

آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية

م.د/ عمرو جمال نافع ابراهيم

مدرس بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية - جامعة المنيا

المقدمة ومشكلة البحث:

إن الوضع الذي تعيشه المؤسسات في وقتنا الحالي من تحولات كبرى وتحديات تتطلب من تلك المؤسسات أن تعدل في أنظمتها الإدارية وتتخلى عن الأساليب التقليدية والنمطية في الإدارة كالمركزية الشديدة والفردية في اتخاذ القرارات، وتقضي مظاهر الفساد الإداري للعديد من الأسباب منها الروتين الطويل والمعقد، تضخم الجهاز الوظيفي، وضعف المرونة، والمحابة والمحسوبية، وإضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية، كل هذا أدى إلى انعزالية الجهاز الإداري عن الأفراد، وفقدان الثقة به وبكل ما يقدمه من خدمات (سعيد، 2012: 45).
تعتبر الشفافية الإدارية من الأساليب الإدارية المستحدثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، لما لها من أهمية بالغة في إحداث التنمية المستدامة، كأحد أهم وسائل مكافحة الفساد والانحراف الإداري، حيث تسعى إلى وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات الإدارية، واتخاذ قرارات ذات درجة عالية من الدقة والموضوعية والوضوح من خلال انسياب المعلومات ذات المصدقية العالية بين مختلف المستويات الوظيفية (Norman و et al، 2010: 112).

إضافةً إلى مساهمة الشفافية الإدارية في تنمية التنظيمات الإدارية وصولاً إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواكبة التحديات الجديدة، وسهولة الإتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والعاملين والمستفيدين من الخدمة، والثقة المتبادلة بينهم، بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبذلك تكون الشفافية مدخلاً هاماً لمعالجة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وصولاً لمستويات متقدمة من الإصلاح والتنمية المستدامة في مختلف مجالات العمل (اللوزي، 2002: 44).
وهذا ما أوصت به دراسة (القرني، 2020) بوضع نموذج مقترح لقياس أبعاد الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة (2030)، كما أوصت دراسة (الشريف، 2016) بضرورة العمل على تعزيز الإلتزام بالشفافية الإدارية في الأندية الرياضية وذلك لدعم قيم المصداقية والنزاهة والثقة بين العاملين والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتمائهم.
إن مبدأ دعم الشفافية الإدارية من الضروريات التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا الحالي، فغياب وانعدام الشفافية الإدارية وانشغال الإدارة العليا بالأعمال الورقية والمكتتبية وبعدها عن الواقع، فذلك يشجع الإدارة على عدم التعامل مع الأمور بجدية وإخفاء الكثير منها، وقد

تلعب المصالح الشخصية دوراً أيضاً في التأثير على آليات التقييم والمساءلة، فهذه العوامل كلها تؤدي إلى انعدام الشفافية وتدني مستوى أداء المؤسسات (علاونة، 2016:223).

كما أشارت دراسة (سليمان، 2020) وجود قصورا واضحا في تطبيق التشريعات والقوانين والذي انعكس بدوره على تحقيق المساواة والعدالة التنظيمية، بالإضافة لغياب لعملية تقييم الأداء وعدم القدرة على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم السابق بالأداء الحالي، كما أن هناك قصورا في ممارسة الجامعة للإجراءات الخاصة بإتخاذ وصنع القرارات .

وتتمثل أبعاد الشفافية الإدارية في "شفافية الاتصال الإداري، شفافية التشريعات والقوانين، شفافية نظم المعلومات، شفافية إجراءات العمل، شفافية صنع وإتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء، وشفافية المساءلة الإدارية"، حيث تحقق أبعاد الشفافية والنزاهة للموظف والإبتعاد عن الإجتهااد الشخصي في تفسير القوانين، والتوسع في اللامركزية ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية الراجعة، وبالتالي فإن وجود الشفافية الإدارية في بيئة العمل تحسن من عملية التنمية المستدامة لبيئة العمل (العلقامي وآخرون، 2011: 69).

وهذا ما اتفقت معه دراسة (أبو قاعود، ٢٠١١) أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من حدة الممارسات السلبية، كما أوصت بتفعيل الشفافية الإدارية حتى تصبح المؤسسة أكثر وضوحاً في توجهاتها وتحقق أهدافها بإنتاجية عالية.

حيث تعمل الشفافية الإدارية وفق مستويين " الذاتي، الشمولي"، ويشمل المستوى الذاتي على شفافية التشريعات والقوانين الإدارية، من خلال إعلان كافة القوانين واللوائح المعمول بها لكافة الأفراد، وتقييم أداء العاملين بصورة منتظمة، ويجب أن يكون الاختيار والتوظيف وفقاً لأسس واضحة بعيدة عن الوساطة والمحسوبية، أما الشفافية في الإجراءات فتتطلب توعية الأفراد حول طبيعة مهام الإدارة والواجبات التي ينبغي على العاملين والمستفيدين القيام بها، بالإضافة للإعلان عن حالات النجاح والفشل والتجاوز حتى يكون دافع وراذع لكل العاملين، أما المستوى الشمولي يتطلب إجراء لقاءات بشكل دائم بين الأجهزة المختصة بالإدارة والرقابة من أجل تسهيل عملها والتصدي للفساد، وإنشاء قاعدة لنظم المعلومات خاصة بجمع كافة الوثائق الإدارية وجعلها في متناول الجميع (الشلوي، 2016: 24,25).

فالشفافية الإدارية وسياسة الإنفتاح على العاملين والمشاركة الفعالة، وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول إهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الإهتمام بالأداء وتحقيق الإبداع (السبيعي، 2010 : 71).

وتؤكد دراسة (Perotti&Ludwig، 2015) أن الشفافية الإدارية لها دور كبير في تعزيز الثقة أمام جمهورها، وهي أداة جوهرية تستعين بها المؤسسات في ظل المنافسة. كما أشارت دراسة (Eldomiaty، 2004) إلى أن الشفافية الإدارية تعد من أهم المحددات لنجاح حوكمة المؤسسات، وتؤدي للوصول لأفضل القرارات الاستثمارية للمؤسسة. كما توصلت دراسة (Szymanowski، 2009) إلى أن الشفافية الإدارية هي المحور الرئيسي في دعم عمليات صنع القرارات وفعالية التنظيمات الإدارية للمؤسسات وإحداث التنمية.

ارتبط مصطلح التنمية بالرياضة في الآونة الأخيرة عندما بدأت الحاجة الماسة لوجود كيان رياضي متكامل لصناعة الرياضة، والذي أسفر بدوره عن وجود العديد من المشكلات مما دعا لدراسة العلاقة التكاملية بين الأنشطة الرياضية والتنمية المستدامة (درويش وآخرون، 2013:54).

وهذا ما اتفقت معه دراسة (محمود، 2017) في أن المؤسسات الرياضية تفتقر لوجود برامج متنوعة للتنمية المستدامة تتم بشكل دوري، ونمطية البرامج الحالية وعدم قدرتها على تطوير الأداء. كما أشارت دراسة (الجيوشي، 2016) لإمكانية استخدام الرياضة كأداة من أدوات التنمية والتي لها دوراً هاماً في صنع القرارات وتحقيق الأهداف التنموية. وأشارت دراسة (شنافي و خوني، 2020) أن التنمية المستدامة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه مختلف الدول حيث تعمل على معالجة الفقر وزيادة متوسط الدخل الحقيقي لكافة شرائح المجتمع بما يحسن مستوى معيشة الأفراد.

حيث شهدت الرياضة في الآونة الأخيرة تطورات مذهلة، فأصبحت صناعة تعتمد على فلسفة النظام الرأسمالي الذي يتطلب المنافسة والابتكار، وتسعى الرياضة المصرية في الوقت الحالي أن يكون هدفها الأساسي من وراء إقامة النشاط الرياضي هو تعظيم العوائد المادية لمحاولة تغطية نفقاتها، وذلك من خلال تقديم أنشطة تتصف بالجودة بما يعود على تطوير الوضع الاقتصادي للمؤسسات الرياضية وتحسين التنمية المستدامة (العقامي وآخرون، 2011: 40).

وتعتبر التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم، أي العدالة والشفافية بين الأجيال وهي واحدة من الأسس الهامة للتنمية المستدامة، حيث لابد من تعظيم دور المجتمع باعتباره المحرك الأساسي في تحقيق الرياضة لأهدافها التنموية من خلال مجتمع كامل تتحقق فيه الشفافية والعدالة التنظيمية ويهيئ للأجيال المحافظة على بيئتها، وتعزيز القيم ومقاصد التنمية المستدامة (الجيوشي، 2016: 520).

وتبنت العديد من الدول أجندة التنمية المستدامة لما بعد عام (2015) والتي تم اعتمادها من قبل الأمم المتحدة، ولذلك سعت مصر في تبني الأجندة الجديدة مع دمج التنمية المستدامة في ظل التخطيط القومي للدولة من خلال إعداد استراتيجية التنمية المستدامة: وهي رؤية مصر (2030) بمشاركة عدة جهات متخصصة وخبراء أكاديميين وشركاء التنمية والإصلاح الإداري (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، 2015: 15).

