

## الإدارة بالشفافية وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط

د. عمرو أحمد محمد محمد

مدرس بقسم الادارة الرياضية - كلية التربية

الرياضية - جامعة اسيوط

### المقدمة ومشكلة البحث:

أصبح لزاماً اليوم على كافة المنظمات والهيئات العامة والخاصة خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها ، ومواجهه التحديات التي تتمثل فى النظم الإجتماعية كالأزمات التنظيمية والإدارية كإساءة إستخدام السلطة ، والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة فى إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية وعدم وضوح التعليمات أو ما يطلق عليه إدارياً إنعدام الشفافية . ( ١٨ : ٢٧٢ )

تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها ، لما لها من أهمية فى إحداث التنمية الإدارية الناجحة ، إضافة إلى مساهمتها فى تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمى سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة . ( ٢٤ : ١٤١ )

ويرى " مصطفى محمود أبويكر " ( ٢٠٠١ ) أن الشفافية الإدارية وسيلة الإنفتاح على العاملين والمشاركة ، وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدراتهم على التأثير فى نتائج الأعمال ، ويتحول إهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتى إلى الإهتمام بالأداء والإنتاج . ( ٢٣ : ١٢٨ ) .

فالشفافية منهاج عمل وحياء مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسمالية والأفقية فى أركان العمل المؤسسى ، والشفافية كمبدأ إدارى فى المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب فى مجال إتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والتعليمات والإتصال والعلاقات والتطوير الإدارى . ( ٢٥ : ١٢ )

ولما كان التطور فى البلدان المتقدمة هو نتيجة إبداع فى الإدارة وليست المسألة بين البلدان المتقدمة والأقل تقدماً مسألة هوية تكنولوجية، إنما هي مسألة هوية إدارية فالإدارة هي العامل الحاسم فى فعالية المنظمات ورفاهية المجتمع، بل يمكن القول بأن الفرق بين النجاح والفشل يرجع بالدرجة الأولى لكفاءة الأفراد أكثر من درجة ووفرة الموارد. (٢٠:١)

ويذكر "محمد عشاوي" (٢٠١٠م) أن المنظمات تتعرض في الوقت الحاضر لظروف بيئية وقوى خارجية تفرض عليها حتمية التغيير ، سواء كان هذا التغيير يأتي من التغيرات التي تحدث على المستوى الدولي في ميزان القوى الدولية ، أو التغيرات التي تحدث على المستوى القومي على مستوى المنظمة نفسها ، ومن ثم فإن قوى التغيير قد تكون مؤاتية تتيح للمنظمة الإنتعاش والنمو داخلياً أو خارجياً وذلك في ظل رواج إقتصادي ، أو تكون غير مؤاتية كحدوث كساد إقتصادي ، وكما أن قوى التغيير قد تأتي من خارج التنظيم فمن الممكن أن تأتي من داخله ، ولذا فإن التعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة والنمو والتطور والتميز . ( ١٧ : ٢٥٩ )

ويذكر "مصطفى محمود أبو بكر" (٢٠٠٣م) أن العمليات الإدارية تحظى بإهتمام كبير في جميع المنظمات ، فنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها يعتمد على كفاءة الأداء الإداري ، وقد ساهم تزايد الإهتمام بكفاءة وفعالية الإدارة في ظهور مفاهيم إدارية جديدة تتطلب مراجعة ومصداقية المفاهيم والممارسات المستقرة لفترات طويلة وظهور مؤشرات تلقى الظلال على مدى ملاءمتها للمنظمات المعاصرة ، وحدوث عديد من التغيرات في أسس ومبادئ إعداد الخطط وتطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية مما ينعكس على الجوانب التنظيمية والإدارية. ( ٢٢ : ٢٩ )

وتُعرف "راوية محمد حسن" (٢٠٠١م) الأداء الإداري بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، وهو يعكس الكيفية التي يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلباته ، ويمكن قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد " . ( ٨ : ٢١٥ )

ويُشير "جمال محمد علي" (٢٠٠٨م) إلى أن أهم أسباب التغيير والتطوير في المجال الرياضي تتمثل في الأزمة Crisis بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها ولا بد وأن تتغير بسبب سوء المستوى وضعف النتائج ونقشي المشكلات ، والرؤية Vision وهي تُعبر عن الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير في ضوء التطور والتقدم والتغيير المحيط بنا في المجال الرياضي ، والفرصة Opportunity بمعنى أن التغيير يأتي كفرصة لا بد من إستغلالها وإلا ضاعت الفرصة وضاع الوقت وتخلفنا وتقدم من حولنا ، والتهديد Threat وهو التنبؤ بحدوث أشياء للهيئات الرياضية في المستقبل سيؤثر سلباً على المستوى الرياضي لهذه الهيئات ومدى قدرتها على المنافسة . ( ٦ : ١٤٠ )

تمثل الأندية الرياضية أحد أهم المؤسسات التربوية التي تُسهم بشكل كبير في تكوين الشخصية المتكاملة في النواحي البدنية والإجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والترفيهية من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة ، وتُقدم الأندية الرياضية خدمات مباشرة لأعضائها ومع إنتشار هذه الأندية تتكامل الخدمات المقدمة لقطاع عريض في المجتمع ، وتتمثل أهم هذه الخدمات في توفير المنشآت الرياضية المختلفة وأجهزة وأدوات ومرافق مصاحبة لإقامة المنافسات الرياضية ، وتكوين الفرق الرياضية وتوفير المدربين والإداريين لتدريب وإدارة شئون هذه الفرق.

وبمتابعة الباحث للعديد من الأندية الرياضية ومدى تطورها الإداري وتحقيقها لما تصبوا اليه لاحظنا هناك ضعف في عملية التطوير الإداري وهناك نوعاً ما من العمل الذي يغلب عليه الروتين والأنظمة التقليدية والتقييد ببعض الممارسات التي قد تحد من عملية التطوير أو التغيير، وقد يؤدي ذلك الى تخلف هذه الأندية عن قطار النمو وتحقيق الاهداف المرجوة بصورة جيدة ترضي المستفيدين وتحقق رغبات الجميع.

