

دراسة تحليلية لمبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم

دكتور / عبدالرحيم الدروشي استاذ مساعد بكلية التربية جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان	راشد سليمان العدوي وزارة الثقافة والرياضة والشباب سلطنة عمان
دكتور / راشد سليمان الفهدي كلية التربية جامعة السلطان قابوس	

مقدمة ومشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات والهيئات بكافة أنواعها مطالبة بتحديث أساليبها الإدارية بشكل يراعي الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرارات السليمة إذا ما أرادت تحقيق النجاح (الخضير، 2018). لذا ظهرت نظم وأساليب إدارية حديثة تساعد الهيئات الرياضية على مواكبة هذه التغييرات، وذلك من خلال اتباع أسلوب أو نظام إداري يضمن تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومن هذه النظم ما يعرف بالحوكمة (Governance) والتي عرفها المجمع العربي للمحاسبين القانونيين حسب ما أشار إليه المشعل (2010) على أنها مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يتخذها كل من مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، لتحقيق الأهداف وفق توجه استراتيجي، واستغلال موارد المؤسسة بمسؤولية تامة، وإدارة المخاطر بشكل ملائم.

والهدف الأساسي من تشكيل الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها ومن ضمنها الاتحادات الرياضية في السابق هو تنظيم المسابقات والمباريات، وإدارة شؤون اللعبة ووضع قوانينها ونشرها في المجتمع. لذلك كانت إدارتها في ذلك الوقت يسير بشكل يكاد يخلو من المشاكل، إلا أنه مع التقدم والتوسع المعرفي والاقتصادي الذي شهدته الهيئات الرياضية أصبح دورها ومفهوم عملها مختلف عما كان، فقد أصبحت المنافسات الرياضية أكثر تعقيداً، وإعداد الفرق والمنتخبات الرياضية يتطلب تقنية واحترافية أكثر، مما جعل الهيئات الرياضية تسعى إلى تحسين أدائها في كافة الجوانب (شريف، 2019).

كما أن قضايا الممارسات الخاطئة في المجال الرياضي والتي ظهرت نتيجة سوء الإدارة، والافتقار إلى الكفاءة في ضبط الإدارة داخل الهيئات والمنظمات الرياضية، والتي تجلت في عدة صور كالتلاعب في آلية منح حقوق استضافة المدن للأحداث الرياضية الكبرى، والتلاعب بنتائج المباريات، والممارسات المالية الخاطئة، وغيرها من المعاملات التي أضرت بسمعة الرياضة؛ أدت جميعها إلى الدعوة إلى ضرورة ممارسة مبادئ الحوكمة في الهيئات الرياضية. من هذا المنطلق؛ حاولت عدة جهات منها الحكومية والمنظمات الرياضية الدولية والوطنية والباحثين الأكاديميين إلى تحديد مبادئ الحوكمة الخاصة بالرياضة وتطبيقاتها (Chappelet & Mrkonjic, 2013).

يقوم نظام الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تختلف حسب طبيعة عمل وحجم الهيئة أو المنظمة التي تتبناها، ومن هذه المبادئ الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والتي يعتبرها القادة في اللجنة الأولمبية الدولية بأنها الخيوط الذهبية الأساسية للحوكمة، وفرصة للحفاظ على استقلالية المنظمات الرياضية من خلال الالتزام بالممارسات الجيدة، ومعالجتها لإخفاقات الإدارة في الماضي (Pielke et al., 2020). وتسعى الهيئات الرياضية إلى تطبيق المبادئ والالتزام بالممارسات الجيدة لكل مبدأ من أجل ضمان أن كل العمليات والإجراءات التي تنفذ تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية. يرى هارون (2019) أن الحوكمة تعد من العمليات اللازمة والضرورية لضمان حسن عمل الهيئة الرياضية، والتأكيد على نزاهة الإدارة فيها، وقيامها بالواجبات والمسؤوليات اللازمة، كما أنها تعمل على دعم الأداء، وزيادة جذب فرص الاستثمار فيها؛ وبالتالي تحسين وضعها المالي والاقتصادي.

اعتمد عدد من الباحثين والمسؤولين في الإدارات العليا للهيئات الرياضية المختلفة على مجموعة من المبادئ مع أفضل الممارسات يمكن استخدامها لمعرفة وتقييم مدى تطبيق الحوكمة. فعلى سبيل المثال وضع (Chappelet and Mrkonjic, 2013) سبعة مبادئ وهي الشفافية التنظيمية، وشفافية التقارير، وتمثيل أصحاب المصلحة، والعمليات الديمقراطية، وآليات التحكم والرقابة، والنزاهة الرياضية، والتضامن. كما قام

فريق من المعهد الدنماركي للدراسات الرياضية وبالتعاون مع ست جامعات بتصميم منهجية لتقييم الحوكمة في المنظمات الرياضية الدولية والوطنية، من خلال أربعة مبادئ وهي الشفافية، والعمليات الديموقراطية، والمساءلة الداخلية والرقابة، والمسئولية المجتمعية. تم وضع قائمة بالممارسات الموصى بها لهذه المبادئ ليتم على ضوءها تقييم مستوى تطبيق الحوكمة في الهيئات الرياضية وفق منهجية موحدة أطلق عليها مشروع مراقب الحوكمة الرياضية الوطنية (National Sport Governance Observer) (Geeraert, 2015).

وقد أشارت مجموعة من الدراسات الي تناولت مواضيع تعنى بإدارة الهيئات الرياضية في سلطنة عُمان بأن الهيئات الرياضية ومن ضمنها الاتحادات الرياضية تُعاني من العديد من المشاكل الإدارية والمالية، والصعوبات والمعوقات التي تكون بمثابة عقبة في تطورها وتحقيقها لأهدافها المختلفة؛ مما يجعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة والتحديات التي تواجه القطاع الرياضي في السلطنة (الهاشمي، 2015؛ الحوسني، 2016؛ الفتحي وآخرون، 2018).

يعدُّ الاتحاد العُماني لكرة القدم الاتحاد الرياضي الأكبر في سلطنة عُمان وواجهة اللعبة الشعبية الأولى فيها، ومنذ إشهارة منذ أكثر من 38 سنة فإن الإنجازات التي حققتها المنتخبات الوطنية في كرة القدم لا تلبى طموحات الشارع الرياضي، ونظراً لأهمية الحوكمة في القطاع الرياضي والقطاعات الأخرى في سلطنة عُمان لاسيما في الفترة الراهنة، وتركيز رؤية عُمان 2040 على الحوكمة كونها أحد العناصر المهمة في الرؤية المستقبلية للسلطنة؛ فإن هذا البحث سيتناول التعرف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الاتحاد العُماني لكرة القدم..

هدف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الاتحاد العُماني لكرة القدم.

تساؤل الدراسة

- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الاتحاد العُماني لكرة القدم؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية تطبيق الحوكمة في الاتحادات الرياضية وتحديد الاتحاد العُماني لكرة القدم، الذي يعد من أكثر الاتحادات عراقية وتطوراً في منظومة الهيئات الرياضية في سلطنة عُمان، ونظراً لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في ضبط العمليات الإدارية، وحلها للكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجهها. بالإضافة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الرياضي يأتي مُنسجماً مع ما توليه رؤية عُمان 2040 من اهتمام بالحوكمة؛ حيث يركز أحد محاورها على حوكمة الأداء الحكومي. كذلك يأتي البحث متسقاً مع مجموعة من التوصيات البحثية في الدراسات السابقة في مجال الإدارة الرياضية في سلطنة عُمان، وتلبية لمجموعة من توصيات مؤتمر عُمان الرياضي، ومجموعة من الدراسات العربية والاجنبية التي تنادي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الهيئات الرياضية بشكل عام.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتعرض الدراسة للكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) في الاتحاد العُماني لكرة القدم في ضوء أفضل الممارسات التي وضعتها المنظمات واللجان الرياضية لهذه المبادئ.

- **الحدود الزمانية:** 2021/2020.

- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة على عينة من العاملين في القطاع الرياضي تمثل وزارة الثقافة والرياضة والشباب، والاتحاد العُماني لكرة القدم، والأندية الرياضية المنتسبة للاتحاد.

- **الحدود المكانية:** سلطنة عُمان.

مصطلحات الدراسة

- **الشفافية (Transparency)** تعني حرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن من الحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء (الصاوي، 2009).

- **المساءلة (Accountability)** تعرف بأنها عملية وجود أليات واضحة لتقديم التقارير والتفسيرات حول استخدام موارد الهيئة، وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن القرارات المتخذة أو عن الفشل في تحقيق أهداف ورؤية الهيئة (أبو النصر، 2015).

- المشاركة (**Participation**) تعني جميع الآليات التي تعطي الأفراد الفرصة للمشاركة في علمية إدارة الحكم بالهيئة الرياضية، وذلك من خلال الأنشطة التي يسعى من خلالها الأفراد للتأثير على أعمال الهيئة (الكلزة، 2012).

الدراسات السابقة

دراسة البلوشي وآخرون (2019) وهدفت إلى توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، والنزاهة، والعدالة، والمساءلة) على أداء الاتحادات الرياضية في سلطنة عمان من حيث (الكفاءة والفاعلية). اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (97) عضواً من أعضاء مجالس الإدارة والمديرون التنفيذيون للاتحادات الرياضية المشهورة قانوناً والبالغ عددها (11) اتحاداً. توصلت الدراسة إلى إنه توجد علاقة طردية موجبة بين تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، النزاهة، العدالة، والمساءلة) وأداء الاتحادات من حيث الكفاءة والفاعلية. وقد أوصت الدراسة بإعداد ميثاق يتضمن إجراءات وضوابط تطبيق مبادئ الحوكمة في الاتحادات الرياضية في سلطنة عُمان.

