

دراسة مستوى الشفافية في إدارة الأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بها

د. أحمد عبد الظهير محمود فرغلي*

المقدمة ومشكلة البحث

منذ نشأة الحركة الأولمبية الحديثة وهي تسعى إلى أن تكون حركة إنسانية بالأساس تدعم الإنسان وتحفظ له كرامته وحقوقه وتسعى لنموه وأن تحفظ للرياضة طبيعتها القائمة على النزاهة والعدالة والأخلاق والمساواة. ومن وقتها والرياضة في كفاح مستمر مع عالم يتعقد وتتضارب فيه المصالح وتتباعد وتتقارب باستمرار، وتحاول الرياضة أن تحفظ لنفسها جوهرها القائم على النزاهة والعدالة والمساواة ولا تسمح لأي قوى سياسية أو عرقية أو تجارية اختطاف جوهر الرياضة وتحويل مسارها. ولكن هذا الكفاح الرياضي لم يعد سهلاً أو بسيطاً في عالم اليوم، فلم تعد الرياضة هي ذلك النسق البسيط للممارسة ولم تعد مؤسساتها مجرد تجمع من المتطوعين يعملوا على إدارة شئونها.

ويشير بربريس شريف (2016) إلى أن الغرض الأساسي من تشكيل الاتحادات والهيئات الرياضية في السابق هو تنظيم السباقات والمباريات ووضع القوانين لها، ولهذا كانت إدارة المنظمات في ذلك الوقت تكاد تخلو من المشاكل ولكننا نرى أن دور المؤسسات الرياضية ومفهوم عملها قد تغير الآن عما كان عليه في السابق، حيث أن المنافسات الرياضية أصبحت أكثر تعقيداً، وإعداد الرياضيين أصبح أكثر تقنية من مجرد التدريب والمشاركة في البطولات. وهذا التعقيد في الإعداد الرياضي وعولمة الرياضة والمنافسات الرياضية المستثمرة والدور التجاري في دعم المنافسات الرياضية تحت المسائلة من قبل عدة جهات، كل هذا قاد المنظمات الرياضية وبشكل طوعي إلى تحسين أدائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الإدارة وجعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية. (7 - 56)

وهو ما تتفق معه ريهام أمين حمزة (2015) حيث ترى أن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلباً على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدى إلى عرقلة الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة، وتأتي الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسياتها وقدراتها في تحقيق التنمية المستدامة. (9)

¹ *مدرس بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية (بنين - بنات)، جامعة بورسعيد

ويرى روسيل هوبي وآخرون (2010) أنه منذ بداية القرن الحادي والعشرين، أصبح أسلوب إدارة المؤسسات الرياضية يتضمن تطبيق أساليب واستراتيجيات واضحة في معظم المؤسسات الحديثة التجارية والحكومية وغير الربحية، ويتولى مديرو المؤسسات الرياضية مسئولية وضع خطط استراتيجية للعمل وإدارة عدد كبير من الموارد البشرية وإبرام عقود مع وسائل الإعلام بمليارات الدولارات. هذا إلى جانب توفير كل وسائل الرفاهية لصفوة اللاعبين الذين يربحون أحيانا ما يفوق الأجر المتوسط للاعب العادي بأضعاف مضاعفة. فضلا عن ذلك يعمل هؤلاء المديرون ضمن شبكات عالمية على مستوى عال من التكامل تشمل اتحادات الألعاب الرياضية الدولية والمؤسسات الرياضية القومية والهيئات الحكومية وشركات الإنتاج الإعلامي والرعاية وما إلى ذلك. (11 - 12)

ويذكر جاك روج رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق أن الرياضة تستند على الخلق والمنافسة الشريفة ويتحتم أن تحقق حوكمة الرياضة أعلى المستويات الممكنة من الشفافية والديمقراطية والمسائلة، ولهذا أخذت اللجنة الأولمبية الدولية ومنظمات رياضية دولية ومنظمات رياضية وطنية في عدة دول على عاتقها النظر في موضوع حوكمة المؤسسات والمنظمات الرياضية عن طريق الاقتباس من سوابق في المؤسسات التجارية والمؤسسات خارج الرياضة والاستفادة من خبراتهم في وضع الأطر التي تحدد الأدوار بين الهيئة العامة والمجالس الإدارية والإدارة وكل من لهم مصلحة في الرياضة، وأن آخر هذه الاهتمامات كان وثيقة "مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الأولمبية" في كوبنهاجن في 3 - 5 أكتوبر 2009، وكان لموضوع الحوكمة اهتمام بالغ في النقاشات. (7 - 57)

والشفافية هي إحدى المكونات الرئيسية للحوكمة، ويشتمل مصطلح الشفافية في الثقافة الانسانية على معاني الانفتاح والاتصال والمحاسبة والشفافية بمعناها المستعار من علم الفيزياء تعني المادة الشفافة الواضحة الزجاجية بحيث يمكن رؤية الطرف الاخر من خلالها . (24 - 57)

والشفافية هي عكس السرية في مجالات علم الأخلاق والأعمال والإدارة والقانون والاقتصاد وعلم الاجتماع... الخ. يكون الفعل أو النشاط شفافاً إذا كانت المعلومات حوله متوفرة وواضحة. (1)

فالشفافية تعني توافر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يحد من تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها. (44 - 12)

وبالنظر إلى مصطلح الشفافية وفقا لمجال استخدامها بشكل عام، فإننا نجد أن هناك عددا من المعاني جاءت مختلفة تبعا لتنوع مجالاتها. فمن الناحية السياسية نجد أنها تعني: منظومة من الاجراءات التي تمكن الناس من ملاحظة تصرفات السياسيين، أما محاسبيا فقد عرفت بأنها: تلك الكشوف التي تستعمل وتستخرج منها المعلومات بسهولة. ومن الناحية المالية فقد عرفها صندوق النقد الدولي بأنها: إطلاع

الجمهور على هيكل القطاع العام ووظائفه وحسابات القطاع العام والتوقعات الخاصة بالمالية العامة.
(23 - 45)

تعرف الشفافية في مجالات الإدارة على أنها توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح للعاملين والمتعاملين من خال الكشف والإعلان عن جميع أنشطة المؤسسات العامة في التخطيط والتنفيذ. (5 - 239)

وتعرف الشفافية على أنها إفصاح الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة عن ذاته وقيامه بإتاحة البيانات صحيحة ودقيقة في مواقيتها، وأن يكون متقبلاً مراجعتها وتقييمها، وأن يطور اتجاهات إيجابية نحو كل هذه العناصر. (5 - 239)

كما تعرف على أنها الوسائل التي تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات وفهمهم لآليات صنع القرار، وهي تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وإجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصالح والمسؤولين. (8 - 8)

ويعرف هلال الشفافية بأنها حق كل الفرد من العاملين والمستفيدين في الوصول إلى البيانات والإطلاع على المعلومات وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات. (22 - 37)

فالشفافية تعني ممارسة الإدارة في بيت من زجاج كل مابه مكشوف للعاملين والجمهور، وأن تتسم أنشطتها وأعمالها بالوضوح والإفصاح والعلانية مما يسمح بمساءلتها ومحاسبتها. (12 - 19)

ويرى سعيد علي الرشيد أن الشفافية هي الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، وهي ببساطة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وتداولها عبر وسائل بطريقة مكشوفة وعلنية. (14 - 16)

وتشير منظمة الشفافية العالمية (2010): إلى أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق، وضرورة إطلاع الأعضاء والمواطنين والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق، ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي.
(53)

ويرى محمد الحربي (2012) أنه على الرغم من اختلاف الباحثين في مجال الشفافية على تحديد عناصر الشفافية الإدارية، إلا أنه من الممكن التأكيد على عنصرين مهمين هما: العلانية والقانونية. فالعلانية هي الخطوة الأولى في طريق الرقابة، وهي واجب على الإدارة لابد من توفيرها بالطرق الممكنة عبر وسائل

الإعلام والندوات والمؤتمرات، وغيرها، بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي والأجهزة الرقابية الحكومية والأهلية. أما القانونية فتعني النص القانوني الثابت والقوي الذي يضمن توافر العلانية من جهة، واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى، فإذا ما نص القانون على حتمية وإلزام الجهات الإدارية بالشفافية استطاعت وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل مما يحد من الفساد الإداري بشكل فعال وسريع. (33 - 313)

وهناك عنصر ثالث للشفافية يضيفه بعض الباحثين وهو عنصر الوضوح: فيجب على المؤسسة أن تحدد رؤيتها ودورها وأهدافها الاستراتيجية، ومبرر استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، وأن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالوضوح وعدم التعقيد.

والشفافية عملية مركبة تتكون من جانبين وهو ما يعرف بأنواع الشفافية، ويتمثل الجانب الأول في الشفافية الداخلية، التي تعني توفير المعلومات لأعضاء المؤسسة والعاملين فيها، ووجود سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول هيكل المؤسسة والقواعد المنظمة لعملها ونشاطها، وآليات التوظيف فيها. (23 - 7) كما يتطلب هذا النوع من الشفافية وجود تنظيم برامج توعية للموظف حول طبيعة ومهام المؤسسة، والواجبات التي ينبغي على الموظف القيام بها. (24 - 65)

أما الجانب الآخر فيتمثل في الشفافية الخارجية: التي تشير إلى توفير المعلومات للجمهور، بخاصة المستهدفين والمستفيدين من نشاط المؤسسة، من خلال توافر وثائق واضحة حول أهداف المؤسسة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وتوفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومعرفة المواطنين بأنشطة المؤسسات المختلفة وبرامجها، وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة. (22 - 50)، وأن تنتهج المؤسسات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة، وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي، باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات، وبالتالي يصبح كل شئ فيها واضحا، مما يعزز الثقة والمصادقية لدى المجتمع الخارجي. (43 - 30)،

وقد ربطت كثير من الأدبيات فاعلية الإتصال بالشفافية الخارجية، فالمؤسسات المنفتحة التي تستخدم قنوات اتصال مناسبة ومتنوعة، وتحرص على دقة ومصادقية وحجم المعلومات التي يتوجب نشرها، وتراعي عدم التعامل بسرية مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وتتميز بانفتاح ووضوح نظام الاتصال فيها، وتبدي الاهتمام والمشاركة وتحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة، فهذه المؤسسات تتمتع بدرجة شفافية إدارية عالية، حيث تتطلب الشفافية الخارجية الوصول المفتوح للمعلومات، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد وأصحاب العلاقة نوع من الشفافية الخارجية، وهو يحتم تغيير أدوار القيادة

لتصبح أكثر اتفاقاً مع المجتمع الخارجي بما يحقق تدفق المعلومات بدقة وموضوعية ومصداقية. (33 - 9)

كما يرى البعض أن أنواع الشفافية تتضمن:

- 1- الشفافية المدبجة: وهي شفافية منقولة بتعسف.
 - 2- الشفافية المؤدلجة: التي تكون منطلقة وتخدم مصلحة محددة ويكون مصدرها أيديولوجي.
 - 3- الشفافية الإنتقائية: وهي الشفافية التي تبرز بأسلوب مبالغ فيه لتحقيق النتائج الإيجابية من خلال وسائل إعلامية مبررة الإخفاق بالإيجابيات.
 - 4- الشفافية الخارجية: وهي تكون فيها الشفافية مرتبطة مع المجتمع الخارجي مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي.
 - 5- الشفافية الداخلية: هي التي تحدث داخل المنظمة من علاقات وتعاملات تتسم بالشفافية، وتتبعس بدورها على أداء العاملين مما يولد لديهم مستوى عال من الثقة. (5 - 65)
- أما عن مستويات الشفافية:

فيمكن توضيح المستويات المختلفة للشفافية على النحو التالي:

أولاً: المستوى الذاتي: وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- 1- تنظيم برامج توعية للموظف والمراجع.
 - 2- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات.
 - 3- أن يكون اختيار العاملين مبني على أسس ومعايير الكفاءة والجدارة.
 - 4- إلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
- ثانياً- المستوى الشمولي: وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- 1- التزام الإدارة العليا بمبدأ القانون.
- 2- تنظيم لقاء دوري للأجهزة المعنية.

