

التزام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع

”دراسة آراء الأعضاء والمستفيدين“

م.د/ أحمد عبد الظهير محمود فرغلي

مدرس بقسم الإدارة الرياضية

كلية علوم الرياضة، جامعة بورسعيد

Doi: 10.21608/jsbsh.2025.372321.3003

النادي الرياضي - وطبقا لما جاء بقرار لائحة الأندية الرياضية رقم (٨٥) لسنة ٢٠١٨م للنادي الرياضي الذي تسرى عليه أحكام هذه اللائحة - هو "هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام" وأيضا كما جاء بلائحة الأندية الرياضية رقم (٨٣٦) لسنة ٢٠١٨م للنادي الرياضي "وهيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضوا من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي. (٣٣)

ويذكر عاطف عبد اللطيف (٢٠١٥) ، أن العناصر المكونة للأندية الرياضية تتمثل فيما يلي:
- العنصر البشري: هو مجموعة الأفراد الذين يرتبطون بالأندية وفقاً لإتفاقيات معينة كالاعبين والمسجلين في النادي والإداريين ، والعاملين وفق عقود.
- المرافق والمعدات : من وسائل التدريب والاتصالات والنقل.
- القاعدة الجماهيرية: هي مجموعة الأفراد الذين يساندون الأندية خلال المنافسات الرياضية. (٢٢ : ٥)

ويرى أشرف عبد المعز أبو النور (١٩٩٦) 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. (١٣٦ : ٥)
ويعرض محمد الحماحمي وعائدة عبد العزيز (٢٠٠٩) لأهداف الأندية الرياضية كما يلي :

- بناء الشخصية المتكاملة من الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية 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 إستثمار وقت الفراغ .

- إستثمار طاقات الشباب في مشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة ، وفي العمل الجماعي.

(٤٢ : ٢١٠-٢١١)

ويشير ناصر يحي عباس (٢٠٠٤) نقلا عن سمير عبد الحميد علي (٢٠٠٠) إلى أن الأندية الرياضية تعتبر العمود الفقري الذي يعتمد عليه التكوين الرياضي الأهلي، وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن تجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من أن تؤدي رسالتها الرياضية والتربوية على أكمل وجه، فالنادي الرياضي لم يعد مكان فسيح للتسلية وقتل الوقت، ولا هو مجرد مكان يضم عددا من اللاعبين المسجلين في الإتحادات الرياضية لمجرد التنافس للكسب وإحراز الكؤوس والميداليات، ولكن أصبح للنادي الرياضي في عصرنا رسالة أعمق عليه تحقيقها وهدف أكبر يجب أن يصل إليه. فالأندية الرياضية هي الوسيلة العملية لإعداد النشء ورعاية الشباب وتطبيق الفلسفة الرياضية الحديثة المبنية على مبادئ إجتماعية سليمة، لا يتحقق هذا إلا إذا رسمت سياسته وخططت برامجه على أساس سليم. (٩ : ٤٥)

ويرى مؤمن عبد العزيز عبد الحميد وأحمد فتحي علي (٢٠٠٩) إلى أن من الأساليب الإدارية الحديثة في الآونة الأخير لإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة كانت الحوكمة، حيث تهدف إلى وضع ضوابط وقواعد تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة ومنح حق مساءلة مجالس الإدارات والتأكيد على أهمية تحقيق الحماية للأعضاء والأطراف المشاركة في الأداء. (٢٤ : ٤٤) ويشير روسيل هوبي وأرون سميث وآخرون إلى أن نظام الإدارة الفعال للمؤسسات الرياضية يتكون من سبعة مبادئ:

١- الشفافية: أي ضمان أن المؤسسة لديها إجراءات واضحة بشأن توزيع الموارد وإصدار التقارير واتخاذ القرارات.

٢- المساءلة الإدارية: يجب أن تكون المؤسسة الرياضية مسئولة أمام جميع المساهمين فيها.

٣- الديمقراطية: يجب أن يكون هناك ممثلون لجميع فئات المساهمين في هيكل نظام الإدارة.

٤- المسؤولية: يجب أن يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية المؤسسة، كما يجب أن يظهر سمات القيادة الأخلاقية في تحمل مسؤولية المهام وذلك من خلال تفويض الآخرين بالقيام بهذه المهمة.

- ٥- المساواة: يجب أن تتم معاملة جميع المساهمين بشكل عادل على قدم المساواة.
- ٦- الكفاءة: يجب إجراء تحسينات على العمليات لضمان أن المؤسسة تستغل مواردها على الوجه الأمثل.
- ٧- الفاعلية: يجب أن يضع مجلس الإدارة معايير خاصة بتقييم الأداء بأسلوب استراتيجي وأن يعمل على مراقبتها باستمرار. (٢٤٢: ١٣)
- 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 الآخر من خلالها . (٢٨: ٥٧)، والشفافية هي عكس السرية في مجالات علم الأخلاق والأعمال والإدارة والقانون والاقتصاد وعلم الاجتماع ... الخ . ويكون الفعل أو النشاط شفافاً إذا كانت المعلومات حوله متوفرة وواضحة. (١)
- 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. (١)
- وبالنظر إلى مصطلح الشفافية وفقاً لمجال استخدامها بشكل عام، فإننا نجد أن هناك عدداً من المعاني جاءت مختلفة تبعاً لتنوع مجالاتها؛ فمن الناحية السياسية نجد أنها تعني: منظومة من الإجراءات التي تمكن الناس من ملاحظة تصرفات السياسيين، أما محاسبياً 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. (٢٧: ٤٥)
- والشفافية في مجالات الإدارة هي: توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح للعاملين والمتعاملين من خال الكشف والإعلان عن جميع أنشطة المؤسسات العامة في التخطيط والتنفيذ. (٦: ٢٣٩)
- وتعرف الشفافية أيضاً 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. (٦: ٢٣٩)
- وقد أورد مرجع الحوكمة الرشيدة في الرياضة Good Governance in Sport (٢٠٢٢) - تشير إلى "القواعد والممارسات التي تضمن إتاحة المعلومات حول جهة فاعلة بالسماح لجهات

فاعلة أخرى بمراقبة عمل هذه الجهة أو أدائها". (٥٢ : ٢١)

مشكلة البحث

أصبحت في ظل ما يشهده العالم من تحولات وتغيرات ، وفي ظل ما تشهده المجتمعات من حراك ، أصبحت المؤسسات تتحوا بشكل مستمر نحو المزيد من الحوكمة واتخاذ الطابع المؤسسي لكي تستطيع مجابهة المتغيرات المتسارعة من جهة، ولكي تقدم نفسها كمؤسسة مسئولة وفاعلة أمام الرأي العام وأمام مجتمعاتها ، خاصة في ظل ما شهده العالم في السنين الأخيرة من أدوات جديدة أصبح من خلالها أفراد المجتمع قادرين على المحاسبة والمساءلة للمؤسسات وممارسة الضغط عليها إذا استشعر الرأي العام أنها - أي المؤسسة - لاتتضع في اعتبارها الصالح العام وأنها لاتتمتع بحس المسؤولية الإجتماعية. والحوكمة وآلياتها - ومن ضمنها الشفافية والإفصاح - أصبحت مسلكا تسلكه كافة المؤسسات - ومن ضمنها مؤسسات الرياضة - لكي تضمن أنها تمارس أعمالها على أرض مستقرة وأنها مقبولة من مجتمعها.

ترى ريهام أمين حمزة أن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسة الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلبا على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدى إلى عرقلة الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة. (١٠ : ١)

وقد أشار حسن أحمد الشافعي وكريم محمد الحكيم في دراستهما حول "نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية" إلى أنهما قد لاحظا - من خلال عضويتهم العاملة في بعض الأندية الرياضية في الإسكندرية والمنصورة، ومن خلال الإشراف على طلاب التدريب الميداني في مديريات الشباب والرياضة والأندية الرياضية ومراكز الشباب - ضعف المتغيرات المرتبطة بالحوكمة مثل: عدم الإهتمام بإدارة المخاطر داخل المؤسسات الرياضية مما يساعد على عدم التنبؤ بالمشكلات التي من الممكن ظهورها في المستقبل. (١٠)

ومن هذا المنطلق فإن الشفافية هي إحدى الوسائل الناجعة لضمان حوكمة إدارة الأندية الرياضية وفعالية الإدارة بهذه الأندية، وهي تعني ممارسة الإدارة في بيت من زجاج كل مابه مكشوف للعاملين والجمهور، وأن تتسم أنشطتها وأعمالها بالوضوح والإفصاح والعلانية، مما يسمح بمساءلتها ومحاسبتها. (١٤ : ١٩)

فالشفافية تعني حق كل الفرد من العاملين والمستفيدين في الوصول إلى البيانات والإطلاع على المعلومات وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات. (٢٢ : ٤٢)

إن الفائدة الرئيسية للشفافية هي تقليل "التفاوت في المعلومات" بين الهيئات التي تدير شئون الرياضة وأصحاب المصلحة فيها بحيث تقل فرص إخفاء السلوك غير المرغوب فيه، وبالتالي فإن الشفافية لها وظيفة مساهمة مهمة: فهي تزيد من احتمالية التعرض لعواقب سلبية في حالة السلوك غير المرغوب فيه. وفيما يتعلق بالفساد، على سبيل المثال، فإن ممارسات الشفافية تقلل من احتمالية عدم ملاحظة السلوك غير الأخلاقي. إن توافر المعلومات يسمح بالفعل لأصحاب المصلحة والأطراف الثالثة مثل المنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام والمبلغين الأفراد عن المخالفات باكتشاف المخالفات أو احتمال حدوثها. (٥٢ : ٢١)

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. (٢٥ : ٧) ويتطلب هذا النوع من الشفافية وجود تنظيم برامج توعية للموظف حول طبيعة ومهام المؤسسة، والواجبات التي ينبغي على الموظف القيام بها. (٢٨ : ٦٤)

أما الجانب الآخر فيتمثل في "الشفافية الخارجية": التي تشير إلى توفير المعلومات للجمهور، وخاصة المستفيدين 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. (٢٤ : ٥٠) 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 واضحاً، مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي. (٤٨ : ٣٠)

وعليه - وفي مؤسسات كالأندية الرياضي، التي يتأسس عملها على وجود قاعدة كبيرة من الجمهور سواء أعضاء أو مستفيدين أو مشجعين - فإن هؤلاء الجماهير هم ضمانة أساسية لحوكمة النادي الرياضي وحسن ورشد إدارته، وذلك من خلال ممارسة الجماهير لفعل المساءلة

والمحاسبة لإدارة النادي.

ولن تتحقق فعالية المساءلة والمحاسبة من قبل الجماهير لإدارة النادي إلا من خلال تبني الشفافية كمبدأ أساسي في إدارة أعمال النادي.

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

ومن هذا المنطلق يعمل البحث على تقييم مستوى الشفافية التي تتسم إدارة الأندية الرياضية - في سياساتها وخدماتها وأسلوب العمل بها - تجاه المجتمع من وجهة نظر الأعضاء والمستفيدين من خدمات هذه الأندية.

هدف البحث

التعرف على مدى التزام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع، وذلك من خلال دراسة آراء الأعضاء والمستفيدين.

تساؤلات البحث:

- ١- ما مدى الشفافية التي تمتع بها الأندية الرياضية في ممارسة أعمالها وتقديم خدماتها - من وجهة نظر الأعضاء والمستفيدين؟
- ٢- هل تمتع الممارسات الإدارية في الأندية الرياضية بشفافية المعلومات والوضوح والإفصاح على الأعضاء والمستفيدين؟
- ٣- هل تتسم إدارة الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع بشكل عام؟
- ٤- هل تتسم إدارة الأندية الرياضية (مجالس الإدارات والمديرين) بالنزاهة والعمل من أجل الصالح العام - من وجهة نظر الأعضاء والمستفيدين؟

مصطلحات البحث:

الشفافية: تعني ممارسة الإدارة في بيت من زجاج كل مابه مكشوف للعاملين والجمهور، وأن تتسم أنشطة المؤسسة وأعمالها بالوضوح والإفصاح والعلانية مما يسمح بمساءلتها ومحاسبتها.

(١٤: ١٩)

الشفافية تجاه المجتمع (الشفافية الخارجية): تشير إلى توفير المعلومات للجمهور، بخاصة المستفيدين 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. (٢٤: ٥٠)

أعضاء النادي*: هم الأفراد الذين حصلوا على صفة "عضو" بالنادي نتيجة استيفائهم اشتراطات العضوية وتسديدهم للإشتراكات - وفقا لما تنص عليه لائحة النظام الأساسي للنادي، وبذلك يصبحوا هم المستفيدين الأساسيين من خدمات النادي ونشاطاته، ويكونوا أعضاء في الجمعية العمومية للنادي، بما يعنيه ذلك من حقهم في الترشح لـ واختيار مجلس إدارة للنادي، والمشاركة - كأعضاء في الجمعية العمومية - في إقرار الخطط والسياسات والمشروعات المتعلقة بحاضر النادي ومستقبله.

المستفيدين*: هم أفراد المجتمع - من غير أعضاء النادي - الذين قد يتاح لهم المشاركة في كل أو بعض أنشطة النادي والاستفادة من كل أو بعض خدماته واستخدام مرافقه ومنشأته، بمقابل أو بغير مقابل، وذلك وفقا لما تقره سياسات النادي دون تأثير على حقوق أعضاءه.

* تعريف إجرائي

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة العربية

١- أجرى **علي رمضان البيومي شداد** (٢٠٢٣) (٢٦) دراسة بعنوان "الشفافية ضرورة إدارية": تهدف هذه الدراسة إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي للشفافية الإدارية، وأن لها مستويين، مستوى ذاتي وآخر شمولي أو خارجي، ولها أهداف واجبة التحقيق، كما أن لها أسساً يجب مراعاتها، وشروطاً لا بد من توافرها، وأنها تقوم على مبدأ نشر و تعميم المعلومات المتعلقة بحقوق وواجبات الأفراد والخدمات التي يحق لهم القيام بها، و كيفية وآلية الحصول على هذه الحقوق، وأن العديد من المنظمات تواجه عدداً من العوائق الداخلية تحول دون تحقيق الشفافية الإدارية في الصورة المبتغاة، وأبانت الدراسة دور الشفافية في التنمية ودورها في مكافحة الفساد، وقد جاءت الدراسة في ثلاثة مطالب، المطلب الأول: الشفافية المفهوم والشروط والأسس والأهداف، والمطلب الثاني: أهمية الشفافية، والمطلب الثالث عن دور الشفافية الإدارية في التنمية ومكافحة الفساد، وخلصت الدراسة إلى أهمية الشفافية الإدارية في تحقيق التنمية ومكافحة الفساد.

