

الإدارة بالشفافية وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة

*د/ عمرو أحمد محمد محمد

المقدمة ومشكلة البحث:

المؤسسات بجميع أنواعها تسعى الى تحقيق اهدافها باعلى جودة و اقل تكلفة مستعينة في ذلك بموارد بشرية واساليب ادارية حديثة تساعدها على تطوير اعمالها وأنظمتها بأفضل شكل. ويشير "محمد قاسم القريوتي" (٢٠١٠) أنه أصبح لزاماً اليوم على كافة المنظمات والهيئات العامة والخاصة خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها , ومواجهه التحديات التى تتمثل فى النظم الإجتماعية كالأزمات التنظيمية والإدارية كإساءة إستخدام السلطة , والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة فى إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية وعدم وضوح التعليمات أو ما يطلق عليه إدارياً إنعدام الشفافية. (١٧ : ٢٧٢)

وتعد الشفافية منهاج عمل وحياه مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسمالية والأفقية فى أركان العمل المؤسسى , والشفافية كمبدأ إدارى فى المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التى تصب فى مجال إتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والتعليمات والإتصال والعلاقات والتطوير الإدارى. (٢٢ : ١٢)

ويرى "مصطفى محمود أبوبكر" (٢٠٠١) أن الشفافية الإدارية وسيلة الإنفتاح على العاملين والمشاركة، وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدراتهم على التأثير فى نتائج الأعمال، ويتحول إهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتى إلى الإهتمام بالأداء والإنتاج. (٢٠ : ١٢٨)

ويذكر "رفيق عبدالحميد الفالوجى" (٢٠١٤) أن الشفافية كنظام إدارى تتميز عن أى نظام إدارى فإنها تضع فى الإعتبار متلقى الخدمة , فإذا كانت الشفافية تقوم على مشاركة العاملين فى صناعة ومراقبة السياسات والقرارات والأليات التى تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها فى تقديم خدمات متميزة , فكيف يمكن ترجمة هذا فى حيز التطبيق العملى وبشكل إجرائى على أساسه قياس مستوى مشاركة العاملين فى إدارة المؤسسة. (١٠ : ٢)

كما أن الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التى يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها , لما لها من أهمية فى إحداث التنمية الإدارية الناجحة , إضافة إلى مساهمتها فى تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمى سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة. (٢١ : ١٤١)

* مدرس بقسم الادارة الرياضية والترويح بكلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.

ويذكر "برايتون , Breton et al" (٢٠٠٧) أن الشفافية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعنى القضاء على تباين المعلومات ، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها ، مما يسهم فى عدم معارضة الأفراد للتغيير . (٢٣ : ١٣)

ويذكر " محمد ع شماوى" (٢٠١٠م) أن المنظمات تتعرض فى الوقت الحاضر لظروف بيئية وقوى خارجية تفرض عليها حتمية التغيير، سواء كان هذا التغيير يأتى من التغيرات التى تحدث على المستوى الدولى فى ميزان القوى الدولية، أو التغيرات التى تحدث على المستوى القومى على مستوى المنظمة نفسها، ومن ثم فإن قوى التغيير قد تكون مؤاتية تتيح للمنظمة الإنتعاش والنمو داخليا أو خارجياً وذلك فى ظل رواج إقتصادى، أو تكون غير مؤاتية كحدوث كساد إقتصادى، وكما أن قوى التغيير قد تأتى من خارج التنظيم فمن الممكن أن تأتى من داخله، ولذا فإن التعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة والنمو والتطور والتميز . (١٦ : ٢٥٩)

وتشير "إيمان زغلول راغب" (٢٠٠٢) إلى أن الأداء الإدارى الفعال يتضمن كيفية التعامل مع التعقد والتنوع والغموض الحادث فى بيئة العمل، كما يعتمد النجاح الإدارى على ثقة المديرين فى الموارد الداخلية للمنظمة ومدى قدرتهم على تهيئة مناخ مناسب يساعد المرؤوسين على إنجاز أعمالهم بأفضل صورة ممكنة. (٣ : ٣٤)

ويذكر "مصطفى محمود أبو بكر" (٢٠٠٣م) أن العمليات الإدارية تحظى بإهتمام كبير فى جميع المنظمات، فنجاح المنظمة فى تحقيق رسالتها وأهدافها يعتمد على كفاءة الأداء الإدارى، وقد ساهم تزايد الإهتمام بكفاءة وفعالية الإدارة فى ظهور مفاهيم إدارية جديدة تتطلب مراجعة ومصداقية المفاهيم والممارسات المستقرة لفترات طويلة وظهور مؤشرات تلقى الظلال على مدى ملاءمتها للمنظمات المعاصرة، وحدثت عديد من التغيرات فى أسس ومبادئ إعداد الخطط وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية مما ينعكس على الجوانب التنظيمية والإدارية. (١٩ : ٢٩)

حيث يمثل الاتحاد المصرى للملاكمة أحد المؤسسات الرياضية التى تسهم بشكل كبير فى تكوين الشخصية المتكاملة فى النواحي البدنية والإجتماعية والصحية والنفسية من خلال الممارسة، وتُقدم ويقدم خدمات مباشرة لأعضائه وابطال على مستوى التنافس العالمى، ومن أهم هذه الخدمات التى يقدمها الاتحاد هى توفير المسابقات الرياضية المتعلقة بالملاكمة والأجهزة والأدوات، وتكوين الفرق الرياضية وتوفير المدربين والإداريين لتدريب وإدارة شؤون هذه الفرق .

وبمتابعة الباحث للاتحاد المصري للملاكمة ومدى تطوره الإداري وتحقيقه للأهداف لاحظنا هناك ضعف في عملية التطوير الإداري وهناك نوعاً ما من العمل الذي يغلب عليه الروتين والانظمة التقليدية والتقييد ببعض الممارسات التي قد تحد من عملية التطوير او التغيير، وقد يؤدي ذلك الى التأخر عن قطار النمو وتحقيق الأهداف المرجوة بصورة جيدة ترضي المستفيدين وتحقق رغبات الجميع.

