

# تقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه في ضوء

## مبادئ الحوكمة

\* أ.م. د / نهال البيلى البيلى صبح

تعد الحوكمة بمثابة النشاط الذي تقوم به الإدارة فهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات ، أو منح السلطة التي تدعم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها، بهدف تحقيق إدارة متسقة ، وسياسات إدارية متماسكة.

وتوضح السياسات الادارية الافكار وامكانيات التطور والاداء الجيد في المؤسسات المعاصرة وخاصة المؤسسات الرياضية ، حيث اصبحت تمثل ادلة حقيقية يسترشد بها عند العمل وتستخدم ايضا معايير لقياس النجاح للمؤسسة ولجميع العاملين فيها لذا ينبغي أن تتسم بالشفافية والوضوح وأن تكون مفهومه ومتكاملة بما يساعد على اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم، وتهدف الادارة الحديثة الى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بالإضافة الى تنظيم روح الفريق في العمل، فهي عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الادارية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك الى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الاداري.(18: 7)

والسياسة في علم الادارة يقصد بها مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في التنظيم لكي تهتدي بها مختلف المستويات الادارية عند وضع خططها ، فالسياسة تعد بمثابة دستور العمل، وهي الاطار الدائم الذي يحدد الفكر الاداري وبوجهه ،وفي نطاقها تتم جميع التصرفات وتطور في فلكها الأنشطة على كافة المستويات وصولا الى تحقيق الهدف، وترى الباحثة أنه لكي تحقق الادارة الرياضية أهدافها التي تسعى اليها فلا بد من وجود مبادئ وقواعد واضحة ومفهومة للعاملين بمختلف المؤسسات الرياضية ،وتلك المبادئ والقواعد هي ما يطلق عليها السياسات الادارية.(23: 21)

ويحتل الاتحاد السعودي للكراتيه مكانة متقدمة علي المستويين القاري والعالمي ،ويرجع ذلك الى السياسة التي يتبعها مجلس ادارة الاتحاد والتي تركز على الاهتمام بجميع العناصر المؤثرة في مستوى اللعبة وعلى رأسها الحكام ،حيث أن الحكم يعد احدى الركائز الأساسية في رياضة الكراتيه

\* أستاذ مساعد - كلية التربية الرياضية - جامعة كفر الشيخ ، أستاذ مشارك معار بكليات عنيزة الأهلية.

فهو بمثابة العمود الفقري للعبة ويقع على كاهلهم تحمل مسؤولية الارتقاء بتلك اللعبة مع بقية القطاعات الأخرى من مدربين واداريين ولاعبين ، فهم قضاة الملاعب الذين بقراراتهم الصائبة تستقيم الأمور وتطمئن النفوس ،ولذلك ينبغي الاهتمام بتطوير مستوى الحكام بدنيا وفنيا نظرا لما يعكسه التحكيم الجيد على تقدم مستوى المنافسات والدور الفعال والمؤثر الذي يلعبه الحكم لإنجاح تلك المنافسات والبطولات الرياضية .(25: 3)

### **أسباب تناول موضوع البحث :**

مدى أهمية الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة في تطوير وتقويم السياسات الادارية والتي تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الادارة بصفة عامة والادارة الرياضية بصفة خاصة فهي تمثل رؤية واهداف واستراتيجيات المؤسسة ولذلك يجب اقرارها ومعرفتها من الادارة العليا وجميع العاملين ،فهي المسؤولة عن وضع قواعد تلتزم بها الجهات التنظيمية المعنية لغرض التعامل مع الحالات المختلفة ،وضع اسس موضوعية لتحديد المسؤوليات في المراكز المختلفة ،وضع اسس للتقييم ومتابعة الأداء وبالتالي للترقية الى المستويات الاعلى ،وضع اسس وقواعد لأي برنامج تنظيمي تطويري فهي ضابط عام لجميع المستويات الادارية بما يضمن توجه الجميع نحو بلوغ الاهداف ، مما دفع الباحثة للقيام بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الاساسية وقوامها(20)، وذلك بطرح بعض الاسئلة مرفق رقم(1) ، بهدف التعرف على ،واقع السياسات الادارية المتبعة بلجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه، وقد جاءت نتيجة الدراسة الاستطلاعية بأن(85%) من أراء العينة تتفق على أن السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه غير محددة كتابة، حيث اتفق نسبة(95%) من أراء العينة على أن السياسات المالية المتبعة حاليا بلجان الحكام غير مناسبة وتحتاج الى تعديل ، كما اتفق نسبة(90%) من أراء العينة على أن الحكام لا يحصلون على مستحقاتهم المالية بانتظام ، كما اتفق نسبة(98%) من أراء العينة على أن سياسات المتابعة والتقييم لا تستخدم أساليب فعالة للرقابة ومتابعة أداء اللجان الفرعية للحكام ،كما اتفق نسبة(99%) من أراء العينة على أنه لا يتم الاستعانة بخبراء في مجال الكاراتيه والادارة الرياضية عند رسم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد المصري للكاراتيه ،كما اتفق نسبة(100%) من أراء العينة على أنهم غير ملمين بماهية الحوكمة ومبادئها وأهمية تطبيقها ،كما اتفق نسبة(100%) من أراء العينة على أنهم يرغبون في

تطوير السياسات الادارية بغرض تطوير أداء لجان الحكام ، وترى الباحثة أنه للتغلب على هذه العقبات ينبغي ايجاد حلول لها حيث أن السياسات الادارية للجان الحكام تنعكس سلبا أو ايجابا على مستوى أداء حكم رياضة الكاراتيه ولذلك تحرص الباحثة على تناول السياسات الادارية والعمل على تطويرها من خلال اقتراح تصور لتطوير السياسات الادارية في ضوء مبادئ الحوكمة حيث "حفظ الحقوق ،والافصاح والشفافية ،والمعاملة المتساوية ،ودور الأطراف المشاركة في الأداء، ومسئوليات مجلس الادارة " في جميع مستويات العمل الاداري، وهذا ما دعى الباحثة الى تناول موضوع البحث.

### **هدف البحث :**

يهدف البحث الى تقييم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة وذلك من خلال:

- التعرف على الوضع الحالي للسياسات الادارية التي تعمل بها لجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة.
- وضع تصور لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة.

### **تساؤلات البحث :**

1. ما الوضع الحالي للسياسات الادارية التي تعمل بها لجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة ؟
2. ما التصور المقترح لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة ؟

### **مصطلحات البحث :**

**السياسات الادارية:** هي مجموعة المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرف الأفراد وتضبط تفكيرهم وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو أحد وحداته.(23:314)

**الحوكمة:** هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية .(31:3)

## إجراءات البحث :

### منهج البحث :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه .

### مجتمع البحث :

يشتمل البحث على رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام والبالغ عددهم (10)، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية للحكام والبالغ عددهم (25)، والحكام المسجلين بالاتحاد السعودي للكراتيه حتى نهاية الموسم 2021/2020م والبالغ عددهم (255) .

### عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث بالطريقتين العمدية (بالنسبة لرئيس وأعضاء اللجنة العليا) والبالغ عددهم (10) ، والطريقة العشوائية (بالنسبة لرؤساء وأعضاء اللجان الفرعية) والبالغ عددهم (34)، (والحكام المسجلين بالاتحاد السعودي للكراتيه) حتى نهاية الموسم 2021/2020م والبالغ عددهم (106) حكم ، ليصبح إجمالي العينة (150)، وقامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية بلغ قوامها (30) بنسبة 20%، وبذلك أصبحت عينة البحث الأساسية تشمل على (120) بنسبة 80%، والجدول رقم (1) يوضح توصيف عينة البحث.

جدول (1)  
توصيف عينة البحث

النسبة	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية	فئات عينة البحث
100%	6	4	رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه
80%	24	10	رؤساء وأعضاء اللجان الفرعية للحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه
	90	16	الحكام
100%	120	30	الإجمالي

### أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة استمارة للاستبيان (تصميم الباحثة )، وذلك من خلال إتباع الخطوات

الإجرائية التالية :

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بالموضوع .
- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية .
- تحديد العبارات التي تعبر عن كل محور من محاور الاستبيان .

#### - المعاملات الإحصائية لاستمارة الاستبيان :

##### صدق المحتوى (المحكمين) :

قامت الباحثة بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء(مرفق 2) في مجال الإدارة الرياضية و تحكيم الكاراتيه ، لمعرفة مدى مناسبة المحاور والعبارات ، وقد وضعت الباحثة شرط موافقة 75% على الأقل من اتفاق السادة الخبراء المحكمين لقبول المحاور والعبارات ، حيث اشتملت الاستمارة على (3) محاور ، و(125) عبارة ، وذلك للتعرف على ( مناسبة المحاور لموضوع البحث، ارتباط المحاور الخاصة بالعبارات ، كفاية وشمول وموضوعية العبارات ) .

وقد توصلت الباحثة من خلال استطلاع رأي السادة الخبراء إلى حذف بعض العبارات، دمج بعض العبارات، اضافة بعض العبارات، حيث أن محاور وعبارات الاستمارة قد حازت على نسبة اتفاق تراوحت ما بين 70% إلى 100%، والجدول رقم(2) يوضح العبارات التي تم حذفها والتي تم دمجها والتي تم اضافتها .

#### جدول ( 2 )

##### العبارات التي تم حذفها ودمجها و اضافتها من الصورة الأولية للاستمارة

العدد الإجمالي للعبارات	العبارات التي تم دمجها		أرقام العبارات التي تم إضافتها	أرقام العبارات التي تم حذفها	عدد العبارات قبل التعديل	المحاور
	رقم العبارة بعد الدمج	رقم العبارة قبل الدمج				
51	1 4	13 ، 7 ،4	31 ،27	45 ،18	53	المحور الأول
38	2	3 ،2	13 ،10 ،7	—	36	المحور الثاني
36	—	—	—	—	36	المحور الثالث
125	3	6	5	2	125	الإجمالي

يتضح من جدول(2)أرقام العبارات التي تم حذفها و اضافتها ودمجها بعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، وبذلك ظل إجمالي عدد العبارات(125) عبارة موزعة على محاور استمارة" مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه" والتي عددها(3) محاور، وبذلك تم وضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية(مرفق 4)، وتصبح

الاستمارة قابله للتطبيق حيث اعتبرت الباحثة نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الاستمارة معياراً لصدقها.

### صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان علي عينة ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (30) من رؤساء وأعضاء اللجنة العليا واللجان الفرعية والحكام المسجلين بالاتحاد السعودي للكراتيه ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور، وذلك في الفترة من 2020/10/10 إلى 2020/10/25 م، والجدول رقم (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان:

### جدول (3)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور استمارة استبيان " مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه " ( ن = 30 )

المحور الثالث		المحور الثاني				المحور الأول					
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
	مبدأ حفظ الحقوق	أ	مبدأ حفظ الحقوق	أ	أ	مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء	د	د	مبدأ حفظ الحقوق	أ	أ
**0.500	*0.460	1	**0.712	**0.781	1	*0.440	*0.393	38	**0.580	**0.558	1
**0.620	**0.605	2	**0.603	**0.714	2	**0.500	*0.460	39	**0.614	**0.667	2
*0.448	*0.453	3	**0.600	**0.630	3	**0.620	**0.605	40	**0.560	**0.517	3
**0.510	**0.620	4	**0.560	**0.587	4	*0.448	*0.453	41	**0.600	**0.588	4
*0.470	*0.433	5	**0.574	**0.733	5	**0.510	**0.620	42	**0.528	**0.653	5
**0.502	**0.710	6	**0.690	**0.685	6	**0.640	**0.782	43	**0.654	**0.742	6
**0.560	**0.614	7	**0.732	**0.740	7	**0.610	**0.655	44	*0.382	**0.751	7
	مبدأ المعاملة المتساوية	ب	**0.602	**0.628	8	**0.502	**0.710	45	**0.710	**0.878	8
**0.710	**0.878	8	مبدأ المعاملة المتساوية	ب	**0.560	**0.614	46	*0.478	**0.567	**0.567	9
**0.644	**0.717	9	**0.707	**0.642	9	*0.472	**0.794	47	**0.644	**0.717	10
*0.478	**0.567	10	**0.699	**0.717	10	*0.390	**0.628	48	**0.421	**0.644	11
**0.717	**0.787	11	**0.512	**0.747	11	مبدأ مسنوليات مجلس الإدارة	هـ	*0.430	**0.801	**0.801	12
**0.707	**0.683	12	*0.475	**0.593	12	**0.616	**0.621	49	*0.480	**0.544	13
**0.604	**0.687	13	**0.510	**0.490	13	**0.756	**0.798	50	**0.499	*0.411	14
*0.480	**0.544	14	مبدأ الإفصاح والشفافية	جـ	**0.654	**0.614	51	**0.730	**0.743	**0.743	15
	مبدأ الإفصاح والشفافية	جـ	**0.606	**0.746	14	*0.422	**0.570	52	مبدأ المعاملة المتساوية	ب	ب
*0.384	**0.513	15	*0.476	*0.455	15	**0.490	*0.445	53	**0.702	**0.759	16
*0.379	*0.443	16	*0.397	**0.556	16	**0.724	**0.777	54	**0.717	**0.787	17
**0.631	**0.717	17	**0.531	**0.551	17	**0.790	**0.780	55	**0.707	**0.683	18

