



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.8, Issue 9 (2022), 7763- 7788

USRIJ Pvt. Ltd.,

الشفافية في مجال الإدارة الرياضية

موسى درويش حسين الغربي

محاضر / جامعه ام القرى

mosaalkarbi@gmail.com

Abstract

This research aimed to identify the reality of transparency in the field of sports management, which relied on identifying the role of transparency in laws, legislation and regulations in the management of sports organizations. Also the research aimed to identify the role of transparency in achieving organizational confidence in the management of sports organizations, identify the role of data and information transparency in managing Sports organizations, identify the role of transparency in promoting the administrative development of employees in the management of sports organizations, and identify the role of transparency in evaluating the performance of employees in the management of sports organizations. The research relied on previous studies and relevant literature, which indicated that attention to the legislative drafting process positively affects the reform of legislation which makes it more suitable for societal needs and more applicable to the legal centers of individuals that are issued to organize it. Results also indicated that the existing legislation does not meet the quality standards of legislation and is not compatible with international legislation. Informing workers about regulations and laws, as well as clarifying any ambiguity in the text of laws supports confidence in the administration, as it clarifies the duties and responsibilities of workers, which increases confidence in supervisors. The results also indicated that information transparency greatly contributes to addressing work problems, in addition to the association of sports institutions and the surrounding community, where it is required to provide accurate data and information, which helps in achieving confidence in the Directorate. The results also confirmed the existence of a relationship between the transparency of information systems for administrative transparency in sports federations, planning for crisis management, early warning of the crisis, and containing and limiting the damages of the crisis.

Keywords: *transparency, sports, management*



المخلص

هدفت هذا البحث إلى التعرف على واقع الشفافية في مجال الإدارة الرياضية، والتي اعتمدت على التعرف على دور الشفافية في القوانين والتشريعات والانظمة في إدارة المنظمات الرياضية، والتعرف على دور الشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية في إدارة المنظمات الرياضية، والتعرف على دور شفافية البيانات والمعلومات في إدارة المنظمات الرياضية، والتعرف على دور الشفافية بتعزيز التنمية الإدارية للعاملين في إدارة المنظمات الرياضية، والتعرف على دور شفافية تقييم أداء العاملين في إدارة المنظمات الرياضية. فقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، فبينت إلى أن الاهتمام بعملية الصياغة التشريعية تؤثر إيجابياً على إصلاح التشريعات وجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات المجتمعية وأكثر قابلية للتطبيق على المراكز القانونية للأفراد التي تصدر لتنظيمها، وأن التشريعات القائمة حالياً لا ينطبق عليها معايير جودة التشريع وأنها لا تتلاءم مع التشريعات الدولية. كما أن إطلاع العاملين على اللوائح والقوانين فضلاً توضيح أي غموض في نص القوانين يدعم الثقة بالإدارة، والتي توضح الواجبات والمسئوليات على عاملين مما يزيد من الثقة بالمشرفين بالإضافة، كما أن شفافية المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة إلى ارتباط المؤسسات الرياضية والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد في تحقيق الثقة بالمديرية، كما أكدت على وجود علاقة بين شفافية نظم المعلومات للشفافية الإدارية بالاتحادات الرياضية والتخطيط لإدارة الأزمات والإنذار المبكر للأزمة احتواء أضرار الأزمة والحد منها. وأكدت النتائج إلى أن الإدارة الرياضية تحتاج إلى استحداث إدارة مختصة بالتدريب الخاص للعاملين تساهم في الحد من الوقوع في الأخطاء الإدارية وبناء على أسس علمية. كما أن مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في عملية التقييم فإن إبلاغ الأفراد والعاملين بدرجات تقييمهم سواء كانت سلبية أم إيجابية تعتبر من أهم أبعديات التعامل بالشفافية الإدارية كون أنها تساعد هذه الأساليب في تقديم المعلومات المطلوبة بشكل واضح وبوقت مناسب من أجل تطوير أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرياضية، منظمات، شفافية.



مقدمة

في ظل العصر الحالي ومع تغير المفاهيم وتبادل القيم في أيامنا وبسرعة كبيرة مما يستطيع للأفراد إدراكهم بأننا نعيش في عصر الاضطرابات وعدم الاستقرار، إلا أن التطور التكنولوجي المتسارع للتقنيات الحديثة وتدفق المعلومات، وتطور أنماط وآليات العمل الإداري والمؤسسي على مستوى الدول النامية المتطورة، أدى إلى ظهور توجهات وسياسات جديدة نحو الإصلاح الإداري على جميع مستويات المؤسسات، وذلك لصناعات بيئات عمل تنسجم مع روح العصر القائم على تلك التغيرات الحديثة، وعمليات الإصلاح في البلدان العالمية.

فقد حظيت عمليات إصلاح الإدارة في مجال الرياضية باهتمام كبير في معظم دول العالم، بحيث أن الإصلاح الإداري أصبح مرتبطاً بالشفافية التي تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتطلب على الإدارة الواعية ضرورة العمل بها، لما لها أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى تنمية النظام الإداري والوصول إلى بناء تنظيمي جيد قادر على مواجهة التحديات والأزمات نتيجة التغيرات المحيطة. (عبد الجواد، 2021، ص: 243).

وتتبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص كونها تساعد على تحقيق العلاقات والممارسات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية التي تعمل على توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة مستويات الإدارة، وتوفر المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي، فالمؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل مع كافة أفرادها بدون سرية وتشاركهم في صناعة القرارات وتعمل على مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على كافة المستويات. (أبو كريم، 2005، ص: 72).

