

درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

م.د/ إيهاب محمد خيرى سيد أحمد

مدرس بقسم الإدارة والترويج الرياضي

كلية التربية الرياضية - جامعة طنطا

المقدمة ومشكلة البحث:

لقد تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الماضية بمكافحة الفساد بكل صورته باعتباره العدو الأول للديمقراطية والتنمية ، وأصبح التصدي للفساد على قمة أولويات مؤسسات المجتمع المدني والحكومي ، وتعدّ العلاقة بين الشفافية والفساد علاقة عكسية ، فكلما ازدادت الشفافية ارتفعت إمكانية الحد من الفساد والسيطرة عليه.

ومعظم قواميس اللغة تفسر كلمة الشفافية بالوضوح ، والصراحة والنزاهة وعدم الغش، أما بالنسبة للعاملين والمؤسسات فتعني الشفافية السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة ، دون محاولة إخفاء أو تظليل المعنى أو تبديل الواقع لإظهار الأمور بصورة أفضل، فالشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط ، وقد ساعد على ذلك انتشار الإعلام الدقيق المكثف ، وتوفر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع.(٣:٢٥)

ويتفق كل من : فيشوتر وكوفمان **Vishwanth & Caufiman** (٢٠٠٢)، وكيكوم **Ketchum** (٢٠٠٢)، وميكيلمان **Michelman** (٢٠٠٤) على أن الشفافية تعني توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية وعليه فان أهداف الشفافية هي:

- إغلاق الأبواب أمام الروتين ومحاربة الفساد بكافة صورته وأشكاله.
- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الإيرادات والممارسات الإدارية المعمول بها.
- توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في عمل العاملين.
- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج ، إذ يكون أداء الأعمال جماعيا والمحاسبة تكون بشكل جماعي.
- تعزيز الدور الرقابي وزيادة الثقة بنظرة العاملين والمواطنين للتنظيم الإداري.

(٣:٢٤)،(١٩٧:٢٢)،(٤٢:٢٨)

ويتطلب تحقيق الشفافية الإدارية العمل على إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل ، وتتمثل متطلبات تحقيق الشفافية فيما يلي :

١- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل، من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين في التنظيم، والاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات، حيث يساعد ذلك في توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية.

٢- إعداد كل مؤسسة برنامج سنوي للتطوير الإداري خاص بها، والالتزام به ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين، والإعلان عن ذلك.

٣- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعززها.

٤- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار وتعيين العاملين، وترقيتهم وتدريبهم و مكافأتهم، وتقييم أدائهم، و نقلهم وانتدابهم، أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة.

٥- التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل، واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها العاملون داخل المؤسسة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي.

٦- توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة.

٧- تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا. (٢١١:٢)، (٧١:١٧)، (٢٥٧:١٢)

ويضيف جاري ديسلر (٢٠٠٣) أن الشفافية تركز في مضمونها على التأكيد على عنصرين مهمين هما العلانية ، والقانونية فالعلانية هي الخطوة الأولى للرقابة الإدارية ، ويتوجب على الإدارة توفيرها بكافة السبل عبر وسائل الإعلام بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي ، والأجهزة الرقابية الحكومية ، أما القانونية فتتمثل بالنص القانوني لتفعيل مبادئ الشفافية التي تضمن توافر العلانية من جهة، واستخدام الرقابة من جهة أخرى ، فإن ما نصت عليه القانونية من حتمية وإلزام الجهات الإدارية مجالها الحر في الرقابة ، وكشف الخلل مما يحد من الفساد الإداري بشكل فعال وسريع. (٩٤:٤)

ويعرف بلال خلف السكارنة (٢٠١١) الشفافية بأنها " وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها ،وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع ". (٢٠١:٣)

أما هونتون وليبي **Hunton & Libby** (٢٠١٤) فقد عرفا الشفافية بأنها " حرية تدفق المعلومات بأوسع مفاهيمها أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة ،

واكتشاف الأخطاء." (٥:٢٠)

وتعاني المنظمات في الدول النامية من مظاهر متعددة للتخلف الإداري ، كالتمسك بحرفية النظام ، والإهمال من قبل الموظفين ، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل ، والمحاباة والمحسوبية ، والمركزية الشديدة خصوصاً في صنع القرارات، واضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية ، مما يؤدي إلى إنعزال الجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية ، وفقدان الثقة فيه بسبب الغموض وعدم الوضوح، وبالتالي تتزايد نسب الفساد.(١:٧٩)

ويشير **كمال درويش وآخرون (٢٠٠٣)** أن الإتحادات الرياضية تعد إحدى المؤسسات الرياضية الهامة بالدولة ، ومسئولة عن صناعة واستخراج الإبداعات الفنية في منتجاتها من اللاعبين ، والوصول بهم إلى المحافل الدولية ، وهي المسؤولة عن النهوض بالشباب المصري ، واعدادهم لمجابهة التحديات التي تواجههم.(٩:٣٥)