**0.492	**0.735	18	*0.470	*0.433	18			**0.709	**0.602	19
*0.387	**0.665	19	**0.513	**0.662	19			*0.390	*0.397	20
**0.510	**0.490	20	*0.448	*0.402	20			**0.604	**0.687	21
**0.654	**0.614	21	*0.401	*0.392	21			**0.514	*0.460	22
**0.490	*0.445	22	*0.390	**0.540	22			**0.588	**0.567	23
**0.730	**0.743	23	مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء		د			**0.630	**0.623	24
مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء		د	**0.567	**0.548	23			**0.650	**0.648	25
								مبدأ الإفصاح والشفافية		
**0.697	**0.770	24	**0.502	**0.591	24			**0.604	**0.746	26
**0.610	**0.667	25	*0.400	*0.391	25			**0.760	**0.776	27
**0.611	**0.580	26	*0.410	*0.401	26			*0.440	*0.432	28
*0.409	*0.482	27	*0.415	*0.409	27			**0.730	**0.732	29
*0.460	**0.488	28	**0.676	**0.670	28			**0.741	**0.747	30
**0.560	**0.536	29	**0.518	*0.423	29					
*0.417	*0.395	30	مبدأ مسنوليات مجلس الإدارة		هـ			**0.718	**0.772	31
مبدأ مسنوليات مجلس الإدارة		هـ	**0.520	**0.500	30			*0.427	*0.446	32
**0.759	**0.752	31	**0.560	**0.586	31			**0.641	**0.570	33
**0.667	**0.618	32	**0.710	**0.768	32			**0.610	**0.612	34
*0.470	*0.467	33	**0.637	**0.622	33			**0.492	**0.528	35
**0.674	**0.650	34	**0.673	**0.663	34			*0.406	**0.574	36
**0.553	**0.513	35	**0.742	**0.753	35			**0.575	**0.710	37
*0.438	**0.572	36	**0.567	**0.597	36					

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.01=0.486$

يوضح جدول (3) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان " مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه " وذلك عند مستوى معنوية 0.01 حيث أن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الاول يتراوح ما بين (0.393\* إلى 0.878\*\* ) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (0.382\* إلى 0.790\*\* ) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع.

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثاني ما بين (0.391\* إلى 0.781\*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (0.390\* إلى 0.742\*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع .

كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثالث ما بين (0.395\* إلى 0.878\*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (0.379\* إلى 0.759\*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحور وكذلك بالمجموع .  
وبذلك يكون صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور يتراوح ما بين (0.391\* إلى 0.878\*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (0.379\* إلى 0.790\*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمحور وكذلك بالمجموع الكلي للاستبيان ، ولذلك فهي تساهم في بناء الاستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ، ولذلك فهي تتسم بالصدق الذاتي .

#### جدول (4)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان "مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه" (ن = 30)

م	المحاور	معامل الارتباط
1	السياسات الأساسية (العامة)	**0.697
2	السياسات المالية	**0.620
3	سياسات المتابعة والتقييم	**0.727

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية 0.01=0.486

يوضح جدول(4) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان " مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه " وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

حيث نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي بين المحاور والمجموع الكلي تراوح ما بين (0.620\*\* إلى 0.727\*\*) مما يؤكد أن المحاور ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمجموع الكلي للاستبيان ، ولذلك فهي تساهم في بناء الاستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ، ولذلك فهي تتسم بالصدق الذاتي .

ثبات استبيان " مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه : "

- تم حساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest ، حيث تطبيق الاستمارة على عينة تقنين الاستبيان وقوامها (30) من رؤساء وأعضاء اللجنة



العليا واللجان الفرعية وحكام رياضة الكاراتيه بمستوياتهم المختلفة وهي ممثلة لمجتمع البحث ، وقد تم إعادة التطبيق للاستمارة على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستمارة وكان بفواصل زمني قدرة (20) يوم ، حيث كان التطبيق الأول 2021/1/3 م وإعادة التطبيق 2021/1/23 م ، والجدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني .

#### جدول ( 5 )

الفرق بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة الاستبيان ( ن=30)

معامل الثبات ر	الفرق بين المتوسطين	إعادة التطبيق		التطبيق الأول		المحاور
		ع	س	ع	س	
<b>**0.998</b>	<b>0.100</b>	<b>4.73</b>	<b>34.50</b>	<b>4.75</b>	<b>34.60</b>	الأول
<b>*0.431</b>	<b>0.066</b>	<b>5.69</b>	<b>45.30</b>	<b>5.69</b>	<b>45.36</b>	الثاني
<b>**0.991</b>	<b>0.433</b>	<b>12.97</b>	<b>81.66</b>	<b>13.50</b>	<b>82.10</b>	الثالث

\*قيمة (ر) عند مستوى معنوية 0.05 = 0.380 \*\* قيمة (ر) عند مستوى معنوية 0.01 = 0.486

يوضح جدول (5) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة استبيان " مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه " حيث تراوح معامل الارتباط ما بين (0.431\* - 0.998\*\*) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات استمارة الاستبيان.

كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويتضح ذلك من الجدول رقم (6) :

#### جدول ( 6 )

معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان "مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه " ( ن= 30)

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ	
		المحور	الاستبيان
1	السياسات الأساسية (العامة)	<b>0.763</b>	<b>0.712</b>
2	السياسات المالية	<b>0.746</b>	
3	سياسات المتابعة والتقييم	<b>0.746</b>	

يوضح جدول (6) معامل الفيا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان بالإضافة إلى إجمالي الاستبيان ويتضح وجود دلالات إحصائية قوية تشير إلى ثبات الاستبيان، فقد تراوحت القيم ما بين (0.746 إلى 0.763 ) ومعامل ألفا للاستبيان بلغ (0.712) مما يؤكد أن المحاور متجانسة فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة وتسهم في بناء الاستبيان .

### **تطبيق الاستبيان :**

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية للاستبيان قامت الباحثة بتطبيق استبيان " مبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه " في صورته النهائية على عينة قوامها (120) وذلك في الفترة من 2021/2/15 إلى 2021/2/27 م.

### **عرض ومناقشة النتائج :**

اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي للبحث مع الاسترشاد بالمراجع العلمية والدراسات المرجعية ، تم مناقشة النتائج وفقا لتساؤلات البحث وسوف تتناول الباحثة عرض ومناقشة النتائج على النحو التالي :

### **أولا: عرض ومناقشة التساؤل الاول:**

ما الوضع الحالي للسياسات الادارية التي تعمل بها لجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة ؟

جدول ( 7 )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لآراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بالسياسات الأساسية (العامة)

