

## "تصور مقترح لبعض السياسات الإدارية في ضوء مبادئ الحوكمة الإتحاد المصري لكرة السلة نموذجا"

ا.م.د/ محمود صديق عبدالواحد

### المقدمة ومشكلة البحث:

الإدارة الحديثة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى تنظيم روح الفريق في العمل، لذا نجد أن الإدارة أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري. (14: 7)

ويشير " مدني عبد القادر علاقي " (2000م) أن السياسات الإدارية لا بد وأن تتمتع بخصائص محددة منها الشمولية، الوضوح، المرونة، والديناميكية، فالسياسات الإدارية بالنسبة للمنظمة أو الهيئة الرياضية هي بمثابة الدستور بالنسبة للدول والذي يحدد بعض المبادئ والقواعد التي يجب أن يلتزم بها المواطنون والهيئات، والسياسة تحدد الاتجاهات والقواعد التي يجب أن يتم فيها تنفيذ العمل وكذلك العقوبات المترتبة على مخالفة تلك المبادئ والقواعد. (18: 165)

ويذكر كلا من " إبراهيم عبد المقصود " و " حسن أحمد الشافعي " (1999م) أن السياسات هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي توضع بواسطة الإدارة بهدف توجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل، وأنها تعتبر بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين. (1: 23)

ومع تطور وظائف التنظيم الإداري في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة، تجتاح العالم ثورة ونهضة رياضية هائلة في تطوير أساليب الإدارة الرياضية والاتجاه إلى استخدام كل ما هو حديث في مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد وأسرع وقت وأكبر كفاءة ممكنة. (8: 1)

\* /أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج كلية التربية الرياضية – جامعة الوادي الجديد

ويذكر كلا من " طلحة حسام الدين " و"عدي عيسى" (1997م) أن تطور الفكر الإداري الرياضي مرتبط ارتباطا وثيقا بما يحدث من تطوير في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها بل يمكن القول بأن الرياضة بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداري من تطور فهي تحقق ما قد لا يتحقق في مجالات أخرى. (15:11)

ولقد ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة، هذه الاتجاهات كانت غريبة على المجتمعات ثم أخذت في التطور والنمو بعد ذلك ومن هذه الاتجاهات الحوكمة.

ولفظ الحوكمة قد جاء من قبل البنك الدولي وصندوق النقد تحت اسم " corporate governance " وهو ما تم ترجمته باللغة العربية إلى " الإدارة الرشيدة "، وتم بعد ذلك صياغته وإعادة تسميته عن طريق مجمع اللغة العربية في مصر تحت لفظ "الحوكمة". (15 :17)

ولأن كرة السلة من الألعاب التي لها جماهيرية في معظم دول العالم وذلك لما لها من عوامل تشويق وإثارة متمثلة في سرعة أداؤها والتكوينات الهجومية والدفاعية المنسقة، وازدياد أعداد الممارسين والمشاهدين من الجنسين في معظم المراحل السنوية الأمر الذي دعا إلى تأسيس الإتحاد وفروعه لمراعاة شئون اللعبة على مختلف المستويات سواء كانت محلية أو قارية أو دولية أولمبية .

فالإتحاد المصري لكرة السلة يحتل مكانة متقدمة على المستوى القاري والدولي فمنذ تأسيس الإتحاد عام(1930) وبدء النشاط الدولي للعبة كان لمصر السيادة على البطولات العربية والأفريقية ، ولكن في بداية التسعينات كان هناك بعض مواقف الإخفاق المتتالي، حيث لا تحقق اللعبة النتائج المرجوة منها دوليا.

ولما كان من أهم عوامل نجاح إدارة الهيئات والمؤسسات يتوقف على مدى حسن تنظيمها وإدارتها لذا كان من الأهمية بمكان أن يتبع الأسلوب العلمي في تنظيم وإدارة الاتحادات الرياضية وفروعها واللجان التابعة لها حتى يتحقق ما نرجوه من أهداف تربوية واجتماعية وقومية، وأن عدم الإلمام بالأصول والأسس العلمية للإدارة يعتبر من أهم أسباب الفشل والإخفاق وعدم تحقيق النتائج المرجوة0

ونظراً للتطورات الهائلة التي تشهدها الساحة العالمية في شتي المجالات وخاصة مجال الإدارة الرياضية، ذلك الأمر الذي دعا إلى ضرورة الاتجاه إلى مواكبة تلك التطورات وذلك عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في إدارة تلك الهيئات والمؤسسات وذلك في سبيل تحقيق الارتقاء والتقدم والنهوض بهذه الهيئات والمؤسسات الرياضية.

ومن خلال عمل الباحث في مجال تدريب وإدارة وتحكيم كرة السلة وأيضاً الاحتكاك المباشر بالإتحاد وفروعه عن طريق الدورات المجمعمة والبطولات المختلفة وعضوية مجلس ادارة أحد افرع الاتحاد فلقد لوحظ قصور شديد في مستوى نتائج الفرق على مختلف درجاتها وأن أسلوب العمل الإداري بالاتحاد وفروعه لا يتمشى مع المتغيرات الحديثة في الأساليب الإدارية، وكذلك عدم وجود شفافية ومساواة بين العاملين في الأفرع واللجان الفنية المختلفة بالاتحاد.

هذا ما دفع الباحث إلى القيام بمثل هذه الدراسة لوضع تصور مقترح للسياسات الادارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة ، بالإضافة إلى محاولة التعرف على السياسة التي تدار من خلالها منظومة العمل الإداري بالاتحاد وفروعه.

#### هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح للسياسات الإدارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة وذلك من خلال التعرف على:

- 1- الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها منظومة العمل الإداري بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة.
- 2- تصور مقترح لحوكمة السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة.

#### تساؤلات البحث:

- 1- ما الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها منظومة العمل الإداري بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة؟
- 2- ما التصور المقترح لحوكمة السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة؟

#### الدراسات السابقة:

#### أولاً: دراسات عربية:

- 1- دراسة " إيمان محمد أحمد، أحمد عبد الحميد قطب (2008م) (4) بعنوان: " دراسة تحليلية للسياسات الإدارية للحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة" واستهدفت

التعرف على السياسات الإدارية للحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على عدد (143) حكماً مسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الحكام (الدولي والقاري والأولى والثانية) في بعض السياسات الإدارية وفقاً لمبادئ الحوكمة للجان الحكام في كرة اليد.

2- "دراسة" عبد الناصر عيسى عبد العزيز" (2007م) (12) بعنوان: "تقويم السياسات الإدارية لأفرع الإتحاد المصري لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية" واستهدفت تقويم السياسات الإدارية لأفرع الإتحاد المصري لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على عدد (3851) من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لرفع الأثقال وأفرعه والحكام والمدربين واللاعبين المسجلين بالاتحاد المصري لرفع الأثقال، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن السياسات الإدارية بأفرع الإتحاد المصري لرفع الأثقال تساعد في اتخاذ القرارات وتوفر الوقت والجهد وتعمل على تحقيق الأهداف والسرعة في إنجازها.

3- دراسة " أحمد محمد السيد قنديل " (2006م) (2) بعنوان: "دراسة تقويمية للاتحاد المصري لكرة اليد" واستهدفت تقييم أعداد اللاعبين والمدربين والحكام والأندية بالاتحاد المصري لكرة اليد من عام 2001 وحتى 2004م، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على بعض الاتحادات بالدول المتقدمة في كرة اليد (فرنسا-ألمانيا - أسبانيا) بالإضافة إلى الإتحاد المصري لكرة اليد، واستعان الباحث بالمقابلات الشخصية بالاتحاد المصري لكرة اليد كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي نقص أعداد اللاعبين والحكام في مصر بالمقارنة بدولتي أسبانيا وفرنسا.