وفي ضوء ما تشهده الرياضة من تطور غير مسبوق في جميع مجالاتها من ادوات واجهزة فنية وإدارية وتطوير اللوائح يحتاج ذلك الى تطوير ايضاً في الموارد البشرية المنوطة بتنفيذ هذا التغيير او التطوير وحتى يتحقق ذلك يجب ان يتم الاهتمام بطريقة عمل الاتحادات بشكل عام والاتحاد المصري للملاكمة بشكل خاص من حيث العملية الادارية فهي المعضلة الحقيقية وايضا العجلة الأساسية التي تحقق هذا التطوير.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض المراجع والدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسات رقم (٤)،(٥)،(٧)،(٩)،(١٤)،(١٨)،(٢٥) وجد أن الإدارة بالشفافية من اهم الانماط الإدارية التي تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها والكشف عن حجم المعوقات الحقيقية التي قد تحد من تطور هذه المنظمات حيث انها تعتمد من الأساس على الوضوح والشفافية وأكساب العاملين كل المعارف والمعلومات المطلوبة واطلاعهم على كل الاسباب التي من شأنها ادت الى اتخاذ قرارات معينة بالمنظمة، ويرى الباحث ان الادارة بالشفافية تتيح مجالاً كبيراً للعاملين بالاتحاد المصري للملاكمة على الوقوف على ارض الواقع وادراكهم لكل شيء يحدث داخل الاتحاد والمشاركة فيه ومعرفة الايجابيات والسلبيات وهذا هو اساس التغيير والتطوير داخل المؤسسات، وهذا ما دفع الباحث الى محاولة التعرف على دور الادارة بالشفافية في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة.

تساؤلات البحث:

- ١- ما الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة ؟
- ٢- ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة ؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة ؟

بعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

الإدارة بالشفافية :

هي عبارة عن نظام إداري يقوم على مشاركة العاملين في صناعة ومراقبة السياسات والقرارات والأليات وإطلاعهم على كل ما يخص المؤسسة والتي من شأنه يسمح لها بتحقيق أهدافها. (١٠ : ١٨٦)

تطوير الأداء الإداري :

هو هو العملية الادارية التي تهدف الى إدخال مجموعة من التغيرات فى قدرات وإمكانات العاملين بالمنظمة حتى بما يحقق التنمية الشاملة وفي جميع المستويات. (١٤ : ٣٥)

خطوات وإجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين بالإتحاد المصري للملاكمة والبالغ عددهم (٤١٣)

فرد.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (١٨٥) فرد من مجتمع البحث،

وجداول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

توصيف عينة البحث

م	الوصف	المجتمع	العينة	النسبة
١	اعضاء مجلس إدارة الإتحاد	١١	١١	%١٠٠
٢	أعضاء مجالس إدارات الأفرع التابعة للإتحاد.	٧٩	٣٨	%٤٨.١٠
٣	اعضاء اللجان الفنية للإتحاد.	١٨٥	٧٧	%٤١.٦٢
٤	مدير مالى المناطق التابعة للإتحاد.	١٥	٨	%٥٣.٣٣
٥	مدير تنفيذي (اداري) المناطق التابعة للإتحاد.	١٥	٨	%٥٣.٣٣
٦	الحكام بالإتحاد المصري للملاكمة	١٠٨	٤٣	%٣٩.٨١
	المجموع	٤١٣	١٨٥	% ٤٤.٧٩

أدوات جمع البيانات:

إستعان الباحث بتصميم استمارات الإستبيان بهدف التعرف على:

١- الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة ؟

٢- الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة ؟

واتبع الباحث الخطوات التالية في التصميم.

إجراءات البحث:

أولاً: الاستبيان الأول:

بهدف التعرف على الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة؟

- تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (٥)، (١٠)، (١٣)، (١٥)، (٢٣)، (٢٤)، وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٥) محاور مرفق (٢)، تم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٠) مرفق (١) ويوضح الجدول رقم (٢) آراء السادة الخبراء حول المحاور قيد البحث.

جدول (٢)

نسبة اتفاق المحكمين والنسب المئوية لمحاور الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية (ن = ١٠)

م	الأبعاد	الموافقة		عدم الموافقة	
		ك	%	ك	%
١	نظم المعلومات	١٠	١٠٠%	-	٠%
٢	الإتصال	٩	٩٠%	١	١٠%
٣	المساءلة	٩	٩٠%	١	١٠%
٤	المشاركة	١٠	١٠٠%	-	٠%
٥	الإجراءات	١٠	١٠٠%	-	٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لمحاور البحث تراوحت ما بين (٩٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر وبالتالي فإن محاور واقع الإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة بلغت عدد (٥) محاور في صورتها المبدئية مرفق (٢).

- تحديد عبارات الاستبيان

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على (٣٠) عبارة مرفق (٣) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:-

- مدى اتفاق العبارات التي نقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

وجداول (٣) يوضح آراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان:

جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الواقع الفعلى للإدارة بالشفافية (ن=١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
نظم المعلومات		الاتصال		المساءلة		المشاركة		الإجراءات	
النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة
%٨٠	١	%٨٠	١	%٩٠	١	%٨٠	١	%١٠٠	١
%٩٠	٢	%١٠٠	٢	%٨٠	٢	%٩٠	٢	%٩٠	٢
%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%٨٠	٣
%٧٠	٤	%٤٠	٤	%١٠٠	٤	%٩٠	٤	%٨٠	٤
%٩٠	٥	%٩٠	٥	%٨٠	٥	%١٠٠	٥	%١٠٠	٥
%٩٠	٦	%١٠٠	٦	%٦٠	٦	%٧٠	٦	%٩٠	٦

يتضح من جدول (٣) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٤٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٢) عبارة حين أنها لم تحقق النسبة المطلوبة، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٢٨) عبارة مرفق (٤).

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠٢٢/٦/٨م إلى ٢٠٢٢/٦/٢٥م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للإستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق، وإيجاد المعاملات العلمية للإستبيان (الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الإستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الإستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم، ولا توجد صعوبات فى التطبيق.

المعاملات العلمية للإستبيان:

صدق الإستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الإستبيان بإستخدام صدق المحتوى وصدق الإتساق الداخلى.

- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الإستبيان على عدد (١٠) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماماً - كاف الى حد ما - غير كافي)، وقد أفاد جميع الخبراء أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات

تقوم فعلاً بالتعرف على واقع الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين (٨٠% : ١٠٠%) وجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات إستبيان واقع الإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٠)

المحاور	كافية	كافية إلى حد ما	غير كافية	النسبة المئوية
نظم المعلومات	١٠	-	-	١٠٠%
الإتصال	٨	٢	-	٨٠%
المساءلة	١٠	-	-	١٠٠%
المشاركة	٨	١	١	٨٠%
الإجراءات	٩	-	١	٩٠%

- صدق الإتساق الداخلى

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للإستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للإستمارة والجدول (٥)، (٦) توضح ذلك.