(ن=120)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2	م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2	م	
		%	ك	%	ك	%	ك						%	ك	%	ك	%	ك					
أ	مبدأ حفظ الحقوق																						
1	1	88.33	106	9.17	11	2.50	3	343	95.28	164.15	28	6	27	5	79	65.83	31	25.83	10	8.33	309	85.83	12.032
2	2	90.83	109	8.33	10	0.83	1	348	96.67	179.55	29	7	29	81	67.50	37	30.83	2	1.67	319	88.61	78.350	
3	3	85	102	13.33	16	1.67	2	340	94.44	228.73	30	8	30	70	58.33	47	39.17	3	2.50	307	85.28	57.950	
4	4	62.50	75	31.67	38	5.83	7	308	85.56	75.95	31	9	31	49	40.83	62	51.67	9	7.50	280	77.78	38.150	
5	5	52.50	63	41.67	50	5.83	7	296	82.22	42.95	32	10	32	64	53.33	47	39.17	9	7.50	295	81.94	39.650	
6	6	41.67	50	54.17	65	4.17	5	285	79.17	48.75	33	11	33	96	80.00	19	15.83	5	4.17	331	91.94	120.050	
7	7	50.00	60	44.17	53	5.83	7	293	81.39	41.45	34	12	34	100	83.33	16	13.33	4	3.33	336	93.33	136.80	
8	8	35.83	43	60.00	72	4.17	5	278	77.22	56.45	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د	د
9	9	37.50	45	56.67	68	5.83	7	278	77.22	47.45	35	1	35	84	70.00	33	27.50	3	2.50	321	89.17	83.85	
10	10	70.83	85	23.33	28	5.83	7	318	88.33	81.45	36	2	36	85	70.83	32	26.67	3	2.50	322	89.44	86.45	
11	11	61.67	74	32.50	39	5.83	7	307	85.28	56.15	37	3	37	74	61.67	38	31.67	8	6.67	306	85.00	54.60	
12	12	64.17	77	33.33	40	2.50	3	314	87.22	68.45	38	4	38	72	60.00	41	34.17	7	5.83	305	84.72	52.85	
13	13	78.33	94	16.67	20	5.00	6	328	91.11	111.80	39	5	39	77	64.17	34	28.33	9	7.50	308	85.56	59.15	
ب	مبدأ المعاملة المتساوية																						
14	14	83.33	100	13.33	16	3.33	4	336	93.33	136.80	41	7	41	94	78.33	20	16.67	6	5.00	328	91.11	111.80	
15	15	84.17	101	13.33	16	2.50	3	338	93.89	141.65	42	8	42	94	78.33	20	16.67	6	5.00	328	91.11	111.80	
16	16	53.33	64	40.00	48	6.67	8	296	82.22	41.60	43	9	43	92	76.67	26	21.67	2	1.67	330	91.67	108.60	
17	17	50.00	60	39.17	47	10.83	13	287	79.72	27.95	44	10	44	85	70.83	33	27.50	2	1.67	323	89.72	78.95	
18	18	80.00	96	16.67	20	3.33	4	332	92.22	43.20	45	11	45	78	65.00	40	33.33	2	1.67	316	87.78	72.20	
19	19	55.00	66	42.50	51	2.50	3	303	84.17	54.15	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ	هـ
20	20	49.17	59	48.33	58	2.50	3	296	82.22	51.35	46	1	46	85	70.83	34	28.33	1	0.83	324	90.00	89.55	
21	21	44.17	53	41.67	50	14.17	17	276	76.67	1.63	47	2	47	80	66.67	30	25.00	10	8.33	310	86.11	13.33	
22	22	90.83	109	5.00	6	4.17	5	344	95.56	178.55	48	3	48	72	60.00	40	33.33	8	6.67	304	84.44	51.20	
جـ	مبدأ الإفصاح والشفافية																						
											49	4	49	87	72.50	24	220.00	9	7.50	318	88.33	85.650	

80.600	87.22	314	10.00	12	18.33	22	71.67	86	5	50	113.400	91.67	330	3.33	4	18.33	22	78.33	94	1	23
75.050	86.94	313	9.17	11	20.83	25	70.00	84	6	51	141.050	93.61	337	3.33	4	12.50	15	84.17	101	2	24
91.550	88.61	319	8.33	10	17.50	21	74.17	89	7	52	122.150	91.11	328	7.50	9	11.67	14	80.83	97	3	25
											86.950	80.00	288	22.50	27	15.00	18	62.50	75	4	26

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بالسياسات الأساسية (العامة) .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (2) والتي تنتمي لمبدأ "حفظ الحقوق" بنسبة (90.83%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (8) والذي ينتمي أيضا لمبدأ "حفظ الحقوق" بنسبة (35.83%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم (8) لنفس المبدأ بنسبة (60.00%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (22) والتي تنتمي لمبدأ "المعاملة المتساوية" بنسبة (5.00%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (26) والتي تنتمي لمبدأ "الافصاح والشفافية" بنسبة (22.50%) ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (2) التي تنتمي لمبدأ "حفظ الحقوق" ، والعبارة رقم (46) التي تنتمي لمبدأ "مسئوليات مجلس الإدارة" بنفس النسبة (0.83%) .

ومثلت العبارة رقم (2) أعلى وزن نسبي (348) وأكثر أهمية نسبية (96.67%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (21) أقل وزن نسبي (276) وأقل أهمية نسبية (76.67%) بين عبارات المحور، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من "أبانوب سعد فايز داود" (2017)، "أحمد محمد أبو اليزيد" (2008)، "عصمت أنور حامد" (2007)، "Pathak" (2003) والذي يؤكد على أن تطبيق الحوكمة يؤدي دورا فعالا نحو التأكيد على تفعيل سياسات الافصاح مما يساعد علي تحقيق مبدأ حفظ الحقوق ،وكما أنه لا يوجد وصف وظيفي واضح لأعضاء مجلس الإدارة وكذلك صعوبة الاتصال بين بعض الأفرع والاتحاد مما يحدث تعارض وتضارب فالاختصاصات وبالتالي الغموض وتدني مستوى الأداء وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن هناك علاقة وثيقة ما بين الشفافية الادارية وجودة الحياة الوظيفية .

وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فان جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 ، مما يؤكد أهمية "السياسات الأساسية(العامة)" حيث يؤثر بشكل كبير على كفاءة السياسات الإدارية وعلى كفاءة أداء الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه بمستوياتهم المختلفة، وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة كلا من "محمد مجدي شوشة" (2009)، "موسى القاسم أبو الفضل" (2006)، "Cloet-fanie" (2003)

بأن السياسات الادارية لها أهمية بالغة وتؤثر بشكل كبير على مستوى الأداء ، وأن السياسات الادارية العامة للجان الحكام غير موضحة كتابة مما يؤثر على تدني مستوى الأداء ، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة ، ويؤدي الى ارتباك المنظمة كما يؤدي الى التعارض والتضارب في انجاز الأعمال والازدواجية ، وأن تعديل وتحديث السياسات الادارية ضروري لمواكبة التطورات ، وأن الاتجاه الى تطبيق الحوكمة كسياسة ادارية يعمل على تعزيز وتدعيم فرص نجاح السياسات الادارية المتبعه في ادارة الهيئات والمنظمات اذا ما تم تطبيق الحوكمة بطريقه ملائمة ومناسبة.

