



#### معلومات البحث

أستلم: 24 آب 2017  
المراجعة: 27 أيلول 2017  
النشر: 1 تشرين الاول 2017

#### الحوكمة الإدارية ودورها في عمل مدربي كرة اليد

عدي كريم رحمان، نصير حميد كريم سعيد  
جامعة ديالى كلية التربية الاساسية  
قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة  
[naserhandboll@gmail.com](mailto:naserhandboll@gmail.com)  
[Auday6666@yahoo.com](mailto:Auday6666@yahoo.com)

#### الملخص:

للحوكمة الادارية اهمية واضحة في عمل مدربي كرة اليد من اجل الوصول الى اعلى المستويات وقد هدف البحث الى التعرف على دور الحوكمة الإدارية لدى مدربي كرة اليد ومدى تطبيقها في عملهم وقد شملت عينة البحث مدربي كرة اليد في محافظة ديالى وعددهم ( 10 ) وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائته مع طبيعة المشكلة وقد كانت اهم الاستنتاجات هي : إن الحوكمة الإدارية لها الدور الفعال في عمل الادارين والمدربين للوصول الى اعلى المستويات لقد ثبت هناك تأثير واضح للعوامل الإنسانية والإدارية في عملية الحوكمة الادارية لدى مدربي كرة اليد ان عملية الحوكمة الادارية بالنسبة لمدربي كرة اليد تتطلب الاستعانة بالأساليب الإدارية مثل (أسلوب الخبرة الشخصية للمدرب . أسلوب أجراء التجارب . أسلوب دراسة الآراء والقتراحات و تحليلها اما اهم التوصيات هي : الاهتمام المستمر من قبل المدربين والتأكيد على دور الحوكمة الإدارية خلال عملهم في التدريب أو المنافسات النهائية التأكيد على الاهتمام بالعناصر الادارية من تخطيط واتخاذ قرار التي لها علاقة في الحوكمة الادارية التي تؤثر لها علاقة متينه بالعمل الذي يقوم به المدربين والادارين التأكيد على اتباع الأساليب التقليدية الإدارية على حد سواء وذلك لان الأساليب التقليدية لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف والأسلوب العلمي لم يكن متكاملًا لتركيزه على الجوانب الكمية وإهماله الجوانب الاعتبارية السلوكية في الحوكمة الادارية .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة الادارية.

#### Abstract

The objective of the research was to identify the role of the administrative governance of handball trainers and the extent of their application in their work. The sample of the research included handball trainers in Diyala Governorate (10). The researchers used the method The most important conclusions were: Administrative governance has an effective role in the work of administrators and trainers to reach the highest levels There has been a clear impact of human and administrative factors in the governance process of handball trainers The process of administrative governance for For handball trainers, the use of administrative methods such as (the personal experience of the trainer, the method of

conducting experiments, the method of studying opinions and proposals The most important recommendations are: Continuous attention by the trainers and emphasis on the role of administrative governance during their work in the final training or competitions Emphasize the attention to the administrative elements of the planning and decision that have to do with the administrative governance that affect them a strong relationship with the work done by the trainers and administrators emphasis on following Traditional methods of management, because traditional methods alone are not sufficient to achieve the objective and scientific method was not integrated to focus on quantitative aspects and neglect aspects behavioral aspects of administrative governance.

**Keywords:** Governance.

## 1. المقدمة :

تعد الكفاءة الإدارية من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف الموجودة في المؤسسات الرياضية. فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها لا يعتمد فقط على التخطيط العلمي و التنظيم السليم فحسب بل يعتمد أيضا بنفس الأهمية على مدى توافر الرقابة المناسبة و فعاليتها. و بالتالي الحوكمة الادارية الرشيدة لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة أو النادي الرياضي.

وتعد المعلومات هي الأساس لعمليات التخطيط و الرقابة و هي جوهر العملية , و هي الجسر الذي تمر عليه المؤسسات و الأندية للوصول الى الكفاءة و التميز. و ان عملية الحوكمة الادارية عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة و أنها تعتبر أهم الأدوات التي يستخدمها القادة الإداريون (المديرون) في كافة المستويات لتحقيق الأهداف الموجودة. وهي المحك الرئيسي لقياس قدرة و مهارة المدرب لانها تعتبر جوهر قيادته و دليل حكمته فالقرارات الحكيمة التي يصدرها المدرب و القائد هي الأساس في تحقيق الانجاز. فهي من أصعب العمليات الإدارية و تكمن صعوبتها في براعة الاختيار بديل من أفضل البدائل. ولذا فان المدرب يتعين عليه ان يعرف أهدافه و يتقهم ادواره المهنية والاجتماعية لان مجموع قيمة ومفاهيمه و أهدافه و التي تعبر عن توجهات فكرية معينة هي الأساس في تشكيل و توجيه أداء اللاعبين بشكل عام و الانجاز بشكل خاص. وهنا تبرز مهمة الحوكمة الإدارية في الأندية الرياضية في زيادة قوتها التنافسية و تحقيق أهدافها.