جدول (٥)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لإستبيان واقع الإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ٢٠)

رقم العبارة	محاور القيادة الإبداعية			
	نظم المعلومات	الإتصال	المساءلة	المشاركة
قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)
١	٠.٥٧	٠.٥٢	٠.٥٥	٠.٦٧
٢	٠.٤٤	٠.٥٤	٠.٥٨	٠.٥٢
٣	٠.٦٢	٠.٧٢	٠.٥٦	٠.٧١
٤	٠.٧١	٠.٥٠	٠.٧١	٠.٥٦
٥	٠.٦٥	٠.٥٧	٠.٦٤	٠.٦٠
٦	٠.٧٥			٠.٦٤

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٥) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٤ : ٠.٧٥)، وفي ضوء ذلك جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (٦)

الاتساق الداخلي بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٠)

معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٨٤١	نظم المعلومات
٠.٨٤٠	الإتصال
٠.٧٩٩	المساءلة
٠.٨٩١	المشاركة
٠.٧٥٢	الإجراءات
٠.٨٢٥	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٥٢ - ٠.٨٩١) وهي قيم جميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبهذا تشير هذه الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

جدول (٧)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان واقع الإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ٢٠)

الفاكرونباخ	المحاور
٠,٧٢٢	نظم المعلومات
٠,٧٥٣	الإتصال
٠,٦٩٩	المساءلة
٠,٧٨٩	المشاركة
٠,٨٣٢	الإجراءات

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى معنوي (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (٧) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٩٩ : ٠.٨٣٢)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٢٨) عبارة مرفق (٤).
ثانياً: الاستبيان الثاني: بهدف التعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظه اسيوط ؟

- تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (١٠)، (١٤)، (١٥) وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم

تم التوصل إلى عدد (٥) محاور مرفق (٥)، تم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٠) مرفق (١)، وجدول (٨) يوضح آراء السادة الخبراء حول المحاور قيد البحث.

جدول (٨)

نسبة اتفاق الخبراء والنسب المئوية لاستبيان الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٠)

م	المحاور	الموافقة		عدم الموافقة	
		ك	%	ك	%
١	التخطيط الإداري	٩	%٩٠	١	%١٠
٢	التنظيم الإداري	١٠	%١٠٠	-	%٠
٣	التوجيه الإداري	١٠	%١٠٠	-	%٠
٤	الإتصال الإداري	٩	%٩٠	١	%١٠
٥	الرقابة الإدارية	٨	%٨٠	٢	%٢٠

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لمحاور البحث تراوحت ما بين (٨٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر فأكثر وبالتالي تم قبول جميع المحاور المقترحة مرفق (٥).

- تحديد عبارات الاستبيان

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على (٣٣) عبارة مرفق (٦) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:-

- مدى اتفاق العبارات التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.

- مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

- تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

وجدول (٩) يوضح آراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان:

جدول (٩)
النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد
المصري للملاكمة (ن=١٠)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
التخطيط الإداري		التنظيم الإداري		التوجيه الإداري		الاتصال الإداري		الرقابة الإدارية	
النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة	النسبة المئوية	العبارة
%٩٠	١	%٩٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١	%١٠٠	١
%٩٠	٢	%١٠٠	٢	%٨٠	٢	%٧٠	٢	%١٠٠	٢
%٨٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%١٠٠	٣	%٩٠	٣
%١٠٠	٤	%١٠٠	٤	%٨٠	٤	%٨٠	٤	%١٠٠	٤
%٩٠	٥	%٩٠	٥	%٨٠	٥	%١٠٠	٥	%٥٠	٥
%٦٠	٦	%٩٠	٦	%٨٠	٦	%٩٠	٦	%١٠٠	٦
%٨٠	٧		٧		٧		٧	%١٠٠	٧

يتضح من جدول (٩) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٥٠%-
١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٤) عبارات حين أنها
لم تحقق النسبة المطلوبة، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٣٠) عبارة مرفق (٦).

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة
الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من
٢٠٢٢/٦/٢٨م إلى ٢٠٢٢/٧/١٨م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى
فهم عينة البحث للاستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق، وإيجاد المعاملات العلمية
للاستبيان (الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الاستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات.
وقد أظهرت نتائج الدراسة الإستطلاعية أن الاستبيان جاء مناسباً من حيث الصياغة
واللغة المستخدمة ولم تظهر أى تعليقات توحى بالغموض أو عدم الفهم، ولا توجد صعوبات فى
التطبيق.

المعاملات العلمية للإستبيان:

صدق الاستبيان:

قام الباحث بإيجاد صدق الاستبيان بإستخدام صدق المحتوى وصدق الإتساق الداخلي.

- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية
مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماماً- كاف الى حد ما- غير

كافي)، وقد أفاد جميع الخبراء أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين (٧٠% : ١٠٠%) وجدول (١٠)، يوضح ذلك.

جدول (١٠)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات استبيان الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٠)

المحاور	كافية	كافية إلى حد ما	غير كافية	النسبة المئوية
التخطيط الإداري	١٠	-	-	١٠٠%
التنظيم الإداري	٩	١	-	٩٠%
التوجيه الإداري	٨	٢	-	٨٠%
الإتصال الإداري	٩	-	١	٩٠%
الرقابة الإدارية	٩	١	-	٩٠%

- صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للاستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للاستمارة والجدول (١١)، (١٢) توضح ذلك.

جدول (١١)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لاستبيان الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ٢٠)

رقم العبارة	محاور الأداء الإداري			
	التخطيط الإداري	التنظيم الإداري	التوجيه الإداري	الإتصال الإداري
قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)
١	٠.٥٦	٠.٦٣	٠.٥٠	٠.٧٤
٢	٠.٦١	٠.٥٩	٠.٥٩	٠.٤٨
٣	٠.٧٣	٠.٥٢	٠.٥٨	٠.٥٧
٤	٠.٧٠	٠.٥١	٠.٦٣	٠.٧٧
٥	٠.٦٨	٠.٥٤	٠.٦٥	٠.٦٤
٦	٠.٧٢	٠.٦٨	٠.٨٢	٠.٦٦

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (١١) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٦ : ٠.٨٢)، وفي ضوء ذلك جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (١٢)

الاتساق الداخلي بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان (ن = ٢٠)

معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٨٩٨	التخطيط الإداري
٠.٩٢٩	التنظيم الإداري
٠.٩٧٦	التوجيه الإداري
٠.٨٨٢	الإتصال الإداري
٠.٧٠٢	الرقابة الإدارية
٠.٨٧٧	الدرجة الكلية

قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) = ٠,٤٤

يتضح من جدول (١٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبانة تراوحت ما بين (٠.٧٠٢ - ٠.٨٨٢) وهي قيم جميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبهذا تشير هذه الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

جدول (١٣)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ٢٠)

الفاكرونباخ	المحاور
٠,٨٤٠	التخطيط الإداري
٠,٧٦٢	التنظيم الإداري
٠,٧٦٠	التوجيه الإداري
٠,٨٣٤	الإتصال الإداري
٠,٩١٢	الرقابة الإدارية

قيمة دلالة معاملات الارتباط عند مستوى معنوي (٠.٠٥) = ٠.٤٤

يتضح من جدول (١٣) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٦٠ : ٠.٩١٢)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٣٠) عبارة مرفق (٥).