ولعبت الاتحادات الرياضية دور هام في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي اعتبرت من أهم المفاهيم الحديثة المتطورة التي يتوجب على جميع المنظمات الرياضية الأخذ بها لما لها أهمية كبيرة في إحداث الإدارات الناجحة التي تحاول معالجة المشكلات الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها لمحاولة تبسيط الإجراءات من أجل محاولة والحد من الفساد الإداري والإصلاح الإداري، والتقليل من الأزمات التي تواجه المنظمات الرياضية. بحيث اعتمدت إدارة المنظمات الرياضية على الحد من أزماتها من



خلال الدراسة الواعية للمواقف الرياضية على المستويين الحكومي والأهلي، والتنبؤ بأزماتها المحتملة لتتمكن من تجنب حدوثها، واستغلال الوقت للتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة لحلها. (هوارى، 2019، ص: 4-5).

مشكلة البحث

ومن هنا برزت مشكلة البحث لتسليط الضوء على درجة ممارسة الشفافية في مجال الإدارة الرياضية في المنظمات والاتحادات الرياضية لمحاولة التغلب على الأزمات التي تظهر نتيجة ممارستها لعملها والتعامل مع فئاتها المختلفة كالعاملين والمدربين والحكام واللاعبين وغيرهم، ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في التعرف على مدى توافر الشفافية الإدارية في القوانين والتشريعات والأنظمة وشفافية التقييم والشفافية المالية، والشفافية في البيانات والمعلومات وإجراءات العمل في مجال الإدارة الرياضية.

أسئلة البحث

- 1- ما دور الشفافية في القوانين والتشريعات والانظمة في إدارة المنظمات الرياضية؟
- 2- ما دور الشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية في إدارة المنظمات الرياضية؟
- 3- ما دور شفافية البيانات والمعلومات في إدارة المنظمات الرياضية؟
- 4- ما دور الشفافية بتعزيز التنمية الإدارية للعاملين في إدارة المنظمات الرياضية؟
- 5- ما دور شفافية تقييم أداء العاملين في إدارة المنظمات الرياضية؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور الشفافية الإدارية في مجال الإدارة الرياضية، من خلال التعرف على:

- 1- التعرف على دور الشفافية في القوانين والتشريعات والانظمة في إدارة المنظمات الرياضية.
- 2- التعرف على دور الشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية في إدارة المنظمات الرياضية.
- 3- التعرف على دور شفافية البيانات والمعلومات في إدارة المنظمات الرياضية.



4- التعرف على دور الشفافية بتعزيز التنمية الإدارية للعاملين في إدارة المنظمات الرياضية.

5- التعرف على دور شفافية تقييم أداء العاملين في إدارة المنظمات الرياضية.

أهمية البحث

تعد الإدارة بالشفافية مدخل لتحقيق الثقة التنظيمية في مجال الإدارة الرياضية كونها من الموضوعات الهامة والجديدة التي تفتح مجال تطبيقها في جميع المؤسسات الرياضية، كما أن هذا البحث يساعد في تعزيز دور الشفافية الإدارية في مختلف المستويات الإدارية وبين الإدارة العليا والموظفين مما يساعد المؤسسات الرياضية ببناء علاقات وروابط قوية بين الموظفين من أجل تطوير وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين لإنجاز المهام الإدارية في المؤسسات الرياضية.

مصطلحات البحث

1- الشفافية:

تعرف الشفافية بأنها الوضوح الكامل في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها للجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة، وخضوع ممارسات السياسية والإدارية للمراقبة بشكل مستمر والمحاسبة (السكرانه، 2011، ص:203).

2- الشفافية الإدارية:

تعرف الشفافية الإدارية بأنها خلق بيئة توضح التشريعات وتسهل فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات وموضوعيتها ووضوح لغتها، ومرونة تطور الشفافية وفق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات والمعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بأن تكون متاحة للجميع. (خرابشة، 1997، ص: 141).



الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1- شفافية القوانين والتشريعات والانظمة

تعد شفافية التشريعات الرياضية مجموعة من القواعد العامة المستمدة من القواعد القانونية ومن قواعد تنظيم المؤسسات الرياضية وقواعد الأنشطة الرياضية التي يتم تطبيقها لتنظيم سلوك الأفراد والمؤسسات في مجال الإدارة الرياضية التي توضح الحقوق والواجبات والمسؤوليات وأنظمة النشاط الرياضي والأحداث الرياضية في مجال الإدارة الرياضية بين الأفراد والمؤسسات وفق معايير وضوابط محلية أو دولية، بحيث تعد التشريعات الرياضية المنهج الذي تعمل بإطاره المؤسسات في مجال الرياضة، بحيث تحدد السبل التي تنطرق إليها الإدارة العليا في صناعة القرارات وتتحكم في تقدم مسيرة الحركات الرياضية. وتعتمد الشفافية وإصلاح النظام القانوني في مجال الإدارة الرياضية على صياغة تشريعات سليمة وحقيقية، بحيث يتوجب أن تكون وفقاً للأهداف التي وضعت من أجلها، من خلال صياغة القواعد القانونية وضرورة ترجمة مكوناتها إلى عملية صالحة للتطبيق الفعلي في مجال الإدارة الرياضية. (مغاوري، 2019، ص: 81-82)، إلا أن هناك ضعف في تطبيق الشفافية في التشريعات والقوانين والأنظمة في مجال الإدارة الرياضية وهذا ما أوضحه كل من:

أكد مغاوري في دراسة التي أجراها عام (2013) التي تهدف إلى تقويم التشريعات الرياضية بين الهوية والاحتراف في إطار الجودة والتي خرجت بأهم نتيجة وهي عدم وجود تشريعات تعمل على خدمة الهوية أو الاحتراف وأن التشريعات القائمة حالياً لا ينطبق عليها معايير جودة التشريع وأنها لا تتلاءم مع التشريعات الدولية سواء كانت على مستوى الهوية أو الاحتراف.

كما قام نصرأوين بدراسة عام (2017) هدفت للتعرف على متطلبات الصياغة التشريعية الجيدة وأثرها على الإصلاح القانوني، وخرجت الدراسة إلى أن الاهتمام بعملية الصياغة التشريعية التي تؤثر إيجابياً على إصلاح التشريعات وجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات المجتمعية وأكثر قابلية للتطبيق على المراكز القانونية للأفراد التي تصدر لتنظيمها.