ونظرا لعدم قدرة الأندية الرياضية على استيعاب الأفراد محدودي الدخل جاءت فكرة إنشاء كيان جديد يتيح الفرصة لمزاولة الأنشطة الرياضية لجميع فئات المجتمع تحت مسمى (مراكز التنمية الرياضية) على أن يتم إنشائها على مستوى محافظات مصر (وزارة الشباب والرياضة). وانطلاقاً من توجهات الدولة لتمكين المؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية من تحقيق الأهداف التنموية الرياضية بشأن إنشاء مراكز للتنمية الرياضية تهدف لتقديم الخدمات والبرامج الرياضية لكافة شرائح المجتمع، كانت خطة المجلس القومي للرياضة بالتعاون والتنسيق مع المحافظات ووزارة الإسكان والتنمية العمرانية لإقامة عدد (8) مراكز وهم كالأتي (جنوب سيناء، أسوان، الأقصر، أسيوط، البحر الأحمر، المنيا، بني سويف، القاهرة) (وزارة الشباب والرياضة). وتعتبر مراكز التنمية الرياضية أحد أهم قطاعات صناعة الرياضة والتي تم إنشائها حديثاً لتقدم الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية لعدد كبير من شرائح المجتمع، وكثيراً ما تحتاج المؤسسات الرياضية إلى عملية إعادة تنظيم تحاول من خلالها التغلب على النقاط السلبية ومعالجة المشاكل المتعلقة بالفساد وضعف الأداء والترهل الإداري وتعدد الإجراءات الإدارية، وتعتبر الشفافية الإدارية أحد أهم المداخل الأساسية للإصلاح وتطوير الأداء وتحسين التنمية المستدامة.

ومن خلال قيام الباحث بحصر أعداد المترددين على مراكز التنمية الرياضية ومعرفة الخدمات المقدمة لهم من خلال سجلات بعض مراكز التنمية الرياضية بمحافظة " المنيا وبني سويف وأسيوط" تبين قلة ونمطية مستوى الأنشطة والبرامج المقدمة، مما لا تمثل عنصر جذب للمستفيدين مقارنة بالأهداف المتوقعة من إنشائها، ومن هنا يمكن القول أنها لا تحقق الهدف بشكل كامل نظراً لوجود العديد من المعوقات والتي منها: عدم تفعيل نظام المساءلة، وعدم وجود أنظمة وتشريعات تعزز تطبيق الشفافية، بالإضافة إلى تدني دور الوسائل الإعلامية التوعوية في تطبيق الشفافية والحدّ من الفساد، وعدم وجود قواعد صارمة تحدد طبيعة إجراءات العمل، والاعتماد على الإجراءات الروتينية في أداء الأعمال، وغياب الدور الخاص بأجهزة الرقابة، وغموض الممارسات الإدارية في عمليات اتخاذ القرار.

كما لاحظ الباحث أنه بالرغم من امتلاك تلك المراكز لمنشآت وأجهزة وصالات رياضية حديثة ولكنها غير مستغلة بشكل أمثل ، كما أن العائد المالي من تشغيل هذه المنشآت لا يتناسب مع حجم المصروفات، حيث يوضح الحساب الختامي لمركز التنمية الرياضية بمحافظة المنيا

عام (2016) بلغ ما يقارب (91.250) ألف جنيتهاً سنوياً، وفي عام (2017) بلغ ما يقارب (85.380) ألف جنيتهاً، وفي عام (2018) بلغ ما يقارب (78.130) ألف جنيتهاً، وصولاً لعام (2020) الذي بلغ ما يقارب (74.845) ألف جنيتهاً، ونستدل من ذلك تراجع العوائد المادية للمركز، وقد أرجع الباحث ذلك إلى ضعف عدد المترددين بسبب ضعف مستوى الخدمات والأنشطة المقدمة، بالإضافة لغياب الشفافية وعدم اتباع الأساليب الحديثة في تقييم الأداء.

ومن خلال عمل الباحث وإشرافه علي التدريب الميداني لطلاب شعبة الإدارة الرياضية لاحظ الباحث ابتعاد الأخصائيين الرياضيين عن القرارات الهامة والتي تتعلق بعملهم المباشر، هذا بالإضافة لوجود غموض في اختيار المناصب الإدارية الهامة، كما أن المشاريع الرياضية التي يتم دعمها من قبل وزارة الرياضة والتي منها المشروعات القومية للرياضة مثل مشروع العمالة والموهوبين وغيرها يتم اختيار العاملين بها من إداريين واخصائيين وفنيين ولكن بدون الشفافية المطلوبة، بالإضافة لعدم وجود قاعدة بيانات يتم تحديثها بشكل مستمر.

ولذلك يجب أن يكون لمراكز التنمية الرياضية دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية وذلك لمعالجة العديد من المشكلات الادارية وتحسين التنمية المستدامة، لما لها من أهمية في تعزيز منظومة العمل الإداري بالمركز وزيادة إنتاجيته وكفاءته، وتحقيق الإستقرار الأمني والنفسي للعاملين مما يعمل على رفع كفاءة الإنجاز، لذلك يجب استخدام أساليب إدارية حديثة كتنفيذ آليات الشفافية الإدارية بما ينعكس على الأداء الاقتصادي وبما يحقق التنمية المستدامة .

وعليه فإن ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة تعمل على خلق إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري، ومن خلال إحساس الباحث بالمزايا والعوائد التي من الممكن أن تتحقق من مراكز التنمية الرياضية والتي تعتبر أنشطتها توجه استراتيجي تنموي للدولة، جاء هذا البحث كمحاولة للتعرف على آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية.

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلي التعرف على آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية من خلال المحاور الآتية :
1. آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
 2. آليات تفعيل شفافية الاتصال الإداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
 3. آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
 4. آليات تفعيل شفافية صنع واتخاذ القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
 5. آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
 6. آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.

تساؤلات البحث:

في ضوء أهداف البحث صاغ الباحث التساؤلات الآتية:

1. ما آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية؟ وذلك من خلال محاورها المتمثلة في الآتي:
 - ما آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة؟
 - ما آليات تفعيل دور شفافية الاتصال الإداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة؟
 - ما آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة؟
 - ما آليات تفعيل شفافية صنع واتخاذ القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة؟
 - ما آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة؟
 - ما آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة؟

مصطلحات البحث:

الشفافية: " Transparency "

بأنها مجموعة السلوكيات والآليات الدالة علي الشفافية والتي تقوم بها الإدارة، والتي تعتمد على الكشف المتعمد والمقصود عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات، وتقييم العمل ووضوح السياسات والتشريعات واللوائح (الكردى، 2015: 26).

الشفافية الإدارية: " Administrative Transparency "

هي فلسفة إدارية تسعى لتثبيت ممارسات أساسها الوضوح والإفصاح في الاتصال الإداري، والأنظمة والتشريعات، نظم المعلومات، وصنع واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والمساءلة الإدارية بما يسهم في تحسين أداء العاملين في ظل المصداقية والشفافية والنزاهة (الطوب، 2019: 45).

ويعرف الباحث الشفافية الإدارية على أنها: فلسفة وتوجه إداري قائم على الوضوح والعلانية، داخل المؤسسة الرياضية، ومكافحة الوساطة، والمحسوبية، وتفعيل الرقابة الذاتية، والمساءلة الإدارية.

التنمية المستدامة: " Sustainable Development "

إعداد العاملين في المؤسسات الرياضية بشكل مهني قائم على أسس علمية من خلال إستغلال ما يمتلكونه من قدرات ومهارات وتطويرها، ومتابعة المستحدثات الإدارية من خلال تقديم برامج تنموية خلال مسيرتهم الوظيفية تضمن تقديم الحديث في مجال الوظيفة (محمود، 2017: 5).

مراكز التنمية الرياضية: "Sports Development Center"

هي منشآت رياضية حكومية تتبع المجلس القومي للرياضة، وهي من المنشآت ذات النفع العام، وتهدف إلى توسيع قاعدة الممارسة الرياضية بين مختلف شرائح المجتمع المصري، وتحقيق الأهداف التنموية للدولة (وزارة الشباب والرياضة).

إجراءات البحث

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي - بالأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث: -

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (8) مراكز بمحافظة (جنوب سيناء، أسوان، الأقصر، أسيوط، البحر الأحمر، المنيا، بني سويف، القاهرة)، وبلغ قوام عينة العاملين (153) مئة وثلاثة وخمسون فرداً، وقام الباحث باختيار عينة البحث من العاملين بالطريقة الطبقيّة العشوائية والمتمثلة في (الأخصائيين الرياضيين، الإداريين، المدربين)، وبلغ قوامها (96) ستة وتسعين فرداً بنسبة مئوية بلغت (62.74%)، وجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث.