2- أجرى **أحمد عبد الظهير** (٢٠٢٠) (٢) دراسة حول مستوى الشفافية في إدارة الأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بها. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الذي تتمتع به إدارة الأندية الرياضية وذلك من وجهة نظر العاملين بهذه الأندية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ما تتمتع به عناصر العملية الإدارية من شفافية بما يضمن جودة وفعالية

تنفيذ كل عنصر من عناصر العملية الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من العاملين بالأندية الرياضية بعدد من المحافظات المصرية، وبلغ مجموع أفراد العينة ٢١٠ من العاملين بالأندية، واستخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالنسبة لعنصر التخطيط، فإن الأندية لا تمتع بدرجة عالية من الشفافية في التخطيط، وإن كانت اللوائح والإجراءات واضحة ومعلنة. أما عنصر التنظيم فإن الأندية تمتع بشفافية جزئية في هذا العنصر، وتتسم الأندية الرياضية بشفافية كبيرة فيما يخص مواردها البشرية في حين تتسم بشفافية جزئية فيما يخص مواردها المالية. وتمتع الأندية الرياضية بدرجة عالية من الشفافية في الإتصال الإداري. وتتفاوت الأندية الرياضية فيما بينها في نمط القيادة الذي تتبعه إداراتها. وإدارات الأندية مفتوحة بشكل جزئي على آراء وملاحظات واعتراضات العاملين بها.

3- أجرى كريم محمود الحكيم (٢٠١٩) (٣١) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الباحث مقياساً كأداة لجمع البيانات. وتمثلت عينة الدراسة في العاملين بمديرية الشباب والرياضة وعددهم ٢٥٧ فرداً. وأسفرت الدراسة عن أن المديرية لاتراعي إمكانيات الأخصائيين لديها عند إصدار اللوائح عند تطوير مهارات وقدرات العاملين بما يخدم تحقيق هذه الأهداف المطلوبة، وتتصف المعلومات الصادرة عن المديرية بالمصادقية والدقة لإرتباطها بعدد كبير من الأندية ومراكز الشباب وأحياناً يتم الإعلان عن القرارات التي يتم اتخاذها بوضوح، ويشارك جميع العاملين في اتخاذ القرارات لمساعدة العاملين على الإلتزام والعمل بها، وعدم استخدام المتابعة المستمرة وسياسة الثواب والعقاب، وكل ذلك مرتبط بالتنفيذ الصحيح والملائم للسياسة العامة.

4- دراسة إيهاب محمد خيري سيد أحمد (٢٠١٩) (٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الاتحادات الرياضية المصرية، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية الإدارية في الاتحادات والتوصل إلى أهم الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية بالاتحادات الرياضية المصرية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي. وقام الباحث باختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية من العاملين وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية (إتحاد كرة القدم - إتحاد كرة السلة - إتحاد كرة اليد - إتحاد الهوكي - إتحاد ألعاب القوى - إتحاد الكاراتيه - إتحاد الجودو - إتحاد الجمباز)، وبلغ قوام العينة ٩٠ فرداً. توصلت الدراسة إلى أن الشفافية في

الاتحادات الرياضية المصرية تتسم بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين كل من ثقافة المساءلة الإدارية ونظم المعلومات الإدارية ومستوى المشاركة ونمط الإتصال الإداري وبين واقع الشفافية الإدارية بالاتحادات الرياضية.

5- دراسة حسن أحمد الشافعي، كريم محمد الحكيم (٢٠١٨) (١٠): هدفت الدراسة إلى الوصول إلى إطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية، والتعرف على دور مجلس الإدارة في المؤسسة الرياضية ودور كل من إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في المؤسسة الرياضية، وتحديد عناصر الشفافية والإفصاح في المؤسسة الرياضية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. واشتملت عينة الدراسة على: الإدارة المركزية للأداء الرياضي، الإدارة المركزية للخدمات المساعدة، الإدارة المركزية للرقابة والمعايير، الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير بوزارة الشباب والرياضة - أعضاء مجالس الإدارة ومديروا الاتحادات والأندية الرياضية - أعضاء مجالس الإدارة ومديروا بعض أندية الشركات. وتوصلت الدراسة إلى أن للمؤسسات الرياضية هيكل تنظيمي معتمد ومعلن، وأن المؤسسة تهتم بتفويض السلطات بها، ولا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين بالمؤسسة، ويحرص مجلس الإدارة على ضمان نزاهة الحساب الختامي وقوائمه المالية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر فلسفة وثقافة الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

6- أجرت نهال أبو العلا (٢٠١٨) (٤٧) دراسة بعنوان " الشفافية الادارية وعلاقتها بإتخاذ القرار لدي مسئولي خطط النشاط الرياضي بمديريات الشباب والرياضة (دراسة مقارنة) " حيث هدفت إلي دراسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بإتخاذ القرار لدى مسئولي خطط النشاط الرياضي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظتى القاهرة والمنوفية. وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية ، وإستخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة البحث على (٢٨٠) أخصائى رياضى من محافظتى القاهرة والمنوفية. ومن أهم النتائج التى توصلت اليها الباحثة: توافر الشفافية الإدارية بدرجة مرتفعة لدى مسئولي خطط النشاط الرياضي بمديريات الشباب والرياضة بمحافظتي (القاهرة والمنوفية) ، ووجود علاقة دالة إحصائية سالبة بين محور جمع البيانات والمعلومات بإستبيان إتخاذ القرارات وكلا من محاور (شفافية الإتصال الإداري - شفافية المساءلة الإدارية - شفافية المشاركه الوظيفية) من محاور إستبيان الشفافية الإدارية.

7- أجرى أبانوب سعد (٢٠١٧) (١) دراسة بعنوان " الشفافية الإدارية وعلاقتها بجودة الحياة

الوظيفية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة"، حيث هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة الشباب والرياضة، ومدى مساهمة الشفافية الإدارية في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي (أسلوب الدراسات المسحية) بخطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، وتمثل مجتمع البحث في الأخصائيين الرياضيين بوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٦٥٩) أخصائي رياضي ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقية العمدية وبلغ عددهم (١٢٠) أخصائي رياضي من وزارة الرياضة ووزارة الشباب ، ولجمع البيانات إستخدم الباحث إستبيان واقع الشفافية الإدارية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين الشفافية الإدارية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة ، كما إن روح الفريق الواحد تسهم في تفعيل الشفافية الإدارية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة.

8- أجرى شريف وفيق (٢٠١٧) (١٩) دراسة بعنوان " تقويم الشفافية الإدارية وتقويم المعلومات بالإتحادات الرياضية المصرية " حيث تهدف الدراسة إلى تقويم الشفافية الإدارية و تدفق المعلومات بالإتحادات الرياضية المصرية من خلال التعرف على واقع الشفافية الإدارية بالإتحادات الرياضية ، والتوصل إلى مقترحات تساهم في تفعيل الشفافية الإدارية بالإتحادات الرياضية ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل خطواته وإجراءاته وذلك لمناسبته لتحقيق أهداف البحث ، وتم إختيار عينة البحث من (٢٨) إتحاد رياضي مصري ، ولجمع البيانات إستخدم الباحث إستبيان واقع الشفافية الإدارية للعاملين بالإتحادات الرياضية المصرية ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: ازدياد الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة وذلك بحكم ثورة المعلومات التي رافقت الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة الذي تميز بالتدفق المستمر للمعلومات.

9- دراسة راشد إبراهيم المطوع النعيمي (٢٠١٥) (١٢): انطلقت الدراسة من فرض أساسي هو أن ضعف الإنجازات الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة قد يكون متأثراً بحوكمة ونمط الإدارة والقيادة في المؤسسات الرياضية المختلفة وخاصة الاتحادات والأندية الرياضية. لذا هدفت الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، بالإضافة إلى التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية. واستخدم الباحث

المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي. واشتمل مجتمع الدراسة على صانعي القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية والبالغ عددهم ٥٩٦ شخصا. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة ٣٠% فقط من المبحوثين راضين على النتائج الأولمبية الإماراتية، وأن ٣٦% فقط من القيادات الرياضية يعتقد بوجود معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية، ونسبة ٣٥% من القيادات الرياضية تعتقد بأنه يتم الإعلان عن مخرجات الخطط الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.

10- دراسة محمد الكلزة (٢٠١٢) (٣٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجمعيات العمومية في تفعيل مفهومي الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة البحث الاستطلاعية من ١٥٠ من أعضاء مجتمع البحث في الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في مصر. أما عينة البحث الأساسية فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغت ٣٨٤ فردا، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل وسائل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية عن طريق تنويع الأساليب الرقابية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفعيل الرقابة والتعاون في حل المشكلات، والمساواة في الحقوق والواجبات بين كافة المؤسسات الرياضية التي تخضع لمساءلة الجمعيات العمومية. وأكدت نتائج الدراسة ضرورة رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية من خلال وجود نظم ولوائح واضحة وتحديد السلطات والمسؤوليات وتفعيل جانب المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية، مع ضرورة التركيز على عمليات التواصل والتنسيق، وأهمية توفير الموارد المختلفة في المؤسسات الرياضية لمزيد من الإنتاجية.

11- دراسة محمد شوشة (٢٠٠٩) (٣٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة ووضع تصور مقترح للسياسات الإدارية في لجان الحكام. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية. وشملت عينة الدراسة رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام والبالغ عددهم (٣)، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية للحكام والبالغ عددهم (٥١)، والحكام المسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد حتى نهاية الموسم ٢٠٠٧/٢٠٠٨ وعددهم (٦١٣) حكم. وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق التصور المقترح في إدارة لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد وتبني فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة بالاتحاد المصري لكرة اليد والأفرع التابعة

له، ونشر ثقافة الحوكمة داخل الاتحاد من خلال دورات الصقل الخاصة بالحكام والمدربين في كرة اليد، وأن تكون السياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد محددة كتابة، ويتم تعميمها والعمل بها بجميع لجان الحكام الفرعية.

الدراسات السابقة الأجنبية

١- دراسة **Rudemarlyn Urdaneta, et al.** (٢٠٢١) (٦١)، بعنوان: الشفافية والمساءلة في الرياضة: قياس الأداء الاجتماعي والمالي لكرة القدم للمحترفين في إسبانيا: تستعرض هذه الدراسة تأثير قانون الشفافية الإسباني 19/2013 (TL) ولوائح اللعب المالي النظيف (FFP) التابعة لاتحاد اتحادات كرة القدم الأوروبية (UEFA)، على شفافية ومساءلة أندية كرة القدم الإسبانية المحترفة، وتتحقق تأثير الأداء المالي على شفافية أندية كرة القدم الإسبانية. تستخدم الدراسة منهجية البيانات اللوحية (FGLS) لمقارنة مؤشر الشفافية الدولي لأندية كرة القدم (INFUT) بمعايير اللعب المالي النظيف التابعة للاتحاد الأوروبي لكرة القدم كمقياس للأداء الاجتماعي والمالي، على التوالي، على عينة من ٢٨ فريقاً محترفاً إسبانياً من الدرجة الأولى والثانية خلال فترات ٢٠١٥ و٢٠١٦ و٢٠١٩. تكشف الدراسة أن تنفيذ قانون الشفافية الإسباني 19/2013 (TL) ولوائح اللعب المالي النظيف التابعة للاتحاد الأوروبي لكرة القدم قد أدى إلى تحسين شفافية ومساءلة الأندية. من ناحية، سهّل قانون الشفافية الإسباني الوصول إلى المعلومات المالية، ومن ناحية أخرى، ساهمت لوائح اللعب المالي النظيف في تحسين التوازن والاستدامة المالية للأندية. وتكشف الدراسة أيضاً أن الأداء المالي يؤثر بشكل مباشر على شفافية الأندية.

٢- دراسة **Pavel Kral, Graham Cuskelly** (٢٠١٧) (٥٩): نموذج للشفافية: محددات وانعكاسات الشفافية على المنظمات الرياضية الوطنية، هدفت الدراسة إلى المساهمة في نظرية الشفافية من خلال التطوير التجريبي لنموذج الشفافية للمنظمات الرياضية الوطنية (NSOs). ثلاثة أهداف ساعدت في تطوير النموذج. كان الهدف الأول هو فحص المحددات الهيكلية للشفافية. وكان الهدف الثاني هو تحديد المزيد من المحددات والآثار المحتملة للشفافية. كان الهدف الثالث هو التحقق إحصائياً من الآثار المحددة للشفافية. طرق البحث: تم استخدام أسلوب بحث مختلط في حالة تصميم مترامن متساوي (نوعي وكمي). تم جمع البيانات على ثلاث مراحل؛ تحليل مواقع على شبكة الإنترنت لـ ٦٧ من مكاتب الإحصاء الوطنية التشيكية، ومقابلات متابعة، واستطلاع. النتائج توصلت الدراسة إلى تطوير نموذج للشفافية تجريبياً بناءً على التحليل الكمي والنوعي. كان المحدد الهيكلية الإيجابي الوحيد للشفافية هو العضوية، في حين أن المحددات

الهيكليّة الأخرى كان لها تأثير سلبي أو لا تأثير لها. كانت المحددات القائمة على المواقف والمعرفة هي الحواجز الرئيسية للشفافية. تم التأكيد على الأثر الإيجابي للشفافية فيما يتعلق بتحصيل رسوم العضوية. تم تحديد نوع جديد من المنظمات شبه الشفافة كنوع سائد من التنظيم. دلالات: ساهم النموذج في تطوير مفهوم الشفافية بثلاث طرق: أولاً- كشف عن أثر ملموس للشفافية على تحصيل رسوم العضوية. ثانياً- حددت عوائق جديدة أمام الشفافية ؛ المواقف والمعرفة. وثالثاً- تشير ظاهرة المنظمة شبه الشفافة إلى تناقضات محتملة بين تصور الذات للشفافية والسلوكيات غير الشفافة. يتم توفير الآثار العملية والتوجيهات البحثية المستقبلية على أساس النتائج.

٣- دراسة Norman, Steven et, al (٢٠١٠) (٥٨): بعنوان أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالؤساء وفعاليتهم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، واشتملت عينة الدراسة على ٣٠٤ مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، وأسفرت النتائج عن أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق في قراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وأن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة، كما ينتج عن إحساس المديرين بالثقة نتائج إيجابية.