جدول ( 8 )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لأراء عينة البحث في المحور الثاني الخاص بالسياسات المالية (ن=120)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2	م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2	م
		%	ك	%	ك	%	ك						%	ك	%	ك						
مبدأ حفظ الحقوق																						أ
38.45	80.28	289	19.17	23	20.83	25	60.00	72	5	20												
54.45	85.00	306	5.83	7	33.33	40	60.83	73	6	21	77.45	86.94	313	10.00	12	19.17	23	70.83	85	1	1	
30.35	80.28	289	14.17	17	30.83	37	55.00	66	7	22	70.20	86.67	312	8.33	10	23.33	28	68.33	82	2	2	
49.050	82.50	297	15.83	19	20.83	25	63.33	76	8	23	101.15	90.28	325	5.00	6	19.17	23	75.83	91	3	3	
7.35	72.50	261	27.50	33	27.50	33	45.00	54	9	24	68.45	86.94	313	5.83	7	27.50	33	66.67	80	4	4	
مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء											د											
31.40	80.56	290	11.67	14	35.00	42	53.33	64	1	25	26.60	76.11	274	26.67	32	18.33	22	55.00	66	6	6	
36.20	81.11	292	15.00	18	26.67	32	58.33	70	2	26	93.95	88.06	317	10.83	13	14.17	17	75.00	90	7	7	
43.40	81.11	292	18.33	22	20.00	24	61.67	74	3	27	136.80	93.33	336	3.33	4	13.33	16	83.33	100	8	8	
21.35	77.78	280	19.17	23	28.33	34	52.50	63	4	28	مبدأ المعاملة المتساوية											ب
56.033	92.22	332	7.50	9	8.33	10	84.17	101	5	29	70.20	86.67	312	8.33	10	23.33	28	68.33	82	1	9	
136.80	93.33	336	3.33	4	13.33	16	83.33	100	6	30	101.15	90.28	325	5.00	6	19.17	23	75.83	91	2	10	
12.050	61.94	223	46.67	56	20.83	25	32.50	39	7	31	68.45	86.94	313	5.83	7	27.50	33	66.67	80	3	11	
مبدأ مسنوليات مجلس الإدارة											هـ											
43.55	76.39	275	5.00	6	45.83	55	44.17	53	1	32	30.35	80.28	289	14.17	17	30.83	37	55.00	66	5	13	
36.30	90.56	326	5.83	7	16.67	20	77.50	93	2	33	136.80	93.33	336	3.33	4	13.33	16	83.33	100	6	14	
58.80	92.78	334	6.67	8	8.33	10	85.00	102	3	34	93.95	88.06	317	10.83	13	14.17	17	75.00	90	7	15	
37.85	81.94	295	10.00	12	34.17	41	55.83	67	4	35	مبدأ الإفصاح والشفافية											جـ
18.20	75.56	272	25.00	30	23.33	28	15.67	62	5	36	56.033	92.22	332	7.50	9	8.33	10	84.17	101	1	16	
38.85	81.67	294	14.17	17	26.67	32	19.17	71	6	37	31.40	80.56	290	11.67	14	35.00	42	53.33	64	2	17	
56.15	85.28	307	5.00	6	34.17	41	60.83	73	7	38	36.20	81.11	292	15.00	18	26.67	32	58.33	70	3	18	
											77.45	86.94	313	10.00	12	19.17	23	70.83	85	4	19	

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يتضح من الجدول رقم ( 8 ) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بالسياسات المالية .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (34) التي تنتمي لمبدأ "مسئولية مجلس الادارة" بنسبة(85.00%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (36) والتي تنتمي لنفس المبدأ بنسبة(15.67%)، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا (إلى حد ما) في العبارة رقم (32) وتنتمي أيضا لمبدأ "مسئولية مجلس الادارة" بنسبة (45.83%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (34) لنفس المبدأ بنسبة (8.33%)، والعبارة رقم(29)الذي ينتمي لمبدأ "دور الأطراف المشاركة في الأداء" ،والعبارة رقم(16)التي تنتمي لمبدأ "الافصاح والشفافية" بنفس النسبة، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (31)التي تنتمي لمبدأ "دور الأطراف المشاركة في الأداء" بنسبة(46.67%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (30) لنفس المبدأ بنسبة (3.33%)،والعبارة رقم(8)التي تنتمي لمبدأ "حفظ الحقوق" ،والعبارة رقم (14)التي تنتمي لمبدأ "المعاملة المتساوية" بنفس النسبة .

ومثلت العبارة رقم (8)التابعة لمبدأ "حفظ الحقوق"،(14)التابعة لمبدأ "المعاملة المتساوية"،(30) التابعة لمبدأ "دور الاطراف المشاركة في الاداء" أعلى وزن نسبي (336) وأكثر أهمية نسبية (93.33%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (31)التي تنتمي لمبدأ "دور الأطراف المشاركة في الاداء" أقل وزن نسبي (223) وأقل أهمية نسبية (61.94%) بين عبارات المحور، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من "Pathak"(2003)،"Myers"(2003)،"DuFFy"(2004) والتي أكدت على أن الحوكمة الجيدة هي التي تقوم على المصدقية والمعلومات السليمة والافصاح في العمل الاداري ذلك مما يساعد على حفظ الحقوق ،ومهما تضمنت الحوكمة من معايير وقواعد وضوابط لن تكون فعالة اذا لم يتحلى جميع الأطراف المشاركة في الأداء بسمه لاغنى عنها ألا وهي النزاهه والشفافية وهذا مايحقق المعاملة المتساوية .

وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فان جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99، مما يؤكد أهمية السياسات المالية وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة كلا من "محمد مجدي شوشة"(2009)،"أحمد



محمد أبوالميزيد" (2008)، "حازم كمال الدين عبد العظيم" (2006) بأنه يوجد معوقات مالية لا تساعد على التحفيز الأمثل، حيث أن اللاتحة المالية الحالية للجان الحكام غير مناسبة وتحتاج تعديل الى الأفضل، فلا يحصل الحكام على مستحقاتهم المالية بصورة منتظمة، وكما أن خطة الاتحاد لا تتناسب مع الامكانيات المالية المتاحة للفرع .

جدول ( 9 )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لآراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بسياسات المتابعة والتقييم (ن=120)

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2	م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا2	م
		%	ك	%	ك	%	ك						%	ك	%	ك	%	ك				
أ		مبدأ حفظ الحقوق																				
1	1	79	65.83	31	25.83	10	8.33	309	85.83	12.032	20	6	73	60.83	40	33.33	7	5.83	306	85.00	54.45	
2	2	55	45.83	49	40.83	16	13.33	279	77.50	22.050	21	7	94	78.33	22	18.33	4	3.33	330	91.67	113.400	
3	3	81	67.50	37	30.83	2	1.67	319	88.61	78.350	22	8	101	84.17	15	12.50	4	3.33	337	93.61	141.050	
4	4	70	58.33	47	39.17	3	2.50	307	85.28	57.950	23	9	85	70.83	23	19.17	12	10.00	313	86.94	77.45	
5	5	45	37.50	68	56.67	7	5.83	278	77.22	47.45	د											
6	6	85	70.83	28	23.33	7	5.83	318	88.33	81.45	24	1	62	15.67	28	23.33	30	25.00	272	75.56	18.20	
7	7	74	61.67	39	32.50	7	5.83	307	85.28	56.15	25	2	71	19.17	32	26.67	17	14.17	294	81.67	38.85	
ب		مبدأ المعاملة المتساوية																				
8	1	85	70.83	33	27.50	2	1.67	323	89.72	78.95	27	4	94	78.33	22	18.33	4	3.33	330	91.67	113.400	
9	2	94	78.33	22	18.33	4	3.33	330	91.67	113.400	28	5	70	58.33	32	26.67	18	15.00	292	81.11	36.20	
10	3	82	68.33	28	23.33	10	8.33	312	86.67	70.20	29	6	85	70.83	23	19.17	12	10.00	313	86.94	77.45	
11	4	91	75.83	23	19.17	6	5.00	325	90.28	101.15	30	7	102	85.00	16	13.33	2	1.67	340	94.44	228.73	
12	5	80	66.67	33	27.50	7	5.83	313	86.94	68.45	هـ											
13	6	73	60.83	40	33.33	7	5.83	306	85.00	54.45	31	1	55	45.83	49	40.83	16	13.33	279	77.50	22.050	
14	7	66	55.00	37	30.83	17	14.17	289	80.28	30.35	32	2	82	68.33	28	23.33	10	8.33	312	86.67	70.20	
جـ		مبدأ الإفصاح والشفافية																				
15	1	82	68.33	28	23.33	10	8.33	312	86.67	70.20	34	4	100	83.33	16	13.33	4	3.33	336	93.33	136.80	
16	2	91	75.83	23	19.17	6	5.00	325	90.28	101.15	35	5	94	78.33	22	18.33	4	3.33	330	91.67	113.400	
17	3	80	66.67	33	27.50	7	5.83	313	86.94	68.45	36	6	79	65.83	31	25.83	10	8.33	309	85.83	12.032	
18	4	70	58.33	22	18.33	8	6.67	282	78.33	34.20												

قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يتضح من الجدول رقم (9) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بسياسات المتابعة

والتقييم.