### دراسات أجنبية:

4-دراسة " Cloet-Fanie " (2003م) (22) بعنوان: " Assessing Governance with Electronic Policy Management Tools "تقييم الحوكمة باستخدام أدوات سياسة الإدارة الإلكترونية"، واستهدفت تقييم الحوكمة

كسياسة إدارية حديثة باستخدام أدوات السياسة الإلكترونية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت أهم النتائج هي أن استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة وأن الاتجاه إلى تطبيق الحوكمة كسياسة إدارية يعمل على تعزيز وتدعيم فرص نجاح السياسات الإدارية المتبعة في إدارة الهيئات والمنظمات إذا ما تم تطبيق الحوكمة بطريقة ملائمة ومناسبة.

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) لملاءمته لطبيعة وهدف البحث. مجتمع البحث: يمثل مجتمع البحث رؤساء وأعضاء مجالس إدارات أفرع الإتحاد المصري لكرة السلة والبالغ عددهم (95) عضواً .

### عينة البحث:

أولاً: عينة التطبيق: اختار الباحث عينة البحث بالطريقة العشوائية من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات أفرع الإتحاد المصري لكرة السلة. وجدول (1) يوضح ذلك  
جدول (1) توصيف مجتمع وعينة البحث

م	الاتحاد	عدد أفرع الإتحاد	المجتمع	العينة
1	كرة السلة	19	95	77

### ثانياً: عينة الخبراء:

استعان الباحث بأراء السادة الخبراء من أساتذة الإدارة الرياضية والإدارة العامة بكليات التربية الرياضية والتجارة وعددهم (10) خبراء مرفق (1) وذلك لبناء استمارة استبيان الواقع الحالي للسياسات الإدارية في ضوء مبادئ الحوكمة، وكذلك للوقوف على التصور المقترح للسياسات الإدارية بأفرع الإتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة.

### أدوات جمع البيانات:

استمارة استبيان للتعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية بأفرع الإتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة. (من إعداد الباحث). وقد تم تصميم هذه الاستمارة في ضوء هدف البحث والغرض منه وذلك من خلال:  
أ- تحديد محاور استمارة الواقع الفعلي للسياسات الإدارية:

قام الباحث بتحديد محاور استمارة الاستبيان مرفق (2) من خلال الإطلاع على بعض المراجع العلمية والدراسات المشابهة (4)،(12)،(19)،(20)،(26)،(27) وتم عرضها على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية مرفق (1) لإبداء الرأي في مدى ملائمة هذه المحاور لتحقيق هدف البحث وذلك في الفترة من 2021/7/3 إلى 2021/7/7. وجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2) آراء الخبراء حول مناسبة محاور استمارة الواقع الفعلي للسياسات الادارية بأفراع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة (ن=10)

م	المحاور المقترحة	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
1	السياسات العامة	10	0	100%
2	السياسات التنفيذية	6	4	60%
3	سياسات الإشراف وإعداد القادة	6	4	60%
4	السياسات المالية	8	2	80%
5	سياسة الإنشاء	4	6	40%
6	سياسة العلاقات العامة	6	4	60%
7	سياسات الأفراد	6	4	60%
8	سياسات التسويق	6	4	60%
9	سياسات المتابعة والتقييم	9	1	90%

من خلال الجدول السابق تراوحت نسبة موافقة السادة الخبراء على المحاور المقترحة ما بين 40% إلى 100% وقد ارتضى الباحث نسبة 75% كحد أدنى لقبول تلك المحاور وعلى ذلك فقد تم استبعاد عدد ستة محاور.

ب- تحديد مبادئ الحوكمة: قام الباحث بعمل مسح مرجعي وتحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات المشابهة (3)،(4)،(9)،(10)،(15)،(16)،(17) التي تناولت الحوكمة وذلك لتحديد المبادئ الأساسية للحوكمة مرفق (3) وتم عرضها على السادة الخبراء مرفق (1) وبعد عرض الاستمارة قام الباحث بحساب النسبة المئوية لأراء السادة الخبراء وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المبادئ الأساسية للحوكمة (ن = 10)

م	المبادئ الأساسية	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
1	حفظ الحقوق	10	0	100%
2	المعاملة المتساوية	9	1	90%
3	الإفصاح والشفافية	10	0	100%
4	دور الأطراف المشاركة في الأداء	10	0	100%
5	مسئوليات مجلس الإدارة	9	1	90%
6	الإطار العام	7	3	70%

يتضح من جدول (3) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المبادئ الأساسية للحوكمة قد تراوحت ما بين (70% : 100%)، ولقد ارتضى الباحث نسبة 75% فأكثر ج- صياغة العبارات:

تم صياغة عبارات الاستبيان في ضوء المحاور المستخلصة من آراء الخبراء في صورتها المبدئية مرفق (4) وتم عرضها على الخبراء مرفق (1) وذلك في الفترة من 2021/7/17 م إلى 2021/7/24 م وجدول (4) يوضح ذلك

جدول (4) آراء الخبراء في العبارات المقترحة لاستبيان الواقع الفعلي للسياسات الادارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة

(ن=10)

الفرعي الرئيسي	حفظ الحقوق		المعاملة المتساوية		الإفصاح والشفافية		دور الأطراف المشاركة		مسئوليات مجلس الإدارة	
	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%	العبرة	%
السياسات العامة (الأساسية)	1	80	14	100	22	100	32	100	43	70
	2	90	15	70	23	100	33	90	44	70
	3	20	16	90	24	80	34	100	45	80
	4	30	17	100	25	80	35	100	46	70
	5	100	18	80	26	80	36	80	47	80
	6	100	19	100	27	90	37	100	48	50
	7	100	20	100	28	100	38	90	49	80
	8	90	21	100	29	90	39	90	50	100
	9	100			30	90	40	100	51	100

تابع جدول (4) آراء الخبراء في العبارات المقترحة لاستبيان الواقع الفعلي للسياسات الادارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة

(ن=10)

مسنوليات مجلس الإدارة		دور الأطراف المشاركة		الإفصاح والشفافية		المعاملة المتساوية		حفظ الحقوق		الفرعي الرئيسي
%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	%	العبارة	
100	52	100	41	90	31			90	10	
100	53	100	42					90	11	
100	54							100	12	
100	55							80	13	
100	34	90	27	80	18	100	12	100	1	السياسات المالية
100	35	80	28	80	19	100	13	100	2	
80	36	100	29	90	20	90	14	100	3	
80	37	90	30	80	21	100	15	100	4	
100	38	100	31	90	22	100	16	100	5	
100	39	100	32	90	23	80	17	90	6	
90	40	100	33	100	24			100	7	
90	41			100	25			80	8	
				90	26			90	9	
								100	10	
								90	11	
100	41	80	33	100	19	90	10	100	1	
100	42	90	34	100	20	100	11	100	2	
90	43	100	35	80	21	100	12	100	3	
100	44	80	36	100	22	100	13	80	4	
50	45	100	37	100	23	100	14	90	5	
100	46	90	38	100	24	100	15	100	6	
100	47	90	39	100	25	100	16	100	7	
100	48	100	40	100	26	80	17	100	8	
100	49			100	27	100	18	100	9	
100	50			100	28					
40	51			90	29					
				100	30					
				90	31					
				100	32					

يتضح من الجدول (4) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة للاستبيان تراوحت ما بين (40% إلى 100%)، وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث نسبة

موافقة من 75% فأكثر وتم استبعاد العبارات التي لم تحصل على هذه النسبة، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات وحذف العبارات المكررة وغير المفهومة لآراء السادة الخبراء.