تطبيق استمارات الاستبيان:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات استمارات الاستبيان تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/٨/٥م إلى ٢٠٢٢/٨/٢٥م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة

(موافق) ثلاثة درجات، والإجابة (موافق إلى حد ما) درجتان، والإجابة (غير موافق) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والمعاملات الإحصائية التالية:

- النسبة المئوية.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- المتوسط الموزون.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

فيما يلي عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإجابة على تساؤلات البحث، بعد تفرغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للاستعانة بها في تفسير النتائج. أولاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول الذي ينص على: ما الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة ؟

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان بهدف التعرف على الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة بحساب المتوسط الموزون الانحراف المعياري النسبة المئوية، وبعد الاطلاع على النتائج وإجابة تساؤلات الدراسة من قبل عينة البحث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي.

جدول (١٤)

الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٨٥)

٥	عبارات الإدارة بالشفافية	درجة الإستجابة			الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
نظم المعلومات							
١	يتلقون العاملين في الاتحاد المعلومات في الوقت المناسب	٩٢	٥٦	٣٧	٤٢٥	٢.٧٤	٧٦.٥٨
٢	المعلومات الصادرة من الاتحاد تتميز بالدقة والوضوح	٩٠	٣٣	٦٢	٣٩٨	٢.٥٧	٧١.٧١
٣	ادارة الاتحاد توفر أنظمة حماية للمعلومات الخاصة به	١٠٠	٣٥	٥٠	٤٢٠	٢.٧١	٧٥.٦٨
٤	تلائم المعلومات المتوفرة بداخل الاتحاد الاهداف الموضوعه مسبقاً	٩٦	٤٥	٤٤	٤٢٢	٢.٧٢	٧٦.٠٤
٥	ادارة الاتحاد توفر جميع المعلومات التي يطلبها العاملين به	١٠٦	٤٣	٣٦	٤٤٠	٢.٨٤	٧٩.٢٨
٦	ادارة الاتحاد تحرص على ان لا تكون المعلومات مكررة	٨٥	٦٥	٣٥	٤٢٠	٢.٧١	٧٥.٦٨

تابع جدول (١٤)
الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٨٥)

م	عبارات الإدارة بالشفافية	درجة الإستجابة			النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
الاتصال					
١	يتم من خلال الاتصال تعريف العاملين بانشطتهم ومستوياتهم باستمرار	٨٨	٥٤	٤٣	٧٤.٧٧
٢	تستعين ادارة الاتحاد بأحدث الاجهزة التكنولوجية لتيسير عملية الاتصال	٨٦	٥١	٤٨	٧٣.٥١
٣	تم عمليات الاتصال داخل الاتحاد بسرعة دون تعقيد او اعاقات	٨٩	٥٤	٤٢	٧٥.١٤
٤	ادارة الاتحاد توفر انظمة اتصالات مفتوحة بين كافة مستوياتها	٩٥	٦١	٢٩	٧٨.٥٦
٥	تهتم ادارة الاتحاد بابتكار اساليب جديدة ومعاصرة	٨٠	٤٣	٦٢	٦٩.٩١
المساءلة					
١	يوضح الاتحاد للعاملين جميع اجراءات المساءلة	٨١	٥٦	٤٨	٧٢.٦١
٢	يحرص الاتحاد على ان تكون المساءلة بناءا على معلومات مؤكدة	٩٣	٥٥	٣٧	٧٦.٧٦
٣	المساءلة في الاتحاد تتم بشفافية واضحة للجميع	٩٠	٥٢	٤٣	٧٥.١٤
٤	تتسم المساءلة في الاتحاد بالعدالة	١٠٠	٤٣	٤٢	٧٧.١٢
٥	تبنى المساءلة في الاتحاد على تعزيز المسؤولية في نفوس الجميع	٨٠	٥٧	٤٨	٧٢.٤٣
المشاركة					
١	تهتم ادارة الاتحاد بتشجيع العاملين على المشاركة بالمقترحات	٩٧	٤٧	٤١	٧٦.٧٦
٢	ادارة الاتحاد تشارك العاملين في اتخاذ القرارات	٧٨	٦٢	٤٥	٧٢.٦١
٣	تحرص ادارة الاتحاد على ضرورة روح الفريق	٨٣	٥٩	٤٣	٧٣.٨٧
٤	تشارك ادارة الاتحاد جميع المشكلات وتحاول حلها	٩٩	٤٩	٣٧	٧٧.٨٤
٥	تحرص ادارة الاتحاد على اعلام العاملين بجميع النتائج فور صدورها	٨٢	٦٤	٣٩	٧٤.٤١
٦	تهتم ادارة الاتحاد كثيرا بالرقابة الذاتية وتقييم كل فرد لذاته	٨٧	٥٤	٤٤	٧٤.٤١

تابع جدول (١٤)

الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٨٥)

٥	عبارات الإدارة بالشفافية	درجة الإستجابة			النسبة المئوية	المتوسط الموزون	الدرجة المقدرة
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
الإجراءات							
١	إدارة الاتحاد تراجع اللوائح والتأكد من مناسبتها للتطورات العصرية	٨١	٥٠	٥٤	٧١.٥٣	٢.٥٦	٣٩٧
٢	جميع الإجراءات في الاتحاد واضحة ومفهومة	٩٠	٥٥	٤٠	٧٥.٦٨	٢.٧١	٤٢٠
٣	جميع اللوائح القانونية المتعلقة بالاتحاد معلنة للعاملين	٧٥	٤٩	٦١	٦٩.١٩	٢.٤٨	٣٨٤
٤	تطبق جميع اللوائح والقوانين الخاصة بالاتحاد على الجميع	٨٣	٥٦	٤٦	٧٣.٣٣	٢.٦٣	٤٠٧
٥	تتفقد جميع الإجراءات الإدارية في الاتحاد بشفافية	٩٢	٥٢	٤١	٧٥.٨٦	٢.٧٢	٤٢١
٦	كافة الإجراءات المعمول بها في الاتحاد ميسره لانتهاء المهام	١٠١	٤٥	٣٩	٧٧.٨٤	٢.٧٩	٤٣٢

يتضح من جدول (١٤) أن المتوسط الموزون لمحور نظم المعلومات تراوح ما بين (٢.٥٧ : ٢.٨٤)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧١.٧١ : ٧٩.٢٨)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٩.٢٨% مما يعني ان ادارة الاتحاد توفر كافة المعلومات المطلوبة للعاملين، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧١.٨٧١٠% وتشير هذه النتيجة الى ان اغلب اراء عينة البحث ترى ان المعلومات الصادرة من الاتحاد قد تفقد الوضوح والدقة الى حد ما.

