

الشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين بالأندية الرياضية المصرية

أ.م.د/وليد محمد الصادق محمد

أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة الأزهر

د/كريم حسن محمد المسلوت

مدرس بقسم التدريب الرياضي - كلية التربية الرياضية - جامعة الأزهر

- المقدمة ومشكلة البحث:-

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب علي الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة الي مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول الي بناء تنظيمي سليم قادر علي مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري الي ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف علي المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كفساد الإداري، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية الإدارية من الأمور المهمة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة المختلفة. (٢١: ٤٤)

وتعد الشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسمالية والأفقية في أركان العمل المؤسسي، والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية والتعليقات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري. (٢٣: ١٢)

وكتطور منطقي لممارسة الفكر الإداري الحديث، ظهر منهج الإدارة المفتوحة الذي يدعو الي خلق منظمة شفافة تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين يكون مطلبها الأساسي أن جميع العاملين يجب أن يتحملوا مسؤوليتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المنظمة، وليس هناك أي شيء سري أو غامض في المنظمة، وأن المعلومات والأرقام المعبرة عن إنجازات ونتائج أعمال المنظمة، يجب نشرها وجعلها في متناول العاملين ومنحهم العديد من المزايا والتمكين الكامل لاتخاذ القرارات. (١٤: ٢٠٩)

حيث تعد الشفافية الإدارية من الأساليب الإدارية الحديثة الهامة لما لها من دور هام في إحداث التنمية الإدارية وتعزيز الانتماء الوظيفي للمؤسسة، وتجاوز العقبات ومساعدة المؤسسة علي تحقيق أهدافها، وهي بهذا الشكل تعني جعل الأمر واضحا وشفافا بعيدا عن أي لبس أو غموض وتعقيد للإجراءات بصورة لا تتيح إمكانية المتابعة والتعرف علي نقاط الضعف والقصور. (٩: ٩١)

ويذكر رفيق عبدالحميد الفالوجي (٢٠١٤) أن الشفافية الإدارية كنظام إداري تتميز عن أي نظام إداري آخر فإنها تضع في الاعتبار متلقي الخدمة، فإذا كانت الشفافية تقوم علي مشاركة العاملين في صناعة ومراقبة السياسات والقرارات والآليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها

في تقديم خدمات متميزة، فكيف يمكن ترجمة هذا في حيز التطبيق العملي وبشكل إجرائي علي أساس قياس مستوي مشاركة العاملين في إدارة المؤسسة. (٦: ٢)

وتشير منظمة الشفافية العالمية (٢٠١٠) أن الشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق، وضرورة اطلاع الأعضاء والمواطنين والمتهمين علي تفاصيل تلك الحقائق، ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي. (٣٢)

وتعرف الشفافية الإدارية بأنها مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة علي الشفافية الإدارية والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالة ونشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول إليها وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها وموضوعية اتخاذ القرارات وامتلاك نظام واضح للمساءلة والمحاسبة. (١٣: ٨)

وتطلب الشفافية الإدارية توفير مناخ تنظيمي ملائم يتصف بالتدفق الانسيابي للمعلومات والذي يمكن المديرين من اكتشاف الافكار البناءة للعاملين وتشجيعها وضمان الاتصال المباشر بين الإدارات المختلفة من خلال وضوح خطوط الاتصال الأفقية والرأسية في الهيكل التنظيمي بين المستويات الإدارية وبما يؤمن البيانات والمعلومات والدعم لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يقضي علي تباين المعلومات مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير. (١٥: ٢٨)

ويري مصطفى محمود أبو بكر (٢٠٠١) أن الشفافية الإدارية وسيلة للانفتاح علي العاملين والمشاركة وتوافر المعلومات تجعل العاملين أكثر ايمانا بقدراتهم علي التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز علي تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي الي الاهتمام بالأداء والانتاج. (١٩: ١٢٨)

وتظهر أهمية الشفافية الإدارية من خلال كونها تعمل علي تحقيق ترابط المؤسسة حيث يتم مخاطبة كافة المستويات الإدارية وإحداث التكامل بين أهدافها والحرص علي النظام والانضباط كما تعمل علي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتوعيتهم واطلاعهم علي الخيارات المتاحة وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين. (٧: ٢٠)

ويشير Breton et al ٢٠٠٧م أن الشفافية تعني توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير. (٢٦: ١٣)

ويري Gawley ٢٠٠٨م أن الشفافية تعني الوضوح والصراحة في البيانات والكشف عن المعلومات بشكل عام ومباشر وفي الوقت المناسب. (٢٧: ١٨٤)

بينما يري Grimmelikuijsen ٢٠١٣م بأنها تعني توافر المعلومات حول أعمال المنظمة الداخلية وأدائها وهذا يتيح قابلية ملاحظة الداخل والذي يشير إلي قدرة الأفراد والجماعات خارج المؤسسة لرصد القرارات والأنشطة المتخذة داخل المنظمة. (٢٩: ٥٧٥)

ويؤكد كلاً من Menendez and Recanatin ٢٠٠٢م أن الشفافية توجد حقيقة جديدة وتعزز كل فرد للعمل في جو يتمتع بتساوي الفرص والعدالة والإنجاز ، وتضمن بقاء الخلل والنقص في جميع المجالات ، وقد أكدت دراسات متعددة أن الفساد يقل في أجواء الديمقراطية والخرية والانفتاح والشفافية ، ويقف في الأجواء التي يكتنفها الغموض والسرية. (٣١: ٥٩)

ويري الباحثان أن مبادئ الشفافية والنزاهة تعتبر أحد العناصر الأساسية في العمليات الإدارية الحديثة لما لها من دور أساسي وبناء في الرقابة علي الأفراد وتوقع الأخطاء قبل حدوثها والحيلولة دون وقوعها ويساعد ذلك علي خفض الموازنات اللازمة لبرامج الأنشطة وغيرها ، كما تساهم الشفافية في التعرف علي عناصر الفساد ومكافحته وذلك عن طريق توفير المعلومات الكاملة عن متغيرات العمل داخل المؤسسات الرياضية وخاصة الأندية الرياضية .

ويعتبر عوامل السرية وقتل الأفكار والإبداع إحدى أنماط العمل التي يسعى إليها القائمون علي المؤسسات الرياضية من خلال الحد من المعلومات المتوفرة عن المشكلات أو القضايا التي تواجهها هذه المؤسسات ، ولذلك كان هناك حاجة إلي مجموعة من الآليات التي تساعد علي مواجهة هذه الظواهر السلبية التي تعوق عمليات التنمية في المؤسسات الرياضية.

وتتمثل أبعاد الشفافية الإدارية في شفافية الاتصال الإداري، شفافية التشريعات والقوانين، شفافية نظم المعلومات، شفافية إجراءات العمل، شفافية صنع واتخاذ القرارات، شفافية تقييم الأداء، شفافية المساءلة الإدارية، شفافية المشاركة الإدارية، حيث تحقق أبعاد الشفافية والنزاهة للموظف والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين، والتوسع في اللامركزية ومرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية الراجعة، وبالتالي فإن وجود الشفافية الإدارية في بيئة العمل تحسن من عملية التنمية المستدامة لبيئة العمل. (٢٢: ٦٩)

حيث تعمل الشفافية الإدارية وفق مستويين "الذاتي، الشمولي" ويشمل المستوي الذاتي علي شفافية التشريعات والقوانين الإدارية، من خلال إعلان كافة اللوائح والقوانين المعمول بها لكافة الأفراد، وتقييم أداء العاملين بصورة منظمة، ويجب أن يكون الاختيار والتوظيف وفقا لأسس واضحة بعيدا عن الوساطة والمحسوبية، أما الشفافية في الإجراءات فتتطلب توعية الأفراد حول طبيعة مهام الإدارة والواجبات التي ينبغي علي العاملين والمستفيدين القيام بها، بالإضافة للإعلان عن حالات النجاح والفشل والتجاوز حتي يكون دافع وراذع لكل العاملين، أما المستوي الشمولي يتطلب إجراء لقاءات بشكل دائم بين الأجهزة المختصة بالإدارة والرقابة من أجل تسهيل عملها والتصدي للفساد، وإنشاء قاعدة لنظم معلومات خاصة بجمع كافة الوثائق الإدارية وجعلها في متناول الجميع. (٨: ٢٤، ٢٥)

ويري الباحثان أن الشفافية الإدارية تعمل علي وضوح اللوائح والقوانين وتبسيط طرق وإجراءات العمل وفتح قنوات الاتصالات مباشرة مع العاملين بالنادي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع ووضع نظام محدد للمتابعة والرقابة واضح داخل النادي.

وتعتبر الدافعية (motivation) من بين أهم الموضوعات التي تحظى بالاهتمام البالغ من العديد من العلماء والباحثين في علم النفس بعامة وعلم النفس الرياضي بصفة خاصة، وقد أشارت مجموعة من علماء علم النفس منذ أوائل هذا القرن الي أهمية دراسة الدافعية من حيث أنها المحرك الأساسي لجميع أنواع السلوك البشري كما ظهر الي حيز الوجود فرع في علم النفس أطلق عليه (علم النفس الدافعي motivation psychology) أو علم الدافعية وارتبط بظهور عدد من النظريات والنماذج والافتراضات التي حاولت تحديد مفهوم الدافعية وحالاتها المختلفة كما أن الدافعية هي مفتاح الممارسة الرياضية علي مختلف المستويات، كما أنها المتغير الأكثر أهمية التي تحرك وتثير اللاعب الرياضي لتحقيق الانجازات الدولية والعالمية. (١٦: ٣٧)

ويذكر مصطفى باهي، احمد شحاته، عمرو فؤاد، هند سالم: (٢٠١٥) أن الدافع للإنجاز كما عرفه موارد هو حرص الفرد علي تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة، والتغلب علي العقبات وبلوغ معايير الامتياز، والتفوق علي الذات ومنافسة الآخريين والتفوق عليهم. (١٠١: ١٠١)

وتعتبر دافعية الإنجاز الرياضي من بين الجوانب الأكثر أهمية في نظام الدافعية للاعب الرياضي، خصوصا في مرحلة المنافسة الرياضية ، أي تتميز دافعية الممارسة الرياضية بالاتجاهات الاجتماعية الواضحة، كما ترتبط أيضا بالدافعية الفردية للشخص، وقد أشار العديد من الباحثين في علم النفس الرياضي الي أن وصول اللاعب الرياضي الي أعلى المستويات الرياضية يتأسس علي ما يطلق عليه "دافعية الإنجاز الرياضي" ، والتي يقصد بها استعداد اللاعب للإقبال أو الاحجام تجاه موقف من مواقف الإنجاز الرياضي، وبصفة خاصة مواقف المنافسة الرياضية، كما يدخل في نطاق هذا التحديد رغبة اللاعب في التفوق والتميز. (٢٠: ٢٣١)

تمثل الأندية الرياضية أحد أهم المؤسسات التربوية التي تسهم بشكل كبير في تكوين الشخصية المتكاملة في النواحي البدنية والاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والتروحية من خلال ممارسة الأنشطة الرياضية المختلفة، وتقدم الأندية الرياضية خدمات مباشرة لأعضائها ومع انتشار هذه الأندية تتكامل الخدمات المقدمة لقطاع كبير من المجتمع، وتتمثل أهم هذه الخدمات في توفير المنشآت الرياضية المختلفة وأجهزة وأدوات ومرافق مصاحبة لإقامة المنشآت الرياضية، وتكوين الفرق الرياضية وتوفير الإداريين والمدربين لتدريب وإدارة شؤون هذه الفرق، وفي ضوء ما تشهده الرياضة من تطور غير مسبوق في جميع مجالاتها المختلفة من أدوات وأجهزة فنية وإدارية وتطوير اللوائح فإن ذلك يحتاج أيضا الي تطوير في الموارد البشرية المنوطة بتنفيذ هذا التغيير والتطوير وحتى يتحقق ذلك يجب أن ننظر الي طريقة عمل هذه الأندية وطريقة إدارتها فهي المعضلة الحقيقية وأيضا العجلة الأساسية التي تحقق هذا التطوير اذا ما دارت نحو مسارها الصحيح وبتابع نمطا إداريا جديدا واضحا لدي العاملين.