دراسة الخطيب ومظهر (2019) وهدفت إلى التعرف على واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية في ضوء ثمانية مبادئ للحوكمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (258) من الأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، ولجمع البيانات استخدم الباحثان استبيان مكون من ثمانية محاور لقياس مؤشرات الحوكمة. توصلت الدراسة إلى إن مؤشرات الحوكمة من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني جاءت بمستوى منخفض بشكل عام، وأن مؤشر الشفافية هو أكثر المؤشرات انخفاضاً. أوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع استراتيجية لاستحداث آليات وأطر جديدة لتفعيل مؤشرات الحوكمة الجيدة في الرياضة الفلسطينية.

دراسة الحكيم والشافعي (2018) وهدفت إلى وضع نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، وتكونت عينة الدراسة من (122) فرداً من موظفي وزارة الشباب والرياضة، وإداري الاتحادات والأندية الرياضية وأندية الشركات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الرياضية تمتلك هيكل تنظيمية معتمدة، وتهتم بمبدأ تفويض السلطات، ويحرص مجلس الإدارة على نزاهة القوائم المالية والحساب الختامي، إلا أنه لا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين، ولا يتم نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات صقل المهارات للعاملين بالمؤسسة. وقد أوصت الدراسة بتشكيل لجنة داخل المؤسسات الرياضية للتأكد من كفاءة وفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة، وكذلك تطبيق النموذج الذي اقترحه الباحثان لحوكمة المؤسسات الرياضية.

دراسة الفتحي وآخرون (2018) وهدفت إلى معرفة واقع الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم، ووضع نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في الاتحاد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (520) فرداً من الأعضاء العاملين والتنفيذيين بالاتحاد والأندية الرياضية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها عدم كفاية الميزانية المخصصة للاتحاد لتنفيذ خطط الاتحاد، والأهداف الموضوعة في الاتحاد لا تتفق مع الإمكانيات المتاحة، ولا يتم توزيع الأعمال لدى العاملين بالاتحاد حسب التخصص، بالإضافة إلى عدم قدرة العاملين على معرفة وحل الأخطاء التي تحدث بالسرعة المطلوبة.

دراسة Pielke et al. (2020) وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في (47) هيئة رياضية تابعة للجنة الأولمبية الأمريكية، وذلك باستخدام منهجية مراقب الحوكمة الرياضية (Sport Governance Observer) لإنتاج مقاييس كمية لأداء الحوكمة في كل هيئة رياضية. أجرى الباحثون التقييم استناداً بالكامل على المعلومات المتاحة للجمهور والتي يتم توفيرها على الموقع الإلكتروني لكل هيئة، وذلك بتقييم (36) مؤشر موزعة على أربعة مبادئ أساسية هي الشفافية، والعمليات الديمقراطية، والضوابط والتوازنات، والتضامن. توصلت الدراسة إلى أن نتائج درجات تقييم الهيئات الرياضية في تطبيق مبادئ الحوكمة تراوحت ما بين 41 - 81 درجة من 100.

دراسة Noreen (2020) وهدفت إلى تحليل دور مشاركة الرياضيين في عملية صنع القرار في الاتحادات الرياضية الباكستانية، وتصور الرياضيين نحو المشاركة في عمليات صنع القرار، بالإضافة إلى التعرف على مقترحاتهم للآلية التي سيتم من خلالها مشاركتهم في عمليات صنع القرار، وقد استخدمت الباحثة المنهج النوعي، والمقابلة شبه المقتنة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (16) رياضياً (8 ذكور و 8

إنثا) كانوا رياضيين في بعض الاتحادات الرياضية الباكستانية. أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد للرياضيين أي دور في عملية صنع القرار، على الرغم من وجود اهتمام من قبل الرياضيين للمشاركة في عملية صنع القرار ولأسباب مختلفة منها: رغبتهم في المساهمة للتغلب على الفساد، وتعزيز أداء الاتحاد وجعله مسؤولاً، بالإضافة إلى الاستفادة من مشاركة أفضل المواهب في أرض الملعب في الإدارة وعمليات صنع القرار. دراسة

Korepanov (2019) وهدفت إلى تقييم مستوى الحوكمة في خمس اتحادات رياضية في جورجيا وهي (كرة القدم، كرة اليد، ألعاب القوى، السباحة، والتنس). استخدم الباحث منهجية مراقب الحوكمة الرياضية الوطنية (NSGO). أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الاتحادات لمؤشرات الحوكمة جاءت منخفضة بنسبة 21%، حيث أظهرت نتائج مبدأ الشفافية عن فشل الاتحادات الخمسة في نشر الوثائق والتقارير واللوائح الداخلية؛ إلا أنها تنشر القوانين والقواعد الرياضية للجمهور. وأظهرت نتائج مبدأ الديمقراطية عن عدم مشاركة الاتحادات لأصحاب المصلحة الداخليين (الرياضيين-الحكام-المدرسين-المتطوعين-الموظفين) في عمليات صنع السياسة الخاصة بالاتحاد، وفيما يتعلق بمبدأ المساءلة فقد أظهرت النتائج بأن جميع الاتحادات لا تلتزم بالوفاء بإجراءات المساءلة والرقابة الداخلية حيث أنها فشلت في تلبية المؤشرات الأساسية للحوكمة الرشيدة.

دراسة **Rustiadi et al. (2018)** وهدفت إلى قياس مستوى الحوكمة في الهيئات الرياضية الموجودة في (29) مدينة بمنطقة جاوه الوسطى بإندونيسيا، استخدم الباحثون المنهجي الوصفي الكمي، ولجمع المعلومات اعتمد الباحثون الاستبيان الذي طوره المعهد الدنماركي للدراسات الرياضية، وتم تحليل البيانات باستخدام (48) مؤشر من مؤشرات مراقب الحوكمة الرياضية (SGO) لقياس مستوى تطبيق الحوكمة في أربعة مبادئ وهي الشفافية، والمساءلة، والديموقراطية، والتضامن. أظهرت نتائج التحليل أن نسبة تطبيق المبادئ الأربعة جاءت على النحو التالي: مستوى جيد في تطبيق المساءلة بنسبة (84%) والديموقراطية بنسبة (82%) والتضامن بنسبة (77%)، فيما جاء مستوى تطبيق الشفافية منخفض بنسبة (37%).

دراسة **Nashida (2018)** وهدفت إلى تقييم هيكل الحوكمة، وقياس ممارسات الحوكمة الرشيدة في الاتحادات واللجان الرياضية الوطنية بجزر المالديف من خلال أربعة مبادئ للحوكمة وهي الشفافية، والديموقراطية، والمساءلة والرقابة، والمسئولية المجتمعية، واستخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والنوعي) والاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (135). تشير أهم نتائج الدراسة إلى أن جميع الاتحادات واللجان الرياضية بحاجة إلى تحسين منظومة الحوكمة فيها، حيث أظهرت النتائج وجود ضعف في مجموعة كبيرة من الممارسات والمؤشرات الخاصة بالمبادئ الأربعة.

دراسة **Geeraert et al. (2014)** وهدفت إلى تحليل هيكل الحكم الذاتي في (35) هيئة رياضية أولمبية دولية من خلال التركيز على مبادئ المساءلة والمشاركة. أظهرت نتائج التحليل العديد من النتائج أهمها افتقار الهيئات الرياضية لإجراءات المساءلة، بالإضافة إلى عدم وجود نظام للرقابة بسبب غياب معايير الشفافية في توزيع التمويل على الأعضاء، عدم وجود لجان أخلاقية مستقلة، كما أظهرت النتائج أن معظم الهيئات الرياضية أضفت الطابع المؤسسي على مشاركة الرياضيين إلا أنهم لا يشاركون في عملية صنع القرار.

التعليق على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة من خلال البحث في أهميته في محاربة الفساد، ودوره في تطوير أداء المؤسسة والعاملين فيها، وقياس مدى امتثال المنظمات الرياضية لممارسات الحوكمة الجيدة، كذلك أوضحت مراجعة الدراسات السابقة أن هناك قائمة متنوعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الرياضية؛ إلا أنها تشترك في بعض المبادئ الأساسية كالشفافية والمساءلة والمشاركة وإن اختلفت مسمياتها من دراسة إلى أخرى. استفاد الباحثون من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها:

- اختيار العناوين المناسبة للإطار النظري، والعينة المناسبة لموضوع الدراسة.
- تحديد محاور الدراسة وإعداد أسئلة المقابلة المناسبة لها.
- استخدام نتائج بعض الدراسات السابقة في تفسير وتوثيق نتائج الدراسة الحالية.
- معرفة أهم التوصيات التي ركزت عليها الدراسات في مجال حوكمة المؤسسات الرياضية.
- استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهذا يختلف مع الدراسة الحالية التي استخدمت أدوات المقابلة وتحليل المحتوى لجمع البيانات.
- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت قياس تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات والهيئات الرياضية في عينة الدراسة، حيث تضمنت هذه الدراسة عينة تمثل أكثر من فئة من فئات مجتمع الدراسة.

منهج وإجراءات الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها، والمعلومات المراد الحصول عليها، فقد استخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي (Qualitative Research Methodology) لأنه يعد الأسلوب الأنسب لدراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية، ويعتمد الباحث فيها على آراء أفراد عينة الدراسة بعد أن يوجه إليهم مجموعة من الأسئلة المحددة مسبقاً، والمُتَّسمة بعدم التحيز. يجمع منهج الدراسة المتبع معلومات وبيانات تتكون في معظمها من الكلمات أو النصوص التي تم جمعها من العينة، ثم يحلل هذه الكلمات والنصوص بناءً على معايير معينة ليستمد منها الإجابات على أسئلة الدراسة، كما يُمكن البحث النوعي الباحث من الحصول على صورة متفحصّة فيما يعتقدّه الناس ويدركونه حول الموضوع (أبو علام، 2013).