ويشير الباحث إلى أنه بالنظر للإتحادات الرياضية في الدول المتقدمة نجد أنها تحتل المراكز المتقدمة، ودائماً في منصات التتويج ونحن بعيدين عن تلك المنصات، وعليه نجد أن الإتحادات الرياضية المصرية تحتاج إلى إدارة رياضية ناجحة متميزة تشرف على نشاطها بشكل علمي ، وتعتمد على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

كما لاحظ الباحث من خلال المسح المرجعي للدراسات العلمية التي أجريت في مجال الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها بالمؤسسات المختلفة في البيئة العربية والأجنبية مثل دراسة كل من : **سفنسون Svensson (٢٠٠٧)(٢٦)** ، **جيروكي وجاليوكا Chriqui & Chaloupka (٢٠١١) (١٤)** ، **محمد بن محمد الحربي (٢٠١٢)(١٠)** ، **مشرف بن علي العمري (٢٠١٣) (١١)** ، **فؤاد العاجز ودينا الحلاق (٢٠١٥)(٧)** ، **فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥) (٨)** ، **شيخة الشهرى (٢٠١٧)(٦)** تبين للباحث أنه لا توجد دراسة علمية واحدة - على حد علم الباحث - تناولت بالدراسة التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

وتبلورت مشكلة الدراسة الحالية من خلال خبرة الباحث الميدانية والأكاديمية في مجال الإدارة الرياضية حيث لاحظ وجود العديد من المشكلات الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، وعدم محاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري ، لذا كان لابد من وضع قوانين وضوابط لتنظيم هذه الإتحادات الرياضية ، وللتأكد من أنها ذاهبة في الاتجاه الصحيح وتحقق الأهداف المنشودة منها ، الأمر الذي يشير إلى وجود مشكلة يتعين دراستها ، وإيجاد الحلول العلمية لها، ومما تقدم دفع الباحث إلى إجراء الدراسة الحالية للتعرف

على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال الآتي:

١- التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٢- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٣- التوصل إلى أهم الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

تساؤلات وفروض البحث :

١- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

٢- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٣- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٤- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٥- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٦- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

المصطلحات الواردة في البحث :

الشفافية : Transparency

هي " وجود بيئة تنظيمية تتصف بالوضوح والعلنية والصراحة، والانفتاح في مختلف

النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة". (١٧:٥)

الشفافية الإدارية : Administrative transparency

هي "مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة، والتي تتضمن الكشف عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات، ووضوح السياسات والتشريعات". (١٣:١٣)

الدراسات المرجعية:

أجرى **Svensson** (٢٠٠٧)(٢٦) دراسة بهدف التعرف على متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من الوثائق والسجلات والنصوص القانونية ، ومن أهم النتائج : درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية عالية.

وأجرى **Chriqui & Chaloupka** (٢٠١١)(١٤) دراسة بهدف تحديد أهم إجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي، على عينة قوامها (٦٤١) مديراً في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لتحديد مستوى الشفافية ، ومن أهم النتائج: أن المناطق التعليمية تستخدم إجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافية في المناطق التعليمية.

كما أجرى **محمد بن محمد الحربي** (٢٠١٢)(١٠) دراسة بهدف التعرف على درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٧٦) عضو هيئة تدريس ، من أهم نتائج الدراسة : درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الإدارية جاءت بدرجة متوسطة.

وقام **مشرف بن علي العمري** (٢٠١٣)(١١) بدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي ، وأشتملت عينة البحث على عدد (١٠٧٠) من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الحكومية، وتم إعداد إستبيان خاص للتعرف على الشفافية الإدارية ومعيقاتها وطرق تحسينها ، ومن أهم النتائج : أن الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية كانت متوسطة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد شفافية الاتصال وأقلها بعد شفافية المساءلة، وأظهرت الدراسة أن الدرجة الكلية لمعوقات ممارسة الشفافية الإدارية كانت كبيرة.

وقام **فؤاد العاجز ودينا الحلاق** (٢٠١٥)(٧) بدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم، وأستخدم

الباحثان المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي، وبلغ حجم عينة البحث على عدد (٢٤٩) معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة، ومن أهم النتائج: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم جاءت بدرجة متوسطة.

كما أجرت فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥) (٨) دراسة بهدف التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وأستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي، وتكونت عينة البحث من عدد (٢٦٢) عضو هيئة تدريس وبعض القيادات بالجامعة، وتم إعداد إستبيان عدد عباراته (٥٤) عبارة موزعة على (٥) محاور رئيسية، ومن أهم النتائج: مستوى الشفافية الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

وقامت شيخة الشهرى (٢٠١٧) (٦) بدراسة بهدف التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها، وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من المشرفين والمشرفات والإداريين، وبلغ عدد العينة (٥٢٠) فرد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة لتطبيق الشفافية الإدارية تكونت من (٥٠) عبارة، من أهم نتائج الدراسة: أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظرهم متوسطة وقليلة.

