

الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية

أ.م.د/ يوسف بن عطية الثبيتي

أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية- كلية التربية - جامعة أم القرى

مقدمة البحث:

إن المؤسسات الرياضية تعمل وسط بيئة محلية، إقليمية، وعالمية سريعة التغير وتواجه العديد من التحديات وقوة المنافسة على المستويات المحلية، الإقليمية، والعالمية، ولا تتوقف قوة المنافسة على الجوانب السياسية والاقتصادية والتكنولوجية فقط بل تمتد إلى الجوانب الرياضية والإدارية.

ويُعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي وجدت طريقها للمؤسسات الرياضية ويعبر بشكل عام عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وارساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة.

ويعتمد نجاح الحوكمة على وجود نوع من الفهم والاقتناع والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية وبمكافحة الفساد (أبو النصر، ٢٠١٥).

كما يستند نظام الحوكمة الجيد الى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمين خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية، بالإضافة الى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع وتطوير نظام لقياس والتقييم (غادر، ٢٠١٢) (Sawyer, Bodey, and Judge, 2008).

إن الحوكمة تعني النظام العام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول عن التصرفات الادارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق ضرر بالمصلحة العامة، حيث إن الحوكمة لا تشير كثيراً إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق

خطط وأهداف المؤسسة (أحمد والقرشي، ٢٠١٢) (غادر، ٢٠١٢).

وتُشتق كلمة الحوكمة من الفعل اليوناني Kubernáo الذي يعني توجيهه ، ويعود اللفظ إلى كلمة إغريقية قديمة تُعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عُهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل ربان السفينة بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً أطلق على هذا الربان Good Governance والتي تعني "المتحكم" الجيد (الخضيري، ٢٠٠٥) (أبو النصر، ٢٠١٥).

وقد انتقل لفظ الحوكمة من اللاتينية إلى لغات أخرى ففي الفرنسية تُقابل الحوكمة Gouvernance، وفي الإنجليزية مأخوذة عن كلمة Governance بمعنى الكيان الموجه للمؤسسة، حيث يعرف قاموس المورد أن هذا المصطلح من الفعل Govern الذي يعني سيطر أو أدار أو حكم أو ضبط، ورغم أن لفظ حوكمة لم ترد في القواميس العربية على هذا الوزن، إلا أن المعنى العام لها مأخوذ من مادة لفظ " حَكَم " و حَكَم الشيء وأحكمه كلاهما : منعه من الفساد، ومن ثم نجد أن العرب تقول حكمت وأحكمت وحكمت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم (أبو النصر، ٢٠١٥)،(منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، ٢٠٠٤).

ويرى مطر ونور (٢٠٠٧) أن الحوكمة تنظيم العلاقات التي تجمع بين الإدارة التنفيذية للمؤسسة ومجلس إدارتها من جهة وأصحاب المصالح ومساهميها الآخرين والشركاء المهتمون بأعمال المؤسسة من جهة أخرى، كما يرى طالب والمشهداني (٢٠١١) أن الحوكمة استراتيجية تتبناها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد فيها أو تضارب للمصالح. كما تزايدت أهمية الحوكمة خلال العقدين الأخيرين نتيجة لعدة أسباب من أهمها:

- التحول إلى نظام اقتصاديات السوق.
- تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.
- اتساع حجم المشروعات مما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة.
- تزايد انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود.
- ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين. مما أدى إلى حدوث الأزمات الاقتصادية (طالب والمشهداني، ٢٠١١) (مطر ونور، ٢٠٠٧).

تعمل الحوكمة على تحسين استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسات وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية ودولية للتوسع والنمو، وبما يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المستهدفة. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات على التمويل وتوليد الأرباح، وإيجاد فرص العمل.

ويمكن القول إن الحوكمة الرشيدة تكمن أهميتها فيما يلي:

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
- تفادي وجود أخطاء أو انحرافات متعددة كانت أو غير متعددة، ومنع استمراره، أو العمل على تقليبه إلى أدنى قدر ممكن وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام (ميخائيل، ٢٠٠٥) (إبراهيم، ٢٠١١).

وتشير حمزة (٢٠١٥) إلى أن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلباً على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدت إلى عرقلة الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة، وتأتى الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق التنمية المستدامة.

مشكلة البحث:

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح "Corporate Governance"، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، وقد أشار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة أن مفهوم الحوكمة يقوم على ثلاثة دعائم رئيسية هي:

- **الدعامة الاقتصادية:** تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية

وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.

- **الدعامة السياسية:** وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.

- **الدعامة الإدارية:** تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (إسماعيل، ٢٠٠٥).
وحيث تعمل حوكمة الأندية على تحقيق مجموعة من الأهداف تخدم جميع الأطراف ومن أهم هذه الأهداف: تعظيم أداء النادي، ووضع أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالنادي، تبني معايير الشفافية في التعامل وتدعيم الكفاءة والنزاهة.

ومن خلال العرض السابق وجد الباحث مشكلته في وضع نظام للحوكمة الجيدة بالأندية الرياضية السعودية كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية وترشيد الإنفاق بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق مؤشرات (مبادئ) الحوكمة بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية بالأندية من خلال أندية منطقة مكة المكرمة.

تساؤلات البحث:

١ - ما هو الوضع القائم لمدى تطبيق مؤشرات (مبادئ) الحوكمة بالأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟

٢ - هل يمكن وضع تصور مقترح لتطبيق مؤشرات (مبادئ) الحوكمة لزيادة الفاعلية المالية بالأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟

المصطلحات المستخدمة في البحث:

الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء". (Davide, 2005)
الفاعلية المالية:

هي الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة في إدارة أنشطة المؤسسة بما يحقق المنفعة العامة للمستفيدين ويحقق أهدافهم وطموحاتهم المنشودة من المؤسسة. (تعريف إجرائي)

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث في وصف الظاهرة المدروسة ومن ثم تحليل بيانات البحث والربط بين متغيراته للوصول إلى واستخلاص النتائج.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من ثلاث فئات وهي (الإدارة العليا - الإدارة التنفيذية - المستفيدين) بالأندية الرياضية (نادي الوحدة - نادي حراء - النادي الاهلي - نادي الاتحاد - نادي جدة - نادي عكاظ - نادي وج) بمنطقة مكة المكرمة وهذه الفئات هي:

• **الفئة الأولى:** تمثل الإدارة العليا بالأندية الرياضية عينة البحث، حيث تم اختيارها بالطريقة العمدية الطبقية من أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية المعاونة لمجلس الإدارة، حيث بلغ قوامها (٣٠) فرد.

• **الفئة الثانية:** تمثل الإدارة التنفيذية بالأندية الرياضية عينة البحث، حيث تم اختيارها بالطريقة العمدية الطبقية من المديرين التنفيذيين، والمديرين الماليين، ومشرفي الألعاب حيث بلغ قوامها (٤٥) فرد.

• **الفئة الثالثة:** تمثل المستفيدين من الأندية الرياضية عينة البحث، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية والممثلة في (إداريي الفرق، المدربين، اللاعبين)، حيث بلغ قوامها (٢١٠) فرد.

جدول (١)

توصيف عينة الدراسة من حيث الفئات المكونة لعينة الدراسة

ن = ٢٨٥

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الإدارة العليا	٣	١٠ %
	٤	١٣,٣٣ %
	٧	٢٣,٣٣ %
	١٦	٥٣,٣٣ %
المجموع	٣٠	١٠,٥٣ %

تابع جدول (١)

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	
الإدارة العليا	رئيس مجلس الإدارة	٣	١٠ %
	أعضاء مجلس الإدارة	٤	١٣,٣٣ %
	رؤساء اللجان الفرعية	٧	٢٣,٣٣ %
	أعضاء اللجان الفرعية	١٦	٥٣,٣٣ %
المجموع			
الإدارة التنفيذية	المدير التنفيذي	٥	١١,١١ %
	المدير المالي	٤	٨,٨٩ %
	مشرف لعبة	٣٦	٨٠,٠٠ %
المجموع			
المستفيدين	الإداريين	٣٥	١٦,٦٧ %
	المدرسين	٦٢	٢٩,٥٢ %
	اللاعبين	١١٣	٥٣,٨١ %
المجموع			
المجموع الكلي			
	٢٨٥	١٠٠ %	

تشير نتائج الجدول رقم (١) إلى العدد والنسبة المئوية لعينة الدراسة من حيث الفئات المكونة لعينة الدراسة (الإدارة العليا - الإدارة التنفيذية - المستفيدين).

الأدوات المستخدمة في البحث:

قام الباحث بتصميم أداة جمع البيانات المستخدمة في البحث والتي اشتملت على:

- مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية (مرفق ١) .

خطوات تصميم المقاييس

قام الباحث بإجراء المسح المرجعي للمراجع العلمية المتخصصة في مجال الحوكمة، لتحديد محاور وعبارات المقياس، وبذلك تصبح مؤشرات مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية هي (المساءلة، المسؤولية، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، الاستقلالية، الانضباط، الفاعلية، الكفاءة، سيادة القانون، المشاركة، الرؤية الاستراتيجية، الاستجابة)، قام الباحث بإعادة صياغة العبارات لتنطق مع مجال الإدارة الرياضية.

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك على عينة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة الأساسية وبلغ قوام عينة الدراسة الاستطلاعية (٣٠) فرد يمثلون الفئات المكونة لعينة الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، المستفيدين) وذلك في الفترة من ١٥ / ٤ / ٢٠٢٠ م

وحتى ٢٢ / ٤ / ٢٠٢٠ م وذلك للتأكد من صدق وثبات المقياس المستخدم في البحث مرفق (٢).

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية في الفترة من ١ / ٥ / ٢٠٢٠ م وحتى ٨ / ٦ / ٢٠٢٠ م على العينة الأساسية للبحث، وذلك بتطبيق المقاييس قيد الدراسة على العينة الأساسية للبحث. المعالجات الإحصائية:

استخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدم المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي Mean.
- الانحراف المعياري Std. Deviation.
- التكرارات والنسب المئوية Frequency & Percent
- معامل الارتباط باستخدام اختبار سبيرمان Spearman.
- معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha.
- اختبار كا^٢ Chi-Square.