ويوظف البحث النوعي لدراسة مشكلة ما (إنسانية أو اجتماعية) لكي يستكشف من خلالها الباحث موضوعات الدراسة، ويفهم المعاني التي يكونها الباحثون عن المشكلة. إن ما يميز المنهج النوعي هو وجود هامش من المرونة لدى الباحث في صياغة الأسئلة، ووضع الإجراءات في مختلف مراحل البحث، وبعد مرحلة جمع البيانات يبدأ الباحث في استخراج المعاني التي يرى أنها تمثل رؤية الباحثين لمشكلة الدراسة، بالإضافة إلى أن البحوث النوعية ليس لديها نمط واحد لعرض الدراسة في صورتها النهائية؛ فالأمر فيه سعة تتناسب والظاهرة قيد الدراسة (كريسويل، 2018/2014).

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الاتحاد العُماني لكرة القدم من (مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والجمعية العمومية)، والإدارات القيادية في الدوائر المعنية بالمتابعة والإشراف على الهيئات الرياضية بوزارة الثقافة والرياضة والشباب، وأصحاب المصلحة الخارجيين (الإعلام). يعتمد حجم عينة الدراسة على هدف الدراسة ومدى توفر وكفاية المعلومات، حيث إنه قد ينقص أو يزيد حسب حاجة الباحث، وقد أشارت العديد من المراجع إلى أن حجم العينة في البحوث النوعية تكون صغيرة جداً، بحيث لا يتجاوز عدد الأفراد في حده الأقصى عن (40) فرداً، وقد يصل إلى فرد واحد فقط (أبو علام، 2013؛ أبو عواد وآخرون، 2014).

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية (Purposive Sample) حيث يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حُر من قبل الباحث، وحسب طبيعة بحثه، والعينة القصدية (العمدية) هي من العينات الغنية بالمعلومات، وتعد الأكثر مناسبة للبحوث النوعية (السامرائي وقنديجلي، 2009). وقد حدد الباحثون في هذه الدراسة حجم العينة من خلال اتباع أسلوب التشيع لتكرار البيانات؛ لذا تكونت عينة الدراسة في هذا البحث من (12) مبحوثاً لإجراء مقابلات مباشرة معهم. لقد حرص الباحثون على أن تمثل عينة الدراسة فئات قادرة على إعطاء الصورة الكافية التي تحقق أهداف الدراسة، وتقدم معلومات أكثر عمقاً وفائدة في معالجة أسئلة البحث، حيث تم تحديد خمس فئات تمثل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والجمعية العمومية، ووزارة الثقافة والرياضة والشباب، والإعلام الرياضي. يوضح الجدول (1) عدد أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة التي تنتمي لها، وهذا الاختلاف في فئات العينة يأتي بناءً على المسؤوليات ومهام العمل التي تربطهم في الاتحاد.

جدول 1

عدد أفراد عينة الدراسة

عدد الأفراد	فئة العينة
3	القيادات الإدارية العليا بوزارة الثقافة والرياضة والشباب - قطاع الرياضة
3	أعضاء الجمعية العمومية للاتحاد
3	أعضاء مجلس إدارة الاتحاد
2	الإعلاميون الرياضيون
1	الإدارة التنفيذية للاتحاد
12	المجموع

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

المقابلة

تعد المقابلة من أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي والتي تتيح التفاعل مع أفراد عينة الدراسة، حيث يرى الكثير من المتخصصين في البحوث النوعية تفوق المقابلة كأداة لجمع البيانات في هذا النوع من البحوث. ويعرف قنديلجي (2019) المقابلة على أنها عبارة عن حوار أو مناقشة تتضمن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات، تكون بين الباحث من جهة، وشخص أو مجموعة أشخاص آخرين من جهة أخرى،

يتطلب الإجابة أو التعقيب عليها، وذلك بهدف التوصل إلى معلومات تعكس الحقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل أو الحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه.

تطبق هذه الدراسة المقابلة شبه المنظمة؛ والتي يكون الباحث فيها قد أعد مجموعة من الأسئلة، ولكن قد يغير في تسلسلها أو يحذف ويضيف عليها أسئلة وفق مجريات المقابلة. لذا فقد اعتمد الباحثون في جمع المعلومات والبيانات في هذه الدراسة على المقابلة شبه المنظمة Semi-Structured Interview؛ باعتبارها الأداة المناسبة والتي ستنجح المجال لمعرفة آراء عينة الدراسة في موضوع البحث من خلال تبادل الحوار معهم للوصول إلى إجابات ومعلومات تحقق أهداف البحث. وقد قام الباحثون بتصميم وبناء بطاقة المقابلة وفق الخطوات الأربع التي أشار إليها حدادي (2020):

1- تحديد الإطار العام للبيانات المستهدفة

تمثلت الخطوة الأولى لبناء بطاقة المقابلة في تحديد الغرض منها كونها تساعد في تحقيق أهداف الدراسة، وهي معرفة واقع تطبيق الاتحاد العُماني لكرة القدم لمبادئ الحوكمة (الشفافية والمساءلة والمشاركة).

2- تحديد أسئلة المقابلة وصياغتها

راعى الباحثون في هذه الخطوة أن تكون أسئلة المقابلة ملائمة لخصائص عينة الدراسة، واتساقها مع أهداف الدراسة، واعتمدوا في صياغة وبناء الأسئلة الفرعية الخاصة بالكشف عن واقع تطبيق الاتحاد لمبادئ الحوكمة على مجموعة من المؤشرات تم اختيارها بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة، ومدونات الحوكمة الرياضية، وأدوات قياس أو تقييم الحوكمة في المنظمات الرياضية.

3- عرض بطاقة المقابلة على المختصين والمحكمين

حيث قام الباحثون بعرض أسئلة المقابلة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم وتعليقاتهم على أسئلة المقابلة للوصول إلى الشكل النهائي لها.

4- مكونات بطاقة المقابلة

تكونت بطاقة المقابلة في صورتها النهائية من جزأين أساسيين، البيانات الأولية ويقصد بها الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الصفة، وعدد سنوات الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي). أما الجزء الثاني فاحتوى على أسئلة المقابلة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور الشفافية ومحور المساءلة ومحور المشاركة.

تحليل المحتوى

استند الباحثون على تحليل المحتوى كأداة مصاحبة للمقابلة للحصول على إجابات على تساؤل الدراسة. إن استخدام تحليل المحتوى يعد أمراً مهماً جداً في تحسين مستوى التحليل في البحوث النوعية. ويؤكد Yin (2014) على أهمية استخدام الوثائق كدليل داعم لدراسة الظاهرة باستخدام أدوات أخرى كالمقابلة، حيث تساعد في تأكيد بعض المعلومات والتحقق من الاستنتاجات التي يصل إليها الباحث في نتائجه. اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل محتوى مجموعة من الوثائق التي تم الحصول عليها من الاتحاد العُماني لكرة القدم بهدف دعم النتائج التي تم الوصول إليها أثناء المقابلات، وهي: النظام الأساسي للاتحاد العُماني لكرة القدم، ولائحة فض المنازعات، واللائحة التنظيمية للمحكمة الكروية في سلطنة عمان، والموقع الرسمي للاتحاد العُماني لكرة القدم على الإنترنت.

التحقق من صدق الأداة

للصدق في البحوث النوعية دلالة مختلفة عما هو موجود في البحوث الكمية؛ فهو ليس الصدق المصاحب للثبات، ولا التعميم أي الصدق الخارجي الذي يختبر تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة من غير عينة الدراسة. يقصد بالصدق في البحوث النوعية بأن يتحقق الباحث من سلامة النتائج من خلال إجراءات معينة مختصة بالبحث النوعي من الممكن أن تستمر في كل مراحل الدراسة مع العرض الواضح لأساليب جمع البيانات وتحليلها (كريسويل، 2018/2014).

وقد قام فريق البحث بمجموعة من الإجراءات للتأكد من الصدق، منها التحقق من صدق الأداة بمراجعة أسئلة المقابلة من قبل (12) محكماً من الأكاديميين من ذوي الاختصاص، وطرح أسئلة المقابلة بطريقة موضوعية مع ترك المجال للمشاركين للإجابة بكل أريحية، وتفريغ المقابلات المسجلة وتحويلها إلى مقابلات مكتوبة ومراجعتها، ومن ثم الاستعانة بباحث مساعد للتأكد من دقة البيانات المستخدمة في التحليل من خلال المقارنة بين المقابلات المسجلة والمقابلات المكتوبة.

الثبات

يعد فحص البيانات الخام للتأكد من أنها لا تحتوي على أخطاء ربما حصلت أثناء مرحلة جمع وتدوين البيانات إحدى أهم الطرق المستخدمة للتحقق من ثبات البحث النوعي (جيبس، 2007، كما ورد في كريسيول، 2018/2014). وقد قام الباحثون بالتحقق من ثبات الدراسة من خلال تسجيل المقابلات بالهاتف وجهاز اللاب توب، مما أتاح لهم تدوين البيانات بدقة، مع إمكانية الرجوع إلى التسجيل أكثر من مرة للتأكد من صحة البيانات وخلوها من الأخطاء. ويقترح (Yin 2009) المذكور في كريسيول (2018/2014) بأنه يمكن للباحثين في البحوث النوعية التأكد من ثبات منهجية الدراسة النوعية من خلال توثيق كل ما يقوم به الباحثون قدر المستطاع.