وقد جاءت العبارات (٣، ٤، ٦، ١) بنسب مئوية متفاوتة حيث انهم اشاروا الى تلقي العاملين المعلومات في الوقت المناسب واهتمام الاتحاد بحماية المعلومات الخاصة به وكذلك اهميتها في تحقيق الاهداف الموضوعه وحرص الاتحاد على أن تكون المعلومات متنوعه ومؤكده.

حيث يؤكد على ذلك "مصطفى ابو بكر" (٢٠٠٣) (١٩) في انه يجب ان تعمل ادارات المؤسسات في العلاقات بين عملائها وعاملينها بالثقة والشفافية والانفتاح وانتهاج الاسلوب العلمي وتسمح بجمع المعلومات وعرضها على جميع العاملين او الافراد فهذا يساعد اكثر على موجودات المؤسسة واستقرارها بشكل جيد.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الاتصال تراوح ما بين (٢.٥٠ : ٢.٨١)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٦٩.٩١ : ٧٨.٥٦)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٨.٥٦% مما يعني ان ادارة

النادي توفر انظمة اتصالات مفتوحة بين مستوياتها الادارية، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٩.٩١% مما يعنى أن هناك قصور في استخدام الاساليب المعاصرة في عمليات الاتصال المستخدمة وعدم اتباع الاساليب الحديثة في انظمة الاتصالات. ويرى الباحث أن العبارات رقم (١،٢،٣) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى ان ادارة الاتحاد تقوم بتعريف العاملين بمستوياتهم وادائهم من خلال الاتصالات وتوفر ادارة الاتحاد ايضاً العديد من اجهزة الاتصالات ولكنها ليست حديثة بالقدر الكافي.

ويتفق ذلك مع ما أشارت اليه نتائج دراسة " باكوليتير " **Buckwalter** (٢٠١٠) (٢٤)، في أن الشفافية شكل من اشكال الاتصال الفعال فيجب التركيز على المراسلات والمعلومات التي تصل الى الافراد وان تكون صحيحة حتى تحقق الهدف منها وتوفير العديد من الاجهزة التكنولوجية المتطورة التي تنجز في عمليات الاتصال بشكل عام.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور المساءلة تراوح ما بين (٢٠٥٩ : ٢٠٧٦)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة فى المحور ككل ما بين (٧٢.٤٣ : ٧٧.١٢)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٧.١٢% مما يعنى ان النادي يهتم بتعزيز دور العدالة بين جميع صفوف العاملين على حد سواء، بينما جاءت العبارة رقم (٥) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٢.٤٣% مما تشير الى ان هناك نوعاً ما من القصور في تعزيز دور المسؤولية بين العاملين.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (١،٢،٣) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى اتضاح جميع اجراءات المساءلة بالنسبة للعاملين، كما تحرص ادارة الاتحاد على ان تكون المعلومات مؤكدة عن اي موضوع، كما تتحلى بالشفافية في المساءلة امام جميع العاملين.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور المشاركة تراوح ما بين (٢٠٦٠ : ٢٠٧٩)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة فى المحور ككل ما بين (٧٢.٦١ : ٧٧.٨٤)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) فى الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٧.٨٤% مما يعنى ان ادارة النادي تشارك العاملين في التعرف على مشكلاتهم ومحاولة حلها، بينما جاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٢.٦١% وتشير هذه النتيجة الى ان هناك قصور في مشاركة العاملين في القرارات التي تخص الاتحاد ويرجع ذلك الى قلة منح الفرصة لهم من قبل ادارة الاتحاد.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (١،٣،٥،٦) أشارت نتائجها بدرجات متفاوتة وفق اراء استجابة عينة البحث الى اهتمام ادارة الاتحاد بتشجيع العاملين على المشاركة بالمقترحات والحث على روح العمل الجماعي والاهتمام بالرقابة الذاتية وتعريفهم بجميع نتائجهم.

ويؤكد على ذلك ما اشارت اليه نتائج دراسة " سامح فوزي" (٢٠٠٠م) (١١) أن من اهم تطبيقات المشاركة في العالم اجمع الآن وخاصة اليابانيون استخدام الإدارة بالفريق لما له من تأثير فائق في زيادة العملية الإنتاجية ورفع معدلات الرضا عن العمل.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الإجراءات تراوح ما بين (٢٠٤٨ : ٢٠٧٩)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٦٩.١٩ : ٧٧.٨٤)، حيث جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٧.٨٤% مما يشير الى مساهمة الاتحاد بشكل كبير في الاجراءات وانها تتم بشكل جيد وسهل، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٩.١٩% وتعتبر هذه النسبة ضئيلة جداً مقارنة بباقي الاستجابات وتؤكد على ان الكثير من العاملين لديهم قصور في معرفة اللوائح والقوانين الخاصة بالاتحاد ويرجع ذلك الى ضعف او قلة الاعلانات التي تخص هذا الشأن.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٢،٤،٥) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث بدرجات متفاوتة الى قيام ادارة الاتحاد بمراجعة القواعد واللوائح ومدى مناسبتها للتطورات العصرية، ووضوح الاجراءات وسهولتها، وحرص ادارة الاتحاد على تطبيق القواعد والقوانين على الجميع دون تمييز.

وتؤكد على ذلك "نعيمه محمد حرب" (٢٠١١م) (٢٥) في أن هناك ارتباط وثيق بين الإجراءات واللوائح والأداء الوظيفي من خلال وجود شفافية في العمل وأن تكون إجراءات العمل واضحة ومحددة وتشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المختلفة بالعمل والعاملين وذلك عند استخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق إتجاه المنظمة التي يعملون بها.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الأول للدراسة والخاص بالتعرف على الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالاتحاد المصري للملاكمة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني الذي ينص على:

ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة؟

قام الباحث بالإجابة على التساؤل الثاني وذلك من خلال تطبيق الاستبيان بهدف التعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة باستخدام المتوسط الموزون والنسبة المئوية.