جدول (1)

توزيع مجتمع وعينة البحث

التوصيف	المجتمع	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
الأخصائيون الرياضيون	68	12	44	64.70%
الإداريون	53	6	33	62.26%
المدربون	32	6	19	59.37%
الإجمالي	153	24	96	62.26%

أدوات جمع البيانات: -

قام الباحث بتحديد أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث كالتالي:

أولاً: تحليل المحتوى والسجلات والوثائق:

قام الباحث بتحليل سجلات العاملين والمستفيدين المترددين على مراكز التنمية الرياضية للتعرف على طبيعة وحجم مجتمع الدراسة، وأيضاً تحليل السجلات الخاصة بالإيرادات والمصروفات بالأنشطة التشغيلية لمراكز التنمية الرياضية.

ثانياً: استبيان آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية.

* خطوات إعداد الاستبيان:

قام الباحث بتصميمه على النحو التالي:

1 . تحديد الهدف من الاستبيان:

قام الباحث بتصميم استبيان يهدف للتعرف على " آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية " ، وتم تحديد (6) ستة محاور (ملحق 2)، ثم قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء (ملحق 1)، في مجال الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال قوامها (10) عشرة خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدي مناسبتها، وقد تم اختيار المحاور التي حصلت على نسبة (70%) فأكثر ، حيث تراوح نسبة موافقة الخبراء (80 % : 100%) .

2 . صياغة عبارات الاستبيان:

قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الاستبيان النهائية ، وقد بلغ عدد العبارات (87) سبع وثمانين عبارة موزعة على محاور الاستبيان (ملحق 3) ، وتم عرضها على مجموعة من الخبراء ، وقد تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة أقل من (70%) من اتفاق الخبراء ، وقد بلغت عدد العبارات المحذوفة (16) ست عشرة عبارة لتصبح الصورة النهائية (ملحق 4) مكونة من (71) واحد وسبعين عبارة.

وقد روعي عند صياغة العبارات، أن يكون للعبارة معنى واحد محدد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة، والابتعاد عن العبارات الصعبة، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى.

3 . تصحيح الاستبيان:

لتصحيح الاستبيان قام الباحث بوضع ميزان تقديري ثلاثي، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي :

نعم (3) ثلاث درجات. إلى حد ما (2) درجتان. لا (1) درجة واحدة.

4 . تعليمات الاستبيان:

تم وضع تعليمات الاستبيان حيث طلب من العاملين بمراكز التنمية الرياضية عينة البحث، كتابة البيانات الخاصة بهم ، وقراءة كل عبارة بعناية ، وكذلك الاستجابات وهي (نعم، إلى حد ما، لا)، وعدم ترك أي عبارة دون الإجابة عليها .

المعاملات العلمية للاستبيان :

أ . الصدق :

لحساب صدق الإستبيان استخدم الباحث ما يلي :

1 . صدق المحتوى .

2 . صدق الاتساق الداخلي

1. صدق المحتوى :

تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية وإدارة الأعمال قوامها (10) عشرة خبراء بحيث لا تقل مدة خبرتهم في المجال عن (10) عشر سنوات وذلك للتعرف على مدى ملائمة الاستبيان فيما وضع من أجله ، سواء من حيث المحاور والعبارات الخاصة بكل محور ومدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله، وجدول (2) يوضح النسب المئوية لآراء الخبراء في محاور الاستبيان، وقد تم أخذ العبارات التي حصلت على نسبة 70% فأكثر من مجموع آراء الخبراء. وقد قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي أشار إليها السادة الخبراء بالنسبة لعبارات الاستبيان، وبناءً على آراء الخبراء تم حذف عدد (16) ست عشرة عبارة ، والجدول التالي (3) يوضح ذلك .

جدول (2)

النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول مدى مناسبة محاور استبيان آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية (ن = 10)

النسبة المئوية	التكرار	المحور
100%	10	المحور الأول: آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
90%	9	المحور الثاني: آليات تفعيل شفافية الاتصال الإداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
80%	8	المحور الثالث: آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
100%	10	المحور الرابع: آليات تفعيل شفافية صنع واتخاذ القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
90%	9	المحور الخامس: آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
100%	10	المحور السادس: آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.

يتضح من جدول (2) ما يلي :

اتفقت آراء السادة الخبراء على مناسبة جميع محاور الاستبيان حيث تراوحت نسبة الموافقة على (80% : 100%) ، وبذلك تصبح عدد محاور الاستبيان (6) ستة محاور .

جدول (3)

عدد العبارات التي تم حذفها وإضافتها للصورة المبدئية للاستبيان (ن = 10)

المحاور	مبدئي	محذوف	مضاف	المتفق عليه
المحور الأول: آليات تفعيل شفافية التشريعات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.	21	3		18
المحور الثاني: آليات تفعيل شفافية الاتصال الإداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.	11	2		9
المحور الثالث: آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.	16	3		13
المحور الرابع: آليات تفعيل شفافية صنع القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.	13	3		10
المحور الخامس: آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.	15	2		13
المحور السادس: آليات تفعيل شفافية المساءلة كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.	11	3		8
الإجمالي	87	16		71

كما قام الباحث بكتابة الاستبيان في صورته النهائية بحيث تجمع العبارات الخاصة بكل محور مع بعضها البعض، ليصبح الاستبيان في صورته النهائية مكون من (71) واحد وسبعين عبارة.

2 - صدق الاتساق الداخلي .

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان ، حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (24) أربعة وعشرين فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ، كما تم حساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور والدرجة الكلية للاستبيان ككل.

جدول (4)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه
لاستبيان آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة (ن = 24)

العبارات													المحاور	
13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة	المحور الأول
0.95	0.90	0.95	0.98	0.98	0.73	0.92	0.98	0.79	0.97	0.97	0.95	0.95	معامل الارتباط	
								18	17	16	15	14	رقم العبارة	المحور الثاني
								0.79	0.89	0.78	0.92	0.98	معامل الارتباط	
				27	26	25	24	23	22	21	20	19	رقم العبارة	المحور الثالث
				0.88	0.80	0.85	0.90	0.73	0.82	0.90	0.91	0.74	معامل الارتباط	
40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28	رقم العبارة	المحور الرابع
0.88	0.89	0.83	0.85	0.71	0.73	0.81	0.85	0.82	0.81	0.73	0.90	0.76	معامل الارتباط	
			50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	رقم العبارة	المحور الخامس
			0.92	0.91	0.90	0.92	0.76	0.77	0.74	0.78	0.84	0.84	معامل الارتباط	
63	62	61	60	59	58	57	56	55	54	53	52	51	رقم العبارة	المحور السادس
0.89	0.82	0.84	0.91	0.85	0.75	0.90	0.87	0.79	0.96	0.87	0.96	0.93	معامل الارتباط	
					71	70	69	68	67	66	65	64	رقم العبارة	
					0.96	0.85	0.83	0.86	0.80	0.97	0.90	0.96	معامل الارتباط	

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (22) ومستوى (0.05) = 0,404

يتضح من جدول (4) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة المحور المنتمية إليه بالنسبة للصورة الأولى التي تقيس " آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة" ما بين (0.71 : 0.98) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً ، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للمحاور

جدول (5)

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان
والتي تقيس آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة (ن = 24)

رقم العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
معامل الارتباط	0.76	0.76	0.78	0.74	0.83	0.78	0.64	0.70	0.78	0.78	0.76	0.68	0.66
رقم العبارة	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
معامل الارتباط	0.78	0.79	0.63	0.66	0.63	0.69	0.70	0.81	0.78	0.61	0.85	0.69	0.65
رقم العبارة	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
معامل الارتباط	0.61	0.78	0.77	0.62	0.72	0.74	0.79	0.77	0.64	0.64	0.75	0.83	0.86
رقم العبارة	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
معامل الارتباط	0.83	0.73	0.79	0.67	0.68	0.72	0.75	0.87	0.87	0.88	0.89	0.89	0.84
رقم العبارة	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65
معامل الارتباط	0.76	0.84	0.62	0.67	0.68	0.75	0.66	0.74	0.78	0.76	0.87	0.87	0.86
رقم العبارة	66	67	68	69	70	71							
معامل الارتباط	0.89	0.76	0.81	0.80	0.69	0.85							

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (22) ومستوى (0.05) = 0,404

يتضح من جدول (5) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان والتي تقيس " آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية " ما بين (0.61:0.89) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

جدول (6)

معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له
والتي تقيس آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة (ن = 24)

معامل الارتباط	المحاور
0.80	المحور الأول: آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.85	المحور الثاني: آليات تفعيل شفافية الاتصال الإداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.92	المحور الثالث: آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.94	المحور الرابع: آليات تفعيل شفافية صنع واتخاذ القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.87	المحور الخامس: آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.92	المحور السادس: آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (22) ومستوي دلالة (0,05) = 0,404

يتضح من الجدول (6) ما يلي :

- تراوحت معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له بالنسبة "للآليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة" ما بين (0.80 : 0.94) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى الاتساق الداخلي للاستبيان .