وفي ضوء ما تشهده الرياضة من تطور غير مسبوق في جميع مجالاتها من ادوات واجهزة فنية وإدارية وتطوير اللوائح يحتاج ذلك الى تطوير ايضاً في الموارد البشرية المنوطة بتنفيذ هذا التغيير أو التطوير وحتى يتحقق ذلك يجب ان ننظر الى طريقة عمل هذه الأندية وطريقة ادارتها فهي المعضلة الحقيقية وايضا العجلة الأساسية التي تحقق هذا التطوير اذا ما دارت نحو مسارها الصحيح واتباع نمطاً ادارياً جديداً واضحا لدي العاملين.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض المراجع والدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسات "إكرام عبدالستار محمد" (٢٠١٩م) (٣)، ودراسة "اماني محمد محسن" (٢٠١٦م) (٤)، ودراسة "بشير محمد العبار" (٢٠٢١م) (٥)، ودراسة " اسماء عبدالحكيم فتوح" (٢٠٢١م) (٢)، ودراسة " عمرو مصطفى كامل" (٢٠١٩م) (١٤)، ودراسة " محمود اسامة عبدالوهاب" (٢٠١٦م) (١٩)، وجد أن الإدارة بالشفافية من اهم الانماط الإدارية التي تساعد المنظمات على تحقيق اهدافها والكشف عن حجم المعوقات الحقيقية التي قد تحد من تطور هذه المنظمات حيث انها تعتمد من الأساس على الوضوح والشفافية وأكساب العاملين كل المعارف والمعلومات المطلوبة واطلاعهم على كل الاسباب التي من شأنها ادت الى اتخاذ قرارات معينة بالمنظمة ، حيث ان الادارة بالشفافية تتيح مجالاً كبيراً للعاملين على الوقوف على ارض الواقع وادراكهم لكل شيء يحدث داخل المنظمة والمشاركة فيه ومعرفة الايجابيات والسلبيات وهذا هو اساس التغيير والتطوير داخل المؤسسات، هذا ما دفع الباحث الى

محاولة التعرف على دور الادارة بالشفافية في تطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة اسبوط.

### هدف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري لدى العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة اسبوط.

### تساؤلات البحث:

- ١- ما الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة اسبوط ؟
- ٢- ما الواقع الفعلي للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسبوط ؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسبوط ؟

### بعض المصطلحات المستخدمة في البحث:

#### الإدارة بالشفافية :

هي خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومتطورة ومفهومة , وبشكل أكثر تحديداً , ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والإفتتاح لكل الأطراف ذات العلاقة . ( ١ ) : (٣١٣)

#### تطوير الأداء الإداري :

يعرف تطوير الأداء الإداري بأنه " النشاط أو الجهود الإداري المقصود الذي يهدف الى إدخال مجموعة من التغييرات في قدرات وإمكانات الجهاز الإداري للمؤسسة حتى تقوم بدور هام في عملية التنمية الشاملة.( ١٠ : ٣١ )

#### خطوات وإجراءات البحث:

#### منهج البحث:

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

#### مجتمع البحث:

يُمثل مجتمع البحث رؤساء وأعضاء مجالس إدرات الأندية الرياضية ، ومدراء الأنشطة الرياضية والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة اسبوط وعددهم ( ١٨٦ ) فرداً من (١٢) نادي

رياضي.

**عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث بلغت (١٢٣) فرد من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية الرياضية، ومدراء الأنشطة الرياضية والإداريين العاملين بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط.

**أدوات جمع البيانات:**

إستعان الباحث بتصميم استمارات الإستبيان بهدف التعرف على:

١- الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط ؟

٢- الواقع الفعلي للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط ؟

واتبع الباحث الخطوات التالية في التصميم.

**إجراءات البحث:**

**أولاً: الاستبيان الأول:** بهدف التعرف على الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط؟

**- تحديد محاور الاستبيان**

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (٤)، (٥)، (١٢)، (١٦)، (١٩)، (٢٥)، وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم تم التوصل إلى عدد (٥) محاور مرفق (٢)، تم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٠) مرفق (١) ويوضح الجدول رقم (١) آراء السادة الخبراء حول المحاور قيد البحث.

**جدول (١)**

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

م	الابعاد	الموافقة		عدم الموافقة	
		ك	%	ك	%
١	نظم المعلومات	٩	٩٠%	١	١٠%
٢	الإتصال	١٠	١٠٠%	-	٠%
٣	المساعدة	١٠	١٠٠%	-	٠%
٤	المشاركة	١٠	١٠٠%	-	٠%

٥	الإجراءات	٩	٩٠%	١	١٠%
---	-----------	---	-----	---	-----

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لمحاوَر البحث تراوحت ما بين (٩٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر وبالتالي فإن محاور واقع الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط بلغت عدد (٥) محاور فى صورتها المبدئية مرفق (٢).

#### - تحديد عبارات الاستبيان

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاوَر الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على (٣٠) عبارة مرفق (٣) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:-  
مدى اتفاق العبارات التى تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.  
مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

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

#### جدول (٢)

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

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
نظم المعلومات		الاتصال		المساعدة		المشاركة		الإجراءات	
العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية	العبرة	النسبة المئوية
١	٧٠%	١	٩٠%	١	١٠٠%	١	١٠٠%	١	٩٠%
٢	١٠٠%	٢	٨٠%	٢	٨٠%	٢	٩٠%	٢	٩٠%
٣	٩٠%	٣	١٠٠%	٣	٨٠%	٣	٨٠%	٣	١٠٠%
٤	٨٠%	٤	٦٠%	٤	١٠٠%	٤	٩٠%	٤	٨٠%
٥	٧٠%	٥	١٠٠%	٥	٩٠%	٥	١٠٠%	٥	٩٠%
٦	٩٠%	٦	٩٠%	٦	٥٠%	٦	٨٠%	٦	٧٠%

يتضح من جدول (٢) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٥٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٢) عبارة حين أنها لم تحقق النسبة المطلوبة ، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٢٨) عبارة مرفق (٤).

#### - الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠٢٢/٢/٤م إلى ٢٠٢٢/٢/٢٨م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للاستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق ، وإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان (الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الاستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات.

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

#### المعاملات العلمية للإستبيان:

##### صدق الاستبيان:

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

##### - صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) خبراء فى مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماما - كاف الى حد ما - غير كافي)، وقد أفاد جميع الخبراء أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على واقع الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين (٩٠% : ١٠٠%) وجدول (٣) يوضح ذلك.

#### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات إستبيان واقع الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط

(ن = ١٠)

المحاور	كافية	كافية إلى حد ما	غير كافية	النسبة المئوية
نظم المعلومات	٩	١	-	٩٠%
الإتصال	١٠	-	-	١٠٠%

المساعدة	٩	-	١	٩٠%
المشاركة	١٠	-	-	١٠٠%
الإجراءات	١٠	-	-	١٠٠%

### - صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للاستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للإستمارة والجداول (٤)، (٥) توضح ذلك.