3- إنشاء وتطوير مراكز للمعلومات بحيث تكون في متناول الجميع. (24 - 169)

الأندية الرياضية:

طبقاً لما جاء بقرار لائحة الأندية الرياضية رقم (85) لسنة 2018 للنادي الرياضي الذي تسرى عليه أحكام هذه اللائحة هو "هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام" وأيضاً كما جاء بلائحة الأندية الرياضية رقم (836) لسنة 2018م للنادي الرياضي "هوية رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويتكون من عدد يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي. (29)

يذكر عاطف عبد اللطيف (2015) ، أن العناصر المكونة للأندية الرياضية تتمثل فيما يلي:

- العنصر البشري: هو مجموعة الأفراد الذين يرتبطون بالأندية وفقاً لإتفاقيات معينة كاللاعبين والمسجلين في النادي والإداريين ، والعاملين وفق عقود.

- المرافق والمعدات : من وسائل التدريب والإتصالات والنقل.

- القاعدة الجماهيرية: هي مجموعة الأفراد الذين يساندون الأندية من خلال المنافسات الرياضية. (19 - 5)

ويذكر أشرف عبد المعز أبو النور (1996) أن النادي الرياضي يعتبر النواة الأساسية للعملية الرياضية في مصر حيث يقوم بالرعاية المتكاملة للبطولة الرياضية وبالتالي فإن أي تدهور يلحق به فإنه يؤثر بلا شك على الحركة الرياضية. (4 - 136)

ويري محمد الحماحمي وعابدة عبد العزيز (2009) أن من أهم أهداف الأندية الرياضية ما يلي :

- بناء الشخصية المتكاملة من الجوانب البدنية والنفسية والإجتماعية والعقلية والروحية والصحية والإنسانية لأعضائها في مختلف المراحل العمرية من الأطفال والناشئين والشباب وكبار السن ومن الجنسين (البنين - البنات) أو من الرجال والسيدات.

- استثمار أوقات الفراغ لدى الأعضاء من خلال البرامج والمناشط التي يتم تنظيمها وتقديمها من قبل النادي.

- تعليم وتطوير المهارات لدى أعضاء النادي في المناشط التي يتم تنظيمها وتقديمها وذلك في المجالات الرياضية و الشفافية والفنية والإجتماعية وفي مجال تنمية الهوايات والإستفادة من ذلك في استثمار وقت الفراغ .

- إستثمار طاقات الشباب فى مشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وفى العمل الجماعى.

(36 - 210 ، 211)

مشكلة البحث

ويذكر أشرف عبد المعز أبو النور (1996) أن النادي الرياضي يعتبر النواة الأساسية للعملية الرياضية في مصر حيث يقوم بالرعاية المتكاملة للبطولة الرياضية وبالتالي فإن أي تدهور يلحق به فإنه يؤثر بلا شك على الحركة الرياضية. (4 - 136)

وحيث أن النادي الرياضي يواجه الكثير من التحديات والتغيرات سواء في بنيته أو توجهاته أو تغيرات البيئة والمجتمع من حوله، فإنه يلزم أن تكون مؤسسة النادي مؤسسة متعلمة أي تستطيع بسهولة استخلاص المعلومات والدروس والقدرة على بلورتها وضخها في كل جوانب المؤسسة من خلال قنوات سلسلة ومفتوحة، بحيث يستطيع كل من في النادي أن يصل إلى تلك المعلومات والدروس ويستطيع أن يكون رأي ورؤية حول مسار النادي وفعاليته ودوره في تحسين الأداء، ولن يتحقق هذا من الأساس إلا من خلال تبني الشفافية وعدم التعتميم على كافة البيانات والمعلومات والملابسات والقرارات في النادي.

كما أن النادي في وسط تلك التغيرات يحتاج إلى إدارة ذات مستوى جودة عال، والشفافية تعد عامل أساسي في جودة العملية الإدارية، حيث أن كل عنصر من عناصر الإدارة يحتوى الشفافية والإفصاح داخله، فالتخطيط يحتاج إلى الشفافية، والتنظيم الجيد المتوازن الذي يعرف من خلاله كل فرد دوره في المؤسسة يحتاج إلى الشفافية، والتوجيه الجيد يحتاج إلى الشفافية والوضوح وقنوات الاتصال الفعالة، والرقابة تحتاج إلى الشفافية فيما تتبناه من معايير وآليات لتقييم الأداء ومتابعته والشفافية في إعلان النتائج والبناء عليها من خلال إجراءات تصحيحية.

أيضا يحتاج النادي إلى الشفافية، ففي بيئة تعج بتضارب المصالح التجارية وأيضا الدفع بالنادي الرياضي نحو التحول إلى مؤسسة إقتصادية واضمحلال الدور المجتمعي للنادي وأيضا ما يجره التوجه التجاري من شبهات واتهامات بالفساد، فإن النادي يحتاج للشفافية من أجل بناء الثقة ودفع الاتهامات ورفع مصداقيته في المجتمع.

وعليه فإن الدراسة تعمل على تقييم الشفافية في إدارة الأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بالأندية وتعمل الدراسة على تقييم مدى تمتع عناصر الإدارة المختلفة بالنادي الرياضي بالشفافية والوقوف على أوجه القصور التي قد تضعف مستوى الشفافية في إدارة الأندية الرياضية.

ومن ثم فإن البحث يعمل على الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما هو مستوى الشفافية في إدارة الأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين في هذه الأندية؟

2- هل تتمتع كافة عناصر الإدارة في الأندية الرياضية بمستوى الشفافية اللازم لضمان جودة وفعالية تنفيذ هذا العنصر؟

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة الدراسة من العاملين الحاليين بالأندية الرياضية (مدربين - أخصائيين رياضيين - مشرفي النشاط - مديري المنشآت والعلاقات العامة وشئون العضوية) في محافظات: بورسعيد - إسماعيلية - السويس - شمال سيناء - جنوب سيناء. وبلغ قوام العينة 210 فرداً، كما تم اختيار عدد (20) فرداً للدراسة الإستطلاعية لتقنين أداة الدراسة الرئيسية والتحقق من وضوح هدف ومجال الدراسة لدى المبحوثين والوقوف على ما قد يسبب أي شك أو لبس لدى المبحوثين تجاه هدف وموضوع الدراسة والعمل على تلافيه خلال التطبيق الفعلي للدراسة.

جدول (1) يوضح توزيع عينة البحث الأساسية وفقاً لوظائفهم داخل الأندية الرياضية

الوظيفة	مدرّب	أخصائي رياضي	مشرف النشاط	مدير / مشرف (المنشآت - العلاقات العامة - شئون العضوية)	الإجمالي
العدد	57	72	46	35	210

جدول (2) يوضح توزيع العينة وفقاً للمحافظات

المحافظة	بورسعيد	الإسماعيلية	السويس	شمال سيناء	جنوب سيناء	الإجمالي
العدد	53	62	55	22	18	210

آداة جمع البيانات:

استبيان شفافية العملية الإدارية في الأندية الرياضية:

الهدف من الاستبيان: تقييم ما تتمتع به العملية الإدارية في الأندية الرياضية من شفافية ووضوح في مختلف معاملاتها وممارساتها.

الصورة المبدئية للاستبيان:

1- قام الباحث بالإطلاع على العديد من المراجع والدراسات التي تناولت مجالات الشفافية والحوكمة والإدارة الرياضية، كما راجع الباحث العديد من المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية وتناولتها وسائل الإعلام أو عدد من الدراسات أو أثارها بعض العاملين بالأندية خلال مقابلة الباحث لهم خلال فترة الإعداد للدراسة للوقوف على مدى نجاعة وفعالية موضوع الدراسة، وفي ضوء ذلك كله تم إعداد استبيان ينقسم إلى المحاور التالية:

أ- شفافية التخطيط في النادي الرياضي.

ب- شفافية تنظيم الأعمال في النادي.

ج- الشفافية والإفصاح عن موارد النادي.

د- شفافية الإتصال الإداري في النادي الرياضي.

هـ- القيادة وصناعة القرار في النادي الرياضي.

و- المشاركة وتمكين العاملين في النادي الرياضي.

ز- شفافية الرقابة والتقييم في النادي الرياضي.

ح- آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات في النادي الرياضي.

2- تم عرض محاور الإستبيان على عدد من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك المحاور لما وضعت من أجله، كذلك تحديد الأهمية النسبية لكل محور، أو إضافة أي محاور أخرى يراها الخبراء، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة 80% فأكثر من مجموع آراء الخبراء. وقد اتفق الخبراء على عدد 8 محاور للإستبيان الخاص بتقييم شفافية العملية الإدارية بالأندية الرياضية.

جدول (3) يوضح نسب إتفاق الخبراء على محاور الإستبيان الخاص بتقييم شفافية العملية الإدارية بالأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بالأندية

ن = 7

م	محاور الاستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
أ.	شفافية التخطيط في النادي الرياضي.	7	_____	%100
ب.	شفافية تنظيم الأعمال في النادي.	7	_____	%100
ج.	الشفافية والإفصاح عن موارد النادي.	7	_____	%100
د.	شفافية الإتصال الإداري في النادي الرياضي.	7	_____	%100
هـ.	القيادة وصناعة القرار في النادي الرياضي.	7	_____	%100
و.	المشاركة وتمكين العاملين في النادي الرياضي.	7	_____	%100
ز.	شفافية الرقابة والتقييم في النادي الرياضي.	7	_____	%100
ح.	آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات في النادي الرياضي.	7	_____	%100

3- قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل محور، وأيضاً من خلال الإسترشاد بأدبيات الشفافية والحوكمة والإدارة وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نماذج مقترحة يتم تقييم الشفافية على أساسها، وقد بلغ عدد العبارات (60) عبارة موزعة على محاور الاستبيان كما يلي:

أ- شفافية التخطيط في النادي الرياضي: 6 عبارات.

ب- شفافية تنظيم الأعمال في النادي: 6 عبارات.

ج- الشفافية والإفصاح عن موارد النادي: 5 عبارات.

د- شفافية الإتصال الإداري في النادي الرياضي: 9 عبارات.

هـ- القيادة وصناعة القرار في النادي الرياضي: 7 عبارات.

و- المشاركة وتمكين العاملين في النادي الرياضي: 5 عبارة.

ز- شفافية الرقابة والتقييم في النادي الرياضي: 14 عبارة.

ح- آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات في النادي الرياضي: 3 عبارات.

4- قام الباحث بعرض المحاور والعبارات التي تتدرج تحتها على عدد من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية، لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، أو تعديل صياغة أي عبارة، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمحور، وقد تم اختيار العبارات التي حصلت على 80% فأكثر من مجموع الآراء.