جمع وتحليل البيانات

التحليل هو عملية تنظيم وترتيب وتفسير الكم الكبير من المعلومات المجموعة للدراسة، فهي عملية منظمة للبحث في نصوص المقابلات، والوثائق، والمواد الأخرى التي جُمعت من خلالها البيانات، واستكشافها وتنظيمها لزيادة فهم الباحث لها حتى يستطيع تقديم ما اكتشفه للآخرين، وما يميز عملية التحليل في البحوث النوعية أنها تعتمد على الباحث، ويمكن تحليل البيانات بأكثر من طريقة، فعملية تحليل المعلومات عملية ذاتية (العبد الكريم، 2012). مرت عملية جمع البيانات وتحليلها من المستجيبين للمقابلة بعدة خطوات، هي:

- 1- تحديد أفراد عينة الدراسة المناسبين للبحث من الفئات المحددة من مجتمع الدراسة، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من المعايير مرتبطة بخبرتهم وتنوع الخلفيات المهنية.
- 2- التواصل مع أفراد العينة لأخذ موافقاتهم لإجراء المقابلة، وإطلاعهم على الهدف الرئيس للمقابلة.
- 3- التأكد من فهم أفراد العينة لمصطلحات الدراسة الأساسية.
- 4- تم إجراء ثمان مقابلات بصورة مباشرة مع عينة الدراسة وجهاً لوجه، وأربع مقابلات تم إجراؤها عن بُعد لظروف خاصة بأفراد العينة وبناءً على طلبهم (خلال فترة جائحة كوفيد-19).
- 5- تسجيل المقابلات ببرنامج المذكرات الصوتية (Voice Memos)، ولضمان عملية التسجيل تم تسجيل المقابلات أيضاً عن طريق برنامج مسجل الصوت على جهاز اللاب توب.
- 6- تفرغ المقابلة عن طريق سماعها وكتابتها يدوياً، وإعادة طباعتها على برنامج Word، ثم سماع تسجيل المقابلة مرة ثانية ومقارنتها مع الطباعة للتأكد من دقة عملية التفرغ. وترميز المبحوثين.
- 7- تم الاستعانة ببرنامج التحليل MAXQDA لتصنيف البيانات إلى رموز وعناوين فرعية.
- 8- تم الاعتماد على طريقة تحليل البيانات على استراتيجيات تجميع إجابات المبحوثين على نفس السؤال، وربط إجابات الأسئلة المرتبطة مع بعضها في نفس الموضوع، ومن ثم مناقشتها تحت عنوان واحد.
- 9- إعداد تقرير بتحليل جميع النتائج التي توصل إليها فريق البحث من تحليل المقابلات، ومحتوى الموقع الرسمي للاتحاد على الإنترنت، وتحليل الوثائق المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة.

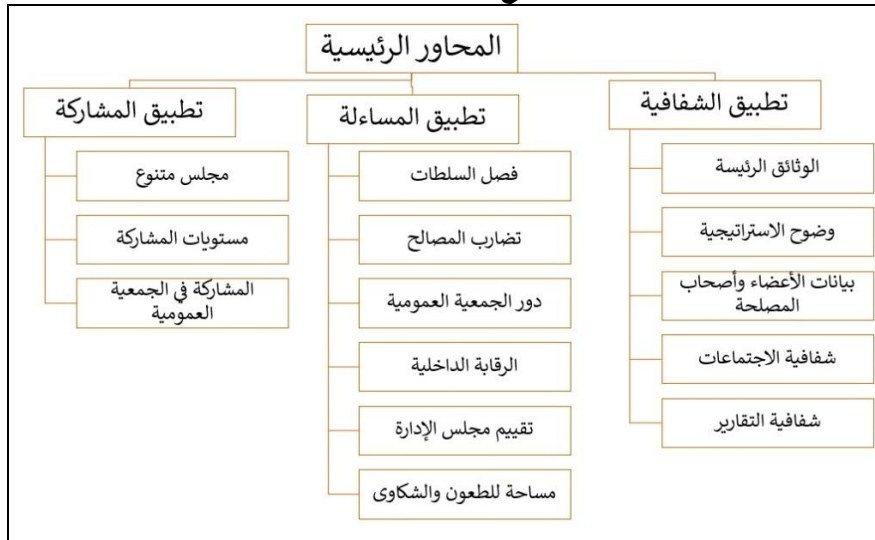
الاعتبارات الأخلاقية

حرصت الدراسة الحالية على تطبيق مبادئ أخلاقيات البحث والأمانة العلمية المرتبطة بجمع البيانات والمعلومات والتمثلة في الالتزام بالأمانة العلمية في جمع المعلومات والبيانات وتوثيق مصادرهما، بالإضافة إلى مراجعة أسئلة المقابلة بعد صياغتها. كما تم أخذ موافقة المبحوثين لإجراء المقابلة، وتعريفهم بموضوع الدراسة وأهدافها، وتحديد المكان والوقت المناسب لإجرائها، والتأكيد على المشاركين قبل بداية المقابلة بأن لهم الحرية في الإجابة أو عدم الإجابة عن أي سؤال بهدف إشعارهم بالأطمئنان والثقة في تقديم الإجابات بدون تردد. تعهد فريق البحث للمشاركين بأن البيانات والمعلومات التي سوف يدلون بها أثناء المقابلة ستستخدم لأغراض البحث العلمي، ولن يتم ذكر أسمائهم أو بياناتهم الشخصية، وسيتم الاستعانة بالرموز بدلاً من اسم المشارك. تم أخذ موافقة المشاركين على تسجيل المقابلات ليتم لاحقاً نسخها حرفياً، واستخدامها في الدراسة.

عرض ومناقشة النتائج

تم تحليل نتائج هذا السؤال باستخدام أداتي الدراسة "المقابلة" و"تحليل المحتوى". قام الباحثون بذلك من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة في المقابلة، وتحديد الرموز الأولية لبيانات المقابلات، والتي شكلت مجموعة من المواضيع الفرعية التي أوضحت واقع تطبيق الاتحاد العُماني لكرة القدم لمبادئ الحوكمة، والشكل رقم (1) يوضح المحاور والمواضيع الفرعية.

شكل 1
 المواضيع الفرعية لكل محور



أولاً: الشفافية

أظهرت نتائج المقابلات إلى أن هناك شبه اتفاق بين المبحوثين على أن الاتحاد العُماني لكرة القدم يمارس الشفافية بشكل جزئي وفي أدنى المستويات في تعامله مع أصحاب المصلحة، وفيما يأتي عرض لنتائج مبدأ الشفافية من خلال المواضيع التي استخرجت من رموز التحليل. أشارت نتائج استجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة بأن الاتحاد العُماني لكرة القدم لا يقوم بنشر وثائقه ومستنداته الأساسية (النظام الأساسي - الخطة الاستراتيجية - اللوائح الداخلية - قوانين ولوائح المسابقات) على موقعه الإلكتروني، وهو ما أكدته أيضاً نتائج تحليل محتوى الموقع الرسمي للاتحاد، حيث أن الموقع يحتوي على تبويب خاص بالقوانين والأنظمة في الصفحة الرئيسية، ويضم مستند وحيد خاص بالقانون الدولي لكرة القدم، وهو متاح باللغة الإنجليزية. وقد أشار مجموعة من المبحوثين أن الاتحاد يقوم بإرسال الوثائق الرئيسية، والمستندات الخاصة بالأنظمة واللوائح إلى أعضاء الجمعية العمومية (الأندية) عن طريق المراسلات الورقية أو البريد الإلكتروني، وهو ما أكده عضو مجلس إدارة الاتحاد (م/9) بقوله: "بالنسبة للوائح الداخلية والنظام الأساسي فإن الاتحاد يقوم بطباعتها ورقياً وتوزيعها على الأندية والوزارة، ولم تنتقل للخطوة الثانية بأنها تكون موجودة في الموقع ومتاحة للجميع". وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Korepanov (2019 التي أظهرت أن خمسة اتحادات نيجيرية - من بينها الاتحاد النيجيري لكرة القدم- لا تنشر وثائقها الرسمية ولوائحها الداخلية على مواقعها الإلكترونية، ودراسة (Nashida (2018 التي أظهرت وجود ضعف في ممارسات الشفافية فيما يتعلق بنشر اللوائح والأنظمة والقوانين الأساسية لدى الاتحادات واللجان الرياضية بجزر المالديف، ودراسة (Buy (2017 التي أظهرت أن اللجنة الأولمبية الوطنية في كمبوديا لا تنشر وثائقها الرسمية على موقعها الإلكتروني.

1- وضوح الاستراتيجية

أشار المبحوثين (م/1، م/2، م/4، م/10) إلى عدم وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للاتحاد العُماني لكرة القدم، والتي تُمكن لأصحاب المصلحة معرفة خطط وأهداف الاتحاد على المستوى القريب والبعيد، وتحفزهم على مناقشة ومحاسبة مجلس الإدارة، وتساعد في تقييم أداؤه بناءً على ما تم تحقيقه من أهداف وخطط، ويؤكد أحد المبحوثين (م/10) أهمية وجود خطة استراتيجية معلنة في الاتحاد عندما أشار إلى أن غياب الخطة الاستراتيجية هي من أكبر المشاكل التي تواجه نمو القطاع الرياضي. لذا فإن عدم وجود خطة استراتيجية معلنة وواضحة في الاتحاد العُماني لكرة القدم لا يتفق مع ما توصي به الحوكمة الجيدة، حيث تُشير مدونة الحوكمة الخاصة بالاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA) أن من مبادئ الحكم الجيد في الوقت الحاضر أن يكون للاتحادات الرياضية استراتيجية عمل واضحة ومشورة، وأن يتم تنفيذها بشكل مثالي على المدى القصير والمتوسط (سنة - خمس سنوات)، وأن يتم تقييم الأهداف الاستراتيجية على أساس سنوي للتأكد من أن الاستراتيجية تتوافق مع الأنظمة الأساسية للاتحادات الرياضية، ولتحقيق الشفافية

يتطلب نشر الخطط الاستراتيجية للاتحادات وبشكل واضح على مواقعها الإلكترونية الرسمية (A guide to UEFA's good governance reform, 2019).

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الهاشمي (2015) التي أظهرت بأن هنالك بعض القصور لدى المؤسسات الرياضية ومن ضمنها الاتحاد العماني لكرة القدم في نشر خططها الاستراتيجية لتصبح في متناول يد العاملين والمستفيدين، ودراسة (Korepanov 2019) التي أظهرت أن خمسة اتحادات نيجيرية -من ضمنها اتحاد كرة القدم- لا تنشر خططها الاستراتيجية. كما أنها تتفق مع دراسة الخطيب ومظهر (2019) التي أظهرت بأنه لا يتم الإعلان عن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بالمؤسسات الرياضية الفلسطينية بكل شفافية، ودراسة (Nashida 2018) التي أظهرت وجود ضعف في ممارسات الشفافية فيما يتعلق بالرؤية والخطط الاستراتيجية في الاتحادات واللجان الرياضية بجزر المالديف، ودراسة (Buy 2017) التي أظهرت بأن اللجنة الأولمبية في كمبوديا لا تنشر أهدافها وخطتها الاستراتيجية على مواقعها الإلكترونية.