ومن خلال اطلاع الباحثان علي المراجع العلمية والدراسات المرتبطة بموضوع الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز يري الباحثون أهمية هذه الدراسة في أنها قد توفر قدرا أكبر من الفهم لطبيعة العلاقة بين الشفافية الإداري ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية علي اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والتي من شأنها توجه إدارة النادي الي تطبيق الشفافية الإدارية علي العاملين بالنادي من أجل تحسين أدائهم في إنجاز المهام الإدارية المختلفة التي قد تعمل علي تحقي أهداف النادي، واستثارة دافعيتهم من أجل رفع مستوى الدافعية لدي العاملين بالنادي، والتي تعمل علي النهوض بمستوى أدائهم، وتطويرهم وتنمية قدراتهم، وزيادة الولاء والرضا الوظيفي لدي جميع العاملين بالنادي، مما ينعكس علي توجهاتهم الإيجابية نحو النادي، والنهوض والارتقاء بمستوي النادي وتحقيق أهداف النادي وأهداف العاملين.

ومن خلال عمل الباحثان بالأندية الرياضية فقد وجدوا أن الإدارة بالشفافية من أهم الأنماط الإدارية التي تساعد المنظمات علي تحقيق أهدافها والكشف عن المعوقات الحقيقية التي قد تحد من تطور هذه المنظمات حيث أنها تعتمد في الأساس علي الوضوح والشفافية وإكساب العاملين جميع المعارف والمعلومات المطلوبة واطلاعهم علي كل الأسباب التي من شأنها أدت الي اتخاذ قرارات معينة بالمنظمة، حيث أن الشفافية الإدارية تتيح للعاملين الوقوف علي أرض الواقع وإدراكهم لكل شيء يحدث داخل المنظمة والمشاركة فيه ومعرفة الإيجابيات والسلبيات وهذا هو أساس التغيير والتطوير داخل المؤسسات، وهذا ما دعا الباحثون الي محاولة التعرف علي العلاقة بين الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية.

- هدف البحث :-

يهدف البحث الي التعرف علي العلاقة بين الإدارة بالشفافية ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية .

- تساؤلات البحث:-

- ١- ما الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية المصرية؟
- ٢- ما مستوي دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية ؟
- ٣- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالشفافية ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية؟

- مصطلحات البحث :-**- الشفافية الإدارية:-**

هي عبارة عن نظام إداري يقوم علي مشاركة العاملين في صناعة ومراقبة السياسات والقرارات والآليات واطلاعهم علي كل ما يخص المؤسسة والتي من شأنه يسمح لهم بتحقيق أهدافها. (١٨٦ :٦)

- الدافعية للإنجاز:- حرص الفرد علي تحقيق الأشياء التي يراها الآخرون صعبة، والتغلب علي العقبات وبلوغ معايير الامتياز، والتفوق علي الذات ومنافسة الآخريين والتفوق عليهم.

(١٠١ :١٨)

- النادي الرياضي :-

هو جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون تدخل مباشر من الدولة، وتهدف لاستثمار وقت الفراغ لأعضائها عن طريق انشاط الرياضي كنشاط رئيسي والنشاط الاجتماعي كنشاط موازي. (٤٤ :١)

- أهمية البحث:-

تتبلور أهمية الدراسة الحالية من خلال الموضوع الذي تناولته كون موضوع الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز أحد أهم الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين في هذا المجال من حيث :-

- ١- لم يأخذ موضوع الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز نصيبه من البحث في المجال الرياضي بشكل عام والأندية الرياضية بشكل خاص.
- ٢- أهمية موضوع الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإنجاز لأنه قد يكون مقياس من مقاييس تقدم المنظمات الرياضية وتطورها.
- ٣- قد تساهم الدراسة في الكشف عن كيفية متغير الاستفاداة من الشفافية الإدارية لرفع دافعية الإنجاز بالأندية الرياضية المصرية ومحاولة معالجة نقاط الضعف والسلبيات الموجودة بالفعل في الأندية الرياضية والارتقاء بالإيجابيات والعمل علي تعزيزها وتطويرها.

- الدراسات المرجعية :-

- دراسة عمرو جمال نافع (٢٠٢٢)(١٢) بعنوان "آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدي العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية" وهدفت الدراسة الي التعرف علي آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدي العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث علي العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (٨) مراكز، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين والمتمثلة في (الأخصائيين، الرياضيين، الإداريين، المدربين) وبلغ قوامها (٩٦) فرداً، وكانت أهم النتائج: وجود قصور في تفعيل إدارة مراكز التنمية الرياضية لآليات الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة مما يتطلب العديد من الإجراءات المناسبة لتفعيلها وذلك لتحقيق استدامة العمل، ضعف محور "التشريعات والقوانين" حيث أن بعض التشريعات تكون غامضة في تفسيرها مما يجعلها قابلة للتأويل، ضعف محور شفافية الاتصال الإداري حيث توجد قصور في استخدام أساليب الاتصال الحديثة في تنمية مهارات العاملين وتدريبهم بشكل دوري مما يكفل تحقيق التنمية المستدامة، ضعف محور شفافية نظم المعلومات الإدارية حيث تتبع مراكز التنمية الرياضية ثقافة احتكارية وإخفاء المعلومات، ضعف محور شفافية صنع القرارات حيث نجد أن مراكز التنمية الرياضية لا تتبع الأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحقيق أهداف العمل.

- دراسة ايمان عبدالله المستكاوي (٢٠٢٢)(٢) بعنوان "الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدي عينة من ربات الأسر العاملات" وهدفت الدراسة الي دراسة العلاقة بين الشفافية الإدارية والتفكير الإيجابي لدي عينة من ربات الأسر العاملات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة علي (٣٣٩) ربة أسرة عاملة، وكانت من نتائج الدراسة : وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي الشفافية الإدارية وكل من أعداد أفراد الأسرة والمستوي التعليمي والدخل الشهري، ومن أهم التوصيات: علي وسائل الاعلام عقد ندوات ودورات ومحاضرات نشر مفهوم وأهمية الشفافية الإدارية للمؤسسات المختلفة ودورها المحوري في تحقيق التفكير الإيجابي لعاملها وعقد دورات تدريبية وورش عمل للسادة المديرين بمختلف المؤسسات لتطوير المهارات الإدارية والقيادية لديهم لدورها البارز في تحقيق مبادئ وقيم الشفافية الإدارية للمؤسسة، ممارسة مبادئ الشفافية الإدارية فيما يتعلق باللوائح والقوانين، وتقييم الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إيجاد قنوات متابعة للتأكد من سلامة تطبيق الشفافية الإدارية، إعادة النظر في اللوائح والقوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة للعمل والتي تتسم ببعض الغموض أو التعقيد والعمل علي تبسيطها وتفسيرها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة، التأكد علي مبدأ مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بحسن سير العمل كأحد مبادئ الشفافية الإدارية.

- دراسة عبدالله بن عوض محمد الشهري (٢٠٢٠)(١١) بعنوان "درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" وهدفت الدراسة الي التعرف علي درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٦٦٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة استخدام الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة، وكان مستوي الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة أدماسي (٢٠١٧) (٢٤) Admassie : التي هدفت الي اختبار ممارسات القيادة الرئيسية، ودورها في تحفيز المعلمين، وانجاز الطلبة في المدارس الثانوية في حكومة مدينة أديس أبابا في أثيوبيا، والتي كان من أهم نتائجها : أن الممارسات القيادية لها علاقة قوية ومباشرة مع دافعية المعلمين، كما أظهرت وجود علاقة قوية ومباشرة بين تحفيز المعلمين انجاز الطلاب.

- دراسة بداح Badah (٢٠١٣)(٢٥) "بعنوان: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعة الأردنية الخاصة كما يراها رؤساء أقسامهم" وقد هدفت الدراسة الي التعرف علي درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعة الأردنية الخاصة كما يراها رؤساء الاقسام العلمية بالجامعات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) عضوا من رؤساء الاقسام العلمية بالجامعات، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت عالية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة في درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.

- دراسة جرادات Jaradat (٢٠١٣)(٢٨) بعنوان: " مفهوم الشفافية الإدارية بين القيادات الأكاديمية" وهدفت الدراسة الي تحديد مفهوم الشفافية الإدارية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) عضوا من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وكانت من أم النتائج: أن (٩٥%) من المشاركين في الدراسة عرف الشفافية علي أنها: جعل المعلومات متاحة للموظفين داخل الجامعة وأصحاب المصلحة، في حين عرف (٩٠%) من المشاركين علي أنها: توفير قوانين وأنظمة محددة بوضوح في أنحاء الحرم الجامعي، وأشارت الدراسة أيضا أن السلوك الذي يشير الي الشفافية التي يطبقها قادة الحرم الجامعي يتمثل في نشر البيانات وإمكانية الوصول اليها لجميع المستفيدين وتعزيز المساءلة.

إجراءات البحث:

منهج البحث :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لتحقيق هدف البحث وطبيعة إجراءاته.