جدول (4) يوضح العبارات التي تم حذفها من الصورة الأولية للاستبيان الخاص بتقييم شفافية العملية الإدارية في الأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين في الأندية.

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات في الصورة الأولية	غير عدد العبارات المحذوفة	العدد النهائي للعبارات وفقا لآراء الخبراء
أ.	شفافية التخطيط في النادي الرياضي.	6	—	6
ب.	شفافية تنظيم الأعمال في النادي.	8	2	6
ج.	الشفافية والإفصاح عن موارد النادي.	5	—	5
د.	شفافية الإتصال الإداري في النادي الرياضي.	13	4	9
هـ.	القيادة وصناعة القرار في النادي الرياضي.	9	2	7
و.	المشاركة وتمكين العاملين في النادي الرياضي.	5	—	5
ز.	شفافية الرقابة والتقييم في النادي الرياضي.	14	—	14
ح.	آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات في النادي الرياضي.	4	1	3

يتضح من الجدول عدد العبارات المحذوفة من الاستبيان، فقد تم حذف العبارات التي رفضها اثنان على الأقل من الخبراء، وقد بلغ إجمالي العبارات المحذوفة 9 عبارات، فأصبح عدد عبارات الاستبيان 55 عبارة.

المعاملات العلمية لإستبيان شفافية العملية الإدارية بالأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بالأندية:

أ- الصدق: استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث تم الاستعانة بسبعة خبراء في مجالي الإدارة الرياضية، وتم عرض الاستبيانات في صورتها المبدئية عليهم، وفي ضوء ما أبدوه من ملاحظات تم إجراء بعض التعديلات، وتم عرض الاستبيان عليهم مرة أخرى لحساب معامل الصدق على الاستبيان. ولقد أشارت النتائج إلى أن المحاور والعبارات في الاستبيانات الثلاثة قد حققت معاملات صدق تزيد على نسبة الـ 80% المستهدفة.

ب- الثبات: استخدم الباحث أسلوب الاختبار وإداة الإختبار (Test - Retest) لاستخراج معامل الثبات للاستبيان وسحب عينة التقنين من مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث، بالأسلوب العشوائي لإجراء

الدراسات الاستطلاعية. وأجري التطبيق الأول للاستبيان خلال الفترة من 15 / 9 / 2019م حتى 17/9/2019، ثم أعيد التطبيق خلال الفترة من 29/9/2019م إلى 1 / 10 / 2019 م على نفس العينة وتحت نفس الظروف بعد مدة أسبوعين من التطبيق الأول. وكانت معاملات الثبات كما توضحها الجداول من جدول (3) وحتى جدول (15)، وتشير هذه الماملات إلى أن الاستبيان ومحاوره قد حقق معاملات ثبات عالية بحد أدنى قدره 0.65.

جدول (5): معامل ثبات محور "شفافية التخطيط في النادي الرياضي"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	ع	س	ع	س	
1	0.8124	2.23	0.4211	2.27	*0.81
2	0.8212	2.55	0.3020	2.47	*0.85
3	0.7423	2.29	0.5413	2.33	*0.72
4	0.6523	2.10	0.7342	2.13	*0.76
5	0.63210	2.07	0.780	2.8	*0.84
6	0.74130	2.19	0.72113	2.24	*0.88

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة دالة إحصائيا بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "شفافية التخطيط في النادي الرياضي".

جدول (6): معامل ثبات محور "شفافية تنظيم الأعمال في النادي الرياضي"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	ع	س	ع	س	
1	0.7214	2.42	0.7241	2.47	*0.72
2	0.7332	2.49	0.7431	2.45	*0.83
3	0.7520	2.32	0.7423	2.4	*0.69
4	0.7601	2.21	0.7544	2.28	*0.70
5	0.6331	2.8	0.7001	2.87	*0.85
6	0.75421	2.33	0.7521	2.39	*0.74

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة دالة إحصائيا بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "شفافية تنظيم الأعمال في النادي الرياضي".

جدول (7): معامل ثبات محور "شفافية موارد النادي الرياضي"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
1	2.43	0.7310	2.45	0.7421	*0.86
2	2.21	0.6532	2.29	0.7012	*0.77
3	1.91	0.7201	2.1	0.7324	*0.72
4	2.31	0.7532	2.37	0.7524	*0.68
5	2.62	0.6533	2.69	0.7201	*0.81

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة دالة إحصائياً بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "شفافية موارد النادي الرياضي".

جدول (8): معامل ثبات محور "شفافية الإتصال الإداري"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
1	1.69	0.6523	2.72	0.6528	*0.8803
2	2.63	0.7221	2.67	0.7253	*8214.0
3	2.55	0.6323	2.61	0.6325	*733.0
4	2.46	0.7501	2.47	0.7545	*7541.0
5	1.42	0.6322	1.51	0.6340	*8213.0
6	1.91	0.7413	2.01	0.7422	*7332.0
7	2.56	0.7423	2.62	0.7472	*6542.0
8	2.81	0.6210	2.89	0.6232	*6752.0
9	1.53	0.7244	1.6	0.7260	*71032.

يتضح من الجدول (8) وجود علاقة دالة إحصائياً بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "شفافية الإتصال الإداري".

جدول (9): معامل ثبات محور "القيادة وصناعة القرار"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	ع	س	ع	س	
1	0.7210	2.12	0.7311	2.17	*0.8
2	0.7533	2.82	0.76001	2.91	*0.81
3	0.7210	2.29	0.7244	2.31	*0.76
4	0.6523	2.31	0.5620	2.39	*0.730
5	0.5214	1.90	0.5523	1.85	*0.680
6	0.6231	1.51	0.6190	1.59	*0.82
7	0.7322	2.40	0.7421	2.46	*0.77

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول " القيادة وصناعة القرار".

جدول (10): معامل ثبات محور "المشاركة والتمكين"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	ع	س	ع	س	
1	0.7221	2.50	0.7251	2.57	*0.87
2	0.7231	2.63	0.7244	2.71	*0.81
3	0.6502	2.11	0.7324	2.19	*0.77
4	0.7112	2.19	0.7201	2.24	*0.72
5	0.7232	1.52	0.7241	1.65	*0.83

يتضح من الجدول (10) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "المشاركة والتمكين".

جدول (11): معامل ثبات محور "الرقابة والتقييم"

قيمة ر	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		رقم العبارة
	ع	س	ع	س	
*0.7603	0.6345	2.01	0.6331	1.92	1
*0.8804	0.7220	2.41	0.7213	2.36	2
*0.7952	0.7341	1.55	0.7334	1.47	3
*0.7510	0.7221	2.69	0.7214	2.61	4
*0.7441	0.5226	2.85	0.5220	2.87	5
*0.7234	0.6260	2.0	0.6242	1.85	6
*0.8540	0.7351	2.71	0.7343	2.64	7
*0.8126	0.7212	2.63	0.7211	2.54	8
*0.7423	0.6561	2.8	0.6523	2.72	9
*0.8024	0.6536	2.37	0.6530	2.33	10
*0.8543	0.6744	2.62	0.6741	2.56	11
*0.6924	0.7828	2.84	0.7820	2.81	12
*0.7533	0.7	1.68	0.7014	1.64	13
*0.7724	0.6211	1.42	0.6203	1.39	14

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة دالة إحصائياً بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "الرقابة والتقييم".

جدول (12): معامل ثبات محور "آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات"

قيمة ر	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		رقم العبارة
	ع	س	ع	س	
*0.81	0.7243	2.49	0.7232	2.40	1
*0.84	0.7513	2.55	0.7501	2.53	2
*0.73	0.7442	2.63	0.7420	2.57	3

يتضح من الجدول (12) وجود علاقة دالة إحصائياً بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات".

جدول (13): معامل ثبات محور "الشفافية الخارجية والتواصل مع المجتمع"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	ع	س	ع	س	
1	0.7244	1.52	0.7251	1.62	*0.69
2	0.7234	2.76	0.7238	277	*0.82
3	0.6520	1.44	0.6527	1.5	*0.72
4	0.7522	2.56	0.7520	2.64	*0.66
5	0.7210	2.63	0.7214	2.69	*0.87

يتضح من الجدول (13) وجود علاقة دالة إحصائياً بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "الشفافية الخارجية والتعامل مع المجتمع".

الدراسة الأساسية:

1- قام الباحث بعد التأكد من المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) إستبيان شفافية العملية الإدارية بالأندية الرياضية، باختيار عينة البحث والتواصل مع أفراد العينة لإختيار مواعيد مناسبة للإجابة على أسئلة الإستبيان.

2- تم تطبيق الإستبيان الخاص بتقييم شفافية العملية الإدارية بالأندية الرياضية على أفراد عينة البحث الرئيسية، في الفترة من 2019/11/7 إلى 2019/12/19م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدم الباحث المعاملات الإحصائية التالية لمناسبتها لطبيعة البحث:

1- المتوسط الحسابي.

2- الانحراف المعياري.

3- معامل الارتباط "بيرسون".

4- النسبة المئوية.

5- معامل كا².

عرض ومناقشة النتائج

أ- محور: شفافية "التخطيط" في النادي الرياضي

جدول (14) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول شفافية "التخطيط" في الأندية الرياضية

السبب	نعم		جزئياً		لا		لا أعرف		كا
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
1- المؤسسة رسالة ورؤية واضحة ومعتمدة ومعلنة.	17	8.095	8	3.81	133	63.33	52	4.76	*82.897
2- للنادي أهداف إستراتيجية معلنة.	21	10.00	27	12.86	98	46.67	64	30.48	*34.974
3- الخطط الإدارية للنادي معلنة ويمكن الوصول إليها.	136	64.76	52	24.76	22	10.48	-	-	99.337
4- السياسات المتبعة في النادي مكتوبة ومعلنة.	78	37.14	103	49.04	12	5.71	17	8.095	*62.293
5- اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل في النادي معلنة ويمكن الوصول إليها ومطالعتها.	181	86.19	23	10.95	6	2.86	-	-	167.2
6- القوانين المنظمة لعمل في النادي متاحة ويمكن الوصول إليها.	198	94.28	8	3.81	4	1.90	-	-	*206.760

* دال إحصائياً

يتضح من إجابات المفحوصين أن غالبيتهم (63.33%) قد أجمعوا على أن أنديتهم ليس لها رسالة ورؤية ، وأنه لا توجد لأنديتهم أهداف إستراتيجية معلنة (46.67%) ، في حين أشار (30.48%) أنهم لا يعرفون إذا ما كانت لأنديتهم أهداف اترراتيجية.، أما عن الخطط الإدارية للنادي فقد أجمع غالبية المبحوثين (64.76%) أن أنديتهم لديها خطط إدارية معتمدة ومعلنة ويرى (24.76%) وجود خطط إدارية معتمدة ومعلنة ولكن بشكل جزئي. ويرى (49.04%) أن لدى النادي سياسات مكتوبة ومعلنة بشكل جزئي، في حين يرى (37.14%) وجود سياسات مكتوبة ومعلنة فعلا في أنديتهم. وأشار غالبية المبحوثين (86.19%) إلى أن اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل في النادي معلنة ويمكن الوصول إليها ومطالعتها. وكذلك يرى غالبية المبحوثين (94.28%) أن القوانين المنظمة للعمل في النادي متاحة ويمكن الوصول إليها.