٤- دراسة Groeneveld, M. (2009) (٥٣): هدفت الدراسة إلى التركيز على المفاهيم الإدارية والمشاركة في عمليات الحوكمة لإيصال الخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية والأوروبية بصفة عامة والاتحادات الرياضية بصفة خاصة، وذلك مع بيان دور المواطنين والدولة في تعزيز مفهوم المشاركة والحوكمة. وهدفت الدراسة كذلك إلى إيجاد نموذج فعال للحوكمة وذلك بالتطبيق على الاتحادات الأوروبية لكرة القدم، واستخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على الدراسات النظرية السابقة وتم الإطلاع على القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية الأوروبية على المستوى المحلي والأوروبي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن تطبيق مفاهيم الحوكمة بما فيها من شفافية ومشاركة بين مختلف الأضلاع (المواطنين والمؤسسات والحكومة) عامل رئيسي لتحقيق الإنجازات الرياضية، كما يجب مشاركة الجميع في تصميم وتطوير السياسات العامة، وذلك لضمان نجاحها مع ضرورة تحمل الاتحادات الرياضية لمسئولياتها بمشاركة الحكومة. وتوصلت الباحثة إلى أهمية أن تخضع المؤسسات الرياضية للمتابعة والتقييم

والقياس لضمان تحقيق مخرجات متميزة.

٥- دراسة **Sawyer, Bodey & Other (2008) (٦٠)**: هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية نظام الحوكمة في المؤسسات الرياضية وتحقيق المخرجات الإيجابية لتلك المؤسسات مع بيان الدور الذي تلعبه المواثيق الأخلاقية في تنظيم عمل تلك الهيئات وكيف تؤثر القيادة المؤسسية على اتخاذ القرارات. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي حيث اعتمد الباحثون على الدراسات النظرية السابقة وتحليل السياسات المطبقة في المؤسسات الرياضية الأمريكية واستقصاء آراء الطلاب في **National Collage Athletic Association**، والدوري الأمريكي للمحترفين. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الرياضة تعتبر صناعة تشارك فيها كافة المؤسسات الرياضية سواء للهواة أو المحترفين، وتوصل الباحثون إلى أن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الرياضية يعتبر عاملاً هاماً في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، كما تلعب القيادة والإدارة المؤسسية دوراً مؤثراً في توجيه تلك الهيئات من خلال السعي الجاد نحو تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية من محاسبة وعدالة ومشاركة وشفافية.

إجراءات البحث

منهج البحث:

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

عينة البحث:

قام الباحث باختيار عينة البحث من أفراد المجتمع ممن:

- أ. يتمتعون بعضوية أحد الأندية الرياضية - بشرط أن يكون منتظم في التردد على ناديه ،
 - ب. أنه غير عضو بالنادي، ولكنه يستفيد حالياً - وقت إجراء الدراسة - من خدمة أو أكثر يقدمها النادي الرياضي، وذلك لضمان أن هناك صلة قائمة وفعلية بين العضو والمستفيد وناديه تجعله على دراية بشئون النادي.
- وبلغ قوام عينة البحث الأساسية ٨٦٨ فرداً من أعضاء الأندية في محافظات (بورسعيد - الإسماعيلية - السويس) ، كما تم اختيار عدد (٢٥) فرداً للدراسة الإستطلاعية ومن خارج عينة البحث الأساسية لتقنين أداة البحث الرئيسية والتحقق من وضوح هدف ومجال البحث لدى المبحوثين والوقوف على ما قد يسبب أي شك أو لبس لدى المبحوثين تجاه هدف وموضوع البحث والعمل على تلافيه خلال التطبيق الفعلي للبحث ، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية.

جدول (١) يوضح توزيع عينة البحث الأساسية وفقا للمحافظات ووفقا للنوع

المحافظة النوع	بورسعيد		الإسماعيلية		السويس		الإجمالي
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
العدد	٢١٩	٨٣	٢٥٥	٦٩	٢٠٦	٣٦	٨٦٨

آداة جمع البيانات:

١ - استبيان "إلتزام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع وفقا لتقييم أعضاء الأندية والمستفيدين من خدماتها" من إعداد الباحث.

الهدف من الاستبيان: يهدف الاستبيان إلى رصد مدى ما تتمتع به الأندية الرياضية من شفافية في إدارة شئونها والقيام برسالتها تجاه المجتمع، من خلال دراسة تقييم أعضاء الأندية والمستفيدين من خدماتها لمدى تحقق هذه الشفافية ووجودها من عدمه.

٢ - المقابلة الشخصية**الصورة المبدئية للاستبيان:**

١- 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، ومن خلال المقابلات الشخصية مع عدد من أعضاء الأندية والمستفيدين منها خلال فترة الإعداد للبحث للوقوف على مدى وضوح وفعالية موضوع الدراسة ، وفي ضوء ذلك تم إعداد استبيان "إلتزام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع وفقا لتقييم أعضاء الأندية والمستفيدين من خدماتها"، يتكون من المحاور التالية:

أ- القنوات التي يتواصل النادي من خلالها مع جمهوره أو المستفيدين: (وسائل الإتصال والإعلام التي يستخدمها النادي في التواصل مع أعضاء و جماهيره والمجتمع المحيط) يهدف هذا المحور إلى التعرف على القنوات التي تتيح للنادي أن يتواصل مع أعضاءه ، مما يعد مؤشرا على جدية النادي ومستوى تفاعله مع الأعضاء.

ب- شفافية المعلومات: (شفافية المعلومات التي يتيحها النادي عن نفسه وعن نظم العمل به وعن خدماته التي يقدمها للأعضاء ولأفراد المجتمع)، يهدف هذا المحور إلى التعرف على مدى ما تتمتع بها المعلومات المتوفرة عن النادي من إتاحة لأعضاء النادي والمستفيدين، وتمتعها بالشمول وسهولة الوصول إليها.

ج- الوضوح والإفصاح: (وضوح الإجراءات والمعاملات وسهولة فهمها دون حدوث لبس لدى

من يطالعها)، يهدف هذا المحور إلى التعرف على ما إذا كانت الإجراءات والعمليات والأنشطة داخل النادي واضحة ومفهومة، وأيضاً إذا ما كانت الموارد واللوائح المنظمة للعمل بالنادي معلنة.

د- إنفتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين: (إدارات الأندية متوجهة نحو الأعضاء وتلتزم بممارسات تقوم على استطلاع آراء الأعضاء والمستفيدين ومراعاة ميولهم ورغباتهم في تخطيط وتنفيذ الأنشطة والخدمات)، يهدف هذا المحور إلى التعرف على ما إذا كانت إدارات الأندية تضع أعضاء النادي والمستفيدين ورغباتهم وتوجهاتهم في صميم عملها، وهل تتبع إدارة النادي ممارسات للتواصل والتفاعل مع الأعضاء .

هـ- الشفافية تجاه المجتمع: (توجه النادي نحو المجتمع وحرصه على مخاطبة المجتمع وأفراده ، وأن يكون لدى أفراد المجتمع المحيط والأطراف ذات الصلة فكرة واضحة عن النادي ورسالته وخدماته ونظم العمل به)، يهدف هذا المحور إلى رصد ما تتمتع به الأندية الرياضية من شفافية خارجية تجاه المجتمع، ويتمثل ذلك في عدد من الممارسات التي تظهر حرص النادي على التواصل مع المجتمع وبناء علاقات فاعلة مع فئاته، وإدراك الأندية لضرورة أنها لابد أن تتمتع بالمصداقية لدى أفراد المجتمع.

و- النزاهة والصالح العام: (حرص إدارة النادي والعاملين به على الصالح العام ، وعدم السعي نحو تحقيق مصالح شخصية ، والحرص على أن تكون كافة الممارسات والمعاملات مع أعضاء النادي والمستفيدين وجمهور النادي في إطار القانون وذات أساس أخلاقي)، يهدف هذا المحور إلى التعرف على آراء الأعضاء والمستفيدين حول ما تتسم به أندية من نزاهة وحرص على الصالح العام؛ فيما يتعلق بأوجه الصرف المالي والتوظيف في النادي وإجراء انتخابات نزيهة.

ز- تقييم المبحوثين للشفافية في أنديةهم بشكل عام: يهدف هذا المحور إلى التعرف على آراء الأعضاء والمستفيدين في مدى ما تتمتع به أنديةهم من شفافية، وتقتهم في أسلوب إدارة أنديةهم.

٢- تم عرض محاور الاستبيان على عدد (٧) خبراء 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 وضع الباحث معياراً لاختيار المحاور، يقوم على استبعاد المحاور التي حصلت على نسبة أقل من ٨٠% من موافقة الخبراء.

جدول (٢) يوضح نسب إتفاق الخبراء على محاور إستبيان آراء الأعضاء والمستفيدين
حول إلترام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع
ن = ٧

م	محاور الاستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
أ.	القنوات التي يتواصل النادي من خلالها مع جمهوره أو المستفيدين.	٧	_____	%١٠٠
ب.	شفافية المعلومات.	٧	_____	%١٠٠
ج.	الوضوح والإفصاح.	٧	_____	%١٠٠
د.	إففتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين.	٧	_____	%١٠٠
هـ.	الشفافية تجاه المجتمع.	٧	_____	%١٠٠
و.	النزاهة والصالح العام.	٧	_____	%١٠٠
ز.	تقييم الأعضاء والمستفيدين لشفافية النادي بشكل عام.	٧	_____	%١٠٠

٣- قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل محور، وأيضا من خلال الإسترشاد بأدبيات الشفافية والحوكمة والإدارة وما توصلت إليه الدراسات السابقة من نماذج مقترحة يتم تقييم الشفافية على أساسها. وقد بلغ عدد العبارات الفعلية - قبل العرض على الخبراء - (٦٢) عبارة موزعة على محاور الاستبيان كما يلي:

- أ- القنوات التي يتواصل النادي من خلالها مع جمهوره أو المستفيدين: ٨ عبارات.
- ب- شفافية المعلومات: ١٢ عبارات.
- ج- الوضوح والإفصاح: ١٠ عبارات.
- د- إففتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين: ١٤ عبارة.
- هـ- الشفافية تجاه المجتمع: ٩ عبارات.
- و- النزاهة والصالح العام: ٦ عبارات.
- ز- تقييم الأعضاء والمستفيدين لشفافية النادي بشكل عام: ٣ عبارات.

٤- قام الباحث بعرض المحاور والعبارات التي تدرج تحتها على الخبراء 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 ٨٠% فأكثر من مجموع الآراء.

جدول (٣) يوضح العبارات التي تم حذفها من الصورة الأولية لإستبيان آراء الأعضاء والمستفيدين حول إلزام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات في الصورة الأولية	عدد العبارات المحذوفة	العدد النهائي للعبارات وفقاً لآراء الخبراء
أ.	القنوات التي يتواصل النادي من خلالها مع جمهوره أو المستفيدين.	٨	—	٨
ب.	شفافية المعلومات.	١٢	٢	١٠
ج.	الوضوح والإفصاح.	١٠	٢	٨
د.	إففتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين.	١٤	٢	١٢
هـ.	الشفافية تجاه المجتمع.	٩	١	٨
و.	النزاهة والصالح العام.	٦	—	٦
ز.	تقييم الأعضاء والمستفيدين لشفافية النادي بشكل عام.	٣	—	٣

يتضح من الجدول عدد العبارات المحذوفة من الاستبيان، فقد تم حذف العبارات التي لم تحصل على نسبة ٨٠% من آراء السادة الخبراء وقد بلغ إجمالي العبارات المحذوفة ٧ عبارات، فأصبح عدد عبارات الاستبيان ٥٥ عبارة.

المعاملات العلمية لإستبيان إلزام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع - دراسة لآراء الأعضاء والمستفيدين:

أ- **الصدق:** استخدم الباحث صدق المحكمين، حيث تم الاستعانة بسبعة خبراء في مجال الإدارة الرياضية ، وتم عرض الاستبيان في صورته 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 محاور وعبارات الاستبيان قد حققت معاملات صدق تزيد على نسبة الـ ٨٠% المستهدفة.

ب- **الثبات:** استخدم الباحث أسلوب الاختبار وإعادة الاختبار (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 ١٣/٢/٢٠٢٤ م حتى ١٥/٢/٢٠٢٤ م، ثم أعيد التطبيق خلال الفترة من ٢٧/٢/٢٠٢٤ م إلى ٢٩/٢/٢٠٢٤ م على نفس العينة وتحت نفس الظروف بعد مدة أسبوعين من التطبيق الأول. وكانت معاملات الثبات كما توضحها الجداول - من جدول (٤) وحتى جدول (١٦) ، وتشير هذه المعاملات إلى أن الاستبيان ومحاوره قد حققوا معاملات ثبات عالية بحد أدنى قدره ٠,٦٩.

جدول (٤): معامل ثبات محور " القنوات التي يتواصل النادي من خلالها مع جمهوره أو المستفيدين "

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
١	٢,٤٤	٠,٧٣١٠٢	٢,٤٧	٠,٧٤١١٠	*٠,٨٣
٢	٢,٣١	٠,٧٥٠١٣	٢,٣٥	٠,٧٦٢٢١	*٠,٨٥
٣	٢,٢٦	٠,٨٠٢٤	٢,٣٠	٠,٨٢٢٠	*٠,٨١
٤	٢,٥١	٠,٥١٢٣	٢,٥٧	٠,٥٣٢٢٤	*٠,٧٤
٥	٢,١١	٠,٦٤١٢	٢,١٧	٠,٦٤٢٣١	*٠,٨٤
٦	٢,٦٠	٠,٧٩٤٣١	٢,٦٣	٠,٨٠٠١٢	*٠,٧٢
٧	٢,٥٤	٠,٨٠١٤١	٢,٥٨	٠,٨١٢٢٤	*٠,٨٣
٨	٢,٣٢	٠,٧٤٢٣٠	٢,٤١	٠,٧٦٤١١٠	*٠,٨١

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول " القنوات التي يتواصل النادي من خلالها مع جمهوره أو المستفيدين ".

جدول (٥): معامل ثبات محور "شفافية المعلومات"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
١	١,٦٥	٠,٧١٣٠	١,٧٧	٠,٧٢١٠	*٠,٨٣
٢	٢,٣١	٠,٦٨٨١	٢,٣٤	٠,٧٠١٢	*٠,٨٧
٣	٢,٥٨	7120٠,	٢,٦١	٠,٧٤٢٣	*٠,٧٢
٤	٢,٤٦	0.6411	٢,٥١	0.65230	*٠,٧٠
٥	٢,١٢	٠,٦٨٤١	٢,٢	٠,٧٠٢٤	*٠,٧٥
٦	٢,٢١	٠,٧٣١١	٢,٢٥	٠,٧٨٤١٢	*٠,٧٦
٧	٢,٧٤	٠,٥٨٤١	٢,٧٩	٠,٦٠١٠	*٠,٦٩
٨	٢,٥٥	٠,٦٥١١٠	٢,٦٢	٠,٦٤٢١٠	*٠,٨١
٩	٢,٨١	٠,٧٢٠١٤	٢,٧٧٩	٠,٧٦٣٣١	*٠,٨٠
١٠	٢,٤٤	٠,٧٢٢١	٢,٥١	٠,٧٤٢١٠	*٠,٧١

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "شفافية المعلومات".