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (30) التابعة لمبدأ "دور الأطراف المشاركة في الأداء" بنسبة (85.00%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (24) التابعة لنفس المبدأ بنسبة (15.67%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا

( إلى حد ما ) في العبارة رقم (5) التابعة لمبدأ "حفظ الحقوق" بنسبة (56.67%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (22) التابعة لمبدأ "الافصاح والشفافية" بنسبة (12.50%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (24) التابعة لمبدأ "دور الأطراف المشاركة في الأداء" بنسبة (25.00%) ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (26)،(30) لنفس المبدأ بنسبة (1.67%)،والعبارة رقم (3) التابعة لمبدأ "حفظ الحقوق"، والعبارة رقم(8) التابعة لمبدأ "المعاملة المتساوية" بنفس النسبة .

ومثلت العبارة رقم (30)التابعة لمبدأ "دور الأطراف المشاركة في الأداء" أعلى وزن نسبي (340) وأكثر أهمية نسبية (94.44%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (24) التابعة لنفس المبدأ أقل وزن نسبي (272) وأقل أهمية نسبية (77.50%) بين عبارات المحور، وهذا يتفق مع نتائج دراسة "Myers (2003) والتي تؤكد علي أن الحوكمة وما تتضمنه من معايير وقواعد وضوابط لن تكون فعالة اذا لم يتحلى جميع الأطراف المشاركة في الأداء بسمه لا غنى عنها ألا وهي النزاهة والشفافية في العمل.

وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فان جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 ، مما يؤكد مدى أهمية سياسات المتابعة والتقييم وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة "محمد مجدي شوشة"(2009)،"عصمت أنور حامد"(2007)،"إيمان محمد أبو فريخة ، أحمد عبد الحميد قطب"(2006)،" Duffy (2004)"، "Pathak (2003)"، "Sweeney-vallarío (2002)" بأن سياسات المتابعة والتقييم تهدف الى ادارة خالية من الانحرافات والمخالفات، وأن السياسة الحالية للمتابعة والتقييم لا تضع وسائل فعالة لمتابعة ورقابة أداء اللجان الفرعية للحكام ، وأن تطبيق الحوكمة يؤدي دورا فعالا نحو التأكيد على دور الرقابة والالتزام بتطبيق سياسات الافصاح، حيث أن وجود لجان

مستقلة للرقابة على الأداء تعد أحد الركائز الأساسية للحوكمة وأن الحوكمة الجيدة هي التي تقوم على الرقابة الفعالة والمساءلة و المصدقية والمعلومات السليمة والافصاح في العمل الاداري.

وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الاجابة على التساؤل الأول .

ما الوضع الحالي للسياسات الادارية التي تعمل بها لجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة ؟

### **ثانيا: عرض ومناقشة التساؤل الثاني:**

ما التصور المقترح لتقويم السياسات الادارية التي تعمل بها لجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة ؟

التصور المقترح:

بناء على القراءات النظرية ونتائج الدراسات المرجعية ونتائج هذا البحث ،تمكنت الباحثة من وضع تصور لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة.

### **الأهداف:**

1. تحديد المحاور الرئيسية التي يتطلبها تقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة.
2. التعرف على الوضع الحالي للسياسات الادارية المتبعة بلجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه وذلك لتحديد أوجه القصور والمعوقات لتقويمها.
3. تقديم المقترحات والأراء حول التصور المقترح من أسس ودوافع وأساليب والأفراد الموجه لهم ومقومات النجاح.

### **أسباب ومعايير التصور المقترح:**

1. الاهتمام بتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه
2. التركيز على التقويم الشامل الذي يشخص الواقع وينطلق الى التطوير الهادف.
3. الاهتمام بتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة

### **الأفراد الموجه اليهم:**

يوجه هذا التصور المقترح الى رئيس وأعضاء اللجنة العليا بالاتحاد السعودي للكاراتيه.

## الجهاز المسئول عن التنفيذ:

- الاتحاد السعودي للكراتيه.
- اللجنة العليا واللجان الفرعية بجميع مناطق المملكة.

## دعائم ومقومات النجاح:

لتنفيذ التصور المقترح يتطلب وجود مقومات تنظيمية وبشرية ومالية لتساهم في دعم تنفيذ التصور المقترح.

## أولا - المقومات التنظيمية:

1. أن تكون السياسات الادارية واضحة ومعلنة ويتم الافصاح عنها بمنتهى الشفافية.
2. تقوم اللجنة العليا بتفويض السلطة للجان الفرعية لإجراء اختبارات الحكام.
3. تشارك اللجان الفرعية للحكام في تحديد الاهداف ورسم السياسات مع اللجنة العليا.
4. وجود شبكة اتصالات سريعة تربط ما بين اللجان الفرعية بعضها البعض وبينها وبين اللجنة العليا.
5. توفير نظام معلوماتي يسهل على اللجنة العليا واللجان الفرعية سرعة الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
6. استخدام أساليب متنوعة لمتابعة الاداء والتقييم الذاتي للحكام

## ثانيا - المقومات البشرية:

1. الاستعانة بكفاءات ذات خبرة في مجال الادارة الرياضية وتحكيم رياضة الكاراتيه عند رسم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكراتيه.
2. تشجيع الحكام على المشاركة في تحكيم البطولات القارية والافريقية والدولية للاحتكاك وتبادل الخبرات للارتقاء بالأداء التحكيمي.
3. اهتمام مجلس ادارة الاتحاد السعودي للكراتيه بعقد دورات تدريبية لنقل مهارات الحكام.
4. يوفر مجلس ادارة الاتحاد السعودي للكراتيه الرعاية الطبية للحكام.
5. عقد اجتماعات دورية لمناقشة آراء ومقترحات ومشكلات الحكام واحترام تلك الآراء والاجتهاد في حل المشكلات.

## ثالثا - المقومات المالية:

1. تخصيص ميزانية كافية للاتفاق على عملية التطوير.

2. حصول الحكام على مستحقاتهم المالية بانتظام.
3. المستحقات المالية يجب أن تتناسب مع المجهود الذي يبذله الحكام.
4. تطبيق نظام موحد للحوافز بشكل عادل ومتساوي على جميع الحكام.
5. اللاتحة المالية واضحة ومفهومة وتطبق بنزاهة على جميع الحكام.
6. اهتمام مجلس ادارة الاتحاد السعودي للكاراتيه بمناقشة المشكلات المالية لدى الحكام والعمل جاهدا على حلها.