#### جدول (٤)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لإستبيان واقع الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة أسويط

(ن = ٢٠)

محاور القيادة الإبداعية					رقم العبارة
الإجراءات	المشاركة	المساعدة	الإتصال	نظم المعلومات	
قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	
٠.٦٣	٠.٦٦	٠.٥٦	٠.٥٨	٠.٥٢	١
٠.٥٥	٠.٥٦	٠.٦٤	٠.٥٢	٠.٥٥	٢
٠.٤٩	٠.٧١	٠.٥٧	٠.٦٦	٠.٦٣	٣
٠.٥٩	٠.٦١	٠.٧٥	٠.٥١	٠.٧٦	٤
٠.٥١	٠.٦٠	٠.٦٤	٠.٥٧	٠.٦٥	٥
٠.٥٤	٠.٦٥			٠.٨١	٦

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

يتضح من جدول (٤) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٩ : ٠.٨١)، وفي ضوء ذلك

جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

#### جدول (٥)

الاتساق الداخلي بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان

(ن = ٢٠)

معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٨٧٤	نظم المعلومات
٠.٨٣٩	الإتصال
٠.٨٠٤	المساعدة
٠.٨٨٩	المشاركة



معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٧٤٥	الإجراءات
٠.٨٣٠	الدرجة الكلية

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

يتضح من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستمارة تراوحت ما بين (٠.٧٤٥ - ٠.٨٨٩) وهي قيم جميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبهذا تشير هذه الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

#### جدول (٦)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان واقع الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط

(ن = ٢٠)

الفاكرونباخ	المحاور
٠,٨١١	نظم المعلومات
٠,٧٨٨	الإتصال
٠,٧٩٠	المساءلة
٠,٨٩٤	المشاركة
٠,٩١٤	الإجراءات

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

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٨٨ : ٠.٩١٤)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٢٨) عبارة مرفق (٤).

ثانياً: الاستبيان الثاني: بهدف التعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط ؟

#### - تحديد محاور الاستبيان

قام الباحث بالإطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ومنها دراسات رقم (٢)،(٧)،(١٢)،(١٣)،(١٤)،(١٦)، وذلك لتحديد محاور الاستبيان ومن ثم

تم التوصل إلى عدد (٥) محاور مرفق (٥)، تم عرضها على السادة الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وعددهم (١٠) مرفق (١)، وجدول (٧) يوضح آراء السادة الخبراء حول المحاور قيد البحث.

### جدول (٧)

نسبة اتفاق الخبراء والنسب المئوية لاستبيان الواقع الفعلي للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط  
(ن = ١٠)

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

يتضح من جدول (٧) أن النسبة المئوية لمحاور البحث تراوحت ما بين (٧٠% - ١٠٠%) وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر فأكثر وبالتالي تم قبول جميع المحاور المقترحة مرفق (٥).

### - تحديد عبارات الاستبيان

بعد تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان قام الباحث بوضع عبارات أولية لمحاور الاستبيان من خلال دراسة كل محور دراسة تفصيلية وذلك لتحديد العبارات الكافية به إسترشاداً ببعض المراجع العلمية والدراسات السابقة في مجال البحث حيث اشتملت الاستمارة على (٣٣) عبارة مرفق (٦) ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على الخبراء مرفق (١) لتحديد ما يلي:-  
مدى اتفاق العبارات التي تقيسها استمارة الاستبيان مع عنوان الدراسة.  
مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة للمحور.

تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى.

وجدول (٨) يوضح آراء السادة الخبراء حول العبارات المقترحة للإستبيان:-

جدول (٨)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات استبيان الواقع الفعلي لأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط

( ن = ١٠ )

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

يتضح من جدول (٨) أن النسبة المئوية لعبارات البحث تراوحت ما بين (٥٠% - ١٠٠%)

وقد ارتضى الباحث نسبة ٧٠% فأكثر، وبالتالي تم إستبعاد عدد (٤) عبارات حين أنها لم تحقق النسبة المطلوبة ، وأصبحت الإستمارة تضم عدد (٣٠) عبارة مرفق (٦).

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج العينة الأساسية وممثلة من المجتمع الأصلي للبحث ولها نفس مواصفات العينة الأصلية فى الفترة من ٢٠٢٢/٣/٢م إلى ٢٠٢٢/٣/٢١م حيث إستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى فهم عينة البحث للاستبيان، ومعرفة أى صعوبات فى عملية التطبيق ، وإيجاد المعاملات العلمية للاستبيان(الصدق، الثبات)، وتحديد زمن تطبيق الاستبيان، وحساب اعتدالية توزيع العبارات.

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

## المعاملات العلمية للإستبيان:

## صدق الاستبيان:

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

## - صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد (١٠) خبراء في مجال الإدارة والإدارة الرياضية مرفق (١) وكان إبداء الرأي من خلال ميزان ثلاثي (كاف تماما - كاف الى حد ما - غير كافي)، وقد أفاد جميع الخبراء أن عبارات كل محور تنتمي إلى المحور، وأن مضمون العبارات تقوم فعلاً بالتعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط، وكانت نسبة موافقة الخبراء على مدى كفاية عبارات كل محور تتراوح ما بين ( ٧٠% : ١٠٠%) وجدول (٩)، يوضح ذلك.

## جدول (٩)

النسبة المئوية لآراء الخبراء لمدى كفاية عبارات استبيان الواقع الفعلي للأداء الإداري  
بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط

(ن = ١٠)

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

## - صدق الاتساق الداخلي

قام الباحث بحساب معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور للاستبيان وكذلك بين درجة كل محور والمجموع الكلي للاستبيان والجدول (١٠)، (١١) توضح ذلك.

جدول (١٠)

معامل الإتساق بين كل عبارة ومجموع المحور المنتمية إليه لاستبيان الواقع الفعلي

للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط (ن = ٢٠)

محاور الأداء الإداري					رقم العبارة
التخطيط الإداري	التنظيم الإداري	التوجيه الإداري	الإتصال الإداري	الرقابة الإدارية	
قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	قيمة (ر)	
٠.٥٦	٠.٦٢	٠.٤٨	٠.٧٥	٠.٥٠	١
٠.٦٣	٠.٥٧	٠.٥٨	٠.٥٧	٠.٤٩	٢
٠.٧٢	٠.٦١	٠.٥٧	٠.٧٠	٠.٥٥	٣
٠.٦٩	٠.٥١	٠.٧٦	٠.٧٦	٠.٦١	٤
٠.٦٦	٠.٦٣	٠.٦٦	٠.٦٤	٠.٤٨	٥
٠.٧١	٠.٦٧	٠.٧٦	٠.٥٦	٠.٥٣	٦

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

يتضح من جدول (١٠) أن قيمة (ر) الجدولية تراوحت ما بين (٠.٤٨ : ٠.٧٦)، وفي ضوء ذلك جاءت جميع قيم معاملات الإتساق دالة مما يدل على صدق تمثيل هذه العبارات للمحور.