2- شفافية تقييم الأداء

يعد تقييم الأداء الإداري إحدى العوامل الهامة لقياس مستوى أداء المؤسسات والأفراد العاملين بها، بحيث لا يمكن الكشف عن التفاوت في الإنتاجية من دون استخدام أساليب محددة لتقييم الأداء المعرفي والسلوكي لجميع الأفراد العاملين في المؤسسات، التي تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لتعزيزها ومعالجة قصورها والتقليل منها. (القحطاني، 2017، ص: 23).

أما عن الشفافية في تقييم الأداء فقد تعددت تعريفاتها فقد عرفها (النعيمي، 2001، ص: 37) أنها عبارة عن نظام قوي يحدد الأداء الجيد التي مع إمكانية ترقية العاملين وتشجيعهم، ويتكون هذا النظام من مجموعة من المعلومات التي تحكمها معايير معينة. كما أنها العملية التنظيمية المهتمة في جمع البيانات والمعلومات، وذلك من أجل تحديد درجة تحقيق الأهداف المرجوة واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها تعالج مناطق الضعف، لتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة. (القحطاني، 2017، ص: 23).

فقد أصبح الاهتمام بعملية تقييم الأداء للمؤسسات والأفراد والعاملين بها، فهي مطلب أساسي من متطلبات الإدارة الناجحة، بحيث يرى الكثير من الباحثين في مجال الإدارة بأن مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في عملية التقييم فإن إبلاغ الأفراد والعاملين بدرجات تقييمهم سواء كانت سلبية أم إيجابية تعتبر من أهم أجديات التعامل بالشفافية الإدارية، بحيث تساعد هذه الأساليب في تقديم المعلومات المطلوبة بشكل واضح وبوقت مناسب من أجل تطوير أدائه، وذلك بوجود معايير وطرق قياس واضحة وعادلة تساعد الإدارة في المؤسسات على إنجاز تقييم الأداء في العملية الإدارية. (السبيعي، 2010).

ويمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون ناجحة في المؤسسة، حيث يتوفر هناك عديد من العوامل التي تسهم في نجاح عملية التقييم منها (القحطاني، 2017، ص: 24-25):.



- 1- توفر هيكل تنظيمي متميز بالوضوح، بحيث يحدد به الصلاحيات والمسؤوليات لجميع مستويات الإدارة دون تضارب أو تدخل بينها.
- 2- وضع خطط وأهداف دقيقة قابلة للتنفيذ في المؤسسة، والذي لا تتم إلا من دون دراسة تلك الأهداف ومناقشتها مع كافة المستويات الإدارية وذلك لضمان التوصل إلى أهداف متوازنة.
- 3- توفر أنظمة سليمة وفعالة للمعلومات والتقارير، الذي تتيح لجميع الأطراف المستفيدة معلومات تتميز بالدقة والسرعة في الأداء بشكل واضح ومنظم، مما يساعد المدراء والإدارات على اختلاف مستوياتهم لاتخاذ قرارات سليمة وواضحة في الوقت المناسب.
- 4- توفر عنصر الكفاءة لدى كافة الأفراد الذين يقومون بعملية التقييم من خلال امتلاكهم قدرة على تطبيق معايير التقييم بشكلها الصحيح.
- 5- وضوح إجراءات وآليات عملية التقييم بين الأقسام والإدارات المسؤولة عن التقييم، بحيث يتوجب أن تكون المؤسسة منتظمة بدايةً من مركز المسؤولية وصولاً إلى أعلى المستويات.
- 6- توفر نظام حوافز ومكافآت والترقيات سواء كان مادي أو معنوي، بحيث ترتبط هذه الحوافز والترقيات بالأهداف التي تم إنجازها بشكل فعلي بالمؤسسة.

3- شفافية الاتصالات والاعلانات

يتوجب العمل على توفير نظام اتصالي فعال يتم من خلاله إعادة بناء وتنظيم المؤسسات ومكوناتها، سواء كانت في مكوناتها الداخلية أو البيئة المحيطة بها، بحيث أن عملية الاتصال من العمليات الحيوية والديناميكية في المؤسسات التنظيمية، كونها تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى لتسهل عملها لإحداث مختلف أوجه التفاعل المطلوب في المؤسسة. (شقرا وآخرون، 2018، ص: 282).

4- المساءلة الادارية

يثير مفهوم المساءلة إلى العديد من الصعوبات بحيث يتداخل هذا المفهوم مع مفاهيم المسؤولية والرقابة، ويقصد بالمسؤولية هنا هيكل وآلية المساءلة أو المحاسبة عن الأعمال والتصرفات التي يمكن أن يتأثر بها أطراف التعامل. أما عن المساءلة فهي وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية



أدائهم، وهي مستندة على تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة بحيث يتم التعامل مع المشكلات معها بعدالة ومساواة. (مخير وآخرون، 2000، ص: 115).

وتكتسب المساءلة الإدارية أهمية كبيرة كونها تمثل إحدى أهم الآليات والأساليب المتطورة في علاج مشاكل المؤسسات، وفي مقدمة هذه المشكلات هي الفساد الإداري بجميع أشكاله ومظاهره التي تتمثل بالواسطة والمحسوبية والرشوة وإساءة استعمال السلطة وغيرها من المظاهر التي أدت إلى مشاكل التنمية والإصلاح الإداري بالعديد من المنظمات والدول، لكي تستطيع المساءلة الإدارية القيام بدورها الفعال، لا بد من التركيز الفعال على دورها للحد من هذه الظواهر، والتي تهدف بشكل أساسي على تحسين مستوى أداء المؤسسات. (الطراونة والعضايلة، 2010، ص: 68).

لقد ظهرت الحاجة إلى مفهوم المساءلة بالسنوات الأخيرة وذلك بحكم تطور المعلومات والاتصالات التي رافقت الانتقال إلى عصر المعرفة المتميز بتدفق المعلومات والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها، لذلك فلا بد من التأكد من مصداقية وشفافية هذه المعلومات والتي هي عامل مهم لنجاح المؤسسات المعاصرة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال خلق ثقافة إدارية منظمة تعتمد على التوجه بالالتزام الشفافية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين والمؤسسات. (شقرا وآخرون، 2018، ص: 283).