عرض ومناقشة النتائج:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول والذي ينص على " ما هو الوضع القائم لمدى تطبيق مؤشرات (مبادئ) الحوكمة بالأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟ "

جدول (٢)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الأول "المساءلة المحور الأول" المساءلة لأعضاء مجلس الإدارة" لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	تتوافر آليات لمساءلة أعضاء مجلس الإدارة من قبل مختلف الجهات الفاعلة.	51.23	١٤٦	31.58	٩٠	17.19	٤٩	49.916	667	78.01	١
2	توجد آليات مساءلة واضحة داخل النادي.	42.46	١٢١	40.00	١١٤	17.54	٥٠	32.232	641	74.97	٢
3	تقبل إدارة النادي المساءلة الكاملة عن الأعمال أو القرارات غير الصائبة.	35.44	١٠١	49.12	١٤٠	15.44	٤٤	49.074	627	73.33	٣
4	نتيج إدارة النادي الرد على أسئلة واستفسارات جميع الأطراف المتعاملة معه.	35.79	١٠٢	43.51	١٢٤	20.70	٥٩	23.011	613	71.70	٤
مجموع العبارة									2548	74.50	

قيمة " كا^٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٢) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كاي^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الأول "المساءلة" المحور الأول "المساءلة لأعضاء مجلس الإدارة" لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتوافر آليات لمساءلة أعضاء مجلس الإدارة من قبل مختلف الجهات الفاعلة" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٨,٠١%) وجاءت قيمة كاي^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٢) والتي تنص على "توجد آليات مساءلة واضحة لمتخذي القرارات داخل النادي" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٤,٩٧%) وجاءت قيمة كاي^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تقبل إدارة النادي المساءلة الكاملة عن الاعمال أو القرارات الغير صائبة" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٣,٣٣%) وجاءت قيمة كاي^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً .

وأخيراً العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تتيح إدارة النادي الرد على أسئلة واستفسارات جميع الأطراف المتعاملة معه" جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧١,٧٠%) وجاءت قيمة كاي^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن أعضاء مجالس الإدارة يهتمون بتنظيم عملهم وفقاً للقواعد والقوانين واللوائح المنظمة التي تضعها الجهات الفاعلة وتتضمن الواجبات والمسئوليات والتي يكلف بها وطرق المساءلة القانونية المختلفة، ويكون مجلس الإدارة مسئول عن تنفيذ الواجبات المنوطة به تجاه الجهات الفاعلة. كما يرى الباحث أن ذلك يدل على اهتمام إدارة النادي بالرد على جميع الاستفسارات التي ترد إلى النادي لجميع الاطراف المتعاملة معه حيث تعتبر هذه الاستفسارات هي نقاط يضعها النادي نصب عينه أثناء عملية التطوير لما لهذه النقاط من أهمية في سد النقص أو القصور في عمل الإدارة داخل النادي.

جدول (٣)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الأول "المساءلة" المحور الثاني "الهيكل التنظيمي والمسئولية والمساءلة" لدى عينة البحث

$$n = 285$$

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٥	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يدار النادي بأسلوب قادر على الوفاء بالتزاماته المالية.	37.19	١٠٦	38.95	١١١	23.86	٦٨	11.642	608	71.11	7

تابع جدول (٣)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢٤	أبدأ		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
7	71.11	608	11.642	23.86	٦٨	38.95	١١١	37.19	١٠٦	يدار النادي بأسلوب قادر على الوفاء بالتزاماته المالية.	1
2	79.53	680	65.958	16.14	٤٦	29.12	٨٣	54.74	١٥٦	يتوافر نظام واضح للمساءلة ضمن الهيكل التنظيمي للنادي.	2
1	80.47	688	73.347	12.98	٣٧	32.63	٩٣	54.39	١٥٥	يتوافر هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطة والمسئولية.	3
4	72.98	624	40.611	16.84	٤٨	47.37	١٣٥	35.79	١٠٢	توجد سياسة واضحة بالنادي تُدير الأنشطة بشكل منظم.	4
5	71.93	615	10.674	25.61	٧٣	32.98	٩٤	41.40	١١٨	توجد قواعد واضحة للمساءلة بشأن أداء العاملين بالنادي.	5
10	69.01	590	6.147	32.63	٩٣	27.72	٧٩	39.65	١١٣	آليات المساءلة الإدارية في النادي معلنة لجميع العاملين.	6
11	68.30	584	3.305	28.77	٨٢	37.54	١٠٧	33.68	٩٦	تعتمد آليات المساءلة في النادي على مستوى النتائج المحققة.	7
6	71.70	613	12.400	23.51	٦٧	37.89	١٠٨	38.60	١١٠	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس العاملين بالنادي.	8
9	69.36	593	8.484	25.96	٧٤	40.00	١١٤	34.04	٩٧	إجراءات التحقيق ومعاينة المدان وإعلان العقوبة تتم بشفاافية وسرعة	9
12	67.37	576	0.253	31.93	٩١	34.04	٩٧	34.04	٩٧	يدرك العاملين في النادي بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها	10
3	73.68	630	64.989	13.33	٣٨	52.28	١٤٩	34.39	٩٨	يتم تقييم وتحديث نظام الرقابة الداخلية دورياً.	11
8	70.76	605	17.958	22.46	٦٤	42.81	١٢٢	34.74	٩٩	تتوفر معايير واضحة لتقويم الأداء على المستوى المؤسسي والفردى.	12
	72.18	7406	مجموع العبرة								

قيمة "كا" عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٣) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الأول "المساءلة" المحور الثاني "الهيكل التنظيمي والمسئولية والمساءلة" لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يتوفر هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطة والمسئولية" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٠,٤٧%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يتوافر نظام واضح للمساءلة ضمن الهيكل التنظيمي للنادي" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (79.53%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية

(٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (١١) والتي تنص على " يتم تقييم وتحديث نظام الرقابة الداخلية دورياً " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (73.68 %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً .

وجاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يدرك العاملين في النادي بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها " جاءت في الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي بلغ (٦٧,٣٧ %) وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً ، وجاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تعتمد آليات المساءلة في النادي على مستوى النتائج المحققة" جاءت في الحادي عشر بوزن نسبي بلغ (٦٨,٣٠) % وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً ، وجاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على "آليات المساءلة الإدارية في النادي معلنة لجميع العاملين" جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٦٩,٠١) % وجاءت قيمة كآ^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن الأندية الرياضية لكي تتمكن من أن تقوم بأداء دورها لا بد أن يكون هناك هيكل تنظيمي واضح ويحدد فيه دور كل مسئول داخل هذا الهيكل وما هي حدود مسؤولياته وسلطاته والتوصيف الوظيفي الواضح لكل وظيفة داخل الهيكل التنظيمي، كما أنه من المتعارف عليه أن دور مجلس الإدارة إشرافي أكثر منه تنفيذي، وإلى قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال.

وتشير المنظمة العربية لمكافحة الفساد (٢٠٠٧) أن أي نظام بشري أيا كانت طبيعته لا بد من أن يضم أجهزة أو آليات للمساءلة والمحاسبة، فيحاسب الموظف على أداؤه، وانتظام عمله ونشاطه، وتقيده بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وفي الحالات التي تكون فيها تلك الأجهزة أو الآليات فاعلة، لا يستشري العقم، والفساد، ولا يتفاقم الهدر في استخدام الموارد (المنظمة العربية لمكافحة الفساد، ٢٠٠٧، ص ٤١)

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عن المساءلة بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع أو الغش .

(<http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.aspx>)

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه شريف (٢٠١٦) في تعزيز آليات ومراقبة الأداء، ودراسة خليل (٢٠١٥) ودراسة مطير (٢٠١٣) في تطبيق مؤشر "المساءلة" قد حقق درجة

متوسطة، ودراسة Lam (٢٠١٤) في أن مؤشر "المساءلة" أحد مكونات الحوكمة الرياضية الجيدة، ودراسة Moos (٢٠١٤) في أن المؤسسات لديها أنظمة للمساءلة.

جدول (٤)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الثاني "المسئولية" المحور الأول "تحديد المسؤوليات والأدوار لأعضاء مجلس الإدارة" لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢٤	أبدأ		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٤	68.19	583	30.084	23.51	٦٧	48.42	١٣٨	28.07	٨٠	توجد خطط طوارئ بالنادي يتم تنفيذها إذا لزم الأمر.	1
١	72.75	622	18.274	27.02	٧٧	27.72	٧٩	45.26	١٢٩	تقع مسؤولية النادي بأكمله على عاتق مجلس الإدارة.	2
٣	71.81	614	35.453	18.60	٥٣	47.37	١٣٥	34.04	٩٧	النادي واعضائه مسؤوليه يتحملها مجلس الإدارة.	3
٢	72.28	618	14.400	22.81	٦٥	37.54	١٠٧	39.65	١١٣	يعمل مجلس الإدارة على تأمين الموارد اللازمة للنادي.	4
	71.26	2437								مجموع العبرة	

قيمة "كا" عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٤) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الثاني "المسئولية" المحور الأول "تحديد المسؤوليات والأدوار لأعضاء مجلس الإدارة" لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على "تقع مسؤولية النادي بأكمله على عاتق مجلس الإدارة" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٢,٧٥ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يعمل مجلس الإدارة على تأمين الموارد اللازمة للنادي" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٢,٢٨ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على "النادي واعضائه مسؤوليه يتحملها مجلس الإدارة" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧١,٨١ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً.

وأخيراً العبارة رقم (١) والتي تنص على "توجد خطط طوارئ بالنادي يتم تنفيذها إذا لزم الأمر" جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٦٨,١٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً

عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة نادراً،

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن مجلس الإدارة هو الذي يقوم برسم السياسات العامة للنادي ويحدد الخطط والاستراتيجيات التي تساعد على تطوير النادي، لذا فإن مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية عن النادي وانشطته وخططه والعاملين في النادي وتحديد الهيكل التنظيمي للنادي والوظائف المكلف بها كل فرد في النادي، ولكي يقوم النادي بالدور المطلوب منه فإن مجلس الإدارة يخول حرية التصرف في تعديل بعض الخطط من قبل المسؤولين عن التنفيذ، وذلك من خلال وضع خطط بديلة يمكن الاعتماد عليها في حالة حدوث طوارئ يمكن اللجوء إليها.