جدول (١١)

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

معامل الإتساق	المحاور الفرعية
٠.٨٨٢	التخطيط الإداري
٠.٨٩٩	التنظيم الإداري
٠.٨٤٧	التوجيه الإداري
٠.٩٠١	الإتصال الإداري
٠.٧٤١	الرقابة الإدارية
٠.٨٥٤	الدرجة الكلية

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

يتضح من جدول (١١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستمارة تراوحت ما بين (٠.٧٤١ - ٠.٩٠١) وهي قيم جميعها دال عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبهذا تشير هذه الارتباطات على اتساق داخلي جيد للإستبيان.

- الثبات (ثبات الفاكرونباخ):

## جدول (١٢)

ثبات الفاكرونباخ لاستبيان الواقع الفعلي

للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط

(ن = ٢٠)

المحاور	الفاكرونباخ
التخطيط الإداري	٠,٧١٥
التنظيم الإداري	٠,٦٩٢
التوجيه الإداري	٠,٦٩٤
الإتصال الإداري	٠,٧٩٨
الرقابة الإدارية	٠,٨١٨

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

يتضح من جدول (١٢) أن معاملات الثبات بين مجموع كل محور والمجموع الكلي لجميع محاور الاستبيان تراوحت ما بين (٠.٦٩٢ : ٠.٨١٨)، مما يدل على الثبات لجميع محاور الاستبيان، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية يضم (٣٠) عبارة مرفق (٥).

تطبيق استمارات الاستبيان:

بعد أن تأكد الباحث من صدق وثبات استمارات الاستبيان تم تطبيق الاستبيان على عينة البحث وذلك في الفترة من ٢٠٢٢/٤/١٦ م إلى ٢٠٢٢/٥/١١ م، وفقاً لميزان التقدير الثلاثي (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) وقد تم تصحيح الاستبيان بحيث أعطيت الإجابة (موافق) ثلاثة درجات، والإجابة (موافق إلى حد ما) درجتان، والإجابة (غير موافق) درجة واحدة وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً.

## المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والمعاملات الإحصائية التالية:  
(النسبة المئوية، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الفا كرونباخ، المتوسط الموزون)

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

فيما يلي عرض وتفسير ومناقشة النتائج في ضوء الإجابة على تساؤلات البحث, بعد تفريغ النتائج ومعالجتها إحصائياً للاستعانة بها في تفسير النتائج.

أولاً : عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول الذي ينص على:

ما الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط ؟

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

جدول (١٣)

الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط

(ن = ١٢٣)

م	عبارات الإدارة بالشفافية	درجة الإستجابة			الدرجة المقدره	المتوسط الموزون	النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
<b>نظم المعلومات</b>							
١	العاملين في النادي يتلقون المعلومات في الوقت المناسب	81	25	17	310	2.00	84.01
٢	المعلومات الصادرة من النادي تتميز بالدقة والوضوح وغير خاطئة	70	13	40	276	1.78	74.80
٣	توفر ادارة النادي انظمة حماية للمعلومات الخاصة بالنادي	79	18	26	299	1.93	81.03
٤	تلائم المعلومات المتوفرة بداخل النادي الاهداف الموضوعه	77	19	27	296	1.91	80.22
٥	توفر ادارة النادي جميع المعلومات التي يطلبها العاملين	87	20	16	317	2.05	85.91
٦	تحرص ادارة النادي على ان لا تكون المعلومات مكررة او بها تحريف	66	37	20	292	1.88	79.13
<b>الاتصال</b>							
١	يتم من خلال الاتصال تعريف العاملين بانشطتهم ومستوياتهم وتقييمهم باستمرار	69	33	21	294	1.90	79.67
٢	تستعين ادارة النادي بأحدث الاجهزة التكنولوجية لسهولة عملية الاتصال وجودتها	67	30	26	287	1.85	77.78
٣	تتم عمليات الاتصال داخل النادي بسرعة دون تعقيد	66	34	23	289	1.86	78.32

81.84	1.95	302	18	31	74	توفر ادارة النادي انظمة اتصالات مفتوحة بين كافة مستوياتها الادارية	٤
76.42	1.82	282	31	25	67	تهتم ادارة النادي بابتكار اساليب جديده ومعاصرة للاتصال	٥
<b>المساءلة</b>							
75.88	1.81	280	32	25	66	يتضح للعاملين جميع اجراءات المساءلة	١
81.30	1.94	300	17	35	71	يتم الحرص في النادي على ان تكون المساءلة بناءا على معلومات اكيدة	٢
81.03	1.93	299	20	30	73	تتم المساءلة في النادي بشفافية واضحة للجميع	٣
75.61	1.80	279	31	28	64	تتسم المساءلة في النادي بالعدالة وعدم المبالغة	٤
84.55	2.01	312	14	29	80	تبنى المساءلة في النادي على تعزيز المسؤولية في نفوس جميع العاملين	٥
<b>المشاركة</b>							
82.11	1.95	303	19	28	76	تهتم ادارة النادي بتشجيع العاملين على المشاركة بالاراء والمقترحات	١
76.42	1.82	282	23	41	59	تشارك ادارة النادي العاملين في اتخاذ القرارات	٢
77.24	1.84	285	23	38	62	تحرص ادارة النادي على ضرورة روح الفريق والعمل الجماعي	٣
83.20	1.98	307	18	26	79	تشارك ادارة النادي جميع المشكلات وتحاول حلها لدى العاملين	٤
77.78	1.85	287	20	42	61	تحرص ادارة النادي على اعلام العاملين بجميع النتائج	٥
79.13	1.88	292	20	37	66	تهتم ادارة النادي كثيرا بالرقابة الذاتية وتقييم كل فرد لنفسه	٦
<b>الإجراءات</b>							
73.71	1.75	272	34	29	60	ترجع ادارة النادي القواعد واللوائح والتأكد من مناسبتها للتطورات العصرية	١
80.22	1.91	296	20	33	70	جميع الاجراءات في النادي واضحة ومعروفة	٢
70.19	1.67	259	41	28	54	جميع اللوائح القانونية معلنة للعاملين	٣
77.78	1.85	287	27	28	68	تطبق جميع اللوائح والقوانين على الجميع دون تمييز	٤
79.13	1.88	292	23	31	69	تتفد جميع الاجراءات الادارية في النادي بشفافية امام الجميع	٥
84.01	2.00	310	17	25	81	يتم تسهيل كافة الاجراءات المعمول بها في النادي لانهاء المهام بدون تعقيد	٦

يتضح من جدول (١٣) أن المتوسط الموزون لمحور نظم المعلومات تراوح ما بين (١.٧٨) : (٢.٠٥)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٤.٨٠ : ٨٥.٩١)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٥.٩١% مما يعنى ان ادارة النادي توفر كافة المعلومات المطلوبة للعاملين، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها



٧٤.٨٠% وتشير هذه النتيجة الى ان اغلب اراء عينة البحث ترى ان المعلومات الصادرة من النادي قد تفقد بعضا من الوضوح والدقة.