الإستفادة من الدراسات المرجعية:

- مساعدة الباحث في ترتيب وضبط الإجراءات الخاصة بالدراسة الحالية.
- مساعدة الباحث في تحديد المحاور الرئيسية للإستبيان الخاص بالدراسة الحالية.
- تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الماثلة.
- الرجوع إلى نتائج الدراسات في تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

أستخدم الباحث المنهج الوصفي متبعاً الأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث.

عينة البحث:

قام الباحث بإختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية من العاملين وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية التالية (إتحاد كرة القدم - إتحاد كرة السلة - إتحاد كرة اليد - إتحاد الهوكي - إتحاد ألعاب القوى - إتحاد الكاراتية - إتحاد الجودو - إتحاد الجمباز) وبلغ قوامها (٩٠) فرداً، كما تم إختيار عدد (١٥) فرداً للدراسة الإستطلاعية لتقنين أداة الدراسة الرئيسية، وجدول (١) يوضح توزيع عينتي البحث الأساسية

والإستطلاعية على الإتحادات الرياضية المختلفة.

جدول (١) توزيع عينتي البحث الأساسية والإستطلاعية على الإتحادات المختلفة

البيان	إتحاد كرة القدم	إتحاد كرة السلة	إتحاد كرة اليد	إتحاد الهوكي	إتحاد ألعاب القوى	إتحاد الكاراتية	إتحاد الجودو	إتحاد الجمباز	الإجمالي
عينة البحث الأساسية	١٤	١٢	١٢	١٢	١١	١٠	١٠	٩	٩٠
العينة الإستطلاعية	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١	١٥
الإجمالي	١٦	١٤	١٤	١٤	١٣	١٢	١٢	١٠	١٠٥

أداة جمع البيانات:

إستبيان الشفافية الإدارية :

- الهدف من الإستبيان :

التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض

الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

- الصورة المبدئية للإستبيان:

١- قام الباحث بالإطلاع على العديد من الإستبيانات الخاصة بالدراسات المرجعية التي تناولت

الشفافية الإدارية (٦)، (٧)، (٨)، (١٠)، (١١) وذلك لتحديد محاور الإستبيان ، وفي ضوء ذلك

تم تقسيم الإستبيان إلى جزئين هما ما يلي :

الجزء الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر

العربية.

الجزء الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر

العربية ، ويتكون من عدد (٥) محاور رئيسة هي :

المحور الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).

المحور الثاني : المساءلة الإدارية.

المحور الثالث: نظام المعلومات الإدارية.

المحور الرابع : المشاركة.

المحور الخامس : نمط الاتصال الإداري.

٢- تم عرض محاور الإستبيان على أساتذة الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية (ملحق ١)

وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة تلك المحاور لما وضعت من أجله ، كذلك تحديد الأهمية

النسبية لكل محور ، أو إضافة أي محاور أخرى يرونها ، وقد تم إختيار المحاور التي

حصلت على نسبة إتفاق (٨٠%) فأكثر من مجموع الآراء للخبراء ، وتوصل الباحث إلى

إتفاق الخبراء على عدد (٥) محاور للإستبيان الخاص بالشفافية الإدارية ، وجدول (٢)

يوضح ذلك.

جدول (٢) نسب الإتفاق على محاور الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها

ن = ٧ خبراء

م	أقسام ومجالات الإستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	الجزء الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية	٧	-	١٠٠%
٢	الجزء الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	-	-	-
أ	المحور الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).	٧	-	١٠٠%
ب	المحور الثاني : المساءلة الإدارية.	٧	-	١٠٠%
ج	المحور الثالث: نظام المعلومات الإدارية.	٧	-	١٠٠%
د	المحور الرابع : المشاركة.	٧	-	١٠٠%
هـ	المحور الخامس: نمط الاتصال الإداري.	٧	-	١٠٠%

٣- قام الباحث بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل محور، وأيضاً من خلال الإسترشاد بالإستبيانات في مجال الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها، وقد بلغ عدد العبارات (٦٥) عبارة موزعة على جزئي الإستبيان كما يلي:

الجزء الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، ويتكون من (١٣) عبارة.

الجزء الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، ويتكون من عدد (٥٢) عبارة موزعة على المحاور التالية :

المحور الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل) ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثاني : المساءلة الإدارية ويتكون من (١٠) عبارات.

المحور الثالث: نظام المعلومات الإدارية ويتكون من (١١) عبارة.

المحور الرابع : المشاركة ويتكون من (١١) عبارة.

المحور الخامس : نمط الاتصال الإداري ويتكون من (١٠) عبارات.