مجتمع وعينة البحث:-

يتمثل مجتمع البحث في رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، ومدراء الأنشطة الرياضية، والإداريين العاملين بالأندية الرياضية وعددهم (١٢٠) فردا في (٨) نادي وهم النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي القاهرة، نادي وادي دجلة، نادي الصيد، نادي ٦ أكتوبر، نادي الشمس، نادي الزهور الرياضي. وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغت (٩٧) فرداً من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، ومدراء الأنشطة الرياضية، والإداريين العاملين بالأندية الرياضية. واشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية علي (٢٣) فرد من خارج عينة البحث الأساسية. والجدول التالي يوضح توصيف عينة البحث:-

جدول (١) تصنيف فئات عينة البحث

| م | الفئة | مجتمع البحث | عينة الدراسة الاستطلاعية | | عينة الدراسة الأساسية | |
|---|--------------------------|-------------|--------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| | | | عدد | النسبة المئوية | عدد | النسبة المئوية |
| ١ | رؤساء مجالس الإدارات | ٨ | ٢ | ٨,٦٩٦% | ٦ | ٦,١٨٦% |
| ٢ | بعض أعضاء مجالس الإدارات | ٢٤ | ٤ | ١٧,٣٩١% | ٢٠ | ٢٠,٦١٨% |
| ٣ | مدراء الأنشطة الرياضية | ٨ | ٢ | ٨,٦٩٦% | ٦ | ٦,١٨٦% |
| ٤ | إداري الأنشطة الرياضية | ٨٠ | ١٥ | ٦٥,٢١٧% | ٦٥ | ٦٧,٠١٠% |
| | المجموع = | ١٢٠ | ٢٣ | ١٠٠% | ٩٧ | ١٠٠% |

أدوات جمع البيانات:

- استعان الباحثان بتصميم استمارات الاستبيان بهدف التعرف علي:
- ١- الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية المصرية.
- ٢- مستوى دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية.
- استمارة الاستبيان الأولى : الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية المصرية:
- وتابع الباحثان الخطوات التالية لتصميمها :
- اجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة.
- الاطلاع علي بعض الاستبيانات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- المقابلة الشخصية الغير مقننة مع رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، ومدراء الأنشطة الرياضية، والإداريين العاملين بالأندية الرياضية وتم تصميم استمارة الاستبيان حيث اشتملت علي خمس محاور:-

- المحور الأول مكون من (٨) عبارات، المحور الثاني مكون من (٥) عبارات، والمحور الثالث مكون من (٨) عبارات، والمحور الرابع مكون من (٦) عبارات، والمحور الخامس مكون من (٦) عبارات. وتم عرض محاور وعبارات الاستبيان علي السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (٧) خبراء مرفق (١) وذلك للتعرف علي مدى مناسبة المحاور والعبارات لموضوع البحث مرفق (٢). وقد تمت الموافقة علي محاور الاستبيان، وتم الاتفاق علي جميع عبارات المحاور.

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية علي عينة قوامها (٢٣) فردا من مجتمع البحث ، في الفترة من (٢٠٢٣/٧/٨) إلى (٢٠٢٣/٧/١٨)، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الأول: الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية المصرية:

صدق المحكمين: تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (٧) من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان البحث، وتسؤولاته، وأهدافه لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة و فقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك

بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يروونه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً.

- **الصدق الداخلي** : استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد، ومعامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، معامل الارتباط بين أبعاد الاستبيان وبعضها البعض، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان والصدق الذاتي للاستبيان وأبعاده، كما موضح بالجدول التالية

جدول (٢)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد والاستبيان الأول:- التعرف علي الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية (ن=٢٣)

| م | نظم المعلومات | | الاتصال | | المشاركة في القرارات | | المساعدة الإدارية | | الإجراءات الإدارية | |
|---|---------------|-----------|---------|-----------|----------------------|-----------|-------------------|-----------|--------------------|-----------|
| | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان |
| ١ | *٠,٥٠١ | *٠,٥٠٦ | **٠,٦٤٢ | **٠,٧٧٣ | **٠,٨١ | **٠,٥٩٨ | **٠,٥٧٩ | *٠,٥٧٢ | *٠,٤٧١ | *٠,٤٨٢ |
| ٢ | **٠,٦١٢ | **٠,٨٧٢ | *٠,٥٣٠ | *٠,٤٤٥ | **٠,٧٩ | **٠,٨٦٦ | *٠,٥٤٧ | **٠,٦٧٢ | **٠,٧٦٤ | **٠,٦٧٩ |
| ٣ | *٠,٤٥٥ | **٠,٧٠٤ | *٠,٤٩٥ | **٠,٧٠٥ | **٠,٥٨٥ | **٠,٥٨٢ | *٠,٤٥٢ | **٠,٥٦٤ | *٠,٤٦٩ | *٠,٥٠٧ |
| ٤ | *٠,٤٤١ | *٠,٤٧٢ | *٠,٥٢٦ | **٠,٦٧ | *٠,٥٢٥ | **٠,٧٢٨ | **٠,٦٠١ | **٠,٧٠٣ | *٠,٤٢١ | *٠,٤٤٢ |
| ٥ | *٠,٤٦٤ | **٠,٥٧٩ | **٠,٥٧٢ | **٠,٨٢ | **٠,٨٦٥ | **٠,٦٨٢ | *٠,٤٩٦ | **٠,٥٠٣ | **٠,٥٣٥ | **٠,٦٣١ |
| ٦ | *٠,٤٤٩ | *٠,٥٤٧ | | | **٠,٦١١ | **٠,٥٦٨ | **٠,٥٦٣ | *٠,٥٧٣ | *٠,٤٠٥ | *٠,٤١٦ |
| ٧ | *٠,٤١١ | *٠,٤٥٢ | | | *٠,٤٩٤ | **٠,٥٩٨ | | | | |
| ٨ | **٠,٥٨٥ | **٠,٦٠١ | | | **٠,٥٧٩ | *٠,٤٧٩ | | | | |

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٢) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المفردات والدرجة الكلية لكل بعد، وبين المفردات والدرجة الكلية للاستبيان، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول (٣)

معامل الارتباط بين أبعاد الاستبيان وبعضها (ن=٢٣)

| م | المحاور | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | مجموع الاستبانة |
|---|-------------------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| ١ | البعد الأول / نظم المعلومات | ١ | **٠,٩٠٢ | **٠,٨٧٧ | **٠,٩٤٤ | **٠,٩٣٩ | **٠,٩٨٢ |
| ٢ | البعد الثاني / الاتصال | | ١ | **٠,٧٢٧ | **٠,٨٤٤ | **٠,٩١٢ | **٠,٩٣٤ |
| ٣ | البعد الثالث / المشاركة في القرارات | | | ١ | *٠,٩٠١ | *٠,٨٧٠ | **٠,٩٥٦ |
| ٤ | البعد الرابع / المساعدة الإدارية | | | | ١ | **٠,٩٣٧ | **٠,٩١٤ |
| ٥ | البعد الخامس / الإجراءات الإدارية | | | | | ١ | **٠,٩١٧ |

** قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٣) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الأبعاد وبعضها البعض، تتراوح ما بين (٠,٧٢٧) إلى (٠,٩٣٩)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول (٣) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان، تتراوح ما بين (٠,٩١٤) إلى (٠,٩٨٢)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يدل علي صدق الاستبيان.

- الثبات: استخدم الباحثان لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٤)
قيم الثبات للاستبيان وأبعاده (ن=٢٣)

| م | المحاور | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|-------------------------------------|--------------|-------------------|
| ١ | البعد الأول / نظم المعلومات | ٨ | *٠,٨٦٢ |
| ٢ | البعد الثاني / الاتصال | ٥ | *٠,٧٩٨ |
| ٣ | البعد الثالث / المشاركة في القرارات | ٨ | *٠,٨٦٦ |
| ٤ | البعد الرابع/ المساءلة الإدارية | ٦ | *٠,٧٩٧ |
| ٥ | البعد الخامس/ الإجراءات الإدارية | ٦ | *٠,٧٩٢ |
| | إجمالي الاستبيان | ٣٣ | *٠,٩٣١ |

* قيمة مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) ارتفاع قيمة ثبات الاستبيان وأبعاده، حيث بلغت في الاستبيان ككل (٠,٩٣١) وفي أبعاد الاستبيان تتراوح ما بين (٠,٧٩٢) إلى (٠,٨٦٦)، مما يدل على ثبات الاستبيان.

- بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ إجمالي مفردات استمارة الاستبيان (٣٣) مفردة موزعة على (٥) أبعاد في الصورة النهائية، مرفق (٤).

- استمارة الاستبيان الثانية: مستوي دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية

- واتبع الباحثان الخطوات التالية لتصميمها:

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة.

- الاطلاع على بعض الاستبيانات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

- المقابلة الشخصية الغير مقننة مع رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، ومدراء الأنشطة الرياضية، والإداريين العاملين بالأندية الرياضية وتم تصميم استمارة الاستبيان حيث اشتملت على (٦) محاور:-

- المحور الأول مكون من (٤) عبارات، المحور الثاني مكون من (٤) عبارات، والمحور الثالث مكون من (٣) عبارات، والمحور الرابع مكون من (٥) عبارات، والمحور الخامس مكون من (٥) عبارات، والمحور السادس مكون من (٤) عبارات، وتم عرض محاور وعبارات الاستبيان على السادة الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والبالغ عددهم (٧) خبراء مرفق (١) وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور والعبارات لموضوع البحث مرفق (٣). وقد تمت الموافقة على محاور الاستبيان، وتم الاتفاق على جميع عبارات المحاور.

الدراسة الاستطلاعية

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢٣) فردا من مجتمع البحث، في الفترة من (٢٠٢٣/٧/٨) إلى (٢٠٢٣/٧/١٨)، واستهدفت التعرف على مدى وضوح ومناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة وإجراء المعاملات العلمية، وقد أظهرت نتائجها وضوح التعليمات الخاصة بأداة جمع البيانات، مناسبة صياغة المفردات لمستوى فهم العينة، تم إجراء المعاملات العلمية الخاصة بإيجاد صدق وثبات استمارة الاستبيان

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان الثاني: مستوي دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية

صدق المحكمين:

تم حساب صدق الاستبانة في البداية باستخدام الصدق الظاهري Face Validity من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (٧) من ذوي الاختصاص والخبرة للقيام بتحكيماها، وذلك بعد أن يطلع هؤلاء المحكمون على عنوان البحث، وتساؤلاته، وأهدافه لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبانة و فقراتها من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدفة للدراسة، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة وسلامة صياغتها؛ وذلك بتعديل الفقرات أو حذف غير المناسب منها أو إضافة ما يروونه مناسباً من فقرات، بالإضافة إلى النظر في تدرج الاستبانة، وغير ذلك مما يراه الخبراء مناسباً.

- **الصدق الداخلي:** استخدم الباحثان صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لكل بعد، ومعامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للاستبيان، معامل الارتباط بين أبعاد الاستبيان وبعضها البعض، ومعامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبيان والصدق الذاتي للاستبيان وأبعاده، كما موضح بالجدول التالية:

جدول (٥)

معامل الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للبعد والاستبيان الثاني: - التعرف على مستوى دافعية الإنجاز لدي

العاملين بالأندية الرياضية (ن=٢٣)

| م | الشعور بالإنجاز في العمل | | الشعور بالتقدير والاحترام | | الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية | | أهمية العمل نفسه | | إمكانية التقدم في المهنة والترقية | | التطور والنمو الشخصي |
|---|--------------------------|-----------|---------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|----------------------|
| | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان | البعد | الاستبيان | |
| ١ | *٠,٤٧٧ | *٠,٤٧٣ | *٠,٧٧٦ | *٠,٤٩٦ | *٠,٨١٢ | *٠,٦٤٥ | *٠,٦١٤ | *٠,٦٧٥ | *٠,٤٥٧ | *٠,٨٣٩ | *٠,٤٨٥ |
| ٢ | *٠,٤٦٤ | *٠,٦٥٥ | *٠,٧٦٥** | *٠,٥٤٥ | *٠,٧٠٢ | *٠,٦٨٨ | *٠,٦٣٧ | *٠,٤٦٣ | *٠,٦٣٥ | *٠,٤٥٦ | *٠,٧٢١ |
| ٣ | *٠,٥٠١ | *٠,٥٩٩ | *٠,٨٢٤** | *٠,٦٨٥ | *٠,٧٧٦ | *٠,٤٦٦ | *٠,٧٦٥ | *٠,٦٩٤ | *٠,٤٨٨ | *٠,٧٤٥ | *٠,٨٢٥ |
| ٤ | *٠,٤٨٢ | *٠,٤٩٨ | *٠,٨٦٤** | *٠,٥٦٨ | | | *٠,٦٤٢ | *٠,٦٦٦ | *٠,٤٧٥ | *٠,٦٨٢ | *٠,٤٧٦ |
| ٥ | | | | | | | *٠,٧٦٥ | *٠,٤٥٨ | *٠,٥٣٠ | *٠,٧٥٤ | |