#### د- المعاملات العلمية للاستمارة:

تم تطبيق الاستمارة على عدد (12) فرد من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية في الفترة من 21 / 8 / 2021م إلى 28 / 8 / 2021م وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة صياغة العبارات وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية للاستبيان مناسبته من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أي تعليقات شفوية أو تحريرية توحى بالغموض ، وترواح زمن تطبيق الاستبيان ما بين (10:15) دقيقة وهو زمن يراة الباحث مناسباً .  
أولاً: الصدق:

لإيجاد صدق الاستمارة اعتمد الباحث على التحقق من صدق الاتساق الداخلي للعبارات ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستمارة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك بين المحاور والمجموع الكلي وجدول (4)، (5) يوضح ذلك جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الفرعي المنتمية إليه داخل المحور الرئيسي الأول (السياسات العامة) (ن = 12)

المحور الرئيسي	مبادئ الحوكمة	العبارات المعالجات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
السياسات العامة	حفظ الحقوق	المتوسط	3.83	3.66	3.83	2.33	3.16	3.00	3.50	3.33	3.16	2.50	2.16	
		الانحراف	1.58	1.30	1.33	1.30	1.58	1.30	1.47	1.24	1.15	1.02	1.33	
		معامل الارتباط	0.89	0.92	0.93	0.88	0.91	0.89	0.89	0.89	0.84	0.79	0.84	
	المعاملة المتساوية	المتوسط	3.00	2.50	2.33	2.83	3.33	3.16	2.50					
		الانحراف	1.48	1.24	1.30	1.33	1.15	1.03	1.51					
		معامل الارتباط	0.70	0.88	0.92	0.86	0.87	0.86	0.88					
	الإفصاح والشفافية	المتوسط	3.83	3.83	2.83	2.33	3.00	2.83	2.83	3.17	3.00	2.50		
		الانحراف	1.59	1.34	1.59	1.30	1.48	1.34	1.34	1.15	1.03	1.48	1.51	
		معامل الارتباط	0.81	0.87	0.91	0.89	0.76	0.82	0.87	0.87	0.87	0.76	0.95	
	دور الأطراف المشاركة	المتوسط	2.50	2.83	3.00	2.33	3.17	3.00	3.50	3.33	3.17	2.83	2.83	2.83
		الانحراف	1.51	1.34	1.48	1.30	1.59	1.30	1.48	1.15	1.03	1.59	1.59	1.59
		معامل الارتباط	0.95	0.87	0.69	0.88	0.88	0.88	0.89	0.89	0.89	0.86	0.86	0.91
مسئوليات مجلس الإدارة	المتوسط	3.83	3.67	3.83	2.33	2.33	2.33	2.83	3.33	3.17	3.17	2.83	3.17	
	الانحراف	1.59	1.30	1.33	1.30	1.56	1.34	1.34	1.15	1.03	1.03	1.34	1.03	
	معامل الارتباط	0.83	0.89	0.88	0.82	0.01	0.89	0.88	0.91	0.88	0.88	0.89	0.88	

تابع جدول رقم (4) معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الفرعي المنتمية إليه داخل المحور الرئيسي الأول (السياسات العامة) (ن = 12)

11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات المعالجات	مبادئ الحوكمة	المحور الرئيسي	
2.83	2.67	2.83	2.50	2.67	2.00	2.50	2.33	3.17	3.17	2.83	المتوسط	حفظ الحقوق	السياسات العامة	
1.59	1.43	1.03	1.24	1.15	1.35	1.24	1.30	1.34	1.03	1.34	الانحراف			
0.87	0.83	0.84	0.79	0.70	0.86	0.86	0.83	0.61	0.89	0.89	معامل الارتباط			
					2.83	2.17	3.67	3.50	3.50	3.50	المتوسط	المعاملة المتساوية		سياسة المتابعة و التقييم
					1.59	1.33	1.30	1.24	1.73	1.73	الانحراف			
					0.91	0.89	0.91	0.87	0.95	0.95	معامل الارتباط			
		2.33	2.17	3.33	3.17	2.67	3.17	3.17	3.33	2.67	المتوسط	الإفصاح والشفافية		
		1.30	1.33	1.43	1.03	1.44	1.03	1.03	1.15	1.43	الانحراف			
		0.87	0.86	0.86	0.90	0.94	0.90	0.90	0.88	0.94	معامل الارتباط			
					2.83	3.17	3.33	3.33	2.83	3.00	المتوسط	دور الأطراف المشاركة		
					1.33	1.03	1.15	1.15	1.34	1.48	الانحراف			
					0.96	0.89	0.84	0.88	0.96	0.93	معامل الارتباط			
			2.83	2.50	2.67	2.00	2.50	2.33	3.17	3.17	المتوسط	مسئوليات مجلس الإدارة		
			1.03	1.24	1.15	1.35	1.24	1.30	1.34	1.03	الانحراف			
			0.84	0.85	0.81	0.88	0.81	0.76	0.67	0.88	معامل الارتباط			
		3.17	3.33	3.50	3.00	3.17	2.33	3.83	3.67	3.83	المتوسط	حفظ الحقوق		
		1.03	1.15	1.24	1.48	1.59	1.30	1.34	1.30	1.59	الانحراف			
		0.81	0.89	0.92	0.92	0.93	0.85	0.91	0.92	0.87	معامل الارتباط			
			2.50	2.83	2.83	2.83	2.33	2.50	3.00	2.83	المتوسط	المعاملة المتساوية		
			1.50	1.34	1.34	1.34	1.30	1.24	1.48	1.34	الانحراف			
			0.94	0.86	0.81	0.86	0.95	0.89	0.67	0.86	معامل الارتباط			
2.50	3.17	3.17	3.33	2.83	3.00	2.33	3.83	3.67	3.83	3.00	المتوسط	الإفصاح والشفافية		
1.51	1.03	1.03	1.15	1.34	1.48	1.30	1.34	1.30	1.59	1.71	الانحراف			
0.95	0.86	0.86	0.87	0.88	0.88	0.89	0.88	0.88	0.84	0.87	معامل الارتباط			
								2.50	3.00	2.83	المتوسط	دور الأطراف المشاركة		
								1.24	1.48	1.34	الانحراف			
								0.86	0.67	0.88	معامل الارتباط			
			2.83	3.17	3.17	3.33	2.83	3.00	2.33	3.83	المتوسط	مسئوليات مجلس الإدارة		
			1.34	1.03	1.03	1.15	1.34	1.48	1.30	1.34	الانحراف			
			0.95	0.89	0.89	0.89	0.95	0.93	0.84	0.84	معامل الارتباط			
	2.17	3.17	3.83	3.67	2.83	2.83	3.17	3.33	2.83	2.33	المتوسط	مسئوليات مجلس الإدارة		
	1.34	1.34	1.34	1.30	1.34	1.34	1.03	1.15	1.34	1.30	الانحراف			
	0.33	0.80	0.92	0.89	0.77	0.88	0.76	0.86	0.88	0.88	معامل الارتباط			

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.549

يتضح من جدول رقم (4) ما يلي:

أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المفردات المنتمية للمحور الأول تراوحت بين (0.95:0.01)، وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور.

أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المفردات المنتمية للمحور الثاني تراوحت بين (0.96:0.61)، وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور.

وأن جميع قيم معاملات الارتباط بين المفردات المنتمية للمحور الثالث تراوحت بين (0.95:0.33)، وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور.

جدول (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور فرعي ومجموع درجات المحور الرئيسي (ن = 12)

المحاور الفرعية (مبادئ الحوكمة)					المحاور الرئيسية
مسئوليات مجلس الإدارة	دور الأطراف المشاركة	الإفصاح والشفافية	المعاملة المتساوية	حفظ الحقوق	
0.987	0.992	0.985	0.981	0.984	معامل الارتباط السياسات العامة
0.953	0.972	0.991	0.909	0.982	معامل الارتباط السياسات المالية
0.986	0.975	0.996	0.962	0.975	معامل الارتباط سياسات المتابعة والتقييم

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.549

يتضح من جدول (5) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور السياسات العامة في ضوء مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية للمحور تراوحت ما بين (0.992:0.981) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور. بينما تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور السياسات المالية في ضوء مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية للمحور ما بين (0.991:0.953) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحور.

ثانياً: الثبات: لإيجاد ثبات الاستمارة استخدم الباحث طريقة التطبيق وإعادة التطبيق للتطبيق للاستمارة وقد تم حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لكل محور من محاور الاستمارة وجدول (6)، يوضح ذلك

جدول (6) معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لكل محور من محاور الاستمارة والاستمارة ككل (ن=12)

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
	ع	م	ع	م		
0.991	12.48	32.00	12.09	32.33	حفظ الحقوق	السياسات العامة في
0.892	10.36	22.83	7.69	19.67	المعاملة المتساوية	
0.917	13.14	31.00	11.70	30.67	الإفصاح والشفافية	
0.960	13.03	32.00	13.29	32.50	دور الأطراف المشاركة في الأداء	
0.814	11.95	28.83	11.00	32.17	مسئوليات مجلس الإدارة	
0.916	12.32	34.67	11.45	29.50	حفظ الحقوق	السياسات المالية في
0.793	6.35	15.83	8.20	19.17	المعاملة المتساوية	
0.903	10.74	29.83	10.00	26.00	الإفصاح والشفافية	
0.853	10.93	21.50	7.93	20.83	دور الأطراف المشاركة في الأداء	
0.759	10.67	27.33	7.83	21.17	مسئوليات مجلس الإدارة	
0.903	10.18	24.00	10.74	29.83	حفظ الحقوق	سياسات المتابعة والتقييم
0.867	11.17	30.17	10.67	24.17	المعاملة المتساوية	
0.873	16.46	41.17	16.21	43.00	الإفصاح والشفافية	
0.992	8.72	24.17	8.99	24.50	دور الأطراف المشاركة في الأداء	
0.963	10.21	26.83	9.85	28.00	مسئوليات مجلس الإدارة	

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى (0.05) = 0.549

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لكل محور من محاور الاستمارة وكذلك للاستمارة ككل تراوحت ما بين (0.759:0.992) وهي داله عند مستوى 0.05 حيث أنها أكبر من قيمة ر الجدولية. وأصبحت الاستمارة في صورتها النهائية.

### تطبيق الاستمارات على عينة البحث الأساسية:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات الاستمارات تم التطبيق على عينة البحث الأساسية في الفترة من 14 / 9 / 2021م الى 28 / 9 / 2021م حيث تم تطبيق استمارة الواقع الإداري وبذلك أصبح العدد الفعلي للاستمارات الصحيحة (65) استمارة. عرض ومناقشة النتائج: التساؤل الأول: ما الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها منظومة العمل الإداري بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة؟

جدول (7) الدرجة المقدره والنسبة المئوية لاستجابة عينة البحث حول الواقع الفعلي للسياسات الإدارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة في ضوء مبادئ الحوكمة (ن=65)

المحور الرئيسي	مبادئ الحوكمة	العبارات المعالجات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
السياسات العامة	حفظ الحقوق	الدرجة المقدره	225	275	185	295	285	205	215	285	315	295	
		النسبة المئوية	69.2	84.6	56.9	90.8	87.7	63.1	66.2	87.7	96.9	90.8	
	المعاملة المتساوية	الدرجة المقدره	245	245	255	315	295	185	285	56.9			
		النسبة المئوية	75.4	75.4	78.5	96.9	90.8	87.7	87.7				
	الإفصاح والشفافية	الدرجة المقدره	251	245	315	255	315	245	215	215	245		
		النسبة المئوية	77.2	75.4	96.9	78.5	100	96.9	75.4	66.2	66.2	75.4	
	دور الأطراف	الدرجة المقدره	285	289	273	265	281	285	249	185	193	225	265
		النسبة المئوية	87.7	88.9	84.0	81.5	86.5	87.7	76.6	56.9	59.4	69.2	81.5
	مسئوليات الإدارة	الدرجة المقدره	315	305	285	285	125	145	165	265	229	271	
		النسبة المئوية	96.9	93.8	87.7	87.7	38.5	44.6	50.8	81.5	70.5	83.4	
السياسات المالية	حفظ الحقوق	الدرجة المقدره	315	285	255	145	315	281	135	261	315	135	125
		النسبة المئوية	96.9	87.7	78.5	44.6	96.9	86.5	41.5	80.3	96.9	41.5	38.5
	المعاملة المتساوية	الدرجة المقدره	315	285	245	145	225	215					
		النسبة المئوية	96.9	87.7	44.6	87.7	69.2	66.2					
	الإفصاح والشفافية	الدرجة المقدره	97	215	195	155	147	215	245	325	215		
		النسبة المئوية	29.8	60.0	60.0	47.7	45.2	66.2	75.4	100	66.2		
	دور الأطراف	الدرجة المقدره	215	265	211	145	225	249	245				
		النسبة المئوية	66.2	81.5	64.9	44.6	69.2	76.6	75.4				
	مسئوليات الإدارة	الدرجة المقدره	245	215	225	285	265	265	265	81.5	81.5		
		النسبة المئوية	75.4	66.2	69.2	87.7	81.5	81.5	81.5				
سياسة المتابعة والتقييم	حفظ الحقوق	الدرجة المقدره	265	225	231	125	215	275	265	249	225		
		النسبة المئوية	81.5	69.2	71.1	38.5	66.2	84.6	81.5	76.6	69.2		
	المعاملة المتساوية	الدرجة المقدره	265	215	211	215	265	185	265	285	155		
		النسبة المئوية	81.5	66.2	64.9	66.2	81.5	56.9	81.5	87.7	47.7		
	الإفصاح والشفافية	الدرجة المقدره	245	265	125	255	285	265	269	205	275	285	235
		النسبة المئوية	75.4	81.5	38.5	78.5	87.7	81.5	82.8	63.1	84.6	87.8	72.3
	دور الأطراف	الدرجة المقدره	145	231	285								
		النسبة المئوية	44.6	71.1	87.7								
	مسئوليات الإدارة	الدرجة المقدره	215	215	255	215	265	265	235	265			
		النسبة المئوية	66.1	66.2	78.5	66.2	81.6	81.5	72.3	81.5			
	الدرجة المقدره	285	275	165	245	293	185	205	245	245	285		
	النسبة المئوية	87.7	84.6	50.8	75.4	90.2	56.9	63.1	75.4	75.4	87.7		

يتضح من الجدول السابق (7) ما يلي:

بالنسبة للمحور الأول (السياسات العامة): - أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (حفظ الحقوق) تراوحت ما بين (96.9:56.9) كما أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (المعاملة المتساوية) تراوحت ما بين (96.6:56.9)، بينما كانت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (الإفصاح والشفافية) تراوحت ما بين (100.0:66.2)، أما النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (دور الأطراف المشاركة في الأداء) تراوحت ما بين (88.9:56.9)، وأخيراً كانت النسبة المئوية لأراء

عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (مسئوليات مجلس الإدارة) تراوحت ما بين (96.9:44.6).