7. سعي مجلس الادارة الى تحقيق الاكتفاء الذاتي لدعم وتمويل رياضة الكاراتيه بشكل جيد.

وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الاجابة على التساؤل الثاني :

- ما التصور المقترح لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة ؟

### الاستخلاصات:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث بالنسبة لجميع عبارات كل محور من محاور استمارة الاستبيان الخاصة " بمبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه " وهي كالتالي:

1. بالنسبة لمحور (السياسات الأساسية "العامة") تراوحت قيم كا2 ما بين (228.73 : 1.63) وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فإن العبارة رقم (21) والتي تنتمي لمبدأ "المعاملة المتساوية" ليس لها دلالة إحصائية ، بينما باقي عبارات المحور ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99.
2. بالنسبة لمحور " السياسات المالية " تراوحت قيم كا2 فيما بين العبارات حيث تراوحت ما بين (136.80 : 7.35) وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فإن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 .
3. بالنسبة لمحور "سياسات المتابعة والتقييم" تراوحت قيم كا2 فيما بين العبارات حيث تراوحت ما بين (228.73 : 12.32) وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فإن جميع عبارات المحور ذات دلالة احصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99.

## التوصيات :

فى ضوء استخلاصات البحث وفى ضوء مبادئ الحوكمة كاتجاه إدارى حديث، توصي الباحثة بما يلي:

1. تطبيق التصور المقترح فى إدارة لجان الحكام بالاتحاد السعودى للكاراتيه.
2. تبنى فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة بالاتحاد السعودى للكاراتيه والأفرع التابعة له.
3. نشر ثقافة الحوكمة داخل الاتحاد من خلال تنظيم دورات تدريبية فى هذا المجال لصقل مهارات حكام رياضة الكاراتيه .
4. الاهتمام من قبل الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الحوكمة لتفعيل وتطوير السياسات الادارية المتبعة بلجان الحكام بالاتحاد السعودى للكاراتيه.
5. أن تكون السياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد السعودى للكاراتيه محددة كتابة وواضحة ومعلنة للجميع، ويتم تعميمها والعمل بها بجميع لجان الحكام الفرعية.
6. لا بد من الاستعانة بالخبراء فى مجال تحكيم الكاراتيه والإدارة الرياضية عند رسم السياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد السعودى للكاراتيه.
7. إجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحوث المتعلقة بالحوكمة كاتجاه إدارى حديث، والإستعانة بنتائج تلك الدراسات فى تطوير الأداء بالاتحادات الرياضية المختلفة على مستوى المملكة.
8. ضرورة تفعيل دور الباحثين والبحث العلمى فى الارتقاء والنهوض بمستوى الأداء الإدارى بالمؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية.
9. تطبيق مثل هذه الدراسة على مؤسسات رياضية أخرى مثل الأندية الرياضية والمراكز الصحية والإجتماعية.

## المراجع

### أولاً :المراجع العربية :

1. أبانوب سعد فايز : الشفافية الادارية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
2. أحمد عرفة ، وسمية شلبي : الادارة وتحديات العولمة ،مركز الكتاب للنشر، القاهرة. (2000)

3. أحمد محمد أبو اليزيد (2008) : برنامج للتنمية الإدارية لأعضاء مجالس إدارة أفرع الإتحاد المصري للكراتيه في ضوء التحليل الوظيفي ،رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط .
4. القاسم موسى أبو الفضل (2006) : أثر السياسات الادارية على تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم والتكنولوجيا ، جامعة السودان .
5. اللجنة العليا للحكام (2001) : قانون مباريات الكاراتيه ، الإتحاد المصري للكراتيه ، القاهرة.
6. المجلس القومي للرياضة (2008) : لائحة النظام الاساسي للاتحادات الرياضية ،مركز المعلومات والتوثيق، مايو .
7. أمين السيد أحمد (2001) : الاطار المحاسبي والافصاح عن هيكل حوكمة الشركات وأثره على فجوة توقعات المراجعة ،مجلة الدراسات المالية والتجارية ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة، ديسمبر .
8. إيمان محمد أبو فريخة ،أحمد عبد الحميد قطب (2006) : دراسة تحليلية للسياسات الادارية للحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، بحث منشور، مجلة أسيوط لعلوم وفنون الرياضة ، كلية التربية الرياضية ،جامعة أسيوط.
9. جمال محمد علي (2009) : الحديث في الادارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة.
10. ————— (2002) : تقييم فاعلية برامج التنمية الادارية لمستوى الادارة الوسطى بمديريات الشباب والرياضة، انتاج علمي، كلية التربية الرياضية ،جامعة أسيوط.
11. جمعية المجتمع العربي (4) (2001) : إدارة واستراتيجيات العمليات ، مطابع الشمس ،عمان .
12. ————— (2006) : الادارة "الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية"،المكتبة العصرية، المنصورة.
13. جون سوليفان وجين روجرز وكاثرين كوشتا والكسندر شكولينكوف (2003) : حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة ،غرفة التجارة الأمريكية ، واشنطن D.C ، ترجمة سمير كريم.
14. حازم كمال الدين عبدالعظيم (2006) : تقويم السياسات الادارية لمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط، بحث منشور ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد الرابع والعشرون، الجزء الثاني، مارس.
15. حسن أحمد الشافعي (2001) : الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة، الجزء الخامس، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني، الاسكندرية.



16. **حسين حريـم (2006)** : مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات -العمليات الإدارية ، ط 1 ، دار الحامد ، عمان .
17. **رأفت رضوان محمد (2004)** : الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة ، بحث منشور ، الملتقى الإداري الثاني ، الجمعية السعودية للإدارة .
18. **رمضان محمود عبد السلام (2004)** : الادارة الاستراتيجية "سياسات واستراتيجيات ادارية"،المكتبة العصرية، الطبعة الثالثة، المنصورة.
19. **طارق عبد العال حماد (2005)** : حوكمة الشركات "المفاهيم -المبادئ -التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية.
20. **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2005)** : الادارة "وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية، المنصورة.
21. **عبد الناصر عيسى عبد العزيز (2007)** : تقويم السياسات الادارية لأفرع الاتحاد المصري لرفع الانتقال بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية ،جامعة أسيوط.
22. **عصمت أنور حامد صحاح (2007)** : دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
23. **علي السلمي (2004)** : السياسات الادارية في عصر المعلومات ،دار الغريب للطباعة والنشر ،القاهرة .
24. **علي لطفي (2004)** : الحوكمة في ادارة وتنمية الموارد البشرية ،مؤتمر علمي، فندق شيراتون، القاهرة.
25. **عماد عبد الفتاح السريسي (2011)** : الاتحاد الدولي للكاراتيه قانون مسابقات الكوميتيه ، دار الكتب المصرية .
26. **\_\_\_\_\_ (2011)** : الاتحاد الدولي للكاراتيه قانون مسابقات الكاتا ، دار الكتب المصرية .
27. **كمال الدين درويش، ومحمد صبحي حسانين (2004)** : موسوعة متجهات ادارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ،المجلد الثاني، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.
28. **محسن أحمد الخضيرى (2005)** : حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
29. **محمد حسين شعبان (2006)** : التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها ، بحث منشور ، دورية معهد الإدارة العامة ، ع4،مج46.
30. **محمد مجدي شوشة (2009)** : تصور مقترح للسياسات الادارية للجبان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

