

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء
المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام
الله والبيرة.

**The extent to which corporate governance is applied in sports
clubs and its role in improving institutional performance from
the viewpoint of members of the clubs' public bodies in the
Ramallah and Al-Bireh Governorate**

هناك عمران علي خطيب

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء
المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام
الله والبيرة.

**The extent to which corporate governance is applied in sports
clubs and its role in improving institutional performance from
the viewpoint of members of the clubs' public bodies in the
Ramallah and Al-Bireh Governorate**

إعداد:

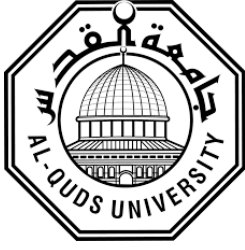
هناة عمران علي خطيب

تنمية مجتمع محلي - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: الدكتور سعدي الكرني

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد
التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا - جامعة القدس

1442هـ / 2021م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء
المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام
الله والبيرة.

**The extent to which governance is applied in sports clubs and
their role in improving institutional performance from the point
of view of members of the public bodies of clubs in Ramallah
and Al-Bireh governorate**

اسم الطالب: هناء عمران علي خطيب.

الرقم الجامعي: 21812385

إشراف: د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/05/02 من أعضاء لجنة المناقشة
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:	د. سعدي الكرنز	رئيس لجنة المناقشة:
التوقيع:	د. عبد الوهاب الصبّاغ	ممتحناً داخلياً:
التوقيع:	د. حسن السعدوني	ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1442هـ / 2021م

الإهداء

إلى ذكرى والدي الطيب رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وغفر له

إلى ذكرى والدتي رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه وغفر لها

إلى إخوتي وأخواتي

إلى صديقاتي وزميلاتي الأعزاء

إلى كل من روت دماهم أرض فلسطين،

إلى الشهداء والجرحى على طول سنوات النضال الفلسطيني

إلى من ضحوا بجريتهم لننال مجداً، أسرانا في سجون المحتل الغاشم . .

إلى كل من مدّ لي يد العون . .

هنا خطيب

إقرار

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

هناء عمران علي خطيب

التاريخ: 2021/05/02

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله تعالى من قبل ومن بعد، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وإلى الوصول به إلى درجة من الرضا والقبول، وأخص بالذكر مشرفي الدكتور سعدي الكرنز، الذي ما تواني عن تقديم توجيهاته وإرشاداته لي، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر لأسرة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، والذين ما فتئوا يقدمون من علمهم وتوجيهاتهم ونصائحهم ما مكنتني من الوصول إلى نهاية هذه الدراسة.

والشكر موصول إلى هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة القدس ممثلة برئيسيها ومجلس أمنائها، والذين بجهودهم وعطائهم، يتيحون فرصة ثمينة للطالب الفلسطيني ليصل إلى أعلى مستويات العلم والتقدم.

كما أتقدم بكل تواضع بالشكر والإنحاء لأساتذتي الأفاضل الذين رغم مشاغلهم وضيق وقتهم، أعطوني من الوقت لمراجعة وتدقيق وتحكيم أداة دراستي، وإبداء ملاحظاتهم، التي كان لها الدور الأكبر في تطوير وتحسين ما قمت به من عمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة التي أبدت ملاحظاتها ورؤيتها العلمية ليرقى هذا العمل إلى المستوى المطلوب.

وفي الختام اشكر كل من ساندني ولو بجزء يسير في تقديم هذه الدراسة، والحمد لله رب العالمين.

نكم كل الشكر والتقدير

تعريفات الدراسة

الحوكمة: هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسة والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وذلك من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها وممارسة حقوقها القانونية والوفاء بالتزاماتها وحل خلافاتها من خلال الوساطات (UNDP, 2014).

المشاركة: "عملية يؤثر من خلالها أصحاب المصلحة ويتقاسمون السيطرة على مبادرات التنمية والقرارات والموارد التي تؤثر عليهم" (Mubita & et al., 2017, p. 241).

الشفافية: "وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، موضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرورتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب وروح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للمجتمع" (الشهري، 2020، 21).

المساواة: "عدم التمييز والتفرقة بين الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط واحدة ويوجدون في ظروف واحوال واحدة" (خالد، 2013، 116).

العدالة: العدالة هي مفهوم معياري له تاريخ طويل في التقاليد الدينية والثقافية والفلسفية، وهو مصطلح يهتم بالمساواة والإنصاف والعدالة الاجتماعية (World Bank, 2005).

المساءلة: "تعني وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أداؤهم، بحيث يؤدي إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للمصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة، وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة" (عليما، 2020، 168).

سيادة القانون: هو مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات والقطاعات العامة والخاصة بما في ذلك كيانات الدولة نفسها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علانية، وتطبق على جميع أفراد المجتمع ومكوناته بالتساوي، ويتم الاحتكام إلى قضاء مستقل في إطارها، وتتفق مع المعايير والمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان (Un, 2019).

المؤسسة: هي منظمة لها دورها في كافة المجالات كالحياة والعمل والإنتاج وإثراء المجتمع من خلال الجهود الجماعية المشتركة والموحدة (محمد، 2019).

الأداء المؤسسي: "تعظيم العلاقة المتمثلة بنسبة النتائج إلى الوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد، ويعرف أيضاً بأنه فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد" (أحمد، 2020، 55).

الكفاءة: هي "القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنظمة" (دودين، 2020، 121).

الفعالية: هي "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة" (العنزي، 2019، 80)

النادي: جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة، تهدف هذه الجمعية لاستثمار فراغ أعضائها من خلال النشاطات البدنية والرياضية بشكل رئيس إضافة إلى الأنشطة الاجتماعية كأنشطة فرعية (تمراز، 2015).

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، بمعاييرها التي تمثلت في الشفافية، المشاركة، المساواة، سيادة القانون، والمساءلة، كما هدفت أيضاً إلى قياس مستوى الأداء المؤسسي في هذه الأندية من حيث الكفاءة والفعالية، ومعرفة دور تطبيق معايير الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي في هذه الأندية.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء الهيئات العمومية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم وفقاً لبيانات المجلس الأعلى للشباب والرياضة (12777) عضواً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة تكون من (376) مفردة بحثية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة، نتيجة لإجراءات السلامة ومتطلبات التباعد الاجتماعي وعدم الاختلاط جراء انتشار جائحة كورونا، وقد تم استرجاع (371) استبانة قبالة لتحليل الإحصائي بما نسبته (98.6%).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق معايير الحوكمة وبين الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وبلغ معامل التحديد (67.4%) وهي قيمة مرتفعة تبين الدور القوي والمؤثر لتطبيق معايير الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أنها تعني أن تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، تفسر ما نسبته (67.4%) من التغيير في الأداء المؤسسي في تلك الأندية، أما باقي العوامل التي تؤثر في الأداء المؤسسي فتفسر ما قيمته (32.6%) من التغيير في الأداء المؤسسي وهي درجة تأثير قوية تبين أهمية وانعكاس تطبيق معايير الحوكمة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية في تلك الأندية، وتبين وجود تأثير معنوي لمعايير العدالة والمساواة، المساواة، الشفافية، والمشاركة، بينما لم يكن هناك تأثير معنوي لسيادة القانون على الأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية كان بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الأداء المؤسسي فيها، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية ومستوى الأداء المؤسسي فيها، وكانت هذه الفروق تعزى لعوامل الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والتخصص التعليمي، فيما لم تظهر وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين تعزى لعوامل سنوات الخبرة والمنطقة الجغرافية.

وقد توصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها: أن تسعى الأندية الرياضية إلى تحقيق مستويات أعلى حيث تطبيق معايير الحوكمة، وأن تقوم بشكل دائم بالإفصاح عن كافة الأمور المالية وخاصة تلك التي تتعلق بالعاملين في المستويات الإدارية العليا، كما أوصت الدراسة بتحديث أنظمة المعلومات في

الأندية الرياضية بما يحقق التغذية الراجعة الفورية حول الأداء المؤسسي فيها، وإعادة هيكلة الأجهزة الرقابية ومنحها الأدوات التي تحتاجها لتطبيق المساءلة المالية والقانونية والإدارية في هذه الأندية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء المؤسسي، الأندية الرياضية، المؤسسات العامة.

The extent to which governance is applied in sports clubs and their role in improving institutional performance from the point of view of members of the public bodies of clubs in Ramallah and Al-Bireh governorate.

Prepared By: Hana Omran Ali khateeb.

Supervisor: Dr. Sa'di Al- Kronz.

Abstract

The study aimed to identify the extent to which governance standards in sports clubs in Ramallah and Al-Bireh were applied, with their standards of transparency, participation, equality, rule of law and accountability, as well as to measure the level of institutional performance in these clubs in terms of efficiency and effectiveness, and to know the role of applying governance standards in improving institutional performance in these clubs.

The study was based on the descriptive approach, and the study population consisted of all members of public bodies in sports clubs in Ramallah and Al-Bireh governorate, whose number is according to the data of the Supreme Council for Youth and Sports (12777) members. A simple random sample was chosen from the study population consisting of (376) research individuals, and the questionnaire was used. As a tool to collect data, and it was distributed electronically to the study sample, as a result of safety measures, social distancing requirements and non-mixing due to the spread of the Corona pandemic, (371) questionnaires were retrieved for statistical analysis, at a rate of (98.6%).

The study concluded with several results, the most important of which are: that there is a strong direct relationship between the application of governance standards and the institutional performance in sports clubs in Ramallah and Al-Bireh governorate, and the determination coefficient reached (67.4%), which is a high value indicating the strong and influential role of applying governance standards in improving institutional performance. Whereas, it means that the application of governance standards in sports clubs in the Ramallah and Al-Bireh governorate, explains (67.4%) of the change in institutional performance in those clubs, However, the rest of the factors that affect institutional performance explain the value (32.6%) of the change in institutional performance, which is a strong degree of influence that shows the importance and reflection of the application of governance standards on job performance from the viewpoint of members of public bodies in those clubs, and it shows the existence of a moral impact of justice standards. Equality, accountability, transparency, and participation, while the rule of law did not have a significant impact on institutional performance.

The study also showed that the level of application of governance in sports clubs was at the lowest levels of the great degree, as well as the level of institutional performance in them. The study also showed that there are significant differences in the level of application of governance standards in sports clubs and the level of institutional performance in them, and these differences were attributed to factors. Sex, age group, educational level, and educational specialization, while there were no significant differences in the respondents' answers due to the factors of years of experience and geographical area.

The study reached several recommendations, the most important of which are: that sports clubs seek to achieve higher levels in terms of implementing governance standards, and that they constantly disclose all financial matters, especially those related to workers at higher administrative levels. It achieves immediate feedback on the institutional performance in it, restructuring the regulatory bodies and giving them the tools, they need to implement financial, legal and administrative accountability in these clubs.

Key words: governance, institutional performance, sports clubs, public institutions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعتبر الأندية الرياضية من المؤسسات الاجتماعية التي تمس بعملها الشباب الفلسطيني والمجتمع المحلي، وبالتالي فإن خدماتها وأنشطتها تكاد تدخل كل بيت فلسطيني، ولا تخلو منطقة مدينة كانت أم قرية أم مخيم من وجود نادٍ اجتماعي ورياضي وترفيهي، يقدم خدماته في كافة المجالات المذكورة، بل ويتعداها في كثير من الأحيان إلى تقديم خدمات صحية وتربوية.

والحكومة كأحد المتطلبات الحديثة التي ينادي بتطبيقها الكثير من المؤسسات والهيئات الدولية، والتي أصبحت إحدى مرتكزات العمل المؤسسي والحكومي والخاص والأهلي، والتي ومن خلال تطبيق معاييرها المنصوص عليها من المجتمع الدولي فإنها ستمكن المجتمعات من إدارة مؤسساتها ومواردها ومنظماتها العامة والخاص بالشكل الأمثل وبما يكفل حماية مقدراتها وتناقلها للأجيال القادمة.

تتصل الأندية الرياضية بالحكومة من خلال ممارسة هذه الأخيرة لوظائف إدارية ومؤسسية كثيرة، ولوجود الهياكل والسياسات والنظم واللوائح التي تحكم عملها، وقد اهتم الشعب الفلسطيني بالأندية منذ سنوات طويلة حتى قبل الاحتلال الإسرائيلي، وتمت محاربة الرياضة الفلسطينية في كثير من المناسبات، وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية قامت

بالاهتمام بالمؤسسات الرياضية والشبابية وإعادة تفعيلها وتطويرها، فأنشأت وزارة الشباب والرياضية، وأنشأت مؤسسات حاضنة للحركة الرياضية كالمجلس الأعلى للشباب والرياضية، كما أعادت تفعيل اللجنة الأولمبية الفلسطينية وتمكنت من إعادة الاعتراف بها من اللجنة الأولمبية الدولية.

ولا بد للحكومة من أن تكون مساراً مرافقاً للحركة الرياضية الفلسطينية كإحدى الأنشطة الفلسطينية الساعية إلى إظهار القدرة الفلسطينية وتمثيل الشعب الفلسطيني محلياً ودولياً، ولاكتساب الرياضة اليوم الأهمية الكبيرة عالمياً، يدفعنا لدراسة واقع الأندية الفلسطينية ومستوى تطبيقها لمعايير الحوكمة، إضافة إلى مستوى أدائها كمؤسسات تخدم الشعب الفلسطيني بكافة فئاته، ومحاولة كشف العلاقة بين تطبيق الحوكمة بمستويات عالية في الأندية الرياضية الفلسطينية وبين تعزيز الأداء المؤسسي فيها.

1.2 مشكلة الدراسة

إن تطبيق الحوكمة في أي مؤسسة عامة أو أهلية أو خاصة لا يعد غاية بحد ذاتها، وإنما هي أداة ووسيلة لتعزيز جودة ما تقدمه هذه المؤسسة من خدمات والسيطرة على هدر الموارد والفساد بشتى أشكاله فيها، وضمانة لديمومتها واستمراريتها وتعزيزاً لقدرتها على الصمود ومواجهة التحديات بكافة أشكالها وصورها، كما أن تبني الحوكمة وتطبيقها يعتبر مدخلاً وطريقاً نحو تحقيق العدل والمساواة في تقديم الخدمات لكل مستحقيها دون تمييز.

والأندية الرياضية في فلسطين، هي كيانات أهلية تعود جذورها إلى نهاية القرن التاسع عشر، عندما تأسست المدارس الخاصة من قبل الإرساليات الأجنبية كمدرسة المطران الإنجليزي صموئيل غويات عام 1879 ومدرسة دي لاسال (الفرير) ومدرسة الفريندز في رام الله عام 1890، وغير ذلك من الإرساليات والمدارس التي أولت اهتماماً بالرياضة، ثم توالى بعد ذلك مبادرات لإنشاء أندية رياضية تلبي احتياجات الشباب الفلسطيني البدنية والاجتماعية والروحية، فتأسس المنتدى الرياضي في يافا عام 1911، وتبع ذلك إنشاء الكثير من الأندية والفرق الرياضية، حتى لم تعد مدينة أو قرية فلسطينية اليوم تخلو من وجود نادٍ رياضي خاص بها يقدم خدماته الرياضية والاجتماعية والثقافية للشباب الفلسطيني.

ونظراً لأهمية الأندية الرياضية بصفقتها مؤسسات تقدم خدماتها للشباب الفلسطيني ولها دور كبير في تنمية الشباب الفلسطيني وتقديم ما يلزمه ليكون جاهزاً لأداء دوره في بناء المجتمع الفلسطيني، ولأهمية أن تتمتع هذه الأندية بأداء مؤسسي فعال يمكنها من إيصال رسالتها وتحقيق أهدافها، تأتي هذه الدراسة لكشف الغموض حول مدى تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساواة، سيادة

القانون، والمساءلة) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في هذه الأندية بما يخدم أهدافها وخدماتها التي تقدمها للمجتمع الفلسطيني، وبالتالي تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية وأثرها على أداء هذه المؤسسات بما يخدم أهدافها ويحقق غايتها نحو تنمية مستدامة للشباب الفلسطيني.

1.3 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في الأمور التالية:

الأهمية العملية:

- تمكن جهات الاختصاص من التعرف على مواطن الضعف والقوة في تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الفلسطينية، وبالتالي تنمية العناصر القوية وتعزيز المستويات الضعيفة في المعايير.
- تشكل الدراسة مؤشراً هاماً للمؤسسة الرياضية العامة في فلسطين من خلال تحليل البيانات لتحديد مستوى تطبيق معايير الحوكمة فيها ومستوى أداء الأندية الرياضية الفلسطينية كمؤسسات عامة تقدم خدماتها لفئات الشعب الفلسطيني.
- أن نتائج الدراسة من الممكن تطبيقها على المؤسسات الرياضية الفلسطينية كافة وعلى المؤسسات غير الرياضية غير الهادفة للربح والتي تقدم خدمات عامة للمجتمع.

الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في توجيه الباحثين نحو المجال الرياضي الفلسطيني من خلال عمل الدراسات والأبحاث حول الحوكمة والإدارة العامة في هذا القطاع الذي أصبح من القطاعات التي تبرز صورة ونضال الشعب الفلسطيني.

1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في: معرفة مدى تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية في محافظة رام الله والبيرة.

كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مستوى تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة بـ (المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، سيادة القانون) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.

- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة بـ (الفعالية، والكفاءة) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على تأثير تطبيق معايير الحكومة المتمثلة بـ (المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، سيادة القانون) على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية.
- معرفة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق معايير الحوكمة وحول الأداء المؤسسي تعزى للعوامل الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التخصص التعليمي، سنوات الخبرة، المنطقة الجغرافية).

1.5 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس المتمثل في: ما مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي؟
لتحقيق أهداف الدراسة لا بد من الوصول إلى إجابات عن الأسئلة التالية والتي تمثل أسئلة الدراسة الرئيسية وهي:

السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما مستوى تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، وسيادة القانون) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟
السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة بـ (الفعالية، والكفاءة) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

1.6 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، وسيادة القانون) وبين الأداء المؤسسي متمثلاً في (الفعالية، والكفاءة) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين.

1.7 حدود ومحددات الدراسة

الحدود المكانية للدراسة: الأندية الرياضية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2020-2021.

الحدود البشرية: أعضاء الهيئات العامة في الأندية الرياضية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

مجتمع الدراسة: جميع أعضاء الهيئة العامة في الأندية الرياضية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (12777) وفقاً لبيانات المجلس الأعلى للشباب والرياضة (المجلس الأعلى للشباب والرياضة، 2020).

عينة الدراسة: تتمثل باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من (376) مفردة بحثية.

محددات الدراسة:

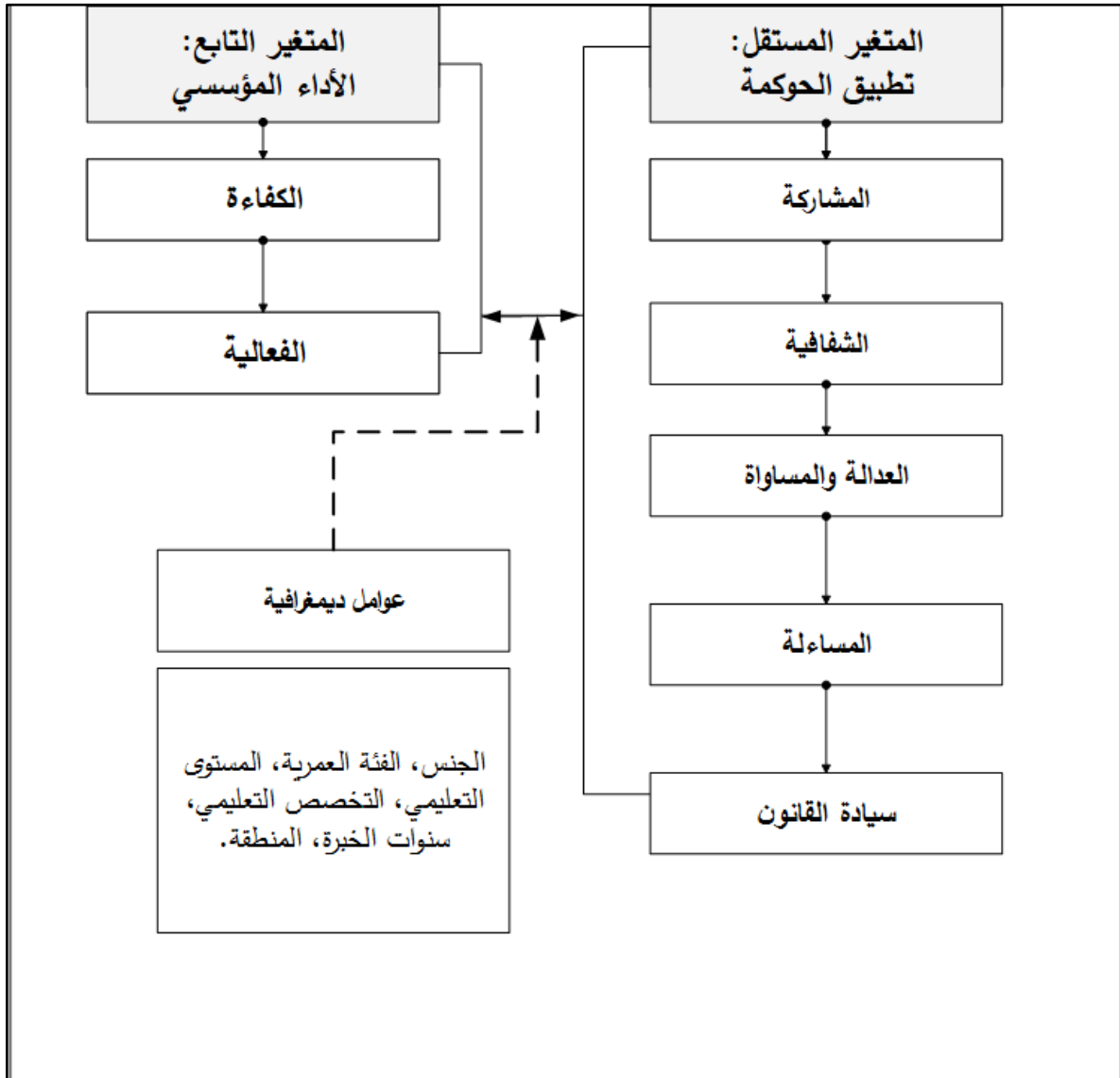
خلال إجراء الدراسة تم مواجهة عدة معوقات من أبرزها:

- تفشي جائحة كورونا وتطبيق قانون الطوارئ منذ شهر مارس 2020 وحتى تاريخ إتمام الدراسة وما أتبع ذلك من إجراءات حدت من الحرية في التنقل وجمع البيانات والمعلومات.