جدول (٥)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الثاني "المسئولية المحور الثاني" إجراءات اللجوء (الطعن) والهيكل التنظيمي " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبرة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	اختصاصات ومسئوليات الإدارات واللجان محددة ومعلنة.	46.67	١٣٣	37.54	١٠٧	15.79	٤٥	43.032	658	76.96	١
2	يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية عن سوء الإدارة.	30.88	٨٨	48.42	١٣٨	20.70	٥٩	33.621	599	70.06	٥
3	هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة.	36.84	١٠٥	37.89	١٠٨	25.26	٧٢	8.400	603	70.53	٣
4	يسهل الهيكل التنظيمي الحالي للنادي من فعالية الإدارة.	44.21	١٢٦	31.93	٩١	23.86	٦٨	17.958	628	73.45	٢
5	يوجد بالنادي توصيف وظيفي واضح ومعلن.	36.49	١٠٤	38.25	١٠٩	25.26	٧٢	8.484	602	70.41	٤
	مجموع العبرة								3090	72.28	

قيمة " كا٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٥) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الثاني "المسئولية المحور الثاني" إجراءات اللجوء (الطعن) والهيكل التنظيمي " لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبرة رقم (١) والتي تنص على " اختصاصات ومسئوليات الإدارات واللجان محددة ومعلنة " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٦,٩٦ %) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبرة رقم (٤) والتي تنص على " يسهل الهيكل التنظيمي الحالي للنادي من فعالية الإدارة " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٣,٤٥ %) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند

مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على " هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة. " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٠,٥٣%) وجاءت قيمة كا ٢٤ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يوجد بالنادي توصيف وظيفي واضح ومعلن " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧٠,٤١%) وجاءت قيمة كا ٢٤ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، والعبارة رقم (٢) والتي تنص على " يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية عن سوء الإدارة " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٧٠,٠٦%) وجاءت قيمة كا ٢٤ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن جميع الإدارات واللجان بالنادي تقوم بأداء الاعمال المنوطة بها من اختصاصات ومسئوليات وكذلك الهيكل التنظيمي لكل إدارة واضح ومعلن كما أن النادي يتيح حرية التعرف على المسؤوليات المخصصة لكل إدارة ولجنة فرعية. حيث أن لمجلس الإدارة العديد من المسؤوليات والواجبات التي يجب الالتزام بها حيال الحوكمة، أهمها العمل على المتابعة الفعالة للعاملين والرقابة على الأداء، وتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع الأطراف، وكذلك الامتناع عن المعاملات التي يشوبها تعارض للمصالح (سليمان، روجرز، هلبلينج، شكولينكوف، ٢٠٠٣، ص ١٥١).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الكواز وآخرون (٢٠١٠) الذي أشار إلى أن الناديات الرياضية تمتلك مقومات التطوير الإيجابي المتمثل في وضوح أهدافها وجودة هياكلها التنظيمية، ودراسة Lam (٢٠١٤) في أن مؤشر "المسؤولية" أحد مكونات الحوكمة الرياضية الجيدة.

جدول (٦)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الثالث "الشفافية" المحور الأول "شفافية الكشف عن المعلومات وأنظمة الاتصالات"

لدى عينة البحث

$$n = 285$$

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	توجد قناة اتصال مباشرة بين إدارة النادي والمستفيدين.	38.25	١٢٧	44.56	٤٩	17.19	35.116	630	73.68	5	
2	يوفر النادي حرية إبداء الرأي للمستفيدين.	61.40	١٧٥	24.56	٤٠	14.04	105.789	705	82.46	1	

تابع جدول (٦)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢٤	أبداً		أحياناً		دائماً		العبارة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
8	71.81	614	22.568	20.70	٥٩	43.16	١٢٣	36.14	١٠٣	تداول البيانات والمعلومات بسهولة للصحافة والرأي العام.	3
2	80.23	686	73.095	10.88	٣١	37.54	١٠٧	51.58	١٤٧	يُعلن مجلس ادارة النادي ميزانيته المالية وبنود الصرف.	4
7	73.10	625	16.316	22.81	٦٥	35.09	١٠٠	42.11	١٢٠	يُوفر النادي تقارير دورية تهدف إلى تحديد احتياجات المستفيدين.	5
4	73.92	632	23.326	20.00	٥٧	38.25	١٠٩	41.75	١١٩	جميع قرارات النادي معلنة ومتاحة للجميع.	6
10	70.29	601	39.937	19.65	٥٦	49.82	١٤٢	30.53	٨٧	يوجد بالنادي ثقافة تنظيمية واضحة.	7
9	71.23	609	8.147	25.96	٧٤	34.39	٩٨	39.65	١١٣	يُتيح النادي المعلومات للأعضاء للاطلاع عليها.	8
3	74.97	641	30.084	18.25	٥٢	38.60	١١٠	43.16	١٢٣	يفصح مجلس إدارة النادي عن إجراءات المساءلة المنفذة لديه لمواجهة المخاطر.	9
6	73.45	628	20.800	20.70	٥٩	38.25	١٠٩	41.05	١١٧	يستفيد النادي من التكنولوجيا في مجال الاتصال في التعامل مع المستفيدين.	١٠
12	68.30	584	21.495	24.56	٧٠	45.96	١٣١	29.47	٨٤	ينشر النادي تقرير سنوي عن الأنشطة المنفذة في نهاية كل عام.	١١
13	67.72	579	4.989	34.74	٩٩	27.37	٧٨	37.89	١٠٨	يُعد النادي خطة للأنشطة المستقبلية.	١٢
11	70.18	600	7.832	25.61	٧٣	38.25	١٠٩	36.14	١٠٣	يُفصح النادي عن إيراداته ومصروفاته.	١٣
	73.18	8134								مجموع العبارة	

قيمة "كا" عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٦) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الثالث " الشفافية" المحور الأول " شفافية الكشف عن المعلومات وأنظمة الاتصالات " لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يوفر النادي حرية إبداء الرأي للمستفيدين " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨٢,٤٦ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يُعلن مجلس ادارة النادي ميزانيته المالية وبنود الصرف " جاءت في الترتيب الثاني

بوزن نسبي بلغ (٨٠,٢٣ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٩) والتي تنص على " يفصح مجلس إدارة النادي عن إجراءات المساءلة المنفذة لديه لمواجهة المخاطر " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٤,٩٣ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١٣) والتي تنص على " يُفصح النادي عن إيراداته ومصروفاته " جاءت في الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي بلغ (٧٠,١٨ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً، ثم العبارة رقم (١١) والتي تنص على " ينشر النادي تقرير سنوي عن الأنشطة المنفذة في نهاية كل عام " جاءت في الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي بلغ (٦٨,٣٠ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً ، ثم العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " يُعد النادي خطة للأنشطة المستقبلية " جاءت في الترتيب الثالث عشر بوزن نسبي بلغ (٦٧,٧٢ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن النادي يعلن عن ميزانيته وتوضح الميزانيات المالية الخاصة به بنود صرف هذه الميزانية، كذلك يعلن النادي عن المعلومات المتاحة لديه وخاصة المعلومات التي ترتبط بالأطراف المعنية والمستفيدين من النادي حتى يمكن اتخاذ القرارات الصحيحة، حيث أن غياب الشفافية عن المعلومات المتاحة قد لا يحقق الأهداف المرجوة، كما أن النادي يعمل على الإعلان الدائم عن سبل وإجراءات المساءلة المفعلة والمتبعة لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها النادي.

جدول (٧)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الثالث "الشفافية"

المحور الثاني " وجود وفعالية الموقع الإلكتروني أو وسائل التواصل

الاجتماعي" لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يملك النادي موقع الكتروني أو وسائل التواصل اجتماعي تحدث باستمرار .	44.56	١٢٧	33.33	٩٥	22.11	٦٣	21.558	634	74.15	٦

تابع جدول (٧)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢٤	أبداً		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٧	74.04	633	24.442	24.91	٧١	28.07	٨٠	47.02	١٣٤	يتم وضع خطط وأنشطة النادي على الموقع الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي الخاص به.	2
١٠	68.54	586	3.621	28.42	٨١	37.54	١٠٧	34.04	٩٧	يتضمن الموقع الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي للنادي معلومات عامة عن النادي تُحدث باستمرار باللغتين العربية والانجليزية.	3
٩	72.28	618	12.126	24.91	٧١	33.33	٩٥	41.75	١١٩	معلومات عن النادي.	4
٥	76.02	650	40.000	15.79	٤٥	40.35	١١٥	43.86	١٢٥	لائحة النظام الأساسي ولوائحه الداخلية.	5
٢	77.89	666	50.084	14.74	٤٢	36.84	١٠٥	48.42	١٣٨	الهيكل التنظيمي الخاص به.	6
٣	77.31	661	51.937	13.33	٣٨	41.40	١١٨	45.26	١٢٩	الرؤية والرسالة الخاصة به.	7
٤	76.26	652	36.400	17.54	٥٠	36.14	١٠٣	46.32	١٣٢	جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة.	8
٨	73.68	630	39.411	16.49	٤٧	45.96	١٣١	37.54	١٠٧	الأخبار الخاصة به أو البيانات الصحفية.	9
١٠	79.65	681	66.758	15.79	٤٥	29.47	٨٤	54.74	١٥٦	تقريراً سنوياً عن أعماله وأنشطته.	١٠
	74.98	6411								مجموع العبرة	

قيمة " كا " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٣٥) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الثالث " الشفافية" المحور الثاني " وجود وفعالية الموقع الإلكتروني " لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " ينشر النادي على موقعه الإلكتروني تقريراً سنوياً عن أعماله وأنشطته " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٩,٦٥ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٦) والتي تنص على " ينشر النادي على موقعه الإلكتروني الهيكل التنظيمي الخاص به " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٧,٨٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٧) والتي تنص على " ينشر النادي على موقعه الإلكتروني الرؤية والرسالة الخاصة به" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٧,٣١ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً .

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٩) والتي تنص على " ينشر النادي على موقعه الإلكتروني الأخبار الخاصة به أو البيانات الصحفية " جاءت في الترتيب الثامن بوزن

نسبي بلغ (٧٣,٦٨ %) وجاءت قيمة كاس دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً، ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على " ينشر النادي على موقعه الالكتروني معلومات عن النادي " جاءت في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (٧٢,٢٨ %) وجاءت قيمة كاس دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً ، ثم العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتضمن الموقع الالكتروني للنادي معلومات عامة عن النادي تُحدث باستمرار باللغتين العربية والانجليزية " جاءت في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (٦٨,٥٤ %) وجاءت قيمة كاس دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن جميع الأندية عينة الدراسة لها مواقع الكترونية على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) أو حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي، ومن خلال هذه المواقع تقوم الأندية بنشر المعلومات والبيانات عن النادي وذلك بسهولة وسرعة نشر المعلومات والبيانات لحظة حدوثها، حيث لا يحتاج الإفصاح عن البيانات والمعلومات على المواقع الالكترونية إلى مجهود كبير ولا تحتاج إلى عدد أفراد كبير، وكذلك سهولة نشر المعلومات وتداولها للأطراف المعنية من المستفيدين.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره بو عظم وعبد السلام (٢٠٠٩) أن عناصر الشفافية

الأساسية تتمثل في:

- وضوح رسالة المؤسسة.
- شرعية ومشروعية وجود المؤسسة والمنظمة.
- أن تتسم آليات وإجراءات العمل والتخطيط بالبساطة والوضوح.
- نشر واسع للمعلومات والبيانات لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة تطورها وتقديمها.
- أن تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك.
- تبني المؤسسة موقعها على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة بركات (٢٠١٥)، ودراسة خليل (٢٠١٥) في تطبيق مؤشر " الشفافية " جاء بدرجة متوسطة، ودراسة Lam (٢٠١٤)، ودراسة الشافعي (٢٠٠٨) في أن مؤشر "الشفافية" أحد مكونات الحوكمة الرياضية الجيدة، ودراسة الطاهر (٢٠١٣) في أن مجلس الإدارة له دور في تفعيل حوكمة الشركات عن طريق تعزيز الإفصاح والشفافية، ودراسة أبو قاعد (٢٠١١) إلى أن الشفافية من أكثر جوانب الحوكمة تدعياً لعمليات الإصلاح المؤسسي، ودراسة Groeneveld (٢٠٠٩) في أن تطبيق مفاهيم الحوكمة بما فيها من شفافية ومشاركة بين مختلف الأضلاع (المواطنين، المؤسسات، الحكومة) عامل رئيسي لتحقيق الانجازات

الرياضية، ودراسة Cloete (٢٠٠٣) في التأكيد على الشفافية في أداء كافة الأعمال والمهام.