٤- قام الباحث بعرض المحاور والعبارات التي تتدرج تحتها على مجموعة من أساتذة الإدارة الرياضية (ملحق ١)، لأبداء الرأي في مدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذي تمثله ، أو تعديل صياغة أى عبارة ، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمحور ، وقد تم إختيار العبارات التي حصلت على نسبة (٨٠%) فأكثر من مجموع الآراء ، وجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣) العبارات التي تم حذفها من الصورة الأولية للإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية

والعوامل التي تؤثر في تطبيقها

م	المحاور	عدد العبارات في	عدد العبارات	أرقام العبارات	عدد العبارات وفقاً
---	---------	-----------------	--------------	----------------	--------------------

الأراء الخبراء	المحذوفة	المحذوفة	الصورة الأولية		
١٠	١٢/١١/٦	٣	١٣	الجزء الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية	١
-	-	-	-	الجزء الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	٢
٨	٩/٥	٢	١٠	المحور الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).	أ
٩	٣	١	١٠	المحور الثاني : المساعلة الإدارية.	ب
١٠	٨	١	١١	المحور الثالث: نظام المعلومات الإدارية.	ج
١١	-	-	١١	المحور الرابع : المشاركة.	د
٨	٩/٣	٢	١٠	المحور الخامس: نمط الاتصال الإداري.	هـ

يتضح من جدول (٣) عدد وأرقام العبارات المحذوفة من الإستهيبان فقد تم حذف العبارات التي حصلت علي نسبة أقل من (٨٠%) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغ عدد العبارات المحذوفة (٩) عبارات فأصبح عدد عبارات الإستهيبان (٥٦) عبارة موضحة بملحق (٢).

المعاملات العلمية لإستهيبان الشفافية الإدارية:

أ- معامل الصدق للإستهيبان :

لحساب معامل صدق الإستهيبان أستخدم الباحث صدق الإتساق الداخلي حيث تم تطبيق الإستهيبان على عدد (١٥) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وقد تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تمثله ، وكذلك حساب معامل الإرتباط بين المجموع الكلي لكل محور والدرجة الكلية للإستهيبان ، وجدولي (٤)، (٥) يوضحان ذلك.

جدول (٤) معامل الإرتباط بين درجات كل عبارة وبين المحور الذي تمثله في الإستهيبان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها

ن = ١٥

المحور الخامس		المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول		درجة ممارسة الشفافية	
العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"	العبارة	"ر"
١	٠.٦٢٦	١	٠.٦٢٤	١	٠.٦١٥	١	٠.٦٠٩	١	٠.٦٥٠	١	٠.٦٢١
٢	٠.٦١١	٢	٠.٦١٨	٢	٠.٦٢٨	٢	٠.٦٣٥	٢	٠.٦٢٨	٢	٠.٦٤٠
٣	٠.٦٥٩	٣	٠.٦٠٠	٣	٠.٦١٧	٣	٠.٦١٨	٣	٠.٦٠٢	٣	٠.٦٢٩
٤	٠.٦٢٥	٤	٠.٦١٠	٤	٠.٦٠٥	٤	٠.٦٤٩	٤	٠.٦٤٤	٤	٠.٦٠٦
٥	٠.٦٠١	٥	٠.٦١٧	٥	٠.٦٣٢	٥	٠.٦٢١	٥	٠.٦٠٩	٥	٠.٦٢٤
٦	٠.٦١٢	٦	٠.٦٣١	٦	٠.٦٠٨	٦	٠.٦١٧	٦	٠.٦٢٣	٦	٠.٦٩١
٧	٠.٦٣١	٧	٠.٦٠٤	٧	٠.٦١٥	٧	٠.٦٠٠	٧	٠.٦١٧	٧	٠.٦٠٨
٨	٠.٦٠٢	٨	٠.٦١٨	٨	٠.٦٢٩	٨	٠.٦٣٥	٨	٠.٦٢٢	٨	٠.٦٣٠
-	-	٩	٠.٦٤٦	٩	٠.٦١٤	٩	-	-	-	٩	٠.٦١١
-	-	١٠	٠.٦٠١	١٠	٠.٦٦٧	١٠	-	-	-	١٠	٠.٦٢٩

-	-	٠.٦٣٢	١١	-	-	-	-	-	-	-
---	---	-------	----	---	---	---	---	---	---	---

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٥١٤ *دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٤) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل عبارة

، والمحور الذي تنتمي إليه مما يشير إلي صدق الإستبيان لما وضع من أجله.

جدول (٥) معامل الارتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ن = ١٥

م	المحاور	قيمة "ر"
١	الجزء الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية	*٠.٦٣٧
٢	الجزء الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	-
أ	المحور الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).	*٠.٦٠٤
ب	المحور الثاني : المساعدة الإدارية.	*٠.٦١١
ج	المحور الثالث: نظام المعلومات الإدارية.	*٠.٦٢٥
د	المحور الرابع : المشاركة.	*٠.٦١٨
هـ	المحور الخامس: نمط الاتصال الإداري.	*٠.٦٣١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٥١٤ *دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٥) وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ بين درجة كل

محور والدرجة الكلية للإستبيان.