جدول (٦): معامل ثبات محور "الوضوح والإفصاح"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
١	٢,٣١	٠,٧١١٤	٢,٣٨	٠,٧٢٠٢	*٠,٨٣
٢	٢,٢٢	٠,٧٤٢١	٢,٢٦	٠,٧٥٠٠١	*٠,٨١
٣	٢,٤٠	٠,٦٨٢٠١	٢,٤٢	٠,٧٠٠٢	*٠,٨٧
٤	٢,٤٦	٠,٦٩١٢٤	٢,٤٩	٠,٦٩٥٢٠١	*٠,٧٤
٥	١,٨٢	٠,٧٢٠١٢	١,٨٨	٠,٧٣٣١٠	*٠,٨٣
٦	٢,٥١	٠,٦٨٢١٠	٢,٥٣	٠,٦٨٤٢١	*٠,٨٦
٧	٢,١٣	٠,٧١٠٠١	٢,١٧	٠,٧٢٣٠٤	*٠,٦٩
٨	١,٩٤	٠,٧٦٢٣	٢,١٢	٠,٧٧٠١٢	*٠,٨١

يتضح من الجدول (٦) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "الوضوح والإفصاح".

جدول (٧): معامل ثبات محور "إنفتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
١	٢,٧٠	٠,٧٢٢٤	٢,٧٦	٠,٧٥١٠	*٠,٧١
٢	٢,٤٤	٠,٧٣٢٠	٢,٤٧	٠,٧٤٠٠١	*٠,٨١
٣	١,٥	٠,٧٥٢١	١,٥٣	٠,٧٥٣٦	*٠,٧٤
٤	٢,٧٤	٠,٦٤٢٣	٢,٧٨	٠,٦٥٠٢	*٠,٧٦
٥	٢,٠١	٠,٥٣٠١	٢,٠٤	٠,٥٤١٦	*٠,٨٦
٦	٢,٤٤	٠,٧١٢٤	٢,٤٧	٠,٧٢٤٤	*٠,٦٩
٧	٢,٨١	٠,٧٥٣٠	٢,٨٦	٠,٧٥٥٢	*٠,٨٠
٨	١,٥٤	٠,٧١٠١	١,٥٩	٠,٧١٢٦	*٠,٨١
٩	١,٨٦	٠,٦٥٤١	٢,٠١	٠,٦٦١٢	*٠,٨٥
١٠	٢,٢١	٠,٦٤٢١	٢,٢٩	٠,٦٤٧١	*٠,٧٢
١١	٢,٤٠	٠,٧٢٣٥	٢,٤٢	٠,٧٢٤٤	*٠,٨٣
١٢	٢,٧٤	٠,٦٩٢٤	٢,٧٧	٠,٧٠١٩	*٠,٧٢

يتضح من الجدول (٧) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "إنفتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين".

جدول (٨): معامل ثبات محور "الشفافية تجاه المجتمع"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
١	٢,١٣	٠,٧٢٠١	٢,١٧	٠,٧٢٤٥	*٠,٧٧
٢	٢,٢١	٠,٦٩٢٣	٢,٢٩	٠,٧٠١٦	*٠,٨٥
٣	١,٥١	٠,٧٤١٢	١,٥٧	٠,٧٥٠٥	*٠,٨١
٤	١,٦٢	٠,٧٢٣٦	١,٧٤	٠,٧٢٤٥	*٠,٨٦
٥	٢,٣٣	٠,٥٢٣٠	٢,٤١	٠,٥٢٤١	*٠,٧٤
٦	٢,١٤	٠,٦٤٢١	٢,٢١	٠,٦٤٢٣	*٠,٧٩
٧	٢,٥٣	٠,٧٥٢٤	٢,٥٨	٠,٧٥٣٦	*٠,٦٧
٨	٢,٤١	٠,٧٤١٣	٢,٤٥	٠,٧٤٤٨	*٠,٨٣

يتضح من الجدول (٨) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "الشفافية تجاه المجتمع".

جدول (٩): معامل ثبات محور "النزاهة والصالح العام"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
١	٢,١١	٠,٧١١٢	٢,١٧	٠,٧١٢١	*٠,٨٤
٢	٢,٤١	٠,٧٥٣٢	٢,٤٣	٠,٧٥٢٤	*٠,٨٢
٣	٢,٠١	٠,٧٤٥١	٢,١	٠,٧٤٦٢	*٠,٨١
٤	١,٨٦	٠,٦٢٣٥	١,٩١	٠,٦٢٤١	*٠,٨٤
٥	٢,٨٩	٠,٦٨٤١	٢,٩٤	٠,٦٨٤٩	*٠,٧٩
٦	٢,٣٦	٠,٧١١٣	٢,٤	٠,٧١١٥	*٠,٨٦

يتضح من الجدول (٩) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "النزاهة والصالح العام".

جدول (١٠): معامل ثبات محور "تقييم شفافية النادي بشكل عام"

رقم العبارة	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة ر
	س	ع	س	ع	
١	١,٥٢	٠,٧٢٤٤	١,٦٢	٠,٧٢٥١	*٠,٦٩
٢	٢,٧٦	٠,٧٢٣٤	٢٧٧	٠,٧٢٣٨	*٠,٨٢
٣	١,٤٤	٠,٦٥٢٠	١,٥	٠,٦٥٢٧	*٠,٧٢

يتضح من الجدول (١٠) وجود علاقة دالة إحصائية بين التطبيق الأول والثاني لعينة الدراسة

الاستطلاعية بالنسبة لإجاباتهم حول "تقييم شفافية النادي بشكل عام".

١- قام الباحث بعد التأكد من المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) إستبيان شفافية العملية الإدارية بالأندية الرياضية، بوضع تصور تفصيلي لكيفية تطبيق الاستبيان، وشمل التصور أماكن ومواعيد تطبيق الاستبيان والمدة التي سيستغرقها التطبيق، واختيار مجموعة من المساعدين المتطوعين للمساعدة في التطبيق، وتم التواصل معهم لطلب المساعدة وتعريفهم بالمهام المطلوبة منهم، والتواصل مع إدارات الأندية لطلب السماح للباحث والمساعدين بتطبيق الاستبيان داخل الأندية.

٢- تم تطبيق الإستبيان الخاص بتقييم شفافية العملية الإدارية بالأندية الرياضية على أفراد عينة البحث الأساسية، في الفترة من ٢٠٢٤/٤/٢١ إلى ٢٠٢٤/٥/١٥.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدم الباحث المعاملات الإحصائية التالية لمناسبتها لطبيعة البحث:

١- المتوسط الحسابي.

٢- الانحراف المعياري.

٣- معامل الارتباط "بيرسون".

٤- النسبة المئوية.

٥- معامل كا^٢

عرض وتفسير النتائج

عرض وتفسير نتائج المحور الأول: القنوات التي يتواصل النادي من خلالها مع جمهوره من

الأعضاء والمستفيدين

جدول (١١) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول القنوات التي يتواصل

النادي من خلالها مع جمهوره من الأعضاء والمستفيدين

٢٤	لا أعرف		غير متوفر		متوفر ولا أتابع من خلاله		متوفر وأتابع أخبار النادي من خلاله		العبارة
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
*٣٦١,٠١١	٢٢	١٩١	٦٩,٣٥	٦٠٢	٦,٦٨	٥٨	١,٩٦	١٧	١- موقع إلكتروني.
*٢٤٧,٠١٦	٦,٣٤	٥٥	١٠,٢٥	٨٩	٢٩,٠٣	٢٥٢	٥٤,٣٨	٤٧٢	٢- حسابات على شبكات التواصل الاجتماعي (صفحة على الفيسبوك مثلاً).

٣-	مجلة النادي.	٤٣٢	٤٩,٧٧	٣١٥	٣٦,٢٩	٥٢	٨٠٢	٩٢,٤٠	٦٦	٧,٦٠	*٨٥٠,٤١
٤-	لوحة إعلانات.	٤٣٢	٤٩,٧٧	٣١٥	٣٦,٢٩	٥٢	٨٠٢	٩٢,٤٠	٦٦	٧,٦٠	*٢٦٧,٠٧
٥-	كتيب دوري.	٤٣٢	٤٩,٧٧	٣١٥	٣٦,٢٩	٥٢	٨٠٥	٩٢,٧٤	٦٣	٧,٢٦	*٨٥٧
٦-	إجتماعات ولقاءات وندوات.	٤٨٣	٥٥,٦٥	٢٢٢	٢٥,٥٨	١١٦	١٣,٣٦	٤٧	٥,٤١	٢٤١,٢٤	*٢٤١,٢٤
٧-	متحدث رسمي.	٤٨٣	٥٥,٦٥	٢٢٢	٢٥,٥٨	١١٦	٨٤٢	٩٧	٤٦	٥,٣٠	*٩١٣,٩٤
٨-	إتصال شخصي.	٧٧٩	٨٩,٧٥	٤٢	٤,٨٤	٣٤	٣,٩٢	١٣	١,٥٠	٧٤٩,٧٢	*٧٤٩,٧٢

يتضح من إجابات المفحوصين: أن أنديةهم تعتمد بشكل أساسي على صفحات التواصل الاجتماعي (٥٤,٣٨%)، والإجتماعات واللقاءات والندوات (٥٥%)، ولوحة الإعلانات داخل النادي (٤٩,٧٧%)، الإتصال الشخصي بين إدارة النادي ومشرفي النشاط مع الأعضاء والمستفيدين (٨٩,٧٥%). كما يتضح من الإجابات أن الغالبية العظمى من الأندية ليس لها مواقع إلكترونية رسمية، ولا تصدر مجلة باسم النادي، وليس لها كتاب دوري أو متحدث رسمي.

ويرى الباحث أنه توجد العديد من القنوات الفعالة التي يمكن للنادي أن يتواصل بها النادي مع جمهوره ومع مجتمعه ومع الرأي العام، وهذه الوسائل أو الوسائط أصبحت من السهولة ويسر الاستخدام والانتشار ما يمكن النادي أن يوصل رسالته إلى كل فرد من أفراد المجتمع. وهذا ما رصده إيهاب محمد خيرى (٢٠١٩) في دراسته للشفافية الإدارية في الاتحادات الرياضية تنوع الإجراءات والوسائل المستخدمة لنشر المعلومات وتيسير الوصول إليها من قبل الجمهور ومن يحتاجها، وتتمثل هذه الوسائل في المواقع الإلكترونية، واستخدام وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (الصحف، الإذاعة، التلفاز)، وإنهاء بالوسائل المطبوعة مثل: الملصقات والنشرات والتقارير المطبوعة. (٧)

كما أن صبري السعيد راشد (٢٠١٠) في دراسته حول تقويم نظم الاتصال بالأندية الرياضية الكبرى، قد وجد في تقييمه لوسائل الاتصال المستخدمة بالأندية الرياضية أن عينة الدراسة قد اتفقت على استخدام وسائل الاتصال التالية بالأندية الرياضية - حسب الأهمية النسبية للاستخدام - كالترتيب التالي: (الهاتف - المقابلات - التقارير - الإجتماعات - المذكرات - التعليمات والأوامر المكتوبة - البريد الإلكتروني والفاكس - لوحات النشرات الإعلامية - الجان - الندوات وبرامج التدريب - الخطابات - الأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة - الإنترنت - الرسائل المؤتمرات - جهاز التلفزيون والفيديو - ورش العمل - الصور الفوتوغرافية - الملصقات - الإقتراحات - الشكاوي - المجلة الدورية (الجريدة) - الحفلات العامة - حلقات البحث) (٢٠) وبالنسبة للوسائل التقنية الحديثة ودورها في تحقيق الشفافية يشير عمرو محمود منصور

(٢٠١٨): إلى أن أنظمة تقنية المعلومات توفر قاعدة هامة تسهل عمل المجتمعات وتحسن عملية تفاعل هذه المجتمعات مع النظم الإدارية والحكومية السائدة عبر عدد من الوسائل (فالبريد الإلكتروني والإنترنت والشبكات المحلية) كلها أدوات تساهم في جعل المجتمعات تسير بشكل أكثر كفاءة وأكثر شفافية. (٢١: ١٦٨)

وتورد اللجنة الأولمبية الدولية في دليلها المبادئ الأساسية العالمية للحوكمة الرشيدة داخل الحركة الأولمبية The Basic Universal Principles Of Good Governance Within The Olympic Movement (٢٠٢٢): أنه من أجل تعزيز الشفافية، يجب أن يكون للمنظمات الرياضية موقع إلكتروني يتم تحديثه بانتظام ويتضمن العناصر التالية - على سبيل المثال وليس الحصر: أ. الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية - ب. الهيكل التنظيمي - ج. قائمة المسؤولين المنتخبين وهيكل الإدارة - د. القواعد واللوائح والسياسات - هـ. الأنشطة والقرارات الرئيسية - و. البيانات المالية السنوية المدققة - ح. إجراءات منح الجوائز للأحداث الرياضية، عند الاقتضاء. (٥٥ : ٦)

عرض وتفسير نتائج المحور الثاني: شفافية المعلومات

جدول (١٢) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول مدى ما تتمتع به الأندية الرياضية من شفافية المعلومات

رقم	العبارة	نعم		جزئياً		لا		لا أعرف	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١-	هل تتوفر المعلومات حول النادي وأنشطته وإدارته وسهل الوصول إليها عبر قنوات رسمية.	٤١٢	٤٧,٤٧	٣٧٥	٤٣,٢٠	٤٩	٥,٦٥	٣٢	٣,٦٩
٢-	هل المعلومات المتوفرة حول النادي شاملة وذات مصداقية.	٥٠٣	٥٧,٩٥	٢٩٤	٣٣,٨٧	٥٢	٥,٩٩	١٩	٢,١٩
٣-	هل يقوم النادي بتزويد جمهوره بالمعلومات والأخبار بشكل منتظم.	٤٦٥	٥٣,٥٧	٣٠٣	٣٤,٩١	٦٢	٧,١٤	٣٨	٤,٣٨
٤-	هل هناك آلية في النادي للرد على استفسارات الأعضاء والمستفيدين.	٣٠٢	٣٤,٧٩	٢١١	٢٤,٣١	٢٤٨	٢٨,٥٧	١٠٧	١٢,٣١
٥-	هل تعرف أخبار النادي عبر القنوات الرسمية.	٤١٢	٤٧,٤٧	٢٦٨	٣٠,٨٨	١٨٨	٢١,٦٦	—	—