أن أهمية , بالنسبة لمدربي كرة اليد تتوقف على نوعية المواقف التي يوجد فيه المدرب. و ذلك في حالات اختيار و تقييم اللاعبين أثناء التدريب و المنافسة حتى يحققون المستوى الرقمي المطلوب ، وتحديد و وضع برامج التدريب على أسس علمية باعتبار أنه ليس هناك أسلوب معين لعملية المتابعة و تقديم هذه البرامج و اختيار الخطط العلمية التدريبية المناسبة لنوعية المسابقة التي يقوم المدرب بأعداد اللاعبين لها , و اختيار الخطط البديلة المتوافقة مع الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لعملية التدريب و المنافسة , و يمكن أن نبرز أهمية البحث في إبراز الحوكمة الإدارية في تفعيل الحوكمة الادارية بالنسبة لمدربي كرة اليد .

## 1-2 مشكلة البحث

أن بعض مدربي فعاليات كرة اليد يقوم باتخاذ قرارات فردية دون التحقق من استخدام المعلومات الموثقة و العلمية التي تساعد على الحوكمة الادارية الصائبة. و عندما تشتد المنافسة تؤثر القرارات غير المدروسة على مستوى اللاعبين بسبب عدم المعرفة الفعلية بالاحتياجات و المتطلبات البدنية و الفنية و المالية و النفسية و الاجتماعية التي يحتاجها اللاعبون مما يؤدي كل ذلك الى عدم تحقيق المستوى المطلوب و المرجو من اللاعبين. و مما تقدم نستطيع أن نقول أنه يوجد قصور ملحوظ في عملية الحوكمة الادارية الحكيمة (الحوكمة

الإدارية) و غياب الشفافية و المساواة عند الحوكمة الادارية الخاطئة أو الإخفاق. و كذلك عدم توافر المعلومات و المعارف التي تساهم الى حد كبير في الحوكمة الادارية الرشيدة التي تحقق الانجاز.

### 1-3 هدف البحث:

التعرف على دور الحوكمة الإدارية لدى مدربي كرة اليد ومدى علاقتها في عملهم.

### 1-4 فرض البحث:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الادارية و عمل مدربي كرة اليد.

### 1-5 مجالات البحث:

1. المجال البشري: مدربي كرة اليد في جامعة ديالى .
2. المجال الزمني: من 2016\11\1 و لغاية - 2017\5\1.
3. المجال المكاني: ملعب كرة اليد في كلية التربية الأساسية قسم التربية البدنية و العلوم الرياضية.

### 1-6 تحديد المصطلحات:

**الحوكمة الادارية:** هي مجموعه من المفاهيم و القرارات الحكيمة التي تطورت تدريجيا لتصل الى معايير تتبناها القيادات و الكوادر الادارية و التدريبية الملزمة بتطوير مستوى الأداء و الانجاز و تحسين نوعيته لدى اللاعبين.

### 3-إجراءاته الميدانية :

### 3-1 منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته مع طبيعة المشكلة المراد حلها

### 3-2 مجتمع البحث وعينة

تمثل مجتمع البحث بمدربي كرة اليد في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية وقسم التربية البدنية وعلوم الرياضة في كلية تربية الأساسية جامعة ديالى والبالغ عددهم (10) مدربين اذ تم اختيار هذا المجتمع بالطريقة العمدية. وهم يمثلون العينة أي بواقع (10) مدربين والذين يمثلون نسبة 100% من مجتمع الاصل.

### 3-3 الوسائل والأجهزة والأدوات المستخدمة في البحث

ولقد استعمل الباحثان والأدوات التي يمكن أن تحصل من خلالها على البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة البحث وتحقيق الأهداف وهذه الوسائل والأدوات هي:

- المصادر والمراجع العربية والأجنبية. - استمارة جمع البيانات ( الاستبانة) . - استمارة تفرغ البيانات .
- حاسبه ( Labtop). - مقياس الحوكمة الإدارية. -الوسائل الإحصائية المستخدمة.