1.8 نموذج الدراسة

سنتقصر الدراسة على تغطية المتغيرات التالية والتي تعبر عن تطبيق الحوكمة والتي تمثل المتغيرات المستقلة، وأبعاد الأداء المؤسسي والتي تمثل المتغير التابع، بالإضافة إلى المتغيرات الضابطة والمتمثلة في العوامل الديمغرافية التالية: النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، والمنطقة.

والشكل رقم (1) التالي يوضح هذه المتغيرات:



شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري)

1.9 هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة، نموذج وفرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل أبرز ما احتوته الكتب والمراجع والأدب النظري عن الحوكمة من حيث المفهوم والمكونات والأهمية والفوائد التي يمكن أن تعود على المؤسسات جزاء تطبيق معاييرها، كما يتناول هذا الفصل مفهوم المؤسسات والأداء المؤسسي والأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية الفلسطينية من حيث الكفاءة والفعالية، ويرد في نهاية هذا الفصل أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت بالبحث والتحليل لمواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

2.2 ماهية الحوكمة

يشق مصطلح الحوكمة من المصدر الثلاثي (حَكَمَ) في اللغة العربية، وهو مصدر غني باشتقاق مصطلحات كثيرة تختص بالحكم في معناه الحديث.

والحُكْمُ لغة هو العلم والفقهاء، والحكيم ذو الحكمة، والحكمة هي معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، وأيضا الحُكْمُ هو العلم والفقهاء والقضاء بالعدل، وحَكَمَ الشيء وأحكمه كلاهما منَعَهُ من الفساد، وقيل: حَكَمَ البيتيم كما تُحَكَّم ولدك، أي امنعه من الفساد وأصلحه كما تُصَلح ولدك، وهو ما يوضح لنا أن

المعنى اللغوي يشير إلى معيار إنفاذ القواعد والقوانين وإصلاح الأمور بعيداً عن فسادها وهدرها (ابن منظور، اللسان، باب الحاء).

يعود مصطلح الحوكمة إلى أصول إغريقية قديمة، وكانت تطلق لوصف قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، إضافة إلى ما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وتحلية بالسلوك الشريف في حفاظه على الأرواح والممتلكات، فإن وصل إلى بر الأمان وعاد محققاً مهمته بسلام، أطلق عليه خبراء البحر (القبطان المتحومك جيداً) (أبوالنصر، 2015).

ويعتبر مصطلح (حكم) (Governance)، قديم الاستخدام، فقد تم استخدامه في اليونان القديمة ويعتقد بأن المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني (to steer) وأن اللغة الإنجليزية اعتمدت المصطلح على الأرجح من المصطلح الفرنسي (Gouvernance) الذي يعود إلى القرن الثاني عشر (Vymětal, 2007). وقد تُرجم المصطلح من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، واتخذت الترجمة أكثر من صيغة ولفظ منها: إدارة الحكم، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الإدارة المجتمعية، الحوكمة، الحكمانية، الحاكمة (القرالة، 2011).

وقد أصبح مصطلح الحوكمة مصطلحاً شائعاً في أدبيات الإدارة والسياسة العامة، وفي أواخر عام 1970 كان المصطلح موضع نقاش في كثير من الدول أبرزها الولايات المتحدة الأمريكية حول الجهود الكبيرة في استخدامه في الإصلاح الإداري، ورغبة من المساهمين في معرفة حقوقهم في الشركات التي يساهمون بها بأموالهم (شبلي، 2014).

تبنى البنك الدولي مفهوم الحوكمة في الثمانينيات، نتيجة للفشل الحتمي لسياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، ورغبة منه بأن يقترن الإصلاح السياسي المؤسسي بالإصلاح الاقتصادي، وقد أوضح البنك الدولي بأن لهذا المفهوم متطلبات تتمثل في سيادة القانون والكفاءة والفاعلية الإدارية، وأيضاً المساواة والعدالة في توزيع الموارد، إضافة إلى المساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة (أبوالنصر، 2015).

إن أهم التعريفات التي قدمت للحوكمة تدور حول ممارسة السلطة والسيطرة والتوجيه والجدول رقم (2.1) يشير إلى عدد منها:

جدول 2.1: أهم التعريفات المتعلقة بالحوكمة

التعريف	الجهة
الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسة والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وذلك من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها وممارسة حقوقها القانونية والوفاء بالتزاماتها وحل خلافاتها من خلال الوساطات (UNDP, Governance for Sustainable Human Development, 2014).	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)
التقاليد والممارسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، وهذا يشمل الاختيار المحكم للقائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم، وقدرة الحكومات على إدارة الموارد بكفاءة أنواعها، وتنفيذ السياسات السليمة بفاعلية عالية (Vishwanath & et al., 2019).	تعريف البنك الدولي (World Bank)
هي النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، والذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة (OECD, 2004).	تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)
الحوكمة تركز بالدرجة الأولى على احترام مصالح أصحاب الحقوق (المواطنين، السلطة العامة، الشركاء، المساهمين، ..الخ) من خلال إشراكهم في تسيير قضاياهم، من خلال أربعة مبادئ أساسية هي: المسؤولية، الشفافية، دولة الحقوق، والمشاركة (روينة وحسام الدين، 2019).	تعريف IIT Governance Institute
قدرة الحكومة على حفظ السلم الاجتماعي، وضمان القانون والنظام، وخلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي .	تعريف الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
استراتيجية تتبناها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدرتها الذاتية (الجعدي، 2007).	تعريف الجعدي (2007)

ومما سبق من التعريفات التي حاولت توضيح مفهوم الحوكمة، نجد بأنه مفهوم له أهميته الكبيرة خاصة لدى المنظمات الدولية والمؤسسات المانحة، حيث اتخذت هذه المنظمات مفهوم الحوكمة كصيغة

موازية للمشروطية Conditionality التي كانت أساساً لإقراض الدول النامية من قبل المنظمات والمؤسسات المانحة، والتي كانت تتضمن فرض عدد من الشروط لقيام هذه الدول بتغييرات اقتصادية وسياسية أحياناً في هيكلها (عبد الهادي، 2018).

وبشكل عام يمكن القول بأن الحوكمة ما هي إلا أساليب وآليات تعتمد على معايير كالشفافية والمساءلة والنزاهة والمحاسبة وتحقيق العدل والمساواة من خلال مبدأ سيادة القانون وإنفاذه على الجميع، مع وجود الرقابة الفعالة والمستمرة بكافة اتجاهاتها الداخلية والخارجية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة في أي كيان دولة أو مؤسسة عامة أو خاصة أو شركة لأجل تحسين الأداء المؤسسي فيها.

2.3 أهمية الحوكمة

للحوكمة انعكاسات على المجتمع منها: الولاء والانتماء، والإبداع، والرقابة الذاتية، والمرونة، كما أن الحوكمة تضمن تقصير المسافات في ميادين العمل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهو شرط أساسي في عملية النمو المستدام ومحاربة الفقر، لأن الحكم غير السليم يمثل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية الوطنية، ويعمق التمايز بين فئات المجتمع مما يولد عدم استقرار اجتماعي وسياسي (عاكوم، 2006).

وتسعى الحوكمة وتطبيق معاييرها في القطاع العام أو الخاص في المؤسسة العامة أو الخاصة الربحية أو غير الربحية إلى تحقيق عدة أمور أبرزها (شيلي، 2014):

- حسن الأداء.
- العدالة في توزيع الأرباح أو المقدرات والثروات.
- الحد من الفساد الإداري والمالي والوقاية منه.
- الإبقاء على المؤسسة ضمن مجال الإصلاح الإداري والقانوني والمالي الأمثل.
- إخضاع المؤسسات للرقابة والمتابعة والمساءلة من الجمهوريين الداخلي والخارجي لها.
- أن يتركز عمل المؤسسة على حفظ المصالح العليا للمجتمع والدولة، وحسب اختصاصها.
- تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية في العمل.

ويعد تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام أمراً من شأنه وضع شروط وآليات جديدة تعمل على تحسين الجودة في مجالات عديدة أهمها: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، التدقيق، مكافحة الفساد والاحتيال، جودة الأداء، الموارد المالية، الموارد البشرية والبنية التحتية والمرافق، كما أن تطبيق الحوكمة ومعاييرها في المؤسسات العامة يدفع إلى اتخاذ قرارات بصورة أفضل، كما أنها توجه العاملين

في هذه المؤسسات نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتساهم في ترسيخ مفهوم المساءلة عن إدارة الموارد (عبيد وربايعة، 2020).

2.4 معايير الحوكمة

إن اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومستويات التنمية بين الدول والمجتمعات، تجعل من الصعب جداً تعميم جميع معايير الحوكمة عليها كما هي، وبالتالي لا بد من تكييف هذه المعايير لتنطق مع حالة كل بلد وفقاً لظروفه ومستويات التنمية فيه، وهو تكييف ضروري للانتقال من مرحلة المفهوم النظري للحوكمة إلى مرحلة ابتكار وتطبيق الآليات العملية بما يسمح بتطوير الإدارة والحكم بالتدرج، ورفع مستويات المحاسبة والشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون، ما يمكن من تحقيق حاجات الأفراد والمساواة وتحقيق المصلحة العامة وحسب الاستجابة في المجتمعات (مصلح، 2007).

وتعتبر مبادئ الحوكمة من أهم وسائل تحقيق التنمية والحفاظ عليها، وقد أقرت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في إعلان الألفية للعام 2000 مبادئ الحوكمة حيث اشتملت على: المشاركة، الإنصاف وعدم التمييز، الشمولية، المساواة بين الجنسين على أساس قواعد الشفافية، المساءلة والاستجابة، وهي معايير متوافقة ومبادئ حقوق الإنسان الأساسية المنصوص عليها في مجموعة متنوعة من إعلانات واتفاقيات الأمم المتحدة.

وحدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قواعد ومبادئ الحوكمة بما يلي (UNESCAP, 2009):

- المشاركة: والتي تبدأ بمشاركة المرأة والرجل بالتعاون بالعمل مروراً بالزملاء والشركاء ضمن منظومة المؤسسة ومكوناتها الوظيفية والمهنية.
- سيادة القانون: بأن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق دون تحيز بما في ذلك القوانين الحامية لحقوق الإنسان.
- الشفافية: والتي تستند على التدفق الحر للمعلومات وأن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها وأن تتوفر المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها.
- الاستجابة والتوافق: من خلال العمل على التوفيق بين المصالح المختلفة والتوصل إلى توافق واسع على ما يشكل أفضل مصلحة للجماعة.
- الإنصاف والشمولية: بما يحقق وجود نظام عادل وشامل مبني على أساس أن جميع المعنيين وفق نظام المؤسسة سواء من برامجها أو خدماتها، هم شركاء في مسيرتها.
- المساءلة: حيث يتعين أن يكون متخذو القرار في الحكومة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني خاضعين للمساءلة.

- الكفاءة والفعالية: من خلال أداء المؤسسات لدورها وتقديم خدماتها للمجتمع بما يحقق احتياجاته من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والمتوفرة.
- الرؤية الاستراتيجية: يمتلك القادة والجمهور منظوراً واسعاً للحكومة والتنمية الإنسانية ومتطلباتها، مع تفهم السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المركب لهذا المنظور.

ويمكن تلخيص مبادئ الحوكمة في ثلاث مجموعات رئيسة هي (UNDP, 2011):

- المشاركة والشمول.
- المساءلة وسيادة القانون.
- المساواة وعدم التمييز.

أما مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي فقد وضعت في العام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها مناسبة وأساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك وفقاً لما يلي (مصري، 2012):

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
- القيادة.

ولأغراض هذه الدراسة، سيتم اختيار خمسة معايير للحكومة لدراستها بالتفصيل لمعرفة تأثير على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية الفلسطينية، وذلك بعد أن تم نقاش معايير الحوكمة في مجموعتين بؤريتين لتحديد المعايير الأكثر تأثيراً في واقع عمل هذه الأندية، وهذه المعايير هي:

1. الشفافية **Transparent**.
2. المشاركة **Participation**.
3. المساءلة **Accountability**.
4. سيادة القانون **Rule of Law**.
5. العدالة والمساواة **Equity & Equality**.

2.4.1 الشفافية **Transparent**:

استخدم المصطلح (الشفافية) لأول مرة في القرن الخامس عشر الميلادي، وهي كلمة لاتينية الأصل وتعني أن يظهر الشيء ذاته (الحربي، 2011).

بمفهوم بسيط فإن الشفافية تأتي بمعنى حرية تدفق البيانات والمعلومات، والعمل على إيصال ما يلزم وما يكون ضرورياً منها بكل وضوح وبكل يسر لمتخذي القرارات وأصحاب المصلحة، وذلك لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على المعرفة وكذلك اكتشاف مواطن الخلل في العمل والسعي لمعالجتها.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الشفافية على أنها تقاسم للمعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، ذلك أنها تسمح لأصحاب المصلحة في شأن ما أن يجمعوا المعلومات التي يحتاجونها حول ذلك الشأن، والتي قد تكون ضرورية في الكشف عن المساوئ وحماية المصالح، والأنظمة التي تعمل بشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صناعة القرار، إضافة إلى أن لها قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، إضافة إلى نشرها للمعلومات وجعلها دائماً في متناول الجمهور (الحسنات، 2013).

وتعرف الشفافية بأنها إمكانية الوصول بشكل سهل وميسر ودون تقييد للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم والمسؤولين، وهو ما يعني أن من حق المواطن أن يعرف من يتخذ القرارات وما هي الدوافع الكامنة وراء هذه القرارات (توق، 2014).

والشفافية هي وضوح التشريعات وسهولة تفهمها، والأنسجام فيما بينها إضافة إلى اتسامها بالموضوعية ووضوح اللغة، وتطورها بشكل دائم وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بما يتناسب وروح العصر، وتبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها وأن تكون متاحة للجميع (الشهري، 2020).

أما في البعد الإداري فإن الشفافية هي وضوح وانسجام التشريعات والإجراءات، بما يعكس القضاء على الروتين وتوفير المناخ الصحي المبني على الثقة والمصادقية وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة الاجتماعية (الحربي، 2011).

وتعرف الشفافية كذلك بأنها:

"وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، موضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب وروح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للمجتمع" (الشهري، 2020، 21)

والشفافية كمعيار يعني بضرورة وضوح إدارة الدولة من قبل القائمين عليها، بمختلف المستويات، وبكل ما يخص إجراءات تقديم الخدمات والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل واضح وعلني ومتساوٍ لجميع المواطنين، إضافة إلى وضوح القرارات الحكومية والمتعلقة بإدارة

أي جانب من الجوانب العامة كالسياسات العامة المتبعة والمالية وحسابات القطاع العام، فهي عكس الغموض والسرية، والسرية تعني إخفاء الأفعال عمداً (أمان، 2016).

وإجرائياً ولأغراض هذه الدراسة، ستعرف الشفافية بأنها: الوضوح في الأنظمة والقرارات والإفصاح عن البيانات التي تتعلق بالعمل سواء كانت بيانات مالية أو إدارية للعاملين ولأصحاب المصلحة بما يخدم ويحقق المصلحة العامة.

2.4.1.1 أسس الشفافية

إن الشفافية لا بد وأن تحكمها مجموعة من الأسس والمبادئ، ومن هذه الأسس (الطوخي، 2009):

- كفاية الأجور: وهو ما يحد من الفساد والرشوة، وبالتالي لا بد وأن تكون أجور العاملين تمثل الحد الأدنى الضروري أو تزيد عنه، وتكفي في مواجهة أعباء الحياة.
- وضوح الإجراءات والعمليات الإدارية: وذلك من خلال توضيح أسباب القرارات المتخذة بشكل معن وواقعي وقانوني.
- توافر المعلومات للجميع: ومن خلال هذا يكون كل فرد على دراية بالهدف العام والأهداف الفرعية وبالتالي يكون على دراية وفهم بدوره في تحديد وتحقيق هذه الأهداف وتطويرها.
- المحاسبة المالية: من خلال محو الأمية الرقمية في المؤسسات وأن يكون بمقدور جميع العاملين فهم النواحي المالية وأن يكون لهم رأيهم في تحسين الأداء والنتائج.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهذا يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات.
- الشفافية المالية: من خلال توضيح المركز المالي للعاملين بما يسهل من متابعة نشاطاتهم والتأكد من خلو صفحتهم من الرشوة.
- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم مزدوج للأداء من قبل الرؤساء للمرؤوسين ومن قبل المرؤوسين للرؤساء.
- مسؤولية الجميع: ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفريق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية، وهو ما يزيد من حرص العاملين على تحقيق الأهداف الموضوعية ضمن المشروعية الإجرائية والقوانين.
- حق الغير في المعرفة: وهو حق الجميع حتى من هم خارج المنظمة بمعرفة كل ما يدور فيها.

2.4.1.2 أهمية الشفافية:

للشفافية أهمية كبيرة على المستوى الفردي أو المؤسسي وعلى مستوى الدولة، والنقاط التالية تلخص بعضاً من جوانب هذه الأهمية:

1. تعمل على زيادة الوعي لدى المواطنين من خلال السماح لهم بالاطلاع على الخيارات المتاحة، كما أنها تؤدي إلى تحقيق العدالة في عمليات تقييم الأداء ومدخلاً ضرورياً لتحقيق المساءلة (السبيعي، 2010).
2. زيادة الجودة في الأداء الفردي والمؤسسي، مما يؤدي إلى سرعة تحقيق الأهداف وتسريع حركة التنمية والازدهار (الطوخي، 2009).
3. منع الانحراف والفساد، فالتشريعات والقوانين التي تتسم بالشفافية ستكون احتمالية تأويلها صغيرة وهو ما يحد من إمكانية خرقها أو تجاوزها.
4. تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة انتاجيتهم باعتبار أنهم جزء من المنظمة من خلال المكاشفة وإيضاح المعلومات بينهم وبين قياداتهم.
5. وجود الشفافية يعكس مستوى عالٍ من النزاهة لدى العاملين، إضافة إلى الحد من الاجتهادات الشخصية والفردية في تفسير القوانين والأنظمة وتطبيقها، كما أن الشفافية تساعد في تبسيط الهياكل التنظيمية المؤسسية والوصول بها لأن تكون هياكل لامركزية (الخرابشة، 1997).
6. يؤدي وجود الشفافية إلى زيادة الإيمان لدى العاملين بقدراتهم وإمكانيتهم في التأثير على نتائج العمل من خلال شفافية إدارية، سياسة انفتاح، تشاركية، توافر المعلومات، وهو ما يجعل تركيزهم على الاهتمام بالأداء والإنتاج أكبر من تركيزهم على تحقيق الأمن الوظيفي والتقدير الذاتي (أوبكر، 2005).
7. تعزيز الرقابة الذاتية، حيث أن العاملين في المنظمات التي تطبق الشفافية يتمتعون باستقلالية أكبر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية (هوفماستر، 2001).
8. إن تطبيق الشفافية يؤدي إلى زيادة الأمان الوظيفي للعاملين، ذلك لأن الهيئات الرقابية تمارس رقابتها بدقة على كافة العناصر التي قد تؤدي إلى المخاطرة، وسيشجع ذلك الاستغلال الأمثل والأفضل للأصول والمقدرات في المؤسسات (Christina Garsten, et al, 2008).
9. إن وجود الشفافية كمبدأ يحكم العمل في كافة مستويات الدولة، يسهل من جذب الاستثمارات وتشجيعها، وانعدام ذلك في الأنظمة والقوانين والممارسات الإدارية له آثاره السلبية على الاستثمار وعجلة التنمية (الصيرفي، 2006).

2.4.2 المشاركة Participation:

إن مفهوم المشاركة ليس مفهوماً جديداً، حيث كانت هناك الكثير من الأدبيات التي كانت توثق مشاركة الناس في مشاريع التنمية في السبعينيات من القرن الماضي، ويختلف مفهوم المشاركة وفقاً لاستخداماته في بيئات مختلفة، فالبنك الدولي يعرف المشاركة بأنها "عملية

يؤثر من خلالها أصحاب المصلحة ويتقاسمون السيطرة على مبادرات التنمية والقرارات والموارد التي تؤثر عليهم" (Mubita & et al., 2017, p. 241).

وفي الآونة الأخيرة، فإن المشاركة لم تعد تنحصر فقط في المشاركة بصنع القرار داخل المؤسسة أو المنظمة، بل أصبحت تتوسع لتشمل المشاركة في الأرباح وفي تقديم الآراء التي من شأنها تطوير العمل والمنظمة بشكل عام، وأيضا المشاركة الفعلية والمباشرة في ملكية الشركة، وهي أعلى درجات المشاركة (Wilkinson, 2010).

وفي القطاع العام والمؤسسات المجتمعية، نجد بأن المشاركة تظهر من خلال المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وتحديد الأولويات وبلورة الأهداف والتشارك في صياغتها إضافة إلى وضع بدائل من خلال عمليات صنع القرار وتنفيذه.