2- توفر بيانات الأعضاء وأصحاب المصلحة

تشير النتائج أن لدى الاتحاد العماني لكرة القدم ضعف في مستوى نشر البيانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة، والمسؤولين التنفيذيين، وأصحاب المصلحة كالأندية والرياضيين، وهو ما أكدته نتائج تحليل محتوى الموقع الإلكتروني للاتحاد عن وجود أسماء أعضاء مجلس الإدارة الحالي، وأسماء رؤساء الاتحاد وأمناء السر السابقين، وقوائم أسماء لاعبي وأعضاء الجهاز الفني والإداري للمنتخبات الوطنية بدون أية معلومات أو بيانات إضافية، كما تضمن الموقع بعض المعلومات الأساسية عن الأندية كنبذة تعريفية عن تاريخ ومسيرة النادي، وأهم الإنجازات التي حققها النادي في مجال اللعبة سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، وبيانات التواصل مع النادي؛ إلا أنه لا يزال هناك نقص في بيانات العديد من الأندية والتي يتطلب تحديثها واستكمالها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Nashida 2018) التي أظهرت وجود ضعف في مؤشر الشفافية الخاص بنشر بيانات الأعضاء والرياضيين في الاتحادات واللجان الرياضية بجزر المالديف، ودراسة (Buy 2017) التي أظهرت بأن اللجنة الأولمبية في كمبوديا تنشر تفاصيل محدودة عن الأعضاء.

3- شفافية الاجتماعات

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الاتحاد العماني لكرة القدم لا يقوم بنشر جدول أعمال ومحضر اجتماع الجمعية العمومية على موقعه الإلكتروني، حيث يكفي الاتحاد بإرسال جدول أعمال الاجتماع عبر المراسلات الورقية إلى الأعضاء (الأندية) قبل موعد الاجتماع بمدة لا تقل عن 30 يوماً، ويقوم بإرسال محضر الاجتماع للأندية الأعضاء خلال 60 يوم من انتهاء اجتماع الجمعية العمومية. أما عن القرارات الصادرة في اجتماع الجمعية العمومية؛ فإن النتائج أظهرت أن الاتحاد يقوم بنشر أهم القرارات، مع التحفظ أحياناً على بعض القرارات التي يرى الاتحاد أنها لا تقع ضمن نطاق النشر، وهو ما أكدته المبحوث (م/9) بقوله "هنالك بعض القرارات لا يتم نشرها حفاظاً على منظومة العمل في المؤسسة بسبب نوعية وطبيعة القرار المتخذ، وهذا يصب في مصلحة العمل".

من جانب آخر؛ أشار مجموعة من المبحوثين أن بعض القرارات التي يقوم الاتحاد بإصدارها والإعلان عنها لأصحاب المصلحة غير واضحة بما فيه الكفاية، ويشير المبحوث (م/2) أن "الاتحاد يقوم بنقل القرارات الصادرة إلى الشركاء عبر حسابات التواصل الاجتماعي دون وجود تفاصيل أو مؤيدات إصدار هذه القرارات". ويؤكد المبحوثين (م/1، م/10) أن بعض القرارات التي يقوم الاتحاد بالإعلان عنها أو نشرها تُفاجئ المتابعين، وتتسبب في ضجة إعلامية بسبب عدم وضوح تفاصيلها، والأسس التي تتبعها الاتحاد في اتخاذ القرار.

وفيما يخص اجتماعات مجلس الإدارة؛ فقد أظهرت نتائج استجابات المبحوثين في المقابلات، ونتائج تحليل محتوى الموقع الإلكتروني، أن الاتحاد لا يقوم بنشر محضر اجتماع مجلس الإدارة على موقعه الإلكتروني أو إرساله للأندية الأعضاء، ويكتفي بنشر بعض القرارات الصادرة عن الاجتماع، والتي يرى مجلس الإدارة أنها تقع ضمن نطاق القرارات التي يتطلب من الاتحاد تعميمها على الأندية أو نشرها لباقي أصحاب المصلحة، ويشير (Geeraert 2018) في هذا الجانب أن عملية نشر وتبرير القرارات الصادرة من مجلس الإدارة بانتظام يمنع من أن تصبح مجالس الإدارة مغلقة وسرية، ويشجعها على اتخاذ القرارات من أجل المصلحة العامة للمنظمة واللعبة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Korepanov 2019) في عدم نشر خمسة اتحادات رياضية جورجية لجدول ومحاضر اجتماع الجمعية العمومية على مواقعها الإلكترونية. كما تتفق مع دراسة أخرى قام بها (Buy 2017) والتي أشارت بأن اللجنة الأولمبية في كمبوديا لا تقوم بنشر جدول أعمال

ومحضر اجتماع الجمعية العمومية على الموقع الإلكتروني للجنة، ولكن يتم توفيرها للأعضاء من خلال الوثائق الرسمية المطبوعة.

4- شفافية التقارير

أظهرت نتائج الدراسة من خلال أداتي المقابلة وتحليل المحتوى أن الاتحاد العُماني لكرة القدم لا يقوم بنشر أو عرض التقرير السنوي، والتقرير المالي في موقعه الإلكتروني، حيث أشار مجموعة من الباحثين أن الاتحاد يكتفي بإرسال التقارير لأعضاء الجمعية العمومية مع خطاب الدعوة الموجه لهم لحضور الاجتماع، وذلك وفق ما نص عليه النظام الأساسي للاتحاد.

وحول شفافية ووضوح تقارير مجلس الإدارة واحتوائها على البيانات الدقيقة؛ فقد أظهرت نتائج المقابلات عن وجود تفاوت في آراء الباحثين، فقد أشارا الباحثين (م/7، م/8) من أعضاء مجلس الإدارة أن الاتحاد يحرص أن تكون التقارير المرسله للأعضاء تقارير شاملة وواضحة بكافة التفاصيل والبيانات، لأنها حق أصيل لأعضاء الجمعية العمومية. إلا أن مجموعة من الباحثين أشاروا بأن التقارير غير واضحة ودقيقة بما فيه الكفاية، حيث أن بعض بنود التقارير لا تتضمن تفاصيل كافية لاسيما الجوانب المالية، وهو ما يؤكد الباحث (م/4) بقوله "إن الاتحاد يقوم بعرض تقاريره الإدارية والمالية والخاصة بأنشطة الاتحاد على أعضاء الجمعية العمومية، ولكن ينقص هذه التقارير التفاصيل التي تجعل الأعضاء على معرفة بما تم تحقيقه من أهداف أو نسبة ما تم إنجازه من أهداف الخطة". ويسرد الباحث أن الاتحاد يستغل ذلك حيث أنه "يركز في تقاريره على إظهار وإبراز النقاط الإيجابية فقط، والتي ترفع من مكانة أعضاء المجلس... ولا يتطرق أو يعترف بالإخفاقات والتحديات والصعوبات التي تواجه الاتحاد في تنفيذ أهدافه وخطته".

كما أكد الباحثين (م/4، م/5، م/9، م/10) على أن بند المكافآت والبدلات الخاص بأعضاء مجلس الإدارة، ورواتب الموظفين غير واضحة التفاصيل في التقرير السنوي، حيث يتم ذكرها كبنود عامة دون وجود أي تفاصيل أخرى. ويرى الباحثون أنه يجب أن تكون المكافآت والبدلات الخاصة بأعضاء المجلس واللجان ورواتب ومزايا موظفي الإدارة العليا في الأمانة العامة للاتحاد واضحة وجزء أساسي من المعلومات المالية التي يجب أن توضح في التقرير السنوي.

ولا تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصي به مدونات الحوكمة الرياضية في نشر التقارير السنوية، حيث أشارت مدونة مبادئ الحوكمة في الاتحادات الرياضية الفلامندية¹ أن من مبادئ الشفافية أن تزود الاتحادات أعضائها وأصحاب المصلحة الداخليين التقرير السنوي مع البيانات المالية وتقارير اللجان الداخلية، وأن يتم نشر التقرير السنوي على الموقع الإلكتروني للاتحاد على أن يتضمن التقرير العديد من التفاصيل من ضمنها أنشطة اللجان الداخلية (Sport Vlaanderen, 2016).

ثانياً: المساءلة

تبينت آراء الباحثين حول واقع تطبيق الاتحاد العُماني لمبدأ المساءلة، حيث اتفقت آراء الباحثين من الإدارة العليا بوزارة الثقافة والرياضة والشباب، وفئة الإعلاميين، بأنه غير واضح لديهم إذا ما كان الاتحاد يطبق مبدأ المساءلة داخل الاتحاد. في المقابل أشار بعض الباحثين من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن الاتحاد يطبق ويفعل مبدأ المساءلة بشكل جيد من خلال اللجان القانونية المخصصة للمساءلة كلجنة الانضباط، ولجنة فض المنازعات، والمحكمة الكروية، واجتماع الجمعية العمومية، وهو خلاف ما أشارا إليه الباحثين (م/4، م/5) وهم أعضاء في الجمعية العمومية بأن الاتحاد لا يطبق مبدأ المساءلة. وسيتم توضيح هذا الاختلاف في الآراء من خلال المواضيع الفرعية التي أظهرها تحليل استجابات الباحثين على أسئلة المقابلة.

1- تضارب المصالح

أظهرت نتائج الدراسة الحالية عن وجود تفاوت في آراء الباحثين فيما يتعلق بوجود القوانين والإجراءات الخاصة بآلية التعامل مع حالات تضارب المصالح التي تحدث في الاتحاد، حيث أشار مجموعة من الباحثين (م/3، م/5، م/7، م/9، م/12) بأن النظام الأساسي للاتحاد ولوائحه الداخلية تتضمن المواد والنصوص القانونية الخاصة بتضارب المصالح، وآلية التعامل معها عند وقوعها.