5- المشاركة في صناعة القرارات واتخاذها

تعد عملية صناعة القرارات واتخاذها من أهم وظائف الإدارة، فهي محور العملية الإدارية، بحيث أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وترتبط صناعة القرارات واتخاذها بالإدارة، والتي تعد من أهم مستلزمات العمل القيادي الإداري في مختلف المؤسسات. (شقرا وآخرون، 2018، ص: 282).

6- شفافية البيانات والمعلومات

ينبغي أن تكون المعلومات والبيانات واللوائح الإدارية متاحة لجميع الافراد العاملين في المؤسسات، بالإضافة إلى أصحاب المصالح المستفيدة من أفراد المجتمع المحلي، مما تساهم في اتخاذ القرارات



الموضوعية ومشاركة جميع المستفيدين في صناعة قراراتها، وبناء علاقة قوية أساسها النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية. (شقرا وآخرون، 2018، ص: 282).

7- شفافية إجراءات العمل

أن مجالات الشفافية الإدارية تؤكد على ضرورة إجراءات العمل الإداري داخل المؤسسات أن تكون واضحة ومعلنة للجميع، كون أن هذه الإجراءات لا تأخذ الكثير من الوقت والجهد، كما تؤكد تلك المجالات بضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية والعمل على إنجاز الأعمال بسرعة، وذلك من أجل القيام بالإجراءات العمل الضرورية بأفضل الطرق، وذلك بهدف تخفيض التكاليف وتبني الطرق الأكثر فاعلية في التعامل مع أعمال المؤسسات لتزويد الإدارة بالمعلومات الصحيحة بوقت الحاجة إليها. (القحطاني، 2017، ص: 240).

أما عن شفافية إجراءات العمل فقد تعددت تعريفاتها فقد عرفها (الحربي، 2012، ص: 318) بأنها إصدار أدلة إجرائية تنفيذية توضح السياسات وخطط المؤسسات وطريقة الحصول على الخدمات التي توفر لدى جميع الاطراف المستفيدين لأجل تسهيل إجراءات العمل والتقليص من مراحلها. ويمكن لعملية شفافية إجراءات العمل أن تكون ناجحة في المؤسسة، بحيث يتوفر هناك عدد من المبادئ التي تسهم في إنجاح إعداد وتصميم إجراءات العمل منها (عصفور، 2005، ص: 240-241):

- 1- توفر أهداف موضوعية محددة في كل خطوة من خطوات إجراءات العمل الإداري، فهناك بعض من إجراءات العمل التي تمر بها المؤسسة أحياناً غير ضرورية.
- 2- تساهم كل خطوة من خطوات إجراءات العمل الإداري بإسراع عملية إنجاز أعمال المؤسسة.
- 3- العمل على ترتيب خطوات إجراءات العمل الإداري من قبل إدارة المؤسسة، وذلك بغرض عدم التأخر في إنجاز معاملات المؤسسة.
- 4- التقليل من الازدواجية في تأدية الأعمال داخل المؤسسة.



8- الشفافية المالية

تعد الشفافية المالية أكثر الصور اتصالاً بعلوم المالية والمحاسبية، وخاصة بما يتعلق بأهداف السياسة المالية ذات الطابع قانوني مؤسسي واقتصادي، فقد أوضحت المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة أن الشفافية المالية متعلقة بقيام الإدارة العليا للرقابة بإفصاح عام للمؤسسة بطريقة موثوقة وأمنة عن أوضاعها وتقويضها القانوني وأنشطتها المالية، كما ألزمت الشفافية إفصاح عام عن نتائج عمليات الرقابة المالية ونتائجها بالإضافة إلى تمكين الموظفين من الحصول على المعلومات حول أجهزة الإدارة العليا للرقابة، فقد تضمنت الشفافية المالية عدة خصائص منها (وناس، 2008، ص 76):

- 1- الدقة في تقديم المعلومات والبيانات المالية كون ان هذه المعلومات تتعرض للاختبار والتأكيد عليها، لأن المعلومات غير الدقيقة يتم اكتشافها.
- 2- تكامل المعلومات، بحيث تتوفر المعلومات كاملة وغير مجزأة.
- 3- توقيت المعلومات، أي وصول المعلومات بالوقت المناسب للجهات وقت الحاجة إليها.
- 4- التطوعية في تقديم المعلومات، أي استعداد المؤسسات الذاتي لتقديم المعلومات وعدها جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (مغاوري، 2022) بعنوان: متطلبات الصياغة القانونية ودورها في الإصلاح التشريعي في المجال الرياضي، هدفت الدراسة إلى الاهتمام بمسألة الصياغة القانونية ليس مجرد اعتناء بالجانب الشكلي والإجرائي، إنما الهدف منه هو الوصول إلى تطبيق دولة القانون والحكم الراشد من خلال سن تشريع جيد ومتطور، في منتهى الوضوح والدقة في الصياغة، منسجماً مع الدستور وغير متعارض مع القوانين الأخرى، مفهوم عند عامة الناس وقابل للتطبيق. ويحاول الباحث الوصول إلى التوافق بين مشروعات التطوير التشريعي وتعزيز بناء المؤسسات الرياضية على المستوى الدولي وتغيير أسلوب الإدارة الذاتية للرياضة باتجاه المحاسبة والشفافية وملائمة ومسيرة الصياغة التشريعية في المجال الرياضي لجهود



النهوض وتطوير الدولة بشكل عام وخاصة انه أصبحت أصول الصياغة القانونية مسألة حتمية في ظل العولمة والاتجاه الدولي الحالي في توحيد القوانين أصبحت كل دولة لا تستطيع أن تسن قوانينها بمعزل عن القوانين والاتفاقيات الدولية. ويهدف البحث إلى التعرف على متطلبات الصياغة القانونية ودورها في الإصلاح التشريعي في المجال الرياضي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (63) فرد، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم الاستنتاجات عدم تحديد ماهية الأغراض من التشريع فالسياسة التشريعية الواضحة تستدعي إيضاح طبيعة الأهداف والتي قد تكون ذات طبيعة إصلاحية ذات أبعاد أو اقتصادية أو اجتماعية، ظاهرة التضخم التشريعي حيث ضعف الصياغة تجبر المشرع على التعديل لنصوص قانونية قائمة مما يزيد من عدد النصوص الموجودة ضمن الجسد القانوني، ومن أهم التوصيات ضرورة الالتزام بالمراحل المقررة لإصدار التشريع والدقة والوضوح.