31. محمد مصطفى : حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية  
سليمان (2006) ،الاسكندرية .
32. مصطفى كامل بخيت : السياسات الادارية وعلاقتها بمستوى الإنجاز بالاتحاد المصري  
(2014) للمصارعة في الفترة من 2000 الى 2012"دراسة مقارنة" ،رسالة  
ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط .
33. مدني عبد القادر علاقي : الادارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية "مكتبة دار جدة  
(2000) ،السعودية.
34. مرفت سيد أحمد : تقييم السياسات الادارية لبعض الاندية الرياضية ،رسالة  
(2003) ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، القاهرة.
35. موسى اللوزي : التنمية الإدارية ، ط 2، دار وائل ، عمان .  
(2002)
36. نبيه عبد الحميد : مقدمة في السياسات الادارية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.  
العلقامي (1997)
37. نرمين السعدني : تحديات القمة العالمية لمجتمع المعلومات ، مجلة الدراسات ،  
طه (2002) مجلد (29)، العدد الاول ، الجامعة الاردنية ، عمان .
38. هدى سيد لطيف : الاسس العلمية للإدارة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.  
(2003)
39. وفاء عبد الكريم عبد : دراسة تحليلية لمشكلات العمل الاداري بمراكز الشباب ،رسالة  
الكريم (2004) ماجستير غير منشورة ،كلية التربية الرياضية للبنات ،جامعة  
حلوان، القاهرة.

#### ثانيا : المراجع الاجنبية :

40. Bathak, J (2003) : Internal Audit and corporate governance ,  
Aprogramme for Audit, EDP Auditing,  
April,
41. Cloet-Fanie (2003) : Assessing governance with electronic policy  
management tools, public- performance and  
management review, V26 no-3, Mar.,
42. Duffy,M (2004) : Corporate Governance and client Investing  
,Journal of Accountancy, January, ,p.p. 1-  
13.
43. Grojean, M.C (2004) : Leaders Values and organizational Climate,  
Examining leaders ship strategies for  
Establishing on organizational climate  
Regarding, Journal of Business Ethics,.

44. **International federation of Accountants(IFAC) (2004)** : Enterprise Governance Getting the Balance Right , New york, U.S.A, feb,.
45. **John Maxwell (2002)** : Are officials leaders ? Referee –Journal- Articale in sport Discus, Macmillan press,.
46. **Moerland, p.w (2004)** : Changing Models of corporate governance in OECD publications, France,.
47. **Myers, R (2003)** : Ensuring Ethical Effectiveness, Journal of Accountancy, February, pp.1-10 .
48. **OECD (2004)** : OECD principles of corporate governance , OECD publications, France,.
49. **Sloan, R. G (2003)** : Financial Accounting and corporate governance, Journal of Institutional and theoretical Economics,.
50. **Stephen.A, patricia. C (2006)** : Class five Elements of corporate governance to manae strategic Risk, Business Horizons,.
51. **Sweeney- p. vallario (2002)** : Nyse sets Audit committees on New Road, Jornal of Accoountancy, November, pp. 1-12 .
52. **The organization of Economic co-operation and Development (OECD) (2000)** : principles of corporate Governance.
53. **W.P. Leonard (2000)** : The management –Audit- New york prentice, Hall .I .N.C,.

**ملخص البحث:** يهدف البحث الى تقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة وذلك من خلال:

1. التعرف على الوضع الحالي للسياسات الادارية التي تعمل بها لجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة.
2. وضع تصور لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة.

وتم اختيار عينة البحث بالطريقتين العمدية (بالنسبة لرئيس وأعضاء اللجنة العليا) والبالغ عددهم (10) ، والطريقة العشوائية (بالنسبة لرؤساء وأعضاء اللجان الفرعية) والبالغ عددهم (34) ،(والحكام المسجلين بالاتحاد المصري للكاراتيه) حتى نهاية الموسم 2020/2019م والبالغ عددهم (106) حكم ، ليصبح اجمالي العينة (150) وقامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية بلغ قوامها (30) بنسبة 20%، وبذلك أصبحت عينة البحث الأساسية تشمل على (120) بنسبة 80%، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتمثلت النتائج في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث بالنسبة لجميع عبارات كل محور من محاور استمارة الاستبيان الخاصة " بمبادئ الحوكمة كمدخل لتقويم السياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد السعودي للكاراتيه " وهي كالتالي:

1. بالنسبة لمحور(السياسات الأساسية "العامة") تراوحت قيم كا2 ما بين (228.73 :1.63) وبذلك فان العبارة رقم (21) والتي تنتمي لمبدأ "المعاملة المتساوية" ليس لها دلالة إحصائية ، بينما باقي عبارات المحور ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99.
2. بالنسبة لمحور " السياسات المالية " تراوحت قيم كا2 فيما بين العبارات ، حيث تراوحت ما بين (136.80 :7.35) وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99 فان جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 .
3. بالنسبة لمحور "سياسات المتابعة والتقييم" تراوحت قيم كا2 فيما بين العبارات حيث تراوحت ما بين (228.73 :12.32) وبما أن قيمة كا 2 الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99 فان جميع عبارات المحور ذات دلالة احصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99.

## Research Summary

The research aims to evaluate the administrative policies of the referees committees of the Saudi Karatiya Federation in light of the principles of governance through:

- 1- To learn about the current situation of administrative policies that the referees committees of the Saudi Karatiya Federation of Carati ad hesaid are working in light of the principles of governance.
- 2- Develop a vision to evaluate the administrative policies of the referees committees of the Saudi Karatiya Federation in light of the principles of governance.

The sample of the research was selected in two deliberate ways (for the president and members of the Supreme Committee) of (10), and the random method (for the heads and members of the sub-committees) and the 34 (and the registered governors of the Egyptian Federation of Caratia) Until the end of the 2019/2020 season, the total number of the sample (150) was determined by the researcher and the researcher selected a representative sample of the research community and outside the basic research sample reached (30) by 20%, thus the basic research sample includes (12) 0) By 80%, the researcher used the descriptive approach, and relied on the questionnaire as a tool for collecting data, and the results were that there are statistically significant differences for the opinions of the research sample for all the terms of each of the axes of the questionnaire questionnaire for the principles of governance as an entry point for evaluating the administrative policies of the referees committees of the Saudi Federation of Caratia" which is as follows:

1. For the axis (basic "general" policies) the values of Ka2 ranged from (228.73:1.63) and thus the phrase no.21, which belongs to the principle of "equal treatment", has no statistical significance, while the rest of the axis phrases are statistically significant, as the value of Ka2 for these terms is greater than 5.99.
2. For the "fiscal policy" axis, the values of Ka2 ranged from (136.80:7.35) and since the q2 value at a moral level of 0.05 = 5.99, all phrases are statistically significant, as the value of Ka2 for these terms is greater than 5.99.
3. For the "follow-up and evaluation policies" axis, ka2 values ranged from (228.73:12), and since the q2 value at a moral level of 0.05 = 5.99, all axis terms were statistically significant, with the value of Ka2 of these terms greater than 5.99.