ولتوافر المشاركة الفعالة فإنه لا بد من توافر عدة مقومات أهمها (Gerrida Oosthuizen, Du Toit, 1999):

1. وجود نظم معلومات جيدة يمكنها من إعطاء التغذية الراجعة الفورية عن الأداء.
2. القيادة القادرة على جعل جميع أركان المنظمة تلتف حول الرؤية المشتركة.
3. تمثيل لجميع المستويات في المنظمة في عملية صنع القرار فيها بشكل منظم.
4. تشجيع القيادة التنظيمية على الإبداع وإيمانها بقدرات وطاقات العاملين.
5. تقديم النصح والمشورة والمساعدة والإرشاد من قبل الإدارة بشكل دائم.
6. تحفيز العاملين في المنظمة على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم دون تردد.

ولإجراءات هذه الدراسة تعرف المشاركة بأنها: إشراك العاملين في النادي في التخطيط وصنع القرارات التي من شأنها تحقيق أهداف النادي، إضافة إلى مشاركة المعلومات والمعارف التي لها علاقة بأعمال النادي وأهدافه وطموحاته.

2.4.2.1 أهمية المشاركة:

تبرز أهمية المشاركة وتطبيقها في المنظمات، من خلال عدة أمور يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. زيادة المسؤولية لدى العاملين تجاه القرارات وتنفيذها في حال مشاركتهم في صنعها، وهو ما يزيد من نسبة التزامهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المترتبة على هذه القرارات.
2. تعدد الأفكار ووجهات النظر في المنظمة، وهو ما يوضع أمام الإدارة عدداً من الخيارات والبدائل التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة (ديسلر، 2003).

3. تعديل الاختلالات التي تكتشف في النسق التنظيمي من خلال المشاركة، وهي اختلالات ناتجة في كثير من الأحيان عن أشكال من الاستبداد والسلطوية في العمل، فيصبح القرار أفقياً وليس عمودياً بمعنى أن الحوكمة ومن خلال معيار المشاركة ترفض فكرة المركزية.
4. يؤدي تطبيق المشاركة في المنظمة إلى استغلال مخزون الذكاء البشري فيها بما يحتويه هذا المخزون من مهارات وقدرات وإبداعات مختلفة وغير محدودة تساعد في زيادة فعالية العمل (العياشي، 1997).
5. تؤدي المشاركة إلى تعزيز الثقة بين العاملين وبين المستويات الإدارية والإدارة العليا، وهو ما يؤدي إلى خفض معدلات الخروج من العمل ورفع مستويات الرضا الوظيفي في المنظمة (Pendleton, 2001).

2.4.2.2 معوقات المشاركة:

رغم الأهمية الكبيرة لمعيار المشاركة، فإن تطبيقها قد يشوبه الكثير من التحديات والمعوقات التي جاءت المشاركة والحوكمة بشكل عام لإزالتها، ومن أهمها (العتيبي، 2020):

- أ- التقاليد التنظيمية: فعادة ما يصاب المديرين في الإدارة العليا بالخوف من الفشل أو فقدان السيطرة، وهو ما يشكل عائقاً أما تحولهم من الإدارة التقليدية نحو الإدارة بالمشاركة.
- ب- قيم المدير: فإن كان المدير يعتمد الأساليب السلطوية المبنية على قيم الاستبداد، فهو لن يسمح لأي أحد بمشاركته في إدارة المنظمة.
- ج- نقص الخبرة والمعرفة والتخصص المهني: كلها أمور قد تحول دون مشاركة العاملين في صنع القرار كونه شيء ليس مفهوماً بالنسبة إليهم.
- د- النمط الأوتوقراطي: وهو نمط يتشكل من مركزية السلطة في المنظمة وعدم إفساح المجال أمام المرؤوسين في ممارسة المشاركة.
- هـ- ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة: ذلك أن شعور بعض المدراء بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق المشاركة يجعلهم يعارضونها، وبالتالي لا بد من توعية العاملين بسبل إدارة المنظمة (منصور، 1999).

2.4.3 المساءلة Accountability:

تعتبر المساءلة وسيلة يمكن للأفراد من خلالها أن يتحملوا تبعات ما يوكل إليهم من مسؤوليات، بما يتوافق والمصلحة العامة، وفقاً لأهداف مرسومة في الخطة الاستراتيجية لأن المساءلة تأتي بعد عملية الرقابة ومن ثم المحاسبة، وتحترم الممارسات الجيدة، مع التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة في تطبيقها (الحارثي، 2019).

وتعرف منظمة الشفافية الدولية المساءلة بأنها تشير إلى واجب الموظفين في تقديم تقارير وتفسيرات لقراراتهم وأعمالهم التي يقومون بها في وظائفهم، وآليات النجاح في العمل، وذلك للتأكد من أن ما يقومون به من أعمال يتفق مع آليات وقوانين الأعمال وأصول العمل وضوابطه في المؤسسات التي يعملون بها (المطيري والسعود، 2018).

وتعرف أيضاً بأنها "تعني وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أدائهم، بحيث يؤدي إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة، وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة" (عليما، 2020، 168).

ومما سبق، نرى أن هناك فارق بين المساءلة والمسؤولية، فالمساءلة هي محاسبة الفرد عن مخرجات أعماله التي أوكلت إليه، فيما المسؤولية فهي درجة التزامه بعمل ما أوكل إليه من أعمال بالجودة والسرعة والكيفية المطلوبة.

ويشير مفهوم المساءلة إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات واضحة وتفسيرات عما يقدمه من نتائج، ولا بد من وجود جهة إدارية أو إشرافية مسؤولة عن مساءلته، وتكون العلاقة بين الطرفين مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها مسبقاً، إضافة إلى معايير محددة لعملية المساءلة، معايير قادرة بشكل كبير على قياس أداء الفرد موضع المساءلة، ولا بد كذلك من أن تتضمن عملية المساءلة إجراءات محاسبة كمكافأة أو ترقية أو إيقاع عقوبات أو حرمان من مكافأة أو ترقية (الحسن، 2010).

والمساءلة إجرائياً ستعرف بأنها: التزام كل موظف في النادي بمسؤوليته عن أداء الأعمال التي توكل إليه.

2.4.3.1 أهداف المساءلة:

يمكن تحديد أهداف تطبيق المساءلة في المنظمات والعمل في ثلاث مجموعات رئيسية وهي (خوارشيدة، 2006):

أ. **المساءلة كوسيلة للرقابة:** دائماً تأتي الرقابة قبل المساءلة، فالمساءلة ترتكز على مخرجات العمليات الرقابية وبالتالي فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومنتخذي القرار إعطاء اهتمام أكبر لجعل نتائج قراراتهم وفقاً للخطة المرسومة.

ب. **المساءلة كنوع من الضمان:** بحيث أن وجود المساءلة يضمن حسن الإدارة، وذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية أو المساءلة العمودية باتجاهيها الصاعدة

والهابطة، فشيوع ثقافة المساءلة في التنظيمات الهيكلية يؤدي إلى زيادة الالتزام والمراعاة لقيم وأخلاقيات الإدارة.

ج. **المساءلة كعملية للتحسن المستمر:** بتحقيق الهدفين السابقين، فإن المساءلة بذلك تكون أداء خافضة للسلبية في الأداء ومحاولة جدية لتشخيص مواطن الضعف والقوة ومعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء، أو بيان مواطن القوة وكيفية توظيفها لتحقيق نتائج أفضل.

2.4.3.2 أشكال المساءلة:

يعتمد تصنيف وتنوع المساءلة على المجال الذي استخدم في دراستها، ويمكن أن نوضح أنواعها وفقاً للنحو التالي (Huque, 2011):

1. **المساءلة السياسية:** وهي المساءلة التي تركز على أداء الحكومات من البرلمان، ويمكن أن تتم عملية الاستجواب داخل البرلمان عن أي قضية شكلت رأي عام أو هناك شبهة فساد، مؤكدة على أن الحق في حكم وتمثيل الشعب يمر عبر عملية انتخابات ديمقراطية، ووجود هذه العملية أو عدمها يقيس درجة ديمقراطية الدولة والمجتمع.
2. **المساءلة الإدارية:** وتتم من خلال وضع آليات داخلية في المؤسسات والمنظمات تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين.
3. **المساءلة المهنية:** والتي تؤكد على مسؤولية الأفراد أمام المسؤول عن ممارساتهم الوظيفية انطلاقاً من منحهم حرية التصرف في وظائفهم ومن ثم فهم يحاسبون على تصرفاتهم وتظهر بشكل كبير في المهن المتخصصة والمعقدة.
4. **المساءلة القانونية:** وتعنى بالتأكد من تطبيق المبادئ الدستورية والقوانين والالتزامات التعاقدية، ومن أمثله التدقيق المالي السنوي، وتطابق القرارات والإجراءات مع التشريعات والقوانين والنظم (Romzek & et al., 2008).
5. **المساءلة الاجتماعية:** وذلك من خلال آليات تُخضع المسؤولين في الحكومة والإدارات المختلفة داخل الدولة للمساءلة من قبل المواطنين، وهي إحدى المقومات الهامة في الدول النامية التي تعزز الشفافية بسبب التفاعل الدائم بين القطاع السياسي والإداري للتأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف وظائفهم ومهامهم بموجب القانون (حرب، 2003).
6. **المساءلة الهيكلية:** وهي نوع من المساءلة مبني على العلاقة الهرمية بين الرئيس والمرؤوس (Romzek & et al., 2008).

أما في مجال عمل المنظمات فيرى البعض أن المساواة تتخذ ثلاثة أشكال وهي (المطيري والسعود، 2018):

1. **المساواة الأخلاقية:** وهي المساواة التي يكون فيها المدير والعاملون جميعهم مسؤولين أمام المجتمع عن تحقيق الأهداف.
2. **المساواة المهنية:** وهي مسؤولية يكون فيها المدير والعاملون مسؤولين أمام أنفسهم عن تحقيق بعدي الكفاءة والفعالية في أعمالهم.
3. **المساواة التعاقدية:** وذلك من خلال وضع شروط مسبقة ووصف ما هو مطلوب من العاملين أو المدير، بافتراض تحديد الأهداف ومعايير التقييم وطرق القياس بشكل مسبق.

2.4.4 العدالة والمساواة Equity & Equality:

تستمد العدالة من المصطلح (عدل) والعدل معناه هو "الأمر المتوسط بين طرفي الإفراط والتفريط" (الجرجاني، 2007).

أما المعنى الاصطلاحي للعدالة، فقد كان قضية فلسفية وجدلية، فأفلاطون يحدد العدالة بأنها أن يؤدي كل شخص ما عليه، ويرى أنها فضيلة ناتجة عن أمهات الفضائل (الحكمة، الشجاعة، والعقل)، فيما كان أرسطو يرى بأن العدالة هي القيمة الأساسية للتعايش الإنساني، التي تطالب بإعطاء كل فرد ما يستحقه ومعاملة الكل بالمثل، وقام أرسطو بالتمييز بين نوعين من العدالة، الأول هي العدالة التعويضية أو المساواة بين الأفراد الذين يتساوون جميعاً أمام القانون، والعدالة التوزيعية التي تنظم العلاقة بين واجبات الفرد تجاه المجتمع وتحدد واجبات الدولة أو المجتمع تجاه الفرد (ماير وفورهولت، 2010).

والعدل يكون بحق جميع الأفراد رجالاً ونساءً بمنحهم الفرص المناسبة لتحسين أوضاعهم، والعدالة في المجتمع هي توزيع الموارد والقدرات الإنتاجية بشكل يلبي الاحتياجات الأساسية لكافة أفراد المجتمع، ويضمن حقوقهم في استخدام عوامل الإنتاج والموارد، وضمان حقهم في المشاركة في صنع القرار (مطير، 2013).

والمساواة تعرف بأنها "عدم التمييز والتفرقة بين الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط واحدة ويوجدون في ظروف واحوال واحدة" (خالد، 2013، 116)

ويرى البنك الدولي بأن العدالة هي مفهوم معياري له تاريخ طويل في التقاليد الدينية والثقافية والفلسفية، وهو مصطلح يهتم بالمساواة والإنصاف والعدالة الاجتماعية (World Bank, 2005).

ومما سبق يمكن تعريف العدالة والمساواة إجرائياً بأنها: عدم التفرقة بين الناس وتلبية احتياجاتهم بمساواة وعدالة، وإعطاء الفرص للجميع وفقاً للجدارة وتكافؤ الفرص.

2.4.4.1 مبادئ العدالة:

هناك ثلاثة مبادئ للعدالة وهي (Jones, 2009):

- فرص حياة متساوية: فلا يجب وجود اختلافات في النتائج بناءً على العوامل التي لا يمكن للناس تحمل مسؤوليتها بالجنس واللون والعرق... الخ.
- العدالة بالاهتمام في احتياجات الناس: فهناك العديد من السلع والخدمات الضرورية ويجب توزيعها بشكل عادل بما يتناسب واحتياجات الناس لا لأي سبب آخر، على سبيل المثال الخدمات الصحية يجب أن تقدم للجميع حسب حاجاتهم لها بنفس السرعة والجودة.
- الجدارة والمنافسة العادلة: حيث يجب توزيع المناصب في المجتمع والمكافآت لتعكس الاختلاف في الجهد والقدرة، وفقاً لمعايير المنافسة العادلة.

2.4.5 سيادة القانون Equity & Equality:

سيادة القانون هو مبدأ للحكم يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات والقطاعات العامة والخاصة بما في ذلك كيانات الدولة نفسها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علانية، وتطبق على جميع أفراد المجتمع ومكوناته بالتساوي، ويتم الاحتكام إلى قضاء مستقل في إطارها، وتتفق مع المعايير والمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان (Un, 2019).

وتتطلب سيادة القانون في المجتمع وجود عدة عوامل من أهمها الاستقرار السياسي وحالة السلم الأهلي، إضافة إلى وجود المؤسسات الديمقراطية التي تسمح بتداول السلطات بشكل سلمي وببسر دون اللجوء إلى العنف (مصلح، 2013).

وسيادة القانون كمبدأ من مبادئ الحكم، ضرورة لتطبيق الحوكمة في كافة المجالات، فوجود الأطر القانونية العادلة والتي يجري تنفيذها على الجميع بنزاهة وحيادية، والحماية الكاملة لحقوق الإنسان، وحتى المؤسسات الأهلية فإنه لا بد وأن تتوفر فيها الأنظمة الداخلية المالية والإدارية التي تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح كافة، بدءاً من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والأعضاء وانتهاء بالمستفيدين من خدماتها، ولضمان أن يحقق مبدأ سيادة القانون توافقه مع مبادئ حقوق الإنسان لا بد من الاهتمام ببعض الأمور التي تتلخص فيما يلي (الصغير، 2015):

1. الاستناد إلى الدستور والقانون في أي حالة من حالات تقييد حرية الأفراد.

2. سيادة القانون ليس معناها وجود القانون فقط، فلا يمكن أن يسود القانون دون وجود مضمون قانوني يضمن حقوق الإنسان.
 3. لا بد من توافر الضمانات التي تكفل الالتزام بسيادة القانون ومن أهمها استقلالية القضاء وحصانته.
 4. تطبيق المساواة في كافة المجالات وفي مجال سيادة القانون وتطبيقه، وهو ما يتطلب الوعي والنضج الفكري ما يجعل من السهل معرفة مضامين المساواة وكيفية تحقيقها عملياً.
- وتعرف سيادة القانون إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: أن تتوافق الأنظمة المعمول بها في النادي مع الدستور والقانون وألا تتعارض مع حقوق الإنسان.

2.5 مفهوم المؤسسة

المؤسسة هي كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً ويخضع لكلا الإطارين القانوني والاجتماعي، يهدف على دمج عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تقديم الخدمات المختلفة، وبالتالي هي منظمة لها دورها في كافة المجالات كالحياة والعمل والإنتاج وإثراء المجتمع من خلال الجهود الجماعية المشتركة والموحدة (محمد، 2019).

تصنف المؤسسات من خلال تصنيفات كثيرة، فمنها المؤسسات العامة والخاصة، ومنها المؤسسات الربحية وغير الربحية، ومنها المؤسسات الإنتاجية وغير الإنتاجية، وفي هذه الدراسة سيتم التطرق لتصنيفاتها وفقاً لتبعيتها وذلك كون هذا التصنيف هو ما يخدم هذه الدراسة ومحاورها، وبالتالي تنقسم المؤسسات إلى (البكري، 2014):

1. المؤسسة الخاصة: وهي التي تحكم بقوانين رأس المال ويكون هدفها الرئيسي هو الربح وجني المنافع، لا يدخل في تركيبها البنوية أي مكون حكومي.
 2. المؤسسة العامة: وهي التي تكون مملوكة للشعب وتشرف عليها الجهات الحكومية، ويكون الهدف منها ليس ربحي بقدر ما هو توصيل الخدمات الحكومية للمواطنين على المستويات المحلية والإقليمية.
 3. المؤسسة غير الحكومية: وهي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها لمنفعة المجتمع دون جني الأرباح في المقابل، وهي ليست ملكاً لشخص أو مجموعة، بل تكون ملكيتها عامة.
- والمؤسسة العامة يمكن تعريفها بأن المؤسسة التي تقدم البرامج العامة أو السلع أو الخدمات للعامة، بحيث تعمل بشكل مستقل عن الحكومة ويكون لها مصادر الدخل الخاصة بها إضافة إلى التمويل العام المباشر، ويمكن إضافة خاصية أنها قد تتنافس في الأسواق الخاصة وقد تحقق الربح أيضاً،

ورغم هذا يكون المساهم الرئيس في هذه المؤسسة هو الحكومة وتتبع هذه المؤسسة للقوانين واللوائح الحكومية الأساسية (IIA, 2011).

2.5.1 خصائص المؤسسة:

للمؤسسات بشكل عام خصائص وسمات لا بد من ذكرها، ومن أهم هذه الخصائص (شلابي، 2019):

- أنها تكوين اجتماعي: فهي تضم مجموعة من الأفراد بشكل دائم وفي تفاعل مستمر يساعد على تحقيق أهدافها من خلال تعاونهم الدائم لزيادة فعاليتها، ومن خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والمهام، إضافة إلى كونها تساهم في سد الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية.
- أنها تكوين انساني: فهي بكونها تجمعاً للأفراد الذين يرتبطون بعلاقات إنسانية، تؤثر بشكل فعال في سلوكهم.
- أنها كيان تطوري: فهي تلعب دوراً رئيسياً في التطوير من خلال تطوير الفعالية وتحديث التكنولوجيا والمعارف لاستخدامها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى مواكبتها لمتطلبات واحتياجات المجتمع الذي تنشأ فيه.

2.5.2 عناصر العمل في المؤسسة:

تختلف المؤسسات في نشاطاتها وأعمالها، إلا أنها تتفق جميعاً في اشتراكها بعدة عناصر تشكل عملها، ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي (المسلمي، 1995):

- العنصر البشري.
- الآلات والمعدات والأدوات والمقر (البيئة الداخلية).
- النشاط المؤسسي الذي تمارسه: (تجاري، صناعي، رياضي، فكري، خدمي ..الخ).
- الاتصال.
- التمويل.
- الإدارة التي تقوم بتنسيق وتوجيه كافة العناصر السابقة نحو تحقيق أهداف عمل المؤسسة.

2.6 الأداء المؤسسي

بشكل عام فإن الأداء هو ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، وهو ما يتصف بالشمولية والاستمرارية، وهو ما يحدد نجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها في الحقل الذي تعمل به، كما أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها والمتغيرات التي تحيط بها (الداوي، 2010).

لعل التعريف الأكثر شيوعاً للأداء هو تعظيم العلاقة المتمثلة بنسبة النتائج إلى الوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد، ويعرف أيضاً بأنه فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد (أحمد، 2020).

كما يعرف الأداء بأنه الدرجة التي يحقق بها الفرد مكونات الوظيفة التي يعمل بها، وغالباً ما يتم قياسه على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل (الباز، 2004)، ويعرف (Simons, 2000, p. 22) الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات تتناغم وتتسجم مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

والأداء المؤسسي هو ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق مخرجاتها وأهدافها الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أداءها (أبو زيادة، 2011).

2.6.1 عناصر الأداء المؤسسي:

هناك عدة عناصر تشكل الأداء المؤسسي في أي مؤسسة بغض النظر عن نشاط عملها، ويمكن تلخيص هذه العناصر بما يلي (العزي والشهربلي، 2019):

1. عناصر فنية: وهي ما يتمثل بالمعارف والمهارات اللازمة للعاملين، إضافة إلى الخبرات العلمية في العمل والمعرفة الكاملة بإجراءات العمل الذي يقوم به الموظف.
2. عناصر كمية: يعبر عنها بمستوى إدراك الموظف للعمل الذي يكلف به، والقدرة التنظيمية البراعة التي يمتلكها لتنفيذ المهام الموكلة له، ويمكن قياسها بكمية العمل الذي يمكن إنجازه في الظروف الاعتيادية.
3. عناصر تتعلق بالموثوقية: وتتمثل بالجدية والنقاني في العمل وقدرته على تحمل المسؤولية لإنجاز المهام بالوقت المحدد والدقة المطلوبة.
4. عناصر تتعلق بالعمل: والمتمثلة بالخبرات والمسؤوليات الإدارية والأدوار التي يتطلبها القيام بعمل من أعمال المؤسسة.
5. عناصر تتعلق بالتنظيم: من خلال تنظيم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء كالهيكلة التنظيمية والموارد المتاحة وكذلك العوامل الخارجية المؤثرة كالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية المحيطة.
6. عناصر تتعلق بتحديد الأداء: من خلال تحديد مستوى للأداء والتعرف على العوامل والمقاييس التي تحده.

2.6.2 قياس الأداء المؤسسي:

لقياس الأداء المؤسسي لا بد من توافر عدة مؤشرات ومقاييس كمية ونوعية قد تظهر على شكل أرقام أو نسب أو معدلات أو جمل لتشير إلى مستوى الأداء المؤسسي ومستوى الإنجاز في المؤسسة،

ويمكن القول إن الأداء المؤسسي يمكن قياسه من خلال عدة مؤشرات أهمها (العزي والشهري، 2019):

1. مؤشرات الفعالية: من خلال قياس قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها المرسومة، وتأمين المدخلات والموارد لتحقيق هذه الأهداف.
 2. مؤشرات الإنتاجية: من خلال إيجاد العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
 3. مؤشرات الكفاءة: من خلال قياس استخدام الموارد التي تملكها المؤسسة وعلاقة ذلك بالنتائج.
 4. مؤشرات قياس الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية للمؤسسة.
- ولأغراض هذه الدراسة سيتم دراسة الأداء في الأندية الرياضية من مدخلي الكفاءة والفعالية.