جدول (١٥)

الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٨٥)

٥	محاور الأداء الإداري	درجة الإستجابة			المتوسط الموزون	النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق		
التخطيط الإداري						
١	إدارة الاتحاد تهتم جيدا بتحليل وتقييم البيئة بشكل دوري	٨٢	٦٣	٤٠	٢.٦٦	٧٤.٢٣
٢	إدارة الاتحاد تتعاون مع العاملين وتشاركهم في وضع الخطط المستقبلية	٧٧	٥٦	٥٢	٢.٥٥	٧١.١٧
٣	إدارة الاتحاد تهتم بتنسيق الاعمال مع كافة العاملين	٩١	٥٢	٤٢	٢.٧٠	٧٥.٥٠
٤	تعمل إدارة الاتحاد على وضع وتحديد الاهداف بشكل مناسب	٨٥	٤٤	٥٦	٢.٥٧	٧١.٨٩
٥	تشارك العاملين بالاتحاد الادارة في وضع السياسات العامة	٨٦	٤٠	٥٩	٢.٥٦	٧١.٥٣
٦	تضع إدارة الاتحاد بالتعاون مع العاملين البدائل لمواجهة الازمات	٨٣	٥٠	٥٢	٢.٥٩	٧٢.٢٥
التنظيم الإداري						
١	إدارة الاتحاد تحدد الأنشطة التي تساعد على تحقيق اهدافها	٨٦	٥٢	٤٧	٢.٦٤	٧٣.٦٩
٢	توكل إدارة الاتحاد الاعمال الى الأشخاص المناسبين	٩٥	٤٣	٤٧	٢.٧٠	٧٥.٣٢
٣	تحترم إدارة الاتحاد الخطط والاهداف وتسعى الى تنفيذها	٨٣	٥٦	٤٦	٢.٦٣	٧٣.٣٣
٤	تشكل إدارة الاتحاد مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات	٩٠	٣٨	٥٧	٢.٦٠	٧٢.٦١
٥	تقوم إدارة الاتحاد بعمل فرق عمل لإنجاز المهام المطلوبة	٨٦	٤٤	٥٥	٢.٥٩	٧٢.٢٥
٦	إدارة الاتحاد تبين مستويات مختلفة من العلاقات الانسانية	٩١	٤٦	٤٨	٢.٦٦	٧٤.٤١
التوجيه الإداري						
١	إدارة الاتحاد تتابع بشكل مستمر تنفيذ الاهداف وفق الخطط الموضوعه	٧٧	٥١	٥٧	٢.٥٢	٧٠.٢٧
٢	تساعد إدارة الاتحاد العاملين على تحقيق مهامهم	٨٥	٤٣	٥٧	٢.٥٧	٧١.٧١

تابع جدول (١٥)

الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة (ن = ١٨٥)

٥	محاور الأداء الإداري	درجة الإستجابة			النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق	
٣	إدارة الاتحاد تسهل من عمليات وطرق انجاز المهام	٩٢	٤٠	٥٣	٧٣.٦٩
٤	توجه ادارة الاتحاد العاملين نحو اتخاذ القرارات السليمة	٨٦	٤٥	٥٤	٧٢.٤٣
٥	ادارة الاتحاد توفر جانباً من المرونة عند حدوث مشكلات في التنفيذ	٨٧	٥٥	٤٣	٧٤.٥٩
٦	تشجع ادارة الاتحاد العاملين على تحقيق واجباتهم بكفاءة عالية	٨٠	٥٧	٤٨	٧٢.٤٣
الاتصال الإداري					
١	تساهم ادارة الاتحاد في تبادل المعلومات بشكل سهل	١١٠	٤٣	٣٢	٨٠.٧٢
٢	تسمح ادارة الاتحاد بتطوير الخطط الموضوعه بشكل مناسب	١٠٧	٣٩	٣٩	٧٨.٩٢
٣	تحرص ادارة الاتحاد على بناء علاقات انسانية جيدة	٩٩	٤٦	٤٠	٧٧.٣٠
٤	لدى ادارة الاتحاد طرق ووسائل مختلفة للتواصل مع العاملين	٨٦	٥٦	٤٣	٧٤.٤١
٥	تعمل ادارة الاتحاد على تسهيل خطوط الاتصال بين العاملين	٩٨	٥٠	٣٧	٧٧.٦٦
٦	تحدد ادارة الاتحاد مع العاملين طرق تنفيذ المهام بالشكل المناسب	٩٨	٤٣	٤٤	٧٦.٤٠
الرقابة الإدارية					
١	تهتم ادارة الاتحاد بوضع معايير تقييم وقياس الاداء لدى العاملين	٨٠	٤٣	٤٢	٦٦.٣١
٢	ادارة الاتحاد تهتم بالمتابعة المستمرة للأداء على ارض الواقع	٩٢	٥٤	٣٩	٧٦.٢٢
٣	تحرص ادارة الاتحاد على تصحيح الانحرافات والاطفاء للعاملين	١٠٥	٣٤	٤٦	٧٧.٣٠
٤	تهتم ادارة الاتحاد بالتغذية الراجعة للعاملين بشكل مستمر	٨٦	٥٤	٤٥	٧٤.٠٥
٥	تتأكد ادارة الاتحاد من ان الاهداف يتم تحقيقها وفق الخطط الموضوعه	٩٩	٤٣	٤٣	٧٦.٧٦
٦	توفر ادارة الاتحاد كافة النتائج الدورية للعاملين واطلاعهم عليها	٩٧	٣٣	٥٥	٧٤.٢٣

يتضح من جدول (١٥) أن المتوسط الموزون لمحور التخطيط الإداري تراوح ما بين (٢.٥٥ : ٢.٧٠)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧١.١٧ : ٧٥.٥٠)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٥.٥٠% مما يشير تهتم إدارة الاتحاد بتنسيق الاعمال بشكل كبير بين جميع العاملين والادارات. بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧١.١٧% وتشير هذه النتيجة الى وجود قلة تعاون ادارة الاتحاد مع العاملين في وضع الخطط للاتحاد.

ويري الباحث أن العبارات رقم (٤،١،٥،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى أن اهتمام ادارة الاتحاد بتحليل البيئة بشكل جيد ووضع وتحديد اهداف الاتحاد ومشاركة العاملين الى حد ما في وضع البدائل لمواجهة التحديات بالاتحاد.

ويتفق هذا مع ما اشارت الية نتائج دراسة "جمال محمد علي، احمد العمادي" (٢٠١٥م) (٨) ان التخطيط الاداري يعتبر مجموعه من الانشطة الادارية التي يمكنها ان تساعد المؤسسة في مواجهة تحديات المستقبل وتمكينها من تحقيق اهدافها وتحديد الاولويات والبدائل في حالة المشكلات.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون التنظيم الإداري تراوح ما بين (٢.٥٩ : ٢.٧٠)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٢.٢٥ : ٧٥.٣٢)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٥.٣٢% مما يعنى ان ادارة الاتحاد توكل المهام الى اشخاص مناسبين بما يعني أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٢.٢٥% وتشير هذه النتائج الى ان ادارة النادي لا تهتم كثيرا بتشكيل فرق او مجموعات عمل تساعد في تحقيق المهام بشكل أكثر دقة.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٣،٤،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى ان ادارة الاتحاد تعمل على تحديد الانشطة التي قد تساعد في تحقيق اهدافها، وتحترم الخطط والاهداف الموضوعية، كما انها تصمم مستويات مختلفة من القرارات والعلاقات الانسانية.