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٥) وجود ارتباط دال إحصائياً بين المفردات والدرجة الكلية لكل بعد، وبين المفردات والدرجة الكلية للاستبيان، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول (٦)

معامل الارتباط بين أبعاد الاستبيان وبعضها (ن=٢٣)

| م | المحاور | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | السادس | مجموع الاستبانة |
|---|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| ١ | البعد الأول / الشعور بالإنجاز في العمل | *٠,٦٤٥ | *٠,٧٧٦ | *٠,٨٦٩ | *٠,٨٥٢ | *٠,٨٤٠ | *٠,٩٦١ | |
| ٢ | البعد الثاني / الشعور بالتقدير والاحترام | ١ | *٠,٦٤٧ | *٠,٧٦٨ | *٠,٨١٢ | *٠,٦٢٣ | *٠,٨٦٢ | |
| ٣ | البعد الثالث / الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية | | ١ | *٠,٦٢٩ | *٠,٨٥٢ | *٠,٧١٤ | *٠,٩٣٢ | |
| ٤ | البعد الرابع / أهمية العمل نفسه | | | ١ | *٠,٤٧٨ | *٠,٦٩٤ | *٠,٩٢٢ | |
| ٥ | البعد الخامس / إمكانية التقدم في المهنة والترقية | | | | ١ | *٠,٤٤٦ | *٠,٨٥٨ | |
| ٦ | البعد السادس / التطور والنمو الشخصي | | | | | ١ | *٠,٩١٤ | |

** قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١) = (٠,٣٠٤)

يتضح من الجدول (٦) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الأبعاد وبعضها البعض، تتراوح ما بين (٠,٤٤٦) إلى (٠,٨٦٩)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول (٦) وجود ارتباط دال إحصائياً بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان، تتراوح ما بين (٠,٨٦٢) إلى (٠,٩٦١)، حيث إن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاستبيان.

- الثبات: استخدم الباحثان لإيجاد قيمة الثبات معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان، كما موضح بالجدول التالي:

جدول (٧)

قيم الثبات للاستبيان وأبعاده (ن=٢٣)

| م | المحاور | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|---|--|--------------|-------------------|
| ١ | البعد الأول / الشعور بالإنجاز في العمل | ٤ | *٠,٨٢٢ |
| ٢ | البعد الثاني / الشعور بالتقدير والاحترام | ٤ | *٠,٧٩٩ |
| ٣ | البعد الثالث / الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية | ٣ | *٠,٧١٣ |
| ٤ | البعد الرابع / أهمية العمل نفسه | ٥ | *٠,٨٤٥ |
| ٥ | البعد الخامس / إمكانية التقدم في المهنة والترقية | ٥ | *٠,٨٦١ |
| | البعد السادس / التطور والنمو الشخصي | ٤ | *٠,٨٠١ |
| | إجمالي الاستبيان | ٢٥ | *٠,٩٢٤ |

* قيمة مرتفعة

يتضح من الجدول (٧) ارتفاع قيمة ثبات الاستبيان وأبعاده، حيث بلغت في الاستبيان ككل (٠,٩٢٤) وفي أبعاد الاستبيان تتراوح ما بين (٠,٧١٣) إلى (٠,٨٦١)، مما يدل على ثبات الاستبيان.

- بعد إجراء المعاملات العلمية، بلغ إجمالي مفردات استمارة الاستبيان (٢٥) مفردة موزعة على (٦) أبعاد في الصورة النهائية، مرفق (٥).

الدراسة الأساسية

بعد الاطمئنان للمعاملات العلمية الخاصة بالصدق والثبات قام الباحثان بتطبيق استمارتي الاستبيان علي عينة البحث الأساسية (٩٧) من رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، ومدراء الأنشطة الرياضية، والإداريين العاملين بالأندية الرياضية، وذلك في الفترة من (٢٠٢٣/٨/١)م إلى (٢٠٢٣/٨/٢٩)م، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيانين تم تجميعهما وتنظيمهما وتفرغ البيانات وجدولتها لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

المعالجات والمعاملات الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ومعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الثالث والعشرين. وقد استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وحدد الباحثان درجة القطع والتي تعد النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه وأن المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة البحث.

جدول (٨)

درجة القطع لمستويات استجابة عينة البحث

| م | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | المستوى |
|---|-----------------|----------------|---------|
| ١ | ١ : ١,٦٦ | ٣٣,٣٣ : ٥٥,٣٣% | منخفض |
| ٢ | ١,٦٧ : ٢,٣٣ | ٥٥,٦٧ : ٧٧,٦٧% | متوسط |
| ٣ | ٢,٣٤ : ٣ | ٧٨ : ١٠٠% | مرتفع |

عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

تحقيقاً لهدف البحث ورداً على ما طرح من تساؤلات وفي حدود عينة البحث والمنهج المستخدم، يعرض الباحثان ما توصل إليه من نتائج مصنفة على النحو التالي:

- أولاً- الاستبيان الأول :- واقع الشفافية الإدارية بالأندية الرياضية:-
عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للمحور الأول : نظم المعلومات:

جدول (٩)

الدلالات الإحصائية لنظم المعلومات (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|--------------------------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ١ | يتلقى العاملين في النادي المعلومات في الوقت المناسب. | ٢,٧٠١٠ | ٠,٥٩٨ | ٩٠,٠٣ | مرتفع |
| ٢ | تحرص إدارة النادي علي أن تكون المعلومات غير مكررة أو بها تحريف . | ١,٦٥٩٨ | ٠,٦٤٤ | ٥٥,٣٣ | منخفض |
| ٣ | توفر إدارة النادي جميع المعلومات التي يحتاجها العاملين. | ٢,٦١٨٦ | ٠,٦٦٨ | ٨٧,٢٩ | مرتفع |
| ٤ | المعلومات الصادرة من النادي تتميز بالوضوح والدقة والمصادقية وغير خاطئة. | ٢,٠٣٠٩ | ٠,٦٢٠ | ٦٧,٧٠ | متوسط |
| ٥ | تطابق المعلومات المتوفرة داخل النادي الأهداف الموضوعه من أجل تحقيقها بكفاءة عالية. | ٢,٥٤٦٤ | ٠,٧٢٢ | ٨٤,٨٨ | مرتفع |
| ٦ | تعمل إدارة النادي علي توفير كافة أنظمة حماية المعلومات الخاصة بالنادي. | ١,٥٩٧٩ | ٠,٨١٢ | ٥٣,٢٦ | منخفض |
| ٧ | تلائم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية. | ١,٦١٨٦ | ٠,٨٠٩ | ٥٣,٩٥ | منخفض |
| ٨ | يتم تحديث المعلومات بصفة دورية. | ١,٨٦٦٠ | ٠,٧٤٥ | ٦٢,٢٠ | متوسط |
| إجمالي البعد الأول / (نظم المعلومات) | | ٢,٠٧٩٩ | | ٦٩,٣٣ | متوسط |

يتضح من الجدول (٩) أن مستوى إجمالي عبارات نظم المعلومات (متوسط) بنسبة مئوية (٦٩,٣٣%)، حيث حصلت (٣) عبارات مستوى (منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٥٣,٢٦%) إلى (٥٥,٣٣%)، وحصلت (٣) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨٤,٨٨%) إلى (٩٠,٠٣%)، وحصلت عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٢,٢%) إلى (٦٧,٧%)،

وقد يرجع المستوى المتوسط تلقى العاملين في النادي المعلومات في الوقت المناسب، كما توفر إدارة النادي جميع المعلومات التي يحتاجها العاملين وذلك من أجل مساعدتهم في تحقيق الأهداف، والمعلومات المتوفرة داخل النادي تطابق الأهداف الموضوعه من أجل تحقيقها بكفاءة عالية، كما أن بعض المعلومات الصادرة من النادي تتميز بالوضوح والدقة والمصداقية وغير خاطئة، ويتم تحديث المعلومات بصفة دورية في كثير من الأحيان. تحرص إدارة النادي علي أن تكون المعلومات التي تقدمها لعاملين غير مكررة أو بها تحريف، تعمل إدارة النادي علي محاولة توفير كافة أنظمة حماية المعلومات الخاصة بالنادي، كما تسعى إدارة النادي أن تكون المعلومات ملائمة لأهداف العمل الحالية والمستقبلية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة جرادات Jaradat (٢٠١٣)(٢٨) ، وكانت من أهم النتائج: أن (٩٥%) من المشاركين في الدراسة عرف الشفافية علي أنها: جعل المعلومات متاحة للموظفين داخل الجامعة وأصحاب المصلحة، في حين عرف (٩٠%) من المشاركين علي أنها: توفير قوانين وأنظمة محددة بوضوح في أنحاء الحرم الجامعي، وأشارت الدراسة أيضا أن السلوك الذي يشير الي الشفافية التي يطبقها قادة الحرم الجامعي يتمثل في نشر البيانات وإمكانية الوصول اليها لجميع المستفيدين وتعزيز المساءلة.

وقد يرجع ذلك إلي أن نظرة إدارة النادي علي نشر بعض المعلومات والأرقام بكل شفافية يعزز من ثقة المجتمع المحلي بأهمية الدور الذي يلعبه النادي ، ويساهم في إعطاء صورة حقيقية للدور الذي تقوم به الأندية في الحركة الرياضية ، ويظهر المصاعب التي تعترض تحقيقها لأهدافها.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للاتصال:

جدول (١٠)

الدلالات الإحصائية للاتصال (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|-------------------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ٩. | تهتم إدارة النادي بابتكار أساليب جديدة حديثة ومعاصرة للاتصال. | ٢,١٥٤٦ | ٠,٨٤٦ | ٧١,٨٢ | متوسط |
| ١٠. | يتم من خلال عملية الاتصال تعريف العاملين بأنشطتهم ومستوياتهم وتقييمهم باستمرار. | ١,٢٣٧١ | ٠,٥١٦ | ٤١,٢٤ | منخفض |
| ١١. | توفر إدارة النادي أنظمة اتصالات مفتوحة بين كافة مستوياتها الإدارية لتسهيل عملية الاتصالات فيما بينها. | ٢,٦١٨٦ | ٠,٥٨٥ | ٨٧,٢٩ | مرتفع |
| ١٢. | تستعين إدارة النادي بأحدث الأجهزة التكنولوجية لتسهيل عملية الاتصال وتحسين جودتها. | ٢ | ٠,٩٢٤ | ٦٦,٦٧ | متوسط |
| ١٣. | تتم عملية الاتصال داخل النادي بسرعة ودون تعقيد | ٢,٣٦٠٨ | ٠,٧١٠ | ٧٨,٦٩ | مرتفع |
| إجمالي البعد الثاني / الاتصال | | 2.0742 | | ٦٩,١٤ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٠) أن مستوى إجمالي عبارات الاتصال (متوسط) بنسبة مئوية (٦٩,١٤%)، حيث حصلت عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٦,٦٧%) إلى (٧١,٨٢%)، وحصلت عبارتين مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٧٨,٦٩%) إلى (٨٧,٢٩%)، وحصلت عبارة مستوى (منخفض) بنسبة مئوية (٤١,٢٤%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي أن إدارة النادي توفر أنظمة اتصالات مفتوحة بين كافة مستوياتها الإدارية لتسهيل عملية الاتصالات فيما بينها، كما تتم عملية الاتصال داخل النادي بسرعة ودون تعقيد، وأن إدارة النادي تهتم بابتكار أساليب جديّة حديثة ومعاصرة للاتصال لمواكبة التقدم التكنولوجي، وتستعين إدارة النادي بأحدث الأجهزة التكنولوجية لتسهيل عملية الاتصال وتحسين جودتها، ولا يتم تعريف العاملين بأنشطتهم ومستوياتهم وتقييمهم باستمرار من خلال عملية الاتصال في كثير من الأحيان.