وتتفق هذه النتائج مع تعريف الشفافية الذي تقدمه هبة مطاوع (2015) حيث الشفافية هي: توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقرارات والقوانين واللوائح لكافة المواطنين، وتشمل الشفافية ثلاث مجالات رئيسية هي: اجراءات العمل - تخصيص الموارد - أسلوب اتخاذ القرار. (41 - 488)

ويرى طاهر الغالبي وصالح العامري أن عناصر الشفافية الإدارية وآلياتها الرئيسية تتمثل في: وضوح رؤية ورسالة المنظمة ومبرر وجودها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف. (18 - 52 ، 53)

ويرى روسيل هوبي وآخرون (2009): أن هدف المؤسسة الرياضية يتحدد من خلال بيان المهمة والذي ينبغي صياغته في شكل كتابي، لأن هذا البيان يتسم بالأهمية لأنه يقلل من خطورة وجود غموض في الإستراتيجية. (11 - 16)

وترى فاتن أحمد أبو بكر (2000): أنه على الإدارة العليا الاهتمام بتوصيل الرؤية ورسالة المؤسسة إلى جميع العاملين - وليس اختيار عينة ممثلة لهم - وطلب تصورهم حولها - فكما يذكر د. سيد الهواري أن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمنظمات وفرق العمل هو وضوح صورة المطلوب إنجازه عند جميع العاملين، حيث تصبح رؤية ورسالة المنظمة بمثابة "الأسمت الإنفعالي" الي يجعل جميع العاملين تتحرك في اتجاه واحد، كما تعتبر الأداة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات والمناصب الإدارية. (25 - 98)

ويرى سيد الهواري أنه من الضروري أن تكون الأهداف - وهي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي - أن تكون واضحة ومفهومة من جميع الأفراد. ولكي تكون واضحة ومفهومة فإنه يجب أن تكون مكتوبة وموزعة على الأشخاص. يحتفظ كل فرد بنسخة منها ليس في مكتبه أو في ملفاته ولكن يجب أن تكون أمامه بشكل ظاهر ولتكن على الحائط مرسومة بشكل درامي. (15 - 34 ، 35)

ويشير عبد اللطيف عايض (2009) إلى أن أحد المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية هي عدم وضوح أهداف وغايات المؤسسة وفي بعض الأحيان كثرتها وعدم القدرة على تحديد أولوياتها أو تداخلها قد يعيق تطبيق الشفافية الإدارية. (21 - 30)

كما يرى سيد الهواري - أنه بالنسبة للسياسات - فيجب أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع وأن يكون قد تم الإشتراك الحقيقي في صناعتها. (15 - 62)

ويرى إيهاب محمد خيرى في دراسته عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الاتحادات الرياضية أن: وضوح إجراءات العمل واللوائح ومراجعتها، ومعالجة البنود الغامضة فيها، وتوضيحها للعاملين وللأشخاص المعنيين يؤدي إلى المزيد من الشفافية في العمل الإداري في تلك الهيئة، دون إغفال لأهمية

تبسيط الإجراءات في الحد من حالات الفساد، والتغلب على الروتين، لأن غموض التشريعات والقوانين يؤدي إلى انعدام الشفافية. (6)

تؤكد مبادئ الشفافية الإدارية على ضرورة أن تكون إجراءات وآليات العمل الإداري في المؤسسات واضحة ومعلنة للجميع بحيث لا تكلف الكثير من الجهد والوقت، كما تؤكد على تبسيط الإجراءات وتسريع معدلات إنجاز الأعمال عن طريق القيام بالخطوات الضرورية فقط بأفضل طريقة، بهدف خفض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وتبنى أكثر الطرق فعالية في التعامل مع الأعمال الورقية وتوفير جهود العاملين، وتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة وقت الحاجة إليها، وتتطلب إجراءات العمل الإداري في المنظمات أن تكون المعلومة واضحة ومتاحة لدى المستفيدين الداخليين والخارجيين، إضافة إلى نشر تقارير سنوية ورقية وإلكترونية عما أنجزته من أهدافها ومشاريعها وبرامجها المختلفة، وإستراتيجياتها المستقبلية، كما تفرض مبادئ النزاهة والشفافية الإدارية لتسهيل إجراءات العمل وإختصار مراحلها بما يسهم في جودة الخدمة المقدمة، ويوفر أكبر قدر ممكن من وضوح الإجراءات ونزاهة التعاملات ورضا المستفيدين.

ب- محور شفافية تنظيم الأعمال في النادي

جدول (15) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول شفافية "تنظيم الأعمال" في الأندية الرياضية

رقم	لا أعرف		لا		جزئياً		نعم		السبب	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
82.056*	3.33	7	5.71	12	48.57	102	42.38	89	للنادي هيكل تنظيمي رسمي ومعلن.	-7
*81.821	4.76	10	7.14	15	63.33	133	24.76	52	الوظائف المختلفة بالنادي لها توصيف معتمد ومعلن.	-8
*99.405	6.19	13	5.71	12	72.38	152	15.71	33	لكل وظيفة بالنادي سلطات ومسئوليات مكتوبة ومعلنة.	-9
*20.659	12.38	26	29.52	62	41.43	87	16.67	35	شروط وإجراءات شغل الوظائف بالنادي معتمدة ومعلنة ويمكن الوصول إليها.	-10
*53.721	9.05	19	7.14	15	48.57	102	35.24	74	تتمتع عملية شغل أي وظيفة خالية بالنادي بالنزاهة والشفافية.	-11
*78.531	10	21	10.47	22	68.57	144	10.95	23	هيكل الأجور بالنادي معتمد ومعلن.	-12

* دال إحصائياً

بالنسبة لإن النادي لديه هيكل تنظيمي رسمي ومعلن يرى (48.75%) من المبحوثين وجود هذا الأمر بشكل جزئي، في حين يرى (42.38%) أن لأنديتهم فعلا هيكل تنظيمي رسمي ومعلن. ويرى

(63.33%) من المبحوثين أن الوظائف المختلفة في النادي لها توصيف معتمد ومعلن ولكن بشكل جزئي وليس تماما. ويرى غالبية المبحوثين (72.38%) أنه - وبشكل جزئي - فإن لكل وظيفة بالنادي سلطات ومسئوليات مكتوبة ومعلنة. ويرى غالبية المبحوثين (41.43%) أن شروط شغل الوظائف بالنادي معتمد ومعلنة ولكن جزئيا. ويرى (48.57%) من المبحوثين أن عملية شغل أي وظيفة خالية في النادي تتمتع جزئيا بالنزاهة والشفافية، في حين يرى (35.24%) من المبحوثين أن عملية شغل الوظائف الخالية تتمتع بالنزاهة والشفافية تماما. يشير غالبية المبحوثين (68.57%) إلى أن هيكل الأجور بالنادي معتمد ومعلن جزئيا وليس تماما.

ويرى عبد الحميد شرف هو توحيد الجهود وتجميعها في محصلة واحدة، وانطلاقها نحو الهدف بتحديد المسؤوليات ومعرفتها وتقسيمها إلى أقسام محددة وكذا تحديد العلاقات التنظيمية. (20 - 101)

فعن طريق التنظيم يتعرف كل فرد من العاملين في إدارة نادي رياضي على تبعيته وتابعيه معرفة كاملة، ويكون على بينة من سلطاته ومسئوليته، كما أنه يتعرف على الأنشطة التي يتولاها ومكانته بالنسبة لهذه المنشأة الرياضية ومدى علاقته بكل فرد فيها.

ويرى سعد أحمد شلبي (2006): أن المؤسسة الرياضية هي نظام مدروس الهيكل متناسق يضم أفرادا ومجموعات تمتلك مهارات ومواهب خاصة بمجال تقديم الخدمات المرتبة بالنشاط والمنافسات الرياضية ويعملون سويا من أجل إنجاز مجموعة مشتركة من الأهداف بكفاءة وفاعلية. (13 - 93)

وقد توصل نبيه العلقامي (1997) إلى أن معظم مراكز الشباب لا يوجد لها هيكل تنظيمي واضح أقرته الجمعية العمومية واعتمده مجلس الإدارة. (39 - 82)

كما أن حسن الشافعي وكريم الحكيم في دراستهم (9) حول نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية قد توصلا إلى أنه لا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة الرياضية.

وقد توصل عمرو عبد الحميد منصور (2018) في تصوره التخطيطي المقترح لتفعيل الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الإجتماعية إلى أنه ينبغي أن تقدم المؤسسة لموظفيها وصفا وظيفيا واضحا ومفصلا مبني على النتائج، وأن يحصل الموظفون على وصفهم الوظيفي في بداية تعيينهم، وأن تستخدم المؤسسة الوصف الوظيفي للمساعدة في التخطيط لسياسات رأس المال البشري مثل السياسات الخاصة بتدريب الكوادر وتقييم أداء الموظفين. (24 - 207)

ج- محور: الشفافية فيما يخص موارد النادي

جدول (16) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول شفافية موارد الأندية الرياضية

نكا	لا أعرف		لا		جزئيا		نعم		السبب	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
*33.604	5.71	12	24.29	51	42.38	89	27.62	58	تتوافر معلومات كافية ومعلنة عن الموارد المالية بالنادي.	-13
*55.796	2.86	6	38.1	80	38.1	91	15.71	33	تتوافر معلومات كافية ومعلنة عن أوجه الصرف المختلفة بالنادي.	-14
*10.994	16.67	35	20	42	39.52	83	23.81	50	تتوافر معلومات كافية ومعلنة عن الميزانيات المخصصة للأنشطة المختلفة بالنادي.	-15
*49.532	7.14	15	10.48	22	34.28	72	48.1	101	تتوافر معلومات كافية ومعلنة عن الإمكانيات المادية بالنادي (منشآت وملاعب - أدوات وأجهزة)	-16
*127.514	-	-	6.19	13	25.24	53	77.14	162	تتوافر معلومات كافية ومعلنة عن الموارد البشرية بالنادي.	-17

* دال إحصائيا

يرى (42.38%) من المبحوثين أن المعلومات المتوفرة حول الموارد المالية بالنادي هي معلومات كافية ومعلنة بشكل جزئي، لكن (27.62%) من المبحوثين يرون أن المعلومات حول الموارد هي كافية ومعلنة تماما. ويرى (43.33%) من المبحوثين أن المعلومات عن أوجه الصرف المالي في النادي هي معلومات معلنة بشكل جزئي، في حين يرى (38.095%) أن المعلومات عن أوجه الصرف المختلفة ليست كافية وغير معلنة. وعن المعلومات المتاحة عن الإمكانيات المادية بالنادي فإن (48.095%) من المبحوثين يرون أن هذه المعلومات كافية ومعلنة، في حين يرى (34.28%) أن هذه المعلومات كافية ومعلنة بشكل جزئي. ويرى غالبية المبحوثين (77.14%) أن المعلومات التي تتوافر عن الإمكانيات البشرية بالنادي كافية ومعلنة.

يؤكد بربريس شريف (2016) في دراسته حول دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية إلى أهمية المساءلة والشفافية في صنع القرارات والعمليات المالية داخل المؤسسات الرياضية ونشرها بين جميع الأطراف المنتمة لها. (7 - 70)

كما أن توفر الشفافية المالية يعتبر من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري (Administrative Corruption) وهو أحد أهم الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في قطاع إدارة المؤسسات.