ويؤكد على ذلك "باسم علي حوامدة" (٢٠٠٥م) (٦) في انه يعتبر التنظيم الاداري ذو اهمية كبيرة جداً للمنظمات بمختلف اشكالها من حيث انه يساعدها على التنسيق بين الجهود الجماعية ويقلل من التفاوض والاحتكاك وبناء علاقات انسانية جيدة وخطط مقبولة قابلة للتنفيذ. بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور التوجيه الإداري تراوح ما بين (٢.٥٢ : ٢.٦٧)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٠.٢٧ : ٧٤.٥٩)،

حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٤.٥٩% وتشير الى ان هناك نوع من المرونة تتبعه ادارة الاتحاد في مواجهة المشكلات التي قد تحدث مستقبلا، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٠.٢٧% مما يشير الى ان ادارة الاتحاد لا تتابع بالشكل المطلوب عملية تنفيذ الاهداف.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (٢،٤،٣،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى قيام ادارة الاتحاد بمساعدة العاملين على تحقيق الاعمال المكلفين بها، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات، توفر جانبا من المرونة عند تحقيق الاهداف وتشجع العاملين على تحقيق واجباتهم بكفاءة.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الاتصال الاداري تراوح ما بين (٢.٦٦: ٢.٨٩)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٤.٤١ : ٨٠.٧٢)، حيث جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٠.٧٢% مما تشير الى مساهمة ادارة الاتحاد في تبادل المعلومات بشكل منسق وبسيط مما يسهل من عملية اجاز المهام، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٤.٤١% وتشير هذه النسبة الى أن ادارة النادي لا تستخدم طرق ووسائل مختلفة متنوعة مع العاملين سواء اتصالات داخلية او خارجية.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (٢،٣،٥،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث بدرجات مختلفة الى تسعى ادارة الاتحاد الى تبادل المعلومات بشكل سهل وتحرص على بناء علاقات انسانية جيدة، كما انها تعمل على تيسير خطوط الاتصال بين العاملين سواء اكانت افقية او رأسية، وتتسق الى حد ما مع العاملين لتنفيذ مهامهم بشكل جيد.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الرقابة الإدارية تراوح ما بين (٢.٣٧: ٢.٧٧)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٦٦.٣١% : ٧٧.٣٠%)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٧.٣٠% مما يؤكد على حرص ادارة الاتحاد على تصحيح الانحرافات والمعوقات التي قد تحد من سير العمل، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٦٦.٣١% حيث تشير هذه النتيجة الى ان هناك قصور في معايير التقييم وقياس الاداء.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (٢،٤،٥،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث بدرجات متفاوتة الى قيام ادارة الاتحاد بالمتابعة المستمرة للأداء، وتقوم بالتغذية الراجعة للعاملين، كما انها تتأكد من ان الاهداف تتحقق بشكلها الموضوع، اضافة الى ان ادارة الاتحاد تحرص على توفير النتائج للعاملين وتعريفهم بمستوياتهم وتقييمهم.

حيث تؤكد على ذلك نتائج دراسات كلا من "طارق عبدالحميد البديري (٢٠٠١م) (١٢)، عادل محمد زايد" (٢٠٠٣م) (١٣)، من حيث ان الرقابة مهمة وحتمية لنجاح اي مؤسسة فهي واذا طبقت بالشكل الصحيح من حيث المتابعة والتقييم السليم للاداء واظهار النتائج، وكذلك وضوح وتنفيذ معايير القياس.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة والخاص بالتعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة.

ثالثاً: عرض ومناقشة التساؤل الثالث والتي تنص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة؟

جدول (١٦)

معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة بالشفافية والأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة
(ن = ١٨٥)

الدرجة الكلية	محاور الأداء الإداري					محاور الإدارة بالشفافية
	الرقابة الادارية	الاتصال الاداري	التوجيه الاداري	التنظيم الاداري	التخطيط الاداري	
٠.٧٦٨	٠.٧٧٦	٠.٨٥١	٠.٧٧٣	٠.٦٧٤	٠.٧٦٥	نظم المعلومات
٠.٨٢٦	٠.٨٩٧	٠.٧١٤	٠.٨٦٢	٠.٨٧١	٠.٧٨٧	الاتصال
٠.٨٥٠	٠.٨٥٢	٠.٨٩٧	٠.٨٤١	٠.٨٣٥	٠.٨٢٤	المساءلة
٠.٨١٩	٠.٨٨٩	٠.٩٠١	٠.٦٥٠	٠.٧٤٣	٠.٩١١	المشاركة
٠.٨٤٥	٠.٨٦٣	٠.٨٨٥	٠.٧٢٤	٠.٨٩٢	٠.٨٦٣	الاجراءات
٠.٨٢٢	٠.٨٥٥	٠.٨٥٠	٠.٧٧٠	٠.٨٠٣	٠.٨٣٠	الدرجة الكلية

** دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من جدول (١٦) ان مستوى قيمة ر دال عند مستوى دلالة ٠.٠١ وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية أي كلما تم استخدام الإدارة بالشفافية كلما ساهم ذلك في تطوير الاداء الاداري بالاتحاد المصري للملاكمة، حيث جاءت الدرجة الكلية في العلاقة بين محاور الادارة بالشفافية والأداء الإداري ٠.٨٢٢ وهي معامل ارتباط عالي مما دل ذلك على وجود ارتباط بين الادارة بالشفافية وتطوير الاداء الاداري، وتلك النتائج السابقة تدل على ضرورة الاهتمام بالادارة بالشفافية ووضوح جميع انظمة المعلومات ومشاركة العاملين في القرارات والمساءلة بشكل جيد ووضوح خطوط الاتصالات.

كما يتضح أيضاً من جدول (١٦) أن محاور الادارة بالشفافية تساهم في تطوير الاداء الاداري، بحيث ان محور نظم المعلومات يؤثر بشكل كبير في كلاً من محور الاتصال الاداري

أكثر من المحاور الأخرى مثل التوجيه الإداري التخطيط الإداري والرقابة الإدارية، وهذا يدل على أهمية توافر نظم المعلومات وتوافرها بشكل واضح لجميع العاملين بالاتحاد وكيفية استخدامها الاستخدام الأمثل، بينما يؤثر أيضاً محور الاتصال في جميع محاور الأداء الإداري ولكنه بنسبة كبيرة يؤثر في محور الرقابة، بينما يؤثر محور المساءلة بشكل واضح في محور الاتصال الإداري أكثر من المحاور الأخرى ويرجع الباحث ذلك إلى أن التوجيه الإداري والرقابة تحتاج إلى المتابعة الدقيقة وتصحيح الأخطاء والتأكد من متابعة الأعمال بشكل صحيح، أما إذا نظرنا إلى كلا من محور المشاركة والإجراءات فلهم تأثيرات متباينة مع محاور التخطيط الإداري والتنظيم الإداري حيث أنه يحتاج إلى ترتيب ومشاركة بشكل أكبر في وضع الرؤية المناسبة لتحقيق الأهداف.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة والخاص بالتعرف على العلاقة بين الإدارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة.