وقد يرجع ذلك إلي وجود الاتصالات الدائمة بين مستويات النادي حيث يتم اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات الحالية ، كما أن هناك استجابة للأعمال المستجدة من المستويات الإدارية التنفيذية .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة بداح Badah (٢٠١٣)(٢٥) " وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة جاءت عالية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة في درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة. وبذلك يكون قد تم الإجابة علي التساؤل الثاني للبحث

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للمشاركة في القرارات:

جدول (١١)

الدلالات الإحصائية للمشاركة في القرارات (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|--|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ١٤ | تهتم إدارة النادي كثيرا بعملية الرقابة الذاتية وتقييم كل فرد لنفسه. | ٢,١٣٤٠ | ٠,٥٥٢ | ٧١,١٣ | متوسط |
| ١٥ | تحرص إدارة النادي علي ضرورة بث روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع العاملين بالنادي من أجل تحقيق الأهداف الموضوعه. | ١,٩٠٧٢ | ٠,٧٠٨ | ٦٣,٥٧ | متوسط |
| ١٦ | تهتم إدارة النادي بتشجيع العاملين علي المشاركة بالأراء وتقديم المقترحات . | ٢,٥٠٥٢ | ٠,٦٩٤ | ٨٣,٥١ | مرتفع |
| ١٧ | تعمل إدارة النادي علي إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات. | ١,٣١٩٦ | ٠,٦٨٥ | ٤٣,٩٩ | منخفض |
| ١٨ | تحرص إدارة النادي علي اعلام العاملين بجميع النتائج التي تم تحقيقها. | ١,٥٨٧٦ | ٠,٧٨٧ | ٥٢,٩٢ | منخفض |
| ١٩ | تشارك إدارة النادي في حل جميع المشكلات التي يتعرض لها العاملين بالنادي. | ٢,٤٨٤٥ | ٠,٧٠٩ | ٨٢,٨٢ | مرتفع |
| ٢٠ | تعمل إدارة النادي علي إشراك العاملين في تخطيط واعداد البرامج داخل النادي للحصول علي المعلومات. | ٢,٠٧٢٢ | ٠,٦٦٥ | ٦٩,٠٧ | متوسط |
| ٢١ | تتسم السياسة المتبعة داخل النادي أثناء عملية التخطيط بالمرونة حيث يسمح للعاملين بالمشاركة في وضع أهداف العمل. | ٢,٤٢٢٧ | ٠,٧١٩ | ٨٠,٧٦ | مرتفع |
| إجمالي البعد الثالث / المشاركة في القرارات | | 2.0541 | | ٦٨,٤٧ | متوسط |

يتضح من الجدول (١١) أن مستوى إجمالي عبارات المشاركة في القرارات (متوسط) بنسبة مئوية (٦٨,٤٧%)، حيث حصلت (٣) عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٣,٥٧%) إلى (٧١,١٣%)، وحصلت (٣) عبارات مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨٠,٧٦%) إلى (٨٣,٥١%)، بينما حصلت عبارتين مستوى (منخفض) بنسبة مئوية تتراوح ما بين (٤٣,٩٩%) إلى (٥٢,٩٢%)،

وقد يرجع المستوى المتوسط الي اهتمام إدارة النادي بتشجيع العاملين علي المشاركة بالأراء وتقديم المقترحات، كما أن إدارة النادي تشارك في حل جميع المشكلات التي يتعرض لها العاملين بالنادي، وتتسم السياسة المتبعة داخل النادي أثناء عملية التخطيط بالمرونة حيث يسمح للعاملين

بالمشاركة في وضع أهداف العمل، وتهتم إدارة النادي كثيرا بعملية الرقابة الذاتية وتقييم كل فرد لنفسه، كما أن إدارة النادي تحرص علي ضرورة بث روح الفريق والعمل الجماعي بين جميع العاملين بالنادي من أجل تحقيق الأهداف الموضوعه، وتعمل إدارة النادي علي إشراك العاملين في تخطيط واعداد البرامج داخل النادي للحصول علي المعلومات، كما أن إدارة النادي لا تعمل علي إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان، وأيضا لا يكون هناك حرص دائم من إدارة النادي علي اعلام العاملين بجميع النتائج التي تم تحقيقها.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلاً من رشا نايل حامد الطراونة، محمد عمر العضايلة ٢٠١٠م حيث أشارا إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية اتخاذ القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً. (٥)

ويري الباحثان أن هناك علاقة وثيقة بين الشفافية الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة حيث أن وضوح المعلومات الصحيحة تساعد الإداريين علي اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة في ضوء التعرف فهم القرارات وحيثيات اتخاذها.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للبعد الرابع : المساءلة الإدارية:

جدول (١٢)

الدلالات الإحصائية للمساءلة الإدارية (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|-----|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ٢٢. | تتسم المساءلة في النادي بالعدالة بين جميع العاملين وعدم المبالغة. | ٢,١٤٤٣ | ٠,٣٥٣ | ٧١,٤٨ | متوسط |
| ٢٣. | يتضح للعاملين جميع اجراءات المساءلة من قبل إدارة النادي. | ٢,٤٣٣٠ | ٠,٧٢٠ | ٨١,١٠ | مرتفع |
| ٢٤. | تبني المساءلة في النادي علي تعزيز المسؤولية في نفوس جميع العاملين بالنادي. | ١,٦٥٩٨ | ٠,٧٧٦ | ٥٥,٣٣ | منخفض |
| ٢٥. | يتم الحرص في النادي علي أن تكون المساءلة بناء علي معلومات دقيقة ومؤكدة . | ٢,٤٦٣٩ | ٠,٧٣٧ | ٨٢,١٣ | مرتفع |
| ٢٦. | تم المساءلة في النادي بشفافية واضحة للجميع. | ١,٦٣٩٢ | ٠,٧٥٣ | ٥٤,٦٤ | منخفض |
| ٢٧. | يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية بالنادي. | ٢,٢٧٨٤ | ٠,٥١٥ | ٧٥,٩٥ | متوسط |
| | إجمالي البعد الرابع / المساءلة الإدارية | 2.1031 | | ٧٠,١٠ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٢) أن مستوى إجمالي عبارات المساءلة الإدارية (متوسط) بنسبة مئوية (٧٠,١%)، حيث حصلت عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٧١,٤٨%) إلى (٧٥,٩٥%)، وحصلت عبارتين مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨١,١%) إلى (٨٢,١٣%)، بينما حصلت عبارتين مستوى (منخفض) بنسبة مئوية تتراوح ما بين (٥٤,٦٤%) إلى (٥٥,٣٣%)،.

وقد يرجع المستوى المتوسط الي وضوح جميع اجراءات المساءلة من قبل إدارة النادي للعاملين، كما يتم الحرص في النادي علي أن تكون المساءلة بناء علي معلومات دقيقة ومؤكدة، كما تتسم المساءلة في النادي بالعدالة بين جميع العاملين وعدم المبالغة فيها في كثير من الأحيان، ويوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية بالنادي، كما أن المساءلة في النادي لا تبني علي تعزيز المسؤولية

في نفوس جميع العاملين بالنادي، كما أن المساءلة تتم في النادي بشفافية واضحة للجميع في بعض الأحيان.

ويري الباحثان أن المساءلة الإدارية قد تكون أداة إيجابية تعمل علي تحقيق مستوى أفضل في الأداء الإداري نتيجة وجود اختلافات وتعدد أنواع المساءلة ، كما أنها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة والحديثة في علاج الأجهزة الإدارية.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Martell** ٢٠٠٧م حيث أشارت إلي أهمية الجهود الرامية إلى زيادة الشفافية والمساءلة بمختلف أشكالها (الإدارية، والاقتصادية، والسياسية) وأن هذه الجهود يجب أن تكون متكاملة ومتشابكة. (٣٠)

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للبعد الخامس الخاص بالإجراءات الإدارية:

جدول (١٣)

الدلالات الإحصائية للإجراءات الإدارية (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|--|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ٢٨. | جميع اللوائح القانونية معلنة للجميع. | ٢,٠٤١٢ | ٠,٦٤٤ | ٦٨,٠٤ | متوسط |
| ٢٩. | يتم تسهيل كافة الإجراءات المعمول بها في النادي لإنهاء المهام بدون تعقيد. | ٢,٤٩٤٨ | ٠,٧٦٥ | ٨٣,١٦ | مرتفع |
| ٣٠. | ترجع إدارة النادي القواعد واللوائح والتأكد من مناسبتها للتطورات العصرية. | ٢,٠٣٠٩ | ٠,٦٥٣ | ٦٧,٧٠ | متوسط |
| ٣١. | جميع الإجراءات في النادي واضحة ومعروفة للجميع. | ١,٦٠٨٢ | ٠,٧٨٥ | ٥٣,٦١ | منخفض |
| ٣٢. | تنفذ جميع الإجراءات الإدارية في النادي بشفافية أمام الجميع. | ٢,٦٧٠١ | ٠,٦٤١ | ٨٩ | مرتفع |
| ٣٣. | تطبق كافة اللوائح والقوانين علي الجميع دون تمييز. | ٢,٠٢٠٦ | ٠,٦٦١ | ٦٧,٣٥ | متوسط |
| إجمالي البعد الخامس / الإجراءات الإدارية | | 2.1443 | | ٧١,٤٨ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٣) أن مستوى إجمالي عبارات الإجراءات الإدارية (متوسط) بنسبة مئوية (٧١,٤٨%)، حيث حصلت (٣) عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٧,٠٣٥%) إلى (٦٨,٠٤%)، وحصلت عبارتين مستوى (مرتفع) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٨٣,١٦%) إلى (٨٩%)، بينما حصلت عبارة واحدة على مستوى (منخفض) بنسبة مئوية (٥٣,٦١%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي أنه يتم تسهيل كافة الإجراءات المعمول بها في النادي لإنهاء المهام بدون تعقيد، كما أنه تنفذ جميع الإجراءات الإدارية في النادي بشفافية أمام الجميع، وأن جميع اللوائح القانونية معلنة للجميع، كما أن إدارة النادي تعمل علي محاولة مراجعة القواعد واللوائح والتأكد من مناسبتها للتطورات العصرية ، كما تطبق كافة اللوائح والقوانين علي الجميع دون تمييز في كثير من الأحيان، كما أن جميع الإجراءات في النادي غير واضحة ومعروفة للجميع.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **مشرف بن علي العمري** ٢٠١٢م ، وتوصلت الدراسة إلي أن الدرجة الإجمالية لمعوقات الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كانت كبيرة ، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي بعد الشفافية في تقييم الأداء يليه الاتصال الإداري. (١٧)