دراسة (عبد الجواد، 2021) بعنوان: دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية كأحد أنماطه وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه يمثل مجتمع البحث كل من مدير مديرية الشباب والرياضة وكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة، ومديري الإدارات والإداريين العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ. في ضوء أهداف البحث توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية: شفافية المعلومات تلعب دورا واضحا في تحقيق الثقة التنظيمية بأبعدها الثلاثة وذلك من خلال انسياب وتدفق المعلومات والبيانات والأرقام بالإضافة إلى موضوعية ومصداقية هذه المعلومات وتوفيرها بما يتلاءم مع متطلبات الأداء الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية، كما أن شفافية المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة إلى ارتباط مديريات الشباب والرياضة بالأندية الرياضية ومراكز الشباب والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد في تحقيق الثقة بالمديرية. إطلاع العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ على اللوائح والقوانين فضلا توضيح أي غموض في نص القوانين يدعم الثقة بالإدارة، وتوضيح واجبات



ومسئوليات العاملين يزيد من الثقة بالمشرفين بالإضافة إلى الاهتمام بمراجعة وتحديث اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع المستجدات الرياضية يزيد من ثقة العاملين بالمديرية. وتوصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مستوى الشفافية الإدارية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الثقة التنظيمية ضرورة الاهتمام بتعزيز قنوات الاتصال المفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين لتطوير الأداء داخل المؤسسات الرياضية.

دراسة (حسين، 2020) بعنوان: دراسة تحليلية لمستوى إدارة الشفافية في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر العبي كرة القدم في العراق، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الشفافية في العمل الإداري التي تستطيع أن تحقق مستوى عالي من الثقة إذا ما أوكل إليها هذه الوظيفة، وتشهد الأندية الرياضية في الوقت الحاضر العديد من المتغيرات المتسارعة في شتى المجالات وأبرزها الجوانب المادية، لذا يعد التغيير ضرورة ملزمة من ضرورات العصر الذي نعيش فيه في الوقت الحاضر. وهذا ما يوضح لنا ان أهمية برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات الناجمة من استخدامه وإدارته ال يمكن أن تقوم على أسس سليمة ما لم تكن مقرونة بفهم لطبيعة هذا العنصر البشري ومعرفة العوامل المحركة والمحددة لسلوكه والمؤثرة على اتجاهاته، إذن فهي نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذ وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر. استخدم الباحث المنهج الوصفي ذات الاسلوب المسحي لأنه أكثر ملائمة لطبيعة المشكلة لذا تم اختيار عينة البحث بالطريقة (العمدية) وتمثلت عينة البحث من (464) لاعب للأندية الرياضية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تباين واضح في تطبيق إدارة الشفافية في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق، كما اثبت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات في الهيئات الإدارية للأندية فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منتظم.



دراسة (هاشم وأخرون، 2020) بعنوان: واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بني سويف، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بني سويف، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية لعدد (400) من العاملين بمختلف الدرجات الوظيفية ومختلف التخصصات بمديرية الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها بمحافظة بني سويف، وأشارت النتائج إلى أن مديرية الشباب والرياضة تحتاج إلى استحداث إدارة مختصة بالتدريب الخاص للعاملين تساهم في الحد من الوقوع في الأخطاء الإدارية وبناء على أسس علمية، ولا يتم ترقية العاملين من درجة إلى درجة أخرى بناء على التدريب الذي يتلقاه الموظف إنما يتم تلقائياً بعد مرور الفترة البيئية بين الدرجة والدرجة الأخرى، كما لا تتمتع الإدارة العليا بالشفافية في الحاق العاملين بالدورات التدريبية أو دورات التنمية الإدارية، ولا توجد برامج للتنمية الإدارية تقدمها المديرية في مجال العمل والتخصص الوظيفي كما أنها لا تؤثر في تحفيز العاملين في العمل.

دراسة (أحمد، 2019) بعنوان: درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية والتوصل إلى أهم الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان. وتكونت العينة من (90) فرد من العاملين وأعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. وأظهرت النتائج درجة ممارسة الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر أفراد عينة البحث الأساسية كانت درجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (0,05) بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. وأوصى البحث بتعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر



العربية من خلال الحاق العاملين بدورات تدريبية خاصة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين، وكشف محاولات الفساد.

دراسة (هوارى، 2019) بعنوان: دور الشفافية الإدارية في إدارة الأزمات ببعض الاتحادات الرياضية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في إدارة الأزمات ببعض الاتحادات الرياضية. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت عينة البحث من المديرين التنفيذيين والعاملين بالاتحادات والمناطق التابعة وعدهم (139) فرد. وجاءت أدوات جمع البيانات بتصميم استبيان. واختتم البحث بالتأكيد على أهم النتائج، توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور الذي تنتمي إليه العبارة مما يدل على صدق عبارات استبيان إدارة الأزمات بالاتحادات الرياضية، توجد علاقة طردية ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المحور الأول شفافية نظم المعلومات لاستبيان الشفافية الإدارية بالاتحادات الرياضية ومحور التخطيط لإدارة الأزمات والإنذار المبكر للأزمة احتواء أضرار الأزمة والحد منها. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإفصاح وحرية أتاحة المعلومات داخل الاتحادات الرياضية والمناطق التابعة له.