### 3-4 مقياس الحوكمة الإدارية

استخدم الباحثان مقياس الحوكمة الادارية الذي بناه (محمد جمال الدين محمد)(2012) ويتكون المقياس من (15) فقرة تتيح الفرصة للمدرب التعبير عن طبيعة والية الحوكمة الادارية بالنسبة للمدربين كرة اليد عن طريق الاستجابات الفظية لل فقرات المقياس ويحتوي المقياس على خمسة بدائل والتي هي (غير موافق بشدة /غير موافق/غير متأكد/ موافق /موافق بشدة ) وهذا المقياس مقنن لا يحتاج إلى تقنين مرة ثانية أما المقياس فيمكن توضيحه بالجدول (1)

جدول (1) يبين قيم القياس الحوكمة الإدارية

قيمة كل بديل	البديل
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	غير متأكد
4	موافق
5	موافق بشد

3-4-1 إجراءات البحث الميدانية

3-4-2 التجربة الاستطلاعي:

تم إجراء التجربة الاستطلاعية يوم الأحد الموافق 2016/12/25 على (3) مدربين بكرة اليد ومن خارج العينة الرئيسة ، إذ يشير وجيه محبوب إلى أنه لا يجوز اجراء التجربة الاستطلاعية على نفس افراد العينة الرئيسة لأنهم سوف يتأثرون بالتجربة الاستطلاعية مما يؤثر في نتيجة الاختبار والقياس وتعد هذه التجربة تدريبا عمليا للوقوف على السلبيات التي تظهر حيث يمكن تلافيتها في التجربة الرئيسة، وكان الهدف من اجراء التجربة الاستطلاعية ما يلي.

- التعرف على صلاحيات فقرات المقياس ، وتشخيص المعوقات التي تعيق التطبيق
- مدى وضوح اسئلة المقياس لعينة البحث ، معرفة الوقت المحدد لاداء التجربة

3-4-3 التجربة الرئيسة

لقد قام الباحثان بإجراء التجربة الرئيسة على ملعب كرة اليد في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة ديالى في تمام الساعة العاشرة صباحا الموافق 2017/1/2 الاثني بمساعدة فريق العمل المساعد اذ قام الباحثان بتوزيع مقياس الحوكمة الادارية للمدربين واعطاهم وقت (30) دقيقة للإجابة على استمارة المقياس وبعد انتهاء المدربين من الاجابة على فقرات المقياس تم التأكد على عدم ترك اي فقرة بدون اجابة كذلك ذكر اكثر من اجابة في المقياس و راع الباحثان عدم التدخل في اختيار المختبر وعدم التأثير عليه. ويعدده الانتهاء من ملئ استمارة المقياس تم جمع استمارات المقياس لغرض تفريغها وإجراء العمليات الإحصائية عليها فيما بعد.

3 - 5 الو سائل الإحصائية

استخدم الباحثان الوسائل الإحصائية:

الحقيبة الاحصائية spss<sup>(1)</sup>

(1) التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، أسامة ربيع أمين، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ج1، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، 2007م.

#### 4- عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

##### 4-1- عرض نتيجة مستوى الحوكمة الإدارية لدى مدربي كرة اليد وتحليلها ومناقشتها:

لقد تم تحقيق الهدف من البحث من خلال قياس مستوى الحوكمة الإدارية لعينة البحث إذ استطاع الباحثان حساب مستوى الحوكمة الإدارية المتمثلة في النسبة المئوية لدى مدربي كرة اليد عن طريق المعادلة التالية:

المتوسط الحسابي لمستوى الحوكمة الإدارية

$$100 \times \frac{\text{مستوى الحوكمة الإدارية}}{\text{عدد فقرات المقياس}} = \text{مستوى الحوكمة الإدارية}$$

عدد فقرات المقياس x قيمة الاستجابة القصوى للمقياس (5)

54,6

$$54,6 = 100 \times \frac{\text{مستوى الحوكمة الإدارية}}{5 \times 15}$$

5x15

من خلال المعادلة السابقة تبين لنا أن مستوى الحوكمة الإدارية لدى مدربي كرة اليد هو (72,8%) ويرى الباحثان أن هذه النسبة جيدة من ناحية التقدير لكنها غير كافية لمفهوم حوكمة أو حكمة الحوكمة الادارية بالنسبة لمدربي كرة اليد لان حكمة الرشيد تعني اختيار القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق أفضل نتيجة مرجوة بالنسبة للمهمة التي من اجلها اتخذ القرار أي لا سبيل لنسبة خطئ أو وجود قرار بديل أفضل من القرار المتخذ. وهذا يتفق مع ما ذكره كمال درويش وآخرون بأنه تعتبر عملية الحوكمة الادارية المحك الرئيسي لقياس مهارة القائد الإداري لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته، فالقرارات الحكيمة التي يصدرها المدرب هي الأساس في تقرير مستقبل النادي نجاحاً أو خلاً أو انحرافاً . ولهذا فهي من أدق وأصعب العمليات الإدارية في دقتها الحكيمة التي تقود العمل نحو الهدف المنشود وتكمن صعوبتها في براعة الاختيار من أفضل البدائل (1) .