معامل الثبات للإستبيان :

تم حساب معامل ثبات الإستبيان بإستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة قوامها (١٥) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وتم إعادة التطبيق بعد (١٠) أيام من التطبيق الأول ، وذلك في الفترة من ٢٠١٨/٤/٥ وحتى ٢٠١٨/٤/١٥ ، وقد تم إيجاد معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الأول والثاني ، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) معامل الثبات للإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها

ن = ١٥

قيمة "ر"	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		وحدة القياس	المحاور
	ع	م	ع	م		
*٠.٦٣١	٤.٩٣	٣٦.٠٠	٥.٢٩	٣٤.٨٠	درجة	الجزء الأول : درجة ممارسة الشفافية الإدارية
-	-	-	-	-	-	الجزء الثاني : متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية
*٠.٦٤٤	٣.٨٥	٢٨.٧٣	٤.١٦	٢٨.٠٠	درجة	المحور الأول : الإجراءات واللوائح (إجراءات العمل).
*٠.٦٠٩	٤.٠١	٣١.٤٠	٤.٣٨	٣٠.٥٣	درجة	المحور الثاني : المساعدة الإدارية.
*٠.٦١٧	٥.٢٣	٣٧.٤٧	٥.٥١	٣٦.٢٠	درجة	المحور الثالث: نظام المعلومات الإدارية.

المحور الرابع : المشاركة.	درجة	٣٨.٤٠	٥.٧٧	٤٠.٠٠	٥.١٩	*٠.٦٣٢
المحور الخامس: نمط الاتصال الإداري.	درجة	٢٩.٠٠	٤.٢٤	٣٠.٢٠	٣.٩٢	*٠.٦١٤
المجموع الكلي للإستبيان	درجة	١٦٢.١٣	٢٣.١٩	١٦٧.٨٠	٢١.٧٢	*٠.٦١٨

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٥١٤ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٦) أن معاملات الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني للإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها تراوحت ما بين (٠.٦٠٩ : ٠.٦٤٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥، مما يشير إلى ثبات الإستبيان. الدراسة الأساسية :

١- قام الباحث بعد التأكد من معاملات العملية (الصدق - الثبات) لإستبيان الشفافية الإدارية بالتعرف على مواعيد العمل والإجتماعات بالإتحادات الرياضية ، وبناءً على ذلك تم تحديد مواعيد تطبيق الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية ، والعوامل التي تؤثر في تطبيقها.

٢- تم تطبيق الإستبيان الخاص بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والعوامل التي تؤثر في تطبيقها على أفراد عينة البحث الأساسية (٩٠) فرداً، وذلك في الفترة من ٢٣/٤/٢٠١٨ وحتى ٢٠١٨/٧/١.

الأساليب الإحصائية قيد البحث:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل بياناته تم معالجة البيانات إحصائياً بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط البسيط.
- النسب المئوية.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول للبحث والذي ينص على: "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية؟".

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الجزء الأول (درجة ممارسة

الشفافية الإدارية في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية) ن = ٩٠

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
٧	تؤمن الإدارة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء الإتحاد.	٤.٠٠	٠.٩٧	٨٠.٠٠%	درجة كبيرة
٩	تنتهج الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.	٤.٠٠	٠.٩٤	٨٠.٠٠%	درجة كبيرة
٨	تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها.	٣.٨٠	١.٠١	٧٦.٠٠%	درجة كبيرة
٤	تتخذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية.	٣.٥٠	٠.٩٨	٧٦.٠٠%	درجة كبيرة
٢	تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع الخارجي.	٣.٠٠	١.١١	٧٠.٠٠%	درجة متوسطة
١	تراعي الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بنزاهة.	٣.٠٠	١.٢٧	٦٤.٠٠%	درجة متوسطة
٦	تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الإتحاد.	٢.٩٠	١.٢٤	٦٠.٠٠%	درجة متوسطة
٣	تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات.	٢.٨٠	١.١٩	٦٠.٠٠%	درجة متوسطة
٥	تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات.	٢.٧٠	١.٢٨	٥٤.٠٠%	درجة متوسطة
١٠	تتقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أفراد المجتمع.	٢.٥٠	١.٣٣	٥٠.٠٠%	درجة ضعيفة
إجمالي الجزء الأول		٣.٢٢	١.٠٢	درجة متوسطة	

يتضح من جدول (٧) أن قيم متوسطات عبارات الجزء الأول (درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية) أنها تراوحت ما بين (٢.٥٠ - ٤.٠٠) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، كما بلغت قيمة المتوسط العام لعبارات الجزء الأول (٣.٢٢) ، وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة، وكانت أعلى (٤) عبارات لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية كما يلي:

وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٤.٠٠) وتتنص العبارة على: "تؤمن الإدارة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء الإتحاد"، كما جاءت العبارة (٩) المرتبة الأولى مكرر بمتوسط قدره (٤.٠٠) وتتنص العبارة على: "تنتهج الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة"، وجاءت العبارة (٨) المرتبة الثالثة

بمتوسط قدره (٣.٨٠) وتتص العبارة على: " تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها "، كما جاءت العبارة (٤) المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (٣.٥٠) وتتص العبارة على: "تنفذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعناية".