وقد جاءت العبارات (١،٣،٤،٦) بنسب مئوية متفاوتة حيث انهم يشيرون الى بعض النتائج مثل تلقي العاملين المعلومات في الوقت المناسب كما تهتم ادارة النادي بحماية المعلومات التي تخصه النادي وكذلك اهميتها في تحقيق الاهداف الموضوعه كما ان ادارة النادي تحرص على أن تكون المعلومات غير مكررة.

حيث يؤكد على ذلك "محمد قاسم القريوتي" (٢٠١٠م) (١٨) في انه يجب ان تتسم المؤسسات في العلاقات بين اداراتها وموظفيها بالثقة والشفافية والانفتاح وانتهاج الاسلوب العلمي وتسمح بجمع المعلومات وعرضها على جميع العاملين او الافراد فهذا يساعد اكثر على موجودات المؤسسة واستقرارها.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الاتصال تراوح ما بين (١.٨٢ : ١.٩٠)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٦.٤٢ : ٨١.٨٤)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨١.٨٤% مما يعني ان ادارة النادي توفر انظمة اتصالات مفتوحة بين كافة مستوياتها الادارية بشكل كبير ، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٦.٤٢% مما يعني أن هناك قصور في استخدام الاساليب المعاصرة في عمليات الاتصال المستخدمة.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٢،٣) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى ان ادارة النادي تقوم بتعريف العاملين بمستوياتهم وادائهم وتقييمهم من خلال الاتصالات وتوفر ادارة النادي العديد من اجهزة الاتصالات وتسهل من عمليات الاتصال وتجعلها غير معقدة .

ويتفق ذلك مع ما أشارت اليه نتائج دراسة " باكوليتير " **Buckwalter** (٢٠١٠) (٢٦)، في أن الشفافية شكل من اشكال الاتصال الفعال فيجب التركيز على المرسلات والمعلومات التي تصل الى الافراد وان تكون صحيحة وخالية من الاخطاء والانحرافات حتى تحقق الهدف منها وتوفير العديد من الاجهزة التكنولوجية المتطورة التي تتجز في عمليات الاتصال.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور المساءلة تراوح ما بين (١.٨٠ : ٢.٠١)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٥.٦١ : ٨٤.٥٥)، حيث جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٤.٥٥% مما يعني ان النادي يهتم بتعزيز دور

المسئولية اتجاه العمل في نفوس العاملين ، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٥.٦١% مما تشير الى ان هناك نوعاً ما من المبالغة في المسئولية وقد يسبب ذلك بعضاً من التعقيد او المشكلات البسيطة.

ويري الباحث أن العبارات رقم (٥،٢،٣) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى اتضاح جميع اجراءات المساءلة بالنسبة للعاملين، كما تحرص ادارة النادي على ان تكون المعلومات مؤكدة عن اي موضوع، كما تتحلى ادارة النادي بالشفافية في المساءلة امام جميع العاملين وبشفافية دون التخفي.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور المشاركة تراوح ما بين (١.٢١ : ١.٩٨)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٦.٤٢ : ٨٣.٢٠)، حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٣.٢٠% مما يعنى ان ادارة النادي تشارك العاملين بشكل كبير في التعرف على مشكلاتهم وحلها بقدر المستطاع، بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٦.٤٢% وتشير هذه النتيجة الى ان هناك قصور في مشاركة العاملين في القرارات التي تخص النادي.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٣،٥،٦) أشارت نتائجها بدرجات متفاوتة وفق اراء استجابة عينة البحث الى اهتمام ادارة النادي بتشجيع العاملين على المشاركة بالاراء والمقترحات والحث على روح عمل الفريق والعمل الجماعي والاهتمام بالرقابة الذاتية لأنفسهم وتعريفهم بجميع نتائجهم التي تخص الاداء.

ويؤكد على ذلك ما اشارت اليه نتائج دراسة " سامح فوزي " (٢٠٠٠م) (٩) أن من اهم تطبيقات المشاركة في العالم اجمع الآن وخاصة اليابانيون استخدام الإدارة بالفريق لما له من تأثير فائق في زيادة العملية الإنتاجية ورفع معدلات الرضا عن العمل.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الإجراءات تراوح ما بين (١.٦٧ : ٢.٠٠)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٠.١٩ : ٨٤.٠١)، حيث جاءت العبارة رقم (٦) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٤.٠١% مما يشير الى مساهمة النادي بشكل كبير في تسهيل كافة الاجراءات لاتمام المهام داخل النادي بدون تعقيد، بينما جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٠.١٩% وتعتبر هذه النسبة ضئيلة جداً مقارنة بباقي



75.61	1.80	279	33	24	66	تعمل ادارة النادي على وضع وتحديد الاهداف للنادي
75.07	1.79	277	36	20	67	تشارك العاملين بالنادي الادارة في وضع السياسات العامة للنادي
74.53	1.77	275	32	30	61	تضع ادارة النادي بالتعاون مع العاملين البدائل اللازمة لمواجهة التحديات

تابع جدول (١٤)

الواقع الفعلي لأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط

(ن = ١٢٣)