دراسة (Normanet, al, 2010) بعنوان: أثر الشفافية على الثقة بالرؤساء وفاعليتهم، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفاعليته، واشتملت عينة الدراسة على (304) مشارك تم اختيارهم عشوائياً في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية ، وأسفرت النتائج أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر على درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وأن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة كما ينتج عن إحساس المديرين بالثقة نتائج إيجابية تتمثل في الرضا والالتزام ومستوى متميز في الأداء.



دراسة (Svenssom, 2007) بعنوان: متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات الشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من الوثائق والسجلات والنصوص القانونية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية والقانونية في التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية عالية.

القسم الثاني: نتائج الدراسة.

سيتناول هذا القسم على مبحثين، المبحث الأول سيتناول منهجية الدراسة والإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة، بينما المبحث الثاني سيتناول نتائج الدراسة بناءً على الدراسات السابقة والأبيات ذات الصلة بالشفافية في مجال الإدارة الرياضية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة والإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة.

منهجية البحث:

يعتبر منهج الدراسة من الأجزاء الأساسية في البحث العلمي التي تؤثر على جودة البحث وأهميته، فالمنهج هو الطريقة والأساليب التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة أو قضية معينة لاستكشاف الحقائق والإجابة عن بعض التساؤلات، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية بجودة عالية سيتم استخدام المنهج الوصفي لوصف الشفافية في مجال الإدارة الرياضية، وذلك بالاعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة بالشفافية ومجالاتها فمدى تطبيقها في المؤسسات والمجالات العلمية، والابحاث المنشورة، والدراسات الجامعية، والمصادر المختلفة لتغطية الجانب النظري من الدراسة.



المبحث الثاني: نتائج الدراسة بناءً على الدراسات السابقة والأبيات ذات الصلة بالشفافية.

تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على الإدارات الواعية والناجحة الأخذ بها، لما لها أهمية كبيرة في إحداث تنمية إدارية ناجحة في المؤسسة إضافة إلى مساهمتها في تنمية وتطوير الإدارة العليا في المؤسسات للوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة.

1- دور الشفافية في القوانين والتشريعات والانظمة في إدارة المنظمات الرياضية.

أظهرت الدراسات نتائج متباينة فيما يتعلق بدور الشفافية في القوانين والتشريعات والانظمة في إدارة المنظمات الرياضية أن أسلوب الإدارة الذاتية للرياضة باتجاه المحاسبة والشفافية وملائمة ومسايرة الصياغة التشريعية في المجال الرياضي لجهود النهوض وتطوير الدولة بشكل عام وخاصة انه أصبحت أصول الصياغة القانونية مسألة حتمية في ظل العولمة والاتجاه الدولي الحالي في توحيد القوانين أصبحت كل دولة لا تستطيع أن تسن قوانينها بمعزل عن القوانين والاتفاقيات الدولية.

على سبيل المثال، قام (مغاوري، 2022) بدراسة متطلبات الصياغة القانونية ودورها في الإصلاح التشريعي في المجال الرياضي، بحيث بين عدم تحديد ماهية الأغراض من التشريع فالسياسة التشريعية الواضحة تستدعي إيضاح طبيعة الأهداف والتي قد تكون ذات طبيعة إصلاحية ذات أبعاد أو اقتصادية أو اجتماعية، ظاهرة التضخم التشريعي حيث ضعف الصياغة تجبر المشرع على التعديل لنصوص قانونية قائمة مما يزيد من عدد النصوص الموجودة ضمن الجسد القانوني.

وبالمثل درس (مغاوري، 2013) التشريعات الرياضية بين الهوية والاحتراف في إطار الجودة، فقد أشار إلى عدم وجود تشريعات تعمل على خدمة الهوية أو الاحتراف وأن التشريعات القائمة حالياً لا ينطبق عليها معايير جودة التشريع وأنها لا تتلاءم مع التشريعات الدولية سواء كانت على مستوى الهوية أو الاحتراف.



في حين أشار (نصراوين، 2017) أن الاهتمام بعملية الصياغة التشريعية تؤثر إيجابياً على إصلاح التشريعات وجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات المجتمعية وأكثر قابلية للتطبيق على المراكز القانونية للأفراد التي تصدر لتنظيمها.

2- دور الشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية في إدارة المنظمات الرياضية.

أظهرت الدراسات نتائج متباينة فيما يتعلق بدور الشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية في إدارة المنظمات الرياضية والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات الرياضية والتوصل إلى أهم الأساليب التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات الرياضية.

على سبيل المثال، قام (عبد الجواد، 2021) بدراسة دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، بحيث أكد أن إطلاع العاملين على اللوائح والقوانين فضلاً عن توضيح أي غموض في نص القوانين يدعم الثقة بالإدارة، والتي توضح الواجبات والمسؤوليات على عاملين مما يزيد من الثقة بالمشرفين بالإضافة إلى الاهتمام بمراجعة وتحديث اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع المستجدات الرياضية يزيد من ثقة العاملين بالمديرية.

ومن جهة أخرى أشار (Normanet, al, 2010) أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر على درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وأن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة كما ينتج عن إحساس المديرين بالثقة نتائج إيجابية تتمثل في الرضا والالتزام ومستوى متميز في الأداء.

3- دور شفافية البيانات والمعلومات في إدارة المنظمات الرياضية وتحقيق الثقة التنظيمية.

أظهرت الدراسات نتائج متباينة فيما يتعلق بدور شفافية البيانات والمعلومات في إدارة المنظمات الرياضية وتحقيق الثقة التنظيمية، بحيث المعلومات والبيانات واللوائح الإدارية متاحة لجميع الأفراد العاملين في المؤسسات، بالإضافة إلى أصحاب المصالح المستفيدة من أفراد المجتمع المحلي، مما تساهم في اتخاذ



القرارات الموضوعية ومشاركة جميع المستفيدين في صناعة قراراتها، وبناء علاقة قوية أساسها النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية.