وفيما يتعلق بالموارد البشرية فإن عمرو عبد الحميد منصور (2018) في تصوره التخطيطي المقترح لتنفيذ الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الإجتماعية ينص على أن يتم وضع قاعدة بيانات بأنواع الموظفين المؤهلين والمصادر المتوفرة (المهارات، الخبرات، العلاقات، إلخ) لتلبية احتياجات المهام. (24)

د- محور: شفافية الإتصال الإداري في النادي الرياضي

جدول (17) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول شفافية "الإتصال الإداري" في الأندية الرياضية

2كا	لا أعرف		لا		جزئيا		نعم		السبب	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
*169.405	-	-	0.48	1	15.24	32	84.29	177	تعتبر خطوط الإتصال والعلاقات في الأندية واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين بالنادي.	-18
*78.672	2.86	6	7.14	15	47.62	100	42.38	89	الإتصالات بين الرؤساء وبينهم وبين المستويات الإدارية المختلفة بالنادي كافية وسليمة.	-19
*132.538	-	-	1.90	4	29.52	62	68.75	144	تشمل الإتصالات في النادي كل المعلومات الواجب إيصالها من وإلى الرؤساء.	-20
*43.753	2.86	6	39.52	83	32.38	68	25.24	53	تسيطر الأمور الخاصة على محتويات الإتصال الإداري (الشفوي أو الكتابي) في النادي.	-21
*65.993	0.95	2	16.67	35	33.81	71	48.57	102	تحوي الرسائل - بين مختلف العاملين في النادي - معلومات	-22

									محدثة.	
*133.663	-	-	8.57	18	12.38	26	79.05	166	يثق العاملون بالنادي أن آليات الإتصال كفيلة بتوصيل الرسالة (معلومات - قرارات - آراء) واضحة ودون لبس.	-23
*81.827	1.43	3	8.57	18	41.90	88	48.1	101	الاتصالات غير الرسمية في النادي لاتتعارض في محتواها مع الاتصالات الرسمية.	-24
*66.631	2.86	6	10.95	23	38.1	80	48.1	101	تتضمن عملية الإتصال في النادي معلومات حديثة.	-25
*50.026	5.24	11	15.71	33	52.38	110	26.67	56	تتضمن عمليات الاتصال في النادي وسائل وأساليب متنوعة.	-26

* دال إحصائياً

يرى غالبية المبحوثين (84.29%) أن خطوط الإتصال والعلاقات في الأندية واضحة وصريحة ومفهومة لهم. ويرى (47.62%) من المبحوثين أن الاتصالات بين الرؤساء وبينهم وبين المستويات الإدارية المختلفة بالنادي سليمة وكافية بشكل جزئي، في حين يرى (42.38%) أن هذه الاتصالات سليمة وكافية تماماً. ويرى غالبية المبحوثين (68.57%) أن الاتصالات في النادي تشمل كل المعلومات الواجب إيصالها من الرؤساء إلى المرؤوسين، في حين يرى (29.52%) أن هذا الأمر يتم بشكل جزئي. بالنسبة لأن "الأمر الخاصة تسيطر على محتويات الإتصال الإداري (الشفوي أو الكتابي) في النادي" فقد تراوحت إجابات المبحوثين، فيرى (39.52%) من المبحوثين أن الأمور الخاصة والشخصية لاتعرف طريقها إلى الاتصال في النادي في حين يرى (32.38%) من المبحوثين أن الأمور الخاصة موجودة ولكن بشكل جزئي في الاتصالات التي تتم داخل النادي، ويرى (25.24%) أن هناك وجود فعلي للأمور الخاصة في الاتصالات التي تجري داخل النادي بين المستويات المختلفة.

يرى (48.57%) من المبحوثين أن الرسائل بين العاملين في النادي تحوي معلومات محدثة، في حين يرى (33.81%) أن المعلومات التي تحويها الرسائل المتبادلة محدثة بشكل جزئي.

ويثق غالبية المبحوثين (79.05%) أن آليات الاتصال المستخدمة في النادي كفيلة بتوصيل الرسالة - سواء معلومات أو قرارات أو آراء - بشكل واضح ودون لبس.

يرى (48.1%) أن الاتصالات غير الرسمية التي تجري في النادي لاتتعارض في فحواها مع الاتصالات الرسمية، في حين يرى (41.90%) أن التعارض في الفحوى قد يحدث بشكل جزئي.

يرى (48.1%) من المبحوثين أن عملية الإتصال في النادي تتضمن معلومات حديثة، ويرى (38.01%) أن الاتصال يتضمن معلومات حديثة جزئيا وليس تماما.

يرى غالبية المبحوثين (52.38%) أن هناك تنوع جزئي في وسائل وأساليب الاتصال داخل النادي، في حين يرى (26.67%) أن هذا التنوع في وسائل وأساليب الاتصال موجود فعلا.

وقد وجد إيهاب محمد خيرى (2019) في دراسته حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في هذه الاتحادات الرياضية، وأرجع ذلك إلى أهمية الاتصال في إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، من أجل تطوير وتحسين للمواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها. (6)

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة أحمد فتحي أبو كريم (2005) التي أشارت إلى أن هناك علاقة بين الشفافية الإدارية والاتصال الإداري، حيث يعد الإتصال الإداري عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها وأهدافها، لذا يتطلب وجود اتصال فعال يكفل توصيل البيانات والمعلومات الصحيحة بكل شفافية ووضوح لاينتابها أي غموض بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت اتصالات صاعدة أو اتصالات هابطة أو أفقية بالإضافة إلى الاتصالات الواردة إلى المنظمة أو الصادرة منها إلى المجتمع المحيط. (2)

ويرى حسن الشافعي (2005) أن الاتصال الفعال يساعد في نشر وتقديم معلومات صحيحة وحقائق واضحة وأخبار صادقة وموضوعات دقيقة ووقائع محددة وأفكار منطقية لخدمة الصالح العام. (8 - 32)

ويورد ياسر خليل نصير (2005) تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب للاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المؤسسة. (42 -

27)

ويجمع خبراء الإدارة على أهمية الإتصال الإداري لتحقيق التواصل بين جميع مستويات المؤسسة وتبادل المعلومات والبيانات اللازمة لتسيير الأعمال ، وتحقيق الأهداف المنشودة ، وتتطلب الشفافية الإدارية وجود إتصال فعال يكفل وصول البيانات والمعلومات من وإلى المنظمة ، وتسهم في تعزيز الشفافية الإدارية عن طريق توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب ، ودعم عمليات إتخاذ القرارات الصحيحة ، وتحسين إستخدام الموارد ، والحد من التجاوزات الإدارية ، وتقديم الخدمة بأقل تكلفة ، وتتطلب الإتصالات

التي تتسم بالشفافية الإدارية تعاون الأفراد مع بعضهم البعض ، وعدم إخفاء المعلومات المهمة في المؤسسة عن العاملين.

ويؤكد كمال درويش ومحمد صبحي حسانين (2004) على أن المدير ذو الضمير اليقظ يدرك أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتسم بما يلي: 1- متعددة الاتجاهات - 2- موضوعية - 3- شاملة - 4- مناسبة - 5- صادقة - 6- نزيهة - 7- حديثة - 8- متسقة. (28 - 164)

وقد أشار محمد الصيرفي (2006) إلى بعض العوائق التنظيمية التي تحد من فاعلية الاتصال ، والتي بالتالي - من وجهة نظر الباحث تؤثر في مدى الشفافية في إدارة المؤسسة، وهذه العوائق تتمثل في:

- 1- غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.
- 2- عدم القدرة على تحديد الجهات التي يتواجد بها المعلومات المطلوبة.
- 3- درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها.
- 4- قصور وسائل الاتصال المتاحة.
- 5- الإنتقاء المتعمد للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها تلك البيانات. (31 - 213)

وقد رصدت دراسة صبري السعيد عبد العزيز (2010) حول تقويم نظم الاتصال بالأندية الكبرى عددا من المعوقات التي تفقد الاتصال فاعليته في الأندية، ومنها معوقات شخصية مثل: تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء مرؤوسيه والخوف من الاتصال والشك وعدم الاطمئنان السائد بين العاملين وحبس أو حجب أو تشويه المعلومات. وأيضا توجد بعض المعوقات التنظيمية ومنها: كبر حجم المؤسسة - وأن المناخ التنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة والإفتقار إلى التفاعل ما بين الإدارة والعاملين وبين العاملين فيما بينهم وسياسات الاتصال وأهداف العاملين وعدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل وعدم وجود إدارة للمعلومات ضمن الهيكل التنظيمي للأندية. (17)

هـ- محور: القيادة وصناعة القرار في النادي الرياضي

جدول (18) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول القيادة وصناعة القرار في الأندية الرياضية

رقم	لا أعرف		لا		جزئياً		نعم		السبب	رقم
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
*106.537	-	-	4.76	10	46.67	98	48.57	102	تعتمد إدارة النادي ممارسات ديمقراطية في الإدارة.	-27
*66.264	4.29	9	10	21	54.76	115	30.95	65	توجد مشاركة في صناعة القرار بالنادي.	-28
*82.229	5.71	12	5.71	12	25.71	54	62.86	132	القرارات يتم بنائها على معلومات وليس انطباعات.	-29
*36.988	6.19	13	30	63	44.76	94	19.05	40	يوجد رصيد من التجارب ودراسات الحالة التي تساعد في صناعة القرار وتوجيهه الوجهة الصحيحة.	-30
87.040	2.38	5	6.67	12	47.14	99	44.76	94	القرارات التي يتخذها إدارة النادي تكون موقفة ومعلنة.	-31
55.437	3.33	7	15.24	32	32.85	69	48.57	102	إدارة النادي تكون منفتحة على قبول أي اعتراضات أو ملاحظات على ما اتخذته من قرارات.	-32
49.059	2.86	6	30.95	65	45.24	95	20.95	44	توجد آلية للحوار المجتمعي حول اتخاذ قرارات متعلقة بمستقبل النادي وآداء رسالته.	-33

* دال إحصائياً

يرى (48.57%) من المبحوثين أن إدارة النادي تعتمد ممارسات ديمقراطية في الإدارة، في حين يرى (46.67%) أن الممارسات الديمقراطية التي تعتمد عليها إدارة النادي في عملها موجودة بشكل جزئي.

وبالنسبة للمشاركة في صناعة القرار داخل النادي: يرى (54.76%) من المبحوثين أن هناك مشاركة جزئية في صناعة القرار في حين يرى (30.95%) من المبحوثين أن هناك مشاركة فعلية في صناعة القرار داخل النادي.

يرى غالبية المبحوثين (62.86%) أن القرارات في النادي يتم بنائها على معلومات وليس انطباعات، ويرى (25.71%) أن القرارات تبني على المعلومات وليس على انطباعات جزئياً.

يرى (44.76%) من المبحوثين وجود جزئي للتجارب ودراسات الحالة التي تساع في صناعة القرار وتوجيهه الوجهة الصحيحة ، في حين يرى (30%) من المبحوثين عدم وجود رصيد من التجارب ودراسات الحالة لدى النادي بحيث تساهم في ترشيد القرار وتوجيهه.

يرى (47.14%) من المبحوثين أن قرارات إدارة النادي تكون موثقة ومعلنة جزئياً، في حين يرى (44.76%) من المبحوثين أن قرارات إدارة النادي تكون موثقة ومعلنة فعلاً.

يرى (48.57%) من المبحوثين أن إدارات أنديةهم منفتحة على قبول أي اعتراضات أو ملاحظات على ما تتخذه من قرارات، في حين يرى (32.85%) من المبحوثين أن إدارات أنديةهم منفتحة - بشكل جزئي - على أي اعتراضات أو ملاحظات تجاه قراراتها.