جدول (٨)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الرابع "المسئولية الاجتماعية" المحور الأول "الاستجابة الاجتماعية" لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يتعامل النادي بطريقة غير استغلالية مع المستفيدين.	42.46	١٢١	38.25	١٠٩	19.30	٥٥	26.021	636	74.39	٢
2	يراعى النادي قضايا البيئة المحيطة وحقوق الإنسان.	36.49	١٠٤	45.61	١٣٠	17.89	٥١	34.126	623	72.87	٤
3	يوجد مستوى عال من الالتزام العام بالمعايير الأخلاقية داخل النادي.	42.46	١٢١	36.14	١٠٣	21.40	٦١	19.958	630	73.68	٣
4	المسئولية الاجتماعية النادي محددة جيداً.	38.95	١١١	35.79	١٠٢	25.26	٧٢	8.779	609	71.23	٥
5	يستجيب النادي بشكل جيد للقضايا الاجتماعية.	42.11	١٢٠	44.21	١٢٦	13.68	٣٩	49.705	651	76.14	١
مجموع العبارة											
		73.66	3149								

قيمة "كا" عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٨) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الرابع "المسئولية الاجتماعية" المحور الأول "الاستجابة الاجتماعية" لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يستجيب النادي بشكل جيد للقضايا الاجتماعية" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٦,١٤%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً، ثم العبارة رقم (١) والتي تنص على "يتعامل النادي بطريقة غير استغلالية مع المستفيدين" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٤,٣٩%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يوجد مستوى عال من الالتزام العام بالمعايير الأخلاقية داخل النادي" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٣,٦٨%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على "يراعى النادي قضايا البيئة

المحيطة وحقوق الإنسان " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧٢,٨٧ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً، ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على " المسؤولية الاجتماعية النادي محددة جيداً " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٧١,٢٣ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن الأندية تهتم بالأنشطة الاجتماعية بحيث لا يتكلف المستفيدين أي نفقات غير التواجد في أماكن الأنشطة، وقد يعود تنظيم مثل هذه الفعاليات في القضايا التي تهم المجتمع إلى نفع المجتمع بشكل مباشر والاستفادة من جذب مزيد من الرعاية للأندية في الصرف على أنشطة النادي.

جدول (٩)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الرابع "المسؤولية الاجتماعية " المحور الثاني "الإدراك الواسع لأصحاب المصالح" لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يتم مراعاة شؤون جميع المستفيدين عند اتخاذ القرارات.	57.19	١٦٣	29.12	٨٣	13.68	٣٩	83.200	694	81.17	١
2	تلتزم إدارة النادي الموضوعية خلال اتخاذ القرارات لضمان عدم وجود أي تمييز من أي نوع بين الأعضاء	46.32	١٣٢	40.35	١١٥	13.33	٣٨	52.821	664	77.66	٢
3	لا يوجد تحيز في القرارات تجاه مصلحة محددة.	37.54	١٠٧	36.84	١٠٥	25.61	٧٣	7.663	604	70.64	٣
	مجموع العبارة	76.49	1962								

قيمة " كا^٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٩) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الرابع " المسؤولية الاجتماعية " المحور الثاني " الإدراك الواسع لأصحاب المصالح " لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " يتم مراعاة شؤون جميع المستفيدين عند اتخاذ القرارات " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨١,١٧ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم

(٢) والتي تنص على " تلتزم إدارة النادي الموضوعية خلال اتخاذ القرارات لضمان عدم وجود أي تمييز من أي نوع بين الأعضاء " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٧,٦٦ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على " لا يوجد تحيز في القرارات تجاه مصلحة محددة " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٠,٦٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

يرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن مجلس إدارة النادي يدير شؤون النادي بما يراه في صالح جميع الأفراد المستفيدين، لذلك يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات التي فيها الصالح العام للمستفيدين وليس لصالح أحد الأطراف على حساب الآخر، وبذلك تصدر جميع القرارات دون تمييز لأحد أو تحيز.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة Shilbury & Ferkins (٢٠١٥) في أن الحوكمة تعمل على تعزيز قدرة مجلس الإدارة على اشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات.

جدول (١٠)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الخامس " الاستقلالية " المحور الأول " الأداء واتخاذ القرارات " لدى عينة البحث ن = ٢٨٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢٤	أبداً		أحياناً		دائماً		العبارة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٤	76.14	651	46.042	14.39	٤١	42.81	١٢٢	42.81	١٢٢	يمكن لمجموعة أصحاب المصالح ممارسة ما يكفي من القوة للتأثير على موضوعية القرارات التي تتخذها الإدارة.	1
٣	76.84	657	40.232	17.19	٤٩	35.09	١٠٠	47.72	١٣٦	تخلو القرارات من التأثيرات الخارجية غير الضرورية.	2
١	78.01	667	49.916	15.44	٤٤	35.09	١٠٠	49.47	١٤١	التدابير والآليات الحالية كافية لتفادي حدوث تضارب في المصالح.	3
٢	77.54	663	45.663	17.54	٥٠	32.28	٩٢	50.18	١٤٣	يسمح مجلس إدارة النادي بمناقشة قراراته.	4
	77.13	2638								مجموع العبارة	

قيمة " كا^٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٠) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الخامس " الاستقلالية " المحور الأول " الأداء واتخاذ القرارات " لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على "التدابير والآليات الحالية كافية لتفادي حدوث تضارب في المصالح " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٨,٠١ %)

وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يسمح مجلس إدارة النادي بمناقشة قراراته. " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٧,٥٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تخلو القرارات من التأثيرات الخارجية غير الضرورية " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٦,٨٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

وأخيراً العبارة رقم (١) والتي تنص على " يمكن لمجموعة أصحاب المصالح ممارسة ما يكفي من القوة للتأثير على موضوعية القرارات التي تتخذها الإدارة " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧٦,١٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً وأحياناً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن ذلك يدل على أن أعضاء مجلس الإدارة هم من المهتمين بالنشاط الذي يديره النادي وقد يكونوا ممن مارسوا هذه الأنشطة في فترات سابقة، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك من الإجراءات والآليات ما يضمن عدم تأثر أي من قرارات مجلس الإدارة بالتضارب في المصالح لأي من أعضاء مجلس الإدارة أو اللجان الفرعية وتكون القرارات لصالح النشاط الذي يديره النادي والنهوض بها.

جدول (١١)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الخامس " الاستقلالية " المحور الثاني " الموضوعية في اتخاذ القرارات " لدى عينة البحث ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	تتخذ إدارة النادي قرارات موضوعية.	48.07	١٣٧	32.63	٩٣	19.30	٥٥	35.453	652	76.26	٣
2	تتخذ القرارات في مصلحة النادي ككل.	45.61	١٣٠	38.95	١١١	15.44	٤٤	42.968	656	76.73	٢
3	يتوفر بالنادي قواعد بيانات ونظم للمعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرارات.	43.16	١٢٣	45.26	١٢٩	11.58	٣٣	60.884	660	77.19	١
مجموع العبارة											
		76.73	1968								

قيمة كا^٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١١) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الخامس " الاستقلالية " المحور الثاني " الموضوعية في اتخاذ القرارات " لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتوفر بالنادي قواعد بيانات ونظم للمعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرارات " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٧,١٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، ثم العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تُتخذ القرارات في مصلحة النادي ككل. " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٦,٧٣ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتخذ إدارة النادي قرارات موضوعية" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٦,٢٦ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أنه تتوفر في النادي البيانات والمعلومات عن القرارات السابقة، كما تتميز الأنظمة المعلوماتية المتوفرة في النادي بسرعة وسهولة استدعاء البيانات مما يساعد في دعم اتخاذ القرارات الجديدة حيث توجد بيانات كاملة عن المستفيدين وكافة البرامج والأنشطة التي يقوم بها النادي، وهذه المعلومات والبيانات تساعد في سرعة ودقة اتخاذ القرارات وأكثر موضوعية بعيداً عن التحيز، وفي اتجاه مصلحة النادي والمستفيدين من الخدمات التي يقدمها النادي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Shilbury & Ferkins (٢٠١٥) في أن الحوكمة تعزز قدرة مجلس الإدارة على اشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرارات.

جدول (١٢)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الخامس

"الاستقلالية" المحور الثالث " إجراءات اتخاذ القرارات والاطعون " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يمكن حل الخلافات بسهولة من خلال الطعون الخارجية أو التحكيم.	47.02	١٣٤	30.18	٨٦	22.81	٦٥	26.337	639	74.74	٢
2	تتوافق الإجراءات القائمة لحل الخلافات مع متطلبات الشفافية.	36.14	١٠٣	42.81	١٢٢	21.05	٦٠	21.242	613	71.70	٣
3	تلتزم الإجراءات القائمة لتسوية الخلافات بمتطلبات العدالة الإجرائية.	40.00	١١٤	49.47	١٤١	10.53	٣٠	70.547	654	76.49	١
مجموع العبارة									1906	74.31	

قيمة كا^٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٢) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الخامس " الاستقلالية " المحور الثالث " إجراءات اتخاذ القرارات والطعون " لدى عينة البحث. كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تلتزم الإجراءات القائمة لتسوية الخلافات بمتطلبات العدالة الإجرائية " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٦,٤٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، ثم العبارة رقم (١) والتي تنص على " يمكن حل الخلافات بسهولة من خلال الطعون الخارجية أو التحكيم " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٤,٧٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تتوافق الإجراءات القائمة لحل الخلافات مع متطلبات الشفافية " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧١,٧٠ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أنه يتمتع النادي بتطبيق القواعد القانونية لحل الخلافات دون تمييز أو تحيز حيث تتطلب الحوكمة حماية كاملة لحقوق الأفراد وخاصة فيما يتعلق بالمراقبة وتقوية وتعزيز القوانين لضمان النزاهة والموضوعية، حيث أن هناك قواعد عامة يتم الاحتكام إليها، كما أن الإطار القانوني للأندية الرياضية يحدد اختصاصات كل فرد من الأفراد الذين ينتمون للنادي وكذلك مسؤوليات اللجان المختلفة ودور كل منها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الشافعي (٢٠٠٨) في أن الحوكمة الجيدة تعد أحد أركانها الأساسية الاستقلالية.