الاستنتاجات:

- ١- إدارة الاتحاد توفر نموذجاً جيداً لطرق المساءلة وإجراءاتها بشفافية واضحة لدى جميع العاملين على حد سواء في الاتحاد المصري للملاكمة.
- ٢- إدارة الاتحاد توفر جميع المعلومات المطلوبة لدى العاملين حتى تساعدتهم على إنجاز مهامهم وواجباتهم على شكل بسيط وسهل.
- ٣- يوجد ضعف في خطوط الاتصال العاملين وإدارة الاتحاد المصري للملاكمة من حيث استخدام أحدث الأجهزة التكنولوجية المعاصرة للاتصالات.
- ٤- هناك ضعف وقصور في مشاركة العاملين بالاتحاد المصري للملاكمة في القرارات التي قد تخص المؤسسة. يهتم الاتحاد المصري للملاكمة بوضع الخطط وتحديد الأهداف وبمشاركة العاملين بشكل بسيط.
- ٥- تستخدم إدارة الاتحاد أنظمة رقابة إدارية تقليدية وغير حديثة أو مواكبة للعصر وقد تؤدي إلى إعاقة عملية التغذية الراجعة لدى العاملين وضعف مستوياتهم.
- ٦- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كلاً من الإدارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة، حيث أنه كلما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالشفافية ساهم ذلك بشكل مباشر في تطوير الأداء الإداري بالاتحاد.

التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث والاستنتاجات التى توصل إليها الباحث تم وضع مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تطوير الأداء الإداري بالاتحاد المصري للملاكمة.
- ١- اهتمام الاتحاد المصري للملاكمة بالاساليب الإدارية الحديثة والانماط القيادية الجديدة وإمكانية تطبيقها بما يخدم أهدافها الاتحاد والعاملين به وإدارته بشكل عام.
 - ٢- توفير أنظمة رقابية حديثة ووضع معايير ولوائح تنظيمية مناسبة لقياس مستويات الأداء للعاملين بما يسهم فى تطويرهم ومعالجة أخطائهم. ضرورة أن يعمل الاتحاد المصري للملاكمة على توفير كافة الأجهزة الحديثة لتسهيل وتطوير عمليات الاتصال بين العاملين بالاتحاد.
 - ٣- المساهم بمزيداً من المشاركة للعاملين فى اتخاذ القرارات الإدارية جنياً الى جنب مع الإدارة بالاتحاد المصري للملاكمة حيث يساهم ذلك فى بناء جدار للثقة للعاملين ومن ثم تحقق جميع الأهداف بكفاءة عالية.
 - ٤- وضع استراتيجية للارتقاء بالمستوى الإداري فى ضوء التوجهات المعاصرة فى الاساليب الإدارية الحديثة المبنية على الأطر التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية ومراعاة تحديات المستقبل.

((المراجع))**أولاً: المراجع باللغة العربية :**

- ١- إبتسام مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمى وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، ٢٠٠٦م.
- ٢- أحمد محمد عبدالله: تقويم الأداء الإدارى بالإدارة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية، أطروحة ماجستير، جامعة بنها، كلية التربية الرياضية، ٢٠٠٧م.
- ٣- إيمان زغلول راغب: التنمية الإدارية وتقويم أداء مديرى الإدارات بالتعليم ما قبل الجامعى فى جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة، كلية التربية جامعة، عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م.
- ٤- أسماء عبدالحكيم فتوح: دور التميز التنظيمي فى تطوير الاداء الإداري بالاندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة اسيوط لعلوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠٢١م.

- ٥- **أماني محمد محسن الشريف:** دراسة تحليلية لواقع الشفافية الادارية بالاندية الرياضية، المجلة الاوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، الاكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، ٢٠١٦م.
- ٦- **باسم على حوامدة، محمد حسن جرادات:** درجة تطبيق المساءلة الإدارية فى المدارس الحكومية فى محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء الثانى، ٢٠٠٥م.
- ٧- **بشير محمد العبار:** الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الادارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط فى مدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ٢٠٢١م.
- ٨- **جمال محمد على، أحمد العمادى:** القيادة فى المجال الرياضى، دار الفكر العربى، الطبعة الاولى، ٢٠١٥م.
- ٩- **جمانة أحمد عباينة:** الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية ، العقبات والحلول، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك , أربد , ٢٠١٣م.
- ١٠- **رفيق عبدالحميد الفالوجى:** الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفى دراسة ميدانية للموظفين الإداريين فى شركة الإتصالات الخلوية جوال، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، عزة، ٢٠١٤م.
- ١١- **سامح فوزي:** المساءلة والشفافية: إشكاليات تحديث الإدارة المصرية فى عالم متغير، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة. ٢٠٠٠م.
- ١٢- **طارق عبدالحميد البدرى:** الأساليب القيادية والإدارية فى المؤسسات التعليمية، الطبعة الاولى، دار الفكر، عمان، ٢٠٠١م.
- ١٣- **عادل محمد زايد:** الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٤- **عمرو مصطفى كامل الشتيحي:** دور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى بالاندية الرياضية، مجلة اسيوط لعلوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، ٢٠١٩م.

- ١٥- **قصي فوزي خلف:** قياس الاداء الاداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، مجلد (١١)، العدد الثاني، كلية التربية الرياضية، جامعة القادسية، ٢٠١١م.
- ١٦- **محمد عشاوي :** الإدارة الإستراتيجية فى تنمية الموارد البشرية فى ظل العولمة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠١٠م.
- ١٧- **محمد قاسم القريوتى:** نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والتوزيع، الطبعة الرابعة، ٢٠١٠م.
- ١٨- **محمود أسامة عبد الوهاب:** الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٥٣)، ٢٠١٦م.
- ١٩- **مصطفى محمود أبو بكر:** المدير المعاصر وإدارة الأعمال فى بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
- ٢٠- **مصطفى محمود أبو بكر:** بناء العدالة والنزاهة والمساءلة فى سياسات التنمية ، مؤتمر أفاق جديدة فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، منظور إستراتيجى، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- ٢١- **موسى اللوزى:** التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٢م.
- ٢٢- **نعيمة محمد حرب:** واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

- 23- **Brenton, Albert et al :**The economic oTransparency in politics Ashgate publishing limited Braitain &usA,2007.
- 24- **Buckwalter, Neal D., Transparency: A Search for Clarity,**Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management, held in Omaha, Nebraska, October 2010.
- 25- **Didfenbach, Thomas:** "The managerialistie ideology organizational change management", Journal of organizational Change Management, Vol. 20, No.1, 2007.