تراوحت إجابات المبحوثين فيما يخص "وجود آلية للحوار المجتمعي حول اتخاذ قرارات متعلقة بمستقبل النادي وآداء رسالته"، فيرى (45.24%) من المبحوثين وجود حوار مجتمعي حول قرارات النادي ولكن بشكل جزئي، في حين يرى (30.95%) من المبحوثين عدم وجود حوار مجتمعي ، ويرى (20.95%) وجود حوار مجتمعي فعلاً حول أي قرارات تتعلق بمستقبل النادي.

ويرى الباحث أن مسألة التوصل إلى القرار السليم هو جوهر العملية الإدارية، فالأصل أن المنظمة تعمل على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم، وحتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية، حيث يكون الهدف هو التوصل إلى القرار السليم لا مجرد إجراء شكلي لإضفاء الشرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا. وتعد المشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار.

وأشار توماس وفليسوس Thomas & Velthouse (2008) ، كارسمكر Kaarsmaker (2010) إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة وزيادة الإنتاجية لأنها تسهم بشكل كبير في تفعيل دور العاملين وأصحاب العلاقة لمتابعة برامج وأنشطة المنظمة أولاً بأول، ومواكبة ما تحققه من إنجازات، ومواجهة ما تتعرض له من قصور، مما يعد مرحلة متقدمة في طريق الشفافية الإدارية والتمكين. (47) (67 - 213)

وفي دراسة راشد إبراهيم النعيمي (2015) حول أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات، فقد تبين من آراء المستجيبين أن متخذي القرار

والقيادات الرياضية ترى أن الأنظمة والسياسات الرياضية لا تتميز بالشفافية من حيث عدم وضوح الإجراءات حول كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وما يتبعها من عدم الإعلان عن نتائج كافة التقارير الرياضية والمخرجات الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية مما يؤثر على تحقيق الإنجازات الرياضية الأولمبية. ولم توافق عينة المبحوثين بشدة - في نفس الدراسة - على أن (الإجراءات واضحة بالنسبة لك من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الإستراتيجية)، مما يدل على عدم وضوح الإجراءات من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة. (10)

و- محور: المشاركة وتمكين العاملين في النادي الرياضي

جدول (20) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول المشاركة وتمكين العاملين في الأندية الرياضية

ن	لا أعرف		لا		جزئياً		نعم		السبب	ن
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
*77.244	-	-	14.29	30	48.57	102	37.14	78	تتوافر المعلومات الكافية لكافة العاملين ولفرق العمل بالنادي مما يمكنهم من أداء مهامهم على الوجه الأمثل.	-34
*98.010	-	-	10.48	22	26.190	55	63.33	133	تحرص إدارة النادي على تعريف كافة العاملين بكل الظروف والمتغيرات التي يعمل خلالها النادي.	-35
*28.253	7.62	16	24.29	51	41.43	87	26.67	56	يستطيع العاملون بالأندية الوصول بسهولة إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالنادي.	-36
*94.964	1.43	3	5.71	12	48.57	102	44.29	93	يوجد تفويض للمهام فعال من قبل الإدارة لعاملين.	-37
*115.421	1.43	3	3.81	8	26.19	55	68.57	144	يستطيع العاملون الجدد بالنادي التعرف بسهولة على طبيعة العمل داخله ومتطلباته والثقافة التنظيمية التي تحكمه.	-38

* دال إحصائياً

يرى (48.57%) من المبحوثين أن المعلومات التي تساعدهم أداء مهام عملهم في النادي متوفرة ولكن بشكل جزئي، في حين يرى (37.14%) من المبحوثين أن هناك - فعلاً - معلومات متوفرة وكافية تساعدهم في أداء مهامهم على الوجه الأمثل.

يرى غالبية المبحوثين (63.33%) أن إدارة النادي تحرص على تعريف كافة العاملين بكل الظروف والمتغيرات التي يعمل خلالها النادي، في حين يرى (26.19%) من المبحوثين أن إدارة النادي تعرفهم بالظروف والمتغيرات ولكن بشكل جزئي.

وبالنسبة لسهولة وصول العاملين إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالنادي فيرى (41.43%) من العاملين أن الأمر سهل جزئياً، في حين يرى (26.67%) من المبحوثين أن هناك سهولة في الوصول إلى البيانات والمعلومات، ويرى (24.29%) أنه ليس من السهل وصولهم إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بعمل النادي.

يرى (48.57%) من المبحوثين أن هناك تفويضاً جزئياً للمهام من قبل الإدارة للعاملين بالنادي، في حين يرى (44.29%) وجود تفويض فعلي للمهام من الإدارة للعاملين.

يقر غالبية المبحوثين (68.57%) أن العاملين الجدد يستطيعون - بسهولة - التعرف على طبيعة العمل بالنادي ومتطلباته والثقافة التنظيمية التي تحكمه، في حين يرى (26.19%) من المبحوثين أن أمر تعرف العاملين الجدد على طبيعة العمل وعلى الثقافة التنظيمية للنادي سهل جزئياً.

ويعد مبدأ "المعلومات لجميع العاملين" أحد مبادئ وأسس الشفافية، وينص هذا المبدأ على أنه ينبغي أن يعلم العاملون أهداف المؤسسات العامة والفرعية ويفهم كل دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها، وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملون ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ولكن ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم.

يرى الباحث أن إلمام العاملين بكافة البيانات والمعلومات عن المؤسسة يعضد منهج الإدارة المفتوحة في إدارة المؤسسات الرياضية، والإدارة المفتوحة هو فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن الشديد بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المنظمة سواء أكانت ربحاً أو خسارة. وذلك من خلال فتح سجلات المنظمة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين.

وترى فاتن أحمد أبو بكر (2001) أن منهج الإدارة المفتوحة يعمل على تحقيق عدد من الأسس أهمها:

1- معالجة أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والإدارة من خلال المناقشات الصريحة للأرقام الهامة المتعلقة بنتائج وإنجازات المنظمة.

2- تعميق مفهوم المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التفكير بعقلية رجال الأعمال، مما يعمل على تحريك القوى الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد لطرح المقترحات والأفكار الجديدة.

3- زيادة شعور العاملين بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المنظمة بما يحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي. (25 - 57 ، 58)

وفي دراسة راشد إبراهيم النعيمي (2015) حول أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات، أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تعزيز المشاركة على مستوى الأفراد والمؤسسات الرياضية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات الرياضية وتحقيق إنجازات رياضية أولمبية. (10)

وفي دراسة إيهاب محمد خيرى (2019) حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية. وقد أرجع الباحث ذلك إلى الدور الكبير لأهمية مشاركة العاملين والاهتمام بهم في تعزيز الشفافية الإدارية بمشاركة الجميع في دعم المؤسسة الرياضية في كافة المجالات، وتوسيع دور العاملين وتفعيل دور الرقابة الذاتية، وبث روح التعاون سيؤدي حتما إلى خلق قيادة تتسم ممارستها بالشفافية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى، مما يخلق جوا من المكاشفة والوضوح والعلانية في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ومواجهة الإخفاقات والإبلاغ عنها علنا، والتواصل مع جميع الأفراد بسهولة وتقوية العلاقات الداخلية مع العاملين، والعلاقات الخارجية المرتبطة بالمجتمع الخارجي. (6)

إن الشفافية الإدارية وسياسة الإنفتاح على العاملين، والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز في تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء والإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء.

ز- محور: شفافية الرقابة والتقييم في النادي الرياضي

جدول (21) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول شفافية "الرقابة والتقييم" في الأندية الرياضية

السبب	نعم		جزئيا		لا		لا أعرف		2ك
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
هل توجد معايير واضحة ومعلنة لتنفيذ الأنشطة والخدمات التي يقدمها النادي.	75	35.71	104	49.52	27	12.86	4	1.90	*70.734
هل توجد معايير رقابية واضحة ومعلنة لمختلف	84	40	112	53.33	8	3.81	6	2.86	*94.604

									الإدارات بالنادي (الإدارة المالية - الموارد البشرية - .. إلخ).	
*90.593	0.48	1	7.14	15	49.05	103	38.57	81	توجد معايير رقابية واضحة ومعلنة خاصة بالموارد المالية للنادي وطرق تنميتها وأوجه صرفها.	-41
*70.434	3.81	8	9.52	20	52.38	110	34.28	72	توجد معايير رقابية واضحة لاستخدام مرافق وأدوات وأجهزة النادي.	-42
*34.119	7.62	16	33.33	70	42.38	89	16.67	35	توجد معايير رقابية واضحة ومعلنة لقياس فعالية استخدام موارد وإمكانيات النادي في تحقيق أهداف النادي.	-43
*23.970	10.95	23	23.81	50	44.76	94	20.47	43	توجد معايير واضحة لقياس مستوى الصورة الذهنية وسمعة النادي لدى الأطراف صاحبة المصلحة والمجتمع المحيط.	-44
*35.720	11.43	24	40.48	85	37.14	78	10.95	23	توجد موازنات تخطيطية لكافة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها بالنادي.	-45
*67.998	-	-	21.43	45	49.05	103	29.52	62	يتم اتباع أساليب واضحة ومعلنة لقياس أداء العاملين بالنادي.	-46
*65.154	4.29	9	9.52	20	49.52	104	35.71	75	يضمن العاملون بالنادي أن أي عمليات للتقييم تتسم بالنزاهة والشفافية ويكون عرضها الصالح العام.	-47
*34.475	8.75	18	29.52	62	46.19	97	15.71	33	يتم إعلام الأطراف ذات الصلة بنتائج عمليات التقييم ومناقشتها معهم.	-48
*31.610	6.67	14	21.43	45	30	63	41.90	88	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية معلنة لأي انحرافات في حال وجودها.	-49
*14.171	11.43	24	25.71	54	32.86	69	30	63	توجد معايير تقييمية لمختلف وظائف الإدارة بالنادي.	-50
*57.145	4.29	9	53.33	112	26.67	56	15.71	33	توجد استطلاعات رأي دورية - ونتائجها معلنة -	-51

أشار (49.52%) من المبحوثين إلى أنهم يطمئنون - جزئياً - إلى أن عمليات التقييم في أنديةهم تتسم بالنزاهة والشفافية ويكون غرضها الصالح العام للنادي، وأشار (35.1%) من المبحوثين إلى أنهم مطمئنين فعلاً لعمليات التقييم في أنديةهم.

أشار (46.19%) من المبحوثين إلى أنه يتم - جزئياً - إعلام الأطراف ذات الصلة بنتائج عمليات التقييم ومناقشتها معهم، في حين يرى (29.52%) أنه لا يتم إعلام الأطراف ذات الصلة بنتائج التقييم.

يرى (41.90%) من المبحوثين أنه هناك اجراءات تصحيحية معلنة يتم اتخاذها لعلاج أي انحرافات، في حين يرى (30%) من المبحوثين أن الاجراءات في هذه الحالة يتم اتخاذها بشكل جزئي.

يشير (32.85%) من المبحوثين إلى أنه توجد - جزئياً - معايير تقييمية لمختلف وظائف الإدارة بالنادي، في حين يشير (30%) إلى وجود هذه المعايير فعلاً.

يشير (53.33%) من المبحوثين إلى أن لا توجد استطلاعات رأي دورية في أنديةهم لقياس رضا العاملين وييدي العاملين من خلالها رأيهم في أسلوب الإدارة، في حين يشير (26.67%) من المبحوثين إلى وجود هذه الاستطلاعات وإجرائها - بشكل جزئي .