بالنسبة للمحور الثاني (السياسات المالية):

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (حفظ الحقوق) ما بين (96.9:38.5) كما تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (المعاملة المتساوية) ما بين (96.9:44.6)، بينما تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (الإفصاح والشفافية) ما بين (100.0:29.8)، أما النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (دور الأطراف المشاركة في الأداء) تراوحت ما بين (81.5:44.8)، وأخيراً تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (مسئوليات مجلس الإدارة) ما بين (87.5:66.2).

بالنسبة للمحور الثالث (سياسات المتابعة والتقييم):

- تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (حفظ الحقوق) ما بين (84.6:38.5) كما تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (المعاملة المتساوية) ما بين (87.7:47.7)، بينما تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (الإفصاح والشفافية) ما بين (87.8:38.5)، أما النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (دور الأطراف المشاركة في الأداء) تراوحت ما بين (81.6:66.1)، وأخيراً تراوحت النسبة المئوية لأراء عينة البحث في عبارات الاستبيان لمبدأ (مسئوليات مجلس الإدارة) ما بين (90.2:50.8).

مناقشة نتائج التساؤل الأول: يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي :-

1- مبدأ حفظ الحقوق:

- بالنسبة للمحور الأول السياسات العامة:

احتلت العبارة رقم (3) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (56.9%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (9) لهذا المحور حيث بلغت (96.9%) والتي تشير الى انه لا بد أن يوضع في الاعتبار مدى تقبل الافرع للسياسة الادارية للاتحاد حتى يتم انجاز المهام المكلفة بها افرع الاتحاد على اكمل وجه ولانها تمثل القاعدة

الاساسية لتحقيق اهداف الاتحاد. ويتفق هذا مع ما أشار اليه كلا من "جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف" (2003م) في أن حفظ الحقوق كمبدأ من مبادئ الحوكمة يجب أن يتضمن مجموعة من الحقوق الواجب الحفاظ عليها بالنسبة للأفراد المعينين بالمؤسسة أو الهيئة وكذلك المستفيدين منها وتتمثل هذه الحقوق في الحق في الحصول على المعلومات والبيانات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك الحق في التصويت عند إجراء انتخابات.

(12:9)

- بالنسبة للمحور الثاني السياسات المالية:

احتلت العبارة رقم (11) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (38.5%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية لكل من العبارة رقم (5) لهذا المحور حيث بلغت (96.9%) والتي تشير الى ان اللائحة المالية تحتاج الى تغيير. ويوضح الباحث ذلك الى ان المستحقات المالية التي يتقاضاها أعضاء أفرع الاتحاد لا تتناسب والاعباء المكلفين بها من بدلات انتقال ومكافآت مالية اجور وما الى ذلك وان هذا لا يتناسب مع الاعباء المعيشيه او حتى مع بعض أفرع الاتحادات الاخرى كاتحاد كرة القدم أو اتحاد كرة اليد حيث ارتفاع المكافآت الماليه وسرعة الحصول عليها ، ويتفق هذا "محسن أحمد الخضيرى" (2005م) أن إطار الحوكمة الجيد لابد وأن يكفل المعاملة المالية المتكافئة لجميع الأفراد وأن يكون لهم نفس ذات الحقوق، ولا يتم تمييز أي منهم على حساب الأخر. (16: 136).

- بالنسبة للمحور الثالث سياسة المتابعة والتقييم:

احتلت العبارة رقم (4) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (38.5%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (6) لهذا المحور حيث بلغت (84.6%) والتي تشير الى انه يجب ان تتم عملية المتابعة والتقييم لاعضاء الفرع من خلال التقارير الدورية وعرضها على مجلس الادارة أثناء وبعد اى بطولة حتى يتسنى لاعضاء مجلس الادارة والجهات المعنية به معالجة اى من اوجة القصور والظهور بالتمثيل المشرف سواء فى البطولات المحلية أو الدولية، وهذا ما أظهرته نتائج دراسة كلا من أيمن عبد العزيز ، مؤمن عبد العزيز " (2002م) (5) فى انه يجب تفعيل عملية الرقابة والمتابعة بين الاتحاد

فروعة بصفة دورية للعمل على معالجة كافة المشكلات الادارية أو الفنية التي تتعلق بالعبء

2- مبدأ المعاملة المتساوية:

- بالنسبة للمحور الأول السياسات الأساسية:

احتلت العبارة رقم (7) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (56.9%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (4) لهذا المحور حيث بلغت (96.9%) والتي تشيرالى المساواه فى توزيع المهام على افرع الاتحاد ، وفى ذلك يرى طارق عبد العال حماد (2005م) أن الإدارة لابد وأن تعمل على توفير معاملة متكافئة للجميع، دون تفرقة أو تحيز لطرف دون الطرف الأخر. (10:10).

حيث يرى أعضاء اللجان الفرعية ان الادارة العليا بالاتحاد فى بعض اللجان الفنية لا يهتمون بتوفير مبدأ العدالة عند توزيع المباريات على الحكام، وأن المجاملات هي التي تحكم سياسة العمل داخل اللجان فى كثير من الامور كالبعثات الخارجية ومراقبة المباريات الهامة وما شابه ذلك،

كذلك مدى اهتمام الادارة العليا بالاتحاد بأفرع الوجه البحرى والقاهرة الكبرى حيث مقر الاتحاد دون محافظات جنوب مصر فى توزيع المهام وهذ يؤدي بالطبع الى انخفاض مستوى الخبرة وقلة الاحتكاك المباشر بالاتحاد فى مختلف الانشطه والمجالات .

ويتفق هذا مع ما أشار اليه كلا من محسن أحمد الخضيرى (2005م) "محمد مصطفى سليمان" (2006م) فى أن المعاملة المتساوية هي أساس لنجاح العمل الإداري وأنه يجب ضمان المعاملة المتكافئة لكافة الأفراد وعدم وجود مجاملات أو وضع أي حقوق مميزة لفئة من الفئات أو لأفراد معينين دون الفئة الأخرى، وأشارت أيضا إلى أن إطار الحوكمة الجيد يجب أن يعمل على حماية حقوق الأطراف المشاركة في الأداء ومن ضمنها الحصول على كافة المستحقات دون مجاملات وفى إطار يضمن وجود حالة من الرضا والشعور بالاستقرار داخل نفوس هؤلاء الأطراف المشاركين في العمل. (16: 137) (15: 40).