جدول (7) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاستبيان والتي تقيس آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة (ن = 24)

معامل الارتباط	المحاور
0.99	المحور الأول: آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.95	المحور الثاني: آليات تفعيل شفافية الاتصال الإداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.96	المحور الثالث: آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.95	المحور الرابع: آليات تفعيل شفافية صنع واتخاذ القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.97	المحور الخامس: آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.96	المحور السادس: آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة.
0.91	الدرجة الكلية للاستبيان.

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (22) ومستوي دلالة (0,05) = 0,404

يتضح من جدول (7) ما يلي :

- تراوحت معاملات ألفا لأبعاد الاستبيان والتي تقيس " آليات تفعيل الشفافية الادارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية " ما بين (0.91: 0.99) ، كما بلغ معامل ألفا للدرجة الكلية للاستبيان (0.91) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

خطوات البحث:

أ . الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لأدوات جمع البيانات حيث قام بتطبيقها على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية في الفترة من 6 / 2 / 2022م إلى 14 / 2 / 2022م ، وذلك بغرض التعرف على مدى مناسبتها وعلاقتها بالتطبيق على تلك العينة.

ب . تطبيق البحث:

بعد تحديد العينة والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بتطبيقها على أفراد العينة قيد البحث

في الفترة من 8 / 3 / 2022م إلى 30 / 3 / 2022م

ج . تصحيح استمارات الاستبيان :

بعد الانتهاء من التطبيق قام الباحث بتصحيح الاستمارات طبقاً للتعليمات الموضحة

سابقاً وبعد الانتهاء من عملية التصحيح قام الباحث برصد الدرجات وذلك تمهيداً لمعالجتها إحصائياً .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً ، ولحساب نتائج البحث استخدم

الباحث الأساليب الإحصائية الآتية :

- النسبة المئوية .
- المتوسط الحسابي .
- معامل ألفا كرونباخ .
- مجموع الدرجات المقدر (الوزن النسبي) .
- معامل الارتباط .
- مربع كا

وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (0.05) كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية .

عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول والذي ينص على:

ما آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية؟

جدول (8) الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات محور " آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " (ن = 96)

الترتيب	كا	النسبة المئوية %	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
11	48.56	48.96	141	66.66	64	19.79	19	13.54	13	1
12	71.69	45.49	131	73.95	71	15.62	15	10.41	10	2
6	23.31	53.47	154	55.20	53	29.16	28	15.62	15	3
10	43.19	49.65	143	64.58	62	21.87	21	13.54	13	4
14	79.19	44.44	128	76.04	73	14.58	14	9.37	9	5
2	27.25	68.06	196	18.75	18	58.33	56	22.91	22	6
4	33.25	63.19	182	25.00	24	60.41	58	14.58	14	7
14	76.00	44.44	128	75.00	72	13.54	16	8.33	8	8
5	21.81	58.68	169	36.45	35	51.04	49	12.50	12	9
3	34.94	64.24	185	22.91	22	61.45	59	15.62	15	10
17	83.69	43.40	125	77.08	74	15.62	15	7.29	7	11
9	33.81	50.69	146	55.20	53	37.50	36	7.29	7	12
8	33.94	51.04	147	60.41	58	26.04	25	13.54	13	13
1	31.94	71.18	205	13.54	13	59.37	57	27.08	26	14
18	87.44	43.06	124	78.12	75	14.58	14	7.29	7	15
12	68.69	45.49	131	72.91	70	17.70	17	9.37	9	16
14	67.00	44.44	128	70.83	68	25.00	24	4.16	4	17
7	29.31	51.74	149	54.16	52	36.45	35	9.37	9	18
		52.31	2712	مجموع المحور						
من 76% فأكثر تتحقق		من 57% : أقل من 76% تتحقق إلى حد ما		أقل من 57% لا تتحقق		حدود الثقة				

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 2 هي 5.99

يتضح من جدول (8) أن قيم كا²دالة عند مستوى دلالة (0.05) لجميع عبارات محور " آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الإستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات المحور على نسب مئوية تراوحت ما بين (43.06% : 71.18 %) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور ككل (52.31%) أي أن المحور لا يتحقق مما يشير إلى ضعف محور " شفافية التشريعات والقوانين " كأحد المتغيرات المؤثرة في شفافية العمل داخل مراكز التنمية الرياضية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه العاملين بمراكز التنمية الرياضية في تفعيل دور الشفافية الإدارية بأبعادها كاملة مما يتطلب العديد من الإجراءات المناسبة لتفعيلها وذلك لتحقيق إستدامة العمل. ويرى الباحث أن التشريعات والقوانين في أي مؤسسة أساس من أسس العمليات الإدارية التي تركز على التنظيم والإدارة والمنهجية التي تسعى إلى استمرارية وإستدامة العمل وفقاً لآليات محددة ولوائح ثابتة. ولكن مع مرور الوقت تصبح الإجراءات عبئاً ثقيلاً على العاملين وتصبح روتيناً خالياً من التطور والإبداع، وهذا ما أشارت إليه عينة البحث من حيث أن اللوائح الموجودة بمراكز التنمية لا تسهل العمل بشكل كافٍ، كما أنها غير واضحة من وجهة نظر العاملين وبها تأويل في بعض نصوصها وخاصة فيما يتعلق بمكافآت وحوافز وأجور العاملين بها.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الأول (7، 14، 10) في اتجاه إلى حد ما ، مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي .

ويعزو الباحث تلك النتيجة بسبب عدم توافر القيادة المؤهلة عند وضع اللوائح والقوانين المتعلقة بإستدامة العمل، وعدم تبني ونشر ثقافة الجودة والتميز عند إعتقاد قوانين وتشريعات العمل به. وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة (سليمان، 2020) وجود قصور واضح في الجانب الخاص بتطبيق اللوائح والقوانين والذي انعكس بدوره على غياب دور الشفافية الإدارية وتحقيق التنمية المستدامة للعمل.

بالإضافة لعدم الإهتمام بوضع لوائح وقوانين تحقق التناسق بين إمكانات المركز الداخلية والتغيرات الخارجية المحيطة بالعمل. وأيضاً عدم اهتمام القيادات داخل مراكز التنمية الرياضية بتفعيل بند الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني ضمن اللوائح والقوانين لمواجهة الظروف الطارئة المعقدة، والذي يترتب عليه التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة للعاملين في مواجهة الأزمات والمواقف الطارئة.

- كما توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الأول (1، 2، 3، 4، 5، 8، 11، 12، 13، 15، 16، 17، 18) في اتجاه لا مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة بسبب عدم الاهتمام بحقوق العاملين عند وضع التشريعات ، كما أن بعض التشريعات واللوائح تشوبها الضبابية والغموض في تفسيرها مما يجعلها قابلة للتأويل ويسبب ذلك انتشار ظاهرة المحسوبية في العمل، كما أنه لا يتم مراجعة اللوائح والقوانين بشكل دوري والتعديل فيها وفقاً للحاجة لذلك، بالإضافة لعدم إشراك جميع العاملين في وضع التشريعات والقوانين بإعتبارهم جزء من العمل. وأيضاً عدم توفر تشريعات كافية لحماية المبلغين عن الفساد الإداري مما يؤدي إلى انتشاره وخوف العاملين من الإبلاغ عنه في الوقت المناسب.

وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة (Perotti&Ludwig، 2015) أن الشفافية الإدارية لها دور كبير في تعزيز الثقة أمام جمهورها، وهي أداة جوهرية تستعين بها المنظمات في ظل الفساد الإداري. وبذلك تم الاجابة على التساؤل في المحور الأول " آليات تفعيل شفافية التشريعات والقوانين كمدخل لتحسين التنمية المستدامة".