يشير (54.76%) من المبحوثين إلى عدم وجود استطلاعات للرأي موجهة لأعضاء النادي والمستفيدين من خدماته حول جودة الأنشطة والخدمات التي يقدمها النادي، في حين يرى (30%) من المبحوثين وجود هذه الاستطلاعات ولكن بشكل جزئي.

وترى ماجدة سليمان (2005) أن شفافية تقييم الأداء تشير إلى الوضوح والدقة والموضوعية والعلانية والنزاهة في عملية تقييم الأداء، مع مناقشة ذلك التقييم مع العاملين أنفسهم، والإستفادة من ذلك في اتخاذ مجموعة من القرارات الخاصة بالموارد البشرية مثل الحوافز والنقل والترقية. (30)

وفي دراسة راشد إبراهيم المطوع النعيمي (2015) فإن متخذي القرار والقيادات الرياضية ترى أنه من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً في تحقيق الإنجازات الرياضية الأولمبية، ولكن الواقع الفعلي يتضح من خلاله أن المعايير المحاسبية غير واضحة للمسؤولين والعاملين بالمؤسسات الرياضية مما يؤدي لعدم وضوح النظم المحاسبية بالمؤسسات، وبالتالي لا تستطيع المؤسسات الرياضية الاستفادة من نظام المحاسبة لديها في تطوير آدائها مما يفقدها الثقة في نظام المحاسبة المعمول بها مما يؤثر على تحقيق الإنجازات الرياضية الأولمبية. (10)

ويرى فهد عبد الرحمن رمزي (2013) أن تقييم الأداء المؤسسي والفردية خاصة للقيادات العليا من متطلبات الشفافية الإدارية لأنه يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ، ولا بد له من أن يتحقق دورياً وبشكل

منتظم، وتتطور آلياته ومعاييرهِ وتتشارك فيها أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتفق عليها. (26)

ويعرض محي الدين الأزهري (1993) آراء بعض الكتاب حول الطرق التي يمكن بها أن تكون المعايير الرقابية أكثر تمشياً وقبولاً مع السلوك البشري:

1- أن تكون المعايير موضوعية، وأن توضع بطريقة تؤدي إلى الاعتراف بصحتها وسلامتها.

2- توفير عنصر المشاركة الفعلي للعضو الذي سيسأل عن تحقيق هذه المعايير.

3- لا يجب أن تكون المعايير قيدياً على حرية التصرف والمبادئ، ومن ثم احتمال الخطأ وعدم الخوف من الخطأ. (38 - 310)

ح- محور: آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات في النادي الرياضي

جدول (22) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول آليات حل الشكاوي والتعامل مع المشكلات في الأندية الرياضية

كأ	لا أعرف		لا		جزئياً		نعم		السبب	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
*79.936	1.43	3	10	21	45.71	96	42.86	90	توجد آليات واضحة ومعلنة لتقديم الشكاوي.	53-
*57.683	0.95	2	23.81	50	45.24	95	30	63	يتم التعامل مع أي شكوى من خلال اجراءات معلنة ويتوافق الجميع على نزاهتها.	54-
*71.677	2.86	6	9.52	20	42.38	89	45.24	95	يتم إعلام صاحب الشكوى بنتائج التحقيق في شكواه وما سيتم اتخاذه من اجراءات بناء على نتائج التحقيق في موضوع الشكوى.	55-

* دال إحصائياً

يرى (45.71%) من المبحوثين أنه توجد - بشكل جزئي - آليات واضحة ومعلنة لتقديم الشكاوي، في حين يرى (42.86%) من المبحوثين وجود آليات واضحة ومعلنة لتقديم الشكاوي فعلاً.

يرى (45.24%) من المبحوثين أن التعامل مع أي شكوى من خلال اجراءات معلنة ويتوافق الجميع على نزاهتها يتم بشكل جزئي، في حين يرى (42.86%) وجود هذه الإجراءات فعلا.

يشير (45.24%) من المبحوثين إلى أن المتقدم بشكوى في أنديةهم يتم إعلامه بنتائج التحقيق في شكواه وما سيتم اتخاذه من إجراءات تجاه الشكوى، في حين أشار (42.38%) من المبحوثين إلى أن هذا الإجراء من قبل إدارة أنديةهم تجاه المتقدمين بشكوى يتم ولكن جزئياً.

تظهر النتائج أن هناك درجة مقبولة من الشفافية في عملية التقدم بشكاوي وفحصها في الأندية الرياضية. ويؤكد محي الدين الأزهرى (1993) على أهمية تحسين الإتصال بمبادرة المرؤوس، والذي يسوق بعضاً من أشكاله:

1- إجراءات الشكاوي: أي تشجيع الإتصال فيما يتعلق بشكاوي المرؤوسين وإباحة تخطي الرؤساء المباشرين عند تقديم الشكاوي.

2- سياسة الباب المفتوح: وتعني هه السياسة إتاحة الفرصة للمرؤوسين بإمكانية عرض مشاكلهم على الرئيس في أي وقت وبدون الخضوع لعمليات التسلسل في السلطة.

3- الجلسات واستقصاء الاتجاهات والأساليب واللقاءات الخارجية: وتتم بواسطة ذلك الحصول على معلومات مهمة تعمل على ترشيد الإتصال بمبادرة المرؤوس إذا تم استخدامها بشكل سليم.

4- أساليب المشاركة: تحقق أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات قدراً كبيراً من فاعلية الإتصال.

5- مكتب التظلمات. (38 - 242 ، 243)

ط- محور: الشفافية الخارجية والتواصل مع المجتمع

جدول (23) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول الشفافية الخارجية والتواصل مع المجتمع في الأندية الرياضية

كأ	لا أعرف		لا		جزئياً		نعم		السبب	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
*73.047	0.95	2	14.29	30	32.38	68	52.38	110	يوجد نشاط للعلاقات العامة بالنادي.	-56
*34.223	5.24	11	38.1	80	30	63	26.67	56	توجد معلومات وافية وحديثة منشورة عن النادي.	-57
*60.196	2.38	5	14.29	30	40.48	85	42.86	90	يتم اتباع سياسة المصارحة والمكاشفة في حال وجود مشكلة أو أزمة.	-58
*45.678	2.86	6	32.86	69	38.57	81	25.71	54	تقوم إدارة العلاقات العامة	-59

									بتوصيل آراء الجماهير والمستفيدين والأعضاء إلى إدارة النادي.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

* دال إحصائياً

أشار (52.38%) من المبحوثين أنه يوجد نشاط للعلاقات العامة بأنديتهم في حين أشار (32.38%) إلى وجود نشاط للعلاقات العامة بأنديتهم ولكن بشكل جزئي

بالنسبة لوجود معلومات حديثة ومنشورة عن النادي تنوعت إجابات المبحوثين، فأشار (38.1%) إلى أنه لاوجود لمعلومات حديثة ومنشورة عن النادي، في حين يرى (30%) وجود هذه المعلومات بشكل جزئي، ويرى (26.67%) من المبحوثين أن هناك فعلا معلومات وافية وحديثة ومنشورة عن النادي.

يرى (42.86%) من المبحوثين أن إدارات أنديتهم تتبع سياسة المصارحة والمكاشفة في حال وجود مشكلات، في حين يرى (40.48%) من المبحوثين أن إدارات أنديتهم تتبع سياسات المصارحة جزئياً.

أما عن قيام إدارة العلاقات العامة بتوصيل آراء الجماهير والمستفيدين والأعضاء إلى إدارة النادي، تنوعت استجابات المبحوثين. يرى (38.57%) أن إدارة العلاقات العامة بالنادي تقوم بهذا الدور بشكل جزئي، ويرى (35.86%) أن إدارة العلاقات العامة لا تقوم بهذا الدور، في حين يرى (25.71%) أن إدارة العلاقات العامة تقوم بهذا الدور فعلا.

تظهر النتائج أن التزام الأندية الرياضية بالشفافية في عملها تجاه المجتمع يتم بشكل جزئي، والأندية غير نشطة في هذا الصدد.

فالشفافية وفقاً لمنظمة الشفافية العالمية (2010) هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق، وضرورة إطلاع الأعضاء والمواطنين والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق، ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي. (53)

ويضيف هرمان Harman (2010) أن الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور. (46)

وفي دراسة إيهاب محمد خيرى(6)، فقد توصل إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية المصرية. ويرجع الباحث هذه

النتيجة إلى أن سياسات الشفافية تحتاج إلى نشر المعلومات الصحيحة وإلى إجراءات عملية، لذلك لابد من تبني إجراءات تساهم في نشر المعلومات بين الجمهور على حسب الإمكانيات المتاحة لدى كل جمعية أو مؤسسة، وقد تنوعت الإجراءات والوسائل المستخدمة في الجمعيات لنشر المعلومات وتيسير الوصول إليها من قبل الجمهور ومن يحتاجها، مثل المواقع الإلكترونية واستخدام وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (الصحف، الإذاعة، التلفاز)، وانتهاء بالوسائل المطبوعة مثل: (الملصقات، النشرات، التقارير المطبوعة).

فالشفافية تعمل على تقليل الغموض والضبابية والقضاء على الفساد، وتضمن حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وإدارة عمليات البيانات الداخلية للمؤسسة، وتسمح بتوعية المواطن وإطلاعه على الخيارات المتوفرة، وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع المستويات الإدارية والتنفيذية للمنظمة.

وتؤكد الشفافية ضرورة أن يكون الناس على علم بما يحدث، وتساعدهم على فهم الأسس المنطقية لقرارات التي تتخذها الحكومة وموظفيها على مختلف المستويات. وهي عنصر رئيس من عناصر المساءلة تقي من الأخطاء الحكومية وتحارب الفساد.

وتتطلب الشفافية الخارجية الوصول المفتوح للعامة إلى المعلومات، حيث يعتبر تدفق المعلومات وتبادلها بين الأفراد وأصحاب العلاقة نوع من الشفافية الخارجية. وهو ما يحتم تغيير الأدوار القيادية لتصبح أكثر اتفاقاً مع المجتمع الخارجي بما يحقق تدفق المعلومات بدقة وموضوعية ومصداقية.

وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة كل من Martial Pasquer و Patric Villeneuve (2007) إلى أهمية الشفافية على أنشطة وخدمات المنظمات الحكومية والخدمية، وأنها ترتبط بكمية المعلومات المتاحة للجمهور، وكذلك تناولت أساسيات الشفافية التنظيمية وإلى أهمية الوصول إلى المعلومات الصحيحة، وأن من حق الجمهور الحصول على المعلومات وضرورة إلزام المنظمات بممارسة أكبر قدر من الشفافية لتحقيق أغراضها وضرورة من ضروريات الحكم الرشيد. (48)

وهو ما توصل إليه محمد بن محمد أحمد الحربي (2012) إلى ضرورة إلزام المؤسسات الحكومية والأهلية بنشر تقارير دورية للمستفيدين يوضح مستوى الخدمات التي تقدمها وجوانب القصور فيها. (33)

وأيضاً دراسة عمرو محمود عبد الحميد (2018) التي أكدت على ضرورة دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكيد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسئولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم. (24)

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- 1- لا تتمتع الأندية الرياضية بدرجة عالية من الشفافية في التخطيط حيث معظم الأندية ليس لها رسالة أو رؤية واضحة أو أهداف استراتيجية تعمل على تحقيقه.
- 2- اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل في الأندية وكذلك القوانين التي تعمل الأندية في ظلها كلها معلنة ويمكن الوصول إليها.
- 3- تتمتع الأندية بالشفافية جزئياً فيما يخص تنظيم الأعمال داخل النادي.
- 4- بالنسبة لموارد الأندية فتتمتع الأندية بشفافية كبيرة تجاه مواردها البشرية وإمكاناتها المادية في تتمتع بشفافية جزئية فيما يتعلق بمواردها المالية وأوجه الصرف والإنفاق في النادي.
- 5- تتمتع الأندية الرياضية بدرجة عالية من الشفافية في الإتصال الإداري داخلها حيث تتوفر لها خطوط اتصال واضحة بين كافة الأطراف في النادي، ويتم إيصال كافة المعلومات الواجب إيصالها عبر هذه الخطوط، والمعلومات التي يتم تبادلها في الإتصال الإداري هي معلومات حديثة.
- 6- تتفاوت الأندية من حيث نمط القيادة السائد فيها ومن حيث تبنيها لممارسات ديمقراطية.
- 7- مشاركة العاملين في النادي في صناعة القرارات هي مشاركة جزئية في أغلب الأحوال.
- 8- القرارات التي تتخذها إدارات الأندية تكون معلنة بشكل جزئي.
- 9- إدارات الأندية منفتحة بشكل جزئي على إعتراضات وملاحظات العاملين بالأندية على قراراتها.
- 10- يوجد - وبشكل جزئي - ممارسات للحوار المجتمعي حول أي قرارات متعلقة بمستقبل النادي وآدائه لرسالته.
- 11- المعلومات التي تعين العاملين على أداء وظائفهم ومهامهم متوفرة بشكل جزئي.
- 12- يستطيع العاملون بالأندية الوصول - بشكل جزئي - إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالنادي.
- 13- توجد معايير واضحة ومعلنة - جزئياً - لتنفيذ الأنشطة والخدمات التي يقدمها النادي.
- 14- توجد معايير واضحة ومعلنة - جزئياً - لمختلف الإدارات بالنادي.

- 15- لا توجد موازنات تخطيطية لكافة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها بالنادي، أو أنها موجودة ولكن بشكل جزئي.
- 16- يتم اتباع أساليب واضحة ومعلنة - جزئياً - لقياس أداء العاملين في النادي.
- 17- اطمئنان العاملين بالأندية إلى أن أي عمليات لتقييم الأداء الخاص بهم يتسم بالنزاهة والشفافية هو اطمئنان جزئي.
- 18- لا توجد - في أغلب الأحوال - استطلاعات رأي دورية موجهة للعاملين بالأندية لاستطلاع آرائهم حول إدارة النادي وقياس رضاهم الوظيفي.
- 19- توجد آليات واضحة ومعلنة - بشكل جزئي - لتقديم الشكاوي.
- 20- يتم التعامل مع أي شكوى من خلال إجراءات معلنة - بشكل جزئي - ويتفق الجميع على نزاهتها.
- 21- يوجد نشاط للعلاقات العامة في الأندية - في أغلب الأحوال.
- 22- تتفاوت الأندية من حيث حرصها على نشر معلومات وافية وحديثة عن النادي للمجتمع.
- 23- تتفاوت التزام الأندية الرياضية من حيث اتباعها لسياسة المصارحة والمكاشفة - بشكل تام أو بشكل جزئي - في حل وجود مشكلة أو أزمة تواجه النادي.
- 24- تتفاوت إدارة العلاقات العامة في الأندية من حيث أدائها لمهمة توصيل آراء الجماهير والمستفيدين والأعضاء إلى إدارة الأندية.

التوصيات:

- 1- دراسة الثقافة التنظيمية داخل الأندية بأدوات سوسيولوجية لنتمكن من فهم آليات العمل في النادي والروابط داخل مجتمعه.
- 2- لا ينبغي فصل أي دراسة لتقييم شفافية الأندية الرياضية عن واقع هذه الأندية الإداري والرياضي.
- 3- بناء برامج تعليمية وتدريبية موجهة لإدارات الأندية والعاملين فيها من أجل تدريبهم على تبني ممارسات الشفافية.
- 4- لا ينبغي التعامل مع ممارسات الشفافية والحوكمة من منظور عقابي أو منظور إصاق التهم بإدارات الأندية وإنما من منظور رفع كفاءة الأندية والاعتراف بدورها الإيجابي في المجتمع.

5- ممارسات الشفافية والحوكمة هي ممارسات تعود للثقافة التنظيمية في المؤسسة والمجتمع وينبغي عند فرضها الأخذ في الاعتبار أن أي تغيير يكون من خلال عملية متوسطة المدى تتبني على إجراءات وممارسات نفسية وإجتماعية، حتى تتحقق هذه الممارسات ووترسخ في المؤسسات الرياضية.

المراجع

- 1- أبانوب سعد فايز (٢٠١٧) : " الشفافية الإدارية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية - جامعة حلوان.
- 2- أحمد فتحي أبو كريم (2005): مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالإتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- 3- أحمد فتحي أبو كريم (2009) : الشفافية والقيادة في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان.
- 4- أشرف عبد المعز عبد الرحيم (1996): تقييم إقتصاديات الأندية المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية.
- 5- أماني عبد الهادي الجوهري (2018): أدبيات الشفافية والفساد ودورها في مكافحة الفساد في مصر ، مجلد (19)، العدد الثالث، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 6- إيهاب محمد خيري سيد أحمد (2019): درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، سبتمبر الجزء (1)، العدد 87، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان.
- 7- بربريس شريف (2016): دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، العدد 13، مجلة منازعات الأعمال، الجزائر.
- 8- حسن أحمد الشافعي (2013): الإتصال في التربية البدنية والرياضة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 9- حسن أحمد الشافعي، كريم محمد الحكيم (2018): نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، العدد 82، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.

- 10- راشد إبراهيم المطوع النعيمي (2015): أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- 11- روسيل هويي وآخرون (2010): إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، ط1، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية.
- 12- سامي الطوخي (2002): الإدارة بالشفافية، مركز البحوث والمعلومات الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول - يناير 2002.
- 13- سعد أحمد شلبي (2006): الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية، مطبعة 6 أكتوبر، المنصورة.
- 14- سعيد علي الرشيد (2007): الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 15- سيد الهواري (1987): الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 16- شريف وفيق فهمي (٢٠١٧) : " دراسة بعنوان " تقويم الشفافية الإدارية وتقويم المعلومات بالاتحادات الرياضية المصرية " ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية بنين - جامعة حلوان.
- 17- صبري السعيد عبد العزيز راشد (2010): تقويم نظم الإتصال بالأندية الرياضية الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- 18- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري (2010): المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ط3، دار وائل للنشر. الأردن: عمان.
- 19- عاطف عبد اللطيف عبده مصطفى (2015) : خطة تسويقية مقترحة للإمكانيات الرياضية المتاحة لبعض أندية الجمعيات الأهلية بمحافظة الإسكندرية، رسالة دكتوراه ، قسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية.
- 20- عبد الحميد شرف (1990): الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط1، مركز الكتاب للنشر القاهرة.
- 21- عبد اللطيف مصلح محمد عايض (2009) : دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري - دراسة ميدانية علي الوحدات الحكومية المدنية اليمنية ، ع 29 ، مجلة الدراسات الإجتماعية .

- 22- **عبير مصلح (2013):** النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبع الثالثة، مركز الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، فلسطين.
- 23- **علي الصاوي (2009):** ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية، حول المساءلة والشفافية، مسقط، عمان.
- 24- **عمرو محمود عبد الحميد منصور (2018):** الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات الخدمة الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد 60، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين.
- 25- **فاتن أبو بكر (2001):** نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 26- **فهد عبد الرحمن رمزي (2013):** الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 27- **كريم محمد محمود الحكيم (2019):** قياس الشفافية الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية، الجزء السابع أكتوبر 2019
- 28- **كمال عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين (2004):** موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، المجلد الثالث: التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 29- **لائحة الأندية الرياضية (2018) :** النظام الأساسي ، قرار وزير الشباب رقم (85) .
- 30- **ماجدة سليمان أرتيمة (2005):** شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 31- **محمد الصيرفي (2006):** سلسلة التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والطباعة، الإسكندرية.
- 32- **محمد الكلز (2012):** حوكمة المؤسسات الرياضية - دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.

33- محمد بن محمد أحمد الحربي (2012): درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تموز 2012، مجلد 1، العدد 6، المجلة الدولية التربوية المتخصصة.

34- محمد شاكر عصفور (2011) : أصول التنظيم والأساليب، ع 12 ، ومج 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

35- محمد شوشة (2009): تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.

36- محمد محمد الحماحي، عابدة عبد العزيز مصطفى (2009) : الترويج بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر.

37- محمد هلال (2010): مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة.

38- محي الدين الأزهري (1993): الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

39- نبيه العلقامي (1997): مقدمة في السياسات الإدارية (مراكز الشباب)، ط1، مركز الكتاب للنشر.

40- نهال أبو العلا السيد (2018): " الشفافية الإدارية وعلاقتها بإتخاذ القرار لدي مسئولى خطط النشاط الرياضي بمديريات الشباب والرياضية (دراسة مقارنة) ، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية للبنات ،جامعة حلوان .

41- هبة مصطفى محمد مطاوع (2015): الاتجاهات الحديثة للمسلطة التعليمية مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم في مرحلة رياض الأطفال، عدد 62، مجلة: دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.

42- ياسر خليل حسين نصير (2005): نظام مقترح للإدارة الإلكترونية بالأندية الرياضية، رسالة دكتوراه كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

المراجع الأجنبية:

43- Adrian Henriques (2007): Corporate Truth – The limits to transparency, Earth Scan 1s Edition, USA.

- 44– Albert Breton et al (2007):** The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited, Britain &USA.
- 45– Groeneveld, M. (2009).** European Sport Governance, Citizens, And The State, Finding a (co–) productive balance for the twenty–first century. Vol. 11. Issue 4. 2009, 421–440.
- 46– Harman, J., (2010):** Perceptions of Technology Transfer Specialists and Science and Technology Academics, Journal of Higher Education Policy and Management, Bentley Collage, Cornell University Fordham University.
- 47– Kaarsmaker, E. (2010):** The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership, Oxford University Press, 1st Edition, New York.
- 48– Martial Pasquer Jeanm Patrick Villeneuve (2007):** Organization Barriers to Transparency – A Typology and Analysis of Organizational Behavior Trending to Prevent or Restrict Access to Information, Vo: 73, 1. International Review of Administrative Sciences.
- 49– Norman, Steven et al (2010):** The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and Their Perceived Effectiveness, The Leadership Quarterly, Elsevier, Science Direct, USA.
- 50– Pavel Kral, Graham Cuskelly (2017):** A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations, European Sport Management Quarterly 18(2)
- 51– Sawyer, T., Bodey,K., & Judge, L. (2008).** Sport Governance And Policy Development, An Ethical Approach to Managing Sport in the 21st Century, Sagamore Publishing, L.L.C, First edition. United States.

52– Urdaneta, R.; Guevara–Pérez, J.C.; Llena–Macarulla, F.; Moneva, J.M. (2021): Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial Performance of Spanish Professional Football, *Sustainability* 2021, 13, 8663. [https:// doi.org/10.3390/su13158663](https://doi.org/10.3390/su13158663)

53– www.transparency.org