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن أهم متطلبات الشفافية الإدارية هو أن تؤمن الإدارة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء الإتحاد ، بالإضافة إلى تبنى الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة ، ولتحقيق الشفافية لابد أن تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها كما أنه لا غنى عن المساءلة الإدارية للعاملين بالإتحادات الرياضية ، وهذه المتطلبات صعبة التحقيق في الدول النامية والتي لا تنتهج سياسة الشفافية في كثير من المؤسسات الرياضية ، ولذا جاءت درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه كل من : لامنج Lamming (٢٠٠٣)، جرهام وآخرون Graham,et.,al (٢٠٠٧) أن توافر الشفافية أصبح شرطاً أساسياً في العمليات الإدارية والتنظيمية إذا رغبت المنظمة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري يساهم في تحسين المستوى المعيشي للفرد ، وإن متطلبات نجاح النزاهة والشفافية متعددة ، ومن أهمها ضرورة إحداث تطوير إداري في إدارة المنظمات ، وأن هذا التطور لا يجوز معاملته بصورة منفصلة عن الجانب البشري ، ولابد من العمل على إحداث تنسيق مستمر بين الإدارات المعنية، وربط التدريب باحتياجات المنظمة وإن تكون هناك سياسة واضحة في الاختيار والتعيين من قبل المنظمات تعتمد على مبدأ الكفاءة، وضرورة العمل على تطوير شبكة واسعة من المعلومات بين الوحدات الإدارية المنظمة حتى تتوفر درجة عالية من التنسيق والتعاون والدقة في الإجراءات والعمل على تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية الإدارية من هنا يتضح أن هناك العديد من المتطلبات الأساسية يجب توفرها لتعزيز دور الشفافية. (٧:٢٣)، (١:١٨)

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: سفنسون Svensson (٢٠٠٧) (٢٦) ، محمد بن محمد الحربى (٢٠١٢) (١٠)، مشرف بن على العمرى (٢٠١٣) (١١) ، فؤاد العاجز ودينا الحلاق (٢٠١٥) (٧)، فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥) (٨) ، شيخة الشهرى (٢٠١٧) (٦) على أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات المختلفة تراوحت ما بين متوسطة وعالية.

ويضيف هيرمان Harman (٢٠١٠) إن الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا

معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم ، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام ، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين ، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور. (٧١:١٩)

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرض الأول للبحث والذي ينص على: " يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ."

جدول (٨) معامل الارتباط بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

العربية ن = ٩٠

المحور	واقع الشفافية الإدارية
الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها	*.٣٥١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٢١٧ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (٨) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن وضوح إجراءات العمل واللوائح ومراجعتها، ومعالجة البنود الغامضة فيها، وتوضيحها للعاملين وللأشخاص المعنيين يؤدي إلى المزيد من الشفافية في العمل الإداري في تلك الهيئة ، دون إغفال لأهمية تبسيط الإجراءات في الحد من حالات الفساد، والتغلب على الروتين، لأن غموض التشريعات والقوانين يؤدي إلى انعدام الشفافية.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : جيروكي وجالبوكا & Chriqui & Chaloupka (٢٠١١) (١٤)، محمد بن محمد الحربى (٢٠١٢) (١٠)، مشرف بن على العمرى (٢٠١٣) (١١) ، فؤاد العاجز ودينا الحلاق (٢٠١٥) (٧)، شيخة الشهرى (٢٠١٧) (٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين درجة تطبيق الشفافية والإجراءات واللوائح وتطبيقاتها.

وبذلك يتحقق صحة الفرض الأول للبحث

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج الفرض الثانى للبحث والذي ينص على: " يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية".

جدول (٩) معامل الارتباط بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

ن = ٩٠

المحور	واقع الشفافية الإدارية
ثقافة المساءلة الإدارية	*٠.٣٤٦

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢١٧ *
 يتضح من جدول (٩) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى أن الشفافية كمفهوم من أكثر الوسائل الناجحة التي تساعد في عملية المحاسبية والمساءلة كما أن المساءلة والمحاسبية لا يمكن أن تتم دونما اتساق فعال إلا بممارسة فعال للشفافية إذ أن في غياب المساءلة ينتشر الفساد، مما يترتب عليه انخفاض الشفافية حيث وجودهما معاً شرطاً أساسياً لقيام إدارة ذات كفاءة وفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : كيتكوم ketchum (٢٠٠٢)(٢٢)،
 دوفى Duffy (٢٠٠٣)(١٥) أن هناك علاقة وطيدة بين الشفافية والمساءلة والمحاسبية حيث أنها عناصر للحكومة الجيدة ، وذلك لأن الشفافية والوضوح والعلانية في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات تحدد مدى مشروعية المحاسبية والمساءلة، كما أن المساءلة والشفافية يدعمان بصورة فعلية شرعية المنظمة ، والقائمين عليها وسياساتهم وقراراتهم في أعين المستفيدين.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : سفنسون Svensson (٢٠٠٧)(٢٦) ، محمد بن محمد الحربى (٢٠١٢)(١٠)، مشرف بن على العمري (٢٠١٣) (١١) ، فؤاد العاجز ودينا الحلاق (٢٠١٥)(٧)، فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥) (٨) ، شيخة الشهرى (٢٠١٧)(٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية.