ويشير جمال محمد علي ٢٠٠٩م إلي أن الإدارة الرياضية من أهم الموضوعات التي تؤثر على حياتنا ومسيرتنا الرياضية في قطاع البطولة أو قطاع ممارسة الرياضة ذلك لأنها دائماً ترتبط بتحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها، وتهتم بدرجة كبيرة بتجميع الكفاءات البشرية والموارد المالية والمادية واستخدامها الاستخدام الأمثل والفعال لتحقيق الأهداف المرجوة. (٤ : ١٧)

- تحليل الاستمارة الثانية:- مستوى دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية:

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للشعور بالإنجاز في العمل:

جدول (١٤)

الدلالات الإحصائية للشعور بالإنجاز في العمل (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|---|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ١. | تشجع إدارة النادي العاملين علي انجاز مهامهم الوظيفية لتحقيق الأهداف | ٢,٠٨٢٥ | ٠,٧١٦٩١ | ٦٩,٤٢ | متوسط |
| ٢. | تحث إدارة النادي العاملين علي العمل الجيد كقيمة يجب تحقيقها. | ٢,٠٤١٢ | ٠,٦٤٤١٦ | ٦٨,٠٤ | متوسط |
| ٣. | يشعر العاملين بالنادي بالرضا الوظيفي فيما يقومون به من أعمال. | ٢,٥٩٧٩ | ٠,٧٤٥٢٦ | ٨٦,٦٠ | مرتفع |
| ٤. | تساعد إدارة النادي العاملين علي إعطاء أفضل ما لديهم فيما يقومون به من أعمال. | ١,٦٥٩٨ | ٠,٨٨٨٤٣ | ٥٥,٣٣ | منخفض |
| إجمالي البعد الأول / (الشعور بالإنجاز في العمل) | | 2.0954 | | ٦٩,٨٥ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٤) أن مستوى إجمالي عبارات الشعور بالإنجاز في العمل (متوسط) بنسبة مئوية (٦٩,٨٥%)، حيث حصلت عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٨,٠٤%) إلى (٦٩,٤٢%)، وحصلت عبارة مستوى (منخفض) بنسبة مئوية (٥٥,٣٣%)، وحصلت عبارة مستوى (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٦,٦%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي شعور العاملين بالنادي بالرضا الوظيفي فيما يقومون به من أعمال، كما أن إدارة النادي تشجع العاملين علي انجاز مهامهم الوظيفية لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتحث إدارة النادي العاملين علي العمل الجيد كقيمة يجب تحقيقها، كما تحاول إدارة النادي مساعد العاملين علي إعطاء أفضل ما لديهم فيما يقومون به من أعمال. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أدماسي (٢٠١٧) (٢٤) Admassie : التي هدفت الي اختبار ممارسات القيادة الرئيسية، ودورها في تحفيز المعلمين، وانجاز الطلبة في المدارس الثانوية في حكومة مدينة أديس أبابا في أثيوبيا، والتي كان من أهم نتائجها : أن الممارسات القيادية لها علاقة قوية ومباشرة مع دافعية المعلمين، كما أظهرت وجود علاقة قوية ومباشرة بين تحفيز المعلمين انجاز الطلاب.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للشعور بالتقدير والاحترام:

جدول (١٥)

الدلالات الإحصائية لشعور بالتقدير والاحترام (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|--|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ٥. | تقدر إدارة النادي الجهود الإضافية للعاملين التي تشجعهم علي الإبداع والابتكار. | ٢,٠٥١٥ | ٠,٦٣٥٢٧ | ٦٨,٣٨ | متوسط |
| ٦. | يعتز العاملين بانتمائهم للنادي. | ١,٢٧٨٤ | ٠,٥٣٥٠٧ | ٤٢,٦١ | منخفض |
| ٧. | تقدر إدارة النادي كل ما يقوم به العاملين من جهد في تحقيق الأهداف. | ١,٨٩٦٩ | ٠,٧٧٠٣٤ | ٦٣,٢٣ | متوسط |
| ٨. | تساعد إدارة النادي العاملين علي الشعور بتقدير الذات. | ٢,٥٧٧٣ | ٠,٦٨٩٧٣ | ٨٥,٩١ | مرتفع |
| إجمالي البعد الثاني/ الشعور بالتقدير والاحترام | | 1.9510 | | ٦٥,٠٣ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٥) أن مستوى إجمالي عبارات الشعور بالتقدير والاحترام (متوسط) بنسبة مئوية (٦٥,٠٣%)، حيث حصلت عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٣,٢٣%) إلى (٦٨,٣٨%)، وحصلت عبارة مستوى (منخفض) بنسبة مئوية (٤٢,٦١%)، وحصلت عبارة مستوى (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٥,٩١%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي أن إدارة النادي تساعد العاملين علي الشعور بتقدير الذات، كما أن إدارة النادي تقدر الجهود الإضافية للعاملين التي تشجعهم علي الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف، وتعمل إدارة النادي علي تقدير كل ما يقوم به العاملين من جهد في تحقيق الأهداف، في حين أن بعض العاملين لا يعترف بانتمائهم للنادي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبدالله بن عوض محمد الشهري (٢٠٢٠) (١١) بعنوان "درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" وهدفت الدراسة الي التعرف علي درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية لرغبة في العمل وتحمل المسؤولية :

جدول (١٦)

الدلالات الإحصائية لرغبة في العمل وتحمل المسؤولية (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|-----|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| | لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة استخدام الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية كانت بدرجة متوسطة، وكان مستوى الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، ووجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. | | | | |
| | بيدي العاملين في النادي الرغبة بالمساهمة في أنشطة ومهام إضافية تساهم في تحقيق أهداف النادي. | ٢,٠٥١٥ | ٠,٤٦٤٨٣ | ٦٨,٣٨ | متوسط |
| ٩. | يعتز العاملين في النادي بالعمل الذي يقومون به. | ٢,٣٨١٤ | ٠,٨٢٢١٣ | ٧٩,٣٨ | مرتفع |
| ١٠. | يقوم العاملين بالنادي بمتطلبات عملهم مهما كلفهم ذلك من جهد. | ٢,٠٦١٩ | ٠,٨٩٩٢٤ | ٦٨,٧٣ | متوسط |
| | إجمالي البعد الثالث / الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية | 2.1649 | | ٧٢,١٦ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٦) أن مستوى إجمالي عبارات اليات تفعيل التحول الرقمي (متوسط) بنسبة مئوية (٧٢,١٦%)، حيث حصلت عبارتين مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٨,٣٨%) إلى (٦٨,٧٣%)، وحصلت عبارة مستوى (مرتفع) بنسبة مئوية (٧٩,٣٨%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي أن كثير من العاملين في النادي يعتز بالعمل الذي يقومون به ويعمل جاهدا علي تطوير نفسه عن طريق حضور المحاضرات والندوات والمؤتمرات العلمية لاكتساب خبرات جديدة في مجال تخصصه، كما يبدي العاملين في النادي الرغبة بالمساهمة في أنشطة ومهام إضافية تساهم في تحقيق أهداف النادي المطلوبة، ويقوم العاملين بالنادي بمتطلبات عملهم مهما كلفهم ذلك من جهد.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبدالرازق عبدالله البوني (٢٠٢١) (١٠) بعنوان: الضغوط النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدي طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا" وهدفت الدراسة الي معرفة الضغوط النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدي طلاب كلية التربية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وكانت أهم نتائج الدراسة : أن الضغوط النفسية تتسم لدي

طلاب كلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالانخفاض، كما أن دافعية الانجاز لدى الطلاب كلية التربية جامعة السودان يتسم بالارتفاع، وتوجد علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط النفسية ودافعية الانجاز لدى الطلاب، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الانجاز تعزي لمتغير النوع لصالح نوع الأنثى.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للبعد الرابع : أهمية العمل نفسه:

جدول (١٧)

الدلالات الإحصائية لأهمية العمل نفسه (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|----|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ١١ | تشجع إدارة النادي العاملين علي الإبداع والابتكار في العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة. | ١,٨١٤٤ | ٠,٨٨١٨٨ | ٦٠,٤٨ | متوسط |
| ١٢ | تساعد إدارة النادي العاملين علي استخدام الاساليب الحديثة والمتطورة غير الروتينية. | ١,٥٤٦٤ | ٠,٦١٢٧٢ | ٥١,٥٥ | منخفض |
| ١٣ | يحرص العاملين في النادي علي العمل والمواظبة علي الحضور الدائم. | ١,٨٠٤١ | ٠,٧٤٤٩٧ | ٦٠,١٤ | متوسط |
| ١٤ | يحترم العاملين بالنادي العمل الذي يقومون به ويقدرونه. | ٢,٤١٢٤ | ٠,٧٧٣٩٦ | ٨٠,٤١ | مرتفع |
| ١٥ | تشجع إدارة النادي العاملين علي حب العمل والمكان الذي يعملون به. | ١,٨٢٤٧ | ٠,٦٧٧١٦ | ٦٠,٨٢ | متوسط |
| | إجمالي البعد الرابع / أهمية العمل نفسه | 1.8804 | | ٦٢,٦٨ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٧) أن مستوى إجمالي عبارات أهمية العمل نفسه (متوسط) بنسبة مئوية (٦٢,٦٨%)، حيث حصلت (٣) عبارات مستوى (متوسط) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٦٠,١٤%) إلى (٦٠,٨٢%)، وحصلت عبارة مستوى (منخفض) بنسبة مئوية (٥١,٥٥%)، وحصلت عبارة مستوى (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٠,٤١%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي احترام العاملين بالنادي العمل الذي يقومون به ويقدرونه، كما تشجع إدارة النادي العاملين علي الإبداع والابتكار في العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما يحرص العاملين في النادي علي العمل والمواظبة علي الحضور الدائم وعدم التأخير عن مواعيد العمل أو الإنصراف المبكر عن وقت انصرافهم، وتشجع إدارة النادي العاملين علي حب العمل والمكان الذي يعملون به، في حين لا تساعد إدارة النادي العاملين علي استخدام الاساليب الحديثة والمتطورة غير الروتينية وانما يحرص بعض من إدارة النادي علي التمسك بالأساليب الروتينية في العمل دون النظر الي الإنجاز.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة ايمان عبدالله المستكاوي (٢٠٢٢) (٢) والتي كان من أهم نتائجها : وجود علاقة ارتباطية بين إجمالي الشفافية الإدارية وكل من أعداد أفراد الأسرة والمستوي التعليمي والدخل الشهري، ومن أهم التوصيات: علي وسائل الاعلام عقد ندوات ودورات ومحاضرات نشر مفهوم وأهمية الشفافية الإدارية للمؤسسات المختلفة ودورها المحوري في تحقيق التفكير الإيجابي لعاملها وعقد دورات تدريبية وورش عمل للسادة المديرين بمختلف المؤسسات لتطوير المهارات الإدارية والقيادية لديهم لدورها البارز في تحقيق مبادئ وقيم الشفافية الإدارية للمؤسسة، ممارسة مبادئ الشفافية الإدارية فيما يتعلق باللوائح والقوانين، وتقييم الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إيجاد قنوات متابعة للتأكد من سلامة تطبيق الشفافية الإدارية.