أوضحت نتائج تحليل محتوى النظام الأساسي للاتحاد بأن النظام يتضمن على بعض البنود الخاصة بتضارب المصالح، حيث أشارت المادة رقم (32) الخاصة بتكوين مجلس الإدارة في البندين (7، 9) الحالات التي تمنع العضو من الانضمام لمجلس الإدارة بسبب ارتباطه بعلاقات مع أطراف أخرى لها علاقة بالاتحاد. كما تشير

¹ هي مقاطعة تقع في شمال بلجيكا، ويتكلم سكانها اللغة الهولندية.

المادة (35) والخاصة بقرارات مجلس الإدارة في البند رقم (3) بوجوب انسحاب عضو مجلس الإدارة من المشاركة في مناقشة أو اتخاذ أي قرار يمكن أن يكون له فيه خطورة لحدوث تضارب في المصالح. وهو ما أكدّه المبحوثين (م/7، م/9) - وهما من أعضاء مجلس الإدارة - بأن هناك بعض الحالات التي تم التعامل معها عند حدوث تضارب في المصالح، حيث منَع مجلس الإدارة الأعضاء من المشاركة في التصويت على القرار الذي يكون العضو له طرف فيه.

وتتفق هذه الإجراءات مع ما توصي به مدونة المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة للجنة الأولمبية الدولية في البند (2.8) والخاص بتضارب المصالح؛ بأنه لا ينبغي مشاركة أي شخص لديه مصلحة شخصية أو علاقات تجارية في قضية يكون قيد مناقشة القرار حولها، بالإضافة إلى وضع إجراءات مناسبة تضمن عدم حدوث أي تضارب في المصالح.

في المقابل؛ يرى مجموعة من المبحوثين (م/1، م/2، م/6، م/8، م/10) بأن النظام الأساسي للاتحاد ولوائحه الداخلية لم توضح بشكل كافي الإجراءات التي يجب إتباعها للتعامل مع حالات تضارب المصالح، ولا توجد تفاصيل كافية تحدد الحالات أو المواقف التي يكون فيها العضو في خطر الوقوع في حالة تضارب مصالح، ولا يوجد إفصاح من قبل أعضاء مجلس إدارة الاتحاد أو أعضائه عن تضارب المصالح. وقد أشار المبحوث (م/5) وهو عضو في الجمعية العمومية، والمبحوث (م/8) وهو عضو في مجلس إدارة الاتحاد بأن هناك العديد من حالات تضارب المصالح التي تحدث ويتم التغاضي عنها؛ الأمر الذي لا يتفق مع ما تشير إليه مدونة معايير الحوكمة الرياضية في أستراليا بأنه يجب أن يحتفظ مجلس الإدارة بسياسة تضارب المصالح، ويتم تسجيلها وتحديثها وتطبيقها بانتظام، على أن يتم استعراض حالات التضارب كبنء دائم في جدول الأعمال، ويطلب من الاعضاء إكمال بيان المصالح السنوي (Australian Sports Commission [ASC], 2020)

2- فصل الاختصاصات والمسئوليات (فصل السلطات)

اتفق أغلب المبحوثين بأن مبدأ فصل السلطات بين أجهزة الاتحاد واضح ومحدد في النظام الأساسي للاتحاد ولوائحه الداخلية، حيث توضح المواد (22، 34، 37، 51) على التوالي اختصاصات وصلاحيات كل من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، ورئيس المجلس، والأمين العام.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الفتحي وآخرون (2018) التي أشارت في محور واقع التنظيم إلى وجود لوائح إدارية تحدد سلطات ومسئوليات جميع أجهزة وإدارات الاتحاد العُماني لكرة القدم، وتتفق هذه الإجراءات كذلك مع ما توصي به اللجنة الأولمبية الدولية في المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة الخاص بالهيكل واللوائح والعمليات الديمقراطية في البند (2.6) بأنه يجب أن يكون هنالك تحديد وتوزيع واضح للمسئوليات بين الأجهزة المختلفة للمنظمة الرياضية.

3- دور الجمعية العمومية في المساءلة

إن أحد المهام الأساسية لأعضاء الجمعية العمومية هو مساءلة ومحاسبة مجلس الإدارة عن أعماله، والتأكد من أن مجلس الإدارة يعمل لمصلحة الاتحاد وأعضائه، حيث أشارت نتائج استجابات مجموعة من المبحوثين أن الجمعية العمومية للاتحاد لا زالت تمارس دورها في هذا الجانب بشكل ضعيف، وهو ما أكدّه المبحوث (م/3) بقوله "لا تقوم الجمعية العمومية بدورها الأساسي في مساءلة ومحاسبة الاتحاد... ويتضح ذلك من خلال تمرير العديد من القرارات المالية والإدارية والفنية التي يتخذها المجلس". ويعلل أحد المبحوثين من أعضاء الجمعية العمومية (م/4) على عدم قدرة الجمعية العمومية على محاسبة ومساءلة مجلس الإدارة بشكل فعال نظراً لغياب الشفافية، وعدم وضوح الخطة الاستراتيجية، حيث تتم المساءلة والمحاسبة حالياً من خلال مناقشات فردية يقوم بها بعض الأعضاء بناءً على التقارير التي يقدمها مجلس الإدارة للأعضاء قبل الاجتماع، وهي غير مبنية على خطط واضحة للأعضاء، ليتم على ضوءها التأكد مما تم تحقيقه من أهداف الخطط المعلنة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشار إليه (Lam, 2014) في أنه لا يمكن فرض المساءلة بدون وجود شفافية، وقواعد، وتقارير، وخطط واضحة تتبناها المنظمة الرياضية، والتي تُمكن من خلالها أصحاب المصلحة من ممارسة حق المساءلة.

4- الرقابة الداخلية

تشكل اللجنة المالية، ولجنة التدقيق الداخلي عناصر حاسمة في عملية المساءلة الداخلية، حيث أن الحوكمة الجيدة تعني المراقبة المالية المناسبة، وقد أظهرت نتائج تحليل محتوى النظام الأساسي للاتحاد أن المادة رقم (41) أشارت إلى أن اللجنة المالية، ولجنة التدقيق الداخلي والالتزام من اللجان الدائمة في الاتحاد، وقد أوضحت المواد (42) و(43) على التوالي اختصاصات ومهام هذه اللجان وآلية تشكيل واختيار أعضائها.

واتفقت نتائج الدراسة مع ما أوصت به اللجنة الأولمبية الدولية للمنظمات الرياضية الوطنية بأن يكون لديها نظام رقابة مالي جيد يضمن لها الاستخدام الفعال والكفاء للأموال، وأن تعمل على إنشاء لجنة تدقيق أو لجنة مالية تقوم بمراقبة نفقات المنظمة ومراجعة الأمور المالية، والتي يجب أن تتكون من عضو واحد على الأقل يتمتع بخبرة في مجال المحاسبة أو التدقيق (IOC, 2020).

5- تقييم مجلس الإدارة

تعتبر عملية تقييم مجلس الإدارة إحدى آليات المساءلة والرقابة الداخلية التي يجب القيام بها. وقد أشار جميع الباحثين بأنه لا توجد آلية لتقييم أداء مجلس إدارة الاتحاد العُماني لكرة القدم. ويعلل الباحثون (م/4) وهو عضو في الجمعية العمومية السبب في عدم تقييم أعضاء مجلس الإدارة، هو عدم وجود خطة عمل واضحة ومعلنة في الاتحاد ليتم على ضوءها تقييم أداء مجلس الإدارة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Korepanov, 2019) التي أظهرت عدم التزام خمسة اتحادات نيجيرية من بينها الاتحاد النيجيري لكرة القدم بإجراءات المساءلة والرقابة الداخلية، وذلك من خلال عدم تلبية مجموعة من المؤشرات من ضمنها عدم وجود آليات لتقييم أداء مجلس الإدارة. كما تتفق مع دراسة (Nashida, 2018) التي أظهرت وجود ضعف في تطبيق المساءلة في الاتحادات واللجان الرياضية بجزر المالديف، ومع دراسة الحوسني (2016) التي أشارت إلى وجود ضعف في الأساليب والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء في المؤسسات الرياضية في سلطنة عُمان.

كما لا تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصي به مدونات الحوكمة الصادرة من المنظمات الرياضية، حيث تشير اللجنة الأولمبية الدولية في مدونة المبادئ الأساسية العالمية للحكم الرشيد للجان الأولمبية الوطنية أن مجلس الإدارة مسؤول أمام الجمعية العمومية، مما يتطلب من المجلس تقديم تقريراً إلى الجمعية العمومية بشأن أداءه وواجباته.

6- مساحة للطعون والشكاوى

أشار مجموعة من الباحثين أن للاتحاد عمليات وإجراءات واضحة ومحددة في نظامه الأساسي ولوائحه الداخلية يستطيع أصحاب المصلحة من خلالها تقديم الشكاوى والطعن ضد القرارات الصادرة من مجلس الإدارة أو اللجان القضائية التابعة للاتحاد. حيث يضم الاتحاد ضمن أجهزته الداخلية لجنة الانضباط، ولجنة الاستئناف، وغرفة فض المنازعات الداخلية، والمحكمة الكروية، والتي تقوم بدورها وفق اختصاصات وصلاحيات محددة لكل لجنة في النظام الأساسي واللوائح الداخلية. كما يتيح النظام الأساسي للاتحاد في المادة (59) للأعضاء تقديم استئناف ضد قرارات المحكمة الكروية المحلية لدى محكمة التحكيم الرياضي في لوزان بسويسرا وفق الإجراءات والاختصاصات المحددة للنظر والاستئناف فيها لدى المحكمة، على أن يكون قرارها باتاً ونهائياً.