##### 4-2- عرض و تحليل فقرات مقياس الحوكمة الإدارية لمدربي كرة اليد ومناقشتها :

إن عملية جمع البيانات ومراجعتها وتصنيفها لن يكون لها مغزى دون المعالجة والتحليل الكافيين لها بما يضيف عليها الفائدة والنفع ، لذا قام الباحثان وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات وباستخدام مقياس (ثر ستون) باستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فقرة من فقرات المقياس البالغ عددها (15) فقرة ولجميع الاستمارات البالغ عددها (10) استمارة وتحليلها ومناقشتها وكما موضح في الجدول (3).

جدول (3) يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية والنسب التراكمية لفقرات مقياس

##### الحوكمة الإدارية لمدربي كرة اليد

رقم الفقرة	التقدير	س	+ع	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
فقرة 1	غير موافق بشده	4,3	7,933	1	%10	10
	غير موافق			0	%0	10
	غير متأكد			2	%20	30

(1) إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ؛ مصدر سبق ذكره ، ص117.

80	%50	5			موافق	
%100	%20	2			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
10	%10	1	6,327	3,2	غير موافق بشده	فقرة 2
20	%10	1			غير موافق	
70	%50	5			غير متأكد	
70	%0	0			موافق	
%100	%30	3			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
10	%10	1	6,85	3,4	غير موافق بشده	فقرة 3
10	%0	0			غير موافق	
30	%20	2			غير متأكد	
100	%70	7			موافق	
%100	%0	0			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	9,891	3,8	غير موافق بشده	فقرة 4
20	%20	2			غير موافق	
50	%30	3			غير متأكد	
80	%30	3			موافق	
%100	%20	2			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	10,200	3,9	غير موافق بشده	فقرة 5
0	%0	0			غير موافق	
10	%10	1			غير متأكد	
30	%20	2			موافق	
%100	%70	7			موافق بشده	

-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	6,290	3,8	غير موافق بشده	فقرة 6
0	%0	0			غير موافق	
10	%10	1			غير متأكد	
90	%80	8			موافق	
%100	%10	1			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	10,510	3,5	غير موافق بشده	فقرة 7
20	%20	2			غير موافق	
60	%40	4			غير متأكد	
80	%20	2			موافق	
%100	%20	2			موافق بشده	
	%100	10			المجموع	
0	%0	0	7,680	3,7	غير موافق بشده	فقرة 8
0	%0	0			غير موافق	
10	%10	1			غير متأكد	
90	%80	8			موافق	
%100	%10	1			موافق بشده	
	%100	10			المجموع	
20	%20	2	7,401	3,1	غير موافق بشده	فقرة 9
40	%20	2			غير موافق	
80	%40	4			غير متأكد	
100	%20	2			موافق	
%100	%0	0			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0			غير موافق بشده	فقرة

0	%0	0	9,303	3,8	غير موافق	10
20	%20	2			غير متأكد	
70	%50	5			موافق	
%100	%30	3			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	10,242	3,8	غير موافق بشده	فقرة 11
20	%20	2			غير موافق	
60	%40	4			غير متأكد	
90	%30	3			موافق	
%100	%10	1			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	9,222	4,2	غير موافق بشده	فقرة 12
40	%40	4			غير موافق	
50	%10	1			غير متأكد	
60	%10	1			موافق	
%100	%40	4			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	8,905	3,3	غير موافق بشده	فقرة 13
0	%0	0			غير موافق	
10	%10	1			غير متأكد	
80	%70	7			موافق	
%100	%20	2			موافق بشده	
-	100	10			المجموع	
0	%0	0			غير موافق بشده	فقرة 14
30	%30	3			غير موافق	
80	%50	5			غير متأكد	



100	%20	2	9,343	4,1	موافق	
%100	%0	0			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	
0	%0	0	9,142	3,5	غير موافق بشده	فقرة 15
20	%20	2			غير موافق	
40	%20	2			غير متأكد	
80	%40	4			موافق	
%100	%20	2			موافق بشده	
-	%100	10			المجموع	