وعلى سبيل المثال، فقد أشار (عبد الجواد، 2021) شفافية المعلومات تلعب دورا واضحا في تحقيق الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وذلك من خلال انسياب وتدفق المعلومات والبيانات والأرقام بالإضافة إلى موضوعية ومصداقية هذه المعلومات وتوفيرها بما يتلاءم مع متطلبات الأداء الوظيفي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية، كما أن شفافية المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة إلى ارتباط مديريات الشباب والرياضة بالأندية الرياضية ومراكز الشباب والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد في تحقيق الثقة بالمديرية.

وبالمثل قام (هوارى، 2019) بدراسة دور الشفافية الإدارية في إدارة الأزمات ببعض الاتحادات الرياضية، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في إدارة الأزمات ببعض الاتحادات الرياضية، الذي أكد على وجود علاقة طردية ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين شفافية نظم المعلومات لاستبيان الشفافية الإدارية بالاتحادات الرياضية والتخطيط لإدارة الأزمات والإنذار المبكر للأزمة احتواء أضرار الأزمة والحد منها.

4- دور الشفافية بتعزيز التنمية الإدارية للعاملين في إدارة المنظمات الرياضية.

أظهرت الدراسات نتائج متباينة فيما يتعلق بدور الشفافية بتعزيز التنمية الإدارية للعاملين في إدارة المنظمات الرياضية، حيث إن أهمية برامج وأساليب إدارة العنصر البشري وحل المشكلات الناجمة من استخدامه وإدارته لا يمكن أن تقوم على أسس سليمة ما لم تكن مقرونة بفهم لطبيعة هذا العنصر البشري ومعرفة العوامل المحركة والمحددة لسلوكه والمؤثرة على اتجاهاته، إذن فهي نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات البيئية وروح العصر.



وعلى سبيل المثال، قام (هاشم وآخرون، 2020) بدراسة واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بني سويف، الذي أشار إلى أن مديرية الشباب والرياضة تحتاج إلى استحداث إدارة مختصة بالتدريب الخاص للعاملين تساهم في الحد من الوقوع في الأخطاء الإدارية وبناء على أسس علمية، ولا يتم ترقية العاملين من درجة إلى درجة أخرى بناء على التدريب الذي يتلقاه الموظف إنما يتم تلقائياً بعد مرور الفترة البنينة بين الدرجة والدرجة الأخرى، كما لا تتمتع الإدارة العليا بالشفافية في الحاق العاملين بالدورات التدريبية أو دورات التنمية الإدارية، ولا توجد برامج للتنمية الإدارية تقدمها المديرية في مجال العمل والتخصص الوظيفي كما أنها لا تؤثر في تحفيز العاملين في العمل.

وبالمثل درس (أحمد، 2019) درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وأشار إلى وجود علاقة بين الإجراءات واللوائح وتطبيقاتها وواقع الشفافية الإدارية في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. كما أشار إلى بتعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال الحاق العاملين بدورات تدريبية خاصة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين، وكشف محاولات الفساد.

5- دور شفافية تقييم أداء العاملين في إدارة المنظمات الرياضية.

أظهرت الدراسات نتائج متباينة فيما يتعلق بدور شفافية تقييم أداء العاملين في إدارة المنظمات الرياضية، حيث أن مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في عملية التقييم فإن إبلاغ الأفراد والعاملين بدرجات تقييمهم سواء كانت سلبية أم إيجابية تعتبر من أهم أبعديات التعامل بالشفافية الإدارية، بحيث تساعد هذه الأساليب في تقديم المعلومات المطلوبة بشكل واضح وبوقت مناسب من أجل تطوير أدائه، وذلك بوجود معايير وطرق قياس واضحة وعادلة تساعد الإدارة في المؤسسات على إنجاز تقييم الأداء في العملية الإدارية.



وعلى سبيل المثال، قام (حسين، 2020) بدراسة مستوى إدارة الشفافية في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر العبي كرة القدم في العراق، حيث أشار إلى وجود تباين واضح في تطبيق إدارة الشفافية في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر لاعبي كرة القدم في العراق، كما اثبت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات في الهيئات الإدارية للأندية فيها أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ومحاربة الفساد وتطوير آليات ومعايير التقييم بشكل منظم.

وبالمثل أشار (القحطاني، 2017) أن الإدارة الناجحة بالمؤسسة تسهم في إنجاح عملية التقييم، حيث بوضع خطط وأهداف دقيقة قابلة للتنفيذ في المؤسسة لا تتم إلا بدراسة تلك الأهداف ومناقشتها مع كافة المستويات الإدارية وذلك لضمان التوصل إلى أهداف متوازنة، كما أن بتوفر نظام حوافز ومكافآت والترقيات سواء كان مادي أو معنوي، بحيث ترتبط هذه الحوافز والترقيات بالأهداف التي تم إنجازها بشكل فعلي بالمؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة (Svenssom, 2007) أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية والقانونية في العينات التعيينات والحوافز في مؤسسات التعليم العالي السويدية عالية.

ومن جهة أخرى أكد (السبيعي، 2010) أن مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في عملية التقييم فإن إبلاغ الأفراد والعاملين بدرجات تقييمهم سواء كانت سلبية أم إيجابية تعتبر من أهم أبعاديات التعامل بالشفافية الإدارية، بحيث تساعد هذه الأساليب في تقديم المعلومات المطلوبة بشكل واضح وبوقت مناسب من أجل تطوير أدائه، وذلك بوجود معايير وطرق قياس واضحة وعادلة تساعد الإدارة في المؤسسات على إنجاز تقييم الأداء في العملية الإدارية.