2.6.3 الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، بما يحقق المستوى الأقل للتكلفة دون المساس بجودة المخرجات (إدريس، 2006)، ويمكن تعريف الكفاءة بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وأن المؤسسة الكفوة هي التي يمكن لها أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه من خلال أعلى نمو وبوجود موظف يمتلك أعلى مستوى للرضا ومنتج أعلى جودة (حريم، 2010).

والكفاءة على مستوى المنظمة هي "القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال لتحقيق أهداف المنظمة" (دودين، 2020، 121).

ومما سبق، فإن الكفاءة ما هي إلا تحقيق الأهداف الموضوعية بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وإعادة تشكيلها بما يخدم طرق وأساليب تحقيق الأهداف، وبما يضمن تقليل التكاليف حيثما وجدت في مسيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وهو ما يشتمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والموارد التنظيمية كذلك، بمعنى أن تكون الإدارة قادرة على توجيه وتنسيق كافة الموارد بما فيها أساليب وطرق الإدارة نحو تحقيق الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف وباستخدام أمثل لكافة هذه العناصر.

2.6.3.1 أبعاد الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بكافة المستويات في المؤسسة، فهي ترتبط بالفرد والجماعة والمؤسسة ككل، وبالتالي فإن الحديث عن أبعاد الكفاءة قد تتداخل بين المستويات الثلاث، ويمكن تلخيص أبعاد الكفاءة فيما يلي (خرخاش، 2015):

1. المعرفة: وهي المعلومات المستوعبة، المهيكلة، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل، فهي مجموعة المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة، وهي معلومات قابلة للنقل من فرد لآخر.

2. **المهارة الفنية:** وهي القدرة على التصرف بشكل ملموس وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً، وهو نوع لا يمكن نقله من فرد لآخر، بحيث يبني فردياً بشكل مميز لصورة الذات.
3. **المعرفة السلوكية:** وهي مجموع السلوكيات والمواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة منه عند ممارسة الوظيفة.

فيما يرى (Merck & Sutter 2009) أن أبعاد الكفاءة تتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. **معرفة التصرف:** وتتمثل في معرفة التوفيق بين الموارد (الفردية = المهارة والمعرفة) و (الجماعية = المعارف الشبكية).
2. **القدرة على التصرف:** والتي تتمثل بالمهارة، الشخصية (التكيف والتأثير)، والسلطات المخولة.
3. **إرادة التصرف:** تتمثل في وجود المحفزات الفردية والمحفزات المنظمية.

فيما يقسم البعض الكفاءة إلى نوعين أساسيين من حيث المستوى، هما:

1. **الكفاءة الفردية:** وهي كل أبعاد الأداء الملتصقة بالفرد، كالمعرفة والمهارة والسلوكيات والقدرات التنظيمية التي يمتلكها والتي تكون مرافقة للعمل، ويمكن القول بأن الكفاءة الفردية هي الموارد الداخلية التي يمتلكها الفرد من قدرة ومعرفة ومهارات وسلوك وقيم وهي ما تظهر أثناء أداءه للعمل وتكون مفيدة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة على مستوى العمل (عبدالله، 2014).
2. **الكفاءة الجماعية:** وهنا يكون التركيز على فريق العمل القادر على إدارة المهام بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المخطط لها، وهي أكثر تعقيداً من الكفاءة الفردية، حيث أنها لا تشكل أبداً مجموع الكفاءات الفردية لفريق العمل، وإنما هي تأتي محصلة للتعاون والتآزر الموجود بين هذه الكفاءات وتنظيم الفريق، ويشتمل هذا النوع من الكفاءة على مهارات الاتصال والتعاون والخبرات الجماعية (فاريان، 2000).

2.6.4 الفعالية Effectiveness:

تعرف الفعالية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها من نمو مبيعات وتعظيم أرباح والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين، وهي بالتالي عمل الأشياء الصحيحة في المؤسسة (الداوي، 2010).

والفعالية هي قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، والملاحظ أن مصطلح الفعالية Effectiveness باللغة الإنجليزية مشتق من المصطلح Effect بمعنى التأثير، وبالتالي فإن ما يحدث التأثير على مستوى المنظمة هو كيفية تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة بشكل سليم من حيث تقديم أو إنتاج المخرجات المتوقعة، وعادة ما يتم الإشارة إلى وجود ثلاث مجالات للفعالية على مستوى المؤسسة وهي (العنزي، 2019):

- فعالية الفرد: وتشتمل على (القابلية، المهارة، المعرفة، الاتجاه، الدافع، الإدراك، الاستعداد النفسي، والرضا الوظيفي).
- فعالية الجماعة: وتشتمل على (القيادة، الأدوار، المعايير، التماسك الجماعي، الصراع التنظيمي، والروح المعنوية).
- فعالية المنظمة: وتشتمل على (الثقافة، البيئة، التكنولوجيا، الاستراتيجية، الهيكل، التطوير، والعمليات).

2.6.4.1 أبعاد الفعالية:

تأخذ الفعالية عدة صور وأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي (خرخاش، 2015):

- **البعد الاقتصادي:** وهو البعد الذي تهتم به الإدارة بشكل أكبر ويتحدد بـ:
 - درجة تحقيق الأهداف.
 - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه من زاوية المنافسة وتطورها.
 - نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- **البعد الاجتماعي:** وهو البعد الذي يهتم به الأفراد العاملون في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس كعناصر وعوامل إنتاج وتتحدد بـ:
 - البيئة الاجتماعية في المؤسسة.
 - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة في المؤسسة.
 - النشاطات الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة.
- **البعد التنظيمي:** ويتمثل هذا البعد بـ:
 - احترام الهيكل الرسمية في المؤسسة: من خلال التفاعل بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.
 - العلاقات بين المصالح: باعتبار أن لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها، والذي قد يؤدي في وقت إلى حدوث الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة.
 - انتقال المعلومات: واتجاه هذا الانتقال أفقياً أو عمودياً في المؤسسة وهو ما يجسد عملية التنسيق والتكامل بين أجزاء ووحدات البناء التنظيمي في المؤسسة.
 - مرونة الهيكل التنظيمي: من خلال قدرة الهيكل التنظيمي للمؤسسة على التغيير للتكيف مع المتغيرات الخارجية والبيئة الخارجية بشكل يمكن التحكم به.

2.7 المؤسسة الرياضية والأندية الرياضية في فلسطين

يعرف النادي بأنه المؤسسة الرياضية الترويحية التي تهدف إلى المساهمة بإيجابية في تنمية الحركة الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات ورغبات أعضائه وهو ما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة، فيما يتجه آخرون إلى تعريفه بأنه جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة، تهدف هذه الجمعية لاستثمار فراغ أعضائها من خلال النشاطات البدنية والرياضية بشكل رئيس إضافة إلى الأنشطة الاجتماعية كأنشطة فرعية (تمراز، 2015).

كما تعرف الأندية الرياضية بأنها منظمات رياضية وترويحية هدفها القيام بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية للمجتمع، والنادي الرياضي هو الصيغة العامة للمؤسسة المسؤولة عن تنظيم النشاط الرياضي (أبو دوح، 2016).

ووفقاً للقرار بقانون رقم (11) لسنة 2005 بشأن قانون الرياضة، فقد تم تحديد الهيئة الرياضية بأنها: لجنة أولمبية، اتحاد رياضي، ونادي رياضي، ووفقاً لهذا القرار فإن الهيئات والمؤسسات الرياضية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والأهلية القانونية الكاملة لمباشرة الأعمال التي أنشئت من أجلها بما يتوافق وأحكام هذا القانون (المقتفي، 2008).

ووفقاً لمفهوم الأندية الرياضية، فإنها منظمات ومؤسسات، بهيكلتها وتنظيمها، وبالتالي فهي تتبع المؤسسة في مفهومها كوحدة تنظيمية.

البدایات للرياضة في فلسطين كانت من خلال تأثير الإرساليات التبشيرية في فلسطين والتي بدأت عام 1879، فتأسس أول فريق لكرة القدم في العام 1908 في فلسطين في مدرس المطران، ثم استخدمت كأسلوب تربوي تعليمي منذ العام 1909 وذلك من خلال تأسيس مدرسة خليل السكاكيني، والتي انتهجت الرياضة كأسلوب حديث في التعليم فاهتمت بها ودرستها، وتم تشكيل أو فريق عربي مشترك في العام 1910 لمنافسة الفرق الأجنبية وخاصة الأوروبية التي كانت تزور فلسطين وتلتقي مع هذا الفريق في العديد من المباريات (الخالدي، 2010).

2.7.1 النوادي في فلسطين:

يعتقد بأن أول نادي تم تشكيله في فلسطين هو النادي الذي قام مجموعة من الشبان في يافا بتأسيسه وعرض برامجه وقوانينه في العام 1911، وقد سمي في ذلك الوقت باسم " السير كل سبورتييف، المنتدى الرياضي"، واستمر بهذا الاسم إلى أن أطلق عليه في بداية الثلاثينيات من القرن الماضي اسم نادي يافا الرياضي، وهو بذلك أول نادي اجتماعي رياضي ثقافي في فلسطين، واستمر عمله حتى عام 1948 (شبل، 1992).

تسارع تشكيل النوادي في فلسطين بعد نادي يافا، ونتيجة لحالة الوعي الوطني وكمظهر من مظاهر النشاطات السياسية والثقافية التي شهدتها فلسطين بين عامي 1918-1920، وفي منتصف العشرينيات من القرن الماضي بدأ النشاط الرياضي بالنمو بشكل كبير وأصبحت الرياضة جزءاً من الوعي الاجتماعي لدى الفئات المختلفة من المجتمع الفلسطيني، فكانت في العام 1927 بداية انطلاق نوادي كنادي الدجاني والأرثوذكسي والأهلي، وفي يافا نادي الشبيبة الإسلامي والأرثوذكسي، وفي حيفا كان هناك نادي إسلامي حيفا ونادي شباب العرب ونادي الترسانة ونادي هومتمن، وتشكل في قطاع غزة نادي غزة الرياضي في العام 1934، والنادي العربي عام 1938 والنادي الأرثوذكسي عام 1944، وفي نابلس النادي الأدبي ثم نادي الاتحاد الرياضي (جرار، 2014).

وفي المقابل كانت هناك تحركات صهيونية سياسية وتهودية واستيطانية تم تغطيتها من خلال الرياضة وتأسيس أندية ومنظمات رياضية، واتخاذ الرياضة كغطاء لأهداف دنيئة في الأراضي الفلسطينية من قبل الصهاينة، ورغم وجود بعض الأسماء الفلسطينية في اللجان التحضيرية لهذه الأندية المشبوهة، إلا أن ذلك كان بغرض الحصول على موافقة الجهات الدولية سواء الفيفا أو اللجنة الأولمبية الدولية، ففي العام 1924 أنشأت منظمة كرة القدم للأندية والتي أصبح اسمها بعد عام من إنشائها منظمة المكابي والهابوعيل والبيطار وارتكزت نشاطاتها في المستوطنات الصهيونية في ذلك الوقت (الخالدي، 2004).

بعد الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين والنكبة وبعدها النكسة، عمدت السلطات الإسرائيلية إلى محاربة كافة نشاطات المجتمع الفلسطيني في كافة المجالات، وكانت الرياضة أحد هذه المجالات التي حاول الإسرائيليون طمسها لدى الشعب الفلسطيني والتغيب على أي نشاط يقومون به، وكان الهدف منع تجمع الفلسطينيين في أي إطار قانوني اجتماعي يسمح لهم بإعادة تشكيل أنفسهم، وفي العام 1974 انطلقت في القدس رابطة الأندية العربية في القدس والضفة الغربية، وتبعها في العام 1978 انطلاقة الرابطة في قطاع غزة، حيث عمدت الرابطة إلى ضم الأندية في الضفة الغربية والقدس، وأطلق عليها رابطة الأندية العربية، حيث عملت الرابطة رغم التوزيع الجغرافي للأندية على توحيد الرؤية التي تمثلت بتنظيم العمل الرياضي بإطار وطني قادر على العمل في ظل المعوقات الاحتلالية، ومع اندلاع الانتفاضة الفلسطينية الأولى توقف عمل الرابطة مؤقتاً حتى العام 1991، إلى أن تم حلها نهائياً بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وتأسيس وزارة الشباب والرياضة في العام 1994 (جرار، 2014).

2.7.2 المؤسسات الرياضية الفلسطينية:

تأسس الاتحاد الرياضي الفلسطيني في العام 1931 وذلك كرد عربي على محاولات الصهاينة الهيمنة على الحركة الرياضية الفلسطينية، ورغم قلة عدد الأندية في تلك الفترة إلا أن الاتحاد كان أداة عملت

على تنظيم عمل الأندية وجعلها تعمل ضمن جهاز مركزي إداري له قوانينه وأنظمتها، وتوقف الاتحاد تدريجياً عن العمل بعد ثورة عام 1936، وأعيد تأسيسه عام 1944 (الخالدي، 2019).

في العام 1968 تشكل المجلس الأعلى لرعاية الشباب وكانت انطلاقته في الأردن ثم انتقل إلى لبنان وتغير اسمه إلى المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وكان من أهم إنجازات هذا المجلس هو إطلاق مشروع تشكيل الأولمبية الفلسطينية، حيث بدأت محاولات استعادة العضوية الدولية حتى العام 1993، وخلال تلك الفترة استطاع المجلس الانضمام لأجسام رياضية قارية كالاتحاد الآسيوي في العام 1986، والاتحاد العربي في العام 1987، إضافة إلى مساهمته في تشكيل أول منتخب وطني لكرة القدم وأعيد تشكيل الاتحاد الفلسطيني لكرة القدم في العام 1971 واستكمل نضالاته لاستعادة عضوية الانضمام للفيفا في مواجهة الرفض من العام 1975 وحتى العام 1998 (جرار، 2014).

2.8 الدراسات السابقة

نتناول بالتحليل هنا عدداً من الدراسات السابقة التي أُجريت حول الحوكمة ومعاييرها والأداء المؤسسي وعلاقة هذين المتغيرين بالعديد من المجالات، وخاصة في المجال الرياضي حيث تم ترتيب هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم إضافة إلى تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية كما يلي:

2.8.1 الدراسات العربية:

دراسة الثبيني، يوسف (2020) بعنوان: الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية كمؤشر لزيادة الفعالية المالية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بالأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة، حيث تم اختيار عينة من ثلاث فئات هي: (الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، والمستفيدين)، في أندية (الوحدة، حراء، الأهلي، الاتحاد، جدة، عكاظ، ونادي وج) بمنطقة مكة المكرمة، حيث بلغ حجم العينة الكلية (285) مفردة .

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود آليات مساءلة واضحة لمتخذي القرارات في الأندية الرياضية إضافة إلى توفر الهيكل التنظيمي الواضح، ووضوح الاختصاصات والمسؤوليات، كما نتج عن الدراسة ان معايير الحوكمة تطبق في الأندية الرياضية المبحوثة بمستوى جيد إلى جيد جداً وهوما ينعكس على الفعالية المالية فيها.

دراسة بوزيدي، فؤاد، وعزيز، فيروز. (2019) بعنوان: دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضية، تونس.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة بصفتها أداة رقابية في تعزيز أداء المؤسسات.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مندوبية الجهوية للشباب والرياضة في تونس، وتم استخدام عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (41) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة الدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التطبيق السليم لمعايير الحوكمة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، كما يؤدي إلى ضمان التطوير ورفع الأداء واتخاذ القرارات السليمة.

دراسة الخطيب، مازن، ومظهر، عهود. (2019). بعنوان: واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، مؤتمر بابير - تركيا.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية من خلال أبعاد (الإنجازات، دور القيادات الرياضية، نظم المحاسبة، الشفافية، التشريعات والقوانين، اتخاذ القرارات، دور اللاعبين، والموازنات المالية).

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بالأفراد العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (258) مفردة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مؤشرات الحوكمة جاءت في المجمل بمستوى منخفض في المؤسسات الرياضية، وكان أكثر المؤشرات انخفاضاً في المستوى هو مؤشر الشفافية.

دراسة صايح، جوديت. (2018) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، فلسطين.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، وبلغ عدد

المجتمع الكلي (162)، وتم اختيار عينة قصدية حصصية من هذا المجتمع بلغت نسبتها (69%) من مجتمع الدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كانت بدرجة جيدة وبنسبة مئوية بلغت (70.5%)، فيما كان الأداء المؤسسي بدرجة عالية بلغت نسبتها المئوية (83.4%)، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في جمعة الهلال الأحمر الفلسطيني.

دراسة الشافعي، حسن، والحكيم، كريم. (2018) بعنوان: نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، جمهورية مصر العربية.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسة الرياضية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بوزارة الشباب والرياضة (الاتحادات الرياضية، الأندية الرياضية، أندية الشركات)، وتم اختيار عينة عشوائية من الإدارة المركزية للأداء الرياضي، الإدارة المركزية للخدمات المساعدة، الإدارة المركزية للرقابة والمعايير، الإدارة المركزية لشؤون مكتب الوزير بوزارة الشباب والرياضة، أعضاء مجالس الإدارة ومديرو الاتحادات والأندية الرياضية، أعضاء مجالس الإدارة، ومديري بعض أندية الشركات)، وبلغ حجم العينة (122) مفردة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات في الدراسة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن المؤسسة الرياضية تمتلك هيكل تنظيمي معتمد ومعلن وتهتم بمبدأ تفويض السلطات، غير أنه لا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين في المؤسسات الرياضية، وقد اقترحت الدراسة نموذج للحوكمة في المؤسسة الرياضية يعتمد على وضع إطار فعال للحوكمة، وإبراز دور المراجعة الداخلية والخارجية، واعتماد الشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر، وتفعيل دور مجلس الإدارة في ذلك.

دراسة خضير، منتصر. (2015) بعنوان: العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، فلسطين.

هدف الدراسة: التعرف على العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية المسجلة لدى المجلس الأعلى للشباب والرياضة والحاصلة على الترخيص الرسمي وعددها (389) نادياً بواقع (791) شخصاً في الضفة الغربية، وقد تم اختيار عينة عمدية من هذا المجتمع وبلغ حجم هذه العينة (282) مفردة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الأداء الإداري وبين الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية. والجدول (2.2) التالي يضع تلخيصاً للدراسات العربية السابقة:

جدول 2.2: ملخص بالدراسات العربية السابقة

النتائج	حجم العينة	المنهج	الهدف	الدراسة
وجود آليات مساءلة واضحة لمتخذي القرارات في الأندية الرياضية إضافة إلى توفر الهيكل التنظيمي الواضح، ووضوح الاختصاصات والمسؤوليات، كما نتج عن الدراسة ان معايير الحوكمة تطبق في الأندية الرياضية المبحوثة كانت بمستوى جيد إلى جيد جداً وهوما ينعكس على الفعالية المالية فيها	285 مفردة	الوصفي التحليلي	التعرف على مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية كمؤشر لزيادة الفعالية المالية	دراسة الثبيتي، يوسف (2020) بعنوان: الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية.
التطبيق السليم لمعايير الحوكمة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية	41 مفردة	الوصفي التحليلي	تحديد دور الحوكمة بصفتها أداة رقابية في تعزيز أداء المؤسسات	دراسة بوزيدي وعزيز (2019) بعنوان: دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية
مؤشرات الحوكمة منخفضة بشكل عام. الشفافية هي أكثر المؤشرات انخفاضاً في المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	258 مفردة	الوصفي	معرفة واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية من خلال أبعاد (الإنجازات، دور القيادات الرياضية، نظم المحاسبة، الشفافية، التشريعات والقوانين، اتخاذ القرارات، دور اللاعبين، والموازنات المالية)	دراسة الخطيب، مازن، ومظهر، عهود. (2019). بعنوان: واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، مؤتمر بابير - تركيا.

النتائج	حجم العينة	المنهج	الهدف	الدراسة
وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.	112 مفردة	الوصفي التحليلي	عرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	دراسة صايح، جوديت. (2018) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، فلسطين.
المؤسسة الرياضية تمتلك هيكل تنظيمي معتمد ومعلن وتهتم بمبدأ تفويض السلطات، غير أنه لا يوجد توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين.	122	الوصفي المسحي	وضع نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسة الرياضية	دراسة الشافعي، حسن، والحكيم، كريم. (2018) بعنوان: نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، جمهورية مصر العربية.
اقترحت الدراسة نموذج للحوكمة في المؤسسة الرياضية يعتمد على وضع إطار فعال للحوكمة، وإبراز دور المراجعة الداخلية والخارجية، واعتماد الشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر، وتفعيل دور مجلس الإدارة في ذلك				
وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الأداء الإداري وبين الإبداع الإداري لدى الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	(282) مفردة	الوصفي التحليلي	التعرف على العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية	دراسة خضير، منتصر. (2015) بعنوان: العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، فلسطين.

2.8.2 الدراسات الأجنبية:

Masri & et al., (2019): Evaluation of Sports Governance in Improving Achievement Sports, Indonesia.

دراسة Masri & et al., (2019) بعنوان: تقييم الحوكمة الرياضية في تحسين الأداء الرياضي، اندونيسيا.

الهدف من الدراسة: تقييم الحوكمة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الرياضي في منطقة Pidie في أندونيسيا.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الرياضية KONI & Pidie Regency، وقد تم اختيار عينات باستخدام طريقة (كرة الثلج).

النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الحوكمة الرياضية ودورها في تحسين الإنجاز الرياضي لم تكن مرتبطة باحتياجات الرياضيين، خاصة في توفير المرافق والبنية التحتية التي يحتاجونها، كما نتج عن الدراسة أهمية وضرورة وجودة إدارة مختصة في تحسين الأداء للرياضيين إلى جانب الحوكمة الرياضية.

Hoye & Parent .(2018): The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review, USA

دراسة Hoye & Parent (2018) بعنوان: تأثير مبادئ الحوكمة على ممارسات حوكمة المنظمات الرياضية وأدائها: مراجعة منهجية، الولايات المتحدة الأمريكية.

الهدف من الدراسة: تحديد تأثير مبادئ الحوكمة والمبادئ التوجيهية على ممارسات الحوكمة في المنظمات الرياضية وأدائها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال تحليل الأدبيات السابقة بموضوع الحوكمة ومبادئ الحوكمة والأداء في المنظمات الرياضية فقط.

مجتمع وعينة الدراسة: من خلال (2155) دراسة أولية كانت هي مجتمع الدراسة للتحليل والمراجعة، وكان فقط (19) دراسة وفقاً للمعايير التي تم وضعها.

النتائج: رغم وجود اهتمام متزايد بمبادئ الحوكمة وإرشاداتها في الرياضة، إلا أن هناك حاجة واضحة للمجتمع الرياضي المحلي والدولي لتطوير مجموعة متفق عليها من المبادئ والمعايير التي تمثل الحوكمة في القطاع الرياضي المحلي والدولي، وذلك نتيجة لتعدد أبعاد ومفاهيم الحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات غير الرياضية.

Hill, (2016): Governance of small sports clubs in New Zealand: Existing structures, processes and potential models, New Zealand.

دراسة Hill, (2016) بعنوان: إدارة النوادي الرياضية الصغيرة في نيوزلندا: الهياكل القائمة والعمليات والنماذج المحتملة.

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة إلى دراسة حالة لهياكل وعمليات الحوكمة المستخدمة في الأندية الرياضية الصغيرة في نيوزلندا.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة وذلك باستخدام المقابلات كأداة لجمع البيانات وكذلك الأدلة الموثقة.

مجتمع وعينة الدراسة: أجريت الدراسة على الأندية الصغيرة في نيوزلندا وتم اختيار أربع أندية لإجراء الدراسة عليها ودراسة حالة الهياكل وعمليات الحوكمة فيها.

النتائج: بينت الدراسة عدة نتائج أهمها أنه ورغم الضغط المتزايد على الأندية الصغيرة لإضفاء الطابع الاحترافي في ممارساتها وعملياتها الداخلية، إلا أنه لا يوجد لديها ممارسات فضلى ومناسبة كما أنها تفتقر إلى أساليب الحوكمة الجيدة المتاحة للأندية الصغيرة، رغم أن هذه الأندية قد طورت محاولات حوكمة جيدة.

والجدول (2.3) التالي يضع تلخيصاً للدراسات الأجنبية السابقة:

جدول 2.3: ملخص بالدراسات الأجنبية السابقة

النتائج	حجم العينة	المنهج	الهدف	الدراسة
الحوكمة الرياضية ودورها في تحسين الإنجاز الرياضي لم تكن مرتبطة باحتياجات الرياضيين، خاصة في توفير المرافق والبنية التحتية التي يحتاجونها، كما نتج عن الدراسة أهمية وضرورة وجود إدارة مختصة في تحسين الأداء للرياضيين إلى جانب الحوكمة الرياضية.	عينات من اللاعبين باستخدام كرة الثلج	الوصفي النوعي	تقييم الحوكمة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الرياضي في منطقة Pidie في أندونيسيا.	دراسة Masri & et al. (2019) بعنوان: تقييم الحوكمة الرياضية في تحسين الأداء الرياضي، اندونيسيا.
وجود اهتمام متزايد بمبادئ الحوكمة وإرشاداتها في الرياضة، إلا أن هناك حاجة واضحة للمجتمع الرياضي المحلي والدولي لتطوير مجموعة متفق عليها من المبادئ والمعايير التي تمثل الحوكمة في القطاع الرياضي المحلي والدولي، وذلك نتيجة لتعدد أبعاد ومفاهيم الحوكمة والأداء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات غير الرياضية	19 وثيقة	تحليلي (أدبيات ودراسات)	تحديد تأثير مبادئ الحوكمة والمبادئ التوجيهية على ممارسات الحوكمة في المنظمات الرياضية وأدائها	دراسة Hoyer & Parent (2018) بعنوان: تأثير مبادئ الحوكمة على ممارسات حوكمة المنظمات الرياضية وأدائها: مراجعة منهجية، الولايات المتحدة الأمريكية.
أنه ورغم الضغط المتزايد على الأندية الصغيرة لإضفاء الطابع الاحترافي في ممارساتها وعملياتها الداخلية، إلا أنه لا	4 أندية صغيرة	منهج دراسة الحالة	تهدف الدراسة إلى دراسة حالة لهياكل وعمليات الحوكمة	دراسة Hill (2016) بعنوان: إدارة النوادي الرياضية الصغيرة في

النتائج	حجم العينة	المنهج	الهدف	الدراسة
يوجد لديها ممارسات فضلى ومناسبة كما أنها تقتقر إلى أساليب الحوكمة الجيدة المتاحة للأندية الصغيرة، رغم أن هذه الأندية قد طورت محاولات حوكمة جيدة.			المستخدمة في الأندية الرياضية الصغيرة في نيوزلندا.	نيوزلندا: الهياكل القائمة والعمليات والنماذج المحتملة.

2.8.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لأجل التعرف على الجوانب البحثية فيها والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، لا بد من التطرق لبعض الجوانب التي تختلف أو تتقارب فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومن أهم هذه الجوانب:

أولاً: الدراسات العربية:

1. اهتمت الدراسات السابقة بدراسة الحوكمة وتطبيقها وعلاقتها بالكثير من المتغيرات في المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة، وقد اتفقت الدراسة الحالية بذلك مع الدراسات العربية السابقة، كدراسة الثبتي (2020)، التي تناولت بالدراسة الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية في السعودية، ومدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية، وكذلك دراسة بوزيدي وعزيز (2019) التي ناقشت دور الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وكذلك دراسة الخطيب ومظهر (2019) والتي حاولت تسليط الضوء على واقع الممارسات الإدارية وأثرها في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، ودراسة صايح (2018) التي درست أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وأيضاً دراسة الشافعي والحكيم (2018) التي وضع نموذجاً مقترحاً للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، ودراسة خضير (2015) التي درست العلاقة بين مستوى الأداء الإداري والإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية، وبالتالي فإن جميع الدراسات السابقة العربية توافقت مع الدراسة الحالية من حيث الهدف بدراستها لتطبيق الحوكمة، وكذلك هناك دراسات اتفقت معها في تطبيق هذه المعايير في المؤسسات الرياضية باستثناء دراسة صايح (2018) التي ناقشت الحوكمة بعلاقتها في الأداء المؤسسي في مؤسسة طبية.

2. استخدمت الدراسات العربية السابقة عدة مناهج بحثية، حيث اتفقت دراسة الثبتي (2020) مع الدراسة الحالية باستخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك دراسة بوزيدي وعزيز (2019)، ودراسة الخطيب ومظهر التي استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة صايح (2018) ودراسة خضير، فيما اختلفت مع دراسة الشافعي (2018) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.

3. قدمت الدراسات السابقة نتائج إيجابية حول الحوكمة، فدراسة الثبتي (2020) خرجت بنتائج أن معايير الحوكمة تطبق في الأندية الرياضية بمستوى جيد وهو ما ينعكس على فعاليتها المالية، كما بينت دراسة بوزيدي وعزيز (2019) أن التطبيق السليم لمعايير الحوكمة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، فيما نتج عن دراسة الخطيب ومظهر (2019) نتيجة سلبية مفادها أن مؤشرات الحوكمة منخفضة بشكل كبير وبالأخص فيما يتعلق بالشفافية في المؤسسات

الرياضية الفلسطينية، وخلصت صايح (2018) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي، كما خلصت دراسة الشافعي والحكيم (2018) إلى اقتراح نموذج للحوكمة في المؤسسة الرياضية، كما أظهرت دراسة خضير (2015) وجود علاقة إيجابية بين مستوى الأداء الإداري وبين الإبداع الإداري في الهيئات الإدارية في الضفة الغربية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. من حيث الهدف، فقد اتفقت الدراسات الأجنبية على دراسة الحوكمة وتأثيراتها على الكثير من المتغيرات في المؤسسات والقطاع الرياضي، ففي دراسة (Masri & et al. (2019) كان الهدف تقييم الحوكمة الرياضية ودورها في تحسين الأداء الرياضي، أما دراسة Hoyer & Parent (2018) فقد هدفت إلى تحديد تأثير مبادئ الحوكمة والمبادئ التوجيهية على ممارسة الحوكمة في المنظمات الرياضية وأداءها، أما دراسة Hill (2016) فقد هدفت إلى دراسة الهياكل وعمليات الحوكمة المستخدمة في الأندية الرياضية الصغيرة.
2. تم استخدام عدة مناهج بحثية في الدراسات الأجنبية، فدراسة (Masri & et al. (2019) استخدمت المنهج الوصفي النوعي، فيما دراسة (Hoyer & Parent (2018) فقد استخدمت المنهج التحليلي (أدبيات ودراسات) بتحليل وثائق لها علاقة بمتغيرات الدراسة، فيما استخدمت دراسة Hill (2016) منهج دراسة الحالة، وهو ما يختلف مع الدراسة الحالية والتي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
3. من حيث النتائج فقد خلصت الدراسات الأجنبية إلى عدد من النتائج، ففي دراسة (Masri & et al. (2019) بينت النتائج أن الحوكمة الرياضية تؤدي إلى تحسين الإنجاز الرياضي خاصة فيما يتعلق باحتياجات الرياضيين والبنية التحتية للأندية، أما دراسة (Hoyer & Parent (2018) فقد خلصت إلى نتيجة أن هناك اهتمام متزايد بمبادئ الحوكمة وإرشاداتها في الرياضة، إلا أن هناك حاجة واضحة للمجتمع الرياضي لتطوير مجموعة متفق عليها من المبادئ والمعايير التي تمثل الحوكمة في القطاع الرياضي، أما دراسة Hill (2016) فقد أظهرت أن الأندية الرياضية الصغيرة لا يوجد لديها ممارسات فضلى ومناسبة في الحوكمة ولكنها تسعى بشكل دائم لتطوير محاولات حوكمة جيدة بداخلها.

2.8.4 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال دراسة التقاربات والاختلافات السابقة، نجد بأن الدراسة الحالية تتميز بما يلي:

1. جاءت الدراسة الحالية لقياس واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية الفلسطينية، ومستوى هذا التطبيق في حال وجوده، كما أنها تسعى لدراسة علاقة تطبيق معايير الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي لهذه الأندية وخاصة على محورين هاميين في الأداء وهما الفعالية والكفاءة.
2. أن مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في أعضاء الهيئات العمومية للأندية الرياضية وهم الفئة الأكثر اطلاعاً على العمليات الداخلية والإدارة في الأندية الإدارية، والقادرين على توصيف الواقع المعمول به بمعايير الحوكمة في الأندية الرياضية بالشكل الدقيق.
3. أن هذه الدراسة تأتي لتسلط الضوء على فئة مهمة من المؤسسات الفلسطينية التي تعنى بالشباب وبتقديم الخدمات النفسية والاجتماعية والرياضية لهم، والتي لم تلق الكثير من الاهتمام في الدراسات والأبحاث.

3 الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

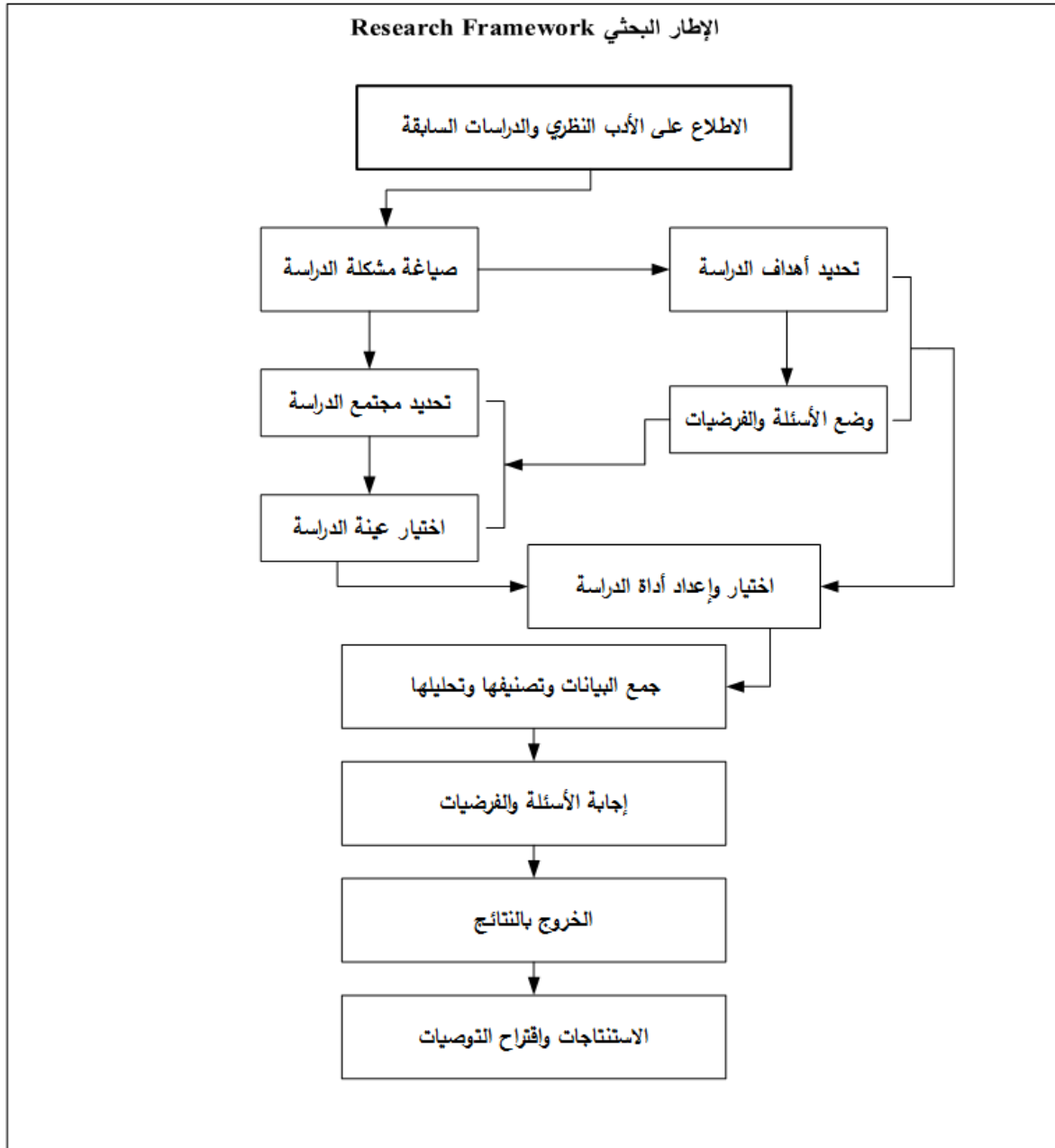
يتطرق هذا الفصل إلى وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة وأداتها وإجراءاتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتهما، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الجمعية العامة وذلك في محافظة رام الله والبيرة.

3.3 الإطار البحثي Research Framework

لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الإطار البحثي كما يوضحه الشكل (2) التالي:



شكل 2: الإطار البحثي للدراسة

3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة العامة في الأندية الرياضية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة والبالغ عددهم (12777) عضواً، وفقاً لبيانات المجلس الأعلى للشباب والرياضة (المجلس الأعلى للشباب والرياضة، 2020).

3.5 عينة الدراسة

أجريت الدراسة من خلال أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (12777) من أعضاء الهيئات العامة في الأندية الرياضية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وكان الحجم الإجمالي للعينة اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون (376) مفردة بحثية (Thompson, 2012). ويعتبر حجم العينة الذي يتراوح بين (30-500) مفردة ملائماً لمعظم أنواع البحوث (دوريدي، 2000، 208).

وتم اختيار هذا النوع من العينة ليكون ممثلاً لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عدد العينة المطلوب، ونظراً لحالة الطوارئ التي تمر بها الأراضي الفلسطينية للحد من انتشار جائحة كورونا حتى تاريخ إنجاز هذه الدراسة، فقد تم تحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية تم توزيعها على العينة المطلوبة باستخدام الهاتف والإيميل ووسائل التواصل الاجتماعي، بالتنسيق مع المجلس الأعلى للشباب والرياضة، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً من تاريخ 2021/03/01 وأغلقت بتاريخ 2021/03/22، وتم استرجاع (371) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، والجدول (3.6) التالي يبين نسبة استرجاع الاستبانة الموزعة:

جدول 3.1: نسبة استرجاع أداة الدراسة القابلة للدراسة والتحليل

العينة	العدد المطلوب	المسترجع	نسبة الاسترجاع
أعضاء الهيئات العامة في الأندية الرياضية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة	376	371	98.6%

ومن الجدول السابق، يتبين أن نسبة استرجاع أداة الدراسة كانت عالية جداً بنسبة بلغت (98.6%) وهي نسبة تعكس اهتمام عينة الدراسة بالمشاركة، وتم باستخدام برنامج (SPSS V.23) في تحليل أداة الدراسة من خلال استخدام عدة اختبارات يقدمها هذا البرنامج وهي:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis: والذي يستخدم لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل، حيث يتم حسابه من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات على عدد من المفحوصين، ومن خلال معامل الارتباط بين الاختبارات تتحدد نتيجة صدق الأداة، فكلما كان معامل الارتباط عالياً فإن ذلك يعني وجود سمات مشتركة بين الاختبارين (دوريدي، 2000).
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha: والذي يعد مقياساً لدرجة الثبات أو الاتساق الداخلي للبنود أو المتغيرات في مؤشر مركب تم وضعه على مقياس الجمع، ويتم استخدامه بصفة

عامة لقياس درجة ثبات مقاييس البنود المتعددة، وتكون أداة البنود مقسمة داخلياً، حيث تقوم ألفا بقياس هذا الاتساق الداخلي (باهي والأزهري، 2010).

- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو "اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار" (طعمة وحنوش، 2009، 213).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F) (الضامن، 2006).
- اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test: وهو "عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرص إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية" (أبو سمرة والطيطي، 2019، 218).
- اختبار مصادر الفروق والمقارنات الزوجية Scheffe.

3.6 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بشكل أساسي، من خلال مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة، وقد تم اختيارها كأداة للدراسة كونها تهدف إلى استثارة المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم الحقائق أو الآراء أو الأفكار المعينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث (أبو سمرة و الطيطي، 2020).

إضافة إلى أنه تم مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وقد تم تطوير الاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث تجزأت إلى قسمين:

- **البيانات الديمغرافية:** وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشمل فقرات: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التخصص التعليمي، سنوات الخبرة كعضو هيئة عمومية، المنطقة.
- **محاور الدراسة:** وتتكون من محورين:
 - المحور الأول: معايير الحوكمة: وتشتمل على عدة أبعاد تتمثل في: (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والعدالة والمساواة).

- المحور الثاني: الأداء المؤسسي: ويشتمل على بعدين لقياس الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية وهما: (الكفاءة، الفعالية)

وجاءت الاستبانة موزعة على المحاور والأبعاد كما يوضح الجدول (3.1) التالي:

جدول 3.2: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم	عدد الفقرات
الجزء الأول	
1.	بيانات ديمغرافية
	6
الجزء الثاني	
المحور الأول: معايير الحوكمة	
	47
1.	الشفافية
	13
2.	المشاركة
	9
3.	المساءلة
	13
4.	سيادة القانون
	5
5.	العدالة والمساواة.
	7
المحور الثاني: الأداء المؤسسي	
	20
1.	الكفاءة
	8
2.	الفعالية
	12
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة (باستثناء الديمغرافية)	
	67

3.6.1 صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق المنطقي للأداة وذلك بعرض الاستبانة على (11) محكماً من الأساتذة ذوي الكفاءة والاختصاص والمرفقة أسماؤهم في الملحق (1)، بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد تم الأخذ بالكثير من التعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين.

إضافة إلى ذلك فقد تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك لقياس صدق الأداة إحصائياً، وكان عدد مفردات هذه العينة (30) مفردة من مجتمع الدراسة، تم استبعادهم لاحقاً من عينة الدراسة، كما تم قياس الصدق البنائي للأداة والذي يقيس العلاقة أو الارتباط بين أبعاد الدراسة والمحور المنتمي إليه، حيث تم إجراء اختبار التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجدولين (3.2)، (3.3) التاليين:

أولاً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في أداة الدراسة:

جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في أداة الدراسة.