م	محاور الأداء الإداري	درجة الإستجابة			الدرجة المقدرة	المتوسط الموزون	النسبة المئوية
		موافق	إلى حد ما	غير موافق			
<b>التنظيم الإداري</b>							
١	تحدد ادارة النادي الانشطة التي تساعد على تحقيق اهدافها التنظيمية	65	31	27	1.83	284	76.96
٢	توكل ادارة النادي الاعمال والمهام الى الأشخاص المناسبين	76	21	26	1.91	296	80.22
٣	تحترم ادارة النادي الخطط والاهداف الموضوعة وتسعى الى تنفيذها دون تحريف	61	37	25	1.82	282	76.42
٤	تصمم ادارة النادي مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات كل في نطاقه	70	18	35	1.81	281	76.15
٥	تقوم ادارة النادي بتشكيل فرق عمل لإنجاز المهام المطلوبة وبكفاءة	63	24	36	1.76	273	73.98
6	تصمم ادارة النادي مستويات مختلفة من العلاقات الانسانية	70	25	28	1.86	288	78.05
<b>التوجيه الإداري</b>							
١	تتابع ادارة النادي بشكل مستمر تنفيذ الاهداف وفق الخطط الموضوعه	58	30	35	1.74	269	72.90
٢	تساعد ادارة النادي العاملين على تحقيق المهام الخاصة بهم	64	21	38	1.75	272	73.71
٣	تسهل ادارة النادي من عمليات وطرق انجاز المهام	73	20	30	1.86	289	78.32
٤	توجه ادارة النادي العاملين نحو اتخاذ القرارات السليمة عند تنفيذ المهام	67	23	33	1.81	280	75.88
٥	توفر ادارة النادي جانباً من المرونة عند حدوث مشكلات في التنفيذ	65	35	23	1.86	288	78.05
6	تشجع ادارة النادي العاملين على تحقيق واجباتهم بكفاءة	60	37	26	1.81	280	75.88
<b>الاتصال الإداري</b>							
١	تساعد ادارة النادي على تبادل المعلومات بشكل سهل	79	21	23	1.95	302	81.84
٢	تسمح ادارة النادي بتطوير الخطط الموضوعه بشكل يتناسب مع التغيرات الطارئة	87	18	18	2.03	315	85.37

82.93	1.97	306	20	23	80	٣	تحرص ادارة النادي على بناء علاقات انسانية جيدة
78.59	1.87	290	23	33	67	٤	تستخدم ادارة النادي طرق ووسائل مختلفة للتواصل مع العاملين
83.20	1.98	307	16	30	77	٥	تعمل ادارة النادي على تسهيل خطوط الاتصال بين العاملين سواء كانت افقية او رأسية
82.11	1.95	303	21	24	78	٦	تنسق ادارة النادي مع العاملين طرق تنفيذ المهام بالشكل المناسب والصحيح
<b>الرقابة الإدارية</b>							
71.54	1.70	264	42	21	60	١	تضع ادارة النادي معايير تقييم وقياس الاداء لدى العاملين
80.49	1.92	297	20	32	71	٢	تقوم ادارة النادي بالمتابعة المستمرة للأداء على ارض الواقع
86.72	2.06	320	16	17	90	٣	تحرص ادارة النادي على تصحيح الانحرافات والاطفاء التي تحدث
79.40	1.89	293	20	36	67	٤	تقوم ادارة النادي العاملين بالتغذية الراجعة بشكل مستمر للعاملين
83.47	1.99	308	17	27	79	٥	تتأكد ادارة النادي من ان الاهداف يتم تحقيقها وفق الخطط الموضوعه
79.13	1.88	292	30	17	76	6	توفر ادارة النادي كافة النتائج الدورية للعاملين واطلاعهم على مستوياتهم وتقديراتهم

يتضح من جدول (١٤) أن المتوسط الموزون لمحور التخطيط الإداري تراوح ما بين

(١.٧٥ : ١.٩٣)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في البعد ككل ما بين (٧٣.٧١ :

٨١.٠٣)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨١.٠٣% مما يشير تهتم ادارة النادي بتنسيق الاعمال مع كافة العاملين بشكل كبير. بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٣.٧١% وتشير هذه النتيجة الى وجود قصور في تعاون ادارة النادي مع العاملين في وضع الخطط المستقبلية.

ويري الباحث أن العبارات رقم (١،٤،٦،٥) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث الى

أن اهتمام ادارة النادي بتحليل وتقييم البيئة ووضع وتحديد اهداف النادي ومشاركة العاملين بشكل بسيط في وضع السياسات العامة للنادي ومشاركة العاملين الى حد ما في وضع البدائل لمواجهة التحديات.

ويتفق هذا مع ما اشارت الية نتائج دراسة "فائق حسني ابو حليمة" (٢٠٠٤م) (١٥) ان

التخطيط الاداري هو مجموعه من الانشطة الادارية التي تساعد المؤسسة في مواجهة المستقبل ومساعدتها على تحقيق اهدافها وتحديد الاولويات والبدائل في حالة المشكلات.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون التنظيم الإداري تراوح ما بين (١.٧٦ : ١.٩١)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٣.٩٨ : ٨٠.٢٢)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٠.٢٢% مما يعنى ان ادارة النادي توكل المهام الى اشخاص مناسبين، بينما جاءت العبارة رقم (٥) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧٣.٩٨% وتشير هذه النتائج الى ان ادارة النادي لا تهتم كثيرا بتشكيل فرق او لجان الانجاز المهام المطلوبة.

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

وتؤكد على ذلك "مروان عبد المجيد" (٢٠٠١م) (٢١) في ان للتنظيم اهمية كبيرة جداً للمنظمات بمختلف اشكالها وتوجهاتها من حيث التنسيق بين الجهود الجماعية ويقلل من التفاوض والاحتكاك وبناء علاقات انسانية جيدة وخطط مقبولة قابلة للتنفيذ بشكل جيد.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور التوجية الإداري تراوح ما بين (١.٧٤ : ١.٨٦)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٧٢.٩٠ : ٧٨.٣٢)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٧٨.٣٢% وتشير الى اهتمام الادارة بشكل كبير بتسهيل مهام وعمليات تنفيذ القرارات، بينما جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها (٧٢.٩٠%) مما يعنى ان ادارة النادي تتابع بشكل بسيط تنفيذ الاهداف وفق ما هو موضوع .

ويري الباحث أن العبارات رقم (٢،٤،٥،٦) أشارت نتائجها وفق آراء استجابة عينة البحث الى قيام الادارة بمساعدة العاملين على تحقيق الاعمال المكلفين بها، مساعدة العاملين على اتخاذ القرارات التي تتعلق بانجاز مهامهم، توفر ادارة النادي جانبا من المرونة عند تحقيق الاهداف كما تشجع العاملين على تحقيق واجباتهم بكفاءة.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الاتصال الاداري تراوح ما بين (١.٨٧ : ٢.٠٣)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة في المحور ككل ما بين (٨١.٨٤ : ٨٥.٣٧)، حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٥.٣٧% مما تشير الى سماح ادارة النادي بتطوير الخطط الموضوعية بشكل يتناسب مع التغيرات الطارئة بشكل كبير، بينما جاءت العبارة

رقم (٤) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٨١.٨٤% وتشير هذه النسبة الى أن ادارة النادي لا تستخدم طرق ووسائل مختلفة للتواصل مع العاملين.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (١،٣،٥،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث بدرجات مختلفة الى تسعى ادارة النادي الى تبادل المعلومات بشكل سهل وتحرص على بناء علاقات انسانية جيدة، كما انها تعمل على تسهيل خطوط الاتصال بين العاملين سواء اكانت افقية او رأسية، وتتسق الى حد ما مع العاملين لتنفيذ مهامهم بالشكل المناسب.