وبذلك يتحقق صحة الفرض الثانى للبحث

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرض الثالث للبحث والذي ينص على: " يوجد إرتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية فى بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية "

جدول (١٠) معامل الارتباط بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

ن = ٩٠

المحور	واقع الشفافية الإدارية
نظم المعلومات الإدارية	*٠.٣١١

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢١٧ *
 يتضح من جدول (١٠) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن سياسات الشفافية تحتاج نشر المعلومات الصحيحة ، وإلى إجراءات عملية لذلك لا بد من تبنى إجراءات تساهم في نشر المعلومات بين الجمهور على حسب الإمكانيات المتاحة لدى كل جمعية أو مؤسسة، وقد تنوعت الإجراءات والوسائل المستخدمة في الجمعيات لنشر المعلومات وتيسير الوصول إليها من قبل الجمهور ومن يحتاجها. مثل المواقع الإلكترونية واستخدام وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة (الصحف، الإذاعة ، التلفاز)، وانتهاء بالوسائل المطبوعة مثل : (المصقات، النشرات، التقارير المطبوعة).

كما تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه فلورين أنا Florini Ann (٢٠٠٤) أن تحقيق الشفافية الإدارية يرتبط بنظم المعلومات ، والتي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال في المنشآت، والحد من التجاوزات الإدارية ، وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة، والمحافظة عليها للرجوع لها عند الحاجة ، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.(١:١٦)

وبذلك يتحقق صحة الفرض الثالث للبحث

خامساً: عرض ومناقشة نتائج الفرض الرابع للبحث والذي ينص على: " يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية "

جدول (١١) معامل الارتباط بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية

في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ن = ٩٠

المحور	واقع الشفافية الإدارية
مستوى المشاركة	*.٠.٣٠١

قيمة " ر " الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢١٧ * دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من جدول (١١) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

ويرجع الباحث ذلك إلى الدور الكبير لأهمية مشاركة العاملين والاهتمام بهم في تعزيز الشفافية الإدارية فمشاركة الجميع في دعم المؤسسة الرياضية في كافة المجالات، وتوسيع دور العاملين وتفعيل دور الرقابة الذاتية، وبث روح التعاون سيؤدي حتماً إلى خلق قيادة تتسم بممارستها بالشفافية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة ، وبين القيادات والعاملين من جهة أخرى مما يخلق جواً من المكاشفة والوضوح والعلانية في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات ومواجهة الاخفاقات والإبلاغ عنها علناً ، والتواصل مع جميع الأفراد بسهولة وتقوية

العلاقات الداخلية مع العاملين بالإتحادات الرياضية، والعلاقات الخارجية المرتبطة بالمجتمع الخارجي.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : **توماس وفيلثويس & Thomas Velthouse** (٢٠٠٨) ، **كارسمارك Kaarsemaker** (٢٠١٠) أن مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المنظمة ، وزيادة الإنتاجية لأنها تسهم بشكل كبير في تفعيل دور العاملين، وأصحاب العلاقة لمتابعة برامج، وأنشطة المنظمة أولاً بأول ومواكبة ما تحقّقه من إنجازات، ومواجهة ما تتعرض له من قصور، مما يعدّ مرحلة متقدمة في طريق الشفافية الإدارية والتمكين. (٢٧:٦٧)، (٢١:٢١٣)

وبذلك يتحقق صحة الفرض الرابع للبحث

سادساً: عرض ومناقشة نتائج الفرض الخامس للبحث والذي ينص على: " يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ".
جدول (١٢) معامل الارتباط بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية

ن = ٩٠

المحور	واقع الشفافية الإدارية
نمط الاتصال الإداري	*٠.٢١١

* دال عند مستوى ٠.٠٥

قيمة "ر" الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٠.٢١٧

يتضح من جدول (١٢) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية الاتصال الإداري في إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه **بيرتون ألبرت وآخرون Breton Albert, et.,**

al, (٢٠٠٧) أن أهمية الاتصالات تكمن بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل

التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل ، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة. (١٣:١٥)

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : محمد بن محمد الحربي (٢٠١٢) (١٠)، فوزية صالح الشمري وسناء أحمد المنصور (٢٠١٥) (٨) ، شيخة الشهرى (٢٠١٧) (٦) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين درجة تطبيق الشفافية ونمط الاتصال الإداري.

وبذلك يتحقق صحة الفرض الخامس للبحث.

الاستخلاصات:

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية للبيانات والنتائج التي تم التوصل إليها، توصل الباحث إلى الاستخلاصات التالية:

١- درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة.

٢- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٣- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين ثقافة المساءلة الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٤- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين نظم المعلومات الإدارية وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٥- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين مستوى المشاركة وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

٦- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) بين نمط الاتصال الإداري وواقع الشفافية الإدارية في بعض الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الباحث من إستخلاصات يوصى بما يلي :

١- تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال إلحاق العاملين بدورات تدريبية خاصة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين ، وكشف محاولات الفساد.