٦-	هل خطة نشاط النادي وخدماته معلنه.	٢٩٨	٣٤,٣٣	٣١٤	٣٦,١٨	١٥٥	١٧,٨٦	١٠١	١١,٦٤	*٨٣,١١
٧-	تتوافر معلومات حول إمكانيات النادي.	٩٣	١٠,٧١	٣٠٥	٣٥,١٤	٣٠٠	٣٤,٥٦	٢٠٠	٢٣,٠٤	٧٧,٩٧
٨-	تتوافر معلومات حول الجهاز الإداري بالنادي	٢٠٦	٢٣,٧٣	٤٧٨	٥٥,٠٧	١٧٥	٢٠,١٦	٩	١,٠٤	*٢٩٤,٢٤
٩-	تتوافر معلومات حول تاريخ النادي.	١٠٢	١١,٧٥	٥٦٤	٦٤,٩٨	١٨٨	٢١,٦٦	١٤	١,٦١	*٣٧٦,١٠
١٠-	تتوافر معلومات حول حجم العمل في النادي (حجم العضوية - الإنجازات)	٩٨	١١,٢٩	٣٤٢	٣٩,٤٠	٣٩٨	٤٥,٨٥	٣٠	٣,٤٦	*٢٦٧,٧٥

يرى (٤٧,٤٧%) من المستجيبين أن المعلومات متوفرة حول النادي وأنشطته وإدارته ، وأن هذه المعلومات سهل الوصول إليها عبر القنوات الرسمية. في حين يرى (٤٣,٢٠%) من المستجيبين أن المعلومات متوفرة وسهل الوصول إليها ولكن بشكل جزئي. ويرى غالبية المستجيبين (٥٧,٩٥%) أن المعلومات المتوفرة حول النادي شاملة وذات مصداقية. ويرى (٥٣,٥٧%) أن النادي يقوم - بشكل منتظم - بتزويد جمهوره بالمعلومات والأخبار. تنوعت إجابات المفحوصين حول إذا ما كانت هناك آلية في النادي للرد على استفسارات الأعضاء والمستفيدين، حيث يرى (٣٤,٧٩%) أنه توجد هكذا آلية، بينما أشار (٢٤,٣١%) إلى أن هذه الآليات موجودة بشكل جزئي، و(٢٨,٥٧%) أشاروا لعدم وجود آليات معينة للرد على استفسارات الأعضاء والمستفيدين.

وبالنسبة لسؤال "هل تعرف أخبار النادي عبر قنواته الرسمية؟" فإن (٤٧,٤٧%) من المستجيبين يستخدمون قنوات النادي الرسمية في التعرف على أخبار النادي، في حين (٣٠,٨%) من المستجيبين يستخدمون قنوات يعتمدون - جزئيا - على القنوات الرسمية للنادي في التعرف على أخباره.

ويرى (٣٤,٣٣%) من المستجيبين أن خطط وخدمات النادي معلنه، في حين يرى (٣٦,١٨%) أنها معلنه جزئيا.

وبالنسبة لتوفر معلومات حول إمكانيات النادي: أشار (٣٥,١٤%) أن هذه المعلومات متوفرة بشكل جزئي، في حين يرى (٣٤,٥٦%) أنه لا تتوافر معلومات عن إمكانيات النادي. ويرى غالبية المستجيبين (٥٥,٠٧%) أنه تتوافر معلومات جزئية حول الجهاز الإداري بالنادي. ويرى غالبية المستجيبين (٦٤,٩٨%) أن المعلومات المتوفرة حول تاريخ أنديةهم كتوفرة بشكل

جزئي. ويرى (٤٥,٨٥%) من المستجيبين أنه لا تتوفر معلومات حول حجم العمل بالنادي، في حين أشار (٣٩,٤٠%) أن هناك معلومات متوفرة بشكل جزئي حول حجم العمل في النادي. ويشير Harman, j. (٢٠١٠) إلى أن الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعول 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. (٥٤: ٤٣)

ويشير عمرو محمود منصور (٢٠١٨) إلى أن الشفافية تتمحور حول وجود سياسات واضحة تقوم بتطبيقها إدارة المؤسسات من خلال نشر المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمؤسسة والتي يجب أن تكون معلنة ومقرة من قبل المؤسسة وتتضمن اللائحة الأساسية ونظام العمل القائم داخل المؤسسة. (٢٨: ١٦٧)

فالإدارة بالشفافية تعتبر من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري، وهي بذلك تجعل الحكومة والإدارة بمختلف أجهزتها تعمل في بيوت من زجاج كل ما بها مكشوف للعاملين والجمهور، لاتخفي شيئاً ولا توجد بها دهاليز معتمة، وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال، إشراك المواطنين في إدارة شئونهم العامة، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها، مع إعلان أسباب ودراسات الجدوى المبررة لقراراتها. (١٤: ١٩)

عرض وتفسير نتائج المحور الثالث: الوضوح والإفصاح

جدول (١٣) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول مدى ما وضوح آليا العمل داخل النادي وحرص إداره على الإفصاح

العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		٢٤
	ك	%	ك	%	ك	%	
١- هل آلية عمل النادي واضحة لك؟	٤٠٢	٤٦,٣١	٣٦٦	٤٢,١٧	١٠٠	١١,٥٢	*١١٩,٣٦
٢- هل آلية العضوية واضحة؟	٥١١	٥٨,٨٧	٣١٧	٣٦,٥٢	٥٠	٥,٧٦	٢٣١,٣٤
٣- هل آلية الإشتراك في أنشطة النادي والإستفادة من خدماته واضحة لك؟	٥٨٦	٦٧,٥١	١٩٨	٢٢,٨١	٨٤	٩,٦٨	*٢٣٠,٤٨

٤-	هل حقوق الأعضاء واضحة ومعلنة؟	٣٠١	٣٤,٦٨	٢٤٥	٣٨,٢٣	٣٢٢	٣٧,١	٥,٦٥
٥-	آلية انتخاب مجلس الإدارة ومهامه واضحة لك؟	٣٠٨	٣٥,٤٨	١٢٢	١٤,٠٦	٤٣٨	٥٠,٤٦	*٩٨,٩٩
٦-	آلية إشترك النادي في المسابقات المختلفة واضحة لك؟	٤٠٥	٤٦,٦٦	١١٥	١٣,٢٥	٣٤٨	٤٤,٢٤	*٩٩,٧٩

٢١	نعم		جزئياً		لا		لا أعرف		العبارة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٧-	هل الموارد المالية للنادي معلنة؟	٦٥	٧,٤٩	٢٠٧	٢٣,٨٥	٣٩٨	٤٥,٨٥	١٩٨	٢٢,٨١

٢٢	معلنة		غير معلنة ويسهل الوصول إليها		غير معلنة ويصعب الوصول إليها		لا أعرف		العبارة
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٨-	هل آلية عمل النادي واضحة لك؟	٢٠٤	٢٣,٥٠	٣٠٢	٣٤,٧٩	٢٩٥	٣٣,٩٩	٢٤٧	٢٨,٤٦

تنوعت إجابات المستجيبين حول ما إذا كانت "آلية عمل النادي" واضحة لهم، فيرى (٤٦,٣١%) أنها واضحة، في حين يرى (٤٢,١٧%) أنها واضحة إلى حد ما. ويرى غالبية المستجيبين (٥٨,٨٧%) أن "آلية العضوية" في النادي واضحة لهم، في حين يرى (٣٦,٥٢%) أن آلية العضوية واضحة بشكل جزئي. ويرى غالبية المستجيبين (٦٧,٥١%) أن آلية الإشتراك في أنشطة النادي والاستفادة من خدماته واضحة لهم.

وبالنسبة لسؤال: "هل حقوق الأعضاء واضحة ومعلنة؟" يرى (٣٨,٢٣%) أنها واضحة جزئياً، في حين أشار (٣٧,١%) أنها غير واضحة لهم، ويرى (٣٤,٦٨%) أن حقوق الأعضاء واضحة لهم. وبالنسبة لـ "آلية انتخاب مجلس الإدارة ومهامه": يرى نصف المستجيبين - تقريباً - (٥٠,٤٦%) أنها غير واضحة، في حين أشار (٣٥,٤٨%) أنها واضحة بالنسبة لهم. أما عن آلية إشترك النادي في المسابقات المختلفة فإن نسبة (٤٦,٦٦%) من المستجيبين يرون أنها واضحة لهم في حين يرى (٤٤,٢٤%) أنها غير واضحة بالنسبة لهم.

وعن سؤال "هل الموارد المالية للنادي معلنة؟" يرى (٤٥,٨٥%) أنها غير معلنة، في حين أشار

(٢٣,٨٥%) أنها معلنة جزئياً، و (٢٢,١%) أنهم لا يعلمون إذا كانت معلنة أم لا. وعن لائحة النادي - هل هي معلنة أم لا: أشار (٣٤,٧٩%) أنها غير معلنة ولكن يمكن الوصول إليها ومطالعتها بسهولة، وأشار (٣٣,٩٩%) أن لائحة أنديةهم غير معلنة ويصعب وصولهم إليها. ويتضح من إجابات أفراد العينة أن إجراءات ونظم العمل بالأندية واضحة ومفهومة إلى حد كبير، وإن كانت تحتاج إلى السعي المستمر في شرحها وتبسيطها وتعريف أعضاء المجتمع بها. ويرى إيهاب محمد خيرى (٢٠١٩): أن وضوح إجراءات العمل واللوائح ومراجعتها، ومعالجة البنود الغامضة فيها، وتوضيحها للعاملين وللأشخاص المعنيين يؤدي إلى مزيد 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. (٧) ويشير محمد بن محمد أحمد الحربي (٢٠١٢): في دراسته حول درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، إلى أنه - في الجامعات - ينبغي أن تكون الأنظمة واللوائح الإدارية والأكاديمية واضحة ومعلومة لجميع منسوبيها، وكذلك لأصحاب المصلحة من المستفيدين خارج الجامعة، بما يساهم في اتخاذ القرارات الموضوعية ومشاركة المستفيدين في صنعائها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية. (٣٧)

عرض وتفسير نتائج المحور الرابع: انفتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين

جدول (١٤) يوضح نتائج استجابات الباحثين حول انفتاح إدارة النادي على الأعضاء والمستفيدين

العبارة	نعم		أحياناً		لا		لا أعرف		٢٤
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١- هل تقوم إدارة النادي باستطلاعات رأي للوقوف على الأنشطة والخدمات التي يفضل الأعضاء تقديمها أو أنهم في حاجة إليها؟	٨٩	١٠,٢٥	٣٠٢	٣٤,٧٩	٤١٠	٤٧,٢٤	٦٧	٧,٧٢	*٢٠٦,١
٢- هل تقوم إدارة النادي باستطلاع رأي الأعضاء والمستفيدين حول ما تقدمه من أنشطة وخدمات للوقوف على مستوى رضاهم عن هذه الأنشطة والخدمات؟	٨١	٩,٣٣	٢٩٨	٣٤,٣٣	٤٥٢	٥٢,٠٧	٣٧	٤,٢٦	٢٨٤,٩١
٣- هل تلتزم إدارة النادي بإجراء حوار مجتمعي مع الأعضاء حول القرارات التي تخص مستقبل النادي أو أسلوب العمل به؟	١٠٥	٢١,١	١٤٣	١٦,٤٧	٦٠٣	٦٩,٤٧	١١٧	١٣,٤٨	*٢٦١,١٣٨

١٦,٨٢	١٤٦	٤٠,٩٠	٣٥٥	١٩,٨٢	١٧٢	٢٢,٤٧	١٩٥	هل هناك آليات واضحة ومعلنة للإبلاغ عن ، و حل المشكلات التي قد تواجه الأعضاء والمستفيدين؟	-٤
-------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	--	----

٢١	لا تستجيب		بطيئة		متوسطة		سريعة		العبارة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢٤١,٨٣*	٥,٠٧	٤٤	١٣,٥٩	١١٨	٥٤,٩٥	٤٧٧	٣٧,٢١	٢٣٢	ما مدى تقييمك لسرعة استجابة إدارة النادي في التعامل مع أي شكوى يقدمها الأعضاء أو المستفيدين؟	-٥

٢٢	لا أعرف		لا		جزئيا		نعم		العبارة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢٠٣,٤١*	١٢,٣٣	١٠٧	١٣,٨٢	١٢٠	٥٨,٦٤	٥٠٩	١٥,٢١	١٣٢	هل هناك آليات واضحة ومعتمدة يستطيع من خلالها أعضاء النادي مسائلة مجلس الإدارة ومراجعته في سياساته وقراراته؟	-٦
١٠٧,٨٦*	١٣,٠٢	١١٣	٣٤,٦٨	٣٠١	٣٩,٤٠	٣٤٢	١٢,٩٠	١١٢	هل تحرص إدارة النادي على الرد والتوضيح بشأن أي قضية أو أخبار يتناولها الرأي العام داخل النادي؟	-٧
٢٨٢,٤٢*	٢,٦٥	٢٣	٢١,٧٧	١٨٩	٥٧,٨٣	٥٠٢	١٧,٧٤	١٥٤	هل ترى أن جموع الأعضاء والمستفيدين لهم تأثير حقيقي على سياسات الإدارة؟	-٨
٢٣٨,٢٦*	١,٧٣	١٥	٢٩,٠٣	٢٥٢	٤٧	٤٠٨	٢٢,٢٤	١٩٣	هل تستطيع بسهولة التعرف على إنجازات النادي ومدى تحقيقه لأهدافه في فترة معينة؟	-٩

١٠-	هل ترى أن ما توفره الإدارة من معلومات كفيل ببناء الثقة لدى الأعضاء والمستفيدين في إدارة النادي؟	٢٠٣	٢٣,٣٩	٤٥٦	٥٢,٥٣	١٩٩	٢٢,٩٣	١٠	١,١٥	*٢٧٤,٨٨
	العبارة	نعم		لا		٢١٤				
		ك	%	ك	%					
١١-	هل تحرص إدارة النادي على مخاطبة الرأي العام داخل النادي بشكل الدوري؟	٢١٤	٢٤,٦٥	٦٥٤	٧٥,٣٥	*١٢٩,٨٩				
١٢-	هل تحرص إدارة النادي على مخاطبة الرأي العام خارج النادي بشكل الدوري؟	١٠٣	١١,٨٧	٧٦٥	٨٨,١٣	*٢٩٥,٤٠				

أشار (٤٧,٢٤%) من المستجيبين أن إدارات أنديةهم لاتقوم بعمل استطلاعات لرأي الأعضاء للوقوف على الأنشطة والخدمات التي يفضل الأعضاء تقديمها إليهم أو أنهم في حاجة إليها، وأشار (٣٤,٧٩%) من المستجيبين أن أنديةهم أحيانا تقوم بإجراء مثل هذه الاستطلاعات.