جدول (9)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات محور " آليات تفعيل شفافية الاتصال الاداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " (ن = 96)

الترتيب	كا ²	النسبة المئوية %	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	30.06	69.10	199	16.67	16	59.38	57	23.96	23	1
4	30.56	52.08	150	59.38	57	25.00	24	15.63	15	2
5	35.44	51.04	147	61.46	59	23.96	23	14.58	14	3
8	57.81	47.57	137	69.79	67	17.71	17	12.50	12	4
3	40.19	64.24	185	21.88	21	63.54	61	14.58	14	5
7	42.44	50.35	145	64.58	62	19.79	19	15.63	15	6
5	32.06	51.04	147	58.33	56	30.21	29	11.46	11	7
9	75.56	44.79	129	75.00	72	15.63	15	9.38	9	8
2	34.31	65.63	189	20.83	20	61.46	59	17.71	17	9
		55.09	1428	مجموع المحور						
من 76% فأكثر تتحقق		من 57% : أقل من 76% تتحقق إلى حد ما		أقل من 57% لا تتحقق		حدود الثقة				

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 2 هي 5.99

. يتضح من جدول (8) أن قيم كا²دالة عند مستوى دلالة (0.05) لجميع عبارات محور " آليات تفعيل شفافية الاتصال الاداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة "، وبذلك توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات المحور على نسب مئوية تراوحت ما بين (44.79% : 69.10%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور ككل (55.09%) أي أن المحور لا يتحقق مما يشير إلى ضعف محور " شفافية الاتصال الاداري " كأحد المتغيرات المؤثرة في شفافية العمل داخل مراكز التنمية الرياضية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن هناك قصورا فيما يرتبط بالاتصال الإداري داخل مراكز التنمية الرياضية، ويرى الباحث أن مركز التنمية الرياضي هو كيان اجتماعي يضم العديد من الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة يعملون مَعًا لتحقيق أهداف المركز، فوجود الاتصال هو العنصر لنجاح أي عمل، فالخطأ في عملية الاتصال ينتج عنه نتائج سلبية؛ لذا فعندما تكون المعلومات المتدفقة على درجة عالية من الوضوح والشفافية لدى العاملين يكون لديهم قدرة على الاتصال الفعال الذي يتميز بالسرعة والدقة والفعالية في إنجاز مهام العمل مما له بالغ الأثر في تحسن العمل واستدامة وتنمية الأداء.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الثاني (1،5،9) في اتجاه إلى حد ما ، مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أن إدارة المركز تعمل إلى حد ما على إعداد هيكل تنظيمي يضمن سرعة وسهولة الاتصالات الصاعدة والهابطة بين المستويات التنظيمية المختلفة، كما أنها تستفيد إلى حد ما من قنوات الاتصال كهزمة وصل في إبلاغ الإدارة العليا بمقترحات ومشكلات العمل.

ويرى الباحث أنه توجد علاقة قوية بين جودة الاتصال وتحقيق مبدأ الشفافية، حيث أن الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق أهدافها، فأبعاد الشفافية تتمثل بتدفق المعلومات على المستوى الداخلي والخارجي للمركز بما يحقق المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة، وهذه لا تتم إلا من خلال نظم اتصال فعالة. حيث تؤكد دراسة (Buckwalter ، 2010) أن الشفافية شكل من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراك واضح للرسالة من قبل مرسلها ومستقبلها.

- كما توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الثاني (2،3،4،6،7،8) في اتجاه لا مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدم تفعيل المركز لسبل الاتصال الحديثة لإرسال واستقبال استفسارات العاملين والمستفيدين والرد عليها في الوقت المناسب بكل مصادقية، بالإضافة لعدم الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة في تنمية مهارات العاملين في مجال تخصصهم وتدريبهم بشكل دوري بما يكفل تحقيق التنمية المستدامة، وأيضاً عدم تفعيل نظام خاص بمراقبة الاتصالات الواردة والصادرة بما يضمن تحقيق الشفافية والنزاهة في أداء العمل وتقديم الخدمات. وهذا ما اتفقت معه دراسة (Schermehorn ، 2007) في أن الاتصالات الشفافة تتطلب تعاون الأفراد والانغماس والانسجام بين العاملين وبعضهم وبين المؤسسة، وعدم إخفاء المعلومات الهامة عن العاملين، وتعتبر التغذية الراجعة عنصراً هاماً في الاتصالات الفعالة التي تتسم بالشفافية لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها. ويرى الباحث أنه لا بد من الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة حيث أنها تعمل على تبسيط إجراءات العمل ونقل المعلومات بشكل واضح وبكل شفافية. وبذلك تم الاجابة على التساؤل في المحور الثاني " آليات تفعيل الاتصال الإداري كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " .

جدول (10)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات محور " آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " (ن = 96)

الترتيب	كا	النسبة المئوية %	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة	
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
3	35.44	63.54	183	23.96	23	61.46	59	14.58	14	1	
8	51.94	46.88	135	65.63	63	28.13	27	6.25	6	2	
11	78.06	43.40	125	75.00	72	19.79	19	5.21	5	3	
9	59.25	45.83	132	68.75	66	25.00	24	6.25	6	4	
6	45.19	50.00	144	65.63	63	18.75	18	15.63	15	5	
12	91.75	42.36	122	79.17	76	14.58	14	6.25	6	6	
2	33.81	72.57	209	11.46	11	59.38	57	29.17	28	7	
13	96.19	41.67	120	80.21	77	14.58	14	5.21	5	8	
1	58.19	87.15	251	7.29	7	23.96	23	68.75	66	9	
10	80.06	43.75	126	76.04	73	16.67	16	7.29	7	10	
7	51.06	49.31	142	67.71	65	16.67	16	15.63	15	11	
4	34.94	51.39	148	61.46	59	22.92	22	15.63	15	12	
5	38.31	50.35	145	62.50	60	23.96	23	13.54	13	13	
		52.93	1982	مجموع المحور							
من 76% فأكثر تتحقق		من 57% : أقل من 76% تتحقق إلى حد ما		أقل من 57% لا تتحقق		حدود الثقة					

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 2 هي 5.99

. يتضح من جدول (8) أن قيم كا²دالة عند مستوى دلالة (0.05) لجميع عبارات محور " آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة "، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الإستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات المحور على نسب مئوية تراوحت ما بين (41.67% : 87.15%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور ككل (52.93%) أي أن المحور لا يتحقق مما يشير إلى ضعف محور " شفافية نظم المعلومات الإدارية" كأحد المتغيرات المؤثرة في شفافية العمل بمراكز التنمية الرياضية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن نظم المعلومات بمراكز التنمية الرياضية تحتاج إلى الاهتمام بعملية تحديث البيانات لما لها من تأثير في زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة المختلفة للمستفيدين، فكلما كانت المعلومات التي يحتاجها العاملون لتأدية مهامهم الوظيفية تمتاز بالسرعة المطلوبة في الوقت المناسب، وأن تتسم بالوضوح والدقة والمصادقية والحدثة كلما أدى لتنمية العمل والعاملين واستدامة وتطوير الأداء بالمركز.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارة (9) المحور الثالث في اتجاه نعم ، مما يشير إلى تحققها في الواقع الفعلي. ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المركز يتبع ثقافة احتكارية المعلومات واقتصارها على الإدارة العليا فقط والذي يؤدي بدوره إلى اخفاء المعلومات بشكل متعمد عن العاملين مما يسبب غموض في إجراءات تنفيذ العمل يؤثر بالسلب على دافعية العاملين في تحقيق أهداف العمل. وهذا ما اتفقت معه دراسة (أبو قاعد، ٢٠١١) أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية، وتعمل على تنمية الثقة لكافة العاملين والحفاظ عليها.
- توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الثالث (1،7) في اتجاه الى حد ما ، مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي. ويعزو الباحث تلك النتيجة أن الإدارة العليا تعمل إلى حد ما على تعميم المعلومات على العاملين بشكل مستمر، ولكن يجب تفعيل نظم حديثة لتلقي كل ما يستجد من معلومات متعلقة بالعمل وتبليغها للعاملين بشكل دوري لتحقيق استدامة العمل. وهذا ما اتفقت معه دراسة (محمود، 2017) في أن المؤسسات الرياضية تقتصر لوجود برامج متنوعة للتنمية المستدامة تتم بشكل دوري، ونمطية نظم المعلومات المتبعة وعدم قدرتها على تطوير أداء العاملين.
- كما توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الثالث (2،3،4،5،6،8،10،11،12،13) في اتجاه لا مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي.
- ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن المركز لا يقوم باتخاذ الاجراءات الأمنية لحماية المعلومات من التسرب والاختراق والحفاظ على أمنها. كما أن نظم المعلومات لا تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية لتنوع الخدمات والبرامج والأنشطة داخل المركز بما يحقق التنمية المستدامة. بالإضافة لعدم مقارنة تقارير نسبة المصروفات والإيرادات والخسائر بالخطة الموضوعية، وهذا ما أشار إليه الباحث سابقاً بمشكلة البحث وهي تراجع العوائد المادية للمركز، ويعود ذلك لضعف عدد المترددين على المركز بسبب ضعف مستوي الخدمات والبرامج والأنشطة المقدمة، بالإضافة لغياب الشفافية وعدم إتباع الأساليب الحديثة في تقييم الأداء.

بالإضافة لعدم توافر قاعدة معلومات إلكترونية تربط العاملين بالإدارة العليا والمستفيدين والإستفادة منها في تقييم أداء العاملين ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وهذا ما أشارت إليه دراسة (شنافي و خوني، 2020) أن التنمية المستدامة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه مختلف الدول حيث تعمل على معالجة الفقر وزيادة متوسط الدخل الحقيقي لكافة شرائح المجتمع بما يحسن مستوى معيشة الأفراد، ولذلك يرى الباحث أن مراكز التنمية لها عائد تنموي باعتبارها أحد أهم قطاعات صناعة الرياضة التي تقدم الأنشطة والبرامج والخدمات الرياضية لعدد كبير من شرائح المجتمع، ولذلك ضرورة معالجة المشاكل المتعلقة بالفساد وضعف الأداء والترهل الإداري من خلال تفعيل آليات الشفافية الإدارية باعتبارها أحد أهم المداخل الأساسية للإصلاح وتطوير الأداء وتحسين التنمية المستدامة. وبذلك تم الإجابة على التساؤل في المحور الثالث " آليات تفعيل شفافية نظم المعلومات الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " .

جدول (11) الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارة محور " آليات تفعيل صنع واتخاذ القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " (ن = 96)

الترتيب	كا	النسبة المئوية %	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7	73.94	44.10	127	73.96	71	19.79	19	6.25	6	1
2	25.19	52.78	152	55.21	53	31.25	30	13.54	13	2
10	100.19	41.32	119	81.25	78	13.54	13	5.21	5	3
9	88.56	42.36	122	78.13	75	16.67	16	5.21	5	4
4	67.94	46.18	133	72.92	70	15.63	15	11.46	11	5
1	39.81	61.81	178	26.04	25	62.50	60	11.46	11	6
6	75.56	44.79	129	75.00	72	15.63	15	9.38	9	7
3	40.19	50.35	145	63.54	61	21.88	21	14.58	14	8
7	82.94	44.10	127	77.08	74	13.54	13	9.38	9	9
4	62.31	46.18	133	70.83	68	19.79	19	9.38	9	10
		47.39	1365	مجموع المحور						
من 76% فأكثر تتحقق		من 57% : أقل من 76% تتحقق إلى حد ما		أقل من 57% لا تتحقق		حدود الثقة				

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 2 هي 5.99

. يتضح من جدول (8) أن قيم كا²دالة عند مستوى دلالة (0.05) لجميع عبارات محور " آليات تفعيل شفافية صنع واتخاذ القرارات كمدخل لتحسين التنمية المستدامة "، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارة الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات المحور على نسب مئوية تراوحت ما بين (41.32% : 61.81%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور ككل (47.39%) أي أن المحور لا يتحقق مما يشير إلى ضعف محور " شفافية صنع واتخاذ القرارات " كأحد المتغيرات المؤثرة في شفافية العمل داخل مراكز التنمية الرياضية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى غياب مفهوم المشاركة في صنع واتخاذ القرار لدى الإدارة العليا بالمركز، وعدم الاستفادة من العاملين عن طريق بناء قدراتهم وتوظيف مهاراتهم في عملية صنع القرار وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم الأفكار والمقترحات المبدعة لحل مشكلات العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال وتقديم أفضل خدمة لصالح المستفيد بما يحقق التنمية المستدامة.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارة (6) بالمحور الرابع في اتجاه إلى حد ما ، مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أن بعض القرارات بالمركز يتم اتخاذها علي أسس علمية وموضوعية، وفي الوقت المناسب، فكلما كان اتخاذ القرار يتميز بالموضوعية والدقة والوضوح وتزويد العاملين بالصلاحيات اللازمة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها مع الحرص علي تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار بين المستويات والإدارات الإدارية المختلفة كلما كان له أثر ايجابي في تطبيق المساءلة الإدارية بشكل مناسب.

- كما توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الرابع (5،4،3،2،1،10،9،8،7) في اتجاه لا مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى ممارسة الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل المركز، فالإدارة لا تحرص على إطلاع العاملين على نتائج أعمالهم، ولا تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات ، ولا تهتم بالاستماع لآراء كل العاملين قبل اتخاذ أي قرار حاسم، كما أنها لا تفتح المجال للاعتراض أو التظلم على القرارات التي يتم اتخاذها، بالإضافة لعدم مراعاة الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية، ولا تتبني القرارات في ضوء دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوع المنوط به القرار، وأنه إلى حد ما يتم التعاون بين جميع العاملين بالمركز في مواجهة مشكلات العمل بكل شفافية ووضوح، بالإضافة لعدم مراعاة العدالة عند اتخاذ القرارات.

ويرجع الباحث ذلك إلى ضعف الأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أو تشجيعهم على ابداء آرائهم بما يسهم في تحقيق أهداف العمل. كما أن كثير من الصلاحيات مازالت مرتبطة بالإدارة العليا فقط حيث نجد نزعة بعض القيادات والمديرين نحو التسلط ومن ثم تمركز السلطة دون مراعاة احتياجات العاملين ومشاعرهم، وهذا وإن دل فإنما يدل على توافر ابعاد الشفافية الإدارية وتحقيق استدامة العمل الإداري.

وهذا ما اتفقت معه دراسة (Eldomyaty ، 2004) إلى أن الشفافية الإدارية تعد من أهم المحددات لنجاح حوكمة المؤسسات، وتؤدي للوصول لأفضل القرارات الاستثمارية والتمويلية للمؤسسة. كما توصلت دراسة (Szymanowski ، 2009) إلى أن الشفافية الإدارية هي المحور الرئيسي في دعم عمليات صنع القرارات وفاعلية التنظيمات الإدارية للمؤسسات وإحداث التنمية. وبذلك تم الإجابة على التساؤل في المحور الرابع " آليات تفعيل شفافية صنع واتخاذ القرار كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " .

جدول (12)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات محور
" آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " (ن = 96)

الترتيب	كا ²	النسبة المئوية %	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبرة		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
9	99.75	41.67	120	81.25	78	12.50	12	6.25	6	1		
4	37.56	49.65	143	59.38	57	32.29	31	8.33	8	2		
11	104.31	40.97	118	82.29	79	12.50	12	5.21	5	3		
7	68.69	45.49	131	72.92	70	17.71	17	9.38	9	4		
8	83.69	43.40	125	77.08	74	15.63	15	7.29	7	5		
11	108.25	40.97	118	83.33	80	10.42	10	6.25	6	6		
10	103.94	41.32	119	82.29	79	11.46	11	6.25	6	7		
2	34.75	61.81	178	27.08	26	60.42	58	12.50	12	8		
13	112.69	40.63	117	84.38	81	9.38	9	6.25	6	9		
3	33.25	51.39	148	60.42	58	25.00	24	14.58	14	10		
1	33.59	65.97	190	21.88	21	61.46	59	17.71	17	11		
5	58.69	46.88	135	69.79	67	19.79	19	10.42	10	12		
6	75.06	46.18	133	75.00	72	11.46	11	13.54	13	13		
		47.40	1775	مجموع المحور								
من 76% فأكثر تتحقق		من 57% : أقل من 76% تتحقق إلى حد ما		أقل من 57% لا تتحقق		حدود الثقة						

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 2 هي 5.99

. يتضح من جدول (8) أن قيم كا²دالة عند مستوى دلالة (0.05) لجميع عبارات محور " آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات المحور على نسب مئوية تراوحت ما بين (40.63% : 65.97%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور ككل (47.40%) أي أن المحور لا يتحقق مما يشير إلى ضعف محور " شفافية تقييم الأداء " كأحد المتغيرات المؤثرة في شفافية العمل داخل مراكز التنمية الرياضية.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الخامس (8،11) في اتجاه إلى حد ما ، مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنه على الرغم من توفر المعلومات اللازمة للتقييم، وتوفر سجلات تقييم العاملين والمتابعة والاستجابة للشكاوى المرتبطة بالخدمات والأنشطة المقدمة للمستفيدين، وهذا يعني إيمان إدارة المركز بأهمية التقييم وشعور العاملين بذلك إلا أن إدارة المركز لا تطلع جميع العاملين بها على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التقييم للإستفادة منها كتغذية راجعة، كما أن أسس تقييم الأداء لا ترتبط بالمتطلبات الأساسية لإنجاز العمل.

كما توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور الخامس (1،2،3،4،5،7،9،10،12،13) في اتجاه لا مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أن نتائج عملية التقييم لا توثق أداء العاملين بكل شفافية ودقة وموضوعية، ولا تقدم تغذية راجعة لجميع العاملين حول أدائهم بما يسهم في تعزيز نقاط القوة للإستفادة منها كفرصة، وتحسين نقاط الضعف والعمل على تلافيها، بالإضافة لوجود الوساطة والمحسوبية في عمليات التقييم واختيار العاملين لشغل المناصب الوظيفية.

بالإضافة لعدم الإهتمام بجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين أنها تلبي احتياجاته أم لا وعمل استبيان إلكتروني لتقييم وتوزيعه عليهم بشكل مستمر، وأيضاً عم إتاحة الفرصة للعاملين بوضع معايير الأداء التي سيتم على أساسها قياس أدائهم لتكون نتائج التقييم موضوعية وتحقق ما هو مخطط له، كما أنه لا يتم استخدام أساليب التقييم الحديثة في قياس الفجوة بتحقيق أهداف العمل والعاملين من خلال المقارنة بين المخطط له والواقع الفعلي.