- بالنسبة للمحور الثاني السياسات المالية:

احتلت العبارة رقم (3) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (44.6%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (1) لهذا المحور حيث بلغت (96.9%) والتي تشيرالى ان اللائحة المالية موحدة على مستوى أفرع الاتحاد ، وذلك لبعض اللجان مثل لجنة الحكام وغيرها من بعض اللجان الفرعية. وهذا من وجهة نظر الباحث يحتاج الى تعديل حيث اختلاف حجم الاعباء المكلفين بها الاعضاء لمختلف اللجان والافرع يختلف عن بعضها البعض وبالتالي لابد من اختلاف بنود اللائحة المالية بما يتناسب مع تلك الاعباء كل على حده - بالنسبة للمحور الثالث سياسة المتابعة والتقييم:

احتلت العبارة رقم (9) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (47.7%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (8) لهذا المحور حيث بلغت (87.7%) والتي تشيرالى أن التقييم يجب ان يتضمن جميع الجوانب العلمية والعملية للجان والافرع بالاتحاد .حيث انه لابد وأن تتم عملية تقييم الأداء للعاملين بالاتحاد وفقاً لمعايير محددة ومقتنة علمياً، كما انه لابد وان تتم عملية التقييم أثناء وبعد البطولة حتى يتم التقييم العملى.كذلك يتم تقييم أداء العاملين بالاتحاد من خلال اللجنة العليا واللجان الفرعية على حد سواء وذلك لضمان الحيادية والعدالة أثناء عملية التقييم.وهذا ما أشارت اليه نتائج دراسته ايمن عبد العزيز ومؤمن عبد العزيز (2002)(5)الى ضرورة تفعيل عملية الرقابه والمتابعة بصفة دورية .

3- مبدأ الإفصاح والشفافية:

- بالنسبة للمحور الأول السياسات الأساسية:

احتلت العبارة رقم (9،8) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (66.2%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (5) لهذا المحور حيث بلغت (100.0%) والتي تشيرالى عرض مشكلات الافرع على مجلس ادارة الاتحاد ، مما يجعل هناك حالة من الاستقرار الادرى بالاتحاد وفروعه من خلال توافر قنوات الاتصال المباشر بين الادارة العليا بالاتحاد وفروعه وهذا يؤدي بدوره الى الوصول لاعلى مستويات البطولة على المستويين القارى والدولى.

ويدل ذلك على اهتمام مجلس الادارة بحل مشكلات الافرع بصفة دورية وعرضها على اللجان المختصة بالإتحاد ، وهذا يتفق مع ما أظهرته نتائج دراسة كلا من أيمن عبد العزيز ،

مؤمن عبد العزيز " (2002م) (5) في انه يجب ان تكون هناك قنوات اتصال مباشر بين الاتحاد فروعاً بصفة دورية للعمل على معالجة كافة المشكلات الادارية أو الفنية التي تتعلق بالعبة . وفي ذلك يذكر مدني عبد القادر علاقي (2000م) أن السياسات الإدارية لابد وأن تتمتع بخصائص واضحة ومفهومة ومحددة كتابة. (18: 164)

وكذلك يجب ان تتسم قرارات مجلس الادارة بالشفافية والإفصاح لدى كافة الاعضاء ، والذي من شأنه أن يعمل على خلق نوع من الرضا والقبول داخل نفوس الأعضاء. وفي هذا الإطار توضح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2000م) أنه ينبغي في إطار الحوكمة أن يتم ضمان القيام بالإفصاح السليم والشفافية في التعامل في الوقت المناسب لكافة الموضوعات المتعلقة بالهيئة أو المنظمة بما في ذلك الأمور الفنية والإدارية . (31: 34) - بالنسبة للمحور الثاني السياسات المالية:

احتلت العبارة رقم (1) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (29.8%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (8) لهذا المحور حيث بلغت (100.0%) والتي تعكس مدى الشفافية والوضوح في الأمور المالية المتعلقة باللجان حيث تحدد السياسه المالية بالاتحاد وفروعه قواعد صرف المستحقات المالية وبدلات الانتقال ، وذلك يتفق وكلا من "إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي" (1999م) في أنه يشترط في السياسات أن تكون معروفة ومحددة ومفهومة للجميع وكذلك يجب أن تكون مكتوبة. (1: 26) - بالنسبة للمحور الثالث سياسة المتابعة والتقييم:

احتلت العبارة رقم (3) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (38.5%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (10) لهذا المحور حيث بلغت (87.8%) والتي توضح مدى اهتمام السياسة الحالية بفرع الاتحاد بتقييم أداء رؤساء اللجان بها . حيث يعكس ذلك مدى ما يتمتع به مجلس الادارة من افصاح وشفافية في متابعة وتقييم الاعمال الفنية والادارية بالفرع. وكذلك لابد وان يطلع كافة أعضاء الفرع على نتائج ذلك التقييم . وهذا ما يشير اليه "طارق عبد العال حماد" (2005م)، إلى أن إطار الحوكمة يجب أن يضمن الإفصاح والشفافية الكاملة بشأن الرقابة على الأداء ونتائج تقييم العاملين، دون أي غموض أو إخفاء. (10: 10)

4- مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء:

- بالنسبة للمحور الأول السياسات الأساسية:

احتلت العبارة رقم (8) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (56.9%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (2) لهذا المحور حيث بلغت (88.9%) وهذا يتفق مع ما يراه "على لطفي" (2004م) حيث يوضح أن إطار الحوكمة الفعال يضمن حماية حقوق الأطراف المشاركة في الأداء والتي تضمنها لهم القانون وتشمل الحق في المشاركة عند اتخاذ القرارات وكذلك اختيار مجلس الإدارة والحق أيضاً في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية. (17: 4) وفي ذلك يذكر "محسن أحمد الخضيرى" (2005م) أنه يجب أن يضمن الإطار العام للحوكمة تأكيداً على احترام حقوق الأطراف المشاركة في الأداء داخل العمل، وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم في الأداء. (16: 139).

- بالنسبة للمحور الثاني السياسات المالية:

احتلت العبارة رقم (4) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (44.6%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (2) لهذا المحور حيث بلغت (81.5%) والتي تشير الى انه توجد حوافز مادية لتشجيع المتميزين من الاعضاء. وهذا ما يهتم به مجلس الادارة فى تشجيع المتميزين ماديا" ومعنويا" لكافة اللجان الفنية لضمان جودة الأداء ، والوصول الى أعلى مستويات البطولة .

- بالنسبة للمحور الثالث سياسة المتابعة والتقييم:

احتلت العبارة رقم (1) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (66.1%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (5) لهذا المحور حيث بلغت (81.6%) والتي تشير الى أن السياسة الحالية تقوم بتشجيع المتميزين فى الاداء معنويا وماديا. وهذا ما أشارت اليه دراسة W.P.Leonard (2000م) (27) إلى أهمية فحص وتقدير سياسات العاملين ماديا ومعنويا من أجل الحصول على إدارة فعالة للأفراد.

5- مبدأ مسئوليات مجلس الإدارة:

- بالنسبة للمحور الأول السياسات الأساسية:

احتلت العبارة رقم (6) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (44.6%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (1) لهذا المحور حيث بلغت (96.9%). وهذا ما أشارت اليه نتائج دراسة كلا من ايمن عبد العزيز ومؤمن عبد العزيز (2002) (5) في ضرورة عملية الرقابة والمتابعة لكافة الاعمال. ويتفق كلا من "جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف" (2003م) في أن لمجلس الإدارة العديد من المسئوليات والواجبات التي يجب الالتزام بها ديال الحوكمة، أهمها العمل على المتابعة الفعالة للعاملين والرقابة على الأداء، وتحقيق المعاملة المتكافئة للجميع. (9: 151) - بالنسبة للمحور الثاني السياسات المالية:

احتلت العبارة رقم (2) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (66.2%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (4) لهذا المحور حيث بلغت (87.7%) حيث يشير "أمين السيد أحمد" (2001م) الى أن إطار الحوكمة الجيد يجب أن يوضح عدداً من القواعد التي تؤكد على مسئولية مجلس الإدارة تجاه المؤسسة أو المنظمة التي ينتمي إليها ومن هذه المسئوليات مراجعة الأمور المالية وضمان حصول الأفراد المشاركين في الأداء على مستحقاتهم المالية (3: 287) - بالنسبة للمحور الثالث سياسة المتابعة والتقييم:

احتلت العبارة رقم (3) لهذا المحور على اقل نسبة مئوية لدرجات المفحوصين حيث بلغت (50.8%)، بينما جاءت اعلى نسبة مئوية للعبارة رقم (5) لهذا المحور حيث بلغت (90.2%) والتي تشير الى أن السياسة الحالية تهتم بتقييم أداء رؤساء وأعضاء اللجان الفرعية بصورة دورية. وفي ذلك يرى كلاً من "جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شوكولينكوف" (2003م)، أن إطار الحوكمة الجيد يجب أن يتيح الخطوط الإرشادية للتوجيه والرقابة على الأداء، وأن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس النوايا الحسنة (9: 151 التساؤل الثاني: ما التصور المقترح لحوكمة السياسات الإدارية بأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة؟ ومن خلال عرض ومناقشة نتائج الدراسة الحالية والتعرف على واقع السياسات الإدارية الحالية بأفرع الإتحاد المصري لكرة السلة، يضع الباحث تصوراً مقترحاً لهذه السياسات في ضوء المبادئ الأساسية.

أ- رؤية التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تطوير الأداء داخل اللجان الفنية وأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة، وتحديد الواجبات والمسئوليات وتفعيل دور الرقابة على الأداء داخل تلك اللجان، والذي سوف ينعكس بدوره على الارتقاء بمستوى العمل الإداري بالاتحاد وفروعه .

ب- رسالة التصور المقترح:

إعداد جيل حديث من الإداريين المؤهلين علميا والاكفاء لقيادة اللجان الفنية والفرعية، مزودين بكافة المعارف والمهارات اللازمة لإدارة المنافسات والبطولات، مع ضمان التطوير المستمر لأداء العاملين سواء من الناحية الإدارية أو الفنية.

ج- مفهوم التصور المقترح:

وضع الباحث هذا التصور في ضوء المفاهيم والمبادئ الأساسية للحوكمة كسياسة إدارية حديثة، يمكن تطبيقها في إدارة اللجان الفنية بأفرع الإتحاد المصري لكرة السلة، حيث يقوم هذا التصور على توفير إدارة سليمة للجان الفنية والفرعية من خلال تطبيق مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي،

د- فلسفة التصور المقترح:

الحوكمة تعد عملية إدارية **Managerial Process** تمارسها سلطة الإدارة العليا بالاتحاد وكذلك مختلف اللجان الفنية والفرعية، وهي فن ممارسة الرشادة والعقلانية وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان وتفعيل توظيف إمكانات الإداريين نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتقوم فلسفة التصور المقترح على عدة نقاط وركائز أساسية منها:

- 1- إقتناع وتبنى مجلس إدارة أفرع الإتحاد المصري لكرة السلة لمفهوم وفلسفة الحوكمة كإتجاه إداري حديث في الإدارة الرياضية، حيث يقرر الإتحاد رغبته في تطبيق الحوكمة
- 2- للحوكمة مبادئ أساسية ترتكز عليها، وتقوم على أساس فلسفة أن المواثيق تكون موجزة ومفهومة وسهلة التطبيق ولا بد من الإلتزام بتطبيقها داخل لجان الاتحاد وفروعه.

- 3- ضمان الإلتزام بالسلوك الأخلاقي وإتباع الأخلاقيات الحميدة، وان تعمل إدارة اللجان على تحقيق التوازن فى مصالح رؤساء وأعضاء اللجان من جهة، وأفرع الاتحاد
- 4- تحقيق الشفافية عند تقديم المعلومات والبيانات إلى الاعضاء .
- 5- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة أو الأطراف المشاركة فى الأداء فى نجاح العمل الإدارى باللجان
- 6- أن شعور الاعضاء بالثقة والطمأنينة وتوفير بيئة ومناخ صحى لهم داخل اللجان، سوف ينعكس على سعيهم نحو الإرتقاء بمستواهم ووضع مصلحة اللعبة نصب أعينهم،
- 7- أهمية وضع سياسات محددة ومكتوبة لأفرع الاتحاد، حيث تؤثر تلك السياسات فى نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المراد بلوغها،
- هـ- هدف التصور المقترح:
- 1- إرساء قواعد العدل والمساواة والشفافية فى كافة التعاملات التى تتم فى نطاق أفرع الإتحاد المصرى لكرة السلة.
- 2- العمل على تحسين وتطوير أداء رؤساء وأعضاء مجالس الادارات واللجان الفرعية بالاتحاد بما يتواءم والإدارة الرياضية الحديثة.
- 3- الإرتقاء بمستوى ادارى الاتحاد وفروعة بما يحقق التقدم والرقى لمستوى اللعبة فى مصر والعالم.
- 4- تقوية الثقة بين الأعضاء ورؤساء اللجان العليا واللجان الفرعية، وكذلك تدعيم الثقة بين كافة الأطراف المعنية بالاتحاد.
- 5- محاولة تحقيق النزاهة والحيادة والشفافية بين الاعضاء باللجان الفنية المختلفة والأفرع.
- 6- تفعيل دور اللجان الفنية وأفرع الاتحاد نحو المشاركة فى إتخاذ القرارات التى تتعلق بشئون اللعبة فى كافة المجالات بالإتحاد المصرى لكرة السله.

7- ضمان الأداء الفعال لرؤساء وأعضاء اللجان الفنية وأفرع الاتحاد ، ومنع إستغلال السلطات الممنوحة لهم والقضاء على المجاملات والمحاباة بين اعضاء الاتحاد.

و- متطلبات التصور المقترح:

1- حفظ الحقوق:

- للاعضاء الحق فى المشاركة عند إتخاذ القرارات التى تتعلق بشئون اللعبة داخل أفرع الإتحاد
- أن يحصل الأعضاء على المستحقات المالية كاملة وبصورة دورية وبشكل منتظم.
- أن يحصل الاعضاء على تعويضات مناسبة مادياً وأدبياً عند التعرض للإعتداء أو الإصابة.

2- المعاملة المتساوية:

- أن يكفل إطار الحوكمة فى إدارة اللجان الفنية وأفرع الإتحاد المصرى لكرة السلة المعاملة المتكافئة لجميع اللجان على حد سواء.
- أن تتاح لكافة الأطراف المشاركة فى الأداء من (رؤساء وأعضاء اللجان) فرص الحصول على تعويض مناسب وفعلى فى حالة إنتهاك حقوقهم.

3- الإفصاح والشفافية:

- ينبغى أن تكفل سياسة اللجنة العليا واللجان الفنية والافرع تحقيق الإفصاح الدقيق بشأن كافة الأمور المتعلقة بشئون اللعبة.

- أن يكون الإفصاح شاملاً ومتكاملاً وبغير حدود، أى أن يشتمل الإفصاح على جميع الأمور

4- دور الأطراف المشاركة فى الاداء:

- مراعاة الإستفادة الكاملة من أفكار ومقترحات رؤساء وأعضاء اللجان الفرعية عند وضع السياسات الإدارية بأفرع الإتحاد المصرى لكرة السلة.
- الإستعانة بالخبراء فى مجال الإدارة الرياضية وكرة السلة عند رسم السياسات الإدارية للجنة العليا واللجان الفنية وأفرع الإتحاد المصرى لكرة السله.