بينما أوضحت النتائج أن المتوسط الموزون لمحور الرقابة الإدارية تراوح ما بين (١.٧٠ : ٢.٠٦)، كما تراوحت النسبة المئوية لآراء العينة فى المحور ككل ما بين (٧١.٥٤% : ٨٦.٧٢%)، حيث جاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها ٨٦.٧٢% مما يؤكد على حرص ادارة النادي بشكل كبير على تصحيح الانحرافات والاطفاء التي قد تحدث ، بينما جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الأخير بنسبة مئوية قدرها ٧١.٥٤% حيث تشير هذه النتيجة الى ادارة النادي لا تضع معايير التقييم والقياس بالشكل المناسب وبها قصور.

ويرى الباحث أن العبارات رقم (٢،٤،٥،٦) أشارت نتائجها وفق اراء استجابة عينة البحث بدرجات متفاوتة الى قيام ادارة النادي بالمتابعة المستمرة للأداء، وتقوم بالتغذية الراجعة للعاملين، كما انها تتأكد من ان الاهداف الموضوعه تتحقق كما خطط لها، اضافة الى ان ادارة النادي تحرص على توفير كافة النتائج للعاملين واطلاعهم على مستوياتهم وتقديراتهم في العمل.

حيث تؤكد على ذلك نتائج دراسة " طارق عبدالحميد البديري " (٢٠٠١م) (١١) من حيث ان وظيفة الرقابة ضرورية وحتمية لنجاح المنظمات فهي عنصر من عناصر الادارة واذا طبقت بالشكل الصحيح من حيث التقييم السليم للاداء واظهار النتائج للأفراد للتقييم الذاتي وكذلك ايضاح معايير القياس كلما ساهم ذلك بشكل مباشر في تحقيق الخطط الموضوعه بدقة.

ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثانى للدراسة والخاص بالتعرف على الواقع الفعلي للأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط.

ثالثاً: عرض ومناقشة التساؤل الثالث والتي تنص على:

هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط؟

جدول (١٥)



معاملات ارتباط بيرسون بين الإدارة بالشفافية والأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة أسيوط

(ن = ١٢٣)

الدرجة الكلية	محاور الأداء الإداري					محاور الإدارة بالشفافية
	الرقابة الادارية	الاتصال الاداري	التوجيه الاداري	التنظيم الاداري	التخطيط الاداري	
0.847	٠.٨٩٣	٠.٨١١	٠.٨٧٦	٠.٧٨٥	٠.٨٧٢	نظم المعلومات
0.792	٠.٧٩٤	٠.٨١٤	٠.٧٦٥	٠.٧٩١	٠.٧٩٨	الاتصال
0.793	٠.٨٥٢	٠.٧٩٨	٠.٨٨٤	٠.٧٠٥	٠.٧٢٤	المساعدة
0.736	٠.٦٨٩	٠.٧٠١	٠.٦٧٦	٠.٨٠٣	٠.٨١١	المشاركة
0.841	٠.٨٦٣	٠.٧٨٥	٠.٨٢١	٠.٨٦٢	٠.٨٧٣	الاجراءات
٠.٨٠٢	<b>0.818</b>	<b>0.782</b>	<b>0.804</b>	<b>0.789</b>	<b>0.816</b>	الدرجة الكلية

\*\* دال عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من جدول (١٥) ان مستوى قيمة ر دال عند مستوى دلالة ٠.٠١ وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية أي كلما تم استخدام الإدارة بالشفافية كلما ساعد ذلك على تطوير الاداء الاداري حيث جاءت الدرجة الكلية فى العلاقة بين محاور الادارة بالشفافية والأداء الاداري ٠.٨٠٢ وهى معامل ارتباط عالي مما دل ذلك على وجود ارتباط بين الادارة بالشفافية وتطوير الاداء الاداري، وتلك النتائج السابقة تدل على ضرورة الاهتمام بالادارة بالشفافية لمواكبة التغييرات الحديثة التي تخدم الاندية الرياضية وتحقق مرادها.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن محاور الادارة بالشفافية تساهم وبشكل واضح في تطوير الاداء الاداري ، بحيث ان محور نظم المعلومات يؤثر بشكل كبير في كلاً من محور التخطيط الاداري والتوجيه الاداري والاتصال الاداري والرقابة الادارية وبنسبة اقل في التنظيم الاداري وهذا يدل على اهمية توافر نظم المعلومات وتوافرها بشكل واضح لجميع العاملين بالاندية وكيفية استخدامها الاستخدام الامثل، بينما يؤثر ايضا محور الاتصال في جميع محاور الاداء الاداري ولكنه بنسبة اقل الى حد ما حيث ان عملية الاتصال مهمة في تطوير الاداء الاداري ولكن على مستوى المرحلة التنفيذية كما يراها عينة البحث، بينما ياتي تأثير محور المساعدة بشكل واضح في محور التوجيه الاداري والرقابة الادارية اكثر من المحاور الأخرى ويرجع الباحث ذلك الى ان التوجيه الاداري والرقابة تحتاج الى المتابعة الدقيقة وتصحيح الاخطاء والتأكد من متابعة الاعمال بشكل صحيح، اما اذا نظرنا الى كلا من محور



المشاركة والاجراءات فلهم تأثيرات متباينة مع محاور الاداء الاداري وعلى الأخص التنظيم الاداري حيث انه يحتاج الى ترتيب ومشاركة بشكل اكبر في وضع الرؤى المناسبة لتحقيق الاهداف. ومن خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة والخاص بالتعرف على العلاقة بين الادارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة اسيوط.