الشكل ( 1 )

### التوزيع التكراري البدائل فقرات مقياس الحوكمة الإدارية بالنسبة لعينة البحث

فقد أشارت النتائج إلى ان الوسط والانحراف والتكرارات والنسب المئوية الخاصة بالفقرة الاولى المتضمنة يتخذ القرار عندما يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهته وأن يختار (بإدراك) بين البدائل المتوافرة. بالنسبة لتقدير الاجابة بدرجة (غير موافق بشده ، غير موافق، غير متأكد، موافق ، موافق بشده ( بلغ وسطها الحسابي (4,3) وانحرافها (7,933) وب(1) تكرارات وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(5) تكرارات وبنسبة مئوية (50%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (0) تكرار وبنسبة مئوية (0%) لتقدير (غير موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة

لتقدير (غير موافق بشده)، اما للفقرة الثانية المتضمنة الاساليب التقليدية لالحوكمة الادارية لدى المدرب تكون عن طريق ( الخبرة، التجربة، الاسلوب الشخصي، أسلوب دراسة الحالة). بالنسبة لتقدير الاجابة بدرجة (غير موافق بشده ، غير موافق، غير متأكد، موافق ، موافق بشده ) بلغ وسطها الحسابي (3,2) وانحرافها (6,327) وب(3) تكرارات وبنسبة مئوية (30%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(صفر) تكرارات وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(5) تكرار وبنسبة مئوية (50%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) لتقدير (غير موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة الثالثة المتضمنة الاساليب العلمية لالحوكمة الادارية لدى المدرب هي ( أسلوب بحوث العمليات، أسلوب نظرية الاحتمالات، أسلوب شجرة القرارات، الاختيار من متغيرات متعددة للحلول المتعلقة بالمشكلة، أسلوب التحليل الحدي، أسلوب دراسة الحالة ) قد بلغ وسطها الحسابي (3,4) وانحرافها (6,85) وب(صفر) تكرارات وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(7) تكرارات وبنسبة مئوية (70%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) لتقدير (غير موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة الرابعة المتضمنة لالحوكمة الادارية الفعالة من قبل المدرب لا بد من اعتماد الاسلوبين ( التقليدي - العلمي ) معاً . قد بلغ وسطها الحسابي (3,8) وانحرافها (9,891) وب(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(3) تكرارات وبنسبة مئوية (30%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(3) تكرار وبنسبة مئوية (30%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة الخامسة المتضمنة العوامل الانسانية التي تؤثر في الحوكمة الادارية من قبل المدرب هي على سبيل المثال لا حصر (العواطف الشخصية، الخبرة، الحالة النفسية، الإلمام بالمعارف، التأهيل العلمي، المبادرة، الابتكار، تحمل المسؤولية، الاتجاهات المختلفة.... الخ ) . قد بلغ وسطها الحسابي (3,9) وانحرافها (10,200) وب(7) تكرارات وبنسبة مئوية (70%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة السادسة المتضمنة العوامل التنظيمية والادارية التي تؤثر في الحوكمة الادارية هي على سبيل المثال لا حصر ( المسؤولية الادارية والاسلوب القيادي المتبع لدى المدرب، طبيعة الفعالية ومستوى البطولة، أهمية القرار والخطوات المتخذة ومراحلها ). فقد بلغ وسطها الحسابي (3,8) وانحرافها (6,290) وب(1) تكرارات وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(8) تكرارات وبنسبة مئوية (80%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة السابعة المتضمنة الظروف الخارجية التي تؤثر على الحوكمة الادارية هي ( الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، المركزية واللامركزية... الخ ) . فقد بلغ وسطها الحسابي (3,5) وانحرافها (10,10) وب(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(4) تكرار وبنسبة مئوية (40%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة الثامنة المتضمنة الظروف البيئية المحيطة التي تؤثر في ، هي ( ظروف اقتصادية، اجتماعية، الصالح العام، التقدم التكنولوجي، الإلمام بالقوانين واللوائح المرتبطة بالفعالية والبطولة، الضغوط المختلفة ( داخلية - خارجية )، التنظيمات غير الرسمية ) . فقد بلغ وسطها