5- مسئوليات مجلس الإدارة:

- المتابعة الفعالة لأداء اللجان الفرعية من قبل اللجان العليا بالاتحاد وكذلك اللجان الفنية بالاتحاد المصري لكرة السلة.

- أن يعمل رؤساء وأعضاء اللجنة العليا وكذلك اللجان الفرعية على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يكون العمل داخل كافة اللجان

آليات التصور المقترح :-

1- مرحلة ما قبل التهيئة:

وتشمل هذه المرحلة التحديد الدقيق لمدى الإحتياج إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فى إدارة مختلف أفرع الإتحاد المصرى لكرة السلة، وذلك من خلال الدراسة والتقييم للأوضاع الراهنة

2- مرحلة الإعداد والتهيئة: تتضمن هذه المرحلة التمهيد لنشر وعرض الأفكار الجديدة من خلال تهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد، وهذه الخطوة تقتضى بالضرورة إدراك الإدارة العليا لهذه الأفكار والمبادئ

3- مرحلة التخطيط:

- وضع أهداف السياسات الإدارية للجان الفنية والفرعية بالإتحاد المصرى لكرة السلة فى ضوء مبادئ الحوكمة، حيث يراعى عند وضع تلك الأهداف ما يلى:

\* أن تراجع من فترة لأخرى تماشياً مع متغيرات التقدم فى العصر الحديث.

\* أن توضع معايير توضح مدى تحقيق الأهداف ويتم تعديلها فى ضوء المتحقق منها.

4- مرحلة التدريب:

وفى هذه المرحلة يتم تدريب جميع رؤساء وأعضاء أفرع الإتحاد المصرى لكرة السلة على كيفية تطبيق الخطة الموضوعية ووضع الإقتراحات اللازمة لحل المشكلات .

5- مرحلة التنفيذ:

تشمل هذه المرحلة تنفيذ الخطة المستهدفة لتطبيق التصور المقترح للسياسات الإدارية المستحدثة في ضوء مبادئ الحوكمة، حيث يقوم رؤساء وأعضاء أفرع الإتحاد المصري لكرة السلة بتشكيل فريق عمل داخل كل لجنة فرعية ليقوم كل فريق بتنفيذ الخطة المستهدفة

6- مرحلة المتابعة والتقييم:

في هذه المرحلة يتم التعرف على نواحي الضعف والقوة في السياسات الإدارية المتبعة داخل أفرع الاتحاد أى أن هذه المرحلة تؤكد على ضمان الإستمرار فى التحسين لتحقيق الجودة والتميز فى الأداء من خلال إرساء قواعد ومبادئ الحوكمة فى إدارة أفرع الإتحاد

### التوصيات :

- في ضوء هدف البحث وما تم التوصل إليه من نتائج يوصى الباحث بالآتي:
- تطبيق التصور المقترح فى إدارة أفرع الاتحاد المصري لكرة السلة.
  - تبنى فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة بالاتحاد المصري لكرة السلة والأفرع التابعة له.
  - نشر ثقافة الحوكمة داخل اتحاد كرة السلة وفروعه من خلال دورات الصقل الخاصة بمختلف أعضاء الاتحاد من (حكام ، لاعبين ، مدربين ، اداريين).
  - أن تكون السياسات الإدارية لأفرع الاتحاد المصري لكرة السلة محددة كتابة، ويتم تعميمها والعمل بها بجميع اللجان.
  - الاستعانة بالخبراء فى مجال كرة السلة والإدارة الرياضية عند رسم السياسات الإدارية لأفرع الإتحاد المصري لكرة السلة.

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- ابراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعى: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999 م.
- 2- أحمد محمد السيد قنديل: دراسة تقويمية للاتحاد المصري لكرة اليد، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة بنها، 2006م.

- 3- امين السيد احمد: الاطار المحاسبي والافصاح عن هيكل حوكمة الشركات وأثرة على فجوة توقعات المراجعة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة ، ديسمبر 2001م.
- 4- ايمان محمد أبو فريخه، احمد و احمد عبد الحميد قطب: " دراسة تحليلية للسياسات الإدارية للحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة" ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون الرياضة ، العدد السابع والعشرون ، الجزء الثالث ، نوفمبر 2008م.
- 5- أيمن عبد العزيز عبد الحميد ، مؤمن عبد العزيز عبد الحميد: دراسة العمليات الادارية بالاتحاد المصري لكرة السلة ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد السابع عشر ، الجزء الثاني ، نوفمبر 2003.
- 6- بيومى محمد سعيد: تقويم العمل الادارى لأفرع الاتحاد المصري لكرة اليد بمحافظات صعيد مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2004م.
- 7- جمال محمد على و عادل ابراهيم أحمد: مقومات الانجاز للاتحاد المصري لكرة اليد، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد السابع، مارس، 1997م.
- 8- جمال محمد على: تقييم فاعلية برامج التنمية الادارية لمستوى الادارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة، إنتاج علمى، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2002م.
- 9- جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف: حوكمة الشركات فى القرن الحادى والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن D.C، ترجمة سمير كريم، 2003م.
- 10- طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات " المفاهيم – المبادئ – التجارب " تطبيقات الحوكمة فى المصارف، الدار الجامعية، القاهرة، 2005 م.

- 11- طلحة حسام الدين وعدلى عيسى: مقدمة فى الادارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997م.
- 12- عبد الناصر عيسى عبد العزيز: تقويم السياسات الإدارية لأفراع الإتحاد المصرى لرفع الأثقال بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، 2007م.
- 13- فريد زكريا مصطفى: دراسة تقويمية للاتحاد المصرى لكرة اليد فى ضوء إنجازاته، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، 2004م.
- 14- كمال الدين عبد الرحمن درويش: الإدارة الرياضية الأسس والتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1999م.
- 15- محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والإدارى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م.
- 16- محسن أحمد الخضيرى: حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005م.
- 17- مؤتمر الحوكمة فى إدارة وتنمية الموارد البشرية: فندق شيراتون، القاهرة، 2004م.
- 18- مدنى عبد القادر علاقى: الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة دار جدة، السعودية، 2000م.
- 19- مرفت سيد أحمد: تقويم السياسات الادارية لبعض الأندية الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2003م.
- 20- نبيه العلقامى: مقدمة فى السياسات الادارية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997 م.
- 21- وفاء عبد الكريم عبد الكريم: دراسة تحليلية لمشكلات العمل الادارى بمراكز الشباب، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، 2004م.



**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

- 22- Cloet-Fanie: Assessing governance with electronic policy management tools, public – performance and management review, V26 no.3, Mar ,2003..
- 23- OECD: OECD principles of corporate governance, OECD publications, France, 2004.
- 24- Pampils Dietz: Evaluation of the current practices systems and the in side measures of sporting program for woman and man in the faculty of penselvena in U.S.A ,1990.
- 25- Peter.K.Cornelius and Bruce Kogt: Corporate governance and capital flows inglobal economy, New york oxford university press ,2003.
- 26- Tancred.Wr: Assessment policies pro-cedures of sport center in England ,Ann arber ,1990.
- 27- W.P.Leonard: The management- Audit- New York prentice, Hall. I.N.C, 2000.

**ثالثاً: المراجع من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):**

- 28- www. idbe – egypt. com 5/9/2007.
- 29- www. rezgar.com 22/9/2007
- 30- www. thegulfbiz.com 28/12/2006.
- 31- www. OECD.org 25/9/2007.
- 32- www. CIMA.org.uk