التسلسل	الفقرة	درجة التشبع
الشفافية		
1.	تتميز الأنظمة التي تحدد عمل النادي بالوضوح.	.844
2.	يساهم تطبيق الشفافية في النادي على نجاحه في تحقيق أهدافه.	.903
3.	تتسم العلاقة بين العاملين بالثقة نتيجة شفافية الإجراءات المتخذة في العمل.	.889
4.	يتم تبرير القرارات المتخذة في النادي بشكل معن.	.800
5.	يتم فحص الذمم المالية لجميع العاملين من قبل الجهات الرقابية المسؤولة.	.837
6.	يتم الإعلان عن جميع نشاطات النادي للجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.	.876
7.	يتيح تطبيق الشفافية في النادي تقديم بدائل أكثر للمستفيدين من خدماته.	.869
8.	يتم التعامل مع أي شكاوى تقدم من الجمهور لإدارة النادي بإيجابية.	.856
9.	يتم نشر البيانات المالية وجميع مفردات المركز المالي للنادي.	.890
10.	يتم نشر تقرير مدقق الحسابات الخارجي عن نتائج أعمال النادي.	.819
11.	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	.879
12.	يتم الإفصاح عن كيفية اختيار العاملين في الوظائف الإدارية العليا في النادي.	.806
13.	يتضمن التقرير السنوي للنادي معلومات كافية لكافة المعنيين وبيان لمدى تطبيق الحوكمة.	.921
المشاركة		
1.	تهتم إدارة النادي بإبداعات العاملين فيه ومساهماتهم.	.848
2.	يتشارك العاملون في الأندية الرياضية الخبرات في كافة مستويات العمل الإدارية.	.913
3.	تمتلك الإدارة الحالية القدرة على توجيه العاملين نحو رؤية النادي.	.865
4.	يشارك العاملون في النادي الإدارة في صنع القرارات مهما كانت أهميتها.	.857

التسلسل	الفقرة	درجة التشبع
5.	تقوم إدارة النادي بإتاحة المعلومات لجميع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة	.899
6.	يتم تحديد الأهداف المستقبلية للنادي من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه.	.839
7.	يملك النادي نظام معلومات جيد يتيح إعطاء التغذية الراجعة الفورية عن الأداء	.848
8.	يتمتع العاملون في النادي بالخبرة التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار.	.888
9.	يسمح النمط الإداري المعمول به في النادي بتطبيق مبدأ المشاركة لجميع العاملين.	.788
المساءلة		
1.	يقدم العاملون في النادي تقاريرهم للإدارة في الوقت المطلوب.	.794
2.	تتم مساءلة العاملين في النادي اعتماداً على نتائج ما أوكل لهم من أعمال.	.896
3.	يتم محاسبة العاملين عن أي أخطاء أو مخالفات منسوبة إليهم.	.843
4.	معايير المساءلة في النادي قابلة للقياس.	.859
5.	يملك النادي جهازاً رقابياً تقع على عاتقه مسؤولية المساءلة المالية والإدارية والقانونية لكافة المستويات الوظيفية.	.811
6.	تكون نتائج المساءلة المطبقة في النادي مدخلات لعمليات توجيه السلوك وتطويره في النادي.	.931
7.	تقوم الجمعية العمومية بمساءلة الهيئة الإدارية في النادي مما يجعلها أكثر حرصاً على الالتزام بالأهداف المحددة الموضوعة.	.844
8.	تسمح أنظمة النادي بأن تتم مساءلة المدير من قبل الموظف بما لا يتعارض مع التسلسل الوظيفي.	.858
9.	يتم إخراج تقارير دورية للرقابة الإدارية والمالية في النادي.	.847
10.	يوجد لدى النادي أنظمة حوافز تُعتمد على أساس الكفاءة.	.880
11.	يوجد لدى النادي نظام عقوبات مطبق على الجميع.	.919
12.	معرفة العاملين في النادي لوجود مساءلة عليهم يجعلهم أكثر حرصاً في أداء أعمالهم.	.896
13.	يلتزم النادي بحق الجمهور في مساءلة أعضاء الهيئة الإدارية عن أي إهمال أو تقصير في تحقيق الأهداف المحددة.	.902
سيادة القانون		

التسلسل	الفقرة	درجة التشبع
1.	تطبق الإجراءات في النادي وفقاً للقوانين الناظمة لعمل المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	.892
2.	يتم تنفيذ القوانين في النادي على الجميع دون تمييز.	.883
3.	يلتزم النادي بالقوانين الصادرة عن الجهات الحكومية التي تنظم عمل الأندية الرياضية.	.855
4.	في حالة حدوث أي خلافات إدارية يتم العودة إلى الجهات القانونية المختصة في النادي.	.929
5.	لا تتعارض الإجراءات الداخلية في النادي والقوانين الحكومية المنظمة للعمل الرياضي.	.887
العدالة والمساواة		
1.	يقدم النادي الخدمات للجميع دون تمييز.	.798
2.	تتم إجراءات التعيين بشفافية ونزاهة وبأعلى درجات المسؤولية المهنية وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع دون استثناء.	.817
3.	يقدم النادي خدمات مجتمعية لا تفرق بين النوع الاجتماعي.	.859
4.	يقوم النادي بتشجيع الرياضات النسوية من خلال إدراجها ضمن نشاطاته السنوية.	.879
5.	تتاح العضوية في النادي للجميع وفقاً للأنظمة والقوانين المرعية دون تمييز أو إقصاء.	.855
6.	تتوفر أدلة إجراءات ومعايير للسلوك الملائم والقواعد الأخلاقية المنظمة.	.722
7.	يتوفر نظام يقيس مدى التزام الجميع بمعايير السلوك دون تمييز.	.906

* حجم العينة الاستطلاعية=30.

ومن النتائج السابقة في (جدول 3.3)، يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل وهو معايير الحوكمة كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، حيث كانت جميعها أعلى من (60.0%)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنها تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله (Howard,2016).

ثانياً : نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في أداة الدراسة:

جدول 3.4: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في أداة الدراسة

التسلسل	الفقرة	درجة التشبع
الكفاءة		
1.	يملك العاملون في النادي مهارات تزيد من قدرتهم على استخدام الموارد الإدارية بشكل أفضل.	.793
2.	تمتلك إدارة النادي المعرفة المهنية الكافية لإنجاز الأهداف المحددة.	.855
3.	العاملون في النادي قادرين على تنسيق الموارد المتاحة بما يضمن الوصول إلى الأهداف بالكلفة الأقل.	.906
4.	يملك العاملون في النادي الصلاحيات اللازمة بما يضمن عدم تأخر الإنجاز.	.739
5.	تزيد كفاءة العملية الإدارية في النادي من عدد المنتفعين من خدماته.	.917
6.	استخدام الموارد المتاحة للنادي بشكل أفضل سمح للنادي من المشاركة في نشاطات محلية ودولية أكبر.	.831
7.	كفاءة المورد البشري في النادي تؤدي إلى خفض التكاليف السنوية المترتبة عليه.	.873
8.	يقوم النادي بعمل برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين.	.872
الفعالية		
1.	يستطيع النادي تحقيق أهدافه المحددة رغم محدودية الموارد المتاحة له.	.820
2.	يحتل النادي مكانة تنافسية تميزه بين الأندية الفلسطينية الأخرى.	.880
3.	رغم محدودية الموارد إلا أن الخدمات التي يقدمها النادي للمجتمع تعتبر نوعية.	.869
4.	يملك العاملون في النادي قدرات فردية يتم استخدامها لزيادة جودة العمل.	.857
5.	مستوى الرضى الوظيفي للعاملين يجعل من مستوى الفعالية في الأداء أكبر.	.907
6.	ترتبط الأهداف العامة للنادي مع أهداف العاملين بشكل مباشر مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم نحو تحقيقها.	.913

التسلسل	الفقرة	درجة التشبع
7.	وضوح الدور لكل موظف في النادي يؤدي إلى زيادة فعاليته بما يضمن مصلحة العمل.	.861
8.	الهيكل التنظيمي في النادي يتسم بالمرونة التي تجعل من فعالية الأداء بالمستوى الأعلى.	.684
9.	تسود علاقات التعاون بين كافة العاملين في النادي.	.684
10.	هناك الكثير من الفعاليات التي يظهر بها التكامل بين النادي وبين الأندية الأخرى في المحافظة.	.816
11.	يضمن تدفق المعلومات في كافة المستويات الإدارية في النادي تكاملية الأداء في العمل.	.746
12.	يملك النادي بيئة عمل مريحة تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بفعالية.	.826

* حجم العينة الاستطلاعية=30..

ومن النتائج السابقة في جدول (3.3)، يتضح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع كانت دالة إحصائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشبع، وكانت جميعها أعلى من (60%) وبالتالي يمكن القول بأن جميع الفقرات تشترك معاً في قياس ما وضعت لأجله.

3.6.2 ثبات الأداة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا Cronbach Alpha لفقرات محاور الاستبانة، و(جدول 3.5) التالي يبين نتائج ذلك:

جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات أداة الدراسة بكافة محاورها	30	67	0.954

وحسب الجدول السابق، فإن قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.954)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها.

وقد تم احتساب قيمة الثبات لمحاور الدراسة، وذلك لزيادة التأكد من ثبات الأداة لكل محور وكانت النتائج كما في الجدول (3.6) التالي:

جدول 3.6: معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة

المحور	البعد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
معايير الحوكمة			
1.	الشفافية	13	0.852
2.	المشاركة	9	0.763
3.	المساءلة	13	0.896
4.	سيادة القانون	5	0.708
5.	العدالة والمساواة	7	0.804
الأداء المؤسسي			
1.	الكفاءة	8	0.868
2.	الفعالية	12	0.769
الثبات الكلي لأداة الدراسة			
		67	0.954

* حجم العينة الاستطلاعية = 30 مفردة.

وحسب الجدول السابق، فإن قيمة ثبات محاور أداة الدراسة كانت جميعها دالة إحصائياً وكانت أعلى قيم الثبات لهذه المحاور هي قيمة Alpha الخاصة بمحور معايير الحوكمة، حيث بلغت (94.8%)، فيما كانت قيمة Alpha لمحور الأداء المؤسسي (89.5%)، ومن الجدول يلاحظ بأن جميع المحاور كانت دالة إحصائياً وجميع نتائج التحليل العاملي لهذه المحاور وأبعادها كانت أعلى من (70%).

3.7 خصائص عينة الدراسة

أما خصائص عينة الدراسة فقد كانت كما يلي:

▪ خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	261	70.4%
	أنثى	110	29.6%
المجموع		371	100.0%

ووفق (ال. Error! Reference source not found.) السابق، يتبين أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت هي النسبة الأعلى حيث كانت نسبتها من عينة الدراسة (70.4%) فيما كانت نسبة الإناث (29.6%).

▪ خصائص عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية:

جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الفئة العمرية

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 عام	152	41.0 %
	30 - أقل من 40 عام	125	33.7 %
	40 - وأقل من 50 عام	66	17.8 %
	50 عام وأكثر	28	7.5 %
المجموع		371	100.0 %

ووفق (الجدول 3.8) السابق، يتبين أن النسبة الأعلى كانت لمن هم في الفئة العمرية (أقل من 30 عام) بنسبة بلغت (41.0%) تليها الفئة العمرية (30 - وأقل من 40 عام) بنسبة (33.7%)، فيما النسبة الأقل كانت لمن هم بالفئة العمرية (50 عام وأكثر) وبلغت نسبتهم (7.5%).

▪ خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي:

جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	86	23.2 %
	بكالوريوس	225	60.6 %
	دراسات عليا	60	16.2 %
المجموع		371	100.0 %

ويتبين من (الجدول 3.9) السابق أن النسبة الأعلى لمن يحملون درجة البكالوريوس والتي شكلت نسبتهم (60.6%) من عينة الدراسة، يلي ذلك من يحملون درجة دبلوم فأقل بنسبة بلغت (23.2%)، وأخيراً من يحملون درجة الدراسات العليا بنسبة بلغت (16.2%).

▪ خصائص عينة الدراسة من حيث التخصص العلمي:

جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً للتخصص العلمي

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
التخصص العلمي	تربية رياضية	44	11.9 %
	علوم إدارية	103	27.8 %
	غير ذلك	224	60.4 %
المجموع		371	100.0 %

ويتبين من (الجدول 3.10) السابق أن النسبة الأعلى كانت للتخصصات غير الإدارية والرياضية، حيث شكلت نسبة من أجابوا على سؤال التخصص التعليمي بـ (غير ذلك) النسبة الأكبر والتي بلغت (60.4%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن يحملون تخصصات التربية الرياضية بواقع (11.9%)، فيما كانت نسبة من يحملون درجات في العلوم الإدارية (27.8%)، حيث يتبين من هذه النتائج وجود ضعف في تخصص التربية الرياضية لدى المنتسبين للعضوية في الهيئات العامة للأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.

▪ خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة:

جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	195	52.6 %
	5 - 10 سنوات	100	27.0 %
	أكثر من 10 سنوات	76	20.5 %
المجموع		371	100.0 %

ويتبين من (الجدول 3.11) السابق أن النسبة الأعلى كانت لمن يملكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، والذين شكلت نسبتهم (52.6%) من عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لمن يملكون سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات، بواقع (20.5%).

▪ خصائص عينة الدراسة من حيث المنطقة الجغرافية للنادي:

جدول 3.12: خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
المنطقة	مدينة	113	30.5 %
	قرية	227	61.2 %
	مخيم	31	8.4 %
المجموع		371	100.0 %

ويتبين من (الجدول 3.12) السابق أن النسبة الأعلى كانت للأعضاء في النوادي الواقعة في القرى، حيث شكلت نسبتهم (61.2%) من عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لمن هم في المخيمات بنسبة (8.4%).

4 الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي ترمي إلى معرفة ما مدى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي فيها، وللإجابة على هذا السؤال وعلى أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات الموضوعية فيها، استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصائي (SPSS V23)، كما تم اعتماد مفتاح تفسير النتائج التالي لمقياس (ليكرت) الخماسي المستخدم في الدراسة، وذلك من خلال احتساب المدى وطول الفئة والتي كانت قيمتها (0.80) كما في (الجدول 4.1) التالي (أبو صالح، 2001، 41):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج

المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	التفسير
1 - 1.8	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
1.81 - 2.60	غير موافق	منخفضة
2.61 - 3.40	محايد	متوسطة
3.41 - 4.20	موافق	كبيرة
4.21 - 5	موافق بشدة	كبيرة جداً

4.2 نتائج أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة: ما مدى تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، وسيادة القانون) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

وللوصول إلى إجابة السؤال الرئيس الأول للدراسة، كان لا بد من إجابة الأسئلة المتفرعة عنه كما يلي:

1. ما مدى تطبيق الشفافية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تطبيق معيار الشفافية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما في (الجدول 4.2):

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار الشفافية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
1.	تتميز الأنظمة التي تحدد عمل النادي بالوضوح.	3.33	.964	66.6 %	متوسطة
2.	يساهم تطبيق الشفافية في النادي على نجاحه في تحقيق أهدافه.	3.73	.999	74.6 %	كبيرة
3.	تتسم العلاقة بين العاملين بالثقة نتيجة شفافية الإجراءات المتخذة في العمل.	3.60	.972	72.0 %	كبيرة
4.	يتم تبرير القرارات المتخذة في النادي بشكل معن.	3.37	.985	67.4 %	متوسطة
5.	يتم فحص الذمم المالية لجميع العاملين من قبل الجهات الرقابية المسؤولة.	3.44	.991	68.8 %	كبيرة
6.	يتم الإعلان عن جميع نشاطات النادي للجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.	3.70	.992	74.0 %	كبيرة
7.	يتيح تطبيق الشفافية في النادي تقديم بدائل أكثر للمستفيدين من خدماته.	3.71	.889	74.2 %	كبيرة
8.	يتم التعامل مع أي شكاوى تقدم من الجمهور لإدارة النادي بإيجابية.	3.49	.993	69.8 %	كبيرة
9.	يتم نشر البيانات المالية وجميع مفردات المركز المالي للنادي.	3.46	.976	69.2 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
10	يتم نشر تقرير مدقق الحسابات الخارجي عن نتائج أعمال النادي.	3.49	.990	69.8 %	كبيرة
11	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	3.22	.995	64.4 %	متوسطة
12	يتم الإفصاح عن كيفية اختيار العاملين في الوظائف الإدارية العليا في النادي.	3.42	.978	68.4 %	كبيرة
13	يتضمن التقرير السنوي للنادي معلومات كافية لكافة المعنيين وبيان لمدى تطبيق الحوكمة.	3.48	.968	69.6 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق الشفافية	3.49	0.623	69.8 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتبين أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق معيار الشفافية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.49) فيما الانحراف المعياري بلغ (0.623) وبنسبة مئوية (69.8%)، وهي نسبة بحاجة إلى تعزيز وزيادة.

ورغم أن هذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في دراسة الخطيب ومظهر (2019) إلا أنها تتفق معها في الحاجة إلى رفع مستوى الشفافية كأحد معايير الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

أما فيما يخص أعلى الفقرات استجابة من المبحوثين حول معيار الشفافية الأندية الرياضية فقد كانت حسب ما يبين (الجدول 4.3) التالي:

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار الشفافية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
2	يساهم تطبيق الشفافية في النادي على نجاحه في تحقيق أهدافه.	3.73	.999	74.6 %	كبيرة
7	يتيح تطبيق الشفافية في النادي تقديم بدائل أكثر للمستفيدين من خدماته.	3.71	.889	74.2 %	كبيرة
6	يتم الإعلان عن جميع نشاطات النادي للجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.	3.70	.992	74.0 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، نجد بأن الفقرة رقم (2) هي الأعلى من حيث الاستجابة لدى أفراد العينة، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبنسبة استجابة بلغت (74.6%) وهي نسبة كبيرة تعكس موافقة العينة على أن تطبيق الشفافية يسهم في تحقيق النادي لأهدافه، تليها الفقرة رقم (7) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبنسبة مئوية بلغت (74.2%) والتي أظهرت موافقة عينة الدراسة على أن تطبيق الشفافية يمكن من تقديم البدائل للمنتفعين من خدمات النادي، ثم الفقرة رقم (6) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبنسبة مئوية بلغت (74.0%) وهي نسبة رغم أنها كبيرة إلا أنها تعكس الحاجة إلى زيادة قيام النادي بالإعلان عن جميع النشاطات التي يقوم بها للجمهور من خلال وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي المختلفة.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات استجابة في بعد الشفافية، فنجد أنها تتمثل في (الجدول 4.4) التالي:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار الشفافية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
11	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	3.22	.995	64.4%	متوسطة
1	تتميز الأنظمة التي تحدد عمل النادي بالوضوح.	3.33	.964	66.6%	متوسطة
4	يتم تبرير القرارات المتخذة في النادي بشكل معلن.	3.37	.985	67.4%	متوسطة

حيث بين الجدول السابق، أن أقل الفقرات استجابة هي الفقرة رقم (11) في أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبنسبة استجابة بلغت (64.4%) وهي نسبة متوسطة، وتبين هذه النسبة وجود قصور في الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كذلك الفقرة رقم (1) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (66.6%)، والتي بينت أن نسبة متوسطة فقط من عينة الدراسة ترى أن هناك وضوح في الأنظمة التي تحدد عمل النادي، ثم الفقرة رقم (4) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (67.4%)، والتي تشير إلى عدم الإعلان بشكل كبير عن مبررات القرارات المتخذة في النادي.

2. ما مدى تطبيق المشاركة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تطبيق معيار الشفافية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما في (الجدول 4.5 جدول 4.2):

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المشاركة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
14.	تهتم إدارة النادي بإبداعات العاملين فيه ومساهماتهم.	3.51	.985	70.2 %	كبيرة
15.	يتشارك العاملون في الأندية الرياضية الخبرات في كافة مستويات العمل الإدارية.	3.53	.990	70.6 %	كبيرة
16.	تمتلك الإدارة الحالية القدرة على توجيه العاملين نحو رؤية النادي.	3.54	.998	70.8 %	كبيرة
17.	يشارك العاملون في النادي الإدارة في صنع القرارات مهما كانت أهميتها.	3.45	.983	69.0 %	كبيرة
18.	تقوم إدارة النادي بإتاحة المعلومات لجميع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة	3.48	.990	69.6 %	كبيرة
19.	يتم تحديد الأهداف المستقبلية للنادي من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه.	3.56	.991	71.2 %	كبيرة
20.	يملك النادي نظام معلومات جيد يتيح إعطاء التغذية الراجعة الفورية عن الأداء	3.42	.979	68.4 %	كبيرة
21.	يتمتع العاملون في النادي بالخبرة التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار.	3.51	.993	70.2 %	كبيرة
22.	يسمح النمط الإداري المعمول به في النادي بتطبيق مبدأ المشاركة لجميع العاملين.	3.54	.978	70.8 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق المشاركة	3.50	0.759	70.0 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتبين أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق المشاركة كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.50) فيما الانحراف المعياري بلغ (0.759) ونسبة مئوية (70.0%).

وهو ما يشير إلى أن الأندية الرياضية تولي أهمية كبيرة للمشاركة في عملها المؤسسي، وتشجع على إبداعات العاملين ومشاركتهم في المعلومات ووجهات النظر حول القرارات،

كونهم أشخاصاً ذوي خبرة في هذا المجال ويمتلكون من المعارف والقدرات ما تجعل من المشاركة أمراً موجوداً وواقعاً في عمل الأندية الرياضية الفلسطينية.

أما أعلى هذه الفقرات من حيث نسبة الاستجابة والتي تناقش البيانات من حيث العملية والمصدر فقد كانت حسب الجدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار المشاركة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
19	يتم تحديد الأهداف المستقبلية للنادي من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه.	3.56	.991	71.2 %	كبيرة
16	تمتلك الإدارة الحالية القدرة على توجيه العاملين نحو رؤية النادي.	3.54	.998	70.8 %	كبيرة
22	يسمح النمط الإداري المعمول به في النادي بتطبيق مبدأ المشاركة لجميع العاملين.	3.54	.978	70.8 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، نجد بأن أعلى الفقرات من حيث استجابة عينة الدراسة عليها فيما يخص معيار المشاركة كانت الفقرة رقم (19) في أداة الدراسة، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبنسبة استجابة بلغت (71.2%)، حيث ترى نسبة كبيرة من أفراد العينة بأن تحديد الأهداف المستقبلية للنادي تتم من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه، يليها الفقرة رقم (16) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبنسبة مئوية بلغت (70.8%) ممن يجدون بأن الإدارة الحالية تمتلك القدرة على توجيه العاملين نحو رؤية النادي، يلي ذلك الفقرة رقم (22) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.54) حيث أن (70.8%) من عينة الدراسة يجدون بأن النمط الإداري المعمول به في النادي يسمح بتطبيق مبدأ المشاركة لجميع العاملين.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات من حيث استجابة أفراد العينة فقد كانت كما يبينها (الجدول 4.7) التالي:

جدول 4.7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس معيار المشاركة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
20	يملك النادي نظام معلومات جيد يتيح إعطاء التغذية الراجعة الفورية عن الأداء	3.42	.979	68.4 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
17	يشارك العاملون في النادي الإدارة في صنع القرارات مهما كانت أهميتها.	3.45	.983	69.0 %	كبيرة
18	تقوم إدارة النادي بإتاحة المعلومات لجميع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة	3.48	.990	69.6 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، نجد بأن الفقرة رقم (20) كانت أقل الفقرات استجابة لدى العينة فيما يخص مبدأ المشاركة، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وبأدنى درجات النسبة الكبيرة بلغت (68.4%) وهو ما يشير إلى وجود ضعف في امتلاك النادي لنظام معلومات يتيح إعطاء تغذية فورية راجعة عن الأداء، تليها الفقرة رقم (17) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وبنسبة مئوية بلغت (69.0%) وهي من أدنى مستويات الدرجة الكبيرة، وهو ما يعكس أيضاً ضعف في مشاركة العاملين في النادي للإدارة في صنع القرارات مهما كانت أهميتها، يلي ذلك الفقرة رقم (18) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبنسبة مئوية بلغت (69.6%) وجاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة لتعكس ضعفاً في إتاحة المعلومات من قبل الإدارة لجميع العاملين من خلال قنوات الاتصال المتعددة.