الحسابي (3,7) وانحرافها (7,680) وب(1) تكرارات وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(8) تكرارات وبنسبة مئوية (80%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة التاسعة المتضمنة الضغوط الادارية التي تؤثر على العمل الاداري ، ( ضيق الوقت، ضغوط الرأي العام، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والشخصية، الاجهزة الرقابية، عدم استقرار الإدارة ) فقد بلغ وسطها الحسابي (3,1) وانحرافها (7,401) وب(صفر) تكرارات وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(4) تكرار وبنسبة مئوية (40%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير موافق) و(2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة العاشرة المتضمنة تتم مراحل المشاركة المختلفة في الحوكمة الادارية في الاتي ( تحديد الهدف - تحديد الحلول البديلة - تقييم الحلول - اختيار الحل الامثل ) .فقد بلغ وسطها الحسابي (3,8) وانحرافها (9,303) وب(3) تكرارات وبنسبة مئوية (30%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(5) تكرارات وبنسبة مئوية (50%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة الحادية عشرة المتضمنة عند اتخاذ قرار لحل مشكلة يقوم المدرب باتباع الاتي ( تجميع الحقائق والمعلومات، تحليل المعلومات، اتاحة الفرصة للاعبين بعرض افكارهم ومقترحاتهم، تجميع وتلخيص الافكار المتجانسة، تقييم عام للحلول، تحديد ايجابيات وسلبيات كل حل على حده، اختيار الحل الامثل) .فقد بلغ وسطها الحسابي (3,8) وانحرافها (10,242) وب(1) تكرارات وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(3) تكرارات وبنسبة مئوية (30%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(4) تكرار وبنسبة مئوية (40%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة الثانية عشرة المتضمنة الحوكمة الادارية الفعالة تتطلب ( التفكير بروية، استشارة المتخصصين، المشاركة، الاقتناع ، في الوقت المناسب ) .فقد بلغ وسطها الحسابي (4,2) وانحرافها (9,222) وب(4) تكرارات وبنسبة مئوية (40%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(1) تكرارات وبنسبة مئوية (10%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (4) تكرار وبنسبة مئوية (40%) لتقدير (غير موافق) و(0) تكرار وبنسبة مئوية (0%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده)، اما الفقرة الثالثة عشرة المتضمنة عند الحوكمة الادارية من قبل المدرب يتم مراعات التالي ( التعرف على المشكلة وتحديد ابعادها وجوانبها المختلفة - جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات وتصنيفها وتفسيرها - وضع حلول أو البدائل وتحديد مزايا كل منها وعيوبها - اختيار الحل أو البديل الأفضل بعد إجراء المفاضلة والقياس بين الحلول المختلفة - ، ومتابعة تنفيذه ) . فقد بلغ وسطها الحسابي (3,3) وانحرافها (8,905) وب(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(7) تكرارات وبنسبة مئوية (70%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(1) تكرار وبنسبة مئوية (10%) ل تقدير (غير متأكد) و بلغ (0) تكرار وبنسبة مئوية (0) لكل من تقدير (غير موافق) و(غير موافق بشده)، اما الفقرة الرابعة عشرة المتضمنة خطوات عملية الحوكمة الادارية من قبل المدرب تتخذ الخطوات التالية (قياس نتائج أداء اللاعبين - الفحص والتقييم - تحليل العوامل الاستراتيجية في ضوء الموقف الحالي عن طريق اختيار العوامل الاستراتيجية - التعرف على نقاط القوة والضعف في الاداء - التقويم والرقابة) . فقد بلغ وسطها الحسابي (4,1) وانحرافها (9,343) وب(0) تكرارات وبنسبة مئوية (0%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(5) تكرار وبنسبة مئوية

(50%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (3) تكرار وبنسبة مئوية (30%) لتقدير (غير موافق) و(صفر) تكرار وبنسبة مئوية (صفر%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده). اما الفقرة الخامسة عشرة المتضمنة تتخذ القرارات لدى المدرب الرياضي الانواع التالية (القرارات الادارية وتشمل: قرارات اعتيادية - قرارات شبه اعتيادية - قرارات غير اعتيادية، القرارات الفنية وتشمل: قرارات خاصة بالأداء - قرارات خاصة بالنتيجة، قرارات استراتيجية والتي تتعلق بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة للحاضر والمستقبل). فقد بلغ وسطها الحسابي (3,5) وانحرافها (9,142) وب(2) تكرارات وبنسبة مئوية (20%) بالنسبة لتقدير (موافق بشده) و(4) تكرارات وبنسبة مئوية (40%) بالنسبة لتقدير (موافق) و(2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير متأكد) في حين بلغ (2) تكرار وبنسبة مئوية (20%) لتقدير (غير موافق) و(0) تكرار وبنسبة مئوية (0%) بالنسبة لتقدير (غير موافق بشده).