جدول (١٣)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر السادس "الانضباط " المحور الأول " التزام الانضباط إلى الحوكمة " لدى عينة البحث

٢٨٥ = ن

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	تلتزم الإدارة بمبادئ الحوكمة.	٤١.٧٥	١١٩	٣٠.١٨	٨٦	٢٨.٠٧	٨٠	٩.٢٨٤	٦٠٩	٧١.٢٣	٤
٢	يوجد لدى إدارة النادي وعي بالمبادئ الأساسية للحوكمة.	٤٥.٦١	١٣٠	٣٩.٣٠	١١٢	١٥.٠٩	٤٣	٤٤.٤٠٠	٦٥٧	٧٦.٨٤	١
٣	تلتزم إدارة النادي بالسلوك الذي يعتبر صحيحاً ومقبولاً وسلماً.	٤٤.٩١	١٢٨	٣٨.٦٠	١١٠	١٦.٤٩	٤٧	٣٨.٠٨٤	٦٥١	٧٦.١٤	٢
٤	الحوكمة تحقق انضباط العاملين في أداؤهم.	٤٢.١١	١٢٠	٤٤.٢١	١٢٦	١٣.٦٨	٣٩	٤٩.٧٠٥	٦٥١	٧٦.١٤	٢
مجموع العبارة											
		٧٥.٠٩	٢٥٦٨								

قيمة كا^٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٣) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر السادس " الانضباط " المحور الأول " التزام الانضباط إلى الحوكمة " لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يوجد لدى إدارة النادي ووعي بالمبادئ الأساسية للحوكمة" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٦,٨٤%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٣) والتي تنص على "تلتزم إدارة النادي بالسلوك الذي يعتبر صحيحاً ومقبولاً وسليماً " والعبارة رقم (٤) والتي تنص على " الحوكمة تحقق انضباط العاملين في أدايمهم " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٦,١٤%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (١) والتي تنص على " تلتزم الإدارة بمبادئ الحوكمة " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧١,٢٣ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن الأندية الرياضية هي مؤسسات تشبه المؤسسات الاقتصادية في شكلها وهيكلها التنظيمية إلا أنها تختلف عنها في الأهداف العامة والمخرجات والنتائج التي تحققها وأنها مؤسسات خدمية هدفها ليس الربح، كما أنها تؤمن بالمبادئ الأساسية للحوكمة وتستمد منها المبادئ الخاصة بتوفير العدالة والمصادقية والشفافية والإفصاح والمساءلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وكذلك الهيكل التنظيمي والقواعد الخاصة بتحديد مهام ومسئوليات الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، مما يساعد على نجاح النادي في تقديم الرسالة المنوط بها من خلال مشاركة والتزام العاملين كل بواجبه واختصاصات مهام وظيفته والقيام بها على أكمل وجه، حيث أن التزام الانضباط إلى الحوكمة يؤدي إلى الانضباط في الأداء الذي ينتج عنه القدرة على الاتقان والإنجاز والإنتاج، وذلك يتم من خلال (كفاءة اللوائح التنظيمية، جودة الرقابة الإدارية، فعالية القيادات الإدارية).

جدول (١٤)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر

السادس " الانضباط " المحور الثاني " النزاهة الرياضية " لدى عينة البحث

$$ن = ٢٨٥$$

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
١	يُعزز السلوك الأخلاقي الذي ينشأ من خلال سياسة أخلاقية واضحة.	40.00	١١٤	37.54	١٠٧	22.46	٦٤	15.432	620	72.51	٣

تابع جدول (١٤)

م	العبرة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٢	توجد لدى النادي سياسة أخلاقية شاملة	45.26	١٢٩	36.49	١٠٤	18.25	٥٢	32.484	647	75.67	٢
٣	يلتزم النادي بالقواعد العالمية لمكافحة المنشطات الصادرة عن الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات ويلتزم بها.	37.54	١٠٧	41.40	١١٨	21.05	٦٠	19.979	617	72.16	٤
٤	يكافئ النادي ممارسات العاملين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية.	43.86	١٢٥	39.65	١١٣	16.49	٤٧	37.137	648	75.79	١
مجموع العبرة											
		73.45	3140								

قيمة " كا٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٤) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر السادس "الانضباط" المحور الثاني " النزاهة الرياضية " لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبرة رقم (٤) والتي تنص على " يكافئ النادي ممارسات العاملين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٥,٧٩%) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبرة رقم (٢) والتي تنص على " توجد لدى النادي سياسة أخلاقية شاملة " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٥,٦٧%) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبرة رقم (١) والتي تنص على " يُعزز السلوك الأخلاقي الذي ينشأ من خلال سياسة أخلاقية واضحة " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٢,٥١%) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً .

كما يتضح من الجدول أن العبرة رقم (٣) والتي تنص على " يلتزم النادي بالقواعد العالمية لمكافحة المنشطات الصادرة عن الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات ويلتزم بها " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧٢,١٦%) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن النادي يقدم مميزات ومكافآت للعاملين المجتهدين وخاصة الملتزمين بالمبادئ العامة للنادي وقواعد وأسس العمل بالنادي والتي تنعكس على رضا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها النادي.

جدول (١٥)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر السادس " الانضباط " المحور الثالث " نظام الضبط الداخلي " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢٤	أبداً		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	79.42	679	63.811	12.63	٣٦	36.49	١٠٤	50.88	١٤٥	يمكن الطعن في قرارات النادي من خلال قنوات داخلية محددة في قوانينه ولوائحه الداخلية.	1
٤	74.50	637	24.400	20.35	٥٨	35.79	١٠٢	43.86	١٢٥	يوجد لدى النادي لجنة مراجعة داخلية لتحقيق رقابة مستقلة.	2
٣	74.74	639	25.832	22.46	٦٤	30.88	٨٨	46.67	١٣٣	تناقش لجنة المراجعة الداخلية المسؤولين في تقييم الأداء المالي والنوعي والكمي.	3
٢	74.97	641	36.400	16.49	٤٧	42.11	١٢٠	41.40	١١٨	تُشرف لجنة المراجعة الداخلية على اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي اختلافات في العمل.	4
			مجموع العبرة								
			75.91	2596							

قيمة " كا٢ " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٥) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر السادس " الانضباط " المحور الثالث " نظام الضبط الداخلي " لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " يمكن الطعن في قرارات النادي من خلال قنوات داخلية محددة في قوانينه ولوائحه الداخلية " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٩,٤٢ %) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تُشرف لجنة المراجعة الداخلية على اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي اختلافات في العمل " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٤,٩٧%) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تناقش لجنة المراجعة الداخلية المسؤولين في تقييم الأداء المالي والنوعي والكمي " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٤,٧٤ %) وجاءت قيمة كا٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً .

وأخيراً العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يوجد لدى النادي لجنة مراجعة داخلية لتحقيق

رقابة مستقلة " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧٤,٥٠ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن الهيكل التنظيمي للنادي يشتمل على إدارة خاصة بالمراقبة الداخلية وتقييم أداء النادي المالي والنوعي والكمي كما يتم مناقشة البنود التي ترى اللجنة أنها تحتاج إلى إجراءات لتصحيح الاختلافات، وذلك من خلال أتباع السلوك المناسب والصحيح وضمان للنزاهة والشفافية في أداء النادي حيث تتيح الإجراءات المتبعة في النادي الطعن على قرارات النادي وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة لعمل النادي والإدارة العليا والإدارة التنفيذية.

كما يرى الباحث ضرورة تفعيل لجان المراجعة الداخلية لتقوم بالأدوار المنوطة بها عن طريق مدها بالأعضاء غير التنفيذيين الذين تتوفر لديهم الاستقلالية والخبرة والدراية بكافة أوجه نشاط النادي، حتى يتمكنوا من تدقيق العمليات وتحقيق المساءلة والنزاهة وتوكيد جودة الممارسات.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عامر (٢٠١٥) في أن الحوكمة كأسلوب قادر على صياغة نظم تحكم القرارات والعلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Burger (٢٠٠٤) في أن الانضباط يعني التزام الإدارة المستمر بالالتزام بجميع مؤشرات الحوكمة.

جدول (١٦)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية

المؤشر السابع " الفاعلية " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	أبداً		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٦	75.32	644	36.463	16.49	٤٧	41.05	١١٧	42.46	١٢١	يُعين النادي عاملين أكفاء في جميع المستويات الإدارية	1
٤	77.54	663	46.295	18.25	٥٢	30.88	٨٨	50.88	١٤٥	يوفر النادي وصف دقيق لمهام كل وظيفة.	2
١	81.87	700	88.947	10.53	٣٠	33.33	٩٥	56.14	١٦٠	يوفر النادي دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم.	3
٣	77.89	666	59.179	11.93	٣٤	42.46	١٢١	45.61	١٣٠	يقوم النادي بتقييم الأنشطة بعد تنفيذها.	4
٥	76.73	656	38.926	18.25	٥٢	33.33	٩٥	48.42	١٣٨	يتم استثمار الموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.	5

تابع جدول (١٦)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	أبداً		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٢	80.47	688	73.284	12.63	٣٦	33.33	٩٥	54.04	١٥٤	يستخدم النادي القوانين واللوائح بما يحقق فاعليته فنياً وإدارياً.	6
٧	70.64	604	7.095	25.96	٧٤	36.14	١٠٣	37.89	١٠٨	تتسم التعاملات بين العاملين في النادي بالطابع التعاوني عند انجاز الأعمال.	7
٨	68.30	584	1.284	30.18	٨٦	34.74	٩٩	35.09	١٠٠	يستفيد العاملون في النادي بالموارد المتاحة لتحقيق أهداف النادي.	8
			76.10	5205	مجموع العبرة						

قيمة " كا " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٦) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر السابع "الفاعلية" لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبرة رقم (٣) والتي تنص على " يوفر النادي دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٨١,٨٧ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبرة رقم (٦) والتي تنص على " يستخدم النادي القوانين واللوائح بما يحقق فاعليته فنياً وإدارياً " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٨٠,٤٧ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبرة رقم (٤) والتي تنص على " يقوم النادي بتقييم الأنشطة بعد تنفيذها " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٧,٤٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً .

كما يتضح من الجدول أن العبرة رقم (١) والتي تنص على " يُعين النادي عاملين أكفاء في جميع المستويات الإدارية " جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٧٥,٣٢ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً، ثم العبرة رقم (٧) والتي تنص على " تتسم التعاملات بين العاملين في النادي بالطابع التعاوني عند انجاز الأعمال " جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٧٠,٦٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً ، ثم العبرة رقم (٨) والتي تنص على " يستفيد العاملون في النادي بالموارد المتاحة لتحقيق أهداف النادي " جاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (٦٨,٣٠ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن استثمار الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية يعكس مدى وعي الإدارة بالحوكمة وفهم الحوكمة الصحيح والإيمان بأهمية الحوكمة وإدراك المفاهيم الصحيحة وتطبيقها بالشكل الصحيح ومعرفة المعنى الحقيقي لمفاهيم الحوكمة وخاصة الفاعلية حيث تعني الاستخدام الأمثل للمصادر المتاحة، ويتطلب وجود سلطة قادرة على اتخاذ القرارات بمستوى عال من الشفافية، حيث أن الفاعلية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المحددة.

وفي هذا الصدد أوضح عبد الحكيم (٢٠١٢) أن الفاعلية هي القدرة على استخدام موارد المؤسسة وامكاناتها المختلفة لتحقيق أهدافها المحددة، وذلك يتحقق من خلال:

- تحديد أهداف المؤسسة (قصيرة المدى، طويلة المدى).
- تقييم أداء الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- بلوغ الأهداف في الوقت المحدد.
- تعاون جميع الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- استخدام الموارد المالية والبشرية بكفاءة.