3. ما مدى تطبيق المساءلة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تطبيق معيار المساءلة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما في الجدول (4.8):

جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المساءلة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
23	يقدم العاملون في النادي تقاريرهم للإدارة في الوقت المطلوب.	3.49	1.009	69.8 %	كبيرة
24	تتم مساءلة العاملين في النادي اعتماداً على نتائج ما أوكل لهم من أعمال.	3.53	.970	70.6 %	كبيرة
25	يتم محاسبة العاملين عن أي أخطاء أو مخالفات منسوبة إليهم.	3.56	.935	71.2 %	كبيرة
26	معايير المساءلة في النادي قابلة للقياس.	3.50	.957	70.0 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
27.	يمتلك النادي جهازاً رقابياً تقع على عاتقه مسؤولية المساءلة المالية والإدارية والقانونية لكافة المستويات الوظيفية.	3.38	.994	67.6 %	متوسطة
28.	تكون نتائج المساءلة المطبقة في النادي مدخلات لعمليات توجيه السلوك وتطويره في النادي.	3.47	.936	69.4 %	كبيرة
29.	تقوم الجمعية العمومية بمساءلة الهيئة الإدارية في النادي مما يجعلها أكثر حرصاً على الالتزام بالأهداف المحددة الموضوعة.	3.47	.976	69.4 %	كبيرة
30.	تسمح أنظمة النادي بأن تتم مساءلة المدير من قبل الموظف بما لا يتعارض مع التسلسل الوظيفي.	3.41	.989	68.2 %	كبيرة
31.	يتم إخراج تقارير دورية للرقابة الإدارية والمالية في النادي.	3.53	.979	70.6 %	كبيرة
32.	يوجد لدى النادي أنظمة حوافز تُعتمد على أساس الكفاءة.	3.32	.977	66.4 %	متوسطة
33.	يوجد لدى النادي نظام عقوبات مطبق على الجميع.	3.29	.964	65.8 %	متوسطة
34.	معرفة العاملين في النادي لوجود مساءلة عليهم يجعلهم أكثر حرصاً في أداء أعمالهم.	3.62	.932	72.4 %	كبيرة
35.	يلتزم النادي بحق الجمهور في مساءلة أعضاء الهيئة الإدارية عن أي إهمال أو تقصير في تحقيق الأهداف المحددة.	3.48	.973	69.6 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق المساءلة	3.46	0.678	69.2 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتبين أن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار المساءلة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.46) وبنسبة مئوية بلغت (69.2%).

وما سبق، يشير إلى وجود مستوى جيد من الرقابة والمساءلة على عمل المؤسسات والأندية الرياضية، وأن هذا يأتي نتيجة لاهتمام كبير على المستوى الوطني في القطاع الرياضي خاصة كونه أحد الأبواب التي تبرز النضال الوطني الفلسطيني في حربه ضد الاحتلال.

أما أعلى الفقرات التي تقيس معيار المساءلة من حيث استجابة المبحوثين فقد جاءت كما يبين (الجدول 4.9) التالي:

جدول 4.9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار المساءلة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
34	معرفة العاملين في النادي لوجود مساءلة عليهم يجعلهم أكثر حرصاً في أداء أعمالهم.	3.62	.932	72.4 %	كبيرة
25	يتم محاسبة العاملين عن أي أخطاء أو مخالفات منسوبة إليهم.	3.56	.935	71.2 %	كبيرة
24	تتم مساءلة العاملين في النادي اعتماداً على نتائج ما أوكل لهم من أعمال.	3.53	.970	70.6 %	كبيرة

حيث من الجدول السابق، يتبين بأن أعلى الفقرات استجابة لدى المبحوثين في المحور الذي يقيس معيار المساءلة كانت الفقرة رقم (34) من أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبنسبة مئوية بلغت (72.4%) وهي نسبة كبيرة، تليها الفقرة رقم (25) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وبنسبة مئوية بلغت (71.2%) وهي نسبة كبيرة تعكس توجه المبحوثين للموافقة بدرجة كبيرة على أنه يتم محاسبة العاملين عن أي أخطاء أو مخالفات تتسبب إليهم، ثم الفقرة رقم (24) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (70.6%).

أما أقل الفقرات استجابة من المبحوثين فقد كانت كما في (الجدول 4.10) التالي:

جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس معيار المساءلة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
33	يوجد لدى النادي نظام عقوبات مطبق على الجميع.	3.29	.964	65.8 %	متوسطة
32	يوجد لدى النادي أنظمة حوافز تُعتمد على أساس الكفاءة.	3.32	.977	66.4 %	متوسطة
27	يملك النادي جهازاً رقابياً تقع على عاتقه مسؤولية المساءلة المالية والإدارية والقانونية لكافة المستويات الوظيفية.	3.38	.994	67.6 %	متوسطة

حيث يتبين من الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين حول واقع المساءلة في الأندية الرياضية كانت الفقرة رقم (33) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (65.8%)، وهي استجابة تشير إلى وجود ضعف في تطبيق النادي للعقوبات على الجميع وكذلك الحاجة إلى وجود نظام عقوبات قوي وملزم في النادي، تليها الفقرة رقم (32) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وبنسبة مئوية متوسطة بلغت (66.4%) والتي

توضح عدم فعالية أنظمة الحوافز في النادي وعدم اعتماد الحوافز على مبدأ كفاءة العاملين، ثم يلي ذلك الفقرة رقم (27) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.38) ونسبة مئوية متوسطة بلغت (67.6%) والتي بينت وجود قصور في امتلاك النادي لجهاز رقابي قادر على المساءلة المالية والإدارية والقانونية لكافة المستويات الوظيفية.

4. ما مدى تطبيق سيادة القانون في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تطبيق مبدأ سيادة القانون في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما في الجدول (4.11) التالي:

جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مبدأ سيادة القانون

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
36.	تطبق الإجراءات في النادي وفقاً للقوانين الناظمة لعمل المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	3.65	.950	73.0 %	كبيرة
37.	يتم تنفيذ القوانين في النادي على الجميع دون تمييز.	3.62	.999	72.4 %	كبيرة
38.	يلتزم النادي بالقوانين الصادرة عن الجهات الحكومية التي تنظم عمل الأندية الرياضية.	3.80	.963	76.0 %	كبيرة
39.	في حالة حدوث أي خلافات إدارية يتم العودة إلى الجهات القانونية المختصة في النادي.	3.59	.986	71.8 %	كبيرة
40.	لا تتعارض الإجراءات الداخلية في النادي والقوانين الحكومية المنظمة للعمل الرياضي.	3.71	.901	74.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبدأ سيادة القانون	3.67	0.740	73.4 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبدأ سيادة القانون في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.67) ونسبة مئوية بلغت (73.4%) وهي نسبة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة المستخدم.

والنتائج السابقة تعكس الحالة التي تعيشها المؤسسات الفلسطينية بكافة مجالات عملها، بالتزامها بالقوانين والتشريعات الفلسطينية، وانتهاجها النهج الصحيح في تسيير الأعمال بما يتوافق وهذه القوانين والتشريعات، والنتائج السابقة تبين بأن القوانين الفلسطينية الخاصة بالرياضة استطاعت تنظيم العمل الرياضي الفلسطيني بشكل جيد.

أما ما يخص أعلى الفقرات من حيث استجابة المبحوثين حول تطبيق هذا المبدأ فقد كانت كما في (جدول 4.12) التالي:

جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار سيادة القانون

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
38	يلتزم النادي بالقوانين الصادرة عن الجهات الحكومية التي تنظم عمل الأندية الرياضية.	3.80	.963	76.0 %	كبيرة
40	لا تتعارض الإجراءات الداخلية في النادي والقوانين الحكومية المنظمة للعمل الرياضي.	3.71	.901	74.2 %	كبيرة
36	تطبق الإجراءات في النادي وفقاً للقوانين النازمة لعمل المؤسسات الرياضية الفلسطينية.	3.65	.950	73.0 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق، أن أعلى الفقرات استجابة هي الفقرة (38) والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.80) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (76.0%) والتي تبين التزام النادي بالقوانين الصادرة عن الجهات الحكومية التي تنظم عمل الأندية الرياضية بدرجة كبيرة، تليها الفقرة رقم (40) والتي جاءت بنسبة مئوية بلغت (74.2%) والتي تشير إلى عدم تعارض الإجراءات الداخلية في الأندية مع القوانين الحكومية المنظمة للعمل الرياضي، والفقرة رقم (36) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وبنسبة مئوية بلغت (73.0%) والتي تقيد إلى موافقة كبيرة لدى المبحوثين في أن الإجراءات المطبقة في النادي تكون وفقاً للقوانين النازمة للعمل في المؤسسات الرياضية الفلسطينية.

أما أقل الفقرات من حيث الاستجابة والتي تقيس هذا البعد فكانت كما يبينها (جدول 4.13) التالي:

جدول 4.13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس معيار سيادة القانون

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
39	في حالة حدوث أي خلافات إدارية يتم العودة إلى الجهات القانونية المختصة في النادي.	3.59	.986	71.8 %	كبيرة
37	يتم تنفيذ القوانين في النادي على الجميع دون تمييز.	3.62	.999	72.4 %	كبيرة

ويتبين من الجدول السابق أن أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين كانت الفقرة رقم (39) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة مئوية بلغت (71.8%) والتي رغم أنها بمقياس الدراسة تعد كبيرة إلا أنها تشير إلى معالجة بعض الخلافات الإدارية التي قد تحصل في النادي دون العودة إلى الجهات القانونية المختصة، تليها الفقرة رقم (37) والتي جاءت بمتوسط حسابي

(3.62) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (72.4%) ورغم ذلك فهي تعكس ما نسبته (27.6%) من عينة الدراسة يرون بأن تنفيذ القوانين في النادي لا يسري على الجميع وأن هناك تمييز في تنفيذ القوانين، وهو ما يعكس الحاجة إلى رفع هذه النسبة إلى مستويات أعلى.

5. ما مدى تطبيق العدالة والمساواة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع تطبيق معيار العدالة والمساواة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما في (جدول 4.14):

جدول 4.14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات العدالة المساواة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
41.	يقدم النادي الخدمات لجميع دون تمييز.	3.73	.980	74.6 %	كبيرة
42.	تتم إجراءات التعيين بشفافية ونزاهة وبأعلى درجات المسؤولية المهنية وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع دون استثناء.	3.51	.998	70.2 %	كبيرة
43.	يقدم النادي خدمات مجتمعية لا تفرق بين النوع الاجتماعي.	3.71	.984	74.2 %	كبيرة
44.	يقوم النادي بتشجيع الرياضات النسوية من خلال إدراجها ضمن نشاطاته السنوية.	3.60	.969	72.0 %	كبيرة
45.	تتاح العضوية في النادي للجميع وفقاً للأنظمة والقوانين المرعية دون تمييز أو إقصاء.	3.68	.982	73.6 %	كبيرة
46.	تتوفر أدلة إجراءات ومعايير للسلوك الملائم والقواعد الأخلاقية المنظمة.	3.63	.979	72.6 %	كبيرة
47.	يتوفر نظام يقيس مدى التزام الجميع بمعايير السلوك دون تمييز.	3.51	.990	70.2 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبدأ سيادة القانون	3.62	0.699	72.4 %	كبيرة

حيث يبين الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معيار العدالة والمساواة جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.62) وبنسبة مئوية بلغت (72.4%).

أما أعلى الفقرات التي تقيس معيار العدالة والمساواة من حيث استجابة المبحوثين عليها فقد كانت كما يبين (جدول 4.15) التالي:

جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس مبدأ سيادة القانون

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
41	يقدم النادي الخدمات لجميع دون تمييز .	3.73	.980	74.6 %	كبيرة
43	يقدم النادي خدمات مجتمعية لا تفرق بين النوع الاجتماعي.	3.71	.984	74.2 %	كبيرة
45	تتاح العضوية في النادي للجميع وفقاً للأنظمة والقوانين المرعية دون تمييز أو إقصاء.	3.68	.982	73.6 %	كبيرة

حيث يتبين من الجدول السابق أن أعلى الفقرات كانت الفقرة رقم (41) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (74.6%) والتي تشير إلى موافقة كبيرة لدى عينة الدراسة في أن النادي يقدم خدماته للجميع دون تمييز، تليها الفقرة رقم (43) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (74.2%) تشير إلى موافقة كبيرة لدى المبحوثين في أن النادي يقدم الخدمات المجتمعية دون تفرقة بما يتعلق بالنوع الاجتماعي لمتلقي الخدمات، وتليها الفقرة رقم (45) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (73.6%).

أما أقل الفقرات من حيث الاستجابة فكانت كما في (جدول 4.16) التالي:

جدول 4.16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس مبدأ سيادة القانون

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
42	تتم إجراءات التعيين بشفافية ونزاهة وبأعلى درجات المسؤولية المهنية وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع دون استثناء .	3.51	.998	70.2 %	كبيرة
47	يتوفر نظام يقيس مدى التزام الجميع بمعايير السلوك دون تمييز .	3.51	.990	70.2 %	كبيرة

حيث من الجدول السابق نجد بأن أقل الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (42) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبنسبة مئوية بلغت (70.2%) والتي رغم أنها كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة إلا أنها ووفقاً لاستجابات المبحوثين تشير إلى وجود بعض القصور في إجراءات التعيين في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة وبالتالي تعكس الحاجة إلى رفع مستوى تطبيق العدالة والمساواة في هذه الإجراءات، تليها الفقرة رقم (47) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبنسبة مئوية بلغت (70.2%) أيضاً وهي درجة كبيرة لكنها تشير إلى الحاجة إلى تطوير نظام فعال لقياس مدى التزام الجميع بمعايير السلوك دون تمييز .

ومما سبق، فإن الإجابة على السؤال الرئيس الأول للدراسة يمكن تلخيصها في (الجدول 4.17) التالي والذي يبين الدرجة الكلية لمستوى تطبيق معايير الحوكمة التي تم تناولها في الدراسة:

جدول 4.17: مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة

الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
4	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق الشفافية	3.49	0.623	69.8 %	كبيرة
3	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق المشاركة	3.50	0.759	70.0 %	كبيرة
5	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق المساءلة	3.46	0.678	69.2 %	كبيرة
1	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبدأ سيادة القانون	3.67	0.740	73.4 %	كبيرة
2	الدرجة الكلية لمستوى تطبيق مبدأ العدالة والمساواة	3.62	0.699	72.4 %	كبيرة
	مستوى تطبيق معايير الحوكمة المذكورة في الأندية الرياضية	3.55	0.606	71.0 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، نجد بأن المستوى الكلي لتطبيق معايير الحوكمة التي تمت دراستها كان بمستوى كبير، حيث بلغت المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة (3.55) وبنسبة مئوية بلغت (71.0%) وهي نسبة كبيرة ولكنها لا تصل إلى المستوى المطلوب في العمل المؤسسي، كما يتبين من الجدول السابق بأن أعلى المعايير تطبيقاً حسب المبحوثين كانت مبدأ سيادة القانون والذي جاء بالمرتبة الأولى بنسبة موافقة بلغت (73.4%)، ثم معيار العدالة المساواة بنسبة مئوية بلغت (72.4%)، وفي المرتبة الثالثة تطبيق المشاركة والذي جاءت بنسبة مئوية بلغت (70.0%)، فيما احتل تطبيق الشفافية المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (69.8%) وأقل المعايير تطبيقاً من وجهة نظر المبحوثين كان معيار المساءلة والذي جاء بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة بنسبة مئوية بلغت (69.2%)، وبشكل عام نجد أن هناك تقارب في درجات تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، ورغم أن تطبيق المعايير كان بدرجة كبيرة وفقاً لمقياس الدراسة إلا أنها تظل نسبة بحاجة إلى تطوير أمام العمل المؤسسي وبحاجة إلى رفع هذا المستوى وتطوير العمل بمعايير الحوكمة وتطبيقها بشكل أكبر في كافة مجالات العمل المؤسسي في الأندية الرياضية.

نتائج الإجابة على السؤال الرئيس الثاني للدراسة: ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الكفاءة، والفعالية) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

ويتفرع منه:

1. ما مستوى الكفاءة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى كفاءة العمل في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما في الجدول (4.18):

جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات العدالة المساواة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
48.	يملك العاملون في النادي مهارات تزيد من قدرتهم على استخدام الموارد الإدارية بشكل أفضل.	3.37	1.001	67.4 %	متوسطة
49.	تمتلك إدارة النادي المعرفة المهنية الكافية لإنجاز الأهداف المحددة.	3.51	.985	70.2 %	كبيرة
50.	العاملون في النادي قادرين على تنسيق الموارد المتاحة بما يضمن الوصول إلى الأهداف بالكلفة الأقل.	3.49	.951	69.8 %	كبيرة
51.	يملك العاملون في النادي الصلاحيات اللازمة بما يضمن عدم تأخر الإنجاز.	3.53	.979	70.6 %	كبيرة
52.	تزيد كفاءة العملية الإدارية في النادي من عدد المنتفعين من خدماته.	3.57	.946	71.4 %	كبيرة
53.	استخدام الموارد المتاحة للنادي بشكل أفضل سمح للنادي من المشاركة في نشاطات محلية ودولية أكبر.	3.54	.998	70.8 %	كبيرة
54.	كفاءة المورد البشري في النادي تؤدي إلى خفض التكاليف السنوية المترتبة عليه.	3.61	.970	72.2 %	كبيرة
55.	يقوم النادي بعمل برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين.	3.54	.984	70.8 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة في الأندية الرياضية	3.52	0.690	70.4 %	كبيرة

ومما سبق، نجد بأن مستوى كفاءة الأداء في الأندية الرياضية كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية التي تقيس مستوى الكفاءة (3.52) وبانحراف معياري بلغ (0.690) ونسبة مئوية كبيرة بلغت (70.4%).

ومن خلال الجدول السابق، نجد بأن هناك فقرات قد احتلت الترتيب الأعلى من حيث استجابة أفراد العينة عليها وهي ما يبينها (جدول 4.19) التالي:

جدول 4.19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس مستوى كفاءة الأداء

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
54	كفاءة المورد البشري في النادي تؤدي إلى خفض التكاليف السنوية المترتبة عليه.	3.61	.970	72.2 %	كبيرة
52	تزيد كفاءة العملية الإدارية في النادي من عدد المنتفعين من خدماته.	3.57	.946	71.4 %	كبيرة
53	استخدام الموارد المتاحة للنادي بشكل أفضل سمح للنادي من المشاركة في نشاطات محلية ودولية أكبر.	3.54	.998	70.8 %	كبيرة

وتبين لنا من الجدول السابق، أن أعلى الفقرات استجابة لدى المبحوثين كانت الفقرة رقم (54) في أداة الدراسة، حيث جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبنسبة مئوية بلغت (72.2%) وهي نسبة تعكس موافقة كبيرة لدى المبحوثين على أن كفاءة المورد البشري تؤدي إلى خفض التكاليف السنوية للأندية، تليها الفقرة رقم (52) بنسبة مئوية بلغت (71.4%) والتي تفيد موافقة كبيرة لدى المبحوثين في أن كفاءة العملية الإدارية تزيد من عدد المنتفعين من خدمات النادي، ثم الفقرة رقم (53) في أداة الدراسة والتي جاءت بنسبة موافقة كبيرة بلغت (70.8%) من المبحوثين الذي يرون بأن استخدام الموارد بشكل أفضل يسمح للنادي بالمشاركة في النشاطات الدولية والمحلية بشكل أكبر.

أما أقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين فقد كانت كما هو مبين في (جدول 4.20) التالي:

جدول 4.20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس مستوى كفاءة الأداء

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
48	يملك العاملون في النادي مهارات تزيد من قدرتهم على استخدام الموارد الإدارية بشكل أفضل.	3.37	1.001	67.4 %	متوسطة
50	العاملون في النادي قادرون على تنسيق الموارد المتاحة بما يضمن الوصول إلى الأهداف بالكلفة الأقل.	3.49	.951	69.8 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
49	تمتلك إدارة النادي المعرفة المهنية الكافية لإنجاز الأهداف المحددة.	3.51	.985	70.2 %	كبيرة

ومن الجدول السابق، يتبين بأن أقل الفقرات استجابة لدى المبحوثين كانت الفقرة رقم (48) في أداة الدراسة، والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.37) ونسبة مئوية متوسطة بلغت (67.4%)، حيث يتبين بأن موافقة المبحوثين متوسطة حول امتلاك العاملين في الأندية الرياضية للمهارات التي تزيد من قدرتهم على استخدام الموارد بشكل أفضل، تليها الفقرة رقم (50) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.49) ونسبة مئوية جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة وبلغت (69.8%) والتي تعكس وجود إشكالية في قدرة العاملين على تنسيق الموارد المتاحة نحو تحقيق الأهداف بالتكلفة الأقل، ثم الفقرة رقم (49) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ونسبة مئوية جاءت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة وبلغت (70.2%) والتي تبين وجود ضعف في امتلاك إدارة النادي للمعرفة المهنية الكافية لإنجاز الأهداف المحددة.