### الاستنتاجات:

- ١- توفر ادارات الاندية الرياضية بمحافظة اسيوط جميع المعلومات المطلوبة لدى العاملين من اجل مساعدتهم على انجاز مهامهم وواجباتهم على اكمل وجه.
- ٢- يوجد قصور لدى ادارات الاندية الرياضية بمحافظة اسيوط في استخدام احدث الاجهزة التكنولوجية المعاصرة للاتصالات والتي من شأنها قد تؤثر بشكل مباشر في ضعف خطوط الاتصال العاملين.
- ٣- توفر ادارات الاندية نموذجاً جيداً لطرق المساءلة واجراءاتها بشفافية واضحة لدى جميع العاملين على حد سواء.
- ٤- يوجد قصور الى حد ما في مشاركة العاملين لإدارات الاندية الرياضية بمحافظة اسيوط في القرارات التي قد تخص الاندية الرياضية.
- ٥- اهتمام ادارات الاندية الرياضية بمحافظة اسيوط بوضع الخطط وتحديد الاهداف وبمشاركة العاملين في ذلك.
- ٦- تستخدم ادارات الاندية الرياضية بمحافظة اسيوط انظمة رقابة ادارية تقليدية وغير واضحة وقد تساهم في عرقلة عملية التغذية الراجعة لدى العاملين وضعف مستويات التقييم.
- ٧- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كلاً من الإدارة بالشفافية وتطوير الأداء الإداري بالاندية الرياضية بمحافظة اسيوط، حيث انه كلما تم تطبيق اسلوب الادارة بالشفافية ساهم ذلك بشكل مباشر في تطوير الاداء الإداري بالاندية الرياضية بمحافظة اسيوط.

## التوصيات:

- فى ضوء نتائج البحث والاستنتاجات التى توصل إليها الباحث تم وضع مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تسهم فى تطوير الأداء الإداري بالاندية الرياضية بمحافظة اسيوط.
- ١- ضرورة أن تعمل ادارات الاندية الرياضية بمحافظة اسيوط على توفير كافة الاجهزة الحديثة لتسهيل وتطوير عمليات الاتصال بين العاملين.
  - ٢- الاهتمام باعطاء مزيدا من المشاركة للعاملين فى اتخاذ القرارات الادارية جنبا الى جنب مع الادارة حيث يساهم ذلك فى بناء جدار للثقة التنظيمية وزيادة الولاء للمؤسسة ومن ثم تحقق جميع الاهداف بكفاءة عالية.
  - ٣- اهتمام ادارات الاندية الرياضية بمحافظة اسيوط بالاساليب الادارية الحديثة والانماط القيادية المعاصرة والتعرف على كيفية تطبيقها بما يخدم اهدافها واهداف العاملين بها.
  - ٤- عمل انظمة رقابية حديثة ووضع معايير ولوائح تنظيمية لكيفية التقييم وقياس مستويات الاداء بشكل دوري للعاملين وتطويرهم ومعالجة اخطائهم ودعم نقاط القوة لديهم.
  - ٥- ضرورة وضع استراتيجية لكيفية الارتقاء بالمستوى الإداري فى ضوء التوجهات المعاصرة للعولمة الادارية الحديثة المبنية على الأطر التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- أحمد يوسف دودين أساسيات التنمية الإدارية والإقتصادية فى الوطن العربى , الأكاديميون للنشر والتوزيع,عمان , ٢٠١٢م .
- ٢- أسماء عبدالحكيم فتوح: دور التميز التنظيمي في تطوير الاداء الاداري بالاندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة اسبوط لعلوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسبوط، ٢٠٢١م.
- ٣- إكرام عبدالستار محمد: القيادة الإبداعية مدخل لتعزيز مجتمعات التعلم القائم على الابتكار فى التعليم قبل الجامعى بمصر فى ضوء خبرات بعض الدول، المجلة الدولية للتعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، القاهرة، ٢٠١٩م.
- ٤- أماني محمد محسن الشريف: دراسة تحليلية لواقع الشفافية الادارية بالاندية الرياضية، المجلة الاوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة، الاكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، ٢٠١٦م.
- ٥- بشير محمد العبار : الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الادارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط فى مدينة بنغازي ، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد ، جامعة سرت ، ٢٠٢١م.
- ٦- جمال محمد على : التنمية الإدارية فى الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٨م .
- ٧- جمال محمد على، أحمد العمادى: القيادة فى المجال الرياضى، دار الفكر العربى، الطبعة الاولى، ٢٠١٥م.
- ٨- راوية محمد حسن : السلوك فى المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١م .
- ٩- سامح فوزي: المساءلة والشفافية: إشكاليات تحديث الإدارة المصرية فى عالم متغير ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، القاهرة. ٢٠٠٠م.

- ١٠- سعيد محمد الشيمي : الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العامة ، قضايا إدارية "، العدد الخامس ، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، يوليو ٢٠٠٠م.
- ١١- طارق عبدالحميد البديري : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ، الطبعة الاولى ، دار الفكر ، عمان، ٢٠٠١م.
- ١٢- عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ١٣- عبد المعطي محمود البحيصي: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير ٢٠١٤م.
- ١٤- عمرو مصطفى كامل الشتيحي: دور إدارة التغيير في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية ، مجلة اسبوط لعلوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسبوط، ٢٠١٩م.
- ١٥- فائق حسني أبوحليمة: الحديث في الإدارة الرياضية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٠٤م.
- ١٦- قصي فوزي خلف: قياس الاداء الاداري لإداري الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين ، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، مجلد (١١)، العدد الثاني، كلية التربية الرياضية ، جامعة القادسية، ٢٠١١م.
- ١٧- محمد عشاوي : الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، ٢٠١٠م .
- ١٨- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، ٢٠١٠م .
- ١٩- محمود أسامة عبد الوهاب: الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد (٥٣)، ٢٠١٦م.
- ٢٠- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٣م.
- ٢١- مروان عبد المجيد ، محمد جاسم الياسري (٢٠٠١م) : الاساليب الإحصائية في مجالات البحوث التربوية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق .

- ٢٢- مصطفى محمود أبو بكر : المدير المعاصر وإدارة الأعمال فى بيئة العولمة المعاصرة , الدار الجامعية , ٢٠٠٣ م .
- ٢٣- مصطفى محمود أبو بكر: بناء العدالة والنزاهة والمساءلة فى سياسات التنمية , مؤتمر أفاق جديدة فى تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية , منظور إستراتيجى , القاهرة , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , الطبعة الأولى , ٢٠٠١ م .
- ٢٤- موسى اللوزى: التنظيم وإجراءات العمل , دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى , عمان , ٢٠٠٢ م .
- ٢٥- نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة , رسالة ماجستير , الجامعة الإسلامية , غزة , ٢٠١١ م .

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

- 26- Buckwalter, Neal D., **Transparency: A Search for Clarity**, Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management, held in Omaha, Nebraska, October 2010.