وتتوافق إجراءات الاتحاد في هذا الجانب مع ما توصي به الحوكمة الجيدة، حيث تشير مبادئ الحوكمة الصادرة من اللجنة الأولمبية الدولية في البند (2.10) بأن يمنح أي عضو متأثر بقرار تأديبي تتخذه أي منظمة رياضية إمكانية تقديم استئناف إلى هيئة مستقلة ضمن اختصاص الرياضة، وبأن تعمل المنظمات الرياضية على إنشاء آليات محددة تمكنها من حل النزاعات بسرعة وبشكل مناسب من خلال إنشاء لجنة مصالحة/ وساطة أو لجنة تحكيم محددة ومستقلة، وأن يكون أعضائها منتخبين/ معينين من قبل الجمعية العمومية، وأن يكون أحد أعضائها على الأقل له خلفية قانونية.

ثالثاً: المشاركة

وقد أشارت نتائج تحليل المقابلات مع عينة الدراسة بأن هناك اتفاق بين أغلب الباحثين من خارج الاتحاد بأن مستوى المشاركة في الاتحاد العُماني لكرة القدم بشكل عام محدودة، وتحدث في بعض الجزئيات المتعلقة مثلاً بتشكيل اللجان الخاصة بمراجعة القوانين واللوائح الداخلية، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، وهي ليست بالمستوى الذي يتطلع إليه أصحاب المصلحة. وقد أظهرت نتائج تحليل استجابات الباحثين في محور المشاركة على بعض المواضيع الفرعية التي توضح مستوى المشاركة في الاتحاد.

1- مجلس متنوع

يرى مجموعة من الباحثين (م/1، م/3، م/5، م/6، م/9) أن الشروط العامة المحددة في النظام الأساسي واللوائح الخاصة بالترشح لمجلس الإدارة أتاحت الفرصة للجميع للمشاركة في عضوية المجلس متى ما أستوفى العضو شروط الترشح العامة. وعند النظر في الشروط المبنية لخدمة هذا الغرض؛ نجد أنها لا تفتح المجال لوجود تركيبة متنوعة من الخبرات والمهارات لبعض المناصب الرئيسية في مجلس الإدارة، وهو ما أكده أحد الباحثين

من الإدارة العليا بوزارة الثقافة والرياضة والشباب (م/3)؛ حيث أشار أن النظام الأساسي الحالي للاتحاد وضع شروط عامة للترشح لمجلس الإدارة، وأوضح عدم وجود شروط خاصة تتعلق بالجوانب الإدارية التخصصية أو المالية أو الفنية ليتيح التنوع في تشكيل المجلس.

ويتفق بعض المبحوثين (م/1، م/6، م/7) في أن العلاقات الشخصية هي التي تتحكم في عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛ الأمر الذي يجعل الانتخابات تفرز أحياناً نتائج غير مرضية، وهو ما أكده المبحوث (م/10) -على سبيل المثال - بأنه "لا زالت عملية اختيار أعضاء مجلس الإدارة في الاتحاد تبنى على أسس مرتبطة بالقبلية، ومرتبطة بالمكانة الاجتماعية، ومرتبطة بالعلاقات الشخصية، ولا ترتبط بالإمكانات والقدرات التي يتمتع بها المترشحون".

ولا تتفق هذه الممارسات مع ما أوصت به اللجنة الأولمبية الدولية في مدونة المبادئ الأساسية العالمية للحكم الرشيد في الرياضة، بأنه يجب على المنظمة الرياضية أن تعتمد على معايير موثوقة ومناسبة لانتخاب أو تعيين أعضاء الهيئات الحاكمة في أجهزة المنظمة، وذلك لضمان مستوى عالٍ من الكفاءة والجودة والحوكمة الجيدة.

2- مستويات المشاركة

أشارت نتائج تحليل المقابلات أن مجموعه من المبحوثين ترى أن مشاركة أصحاب المصلحة مع الاتحاد تكون محدودة، وتتمثل هذه المشاركة من خلال اجتماع الجمعية العمومية، وفرق العمل التي يقوم الاتحاد بتشكيلها بغرض مراجعة بعض القوانين أو اللوائح الداخلية أو القضايا التي تتعلق بالمسابقات. أكد أحد المبحوثين من أعضاء مجلس الإدارة (م/7) بأنه يتم مشاركة ممثلين من رؤساء الأندية لبعض اللجان التي يقوم الاتحاد بتشكيلها كلجنة أوضاع اللاعبين التي يكون فيها أعضاء من مجلس الإدارة، وممثل من أندية دوري عمانتل، وممثل من دوري الدرجة الأولى، وممثل من دوري الدرجة الثانية، وممثل من أحد اللاعبين السابقين، بالإضافة إلى محامي. ويرى أحد القيادات الإدارية العليا بوزارة الثقافة والرياضة والشباب (م/3) أن أعضاء الجمعية العمومية (الأندية) هم ممثلين لأصحاب المصلحة، إلا أن دورهم محدود وخصوصاً على مستوى رسم السياسات العامة لعمل الاتحاد، والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

ويشير أحد المبحوثين من أعضاء الجمعية العمومية (م/4) أن ما ينقصنا كأعضاء في الاتحاد هو المشاركة في صنع القرار، ورسم سياسات العمل في الاتحاد، ووضع الخطط الاستراتيجية. وهو ما أكده أحد أعضاء الإدارة التنفيذية في الاتحاد (م/12) عندما أشار بأن رسم السياسات الخاصة بعمل الاتحاد لا يتم مشاركة أحد فيها من أصحاب المصلحة، حيث يرى أنها من اختصاص مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وأن أعضاء الجمعية العمومية يتم مشاركتهم قبل اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمسابقات كإلغاء الدوري أو تغيير نظام المسابقة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الخطيب ومظهر (2019) والتي أظهرت عن وجود مشاركة ضعيفة في وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، ودراسة الحوسني (2016) والتي أشارت إلى ضعف مشاركة المعنيين من أصحاب المصلحة في الاتحادات الرياضية بسلطنة عُمان في وضع وتصميم خطط عمل واضحة وقابلة للتنفيذ، وذلك بسبب احتكار بعض العاملين في إعدادها دون غيرهم، ودراسة النعيمي (2015) التي أشارت إلى عدم مشاركة المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة في وضع السياسات العامة، وصياغة القرارات الرياضية الاستراتيجية.

3- المشاركة في الجمعية العمومية

يرى مجموعة من المبحوثين أن النظام الأساسي للاتحاد كفل للأعضاء حق المشاركة بفاعلية من خلال اجتماع الجمعية العمومية والصلاحيات الممنوحة لها، وكذلك المشاركة في تعيين وترشيح أعضاء بعض اللجان، والمصادقة على التقارير وخطة برامج أنشطة الاتحاد وغيرها من الجوانب الأخرى التي أعطيت للأعضاء دوراً للمشاركة فيها. يرى أحد المبحوثين من أعضاء الجمعية العمومية (م/5) أنه على الرغم من أن النظام الأساسي كفل لأعضاء الجمعية العمومية كافة الحقوق؛ إلا أننا لا زلنا غير قادرين على الاستفادة منها وتطبيقها بشكل فعال؛ وذلك بسبب عدم كفاءة الأعضاء المشاركين في الاجتماع مما يؤدي إلى الخروج أحياناً بقرارات ضعيفة.

وعلى عضو آخر من أعضاء الجمعية العمومية (م/4) بأن السبب في عدم مشاركة أعضاء الجمعية العمومية بفاعلية هو عدم وجود الوقت الكافي للأعضاء للمشاركة في لجان الاتحاد وغيرها من الأعمال التي يسمح لهم النظام المشاركة والمساهمة فيها، بحكم أنه متطوعون والعمل في أنديةهم أخذ الكثير من الوقت والجهود.

أظهرت نتائج تحليل المقابلات حول مشاركة ممثلين آخرين أن أصحاب المصلحة يواجهون صعوبة لحضور اجتماع الجمعية العمومية، فقد أشار أغلب المبحوثين أن النظام الأساسي للاتحاد لا يسمح بحضور الاجتماع إلا أعضاء الجمعية العمومية، وقد أشار المبحوث (م/8) بأن حضور الجمعية العمومية هو فقط لممثلي الأندية، ولا يسمح لباقي أصحاب المصلحة للمشاركة، ولكن من الممكن أن يقوم الاتحاد بمشاركة الفئات الأخرى من أصحاب المصلحة خارج نطاق الجمعية العمومية من خلال عمل لقاءات وندوات تضم أصحاب المصلحة لمناقشة بعض القضايا التي تهمهم وتخص اللعبة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Noreen (2020) والتي أظهرت بأنه لا يوجد للرياضيين أي دور في عملية صنع القرار داخل الاتحادات الرياضية الباكستانية، ومع دراسة (Geeraert et al. (2014) التي أظهرت افتقار (35) منظمة رياضية أولمبية دولية من مشاركة الرياضيين في عمليات صنع القرار، رغم أن معظم الهيئات الرياضية أضفت الطابع المؤسسي على مشاركة الرياضيين.