وأشار معظم المستجيبين (٥٢,٠٧%) إلى أن أنديةهم لاتقوم بعمل استطلاع رأي للأعضاء للوقوف على مستوى رضاهم عن الخدمات والأنشطة التي يقدمها النادي، في حين يرى (٣٤,٣٣%) أن أنديةهم تقوم - أحيانا - بإجراء مثل هذا الاستطلاع للرأي لقياس مستوى رضاهم.

أشار غالبية المستجيبين (٦٩,٤%) إلى أن أنديةهم لاتقوم بإجراء حوار مجتمعي مع الأعضاء حول أي قرارات أو سياسات جديدة تخص مستقبل النادي أو أسلوب العمل به.

وعن وجود آليات واضحة ومعلنة للإبلاغ عن وحل المشكلات التي قد تواجه الأعضاء والمستفيدين، فيرى (٤٠,٩٠%) أنه لاتوجد في أنديةهم مثل هذه الآليات، في حين يرى (٢٢,٤٧%) أنه هذه الآليات موجودة في أنديةهم.

وعن مستوى سرعة استجابة إدارة النادي في التعامل مع أي شكوى يقدمها الأعضاء أو المستفيدين: يرى (٥٤,٩٥%) أنها سرعة متوسطة، في حين يرى (٣٧,٢١%) أن إستجابات إدارات أنديةهم تتسم بالسرعة.

وعن وجود آليات واضحة ومعتمدة يستطيع من خلالها أعضاء النادي مسائلة مجلس الإدارة ومراجعته في سياساته وقراراته، أشار غالبية المستجيبين (٥٨,٦٤%) إلى وجود مثل هذه الآليات بشكل جزئي، في حين يرى (١٥,٢١%) أن هناك آليات موجودة فعلا لهذا الغرض في أنديةهم.

وعن حرص إدارة النادي على الرد والتوضيح بشأن أي قضية أو أخبار عن النادي يتناولها الرأي

العام داخل النادي، يرى (٣٩,٤٠%) من المستجيبين أن إدارات أنديةهم حريصة - بشكل جزئي - على الرد والتوضيح، في حين يرى (٣٤,٦٨%) أن إدارات أنديةهم لا تحرص على الرد أو التوضيح بخصوص أي قضايا أو أخبار تثار داخل النادي.

وعن سؤال حول: هل جموع الأعضاء والمستفيدين لهم تأثير حقيقي على سياسات النادي، يرى (٥٧,٨٣٦%) من المستفيدين أن الأعضاء والمستفيدين لهم تأثير جزئي على ما تقره إدارات الأندية من سياسات ونظم، في حين يرى (٢١,٧٧%) أن جموع الأعضاء والمستفيدين ليس لهم تأثير.

وتظهر النتائج أن (٤٧%) من المستجيبين يستطيعون - جزئيا - التعرف على إنجازات النادي ومدى تحقيقه لأهدافه في فترة معينة، في حين أشار (٢٩,٠٣%) من المستجيبين لا يستطيعون معرفة ذلك.

ويرى (٥٢,٥٣%) من المستجيبين أن ما توفره إدارة النادي من معلومات كفيل ببناء الثقة - جزئيا - لدى الأعضاء والمستفيدين في إدارة النادي.

وأشار غالبية المستجيبين (٧٥,٣٥%) أن إدارات أنديةهم غير حريصة على مخاطبة الرأي العام داخل النادي بشكل دوري. وكذلك أشار (٨٨,١٣%) من المستجيبين أن إدارة النادي غير حريصة على مخاطبة الرأي العام خارج النادي بشكل دوري.

ويرى الباحث أن الإنفتاح على الجمهور والعمل على إشراكهم والحوار معهم واستطلاع آرائهم يعد من وسائل إنفاذ وتفعيل شفافية المؤسسة. وفي هذا الصدد يشير فارس علوش السبيعي (٢٠١٠): إلى أن الشفافية الإدارية تعمل على مشاركة المواطنين في دوائر الأعمال في القرارات التي تتخذها الأجهزة الحكومية، وتوفير قدرا أكبر من المعلومات التي تكشف الحقائق ونتائج الحوار ومناقشة القضايا العامة بما يرفع من فاعلية قرارات القطاعات الحكومية في تحقيق المصلحة العامة ويتيح للمواطنين فرصة للإشراف على مجريات الأمور داخل المؤسسات.

و"المشاركة" يعدها عمرو محمود منصور (٢٠١٨): إحدى أربع مكونات لجوهر الشفافية بالإضافة إلى المصادقية والإفصاح والوضوح. ويشير إلى أن الشفافية تتضمن تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة بأن تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وتعني أيضا توفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، وتعني فتحا لقنوات الإتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين. (٢٨: ٢٠١)

أما عن "المسائلة"، فقد وجد إيهاب محمد خيرى (٢٠١٩) في دراسته حول درجة ممارسة الشفافية

الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية: أن هناك علاقة طردية بين ثقافة المسائلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في هذه الاتحادات الرياضية، وقد عزى الباحث هذه النتيجة إلى أن الشفافية كمفهوم من أكثر الوسائل الناجحة التي تساعد في عملية المحاسبية والمساءلة، كما أن المسائلة والمحاسبية لا يمكن أن تتم دونما اتساق فعال إلا بممارسة فعالة للشفافية، إذ أن في غياب المسائلة ينتشر الفساد مما يترتب عليه انخفاض الشفافية، حيث وجودهما معا شرطا أساسيا لقيام إدارات ذات كفاءة وفعالية. (٧)

وتعد المسائلة واحدة من الأركان الأساسية للحكومة، وهي تقوم على فكرة مؤداها: أن من حق المواطنين أو الشعب قيام الحكومة بالإجابة أو الرد على تساؤلاتهم حول كيفية استخدام السلطة، وكيفية إدارة موارد المجتمع.

وينظر للمساءلة كآلية سياسية مهمة في الحكومات الرشيدة لمحاسبة المسؤولين عن أعمالهم، وفحص وتدقيق قراراتهم، وإتاحة الفرصة أمامهم لإيضاح أية نقاط غامضة أو تهم توجه إليهم سواء كانوا منتخبين أو معينين. وينطبق ذات الأمر على المؤسسات العامة والتي يجب أن تلتزم بتقديم كشف حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات، ووفقا للفكرة التي تقوم عليها المسائلة فإن على هذه المؤسسات - ممثلة في القائمين عليها - أن تجيب على أية تساؤلات يقدمها المواطنون والمستفيدون من المؤسسة، وبخاصة فيما يتعلق باستخدام المسؤولين للسلطات والصلاحيات الممنوحة لهم، والتجاوب مع أي نقد يوجه إليهم، وبالتالي استعدادهم لقبول تحمل المسؤولية وتبعاتها سواء عن التقصير أو الفشل أو النقائص التي تشوب أداء المنظمة لدورها. (٢٨: ١٧٠-١٧١)

ويرى الباحث أن تفاعل الجمهور مع المؤسسة الرياضية من خلال استطلاعات الرأي والمسائلة وتشكيل رأي عام في القضايا التي تخص المؤسسة الرياضية يضمن رشد المؤسسة الرياضية وحسن إدارتها ومعالجة أي قصور قد ينشأ خلال آدائها لرسالتها. وتوجد ثلاثة أهداف لشفافية المسائلة والمحاسبة:

١- المسائلة كوسيلة للرقابة والحكم : المسائلة التي تركز علي نتائج العمليات الرقابية فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك ، لأن الشعور بحصول المسائلة بموجب نتائج الرقابة يفرض علي العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء إهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة علي قراراتهم أكثر مصداقية .

٢- المسائلة كنوع من الضمان : تشكل المسائلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون

والرؤساء من خلالها حسن الالتزام من قبل الممارسين للسلطة العامة . (١٠٠ : ٥١)

٣- المساواة كعملية للتحسين المستمر: إن "المساواة" عند تحقيقها للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء ، وتوجد إستعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي لتلك الأنواع من الأخطاء. (٣٨ : ٣٩)

عرض وتفسير نتائج المحور الخامس: الشفافية تجاه المجتمع

جدول (١٥) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول انفتاح إدارة النادي على

المجتمع وما يتمتع به النادي من شفافية تجاه المجتمع

٢٤	لا أعرف		لا		جزئياً		نعم		العبارة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
*٢٤٥,١٢	0.92	٨	24.31	٢١١	44.12	٣٨٣	30.65	٢٦٦	١- هل تسعى إدارة النادي إلى تعريف المجتمع بالنادي وأنشطته وخدماته؟	
*٢٣٧,٤٠	6.45	٥٦	14.06	١٢٢	97.95	٥٠٣	21.54	١٨٧	٢- هل توجد قنوات اتصال فعالة بين النادي والمجتمع؟	
*٧٥,٨٠	11.41	٩٩	25	٢١٧	40.32	٣٥٠	23.27	٢٠٢	٣- هل يسعى النادي إلى نيل ثقة المجتمع وتقديره؟	
*٢٦٧,٤٧	2.30	٢٠	14.06	١٢٢	46.77	٤٠٦	36.87	٣٢٠	٤- هل ترى أن النادي كمؤسسة تتمتع باحترام وثقة المجتمع؟	
*٢٦٠,٤٢	٣,٨٠	٣٣	٤٥,٨٥	٣٩٨	٣٩,٦	٣٣٩	11.29	٩٨	٥- هل تحرص إدارة النادي على الرد على أي تساؤلات أو استفسارات حول النادي من قبل المجتمع والرأي العام؟	
١٨٢,٤٥	٤,٨٤	٤٢	١٧,٧٤	١٥٤	٤٢,٣٩	٣٦٨	٣٥,٠٢	٣٠٤	٦- هل ترى أن ممارسات النادي تبعث على ثقة المجتمع وتقديره؟	
*١٠٢,٤٥	١٦,٣٦	١٤٢	١٣,٢٥	١١٥	٤٦,٣١	٤٠٢	٢٤,٠٨	٢٠٩	٧- هل يتمتع النادي بعلاقات واضحة وبناءة مع مؤسسات المجتمع؟	
*١٨٧,٠٥	٤,٧٢	٤١	١٨,٨٩	١٦٤	٤٤,٤٧	٣٨٦	٣٤,٢٢	٢٩٧	٨- هل ترى أن الصورة التي يقدمها النادي عن نفسه للمجتمع والرأي العام تتمتع بالمصداقية؟	

تتوعد إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت إدارة النادي تسعى إلى تعريف المجتمع بالنادي وأنشطته وخدماته، مع أعلى استجابة بنسبة (٤٤,١٢%) أن هذا يحدث بشكل جزئي في الأندية الرياضية.

وأجابت الغالبية العظمى من المستجيبين (٩٧,٩٥%) أن توجد - جزئياً - قنوات اتصال فعالة بين النادي والمجتمع. ويرى (٤٠,٣٢%) من المستجيبين أن النادي يسعى - جزئياً - إلى نيل ثقة المجتمع وتقديره. ويرى (٤٦,٧٧%) من المستجيبين أن النادي كمؤسسة تحظى - جزئياً - باحترام وثقة المجتمع.

وتتوعد إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت إدارة النادي تحرص على الرد على أي تساؤلات أو استفسارات حول النادي من قبل المجتمع والرأي العام، مع أعلى استجابة بنسبة (٤٥,٨٥%) أن هذا لا يحدث من قبل أنديةهم. ويرى (٤٢,٣٩%) من المستجيبين أن ممارسات أنديةهم تبعث - جزئياً - على ثقة المجتمع وتقديره، في حين يرى (٣٥,٠٢%) أن ممارسات أنديةهم تحقق هذه الثقة من قبل المجتمع. ويرى (٤٦,٣١%) أن أنديةهم تتمتع - جزئياً - بعلاقات واضحة وبناءة مع مؤسسات المجتمع. وتتوعد إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانوا يعتقدون أن الصورة التي تقدمها أنديةهم عن نفسها للمجتمع والرأي العام تتمتع بالمصداقية، مع أعلى نسبة (٤٤,٤٧%) من المستجيبين يرون أنها تتمتع بالمصداقية - جزئياً -، في حين يرى (٣٤,٢٢%) أن الصورة التي يقدمها ناديهم عن نفسه تتمتع بالمصداقية فعلاً.

ويرى الباحث أن النادي الرياضي يؤدي دوره ووظيفته داخل المجتمع ويحتاج على الدوام - شأنه شأن أي مؤسسة أخرى - أن يكون مرئياً من المجتمع وآثره محسوس لدى أفراد هذا المجتمع وأن يبني أواصر الثقة مع المجتمع، وألا يشعر المجتمع تجاه مؤسسة النادي بأي ريبة أو شك أو عدم ثقة في أعمالها ناهيك عن تكوين صورة سلبية تجاه هذا النادي.

كما يرى الباحث أن الشفافية تجاه المجتمع والتواصل مع هذا المجتمع ينبغي أن تتبناه إدارة النادي ضمن وظيفة العلاقات العامة في النادي. والعلاقات العامة في هذه الحالة هي وظيفة استراتيجية ومفهوم شامل وفسفة تتبناها المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال التعريف الذي قدمه كانفيلد ومور (Canfield & Moore) للعلاقات العامة بأنها: فلسفة إجتماعية للإدارة التي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة والهادفة إلى ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، وذلك باستخدام الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين. (٩ : ٤٠)

وبالنظر إلى وظائف العلاقات العامة التي أوردتها حسن محمد خير الدين، نجد أنها تعكس تكريس

للشفافية والانفتاح تجاه المجتمع. وهذه الوظائف تتمثل في:

- ١- تعريف الجمهور بالمؤسسة أو بالمنشأة وشرح نشاطها وخدماتها وإنتاجها التي تقوم به المؤسسة بأسلوب واضح وواقعي وبسيط.
- ٢- شرح سياسة المؤسسة إلى الجمهور، أو أي تعديل بالسياسة بهدف قبولها وكسب تعاون الجماهير معها.
- ٣- مساعدة الجمهور على تكوين رأيهم وذلك بمدد بكافة المعلومات ليكون رأيهم مبنياً على أساس من الواقع والحقيقة.
- ٤- التأكد من أن جميع المعلومات والأخبار التي تنشر على الجمهور بصورة صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع.
- ٥- مد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
- ٦- حماية المؤسسة ضد أي هجوم يقع عليها نتيجة نشر معلومات كاذبة أو غير صحيحة. (١١: ٣٧-٣٨)

وتتحقق شفافية النادي وانفتاحه على المجتمع وتواصله مع أفراد ومكوناته - كما يرى الباحث - عبر نشاط العلاقات العامة (كفلسفة وتوجه استراتيجي لدى إدارة المؤسسة)، فالعلاقات العامة تعتمد في نشاطها على الصدق والحقيقة والأمانة، من خلال الاتصال والفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، من خلال قيامها بدورها في شرح وتفسير سياسات وخطط وأهداف المؤسسة لجمهور المؤسسة بصورتها الحقيقية، ونقل آراء وآمال ذلك الجمهور لإدارة المؤسسة بكل أمانة وصدق. لأن تغطية أو إخفاء الحقائق ونواحي التقصير أو تزييف الحقائق وتلمس الحجج الواهية لكل خطأ أو تقصير، ومحاولة إظهار المؤسسة في غير واقعها وحقيقتها، كل ذلك لن يفيد في النهاية حتى لو نجح بعض الوقت، كما أنه لا يخلق مناخاً سليماً لعمل المؤسسة ونشاطها، لأن سرد الحقيقة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الجيد، حيث إن قول الحقيقة لا تعني شيئاً بالنسبة للجمهور ما لم يتم ترجمتها إلى وقائع ملموسة وأفعال جيدة.