جدول (١٧)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية

المؤشر الثامن "الكفاءة" لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	Σ	أبداً		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
١	75.67	647	31.600	18.95	٥٤	35.09	١٠٠	45.96	١٣١	تصب نتائج قرارات النادي في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع.	1
٢	72.28	618	16.168	22.11	٦٣	38.95	١١١	38.95	١١١	يضع النادي خطط بديلة لإدارة الازمات.	2
٣	69.82	597	17.116	33.68	٩٦	23.16	٦٦	43.16	١٢٣	الخدمات التي يقدمها النادي مرضية.	3
٤	67.72	579	0.568	31.23	٨٩	34.39	٩٨	34.39	٩٨	هناك تطابق بين الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة.	4
	71.37	2441								مجموع العبرة	

قيمة "كا" عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٧) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الثامن "الكفاءة" لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " تصب نتائج قرارات النادي في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٥,٦٧ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يضع النادي خطط بديلة لإدارة الازمات " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٢,٢٨ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على " الخدمات التي يقدمها النادي مرضية " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٦٩,٨٢ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً .

وأخيراً العبارة رقم (٤) والتي تنص على "هناك تطابق بين الأهداف المحددة والنتائج المتحققة " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٦٧,٧٢ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً واحياناً.

ويرى الباحث أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس نجاح النادي في تحقيق أهدافه. كما أن الكفاءة هي الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد النادي، حيث أنه من خصائص الكفاءة أن ترتبط بالإنجازات التي تعد المؤشر الملموس الذي نلاحظه أو نقيمه، هذا وترتبط الكفاءة بالإدارة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة.

جدول (١٨)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر

التاسع " سيادة القانون " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		كا ^٢	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يلتزم النادي بالقوانين في مختلف الأنشطة التي يقوم بها .	38.60	١١٠	36.84	١٠٥	24.56	٧٠	10.000	610	71.35	٥
2	يعقد مجلس إدارة النادي اجتماعات دورية منتظمة معن عنها في وسائل الإعلان المناسبة.	43.86	١٢٥	31.23	٨٩	24.91	٧١	15.916	624	72.98	٤
3	يلتزم مجلس إدارة النادي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.	39.65	١١٣	28.42	٨١	31.93	٩١	5.642	592	69.24	٧
4	توجد معايير معتمدة واضحة لنظم المكافآت والحوافز داخل النادي.	42.11	١٢٠	35.79	١٠٢	22.11	٦٣	17.874	627	73.33	٣

تابع جدول (١٨)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	أبداً		أحياناً		دائماً		العبرة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٨	67.13	574	1.663	30.88	٨٨	36.84	١٠٥	32.28	٩٢	يوجد لدى النادي نظام شكاوى مكتوب ومعلن.	5
٢	74.39	636	22.989	21.40	٦١	34.04	٩٧	44.56	١٢٧	يوجد لدى النادي لائحة داخلية تحدد سياساته.	6
١	75.91	649	36.400	22.11	٦٣	28.07	٨٠	49.82	١٤٢	يتعامل النادي مع الشكاوى والتظلمات بنزاهة.	7
٨	67.13	574	0.084	32.63	٩٣	33.33	٩٥	34.04	٩٧	يُطبق النادي الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز.	8
٦	69.47	594	4.611	30.88	٨٨	29.82	٨٥	39.30	١١٢	يطور النادي من أنظمتها لمواكبة الظروف والمتغيرات.	9
	71.22	5480								مجموع العبرة	

قيمة "كا" عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٨) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر التاسع "سيادة القانون" لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٧) والتي تنص على "هناك تطابق بين الأهداف المحددة والنتائج المتحققة" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٥,٩١%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٦) والتي تنص على "يوجد لدى النادي لائحة داخلية تحدد سياساته" جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٤,٣٩%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٤) والتي تنص على "توجد معايير معتمدة واضحة لنظم المكافآت والحوافز داخل النادي" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٣,٣٣%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٩) والتي تنص على "يطور النادي من أنظمتها لمواكبة الظروف والمتغيرات" جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٦٩,٤٧%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٣) والتي تنص على "يلتزم مجلس إدارة النادي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب" جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٦٩,٢٤%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يوجد لدى النادي نظام شكاوى مكتوب ومعلن" والعبارة رقم (٨) والتي تنص على "يُطبق النادي الأنظمة

والقوانين على الجميع دون تمييز " جاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (٦٧,١٣ %) وجاءت قيمة كاس دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً واحياناً . ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن النادي يوفر حماية كاملة لحقوق الأفراد وخاصة فيما يتعلق بالمراقبة وتقوية وتعزيز القوانين ضمانا لحماية حقوق الجمعية العمومية والمستفيدين في التظلمات والشكاوى وتطبيق القواعد القانونية على الجميع والامتثال إلى القانون بما يضمن النزاهة والموضوعية من خلال اللوائح الداخلية المنظمة لعمل النادي، من خلال توثيق اجتماعات ومحاضر أعمال النادي يمكن الرجوع إليها، وحفظ البيانات والمعلومات بشكل دقيق .

حيث تعرف سيادة القانون بأنها " نظام عادل ونزيه يتم تحديده من قبل المؤسسة"، وعليه يستخدم مصطلح " سيادة القانون " ليعني نظاماً مستقلاً وعادلاً وفعالاً يتم تطبيقه بشكل متساوي ومنصف وضمن سيادته على الجميع دون تمييز، واعتبار القانون مرجعية للجميع، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتتفد بنزاهة (محمود، ٢٠٠٨، ص.٢١).

ويرى عبد الكريم (٢٠١٥) أنه إذا فقد القانون هيئته في المؤسسات من خلال المفسدين الذين يملكون تعطيل القانون، فإن العاملين والمستفيدين يتأكدون المرة تلو الأخرى أن القانون في سبات عميق، وأن الجزاءات واللوائح لا تطبق على المخالفات الصريحة والصارخة مما يؤدي إلى فقدان العاملين والمستفيدين الثقة في هيئة القانون وسلطانه ومن ثم تصبح مخالفة القانون هي الأصل واحترام القانون هو الاستثناء. وتتفق هذه النتائج مع دراسة خليل (٢٠١٥) ودراسة مطير (٢٠١٣) في أهمية وجود مؤشر "سيادة القانون" لدى الهيئات والمؤسسات.

جدول (١٩)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر

العاشر " المشاركة " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	تساعد أنظمة ولوائح النادي في تفعيل المشاركة والحد من المركزية.	33.68	٩٦	35.79	١٠٢	30.53	٨٧	1.200	579	67.72	٧
2	تتضمن عمليات تحسين الأداء في النادي آليات تعزز مشاركة أصحاب المصالح.	37.54	١٠٧	36.84	١٠٥	25.61	٧٣	7.663	604	70.64	٤
3	يحرص مجلس الإدارة على تطوير أعماله من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين.	36.84	١٠٥	39.65	١١٣	23.51	٦٧	12.716	608	71.11	٢

تابع جدول (١٩)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	٢ك	أحياناً		دائماً		العبارة	م		
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
٦	67.84	580	0.526	31.58	٩٠	33.33	٩٥	35.09	١٠٠	تحفز إدارة النادي العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد.	4
٥	69.47	594	5.305	31.23	٨٩	29.12	٨٣	39.65	١١٣	يتوفر في النادي نظام معلومات يقدم تغذية راجعة عن الأداء الإداري.	5
٣	70.99	607	9.874	24.56	٧٠	37.89	١٠٨	37.54	١٠٧	يعقد مجلس إدارة النادي لقاءات دورية مع مسؤولي الأنشطة لتطوير العمل.	6
١	76.02	650	36.779	21.75	٦٢	28.42	٨١	49.82	١٤٢	يهتم النادي بتعزيز طرق التواصل مع أصحاب المصالح.	7
			70.54	4222	مجموع العبارة						

قيمة " كا " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (١٩) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر العاشر " المشاركة " لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يهتم النادي بتعزيز طرق التواصل مع أصحاب المصالح " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٦,٠٢ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، ثم العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يحرص مجلس الإدارة على تطوير أعماله من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧١,١١ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، ثم العبارة رقم (٦) والتي تنص على " يعقد مجلس إدارة النادي لقاءات دورية مع مسؤولي الأنشطة لتطوير العمل " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٠,٩٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً، يليه العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تتضمن عمليات تحسين الأداء في النادي آليات تعزز مشاركة أصحاب المصالح " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧٠,٦٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يتوفر في النادي نظام معلومات يقدم تغذية راجعة عن الأداء الإداري " جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (٦٩,٤٧ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

ثم العبارة رقم (٤) والتي تنص على "تحفز إدارة النادي العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد" جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (٦٧,٨٤ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً ، ثم العبارة رقم (١) والتي تنص على " تساعد أنظمة ولوائح النادي في تفعيل المشاركة والحد من المركزية " جاءت في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (٦٧,٧٢ %) وجاءت قيمة كا ٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة احياناً .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن مدى إدراك إدارة النادي بأهمية مشاركة الأطراف أصحاب المصلحة في وضع الأهداف العامة والخطط، حيث تتم المشاركة في وضع الخطط من أجل التطوير وفي صنع القرار مما يساعد في زيادة انتماء وولاء الأفراد أصحاب المصالح إلى النادي الذي ينتمون إليه وستشعرهم بأهميتهم ويزيد من ولائهم وبالتالي يرتفع لديهم مستوى الرضا عن الخدمات التي يقدمها النادي لهم، ويعزز مؤشر "المشاركة" من قدرة المستفيدين على التأثير في طريقة تنفيذ البرامج بما يمكن الأفراد من الاتصال وبناء قدراتهم من أجل تحقيق عوائد إيجابية.

ولتحقيق مشاركة فعالة ينبغي أن توافر الشروط التالية:

- توفير نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عن الأداء التنظيمي.
- قيادة ديناميكية قادرة على جمع المنظمة حول رؤية مشتركة.
- تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرارات.
- إيمان القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقت العاملين والمستفيدين.
- تقديم النصح والمساعدة والارشاد والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة.
- تحفيز العاملين والمستفيدين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات دون الخوف من النقد (Oosthuizen & du Toit, 1999, p. 218).