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للبعد الخامس الخاص بإمكانية التقدم في المهنة والترقية:

جدول (١٨)

الدلالات الإحصائية لإمكانية التقدم في المهنة والترقية (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|-----|---|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ١٦. | يسعي العاملین بالنادي للحصول علي فرص للترقية. | ٢,٤٠٢١ | ٠,٧١٦٧٦ | ٨٠,٠٧ | مرتفع |
| ١٧. | توجد بالنادي عدالة بمعايير الترقية تسري علي الجميع دون تمييز. | ٢,٢٤٧٤ | ٠,٧٩٠٩٨ | ٧٤,٩١ | متوسط |
| ١٨. | يثق العاملین بالنادي في عدالة الإدارة في تقييمها لأدائهم. | ١,٥٦٧٠ | ٠,٧٤٨٧١ | ٥٢,٢٣ | منخفض |
| ١٩. | تتم الترقية بالنادي بالكفاءة دون غيرها. | ٢,١١٣٤ | ٠,٥٣٧٦٧ | ٧٠,٤٥ | متوسط |
| ٢٠. | يحترم العاملین بالنادي قرارات الإدارة في عملية الترقية. | ١,٨٠٤١ | ٠,٧٣٠٨٦ | ٦٠,١٤ | متوسط |
| | إجمالي البعد الخامس / إمكانية التقدم في المهنة والترقية | 2.0268 | | ٦٧,٥٦ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٨) أن مستوى إجمالي عبارات إمكانية التقدم في المهنة والترقية (متوسط) بنسبة مئوية (٦٧,٥٦%)، حيث حصلت (٣) عبارات مستوى (متوسط) بنسبة مئوية تتراوح ما بين (٦٠,١٤%) إلى (٧٤,٩١%)، وحصلت عبارة مستوى (منخفض) بنسبة مئوية (٥٢,٢٣%)، وحصلت عبارة مستوى (مرتفع) بنسبة مئوية (٨٠,٠٧%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي سعي العاملین بالنادي للحصول علي فرص للترقية، كما أنه توجد بالنادي عدالة بمعايير الترقية تسري علي الجميع دون تمييز، كما تتم الترقية بالنادي بالكفاءة دون غيرها، ويحترم العاملین بالنادي قرارات الإدارة في عملية الترقية، كما أن بعض العاملین بالنادي لا يثقون في عدالة الإدارة في تقييمها لأدائهم.

ويري الباحثان أنه من الضروري شعور العاملین بالنادي بأن الترقية تتم بالفعل بعدالة وشفافية وعلي سبيل الكفاءة لا الأقدمية كما هو متبع لكثير من المؤسسات سواء الرياضية أو غيرها من المؤسسات الأخرى، كما يجب علي العاملین في مقابل ذلك أن يعملون علي تطوير أنفسهم من خلال التدريب المستمر وحضور الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال تخصصهم.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة - دراسة عمرو جمال نافع (٢٠٢٢) (١٢) بعنوان "آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدي العاملین بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية" وهدفت الدراسة الي التعرف علي آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدي العاملین بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وكانت أهم النتائج: وجود قصور في تفعيل إدارة مراكز التنمية الرياضية لآليات الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة مما يتطلب العديد من الإجراءات المناسبة لتفعيلها وذلك لتحقيق استدامة العمل، ضعف محور "التشريعات والقوانين" حيث أن بعض التشريعات تكون غامضة في تفسيرها مما يجعلها قابلة للتأويل، ضعف محور شفافية الاتصال الإداري حيث توجد قصور في استخدام أساليب الاتصال الحديثة في تنمية مهارات العاملین وتدريبهم بشكل دوري مما يكفل تحقيق التنمية المستدامة، ضعف محور شفافية نظم المعلومات الإدارية حيث تتبع مراكز التنمية الرياضية ثقافة احتكارية وإخفاء المعلومات، ضعف محور شفافية صنع القرارات حيث نجد أن مراكز التنمية الرياضية لا تتبع الأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملین في اتخاذ القرارات بما يسهم في تحقيق أهداف العمل

عرض ومناقشة الدلالات الإحصائية للبعد السادس الخاص بالتطور والنمو الشخصي

جدول (١٩)

الدلالات الإحصائية بالتطور والنمو الشخصي (ن=٩٧)

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | المستوى |
|----|--|-----------------|-------------------|----------------|---------|
| ٢١ | يقوم العاملین بالنادي بالمشاركة في مختلف الاجتماعات والندوات رغبة في تطوير ذاتهم. | ١,٦٢٨٩ | ٠,٦٥٠٦٣ | ٥٤,٣٠ | منخفض |
| ٢٢ | تحت إدارة النادي العاملین علي متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم. | ١,٨٩٦٩ | ٠,٦٥٣٢٧ | ٦٣,٢٣ | متوسط |
| ٢٣ | يقوم بعض العاملین في النادي بأعمال إضافية من أجل اكتساب خبرات جديدة في مجال تخصصهم. | ١,٥٤٦٤ | ٠,٥٥٩٤٠ | ٥١,٥٥ | منخفض |
| ٢٤ | تشجع إدارة النادي العاملین علي الالتحاق بالدورات التدريبية التي تزيد من مستوي تحقيقهم للأهداف. | ٢,٣٥٠٥ | ٠,٧٥٠٥٧ | ٧٨,٣٥ | مرتفع |
| | إجمالي البعد الخامس / إمكانية التقدم في المهنة والترقية | ١,٨٥٥٧ | | ٦١,٨٦ | متوسط |

يتضح من الجدول (١٩) أن مستوى إجمالي عبارات التطور والنمو الشخصي (متوسط) بنسبة مئوية (٦٠,٢٩٥%)، حيث حصلت عبارتين مستوى (منخفض) بنسب مئوية تتراوح ما بين (٥١,٥٥%) إلى (٥٤,٣%)، وحصلت عبارة مستوى (مرتفع) بنسبة مئوية (٧٨,٣٥%)، وحصلت عبارة مستوى (متوسط) بنسبة مئوية (٦٣,٢٣%).

وقد يرجع المستوى المتوسط الي تشجع إدارة النادي العاملین علي الالتحاق بالدورات التدريبية التي تزيد من مستوي تحقيقهم للأهداف، كما تحت إدارة النادي العاملین علي متابعة كل ما هو جديد في مجال تخصصهم، وهناك عدم حرص بعض العاملین في النادي علي القيام بأعمال إضافية من أجل اكتساب خبرات جديدة في مجال تخصصهم، وكذلك عدم قيام الكثير من العاملین بالنادي بالمشاركة في مختلف الاجتماعات والندوات رغبة في تطوير ذاتهم.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة بصيري حسام الدين (٢٠٢٠) (٣) بعنوان: الاعداد النفسي وعلاقته بدافعية الانجاز لدي لاعبي كرة القدم " وقد هدفت الدراسة الي التعرف علي نوع العلاقة الاعداد النفسي ودافعية الانجاز لدي لاعبي كرة القدم أكابر ومعرفة مدي مساهمة الاعداد النفسي في زيادة دافعية الانجاز ومدي تأثير الجانب النفسي في الرفع من دافعية الانجاز، ومن أهم النتائج: أن علاقة الاعداد النفسي بدافعية الانجاز لدي لاعبي كرة القدم أكابر هي علاقة ارتباطية موجبة، حيث يعتبر الاعداد النفسي من أهم العوامل المساعدة في أداء اللاعبين وتحقيق انجاز أفضل، وعلي المدرب الاهتمام بتحضير اللاعب نفسياً، وتأكيد المدربين علي ضرورة التحضير النفسي، لما له من دور كبير في تحسين المهارات لدي اللاعبين أثناء التدريب والمنافسات.

١- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالشفافية ودافعية الإنجاز لدى العاملين بالأندية الرياضية المصرية؟

جدول (٢٠) يبين العلاقة بين الإدارة بالشفافية ودافعية الإنجاز لدى العاملين بالأندية الرياضية المصرية

| الأبعاد | الشعور بالإنجاز في العمل | الشعور بالتقدير والاحترام | الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية | أهمية العمل نفسه | إمكانية التقدم في المهنة والترقية | التطور والنمو الشخصي | مستوي دافعية الإنجاز لدى العاملين بالأندية الرياضية |
|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------|-----------------------------------|----------------------|---|
| نظم المعلومات | **٠,٧٩٢ | **٠,٩٠٨ | **٠,٣٥٣ | **٠,٦٠٨ | **٠,٤٧٦ | **٠,٥٧١ | **٠,٧٧٤ |
| الاتصال | **٠,٥٤٥ | **٠,٦٧٧ | **٠,٤٧٨ | **٠,٤٩٧ | **٠,٤٧٨ | **٠,٥٧٠ | **٠,٦٦٥ |
| المشاركة في القرارات | **٠,٦٤٥ | **٠,٨٣٦ | **٠,٣٨٣ | **٠,٥٣٠ | **٠,٣٦٣ | **٠,٣٩١ | **٠,٦٣٩ |
| المساعدة الإدارية | **٠,٦٩٢ | **٠,٧٦٢ | **٠,٤٤٦ | **٠,٦٢٩ | **٠,٤٩٤ | **٠,٥٥١ | **٠,٧٤٣ |
| الإجراءات الإدارية | **٠,٩١٤ | **٠,٨٤٦ | **٠,٢٦٣ | **٠,٥٤٧ | **٠,٤٠٦ | **٠,٥١٤ | **٠,٧٣٣ |
| الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية | **٠,٧٩٦ | **٠,٨٩٦ | **٠,٣٩٠ | **٠,٦١٩ | **٠,٤٨٢ | **٠,٥٦٤ | **٠,٧٨١ |

يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالشفافية (الدرجة الكلية والأبعاد) ودافعية الإنجاز لدى العاملين بالأندية الرياضية المصرية (الدرجة الكلية والأبعاد)، حيث جاءت قيمة الارتباط بينهما ما بين متوسطة إلى قوية وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أي أنه كلما زادت الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية زادت دافعية الإنجاز لدى العاملين بالأندية الرياضية.