عرض وتفسير نتائج المحور السادس: النزاهة والصالح العام

جدول (١٦) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول تمتع إدارات الأندية الرياضية بالنزاهة والعمل من أجل الصالح العام

العبارة	نعم	جزئياً	لا	لا أعرف
١- هل آليات ومصادر تمويل النادي معروفة ومعلنة؟	١٠٩	٣٢٤	٣٣٤	١٠١
٢- هل أوجه صرف الموارد المالية للنادي معلنة؟	٩٨	٢٦٨	٤١٢	٩٠

٣٧٨	١١٥	٢٧٤	١٠١	٣- هل ترى أن اختيارات التوظيف في النادي تتم وفقا لأسس قانونية وعلمية؟
٤٣	٣٩٥	٣٠٨	١٢٢	٤- هل تتمتع أي انتخابات يتم إجرائها داخل النادي بالنزاهة والشفافية؟

العبارة	نعم	أحيانا	لا	لا أعرف
٥- هل ترى أن بعض الأنشطة والخدمات التي تقدم داخل النادي لا تتم وفقا للأطر القانونية؟	١٠٦	٢٢٧	٢٤٥	٢٩٠
٦- هل ترى أن بعض الرسوم أو المدفوعات لا تتم من خلال آلية قانونية؟	٣٤٢	٢٥٤	٢٠٣	٦٩

العبارة	نعم		جزئيا		لا		لا أعرف		٢كا
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١- هل آليات ومصادر تمويل النادي معروفة ومعلنة؟	١٠٩	١٢,٥٦	٣٢٤	٣٧,٣٣	٣٣٤	٣٨,٤٨	١٠١	١١,٦٤	*٤,١٠
٢- هل أوجه صرف الموارد المالية للنادي معلنة؟	٩٨	١١,٢٩	٢٦٨	٣٠,٨٨	٤١٢	٤٧,٤٧	٩٠	١٠,٣٧	*١٦٣,٣١
٣- هل ترى أن اختيارات التوظيف في النادي تتم وفقا لأسس قانونية وعلمية؟	١٠١	١١,٦٤	٢٧٤	٣١,٥٧	١١٥	١٣,٢٥	٣٧٨	٤٣,٥٥	*١٢٣,٨٣
٤- هل تتمتع أي انتخابات يتم إجرائها داخل النادي بالنزاهة والشفافية؟	١٢٢	١٤,٠٦	٣٠٨	٣٥,٤٨	٣٩٥	٤٥,٦١	٤٣	٤,٩٥	*٢١٠,٦١

العبارة	نعم		أحيانا		لا		لا أعرف		٢كا
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
٥- هل ترى أن بعض الأنشطة والخدمات التي تقدم داخل النادي لا تتم وفقا للأطر القانونية؟	١٠٦	١٢,٢١	٢٢٧	٢٦,١٥	٢٤٥	٢٨,٢٣	٢٩٠	٣٣,٤١	*٥٠,٥٨

٦-	هل ترى أن بعض الرسوم أو المدفوعات لا تتم من خلال آلية قانونية؟	٣٤٢	٣٩,٤٠	٢٥٤	٢٩,٢٦	٢٠٣	٢٣,٣٩	٦٩	٧,٩٥	*١٠٧,٩١
----	--	-----	-------	-----	-------	-----	-------	----	------	---------

يرى (٣٧,٣٣%) من المستجيبين أن آليات ومصادر تمويل النادي معروفة ومعلنة جزئياً، في حين يرى (٣٨,٤٨%) أن آليات ومصادر تمويل أندية غير معروفة أو معلنة. وأشار (٤٧,٤٧%) من المستجيبين أن أوجه صرف الموارد المالية للنادي غير معلنة، في حين يرى (٣٠,٨٨%) أنها معلنة جزئياً.

وحول ما إذا كانت اختيارات التوظيف في النادي تتم وفقاً لأسس قانونية وعلمية، أشار (٤٣,٥٥%) من المستجيبين أنهم لا يعرفون شيئاً في هذا الصدد، في حين أشار (٣١,٥٧%) أن اختيارات التوظيف في أندية غير معروفة أو معلنة جزئياً.

وحول ما إذا كانت أي انتخابات تجري داخل الأندية تتمتع بالنزاهة والشفافية، أشار (٤٥,٦١%) من المستجيبين أن الانتخابات في أندية لا تتمتع بالنزاهة والشفافية، في حين يرى (٣٥,٤٨%) من المستجيبين أن الانتخابات في أندية تتمتع - جزئياً - بالنزاهة والشفافية:

تتوزع إجابات أفراد العينة حول ما إذا كانت بعض الأنشطة والخدمات التي تقدم داخل النادي لا تتم وفقاً للأطر القانونية، فأشار نسبة (٣٣,٤١%) - أعلى نسبة في المستجيبين - أنهم لا يعرفون شيئاً في هذا الصدد، في حين أشار (٢٦,٢٦%) أن هذا يحدث أحياناً، وأشار (٢٨,٢٣%) من المستجيبين أن هذا يحدث في أندية غير معروفة أو معلنة جزئياً.

وتتوزع إجابات أفراد العينة أيضاً حول ما إذا كانت بعض الرسوم والمدفوعات لا تتم من خلال آلية قانونية، مع أعلى نسبة في المستجيبين (٣٩,٤٠%) أجابوا بـ "نعم"، و نسبة (٢٩,٢٦%) أجابوا أنه يحدث أحياناً، ونسبة (٢٣,٣٩%) أجابوا بـ "لا".

ويتضح من إجابات عينة الدراسة أن هناك ممارسات وإجراءات تتعلق بالنزاهة وضمان تحقيق الصالح العام ولكن يتم تطبيقها - جزئياً - في الأندية الرياضية، وأنها غير مفعلة بشكل كامل.

وقد أوصى حسن الشافعي وكريم الحكيم في دراستهما حول "نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية"، بأهمية اتباع مجلس الإدارة لمبادئ الشفافية والإفصاح في الوقت المناسب وبشكل دقيق عن الوضع المالي والإداري للمؤسسات الرياضية. (١٠)

كما أوصى بربريس شريف (٢٠١٦) في دراسته حول دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية بأن يتم تعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات

المتعلقة بالإجراءات ولاسيما في عملية صنع القرار والتمويل، وضرورة المساءلة والشفافية في صنع القرار والعمليات المالية داخل المؤسسات الرياضية ونشرها بين جميع الأطراف المنتمة لها. كما أوصى الباحث بدعم حرية الصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنح كامل الحرية للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها. (٨)

ويورد حسن الشافعي وكريم الحكيم (٢٠١٨) عن ريهام أمين حمزة رأيها في أن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسة الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلبا على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدى إلى عرقلة الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة. (١٠: ٢)

وتشير سهى محمد مصطفى سليم (٢٠١٧) في دراستها حول الفساد الإداري في المنظمات الحكومية (أسبابه - آثاره - طرق مكافحته) إلى أن الشفافية هي إحدى الآليات الهامة في مكافحة الفساد.

والشفافية المالية هي إحدى أنواع الشفافية وتتمثل آلياتها في:

- ١- الالتزام بتطبيق نظام مشتريات شفاف ومعلن.
- ٢- تحديد إجراءات شفافة ومعلنة للمكافآت والحوافز بين العاملين وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- ٣- تطوير النظام المالي والإداري وتعيين مدقق حسابات قانوني.
- ٤- إعلان المؤسسة بشفافية مستمرة الميزانية الخاصة بها.
- ٥- تخصيص المؤسسة قسم مستقل يهتم بالجوانب المالية.
- ٦- وجود نظام رقابي مستمر بالمؤسسة لمتابعة الجوانب المالية.
- ٧- وجود موارد مالية متجددة للقيام بأنشطتها المختلفة.
- ٨- سعي المؤسسة بشكل دائم لإيجاد تمويل للدراسات والبحوث المرتبطة بممارسة الحوكمة.
- ٩- تتناسب الموارد المالية المخصصة مع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
- ١٠- حرص المؤسسة على وجود نظام تحديث مستمر للبرنامج المالي.
- ١١- حرص المؤسسة على الترشيح المستمر لمواردها المالية. (٢٨: ١٧٠)

عرض وتفسير نتائج المحور السابع: تقييمك لشفافية النادي بشكل عام

جدول (١٧) يوضح نتائج استجابات المبحوثين حول تقييمهم لشفافية النادي بشكل عام

٢١٤	شفافية تامة		شفافية قوية		شفافية متوسطة		شفافية ضعيفة		لا توجد شفافية مطلقا		العبارة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣٤٦,٣٨ *	٤٠	٤٠	٣٣,١٨	٢٨٨	٤٠,٥٥	٣٥٢	٢١,٦٦	١٨٨	٤,٦١	٤٠	من وجهة نظرك: ما مدى تتمتع به إدارة النادي من شفافية؟	١-

٢١٤	أثق تماما		ثقتي قوية		ثقتي متوسطة		ثقتي ضعيفة		لا أثق مطلقا في إدارة النادي		العبارة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٣٤٥,٠٢ *	٧٦	٨,٧٦	٢٩٣	٣٣,٧٦	٣٥٢	٣٣,٠٦	٢٨٨	١٧,٠٥	٤٠	٧,٣٧	هل تشعر بالثقة تجاه إدارة النادي وأسلوب إدارتها للنادي؟	٢-

٢١٤	ستساهم بشكل قوي		مساهمة متوسطة		مساهمة بسيطة		لن تحدث أي تغيير		العبارة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٢٤٣,٩٧ *	٥٠,٣	٥٧,٩٥	٢٠,٧	٢٣,٨٥	٨٩	١٠,٢٥	٦٩	٧,٩٥	هل ترى أن الشفافية والوضوح يمكن أن تساهم في رفع كفاءة النادي وتطويره؟	٣-

حول سؤال "من وجهة نظرك ما مدى ما تتمتع به إدارة النادي من شفافية": تنوعت إجابات أفراد

العينة مع أعلى نسبة في المستجيبين "٤٠,٥٥%" أنها شفافية متوسطة، ويرى (٣٣,١٨%) أن أنديةهم تتمتع بشفافية ضعيفة، في حين يرى (٢١,٦٦%) أن أنديةهم تتميز بشفافية قوية. وحول مستوى ثقة أفراد العينة في إدارة أنديةهم وأسلوب الإدارة المتبع بها: أشار (٣٣,٧٦%) من المستجيبين أنهم يشعرون بثقة قوية في إدارات أنديةهم، وأشار (٣٣,٠٦%) من المستجيبين أن ثقتهم متوسطة في إدارات أنديةهم، في حين أشار (١٧,٠٥%) من المستجيبين أن ثقتهم ضعيفة في إدارات أنديةهم.

وحول رأي أفراد العينة إذا ما كانوا يرون أن الشفافية والوضوح يمكن أن تساهم في رفع كفاءة النادي وتطويره - وذلك من واقع تعاملهم مع النادي ووقوفهم على مستوى الأداء به - ، يرى غالبية المستجيبين (٥٧,٩٥%) أن الشفافية والوضوح ستساهم في رفع كفاءة أنديةهم وتطويرها، في حين يرى (٢٣,٨٥%) من المستجيبين أن الشفافية والوضوح سيكون لها مساهمة متوسطة في رفع كفاءة النادي وتطويره.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

- ١- تتنوع قنوات الاتصال التي تستخدمها الأندية الرياضية في التواصل مع أعضاءها وجمهورها، وإن كانت الغلبة للاتصال الشخصي والاجتماعات واللقاءات والندوات، وتستخدم الأندية شبكات التواصل الاجتماعي كأحد سبل الاتصال الحديثة.
- ٢- تتفاوت الأندية فيما بينها في مستوى شفافية المعلومات لديها، وتتمتع غالبية الأندية - غالبية بنسبة بسيطة - بشفافية المعلومات المتعلقة بالنادي وإدارته وأنشطته.
- ٣- تتفاوت الأندية الرياضية من حيث توفير آليات للرد على استفسارات الأعضاء والمستفيدين، وإفادة نسبة كبيرة من المستجيبين أنه لا تتوافر هذه الآليات في أنديةهم.
- ٣- تعد آلية عمال النادي وآليات العضوية والإشتراك في أنشطة النادي واضحة، في حين ترى النسبة الأكبر من المستجيبين أن حقوق الأعضاء غير واضحة ولا معلنة.
- ٤- كما أن آليات انتخاب مجلس الإدارة ومهام هذا المجلس غير واضحة للأعضاء.
- ٥- الموارد المالية للنادي غير معلنة في أغلب الأحوال.
- ٦- تتفاوت شفافية لوائح الأندية، مع إشارة النسبة الأكبر إلى أنه على الرغم من اللائحة غير معلنة لكن يسهل الوصول إليها لمطلعها.
- ٧- أغلب الأندية الرياضية لا تقوم بعمل استطلاعات لرأي الأعضاء والمستفيدين للتعرف على

رغباتهم فيما يخص أنشطة وخدمات النادي، وللوقوف على مستوى الأنشطة والخدمات المقدمة ومدى رضا الأعضاء عنها.

٨- غالبية الأندية لاتقوم بإجراء حوار مجتمعي مع الأعضاء والأطراف ذات الصلة حول القرارات التي تخص مستقبل النادي وأسلوب العمل به.

٩- تتمتع أغلب الأندية بسرعة متوسطة في التعاطي مع أي شكوى يقدمها الأعضاء أو المستفيدين.

١٠- توجد - جزئيا - آليات يستطيع من خلالها أعضاء النادي مسائلة مجلس الإدارة ومراجعتة في سياساته وقراراته.

١١- الأعضاء والمستفيدين لهم تأثير - جزئي - على سياسات الإدارة.

١٢- ماتوفره إدارات الأندية من معلومات كفيل ببناء الثقة - جزئيا - لدى الأعضاء والمستفيدين.