جدول (٢٠)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية المؤشر الحادي عشر " الرؤية الاستراتيجية " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		كا	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	تتوافر خطة استراتيجية مدعومة بمؤشرات أداء.	34.74	٩٩	44.56	١٢٧	20.70	٥٩	24.589	610	71.35	٨

تابع جدول (٢٠)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	أبداً		أحياناً		دائماً		العبارة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٨	71.35	610	10.000	24.56	٧٠	36.84	١٠٥	38.60	١١٠	تتوافر رؤية للنادي معلنة.	2
١٠	70.99	607	26.547	20.70	٥٩	45.61	١٣٠	33.68	٩٦	تتوافر رسالة للنادي محددة ومعلنة.	3
١	76.14	651	34.926	18.25	٥٢	35.09	١٠٠	46.67	١٣٣	توجد أهداف واقعية.	4
٤	73.80	631	21.495	20.70	٥٩	37.19	١٠٦	42.11	١٢٠	توجد خطط لتطوير طرق الحصول على الموارد المالية.	5
٧	72.05	616	11.705	26.32	٧٥	31.23	٨٩	42.46	١٢١	يتم مراعاة احتمالات النمو والتوسع مستقبلاً لأنشطة النادي.	6
٣	74.04	633	24.442	19.65	٥٦	38.60	١١٠	41.75	١١٩	يعمل النادي على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديه.	7
٦	73.22	626	16.758	24.21	٦٩	31.93	٩١	43.86	١٢٥	يقوم النادي بتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطته المستقبلية.	8
٥	73.45	628	28.379	18.60	٥٣	42.46	١٢١	38.95	١١١	يعد مجلس الإدارة خطط بعيدة المدى لتطوير عمل النادي.	9
٢	74.74	639	26.337	19.65	٥٦	36.49	١٠٤	43.86	١٢٥	توجد خطة تنفيذية واضحة للنادي منبثقة من الخطة الاستراتيجية.	١٠
مجموع العبارة											
	73.11	6251									

قيمة "كا" عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٢٠) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الحادي عشر " الرؤية الاستراتيجية " لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (٤) والتي تنص على " توجد أهداف واقعية " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٦,١٤%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "توجد خطة تنفيذية واضحة للنادي منبثقة من الخطة الاستراتيجية " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٤,٧٤ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٧) والتي تنص على " يعمل النادي على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديه" جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٤,٠٤%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي تنص على "تتوافر خطة استراتيجية مدعومة بمؤشرات أداء " والعبارة رقم (٢) والتي تنص على " تتوافر رؤية للنادي معلنة " جاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (٧١,٣٥%) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً وحياناً، ثم العبارة رقم (٣) والتي تنص على " تتوافر

رسالة للنادي محددة ومعلنة. " جاءت في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (٧٠,٩٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائيا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير إلى أن النادي يسعى إلى التطوير من خلال دراسة الواقع وحالة النادي الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والاستفادة منها في زيادة موارد النادي والعمل على جذب المزيد من رؤوس الأموال وعدم الاعتماد على التمويل الحكومي وذلك من خلال اتباع أحدث الأساليب في الاستثمار في المجال الرياضي، والعمل على وضع رسالة محددة تخدم المستفيدين وأصحاب المصالح، ووضع رؤية مستقبلية يسعى النادي لتحقيقها. ويشير عوديشو (٢٠١٥) أن الرؤية ليست بيان يكتب بشكل مجرد عن المجتمع، ومن قبل شخص أو اثنين أو لجنة وإنما تتبع من المجتمع وثقافته التي يعمل فيها الأعضاء وبشكل خاص تتبع من معتقدات أعضاء المنظمة وهذه المعتقدات تستند على القيم التي يتبناها الأعضاء. كما أن المعتقدات والقيم تعكس نظرتهم المستقبلية بشكل واضح وتقود عملهم لغرض تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها في المستقبل ولهذا يجب أن تكون معتقدات أعضاء المنظمة عملية ودقيقة وتعكس مستوى المعرفة والثقافة وفلسفة معينة في الحياة وبهذا تشكل المعتقدات مكون أساس للتخطيط الاستراتيجي لتطوير مهمة المنظمة، وتظهر فوائد الرؤية الاستراتيجية في النقاط التالية:

- تساهم في كسر طوق التفكير المحدود.
- استمرارية وتتفادي التلكؤ في أداء العمل.
- تحدد اتجاه العمل والغرض منه.
- تنبه المؤسسات الراعية إلى الحاجة إلى التغيير.
- تزيد الاهتمام بالتغيير الإيجابي.
- تبني الولاء عن طريق المشاركة.
- تشجع على الالتزام بالعمل المطلوب وعلى الانفتاح تجاه العمل المبدع والخلاق

جدول (٢١)

توصيف استجابات عينة الدراسة في مقياس الحوكمة بالأندية الرياضية
المؤشر الثاني عشر " الاستجابة " لدى عينة البحث

ن = ٢٨٥

م	العبارة	دائماً		أحياناً		أبداً		٢٤	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	يضع النادي كل الإجراءات اللازمة لتلبية الاحتياجات.	50.88	١٤٥	31.93	٩١	17.19	٤٩	48.758	666	77.89	١
2	يطور النادي أنشطته بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.	53.68	١٥٣	25.61	٧٣	20.70	٥٩	54.147	664	77.66	٢
3	يوجد لدى النادي خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة.	39.65	١١٣	40.70	١١٦	19.65	٥٦	24.063	627	73.33	٣

تابع جدول (٢١)

الترتيب	الوزن النسبي	المجموع التقديري	كا	أبدأ		أحياناً		دائماً		العبارة	م
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
٤	72.05	616	12.147	23.86	٦٨	36.14	١٠٣	40.00	١١٤	يتم تقييم أنشطة النادي بقرير مكتوب.	4
	75.23	2573		مجموع العبارة							

قيمة " كا " عند مستوى معنوية 0.05 هي 5.991

يشير جدول رقم (٢١) إلى التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة وقيمة كا^٢ والمجموع التقديري والأهمية النسبية والترتيب لكل عبارة من عبارات المؤشر الثاني عشر " الاستجابة " لدى عينة البحث.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم (١) والتي تنص على " يضع النادي كل الإجراءات اللازمة لتلبية الاحتياجات " جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (٧٧,٨٩ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، ثم العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يطور النادي أنشطته بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة " جاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (٧٧,٦٦ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً، يليه العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يوجد لدى النادي خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة " جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (٧٣,٣٣ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة أحياناً .

وأخيراً العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يتم تقييم أنشطة النادي بقرير مكتوب " جاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (٧٢,٠٥ %) وجاءت قيمة كا^٢ دالة احصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وفي اتجاه الاستجابة دائماً.

ويرى الباحث أن النادي يحاول وضع الخطط والأنشطة المقدمة للمستفيدين بما يتوافق مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين ويلبي رغباتهم من حيث تحديد مواعيد الأنشطة التي ينظمها النادي ووضع الجداول الزمنية التي تراعي ظروف المستفيدين وخاصة اللاعبين ويظهر ذلك بوضوح في حال تجنب إقامة البطولات الخاصة بالمراحل العمرية الصغيرة في مواعيد إقامة الامتحانات لتكون محددة ومعلنة لجميع الأطراف المعنية والمشاركين وأصحاب المصالح.

كما يرى الباحث من خلال استجابات عينة البحث على مؤشرات (مبادئ) الحوكمة بالاندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية جاءت في اتجاه الاستجابة دائماً وهي بذلك تعبر عن تطلعات العينة في تطبيق هذه المبادئ على الأندية الرياضية لكي تصل إلى أعلى استفادة من هذه المبادئ وذلك في وجود نظم يحكم العلاقات بين الأطراف

الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وزيادة الفاعلية المالية للأندية ورفع اقتصاد المادى زيادة إيرادات النادي .

والاستجابة تعني ضرورة وجود إطار زمني ملائم يتم من خلاله تقديم المؤسسات لخدماتها والقيام بأعمالها، حتى تتمكن هذه المؤسسات من خدمة الجميع دون استثناء، وهذا يعني بالضرورة وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل المتعاملين مع المؤسسة تجاه القرارات والعمليات وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من هذا المجتمع لتعديل عمليات التنفيذ أو القرارات، حيث تم إدراج مؤشر "الاستجابة" من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP كأحد الدعائم المهمة في الحوكمة داخل المؤسسات، وتعني الاستجابة بأن تسعى المؤسسات، وتوجه العمليات إلى خدمة أصحاب المصلحة ويطلق عليها البعض الخدماتية، وهي من سمات أغلب مؤسسات الخدمات العامة كالصحة، والتعليم والرياضة .. وغيرها (Sampson, 2001, p. 6).

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على " ما هو الوضع القائم لمدى تطبيق مؤشرات (مبادئ) الحوكمة بالأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟"

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على " هل يمكن وضع تصور مقترح لتطبيق مؤشرات (مبادئ) الحوكمة لزيادة الفاعلية المالية بالأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟ " .

ويرى الباحث أن هذا التصور يمكن أن يتكون من مدخلات عملية الحوكمة والعمليات التي تجري داخل النادي من الإدارات المختلفة بتطبيق مبادئ الحوكمة، ثم المخرجات النهائية نتيجة تطبيق الحوكمة والتي تنعكس على الفاعلية المالية للنادي من خلال ترشيد وتوجيه الموارد المالية في الأنشطة المناسبة التي تعود على النادي والمستفيدين بالمنفعة.

- مدخلات: حيث يتكون هذا الجانب من مما يحتاج إليه أسلوب الحوكمة من متطلبات وما يتعين توفيره له من مقومات لنجاح هذه الآلية.
- عمليات: ويقصد بها معرفة الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك معرفة الجهات المشرفة على هذا التطبيق، وكل جهة لها دور في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها أو الارتقاء بفعاليتها وكفاءتها.
- مخرجات: حيث يجب معرفة أن الحوكمة ليست هدفاً بحد ذاته، ولكنها تعتبر وسيلة فاعلة وأداة لتحقيق نتائج وأهداف تسعى الأندية الرياضية إلى تحقيقها.
- التغذية الراجعة: مقابلة المدخلات مع المخرجات لقياس مدى تحقيق الأهداف التي وضعت

الآلية من أجلها.

لنصل في النهاية إلى تحقيق الفاعلية المالية للمؤسسة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة النادي.

وتشير نتائج دراسة توفيق (٢٠١٤) ، ودراسة مطير (٢٠١٣) في أن الحوكمة هي مجموعة القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة المؤسسة الرياضية والجمعية العمومية للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، والحوكمة هي عبارة عن مجموعة الحوافز التي يتبعها مجلس إدارة المؤسسة الرياضية لزيادة مستوى الخدمات لأعضاء الجمعية العمومية، الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي يتبعها مجلس إدارة المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفاعلة والقادرة على تحقيق أهداف النادي.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " هل يمكن وضع تصور مقترح لتطبيق مؤشرات (مبادئ) الحوكمة لزيادة الفاعلية المالية بالأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية؟ "

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفي حدود عينة البحث، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- توجد آليات مساءلة واضحة لمتخذي القرارات داخل النادي من قبل مختلف الجهات الفاعلة.
- تقبل إدارة النادي المساءلة الكاملة عن الأعمال أو القرارات الغير صائبة.
- يتوفر هيكل تنظيمي واضح يحدد السلطة والمسئولية مع نظام رقابة واضح للمساءلة ضمن الهيكل التنظيمي للنادي مع تقييم وتحديث هذا النظام الداخلية دورياً.
- تقع مسؤولية النادي بأكمله على عاتق مجلس الإدارة الذي يعمل على تأمين الموارد اللازمة للنادي.
- اختصاصات ومسئوليات الإدارات واللجان محددة ومعلنة.
- هناك توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة.
- يوفر النادي حرية إبداء الرأي للمستفيدين.
- يُعلن مجلس إدارة النادي ميزانيته المالية وبنود الصرف.
- يفصح مجلس إدارة النادي عن إجراءات المساءلة المنفذة لديه لمواجهة المخاطر.
- ينشر النادي على موقعه الإلكتروني الهيكل التنظيمي والرؤية والرسالة الخاص به.
- يستجيب النادي بشكل جيد للقضايا الاجتماعية.