الاستنتاجات

1. عدم وجود خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للاتحاد العُماني لكرة القدم.
2. الاتحاد العُماني لكرة القدم لا يقوم بنشر جدول أعمال ومحضر اجتماع الجمعية العمومية على موقعه الإلكتروني.
3. ضعف في مستوى نشر البيانات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة، والمسؤولين التنفيذيين.
4. الاتحاد العُماني لكرة القدم لا يقوم بنشر أو عرض التقرير السنوي، والتقرير المالي في موقعه الإلكتروني.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها، يقترح الباحثون مجموعة من التوصيات، وذلك وفق الآتي:
1. أن تتبنى وزارة الثقافة والرياضة والشباب نظام الحوكمة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، وذلك من خلال استحداث وحدة (دائرة/قسم) في الهيكل التنظيمي للوزارة يكون مسئولاً عن متابعة تطبيق الحوكمة في الهيئات الرياضية، وما يتبعها من عمليات في ذات المجال.
 2. نشر ثقافة الحوكمة، والتعريف بمبادئها، وأهميتها، وآليات تنفيذها، لدى الأطراف الرئيسية في الهيئات الرياضية وأصحاب المصلحة، من خلال البرامج التوعوية، وورش التدريب، والندوات، والمحاضرات، والمنشورات التوعوية.
 3. مراجعة وتهيئة الأطر القانونية والتشريعية والإدارية الداعمة لتطبيق الحوكمة في الهيئات الرياضية بالسلطنة، وضمان توافقها مع مبادئ الحوكمة الجيدة.
 4. إصدار مدونة لمبادئ الحوكمة الجيدة في الهيئات الرياضية في السلطنة، لتكون بمنزلة دليل استرشادي يضم أهم المبادئ التي تحتاجها الهيئات الرياضية، مع أفضل الممارسات والإجراءات وآلية تطبيقها العملي.
 5. وضع معايير أو مؤشرات أداء واضحة للمبادئ، وأن تكون قابلة للتطبيق، وقابلة للقياس، ومراقبة وتقييم عملية تطبيق الممارسات في الهيئات الرياضية في سلطنة عُمان.
 6. إيجاد نظام أو معايير واضحة ومعلنة يتم من خلالها منح الدعم الحكومي للهيئات الرياضية وفق مستوى التزامها بممارسات مبادئ الحوكمة، ليكون بمنزلة حافز تسعى الهيئات الرياضية من خلاله إلى الالتزام بتطبيق الحوكمة، وتعمل على تطوير وتحديث أنظمتها ولوائحها الداخلية بما يتوافق مع المبادئ.
 7. أن يقوم مجلس إدارة الاتحاد بإنشاء لجنة الحوكمة والاحلاقيات كلجنة تابعة لمجلس الإدارة لدعمه في الوفاء بمسؤولياته فيما يتعلق بتحقيق ممارسات الحوكمة الجيدة ومراقبتها.

قائمة المراجع العربية

- 1- أبو غلام، رجاء محمود. : مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط. دار المسيرة. (2013)
- 2- أبو عواد، فريال محمد، وعباس، محمد خليل، والعبسي، محمد مصطفى، ونوفل، محمد بكر. (2014).
- 3- أبو النصر، مدحت محمد. : الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2015).
- 4- البلوشي، زياد، والصواعي، عبد الله، والقاسمي، طلال. : أثر الحوكمة على أداء المؤسسات غير الربحية - دراسة حالة: الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. الكلية الحديثة للتجارة والعلوم. (2019).
- 5- حدادي، وليدة (2020).
- 6- الحكيم، كريم محمد، والشافعي، حسن أحمد. : منهجية البحث في الدراسات الإعلامية. دار أسامة للنشر والتوزيع. (2018).
- 7- الحوسني، أسعد بن حمود بن سالم. : إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها (رقم وثيقة النشر 973141) [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس]. دار المنظومة. (2016).
- 8- الخضير، ممدوح علي جروح. : درجة تطبيق المديرين والإداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي (رقم وثيقة النشر 902981) [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. دار المنظومة. (2018).
- 9- الخطيب، مازن، ومظهر، عهود. : واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني [بحث مقدم]. المؤتمر الدولي العلمي الثاني للعلوم الإنسانية (بأبير)، تركيا. (2019، مارس).
- 10- السامرائي، إيمان، وقنديجلي، عامر. : البحث العلمي الكمي والنوعي. دار اليازوري العلمية. (2009).
- 11- شريف، بربيس. : دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية. مجلة منازعات الأعمال، (44)، 61-85. (2019).
- 12- الصاوي، علي. : ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية [بحث مقدم]. مارس 21-22. (2009).
- 13- العبد الكريم، راشد بن حسين. : البحث النوعي في التربية. النشر العلمي والمطابع. (2012).
- 14- الفتحي، خليفة، وعبد القادر، أحمد فاروق، والعاني، وجيهة. : نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بالاتحاد العماني لكرة القدم. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، (1)2، 55-80. (2018).
- 15- قنديجلي، عامر إبراهيم. : منهجية البحث العلمي. دار اليازوري العلمية. (2019).
- 16- كريسويل، جون. : تصميم البحوث: الكمية - النوعية - المزجية (عبد المحسن القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (نشر العمل الأصلي في 2014).
- 17- الكلز، محمد جمال الدين، والمشعل، خالد بن عبد الرحمن، وبن عبد العزيز. : حوكمة المؤسسات الرياضية- دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية. دار الوفاء لنديا النشر والطباعة. (2012).
- 18- المشعل، خالد بن عبد الرحمن، وبن عبد العزيز. : الحوكمة الاقتصادية المفاهيم والسياسات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، (2)34، 595-619. (2010).

- 18- النعيمي، راشد إبراهيم : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة].
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/208
- 19- هارون، وليد. (2019) : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية-دراسة ميدانية بجمعية الشباب والرياضة لولاية برج بو عرييج [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف].
<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14548>
- 20- الهاشمي، حمود بن عبد الله. : التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية بسلطنة عمان (رقم وثيقة النشر 960334) [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس]. دار المنظومة.

قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- A guide to UEFA's good governance reform. (2019), January 17 : In LawInSpot.
<https://www.lawinsport.com/topics/item/a-guide-to-uefa-s-good-governance-reform#references>
- 2- Australian Sports Commission. (2020, July). : Sport Governance Standards. Australia: Australian Sports Commission.
https://www.sportaus.gov.au/__data/assets/pdf_file/0006/913515/Sport-Governance-Standards-Final.pdf
- 3- Buy, S. (2017). : Good Governance Assessment in National Olympic Committee of Cambodia [Doctoral dissertation, Seoul National University Graduate School].
<http://hdl.handle.net/10371/137787>
- 4- Chappelet, J., & Mrkonjic, M. (2013). : Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies. Idheap, 1, 1–54. Retrieved from
https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7BD D210D3643.P001/REF
- 5- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). : Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. International Journal of Sport Policy, 6(3), 281–306.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>
- 6- Geeraert, A. (2015). : Sports Governance Observer 2015 - The Legitimacy Crisis in International Sports Governance. In Play The Game. Copenhagen.
- 7- Geeraert, A. (2018). : National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- 8- International Olympic Committee. (2020). : ETHICS. Retrieved from
<https://olympics.com/ioc/ethics-commission>

- 9- Korepanov, A. (2019). : National Sports Governance Observer Country Report: Georgia. February, 1-19.
- 10- Lam, E. T. C. (2014). : The Roles of Governance in Sport Organizations. Journal of Power Politics & Governance, 2(2), 19-31.
- 11- Nashida, A. (2019). : Implementing good governance principles in the national sport association/federations in the Maldives [Doctoral dissertation, Seoul National University Graduate School]. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10371/161378>
- 12- Noreen, I. (2020). : Athletes' Involvement in Decision Making in Sports Federations of Pakistan [Doctoral dissertation, Seoul National University Graduate School]. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10371/169992>
- 13- (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport : National Governing Bodies. European Sport Management Quarterly, 20(4), 480-499. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>
- 14- Rustiadi, T., Castyana, B., Wijayanti, D. G. S. (2018). : The Good Governance Level's Profile of Sport Organization in Central Java. Journal of Physical Education, Sport, Health and Recreation, 7(1), 1-4. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/peshr>
- 15- Sport Vlaanderen. (2016). : Code Of Good Governance in Flemish Sports Federations. Sport Vlaanderen. https://kics.sport.vlaanderen/Sportfederaties/Documents/160711_Code_of_good_governance_in_Flemish_sports_federations.pdf
- 16- Yin, R. K. (2014). : Case study research: design and methods. 5th ed. Los Angeles: SAGE

ملخص الدراسة

دراسة تحليلية لمبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم

السيد الدكتور / عبد الرحيم الدروشي استاذ مساعد بكلية التربية جامعة السلطان قابوس سلطنة عمان	السيد / راشد سليمان العدوي بوزارة الثقافة والرياضة والشباب سلطنة عمان
--	---

السيد الدكتور / راشد سليمان الفهدي

كلية التربية

بجامعة السلطان قابوس

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ للحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم من خلال ثلاثة مبادئ أساسية وهي (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام منهجية البحث النوعي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام أداة المقابلة والتي تم تطبيقها على عينة قصدية تكونت من (12) مبحوث من العاملين في القطاع الرياضي يمثلون خمس فئات لها علاقة بالاتحاد العماني، بالإضافة إلى تحليل محتوى بعض الوثائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والموقع الإلكتروني للاتحاد العماني لكرة القدم. أهم النتائج درست تمثلت في أن هناك تطبيق نسبي لممارسات مبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم، حيث أشارت إلى ضعف في مؤشرات الشفافية وفي دور الجمعية العمومية في تطبيق المساءلة ومحاسبة مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مشاركة محدودة لأصحاب المصلحة في رسم سياسات العمل. توصى الدراسة بضرورة مراجعة القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل في الاتحاد، وإنشاء لجنة الحوكمة والأخلاقيات، ووضع معايير أو مؤشرات أداء واضحة للمبادئ بالإضافة إلى متابعة وتقييم عملية تطبيق الممارسات في الهيئات الرياضية في سلطنة عُمان.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، كرة القدم، الشفافية، المساءلة، المشاركة، عُم

Abstract

An analytical study of the principles of governance in the Oman Football Association

Rashid Al Adawi, Dr Abdul Rahim Al Droushi, Dr Rashid Al Fahdi

This study aimed to identify the application of governance principles in the Oman Football Association through three principles (transparency, accountability, and participation). The study is carried out through a qualitative research methodology, where data were collected using semi-structured interviews and document analysis. The sample consisted of 12 respondents who work in the Omani sports sector representing five categories related to the association.

The study results show a relative application of the practices of governance principles in the Oman Football Association. It indicated a weakness in the transparency indicators and the role of the General Assembly in applying accountability and holding the board of directors accountable, in addition to limited participation of stakeholders in formulating work policies .

The study concluded with some recommendations, such as reviewing the laws and legislation related to work in the association and establishing the "Governance and Ethics Committee". Moreover, setting clear performance standards or indicators for the applicable and measurable principles and monitoring and evaluating the process of applying governance practices in sports bodies in the Sultanate of Oman.

Keywords: Sport governance; soccer; transparency, accountability; participation; Oman