#### - مناقشة النتائج

ومن هنا اتضح للباحثان من خلال إجابات عينة البحث المتمثلة بمدربي العاب الكرة اليد في كليات التربية البدنية والعلوم الرياضية بأنها تدرك أهمية الحوكمة الادارية الرشيدة ودورها في تحقيق الأفضل خلال البطولات الرياضية والوصول بالرياضيين العاب الكرة اليد للقامة وذلك من خلال ما لديهم من قدرات وقابليات إبداعية تحقق التميز والتنافسية لا نديتهم ولما له علاقة قوية في عملهم وتطوير قابليتهم من خلال تطبيقها بشكل جيد مثل التخطيط والتنسيق والقيادة واتخاذ القرارات المناسبة من اجل تحقيق الهدف الذي يسعى اليه المدربين وهو الوصول الى اعلى المنافسات وتحقيق نتائج متميزه . ويؤكد كل من حسن أحمد الشافعي وأحمد فكري سليمان بأن العواطف والخبرة والحالة النفسية والمعارف الإنسانية، وأن التأهيل العلمي والتخصصي في مجال التدريب والقدرة على المبادأة من القدرات الادارية الهامة اللازمة عندهم , وأن المعلومات المتوفرة لدى المدرب والعوامل الأخرى مثل المساعدين له والاستعانة بالخبراء والمتخصصون في مجال التدريب والادارة , تؤثر على عملهم بشكل افضل (1). وان علماء الإدارة أكدوا أن قدرة متخذ القرار على التوقع تزداد كلما اتسعت معرفته بماضي وحاضر اللاعبين المتعامل معهم لأن تفهم ذلك يجعله قادراً على التنبؤ بمستقبلهم ومستواهم والمشاكل التي قد تعترضهم في المستقبل ووضع الحلول السليمة لهم (2).

#### 5- الاستنتاجات والتوصيات :

##### 5-1 الاستنتاجات :

من خلال عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث تم التوصيل للاستنتاجات التالية:

1. إن الحوكمة الإدارية لها الدور الفعال في عمل الادارين والمدربين للوصول الى اعلى المستويات
2. لقد ثبت هناك تأثير واضح للعوامل الإنسانية والإدارية في عملية الحوكمة الادارية لدى مدربي كرة اليد
3. ان عملية الحوكمة الادارية بالنسبة لمدربي كرة اليد تتطلب الاستعانة بالأساليب الإدارية مثل (أسلوب الخبرة الشخصية للمدرب . أسلوب إجراء التجارب . أسلوب دراسة الآراء والقترحات و تحليلها ..... الخ) والأساليب

(1) حسن أحمد الشافعي وأحمد فكري سليمان ؛ نموذج تطبيقي ل, في التربية الرياضية : (بحث منشور في مجلة الدراسات في جامعة حلوان , 1998) ص140.

(2) أحمد عبده أحمد عوضين ؛ , وعلاقته بالتوجهات الفلسفية التربوية للقادة الإداريين في مراكز الشباب بمحافظة دمياط : (رسالة ماجستير , كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان , 2002) ص205.

العلمية مثل (أسلوب البحوث العمليات . أسلوب نظرية الاحتمالات . أسلوب شجرة القرارات . أسلوب دراسة الحالات لكل لاعب عند اتخاذ القرارات الخاصة به .....الخ ) على حد سوء في الحوكمة الادارية

## 5-2 التوصيات

1- الاهتمام المستمر من قبل المدربين والتأكيد على دور الحوكمة الإدارية خلال عملهم في التدريب أو المنافسات النهائية.

2- التأكيد على الاهتمام بالعناصر الادارية من تخطيط واتخاذ قرار التي لها علاقة في الحوكمة الادارية التي تؤثرلها علاقة متينه بالعمل الذي يقوم به المدربين والادارين .

3- التأكيد على اتباع الأساليب التقليدية الإدارية على حد سواء وذلك لان الأساليب التقليدية لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف والأسلوب العلمي لم يكن متكاملًا لتركيزه على الجوانب الكمية وإهماله الجوانب الاعتبارية السلوكية في الحوكمة الادارية.

## المصادر والمراجع

إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2003).

أحمد عبدة أحمد عوضين ، , وعلاقته بالتوجهات الفلسفية التربوية للقادة الإداريين في مركز شباب محافظة ديماط، (رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2002).

حسن أحمد الشافعي وأحمد فكري سليمان ؛ نموذج تطبيقي ل, في التربية الرياضية : (بحث منشور في مجلة الدراسات في جامعة حلوان, 1998).

حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية (الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2003).  
السيد هوارى عبد الرزاق، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، (القاهرة، الوفاء للنشر والطباعة، 2010) ص 75 - 85، حسن احمد الشافعي واحمد فكري سليمان - نموذج تطبيقي ل, في التربية الرياضية (بحث منشور في مجلة الدراسات في جامعة حلوان -1998).

عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط2، (القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1999).  
قتيبة أحمد شهاب، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية لطلبة كليات وأقسام التربية الرياضية (الموصل للطباعة والنشر، 2013).

محمد جمال الدين، الحوكمة للمؤسسات الرياضية، ط1 (الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2012).

## ملحق (1) مقاييس الحوكمة الادارية

ت	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة
1	يتخذ قرار عندما يوجد في مواقف معينة أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهته وأن يختار (بادراك) بين البدائل المتوفرة					
2	الاساليب التقليدية ل, لدى المدرب تكون عن طريق (الخبرة, التجربة, الأسلوب الشخصي, أسلوب دراسة الحالة)					
3	الاساليب العلمية بالحوكمة الادارية لدى مدرب هي (اسلوب بحوث العمليات, اسلوب نظرية الاحتمالات, اسلوب شجرة القرارات, اختار من متغيرات متعددة الحلول المتلقة بالمشكلة, اسلوب التحليل الحدي, اسلوب دراسة الحالة)					

					4	الحوكمة الادارية الفعالة من قبل المدرب لابد من الاعتماد لاسلوبين (التقليدية، العلمي) معاً.
					5	العوامل الإنسانية التي تؤثر في الحوكمة الادارية من قبل المدرب على سبيل المثال لا حصر (العواطف الشخصية، الخبرة، الحالة النفسية، الإلمام بالمعارف، التأهيل العلمي، المبادرة، الابتكار، التحمل المسؤولية، الاتجاهات المختلفة... الخ
					6	العوامل التنظيمية والادارية التي تؤثر في الحوكمة الادارية هي على سبيل مثال لا حصر (المسؤولية الادارية والاسلوب القيادي المتبع لدى المدرب، طبيعة الفعالية ومستوى البطولة، اهمية القرار والخطوات المتخذة ومرآحتها)
					7	الظروف الخارجية التي تؤثر على الحوكمة الادارية هي (الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، للاتصالات الرسمية وغير الرسمية، المركزية والا مركزية...الخ)
					8	الظروف البيئية المحيطة التي تؤثر في ، هي (الظروف اقتصادية، اجتماعية، الصالح العام، التقدم التكنولوجي، الإلمام بالقوانين واللوائح المرتبطة بالفعالية والبطولة، الضغوط المختلفة (داخلية – خارجية)، التنظيمات الغير رسمية
					9	الضغوط الادارية التي تؤثر على ، (ضيق الوقت، ضغوط الرأي العام، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والشخصية، الاجهزة الرقابية، عدم استقرار الادارة
					10	تتم مراحل المشاركة المختلفة في الحوكمة الادارية في الآتي (تحديد الهدف، تحديد الحدود البديلة، تقييم الحلول، اختيار الحل الأمثل)
					11	عند ، لحل مشكلة يقوم المدرب بتبني الآتي (تجميع الحقائق والمعلومات، تحليل المعلومات، اتاحة الفرصة للاعبين لعرض افكارهم ومقترحاتهم، تجميع وتلخيص الأفكار المتجانسة، تقييم عام للحلول، تحديد ايجابيات وسلبيات كل حل على حدة، اختيار الحل الأمثل)
					12	الحوكمة الادارية الفعالة تتطلب (التفكير بروية، استشارة المتخصصين، المشاركة، الاقتناع، في الوقت المناسب)
					13	عند الحوكمة الادارية من قبل المدرب تتم مراعات التالي (التعرف على المشكلة وتحديد ابعادها وجوانبها المختلفة، جمع المعلومات والبيانات والاحصائيات وتصنيفها وتفسيرها، وضع الحلول أو البدائل وتحديد مزايا كل منها وعيوبها، اختيار الحل أو البديل الأفضل إجراء المفاضلة والقياس بين الحلول المختلفة، ومتابعة تنفيذه)
					14	خطوات عملية الحوكمة الادارية من قبل المدرب تتخذ الخطوات التالية (قياس نتائج اداء اللاعبين، الفحص والتقييم، تحليل العوامل الاستراتيجية في ضوء موقف الحالي عن طريق اختيار العوامل الاستراتيجية، التعرف على نقاط القوة والضعف في الاداء، التقييم والرقابة)