بالإضافة إلى أن توزيع المكافآت والحوافز لا تتم وفقاً لنتائج الأداء فعلياً، وعدم الاعتماد على نظام الجدارة في تقييم أداء العاملين بدلاً من الأقدمية والخبرة والسن. وهذا ما أشارت إليه دراسة (سليمان، 2020) على عدم القدرة على توفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم السابق بالأداء الحالي، بالإضافة لغياب عملية تقييم الأداء من قبل المختصين بذلك.

ويري الباحث بأن أهمية التقييم وحدها لا تكفي لإقامة كيان تتحقق فيه التنمية المستدامة، وبالتالي لابد من متابعة نتائج توثيق عملية التقييم حتى لا تتحول إلى عملية شكلية لا فائدة منها، مما ينتج عنه انتشار الوساطة والمحسوبية في عملية التقييم، والتغاضي عن بعض التجاوزات في عملية التقييم مما يؤدي إلى غياب العدالة التنظيمية وعدالة التعاملات بين العاملين لذلك يجب تفعيل دور المساءلة الإدارية للحفاظ على نتائج التقييم وتحقيق أهداف العمل. وبذلك تم الاجابة على التساؤل في المحور الخامس " آليات تفعيل شفافية تقييم الأداء كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " .

جدول (13)

الوزن النسبي ومربع كا والترتيب لأراء العينة بالنسبة لعبارات محور "آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة" (ن = 96)

الترتيب	كا ²	النسبة المئوية %	الوزن النسبي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارة
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5	58.19	46.18	133	68.75	66	23.96	23	7.29	7	1
3	34.94	51.39	148	61.46	59	22.92	22	15.63	15	2
4	61.75	46.53	134	70.83	68	18.75	18	10.42	10	3
2	31.19	62.85	181	26.04	25	59.38	57	14.58	14	4
1	32.25	64.58	186	22.92	22	60.42	58	16.67	16	5
7	75.56	44.79	129	75.00	72	15.63	15	9.38	9	6
8	76.00	44.44	128	75.00	72	16.67	16	8.33	8	7
6	65.44	45.83	132	71.88	69	18.75	18	9.38	9	8
		50.82	1171	مجموع المحاور						
من 76% فأكثر تتحقق		من 57% : أقل من 76% تتحقق إلى حد ما		أقل من 57% لا تتحقق		حدود الثقة				

*قيمة " كا² " الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 بدرجة حرية 2 هي 5.99

. يتضح من جدول (8) أن قيم كا²دالة عند مستوى دلالة (0.05) لجميع عبارات محور " آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " ، وبذلك توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة البحث لعبارات الاستبيان لصالح التكرارات الأكبر حيث حصلت عبارات المحور على نسب مئوية تراوحت ما بين (44.44% : 64.58%) بينما بلغت النسبة المئوية لمجموع عبارات المحور ككل (52.01%) أي أن المحور لا يتحقق مما يشير إلى ضعف محور " شفافية المساءلة الإدارية " كأحد المتغيرات المؤثرة في شفافية العمل داخل مراكز التنمية الرياضية.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن إدارة المركز لا تحاسب جميع العاملين دون تحيز، وأن المساءلة الإدارية تسهم إلى حد ما في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وأنه لا تتوفر معلومات واضحة لجميع العاملين عن لائحة الجزاءات وإدراجها، وأن إدارة المركز لا تلتزم بالعدل في مساءلة العاملين عن أدائهم لأعمالهم، بالإضافة لعدم الحرص على الاستماع لمشاكل جميع العاملين أو تلبية احتياجاتهم دون تمييز.

وقد أظهرت نتائج استجابات أفراد عينة البحث ما يلي :

- توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور السادس (4,5) في اتجاه إلى حد ما ، مما يشير إلى تحققها إلى حد ما في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة أنه على الرغم من وجود المراقبة على المنشآت وخدمات المركز إلا أن هذه المراقبة لا تحقق هدفها في إظهار الأخطاء وتفعيل بند المحاسبة لتحسين عمل هذه المنشآت بما يعود بالنفع على متلقي الخدمة وبما يكون صورة ذهنية إيجابية عن المركز، بالإضافة لوجود آلية واضحة للمساءلة الإدارية عن أداء العاملين والأخصائيين الرياضيين ولكن للأسف الشديد نجد أنها تطبق على أفراد ولا تطبق على آخرين وذلك بسبب غياب الشفافية في المساءلة والمحاسبة الإدارية بما يحقق أهداف العمل والتنمية المستدامة.

- كما توجد فروق دالة إحصائياً في آراء عينة البحث من العاملين بمراكز التنمية الرياضية في عبارات المحور السادس (1،2،3،6،7،8) في اتجاه لا مما يشير إلى عدم تحققها في الواقع الفعلي.

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدم توافر نظاماً عادلاً لتقديم الشكاوي والتظلمات والبت فيها بكل شفافية ونزاهة، وعدم قبول اقتراحات العاملين بشأن تطوير وتنمية العمل والعاملين، حيث أنها لا تعزز الثقة بين إدارة المركز وجميع العاملين بها. بالإضافة لعدم تفعيل التغذية العكسية الناتجة عن التقييم لمعرفة ردود أفعال المستفيدين عن الخدمات المقدمة وأيضاً متابعة العاملين في أدائهم لعملهم، وقد يرجع ذلك لشيوع ثقافة السرية واحتكارية المعلومات وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات حتي تتم المساءلة بشكل فعال.

ويرى الباحث أن المساءلة تعد عنصراً من عناصر الشفافية الإدارية حيث تهدف للمحافظة على حقوق العاملين في مواجهة تعسف السلطة وتمكينه من محاسبة المسؤولين الممارسين للسلطة في مختلف مستوياتهم فضلاً عن وجود نظام مساءلة ينظم سلوك الأفراد ويحاسب كل من يتجاوز، لذا فإن غياب آليات الشفافية لا يمكن وجود المساءلة، ومالم يكن هناك مساءلة فلن يكون بالتأكيد للشفافية أية قيمة في ظل غيابها، حيث تعتبر الشفافية والمساءلة ركناً أساسياً من أركان التنمية المستدامة. وهذا ما أكدته دراسة (Lord ، 2006) حيث تشير إلى أن الشفافية لا تضمن وجود المساءلة فقط ، ولكن لا يمكن أن يكون هناك مساءلة ما لم يسبقها شفافية في أداء المنظمة. وبذلك تم الاجابة على التساؤل في المحور السادس " آليات تفعيل شفافية المساءلة الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة " .

الاستخلاصات:

- تحقيقاً لهدف البحث والإجابة على تساؤلاته ونتائجه، وفي حدود العينة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات تمكن الباحث من الوصول للاستخلاصات الآتية :
- وجود قصور في تفعيل إدارة مراكز التنمية الرياضية لآليات الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة مما يتطلب العديد من الإجراءات المناسبة لتفعيلها وذلك لتحقيق استدامة العمل.
 - عدم الاهتمام بوضع برامج للتأهيل و التدريب للعمل في هذه المراكز، والالتزام باللوائح و اعلانها حتى تصبح دليلاً واضحاً للعاملين و اجهزه الرقابة و المتابعة.
 - ضعف محور " آلية شفافية التشريعات والقوانين" حيث أن بعض التشريعات تكون غامضة في تفسيرها مما يجعلها قابلة للتأويل، كما أنه لا يتم مراجعة اللوائح والتعديل فيها وفقاً للحاجة لذلك.
 - ضعف محور " آلية شفافية الاتصال الإداري" حيث يوجد قصور في استخدام أساليب الاتصال الحديثة لإرسال واستقبال استفسارات العاملين والمستفيدين، بالإضافة لعدم الاستفادة منها في تنمية مهارات العاملين وتدريبهم بشكل دوري بما يكفل تحقيق التنمية المستدامة.
 - ضعف محور " آلية شفافية نظم المعلومات الإدارية، حيث تتبع مراكز التنمية الرياضة ثقافة احتكارية وإخفاء المعلومات بشكل متعمد ، كما أنها لا تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية بما يؤدي لقلّة عدد المترددين على المركز بسبب ضعف مستوى الخدمات والأنشطة المقدمة به.
 - ضعف محور " آلية شفافية صنع واتخاذ القرارات " حيث نجد أن مراكز التنمية الرياضية لا تتبع الأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحقيق أهداف العمل، بالإضافة لعدم مراعاة الاعتبارات الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات الوظيفية.
 - ضعف محور " آلية شفافية تقييم الأداء والمساءلة الإدارية" حيث أن نتائج التقييم لا توثق أداء العاملين بكل شفافية، وعدم الاعتماد على نظام الجدارة في التقييم بدلاً من الأقدمية بما يسهم في تحسين التنمية المستدامة. بالإضافة لقصور اللوائح الداعمة للمساءلة والمحاسبة بين العاملين.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من نتائج يوصي بالآتي:

1. ضرورة إعلان رؤية واضحة لقيادات مراكز التنمية الرياضية لتفعيل آليات الشفافية الإدارية لما لها من دور إيجابي في تحسين التنمية المستدامة للعمل.
2. ضرورة تحول مراكز الشباب المشهورة لمراكز للتنمية الشبابية المستدامة، وأن تتولى المحافظات مسؤوليه إنشاء مراكز للتنمية الشبابية في المناطق الجديدة .
3. العمل على إعادة صياغة التشريعات والقوانين التي يشوبها الغموض، وتبسيطها بطريقة مفهومة تتصف بالدقة والوضوح والشفافية لضمان حقوق العاملين بها، ولتمنحهم الرضا التام عن العمل.
4. ضرورة مراجعة القوانين واللوائح الموجودة بمراكز التنمية الرياضية وتحديثها بشكل دوري لمواكبة التطورات والمستجدات الحديثة.
5. تفعيل القوانين واللوائح المتعلقة بالتوظيف واتباع مبدأ المفاضلة والكفاءة وتوظيف الجدارات حتي تتحقق التنمية المستدامة للعمل.
6. ضرورة الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع جميع الفئات والشرائح من المستفيدين (كفئة المكفوفين وذوي الإعاقة).
7. ضرورة توفير قاعدة معلوماتية بجميع المراكز تعمل على تسهيل شفافية الاتصالات والإفصاح عن المعلومات، والسماح للعاملين بأخذ مقترحاتهم حول رفع كفاءة الأداء لتحقيق استدامة العمل.
8. ضرورة تفعيل نظام اللامركزية وتفويض العاملين باتخاذ القرارات بما يتناسب مع طبيعة عملهم.
9. ضرورة استخدام آليات التقييم الحديثة في توثيق نتائج تقييم العاملين بكل دقة وموضوعية ومقارنتها بما هو مخطط له، والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين التنمية المستدامة للعمل.
10. ضرورة تفعيل نظم الرقابة الذاتية والمساءلة لأداء العاملين بما يحقق النزاهة والشفافية، مع توفر نظام عادل لتقديم الشكاوي والتظلمات.
11. ضرورة وضع برامج تدريبية للعاملين ضمن الخطط الاستراتيجية للعمل لتوضيح كيفية استخدام أسس الشفافية لتمثل القوة الفاعلة لتنفيذ أهداف الرقابة وتحسين التنمية المستدامة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1. أبو قاعد، غازي: إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، أبريل ٢٠١١.
2. الجيوشي، يحيي محمد (2016) : رؤية منهجية لإستخدام الرياضة للجميع كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المصري، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.
3. درويش، كمال الدين عبدالرحمن و الصغير، وليد مرسي و أحمد ، أحمد عبد الفتاح ومغاوري، محمد ابراهيم(2013): اقتصاديات الرياضة مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
4. السبيعي ، فارس بن علوش(2010) : دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
5. سعيد، رؤي سيد (2012م): أثر الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية ، دراسة تطبيقية علي عينة من البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال. المملكة الاردنية الهاشمية : جامعة الشرق الاوسط .
6. سليمان، حنان البدري كمال : تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، المجلة التربوية، كلية التربية ، جامعة أسوان، 2020م.
7. الشريف، أماني محمد محسن (2016) : دراسة تحليلية لواقع الشفافية الإدارية بالأنندية الرياضية، المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، القاهرة.
8. الشلوي، سعودي بن شباب عبد العالي: الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
9. شنافي، نوال وخوني، رابح (2020) : التنمية المستدامة: فلسفتها وأدوات قياسها، مجلة المنهل الإقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

10. الطوب ، ريم بنت عبد العزيز(2019): آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية بجامعة حائل - مجلة العلوم النفسية والتربوية، المركز القومي للبحوث، مج3، ع22، غزة.
11. علاونة، مروان عادل (2016) : درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، جامعة الاستقلال- عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين.
12. العلقامي، نبيه ودرويش، كمال الدين عبد الرحمن وفرغلي، ماجد وفضل الله، محمد عزام، مصطفى ومغاوري، محمد (2011) : اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
13. القرني، علي بن حسن يعن الله (2020) : نموذج مقترح لقياس الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، مجلة جامعة الملك عبد العزيز- الآداب والعلوم الانسانية، مجلد 28، عدد 13، جامعة تبوك.
14. الكردي، امجد(2015) : المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد. 9- 11 - 2015 من الشفافية الإدارية. من <http://www.hrdidcussion.com/hr9080>
15. اللوزي، موسى (2002) : التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان.
16. محمود، دينا كمال(2017) : دراسة تقييمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم ومعايير ادارة الجودة الشاملة، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوت.
17. وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري (2015) : الملامح الأساسية لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للعام المالي 2015-2016 ، القاهرة.
18. وزارة الشباب والرياضة(2015) : مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية، الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية، القاهرة.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

19. Norman, Steven M. et al,(2010): The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, Leadership Quarterly 21, University of Nebraska, United States, Elsevier.
20. Buckwalter, Neal D.,(2010) Transparency: A Search for Clarity, 22nd Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management, held in Omaha, Nebraska, October 7-9, 2010
21. Eldomiatty , Tarek Ibrahim,& Choi, Chong Ju, (2004) " Corporate Governance and Strategic Transparency "International Journal of Business in Society, ISSN: (1472-0701), (Pp1-36).

22. Lord, Kristin M (2006): The Perils and Promise of Global Transparency: Why the Information Revolution May not Lead to Security Democracy, or Peace, State University Of New York, USA.
23. Perotti, Enrico & Ludwig, von, Thadden, (2005), "Dominant Investors and Strategic Transparency", The Journal of Law, Economics, & Organization Volume 21, Issue 1. Organization Volume 21, Issue 1.
24. Schermerhorn, et al (2007): Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions ,Oslo School of management ,International Journal of Public Sector Management, Vol. 20, No. 2, pp. 118-133, Emerald Group Publishing limited, Oslo, Norway.
25. Szymanowski, Waclaw,(2009) "Information Technology In Formulation Of Transparency Strategies For Food Chain And Supply Management In Poland",Analele Stiintifice Ale Universității ‘Alexandru Ioan Cuza’ Din.

ملخص البحث

آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية

م.د/ عمرو جمال نافع ابراهيم

يهدف البحث الحالي إلي التعرف على آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكان مجتمع البحث يتمثل العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (8) مراكز بمحافظة (جنوب سيناء، أسوان، الأقصر، أسيوط ، البحر الأحمر، المنيا ، بني سويف ، القاهرة)"، وقد تم اختيار عينة البحث من العاملين بالطريقة الطبقيّة العشوائية والمتمثلة في (الأخصائيين الرياضيين، الإداريين ، المدربين) ، وبلغ قوامها (96) فرداً، وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات من تحليل للوثائق والسجلات، واستبيان آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية ، وكانت أهم النتائج وجود قصور في تفعيل إدارة مراكز التنمية الرياضية لآليات الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة مما يتطلب العديد من الإجراءات المناسبة لتفعيلها وذلك لتحقيق استدامة العمل، ضعف محور " شفافية التشريعات والقوانين" حيث أن بعض التشريعات تكون غامضة في تفسيرها مما يجعلها قابلة للتأويل، ضعف محور " شفافية الاتصال الإداري" حيث يوجد قصور في استخدام أساليب الاتصال الحديثة في تنمية مهارات العاملين وتدريبهم بشكل دوري بما يكفل تحقيق التنمية المستدامة، ضعف محور " شفافية نظم المعلومات الإدارية، حيث تتبع مراكز التنمية الرياضية ثقافة احتكارية وإخفاء المعلومات، ضعف محور " شفافية صنع واتخاذ القرارات " حيث نجد أن مراكز التنمية الرياضية لا تتبع الأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحقيق أهداف العمل.

Abstract**Mechanisms for activating administrative transparency as an entry point to improve sustainable development among workers in sports development centers in the Arab Republic of Egypt****Dr. Amr Gamal Nafee Ibrahim**

The current research aims to identify the mechanisms of activating administrative transparency as an entrance to improve sustainable development among workers in sports development centers in the Arab Republic of Egypt. Aswan, Luxor, Assiut, Red Sea, Minya, Beni Suef, Cairo”, the research sample was selected from the workers by the stratified random method represented in (sports specialists, administrators, trainers), and its strength was (96) individuals, and the researcher used tools Collecting data from an analysis of documents and records, and a questionnaire about mechanisms for activating administrative transparency as an entry point to improve sustainable development among workers in sports development centers. Weakness of the “transparency of legislation and laws” axis, as some legislations are ambiguous in their interpretation, making them open to interpretation. Weakness of the axis of “sh” “Administrative Communication Fafiya” where there is a shortcoming in the use of modern communication methods in developing the skills of employees and training them periodically to ensure sustainable development, weakness of the “transparency of management information systems” axis, where sports development centers follow a monopolistic culture and information concealment, weakness of the axis of “transparency of decision-making and decision-making” We find that sports development centers do not follow the democratic method in the participation of employees in decision-making, which contributes to achieving work goals.