الخاتمة

بعد عرض وتحليل الدراسة المتعلقة بواقع الشفافية في مجال الإدارة الرياضية، وأن الدراسة استخدمت تحليل الدراسات السابقة والادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن الاهتمام بعملية الصياغة التشريعية تؤثر إيجابياً على إصلاح التشريعات وجعلها أكثر ملائمة للاحتياجات المجتمعية وأكثر قابلية للتطبيق على المراكز القانونية للأفراد التي تصدر لتنظيمها، وأن التشريعات القائمة حالياً لا ينطبق عليها معايير جودة التشريع وأنها لا تتلاءم مع التشريعات الدولية. كما بينت النتائج أن إطلاع العاملين على اللوائح والقوانين فضلاً عن توضيح أي غموض في نص القوانين يدعم الثقة بالإدارة، والتي توضح الواجبات والمسؤوليات على عاملين مما يزيد من الثقة بالمشرفين بالإضافة إلى الاهتمام بمراجعة وتحديث اللوائح والتشريعات بما يتناسب مع المستجدات الرياضية يزيد من ثقة العاملين بالمديرية. وأشارت النتائج إلى أن شفافية المعلومات تساهم بدرجة كبيرة مشكلات العمل بالإضافة إلى ارتباط مديريات الشباب والرياضة بالأندية الرياضية ومراكز الشباب والمجتمع المحيط يتطلب الأمر تقديم بيانات ومعلومات دقيقة مما يساعد في تحقيق الثقة بالمديرية، كما أكدت على وجود علاقة بين شفافية نظم المعلومات للشفافية الإدارية بالاتحادات الرياضية والتخطيط لإدارة الأزمات والإنذار المبكر للأزمة احتواء أضرار الأزمة والحد منها. وأكدت النتائج إلى أن الإدارة الرياضية تحتاج إلى استحداث إدارة مختصة بالتدريب الخاص للعاملين تساهم في الحد من الوقوع في الأخطاء الإدارية وبناء على أسس علمية. وأشارت النتائج أن مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في عملية التقييم فإن إبلاغ الأفراد والعاملين بدرجات تقييمهم سواء كانت سلبية أم إيجابية تعتبر من أهم أبعديات التعامل بالشفافية الإدارية كون أنها تساعد هذه الأساليب في تقديم المعلومات المطلوبة بشكل واضح وبوقت مناسب من أجل تطوير أداء العاملين.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

توصيات الدراسة

- 1- ضرورة العمل على تعزيز مستوى الشفافية الإدارية بالمؤسسات الرياضية لتحقيق الثقة التنظيمية، للاهتمام بتعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين لتطوير أداء المؤسسات الرياضية.
- 2- ضرورة الاهتمام بتعزيز عمليات الرقابة الذاتية داخل المؤسسات الرياضية.
- 3- ضرورة الالتزام بتطبيق العدالة بين الموظفين بتوزيع الأعمال الوظيفية.
- 4- ضرورة اهتمام المؤسسات الرياضية بمراجعة القوانين واللوائح والتشريعات التي تعمل على تطوير أداء الأفراد بالمؤسسات.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

المراجع:

أبو كريم، أحمد فتحي (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

أحمد، إيهاب محمد خيرى سيد. (2019). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، ع 87، 27-1.

الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(6)، جامعة الملك سعود، الرياض، 317-349.

حسين، حسين موسى. (2020). دراسة تحليلية لمستوى إدارة الشفافية في الهيئات الإدارية للأندية الرياضية من وجهة نظر العبي كرة القدم في العراق، مجلة علوم الرياضة، ع 21، 87-102.

خرايشة، عبد. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان المحاسبة، الأسبوع العلمي الاردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية.

السبيعي، فارس بن علوش. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السكرانه، بلال خلف. (2011). الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

شقرا، روان؛ سلامة، كايد؛ جبران، علي. (2019). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، 45(1)، 281-301.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

الطراونة، رشا نايل؛ والعضايلة، علي عمر. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في
الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1)، 63-93.

عبد الجواد، أسماء عبد الحكيم فتوح. (2021). دور الإدارة بالشفافية في تحقيق الثقة التنظيمية بمديرية
الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 91(1)،
243-283.

عصفور، محمد شاكر. (2005). أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، عمان:
الأردن.

مخيمر، عبد العزيز جميل؛ وعبد المحسن، جودة؛ وناجي، محمد فوزي خشية؛ وعبد القادر، محمد عبد
القادر؛ وسعد، عبد الحميد مطاوع. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة
العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

مغاوري، محمد إبراهيم. (2013). تقويم التشريعات الرياضية بين الهوية والاحتراف في إطار الجودة،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

مغاوري، محمد إبراهيم. (2019). الأسس العلمية والفنية للتشريعات الرياضية، مركز الكتاب الحديث للنشر
والتوزيع، القاهرة: مصر.

مغاوري، محمد إبراهيم. (2022). متطلبات الصياغة القانونية ودورها في الإصلاح التشريعي في المجال
الرياضي، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، 37(1)، 282-301.

نصراوين، ليث كمال. (2017). متطلبات الصياغة التشريعية الجيدة وأثرها على الإصلاح القانوني، بحث
علمي منشور، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، المؤتمر السنوي الرابع القانون أداة للإصلاح
والتطوير العدد الثاني.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

النعمي، صلا عبد القادر. (2001). نتائج تقويم أداء الأقسام التدريسية في معهد التدريب النفطي، كلية الاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

هاشم، أحمد محمد؛ وعيسوي، يونس أنور يونس؛ حسن، رحاب جمعة. (2020). واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بني سويف، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، (6)3، 76-57.

هواري، حسام الدين عبد الرزاق. (2019). دور الشفافية الإدارية في إدارة الأزمات ببعض الاتحادات الرياضية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، (3)48، 49-1.

وناس، سوسن عبد الأمير. (2008). تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الحقيقي، تحليل لآراء عينة العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد.

المراجع الأجنبية:

Norman, Steven et al, (2010). The Impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and Their Perceived Effectiveness, The leadership quarterly, sciencw Direct, united states, 350-364.

Svensson, G., (2007). Legal Requirements for Transparency in Appointment and Promotions in Swedish Higher Education Institutions, The International Journal of Public Sector Management.