- يوجد مستوى عال من الالتزام العام بالمعايير الأخلاقية داخل النادي.
- تتلمس إدارة النادي الموضوعية خلال اتخاذ القرارات لضمان عدم وجود أي تمييز من أي نوع بين الأعضاء مع عدم وجود تحيز في القرارات تجاة مصلحة محددة.
- التدابير والآليات الحالية كافية لتفادي حدوث تضارب في المصالح.
- تخلو القرارات من التأثيرات الخارجية غير الضرورية.
- يتوفر بالنادي قواعد بيانات ونظم للمعلومات الإدارية لدعم اتخاذ القرارات.
- تُتخذ القرارات في مصلحة النادي ككل.
- تتوافق الإجراءات القائمة لحل الخلافات مع متطلبات الشفافية.
- يوجد لدى إدارة النادي وعي بالمبادئ الأساسية للحوكمة.
- تلتزم إدارة النادي بالسلوك الذي يعتبر صحيحاً ومقبولاً وسليماً.
- الحوكمة تحقق انضباط العاملين في أدائهم.
- تلتزم الإدارة بمبادئ الحوكمة.
- يكافئ النادي ممارسات العاملين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية.
- يُعزز السلوك الأخلاقي الذي ينشأ من خلال سياسة أخلاقية واضحة.
- يمكن الطعن في قرارات النادي من خلال قنوات داخلية محددة في قوانينه ولوائحه الداخلية.
- تُشرف لجنة المراجعة الداخلية على اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي اختلافات في العمل.
- تناقش لجنة المراجعة الداخلية المسؤولين في تقييم الأداء المالي والنوعي والكمي.
- يوفر النادي دورات تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم.
- يستخدم النادي القوانين واللوائح بما يحقق فاعليته فنياً وإدارياً.
- يقوم النادي بتقييم الأنشطة بعد تنفيذها.
- تصب نتائج قرارات النادي في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد متوقع.
- يضع النادي خطط بديلة لإدارة الازمات.
- هناك تطابق بين الأهداف المحددة والنتائج المتحققة.
- يوجد لدى النادي لائحة داخلية تحدد سياساته.
- توجد معايير معتمدة واضحة لنظم المكافآت والحوافز داخل النادي.
- يحرص مجلس الإدارة على تطوير أعماله من خلال تبادل الخبرات مع الآخرين.
- يعقد مجلس إدارة النادي لقاءات دورية مع مسؤولي الأنشطة لتطوير العمل.
- تتضمن عمليات تحسين الأداء في النادي آليات تعزز مشاركة أصحاب المصالح.
- توجد خطة تنفيذية واضحة للنادي منبثقة من الخطة الاستراتيجية.

- يعمل النادي على دراسة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لديه.
- يضع النادي كل الإجراءات اللازمة لتلبية الاحتياجات.
- يطور النادي أنشطته بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمة المقدمة.
- يوجد لدى النادي خطة استجابة للحالات الطارئة بموازنة محددة.

التوصيات:

- في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفي حدود عينة البحث، وما توصل اليه من استنتاجات يوصي الباحث بما يلي:
- ١ - تطبيق النموذج المقترح لحوكمة الأندية الرياضية لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية.
 - ٢ - الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية مع مرونة هذا التطبيق بما يتناسب مع طبيعة النادي وأهدافه وطبيعة المنطقة التي يقع بها.
 - ٣ - استحداث إدارات بالأندية الرياضية تمكنها من تطبيق مبادئ الحوكمة لزيادة فاعلية مواردها المالية.
 - ٤ - ربط إدارات النادي المختلفة بشبكة تواصل داخلي تمكنها من سهولة أداء عملها.
 - ٥ - تفعيل دور الحوكمة بإدارات الأندية المختلفة.
 - ٦ - الاهتمام بالرقابة على جودة الأداء بالإدارات المختلفة بالنادي مكافأة الإدارات الفاعلة في أنشطة النادي.
 - ٧ - إجراء دراسات مشابهة في مناطق ديموغرافية مختلفة.

المراجع

- إبراهيم، خالد ممدوح (٢٠١١): " حوكمة الإنترنت "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠١٥): " الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة "، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو قاعود، غازي رسمي (٢٠١١): " أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة في الأردن "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٦، العدد ٧، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- أحمد ،محمد أحمد والقرشي، عبد الله علي (٢٠١٢): " حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

- إسماعيل، محمد السيد (٢٠٠٥): " الإدارة التراكمية والحوكمة "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- بركات، على بن أحمد (٢٠١٥): " معايير الحوكمة بالنادي الرياضي للجامعات بالمملكة العربية السعودية "، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- بو عظم، كمال و عبد السلام ، زايدى (٢٠٠٩): " حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"، الملتقى العلمي الأول حول " الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، جامعة باجي المختار، عنابة، الجزائر.
- توفيق ، لندا محروس (٢٠١٤):" الحوكمة الرياضية وعلاقتها بقواعد اللعب المالي النظيف بالأندية الرياضية المصرية "، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.
- جون سليفان، جين روجرز، كاثرين كوشتا هلبلينج، ألكسندر شكولينكوف (٢٠٠٣): " بحثا عن عضو جيد لمجلس الإدارة دليل لإرساء أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة سمير كريم، الطبعة الثالثة، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.
- حكيم ،سهام قديس (٢٠١٥): " فاعلية الحوكمة كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات الرياضية "، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، القاهرة، مصر.
- حمزة ، ريهام أمين (٢٠١٥): متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية، المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر، الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوطن العربي، كلية التربية الرياضية للبنات للبنين بالهرم، جامعة حلوان، ٦ - ٨ - نوفمبر ٢٠١٥ م.
- الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٥): " حوكمة الشركات "، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- خليل، إيناس موسى (٢٠١٥): " تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الحوكمة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

- الدهدار ،مروان حمودة و بن كحلة، كريم و الفرا ، ماجد محمد (٢٠١٧): " واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٥، العدد ١، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سعود ، وسيلة (٢٠١٦): "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
- السعيد ،سارة حافظ (٢٠١٥): " قياس أثر التطبيق المتكامل لآليات الحوكمة على بيئة الرقابة الداخلية: دراسة ميدانية على شركات الكهرباء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الشافعي، حسن أحمد (٢٠٠٨): " متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- شريف،بربريس (٢٠١٦): " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية"، المجلة القانونية المغربية " منازعات الأعمال"، العدد ١٣، المغرب.
- شوقي، عمرو محمد (٢٠١٦): " الحوكمة كمطلب من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بمديريات الشباب والرياضة"، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
- طالب ،علاء فرحان والمشهداني،إيمان شيحان (٢٠١١): " الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطاهر ،العماري (٢٠١٣): " دور مجلس الإدارة في تحسين فعالية حوكمة الشركات دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC المديرية العامة بالبلدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- عامر، ناصر محمد (٢٠١٥): " مستوى الحوكمة في كلية التربية بالوادي الجديد وعلاقته بمخرجاتها"، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية (التربية آفاق مستقبلية)، الجزء الأول، جامعة الباحة، الباحة، السعودية.
- عبد الحكيم، فاروق جعفر (٢٠١٢): " حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي"، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، مصر.

عبد الكريم، رامز محمد (٢٠١٥) بدراسة عنوانها " دور نظم المعلومات الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عوديشو، تيرس (٢٠١٥): " الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق"، الأكاديمية الأولمبية العراقية، اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية، بغداد، العراق.

غادر، محمد ياسين (٢٠١٢): " محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

الكواز، عدي غانم و سالم، محمد ذاكرو محمد، زيد فتاح (٢٠١٠): " تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الأندية الرياضية الفرعية في محافظة نينوى"، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد ١٦، العدد ٥٥، كلية التربية الرياضية، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

محمد، جمال الدين أبو الفضل (١٩٨١): " لسان العرب لابن منظور"، المجلد الثالث، الجزء ١٩، دار المعارف، القاهرة، مصر.

محمود، إسلام بدوي (٢٠٠٨): " مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

مطر، محمد و نور، عبد الناصر (٢٠٠٧): " مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد ١، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المطوع، راشد إبراهيم (٢٠١٥): " أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.

مطير، سمير عبد الرزاق (٢٠١٣): " واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (٢٠٠٤): " مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك "، باريس، فرنسا.

المنظمة العربية لمكافحة الفساد (٢٠٠٧): " المساءلة والمحاسبة: تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية "، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.

ميخائيل، أشرف حنا (٢٠٠٥): " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات "، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

David Shilbury & Lesley Ferkins (2015): "Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization", Journal of Sport Management, Vol 29, No 4.

Eddie T. C. Lam (2014): "The roles of governance in sport organizations", Journal of power, Politics & Governance, Vol 2, No 2.

Eddie T. C. Lam (2012): "Techniques and Methods in Conducting Exploratory Factor Analysis", Conference: 12th Measurement and Evaluation Symposium, At Boston, Massachusetts, USA.

Fanie Cloete (2003): " Assessing governance with electronic policy management tools, Public performance & Management review, Vol 26, No 3.

Gerrida J. Oosthuizen, Adeline S.A. du Toit (1999): " Participative management in academic library services", Library Management, Vol. 20, No 4.

Lejff Moos (2014): " Educational governance in Denmark", Journal leadership and Policy in schools, Vol 13, No 4.

Margaret Groeneveld (2009): " European sport governance, Citizens, and The State", Public Management Review, Vol 11, No 4.

Però Davide (2005): "Immigrants and the Politics of Governance in Barcelona Centre on Migration", Policy and Society Working Paper, No19, University of Oxford, England, United Kingdom.

Sálmar Burger (2004): "Compliance with best practice governance systems by national sports federations in South Africa", Unpublished Masters, Faculty of economics and management sciences, University of Pretoria, Pretoria, South Africa.

Scott E. Sampson (2001): "The unified services theory approach to service operations management", Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society, Orlando, Florida, U.S.A.

Thomas H. Sawyer, Kimberly J. Bodey, Lawrence W. Judge (2008):
“Sport governance and policy development: An ethical approach to managing sport in the 21st century”, Sagamore publishing L.L.C, Champaign, Illinois, U.S.A.

Yahia Mohamed El-Geioushy (2012): "Construction of a scale for governance administration of sport for all in sport clubs in Egypt", Ovidius university annals, Series physical education and Sport / Science, Movement and Health, Vol 14, No 2 Supplement.

<http://www.pogar.org/arabic/governance/transparency.aspx>