٢- العمل على محاربة أنماط الفساد الإداري ومواجهته والتصدي له من قبل العاملين

- بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية.
- ٣- مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل مما يؤدي إلى إجراءات عمل تتصف بالوضوح والمرونة.
- ٤- إفساح المجال لمشاركة أوسع من قبل المناطق التابعة للإتحادات الرياضية في عملية صناعة القرارات المتعلقة بأمر الإتحادات.
- ٥- ضرورة نشر ثقافة المساءلة بين العاملين بالإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية بما تتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات الفساد ومعالجتها.
- ٦- توعية العاملين والمستفيدين بحقوقهم وواجباتهم، وتشجيعهم للكشف عن المخالفات المالية والإدارية التي تنتفي مع النزاهة ، وذلك عن طريق البرامج التدريبية والإعلامية بهدف نشر ثقافة الشفافية الإدارية، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- ١- أحمد فتحي أبو كريم (٢٠٠٩) : الشفافية والقيادة في الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٢- بلال خلف السكارنة (٢٠٠٩): أخلاقيات العمل، دار المسيرة للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- ٣- بلال خلف السكارنة (٢٠١١) : الفساد الإداري ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٤- جاري ديسلر (٢٠٠٣) : أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة ، تعريب عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة درويش مرعي ، الرياض ، دار المريخ، السعودية.
- ٥- سعيد علي الراشدي (٢٠١٧): الإدارة بالشفافية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- ٦- شيخة الشهرى (٢٠١٧) : " واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك " ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة تبوك ، السعودية.
- ٧- فؤاد العاجز ، دينا الحلاق (٢٠١٥): " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم " ، مجلة البحث العلمي فى التربية ، العدد (١٦) ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.
- ٨- فوزية صالح الشمري ، سناء أحمد المنصور (٢٠١٥): " مستوى الشفافية الإدارية فى

- جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد(١٦)، العدد الثاني ، جامعة البحرين.
- ٩- كمال درويش وآخرون (٢٠٠٣): الإدارة الرياضية ، الأسس والتطبيقات ، ط ١١ ، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.
- ١٠- محمد بن محمد الحربى (٢٠١٢): "درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (١)، العدد (٦) ، عمان.
- ١١- مشرف بن على العمري (٢٠١٣): "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها"، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،السعودية.
- ١٢- مصطفى يوسف كافي (٢٠١٣) : الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- ١٣- Breton Albert, et., al, (٢٠٠٧) : The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited, Britain & USA, p., ١٣-٢٩.
- ١٤- Chiriqui, J., & Chaloupka, F., (٢٠١١): Transparency Oversight in Local Welness Policies, Journal of School Health, ٨١,(٢), p., ١١٤-١٢١.
- ١٥- Duffy Bobby (٢٠٠٣) : Who Do We Trust, Mori Research Methods Unit., from: www.mori.com.
- ١٦- Florini Ann (٢٠٠٤) : The End of Secrecy, Foreign Policy, ٥٧٢٢٨ , Issue, From : www.foreignpolicy.com.
- ١٧- Fung, et., al (٢٠٠٥): Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency, ١st ed.. Cambridge University Press, Britain.
- ١٨- Graham, et., al (٢٠٠٧): The Political Economy of Transparency : What Makes Disclosure Policies Sustainable? From www.ssrn.com/abstract.
- ١٩- Harman, J., (٢٠١٠). perceptions of technology transfer specialists and science and Technology academics. Journal of Higher Education Policy and Management. Volume ٣٢, Issue ١, pages ٦٩-٨٣.
- ٢٠- Hunton & Libby (٢٠١٤): Robert and Mazza Cheri Financial Reporting

Transparency and Earning Management, Bentley College, Cornell University Fordham University.

- ٢١-**Kaarsemaker, E.**, (٢٠١٠): The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership, Oxford University Press, 1st Edition, New York.
- ٢٢-**Ketchum, T.**, (٢٠٠٢): Managing in Complex Environment: Observations., from: www.wdgc.ca.
- ٢٣-**Lamming ,et.,al** (٢٠٠٣): Transparency in Supply Relationships: concept and practice. Journal of supply chain management, ٣٧, (٤), p.,٤-١٠.
- ٢٤-**Michelman, P.**, (٢٠٠٤): How Much Information can you Really Share? Harvard management up date. P.٣.٤., From: www.@hbsp.harvard.edu.
- ٢٥-**Oliver Richard** (٢٠٠٤): What is Transparency, The McGraw- Hill Companies, Inc,USA.
- ٢٦-**Svensson, G.**, (٢٠٠٧). "Legal Requirements for Transparency in Appointments and Promotions in Swedish Higher Education Institutions".The International Journal of Public Sector Management.
- ٢٧-**Thomas, K., & Velthouse, B.**,(٢٠٠٨): Cognitive Elements Of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation,Academy of Management Review, ١٥, (٤),p., ٦٦-٦٨.
- ٢٨-**Vishwanth & Caufman** (٢٠٠٢) : Toward Transparency : New Approaches and their Application to Financial Markets. The World Bank Research observer, ١٦, (١) ,p., ٤١-٥٨ .