١٣- لاتحرص إدارات الأندية على مخاطبة الرأي العام داخل وخارج النادي بشكل الدوري.

١٤- تسعى إدارات الأندية إلى تعريف المجتمع بالنادي وأنشطته وخدماته بشكل جزئي.

١٥- لاتوجد قنوات اتصال فعالة بين الأندية والمجتمع المحيط.

١٦- أوجه صرف الموارد المالية غير معلنه في العدد الأكبر من الأندية.

١٧- لايرى أعضاء الأندية أن الانتخابات في أنديةهم تتمتع بالنزاهة والشفافية، في حين يرى البعض أنها تتمتع بالنزاهة - جزئيا.

١٨- تتفاوت الأندية من حيث التزامها بتقديم أنشطتها وخدماتها وفقا لأطر قانونية واضحة.

١٩- تتفاوت الأندية في الإلزام بالأطر القانونية في تحصيل رسوم أو مقابل للإشتراك في الأنشطة والخدمات.

ب- التوصيات:

١- التعامل مع "الشفافية" على أنه طريقة لتحسين جودة العمل في الأندية الرياضية وترشيد اتخاذ القرار، وليس من منطلق "اتهامي" مبني على أن الشفافية هي في جوهرها اتهام للقائمين على الأندية بالفساد.

٢- تفعيل نشاط العلاقات العامة في الأندية الرياضية والعمل على بناء فلسفة وثقافة داخل الأندية الرياضية تجعلها مؤسسات متوجهة نحو مجتمعها.

٣- النظر إلى "الشفافية" على أنها ثقافة عمل وممارسات تحتاج لفهم وتفهم من القائمين على

- إدارات الأندية والعاملين فيها وتدريبهم على ممارساتها.
- ٤- البناء على العلاقة الإيجابية بين إدارات الأندية والعاملين فيها وأعضاءها - والتي ظهرت خلال تطبيق الدراسة.
- ٥- تدريب العاملين بالأندية على وسائل الاتصال الجديدة وطرق استخدامها في التواصل والتفاعل مع أعضاء النادي وجماهيره.
- ٦- وضع خطط واتخاذ خطوات من أجل علاج أي مشكلات مزمنة تعاني منها الأندية الرياضية، حيث أن تطبيق "الشفافية" في الأندية مع استمرار المشكلات التي تعاني منها الأندية كما هي، سيضعف من الشفافية ويفقدها وظيفتها.
- ٧- أن تعمل الجهات القائمة على الرياضة في مصر على تعريف المجتمع بالأندية الرياضية ورسالتها وخدماتها وأسلوب العمل داخلها.

المراجع

أ. المراجع العربية

- ١- أبانوب سعد فايز (٢٠١٧) : " الشفافية الإدارية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة "، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية - جامعة حلوان.
- ٢- أحمد عبد الظهير محمود فرغلي (٢٠٢٠) : " دراسة مستوى الشفافية في إدارة الأندية الرياضية من وجهة نظر العاملين بها"، المجلد الثالث والخمسون، العدد الرابع، مجلة أسبوط علوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية - جامعة أسبوط
- ٣- أحمد فتحي أبو كريم (٢٠٠٥): مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالإتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- ٤- أحمد فتحي أبو كريم (٢٠٠٩) : الشفافية والقيادة في الإدارة، ط١، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- أشرف عبد المعز عبد الرحيم (١٩٩٦): تقويم إقتصاديات الأندية المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية.
- ٦- أماني عبد الهادي الجوهري (٢٠١٨): أدبيات الشفافية والفساد ودورها في مكافحة الفساد في مصر، مجلد (١٩)، العدد الثالث، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٧- إيهاب محمد خيرى سيد أحمد (٢٠١٩): درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، سبتمبر الجزء (١)، العدد ٨٧، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان.
- ٨- بربريس شريف (٢٠١٦): دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، العدد ١٣، مجلة منازعات الأعمال، الجزائر.
- ٩- حسن أحمد الشافعي (٢٠١٣): الإتصال في التربية البدنية والرياضة، ط١، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ١٠- حسن أحمد الشافعي، كريم محمد الحكيم (٢٠١٨): نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، العدد ٨٢، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان.
- ١١- حسن محمد خير الدين (١٩٨٦): العلاقات العامة (مبادئ - تطبيق)، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- ١٢- راشد إبراهيم المطوع النعيمي (٢٠١٥): 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.
- ١٣- روسيل هويي وآخرون (٢٠١٠): إدارة الرياضة مبادئ وتطبيقات، ط١، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية.
- ١٤- سامي الطوخي (٢٠٠٢): الإدارة بالشفافية، مركز البحوث والمعلومات الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة علمية محكمة، العدد الأول - يناير، ٢٠٠٢
- ١٥- سعد أحمد شلبي (٢٠٠٦): الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية، مطبعة ٦ أكتوبر، المنصورة.
- ١٦- سعيد علي الرشدي (٢٠٠٧): الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
- ١٧- سهى محمد محمد مصطفى سليم (٢٠١٧): الفساد الإداري في المنظمات الحكومية : (أسبابه ، آثاره ، طرق مكافحته)، المجلد الثامن - العدد الثالث (٢٠١٧)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- ١٨- سيد الهواري (١٩٨٧): الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٩- 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.
- ٢٠- صبري السعيد عبد العزيز راشد (٢٠١٠): تقويم نظم الإتصال بالأندية الرياضية الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا.
- ٢١- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي العامري (٢٠١٠): المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل، ط٣، دار وائل للنشر - الأردن: عمان.
- ٢٢- عاطف عبد اللطيف عبده مصطفى (٢٠١٥): خطة تسويقية مقترحة للإمكانيات الرياضية المتاحة لبعض أندية الجمعيات الأهلية بمحافظة الإسكندرية، رسالة دكتوراه ، قسم الإدارة الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية.
- ٢٣- عبد الحميد شرف (١٩٩٠): الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، ط١،

مركز الكتاب للنشر القاهرة.

- ٢٤- عبد اللطيف مصلح محمد عايض (٢٠٠٩) : دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري - دراسة ميدانية علي الوحدات الحكومية المدنية اليمنية ، ع ٢٩ ، مجلة الدراسات الإجتماعية .
- ٢٥- عيبر مصلح (٢٠١٣): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبع الثالثة، مركز الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، فلسطين.
- ٢٦- علي إبراهيم البيومي شداد (٢٠٢٣): الشفافية ضرورة إدارية، العدد (٤٠) - يوليو (٢٠٢٣)، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد
- ٢٧- علي الصاوي (٢٠٠٩): ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثالث للجمعية الإقتصادية العمانية، حول المساءلة والشفافية، مسقط، عمان.
- ٢٨- عمرو محمود عبد الحميد منصور (٢٠١٨): الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات الخدمة الإجتماعية، المجلد الثامن، العدد ٦٠، مجلة الخدمة الإجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين.
- ٢٩- فاتن أبو بكر (٢٠٠١): نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، ط١، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٠- فهد عبد الرحمن رمزي (٢٠١٣): الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٣١- كريم محمد محمود الحكيم (٢٠١٩): قياس الشفافية الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة الدقهلية، الجزء السابع أكتوبر ٢٠١٩
- ٣٢- كمال عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين (٢٠٠٤): موسوعة متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن الجديد، المجلد الثالث: التسويق والاتصالات الحديثة وديناميكية الأداء البشري في إدارة الرياضة، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣٣- لائحة الأندية الرياضية (٢٠١٨) : النظام الأساسي ، قرار وزير الشباب رقم (٨٥) .
- ٣٤- ماجدة سليمان أرثيمة (٢٠٠٥): شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

- ٣٥- محمد الصيرفي (٢٠٠٦): سلسلة التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والطباعة، الإسكندرية.
- ٣٦- محمد الكلزة (٢٠١٢): حوكمة المؤسسات الرياضية - دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- ٣٧- محمد بن محمد أحمد الحربي (٢٠١٢): درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، تموز ٢٠١٢، مجلد ١، العدد ٦، المجلة الدولية التربوية المتخصصة.
- ٣٨- محمد شاکر عصفور (٢٠١١) : أصول التنظيم والأساليب، ع ١٢ ، ومج ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٩- محمد شوشة (٢٠٠٩): تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
- ٤٠- محمد كمال السمنودي، نبيل عبد المطلب محمد (١٩٩٨): العلاقات العامة في المجال الرياضي، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٤١- محمد محمد الحماحمي، عايدة عبد العزيز مصطفى (٢٠٠٩) : الترويج بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر.
- ٤٢- محمد هلال (٢٠١٠): مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد، القاهرة.
- ٤٣- محي الدين الأزهرى (١٩٩٣): الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٤٤- مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، أحمد فتحي علي (٢٠٠١): تصور مقترح للسياسات الإدارية بالاتحاد المصري لكرة السلة - في ضوء مبادئ الحوكمة، المجلة العلمية المتخصصة للتربية الرياضية، كلية التربية الرياضية - جامعة أسيوط.
- ٤٥- ناصر يحي عباس حلمي (٢٠٠٤): أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية الكبرى (بمحافظة الإسكندرية)، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات - جامعة الإسكندرية.
- ٤٦- نبيه العلقامي (١٩٩٧): مقدمة في السياسات الإدارية (مراكز الشباب)، ط١، مركز الكتاب

للنشر.

٤٧- نهال أبو العلا السيد (٢٠١٨): " الشفافية الإدارية وعلاقتها بإتخاذ القرار لدي مسؤولي خطط النشاط الرياضي بمديريات الشباب والرياضية (دراسة مقارنة) ، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة الرياضية والترويج ، كلية التربية الرياضية للبنات ،جامعة حلوان .

٤٨- هبة مصطفى محمد مطاوع (٢٠١٥): الاتجاهات الحديثة للمسئلة التعليمية مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم في مرحلة رياض الأطفال، عدد ٦٢، مجلة: دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب.

٤٩- ياسر خليل حسين نصير (٢٠٠٥): نظام مقترح للإدارة الإلكترونية بالأندية الرياضية، رسالة دكتوراه كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

ب- المراجع الأجنبية:

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

51- **Albert Breton et al** (2007): The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited, Britain & USA.

52- **Arnout Geeraert, Frank van Eekeren** (2022): Good Governance in Sport – Critical Reflections, Routledge Research in Sport Business and Management, Routledge.

53- **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.

54- **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.

55- **International Olympic Committee** (2022): The Basic Universal Principles of Good governance Within Olympic Movement - Extract of the IOC Code of Ethics, [https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne Gouvernance-EN.pdf](https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-EN.pdf)

56- **Kaarsmaker, E.** (2010): The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership, Oxford University Press, 1st Edition, New York.

57- **Martial Pasquer Jean 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.

58- 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.

59- Pavel Kral, [Graham Cuskelly](#) (2017): A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations, [European Sport Management Quarterly](#) 18(2).

60- 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.

61- Urdaneta, R.; Guevara-Pérez, J.C.; Llana-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)

62- www.transparency.org

ملخص البحث

إلتزام الأندية الرياضية بالشفافية تجاه المجتمع

"دراسة لآراء الأعضاء والمستفيدين"

م.د/ أحمد عبد الظهير محمود فرغلي

يستكشف البحث ما إذا كانت الأندية الرياضية مؤسسات تتمتع بالوضوح والشفافية في نظر أفراد المجتمع (الأعضاء - المستفيدين)، وذلك من خلال استطلاع آراء الأعضاء والمستفيدين حول مدى الشفافية التي تتمتع بها إدارات الأندية في ممارسة مهامها، وهل تنسم الأندية بوضوح أعمالها ووظائفها، وهل إدارات الأندية منفتحة على الأعضاء والمستفيدين، وهل تنسجم إدارات الأندية بالنزاهة والعمل من أجل الصالح العام؟ وللإجابة على هذه الأسئلة تم استطلاع آراء ٨٦٨ فردا من المستفيدين وأعضاء الأندية الرياضية. وأظهرت النتائج: اعتماد الأندية على الاتصال الشخصي - في المقام الأول - للتواصل مع الجمهور، وأن آليات عمل النادي وآليات العضوية واضحة للأعضاء والمستفيدين - في حين أن حقوق الأعضاء غير واضحة، كما أن آليات انتخاب مجالس إدارات الأندية غير واضحة، والموارد المالية للأندية غير معلنة في أغلب الأحوال، وأن لوائح الأندية غير معلنة لكن يسهل الوصول إليها، وأن آليات مسائلة إدارات الأندية غير كافية، وأن الأندية الرياضية تتفاوت - فيما بينها - في تقديم خدماتها وأنشطتها وفقا لأطر قانونية واضحة ومعلنة، ولا تحرص إدارات الأندية على مخاطبة الرأي العام، كما أن الأندية لا تبذل جهودا كافية لتعريف المجتمع بالنادي وأنشطته وخدماته، وقد رصد البحث وجود حالة من التفاهم بين الأعضاء والمستفيدين وإدارات الأندية والعاملين فيها. وأوصى البحث بتكريس مفهوم وممارسات الشفافية في أعمال الأندية الرياضية وذلك من باب تطوير أداء الأندية وتحديث ثقافتها المؤسسية وليس من باب التشكيك والالتهام لإدارات الأندية والعاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: النادي الرياضي - الشفافية - الشفافية الخارجية

Abstract

**Sports Clubs' Commitment to Transparency towards the Community
"A Study of Members and Beneficiaries Opinions"****Dr. Ahmed Abdelzaheer Mahmoud Farghali**

The study explores whether sports clubs are institutions that enjoy clarity and transparency in the eyes of community members. This is done by surveying the opinions of members and beneficiaries regarding the transparency of club administration in carrying out their duties. It also examines whether clubs are characterized by clarity in their work and functions, whether club administrations are open to members and beneficiaries, and whether club administrations are characterized by integrity and work for the public good. The opinions of 868 individuals, including beneficiaries and members of sports clubs, were surveyed. The results showed that: a- clubs primarily rely on personal contact to communicate with the public. b- The club operating mechanisms and membership mechanisms are clear to the community, while members' rights are unclear. c- The mechanisms for electing club boards of directors are unclear to the community. d- The clubs' financial resources are often not publicly available. e- The clubs constitutions are not publicly available but are easily accessible. f- The mechanisms for holding club management accountable are insufficient. g- The sports clubs vary in providing their services and activities according to clear and publicly available legal frameworks. h- The club managements are not committed to addressing public opinion. i- And clubs do not make sufficient efforts to inform the community about the club, its activities, and services. The research observed a state of understanding between members, beneficiaries, club managements, and staff.

Key Words: Sports Club – Transparency – External Transparency