- الاستخلاصات والتوصيات:-

- أولاً: الاستخلاصات:-

- ١- تقوم إدارة النادي بتقديم المعلومات في الوقت المناسب للعاملين في النادي ، كما توفر إدارة النادي جميع المعلومات التي يحتاجها العاملين، والمعلومات المتوفرة داخل النادي تطابق الأهداف الموضوعه من أجل تحقيقها بكفاءة عالية،
- ٢- المعلومات الصادرة من النادي تتميز بالوضوح والدقة والمصداقية وغير خاطئة، ويتم تحديث المعلومات بصفة دورية في كثير من الأحيان.
- ٣ - توفر إدارة النادي أنظمة اتصالات مفتوحة بين كافة مستوياتها الإدارية لتسهيل عملية الاتصالات فيما بينها، كما تتم عملية الاتصال داخل النادي بسرعة ودون تعقيد.
- ٤- لا تهتم إدارة النادي بتشجيع العاملين علي المشاركة بالأراء وتقديم المقترحات .
- ٥- تعمل إدارة النادي علي إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات.
- ٦- يتم تسهيل كافة الإجراءات المعمول بها في النادي لإنهاء المهام بدون تعقيد، كما أنه تنفذ جميع الإجراءات الإدارية في النادي بشفافية أمام الجميع.
- ٧- تشجع إدارة النادي العاملين علي انجاز مهامهم الوظيفية لتحقيق الأهداف.
- ٨- تعمل إدارة النادي علي تقدر كل ما يقوم به العاملين من جهد في تحقيق الأهداف، في حين أن بعض العاملين لا يعترف بانتمائهم للنادي.
- ٩- يسعى العاملين بالنادي للحصول علي فرص للترقية، كما أنه توجد بالنادي عدالة بمعايير الترقية تسري علي الجميع دون تمييز.
- ١٠- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالشفافية(الدرجة الكلية والأبعاد) ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية(الدرجة الكلية والأبعاد)، حيث جاءت قيمة الارتباط بينهما ما بين متوسطة إلى قوية وجميعها دالة عند مستوى دلالة(٠,٠٥)، أي أنه كلما زادت الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية زادت دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية.

ثانياً: التوصيات-

- ١- ضرورة إشراك العاملين بالنادي في اتخاذ القرارات الإدارية جنباً إلى جنب مع الإدارة بالنادي حيث يساهم ذلك في بناء جدار للثقة للعاملين ومن ثم تحقيقي جميع الأهداف بكفاءة عالية.
- ٢- ضرورة قيام العاملين بالنادي بالمشاركة في مختلف الاجتماعات والندوات رغبة في تطوير ذاتهم، وكذلك قيام العاملين في النادي بأعمال إضافية من أجل اكتساب خبرات جديدة في مجال تخصصهم.

- ٣- اهتمام إدارة النادي والعاملين بالنادي باستخدام الاساليب الحديثة والمتطورة غير الروتينية، والأنماط القيادية الجديدة وامكانية تطبيقها بما يخدم أهداف النادي والعاملين به وإدارته بشكل عام.
- ٤- مساهمة العاملين في النادي في القيام بأنشطة ومهام إضافية تساهم في تحقيق أهداف النادي.
- ٥- تشجيع إدارة النادي العاملين علي إعطاء أفضل ما لديهم فيما يقومون به من أعمال بما يخدم مصلحة النادي وتحقيق أهدافه.
- ٦- أن تكون جميع الإجراءات في النادي واضحة ومعروفة للجميع.
- ٧- أن تتم المساءلة في النادي بشفافية واضحة للجميع.
- ٨- أن تحرص إدارة النادي علي أن تكون المعلومات غير مكررة أو بها تحريف، وتعمل علي توفير كافة أنظمة حماية المعلومات الخاصة بالنادي.
- ٩- تعريف العاملين بأنشطتهم ومستوياتهم وتقييمهم باستمرار من خلال عملية الاتصال.
- ١٠- أن يكون هناك حرص دائم من إدارة النادي علي اعلام العاملين بجميع النتائج التي تم تحقيقها.

المراجع:

أولاً:- المراجع العربية:-

- ١ أشرف عبدالمعزز : اقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية، انتاج علمي منشور،
المجلة الأوروبية لتكنولوجيا علوم الرياضة بالسويد، القاهرة، ٢٠١٥م.
عبدالرحيم
- ٢ ايمان عبدالله المستكوي : الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتفكير الإيجابي لدي عينة من ربات الأسر
العاملات، جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد ٧٤،
ابريل، ٢٠٢٣م.
- ٣ بصيري حسام الدين : الاعداد النفسي وعلاقته بدافعية الانجاز لدي لاعبي كرة القدم صنف
أكابر، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم التدريب الرياضي، ٢٠٢٠م.
- ٤ جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية ، ط ٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،
٢٠٠٩م.
- ٥ رشا نايل حامد الطراونة،
محمد عمر العضائلة : أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات
الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٦، العدد ٢٠١٠م.
- ٦ رفيق عبدالحميد الفالوجي : الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية للموظفين
الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية جوال، رسالة ماجستير، كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر،
٢٠١٤م.
- ٧ سامي الطوخي : الإدارة بالشفافية : الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، دراسة مقارنة،
دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦م
- ٨ سعودى بن شـباب
الشلوي : الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، دراسة تطبيقية
علي وزارة العمل في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم
الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،
٢٠١٦م.
- ٩ طاهر محسن منصور ،
وائل محمد صبحي : الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان،
٢٠٠٩م.
- ١٠ عبدالرازق عبدالله البوني : الضغوط النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدي طلاب كلية التربية
جامعة السودان، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٢٢، عدد ١، السودان،
٢٠٢١م.

- ١١ : عبدالله بن عوض محمد : درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مجلة القلم، ١٧٤، ٢٠٢٠، الشهرى
- ١٢ : عمرو جمال نافع : آليات تفعيل الشفافية الإدارية كمدخل لتحسين التنمية المستدامة لدى العاملين بمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، عدد ٩٥، الجزء ٢، ابريل، ٢٠٢٢م.
- ١٣ : غنيم محمود الطشة، باسم علي : درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، مجلد ٢، عدد ٩٣، الكويت، ٢٠٠٩م.
- ١٤ : فانتن احمد ابو بكر : نظم الإدارة الحديثة، منهج حديث لتحقيق الشفافية، الطبعة الأولى، ايتراك، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ١٥ : فهد عبدالرحمن رمزي : الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣م.
- ١٦ : محمد جسام عرب، حسين علي كاظم : علم النفس الرياضي، ط١، النجف الأشرف، دار الضياء للطباعة والتصميم، ٢٠٠٩م.
- ١٧ : مشرف بن علي العمري : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة ، السعودية ، ٢٠١٢م.
- ١٨ : مصطفى باهي، احمد شحاته، عمرو فؤاد، هند سالم : أصول علم نفس الرياضة ، ط١، مركز الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠١٥م.
- ١٩ : مصطفى محمود أبو بكر : بناء العدالة والنزاهة والمساءلة في سياسات التنمية، مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، منظور استراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط١، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٢٠ : منى عبد الحليم : الاتجاهات المعاصرة في علم النفس الرياضي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٩م.
- ٢١ : موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

- ٢٢ نبيه العلقامي، كمال : اقتصاديات الرياضة، مركز الكتاب للنشر، مدينة نصر، القاهرة، درويش، ماجد فرغلي، محمد فضل الله، مصطفى عزام، محمد مغاوري ٢٠١٢م.
- ٢٣ نعيمة محمد حرب : واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١م.

ثانياً:- المراجع الأجنبية:

- 24 Admassie, S. Z. : Principal Leadership Practices, teacher motivation, and student achievement in secondary schools of addis ababa city government. (Doctoral Dissertation). College of Education and Behavioral studies, Addis Ababa University,2017.
- 25 Badah, Ahmed : Practice Degree of the Managerial Transparency in the Jordanian Private University as Viewed by their Heads of Departments. American Journal of Educational Research. No.7 Vol.1.PP.252-259 ,2013.
- 26 Breton, Albert et al, : The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited, Britain &USA,2007.
- 27 Gawley, Tim : University Administrators as Information Tacticians: Understanding transparency as selective Concealment and Instrumental Disclosure, symbolic interaction, Vol. 31, Issue 2,2008 .
- 28 Garadat, M : The Notin OF Adminstrtive Transparency amonge Acaderships Leaderships at Jordanian Universities. Education. No. 1. Vol. 134.

PP. 74-81. , 2015.

- 29 Grimmelikhuijsen, S, Porumbescu, G, Hong, B, Im, T.: : The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. Public Administration Review, 73, 2013
- 30 Martell, Christiner : Municipal Government Accountability in Brazil, International Journal of Public Administration, 2007.
- 31 Menendez, Marta : Access to Public Services and Corruption: The Case of from: and Recanatin Peru2002., Francesca

<http://www.grade.org.pe/eventos/Nipconference/private/Menendez-abstract.pdf.html>.

ثالثاً:- شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت):-

[32 –WWW.transparancy.org](http://WWW.transparancy.org)

ملخص البحث

" الشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية "

* وليد محمد الصادق محمد

* كريم حسن محمد المسلول

يهدف البحث الي التعرف علي العلاقة بين الإدارة بالشفافية ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية وذلك من خلال التعرف علي الواقع الفعلي للإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية المصري ، مستوي دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية ، العلاقة بين الإدارة بالشفافية ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لتحقيق هدف البحث وطبيعة إجراءاته، وتمثل مجتمع البحث في رؤساء وأعضاء مجالس إدارات الأندية، ومدراء الأنشطة الرياضية، والإداريين العاملين بالأندية الرياضية وعددهم (١٢٠) فردا في (٨) نادي وهم النادي الأهلي، نادي الزمالك، نادي القاهرة، نادي وادي دجلة، نادي الصيد، نادي ٦ أكتوبر، نادي الشمس، نادي الزهور الرياضي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية حيث بلغت (٩٧) فرداً. ومن أهم النتائج: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالشفافية(الدرجة الكلية والأبعاد) ودافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية المصرية(الدرجة الكلية والأبعاد)، حيث جاءت قيمة الارتباط بينهما ما بين متوسطة إلى قوية وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أي أنه كلما زادت الإدارة بالشفافية بالأندية الرياضية زادت دافعية الإنجاز لدي العاملين بالأندية الرياضية. ومن أم التوصيات: ضرورة إشراك العاملين بالنادي في اتخاذ القرارات الإدارية جنباً الي جنب مع الإدارة بالنادي حيث يساهم ذلك في بناء جدار للثقة للعاملين ومن ثم تحقيقي جميع الأهداف بكفاءة عالية.

Research Summary

"Administrative transparency and its relationship to achievement motivation among employees in Egyptian sports clubs"

- * Walid Mohamed elSadek Mohamed .
- *kareem Hasan Mohamed Elmaslot.

The research aims to identify the relationship between management with transparency and achievement motivation among employees in Egyptian sports clubs, by identifying the actual reality of management with transparency in Egyptian sports clubs, the level of achievement motivation among employees in Egyptian sports clubs, the relationship between management with transparency and achievement motivation among employees in Egyptian sports clubs, The researchers used the descriptive approach to suit it to achieve the goal of the research and the nature of its procedures. The research community was represented by the heads and members of the boards of directors of clubs, directors of sports activities, and administrators working in sports clubs, numbering (120) individuals in (8) clubs, namely Al-Ahly Club, Zamalek Club, Cairo Club, and... Wadi Degla, Shooting Club, 6th of October Club, Al-Shams Club, and Al-Zohour Sports Club. The research sample was chosen randomly and amounted to (97) individuals. Among the most important results: There is a direct, statistically significant relationship between management with transparency (total score and dimensions) and achievement motivation among employees in Egyptian sports clubs (total score and dimensions), where the correlation value between them ranged between moderate to strong, and all of them are significant at the significance level (0.05). That is, the more transparent the management in sports clubs, the greater the achievement motivation among sports club employees. Among the recommendations: the necessity of involving the club's employees in making administrative decisions alongside the club's management, as this contributes to building a wall of trust for the employees and thus achieving all goals with high efficiency