2. ما مستوى الفعالية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى فعالية العمل في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وكانت النتائج كما في (جدول 4.21):

جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الفعالية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
56	يستطيع النادي تحقيق أهدافه المحددة رغم محدودية الموارد المتاحة له.	3.58	.950	71.6 %	كبيرة
57	يحتل النادي مكانة تنافسية تميزه بين الأندية الفلسطينية الأخرى.	3.60	.943	72.0 %	كبيرة
58	رغم محدودية الموارد إلا أن الخدمات التي يقدمها النادي للمجتمع تعتبر نوعية.	3.51	.996	70.2 %	كبيرة
59	يملك العاملون في النادي قدرات فردية يتم استخدامها لزيادة جودة العمل.	3.59	.981	71.8 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
60.	مستوى الرضى الوظيفي للعاملين يجعل من مستوى الفعالية في الأداء أكبر.	3.70	.956	74.0 %	كبيرة
61.	ترتبط الأهداف العامة للنادي مع أهداف العاملين بشكل مباشر مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم نحو تحقيقها.	3.62	.955	72.4 %	كبيرة
62.	وضوح الدور لكل موظف في النادي يؤدي إلى زيادة فعاليته بما يضمن مصلحة العمل.	3.79	.981	75.8 %	كبيرة
63.	الهيكل التنظيمي في النادي يتسم بالمرونة التي تجعل من فعالية الأداء بالمستوى الأعلى.	3.68	.974	73.6 %	كبيرة
64.	تسود علاقات التعاون بين كافة العاملين في النادي.	3.67	.970	73.4 %	كبيرة
65.	هناك الكثير من الفعاليات التي يظهر بها التكامل بين النادي وبين الأندية الأخرى في المحافظة.	3.53	.995	70.6 %	كبيرة
66.	يضمن تدفق المعلومات في كافة المستويات الإدارية في النادي تكاملية الأداء في العمل.	3.61	.987	72.2 %	كبيرة
67.	يملك النادي بيئة عمل مريحة تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بفعالية.	3.58	.979	71.6 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى الفعالية في الأندية الرياضية	3.62	0.653	72.4 %	كبيرة

ومن الجدول السابق يتبين أن مستوى الكفاءة في الأندية الرياضية جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة التي تقيس المستوى الكلي للفعالية (3.62) وبنسبة مئوية بلغت (72.4%).

أما أعلى الفقرات التي تقيس استجابة المبحوثين حول هذا المحور فقد كانت كما يبين (جدول 4.22) التالي:

جدول 4.22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس الفعالية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
62	وضوح الدور لكل موظف في النادي يؤدي إلى زيادة فعاليته بما يضمن مصلحة العمل.	3.79	.981	75.8 %	كبيرة
60	مستوى الرضى الوظيفي للعاملين يجعل من مستوى الفعالية في الأداء أكبر.	3.70	.956	74.0 %	كبيرة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
63	الهيكل التنظيمي في النادي يتسم بالمرونة التي تجعل من فعالية الأداء بالمستوى الأعلى.	3.68	.974	73.6 %	كبيرة

ومن الجدول السابق يتبين بأن أعلى الفقرات استجابة لدى المبحوثين كانت الفقرة رقم (62) في أداة الدراسة والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبنسبة مئوية بلغت (75.8%)، والتي تعكس أهمية وضوح الدور للموظفين النادي ما يؤدي إلى زيادة فعالية العمل، تليها الفقرة رقم (60) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبدرجة كبيرة بلغت نسبتها (74.0%) والتي تعكس أهمية بلوغ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى العاملين لتحفيزهم للعمل بفعالية أكبر، تلي ذلك الفقرة رقم (60) والتي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبنسبة مئوية كبيرة بلغت (73.6%) والتي عكست موافقة كبيرة لدى المبحوثين على أن مرونة الهيكل التنظيمي في النادي تزيد من فعالية الأداء فيه.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات من حيث استجابة المبحوثين فكانت كما يوضحها (جدول 4.23) التالي:

جدول 4.23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس الفعالية

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
58	رغم محدودية الموارد إلا أن الخدمات التي يقدمها النادي للمجتمع تعتبر نوعية.	3.51	.996	70.2 %	كبيرة
65	هناك الكثير من الفعاليات التي يظهر بها التكامل بين النادي وبين الأندية الأخرى في المحافظة.	3.53	.995	70.6 %	كبيرة

حيث يبين الجدول السابق أن أقل الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (58) والتي جاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبنسبة مئوية بلغت (70.2%)، ورغم الدرجة الكبيرة إلا أن الاستجابة على هذه الفقرة تشير إلى ضرورة زيادة مستوى الخدمات التي تقدمها الأندية ونوعيتها وجودتها، يلي ذلك الفقرة رقم (65) والتي جاءت أيضاً بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبنسبة مئوية بلغت (70.6%)، والتي تعكس ضرورة تفعيل وزيادة مستوى التكامل بين النادي وبين المؤسسات والأندية الأخرى في المحافظة لما لذلك من تأثير على فعالية وكفاءة العمل والخدمات التي يقدمها النادي.

ومما سبق، يمكن القول بأن مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة جاء بدرجة كبيرة، كما يمكن توضيح الدرجة الكلية التي تقيس هذا المستوى من خلال (جدول 4.24) التالي:

جدول 4.24: مستوى الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
2	الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة في الأندية الرياضية	3.52	0.690	70.4 %	كبيرة
1	الدرجة الكلية لمستوى الفعالية في الأندية الرياضية	3.62	0.653	72.4 %	كبيرة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة	3.57	0.630	71.4 %	كبيرة

حيث يتبين بأن مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس درجة الأداء المؤسسي (3.57) وبنسبة مئوية بلغت (71.4%) ورغم أن هذه الدرجة كانت كبيرة إلا أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب.

كما يتبين من الجدول السابق بأن مستوى الفعالية في الأندية الرياضية كان أعلى من الكفاءة، وهو ما يظهر من خلال النتائج، حيث كانت نسبة الدرجة الكلية لمستوى الفعالية (72.4%) فيما كانت نسبة الدرجة الكلية لمستوى الكفاءة (70.4%)، وهو الأمر الذي يحتم العمل على زيادة هذه النسب والمستويات بما يتناسب وحالة الأندية الفلسطينية وبما يتناسب والخدمات التي تقدمها للمجتمع الفلسطيني.

4.3 نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في (المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، وسيادة القانون) وبين الأداء المؤسسي متمثلاً في (الفعالية، والكفاءة) في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة. وللتحقق من صحة الفرضية السابقة، تم إجراء اختبار معامل الانحدار المعياري (Standardized Regression) وذلك لمعرفة العلاقة بين الدرجة الكلية لأبعاد معايير الحوكمة وبين الدرجة الكلية التي تقيس أبعاد محور الأداء المؤسسي وكانت النتائج كما في الجدول (4.25) التالي:

جدول 4.25: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة وبين مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	0.821	معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون)	الأداء المؤسسي (الفعالية، الكفاءة)

▪ R Square = 0.674

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة بالشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون وبين مستوى الأداء المؤسسي الذي يقاس بالكفاءة والفعالية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار المعياري (0.000) وهي أقل من (0.05)، ووفقاً لقيمة R Square والتي كانت (0.674)، يمكن القول أن المتغير المستقل المتمثل في تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة يفسر ما نسبته ن (67.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل بالأداء المؤسسي في تلك الأندية، ما يعني درجة تأثير طردية قوية لتطبيق معايير الحوكمة على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وبالتالي تكون الفرضية السابقة قد رفضت، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة للفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة بالشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون وبين الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.

ولتوضيح هذه العلاقة ومعرفة أكثر المعايير تأثيراً فيها، تم استخدام الانحدار المتعدد لتبيان هذه العلاقة كما في (جدول 4.26) التالي:

جدول 4.26: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
الأداء المؤسسي	الشفافية	210.8	150.83	0.000	0.166	3.533	0.000
	المشاركة				0.104	2.381	0.018
	المساءلة				0.269	5.313	0.000

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
	سيادة القانون				0.045	1.086	0.278
	العدالة والمساواة				0.276	6.368	0.000

▪ R Square = 0.674

ووفقاً للنتائج السابقة، يتبين بأن علاقة الانحدار بين محور تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة بـ (الشفافية، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والعدالة والمساواة)، كانت علاقة ذات دلالة معنوية، فمن خلال قيمة F التي بلغت (150.83) وبدلالاتها الإحصائية التي بلغت (0.000) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكما يتضح من قيمة R Square نجد أن هذه المعايير تفسر (67.4%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.

ومن خلال قيمة t ودلالاتها نجد بأن أكثر معايير الحوكمة تأثيراً على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة هو معيار العدالة والمساواة والذي يؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار قيمة Beta الخاصة به، وهو ما يعني أنه كلما زاد تطبيق معيار العدالة والمساواة بمقدار وحدة واحدة فإن هذا سينعكس بالتأثير على الأداء المؤسسي بنسبة (27.6%). يلي ذلك معيار المساءلة والذي حسب قيمة Beta الخاصة به يمكن القول إنه كلما زاد تطبيق معيار المساءلة بمقدار وحدة واحدة كلما أثر ذلك على الأداء المؤسسي بنسبة (26.9%). يليه معيار الشفافية والذي يؤثر على الأداء المؤسسي بقيمة Beta الخاصة به فكلما تم تطبيق الشفافية بمقدار وحدة واحدة كلما تأثر الأداء المؤسسي بنسبة (16.6%) وأخيراً معيار المشاركة والذي يؤثر على الأداء المؤسسي بنسبة (10.4%).

ومن الجدول السابق، يتبين بأنه لا يوجد علاقة بين تطبيق معيار سيادة القانون وبين الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية، وهو ما تظهره قيمة t ودلالاتها الإحصائية لهذا المعيار والتي بلغت (0.278) وكانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

ومما سبق، فإن الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة يتأثر بتطبيق معايير الحوكمة المتمثلة بـ (الشفافية، المشاركة، المساءلة، والعدالة والمساواة) ولا يتأثر بتطبيق معيار سيادة القانون، وقد جاءت هذه المعايير ونسبة تأثيرها مرتبة حسب الأكثر تأثيراً إلى الأدنى تأثيراً كما في الجدول (4.27) التالي:

جدول 4.27: تأثير معايير الحوكمة على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
العدالة والمساواة	0.276	6.368	0.000
المساءلة	0.269	5.313	0.000
الشفافية	0.166	3.533	0.000
المشاركة	0.104	2.381	0.018
سيادة القانون	0.045	1.086	0.278

حيث يتبين من الجدول السابق، أن أكثر معايير الحوكمة تأثيراً في حال تطبيقها على الأداء المؤسسي هو معيار العدالة والمساواة، وأقلها تأثيرها هو معيار المشاركة، فيما انعدم تأثير تطبيق معيار سيادة القانون على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة.

ومما سبق، فإن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تم التحقق منها وتم رفضها والقبول بالفرضية البديلة والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة (العدالة والمساواة، المساءلة، الشافية، المشاركة، وسيادة القانون) وبين الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، حيث كان لتطبيق معيار العدالة والمساواة التأثير الأكثر على الأداء المؤسسي.

وتقاربت النتائج السابقة مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة في هذا الخصوص، كدراسة بوزيدي وعزيز (2019) التي بنت وجود علاقة بين التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وكذلك دراسة صايح (2018) التي خلصت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوكمة وبين تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين.

وقد تم تقسيم الفرض السابقة إلى عدة فرضيات فرعية بهدف التحقق منها كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل النوع الاجتماعي (الجنس).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-test)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في (جدول 4.28) التالي:

جدول 4.28: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الشفافية	ذكر	261	3.46	.665	369	-1.269	0.205
	أنثى	110	3.55	.507			
المشاركة	ذكر	261	3.41	.802	369	-3.682	0.000
	أنثى	110	3.72	.593			
المساءلة	ذكر	261	3.37	.709	369	-4.135	0.000
	أنثى	110	3.68	.541			
سيادة القانون	ذكر	261	3.61	.777	369	-2.435	0.015
	أنثى	110	3.81	.624			
العدالة والمساواة	ذكر	261	3.60	.744	369	-0.798	0.425
	أنثى	110	3.66	.578			
الدرجة الكلية لتطبيق الحكمة	ذكر	261	3.49	.649	369	-2.876	0.004
	أنثى	110	3.69	.463			

ووفقاً لنتائج اختبار T للعينات المستقلة، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الجنس، حيث كانت الدلالة لقيمة t المحسوبة للدرجة الكلية لواقع تطبيق معايير الحكمة أقل من (0.05)، وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث وهو ما يمكن تفسيره بقرب الإناث من العمل الإداري والمؤسسي أكثر من الذكور.

أما فيما يخص أبعاد الحكمة، فكما يبين الجدول فإن بعض الأبعاد لم ترصد بها فروق تعزى لعامل الجنس، فأبعاد الشفافية والعدالة والمساواة لا يلاحظ وجود فروق ذات دلالة في إجابات المبحوثين من الذكور والإناث حولها، واقتصرت الفروق فقد على أبعاد المشاركة، المساءلة، وسيادة القانون.

ومن النتائج السابقة، تكون الفرضية الفرعية قد رقت وتم استبدالها بالفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل النوع الاجتماعي (الجنس)، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في (جدول 4.29) التالي:

جدول 4.29: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى تطبيق الشفافية	بين المجموعات	3	1.804	.601	1.555	.200
	داخل المجموعات	367	141.932	.387		
المجموع			143.737	370		
مستوى المشاركة	بين المجموعات	3	6.358	2.119	3.757	.011
	داخل المجموعات	367	207.051	.564		
الجموع			213.410	370		
مستوى المساواة	بين المجموعات	3	10.500	3.500	8.026	.000
	داخل المجموعات	367	160.029	.436		
الجموع			170.528	370		
مستوى سيادة القانون	بين المجموعات	3	3.581	1.194	2.198	.088
	داخل المجموعات	367	199.256	.543		
الجموع			202.837	370		
مستوى العدالة والمساواة	بين المجموعات	3	2.714	.905	1.862	.136
	داخل المجموعات	367	178.274	.486		
الجموع			180.988	370		
درجة تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	3	4.070	1.357	3.770	.011
	داخل المجموعات	367	132.080	.360		
الجموع			136.150	370		

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في (جدول 4.30) فيما يلي:

جدول 4.30: نتائج اختبار *Scheffe* للفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل الفئة العمرية

المحور	الفئة العمرية (I)	فئة (J) للفئة العمرية	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية	أقل من 30 عام	50 عام وأكثر	.35689*	.021

حيث يتبين من الجدول السابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لواقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بين من هم في الفئة العمرية (أقل من 30 عام) والفئة العمرية (50 عام وأكثر)، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية أقل من 30 عام، ويمكن تفسير ذلك باهتمام الأجيال الشابة بالحوكمة ومواكبتهم للاهتمامات العالمية والدولية في هذا الخصوص، والرغبة الكبيرة لديهم في تطبيق معاييرها في مجالات كثيرة منها المجالي الرياضي.

ومما سبق، فإن النتائج تبين رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية، وقد كانت هذه الفروق لصالح الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 عام.

ورغم هذه النتيجة، فإن الجدول السابق يبين وجود أبعاد للحوكمة لم يلاحظ فروق فيها تعزى للفئة العمرية، وهي الشفافية، سيادة القانون، والعدالة والمساواة، حيث لم تبين النتائج وجود فروق ذات دلالة في هذه المعايير تعزى للفئة العمرية.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي *One way analysis of variance*، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.31) التالي:

جدول 4.31: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى تطبيق الشفافية	بين المجموعات	2	1.050	.525	1.354	.259

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	368	142.687	.388		
المجموع		370	143.737			
مستوى المشاركة	بين المجموعات	2	5.744	2.872	5.090	.007
	داخل المجموعات	368	207.665	.564		
الجموع		370	213.410			
مستوى المساواة	بين المجموعات	2	5.951	2.975	6.653	.001
	داخل المجموعات	368	164.578	.447		
الجموع		370	170.528			
مستوى سيادة القانون	بين المجموعات	2	2.892	1.446	2.661	.071
	داخل المجموعات	368	199.945	.543		
الجموع		370	202.837			
مستوى العدالة والمساواة	بين المجموعات	2	6.135	3.068	6.456	.002
	داخل المجموعات	368	174.853	.475		
الجموع		370	180.988			
درجة تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	2	3.883	1.942	5.402	.005
	داخل المجموعات	368	132.267	.359		
الجموع		370	136.150			

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات الباحثين حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.32) التالي:

جدول 4.32: نتائج اختبار *scheffe* للفروق في إجابات الباحثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي (I)	فئة (J) المستوى التعليمي	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية	دبلوم فأقل	دراسات عليا	.31724*	.005
	بكالوريوس	دراسات عليا	.24756*	.013

حيث يتبين من الجدول السابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لواقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بين من يحملون مؤهلات علمية (دبلوم فأقل، بكالوريوس) وبين من يحملون مؤهل دراسات عليا، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون مؤهلات علمية دبلوم فأقل وبكالوريوس، ويمكن تفسير ذلك في أن نسبة من يحملون مؤهلات علمية دبلوم فأقل وبكالوريوس هي الأعلى في عينة الدراسة وبالتالي فإن الفروق في الإجابات كانت لصالحهم.

ومن النتائج السابقة، فإن الفرضية الفرعية الثالثة قد رفضت، وقبلت الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون مؤهلات علمية دبلوم فأقل وبكالوريوس على حساب من يحملون مؤهلات علمية دراسات عليا.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.33) التالي:

جدول 4.33: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى تطبيق الشفافية	بين المجموعات	2	1.669	.835	2.162	.117
	داخل المجموعات	368	142.068	.386		
المجموع			143.737	370		
مستوى المشاركة	بين المجموعات	2	3.611	1.805	3.167	.043
	داخل المجموعات	368	209.799	.570		
الجموع			213.410	370		
مستوى المساءلة	بين المجموعات	2	2.859	1.430	3.138	045
	داخل المجموعات	368	167.669	.456		
الجموع			170.528	370		
مستوى سيادة القانون	بين المجموعات	2	5.573	2.786	5.198	.006

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	368	197.264	.536		
الجموع		370	202.837			
مستوى العدالة والمساواة	بين المجموعات	2	1.261	.631	1.291	.276
	داخل المجموعات	368	179.727	.488		
الجموع		370	180.988			
درجة تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	2	2.526	1.263	3.478	.032
	داخل المجموعات	368	133.625	.363		
الجموع		370	136.150			

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص التعليمي، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.34) فيما يلي:

جدول 4.34: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل المستوى التعليمي

المحور	التخصص التعليمي (I)	فئة (J) التخصص	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية	غير ذلك	تربية رياضية	.26204*	.024

حيث يتبين من الجدول السابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لواقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بين من تخصصاتهم غير التربية الرياضية والعلوم الإدارية وبين من يحملون شهادات علمية تخصصية في التربية الرياضية، وكانت هذه الفروق لصالح من تخصصاتهم غير رياضية وغير إدارية، ويمكن تفسير هذه الفروق في أن هذه الفئة تشكل النسبة الأكبر من عينة الدراسة والتي تبلغ (60.4%).

ومن النتائج السابقة، فإن الفرضية الفرعية الثالثة قد رفضت، وقبلت الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح المتخصصين بتخصصات غير رياضية وغير إدارية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في (جدول 4.35) التالي:

جدول 4.35: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى تطبيق الشفافية	بين المجموعات	2	.630	.315	.811	.445
	داخل المجموعات	368	143.106	.389		
المجموع			143.737	370		
مستوى المشاركة	بين المجموعات	2	4.939	2.470	4.360	.013
	داخل المجموعات	368	208.470	.566		
الجموع			213.410	370		
مستوى المساواة	بين المجموعات	2	3.343	1.672	3.680	.026
	داخل المجموعات	368	167.185	.454		
الجموع			170.528	370		
مستوى سيادة القانون	بين المجموعات	2	.544	.272	.495	.610
	داخل المجموعات	368	202.293	.550		
الجموع			202.837	370		
مستوى العدالة والمساواة	بين المجموعات	2	.620	.310	.632	.532
	داخل المجموعات	368	180.368	.490		
الجموع			180.988	370		
درجة تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	2	1.146	.573	1.562	.211
	داخل المجموعات	368	135.004	.367		
الجموع			136.150	370		

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة، حيث يتبين من قيمة F للدرجة الكلية التي تقيس واقع تطبيق معايير الحوكمة في

الأندية الرياضية ودلالاتها التي كانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05) عدم وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة، رغم وجود فروق ذات دلالة لوحظت في معياري المشاركة والمساءلة.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الخامسة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المنطقة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance) وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.36) التالي:

جدول 4.36: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى تطبيق الشفافية	بين المجموعات	2	2.751	1.375	3.590	.029
	داخل المجموعات	368	140.986	.383		
المجموع			143.737	370		
مستوى المشاركة	بين المجموعات	2	1.416	.708	1.229	.294
	داخل المجموعات	368	211.993	.576		
المجموع			213.410	370		
مستوى المساءلة	بين المجموعات	2	.141	.071	.152	.859
	داخل المجموعات	368	170.387	.463		
المجموع			170.528	370		
مستوى سيادة القانون	بين المجموعات	2	2.375	1.187	2.180	.115
	داخل المجموعات	368	200.462	.545		
المجموع			202.837	370		
مستوى العدالة والمساواة	بين المجموعات	2	.174	.087	.177	.838
	داخل المجموعات	368	180.814	.491		
المجموع			180.988	370		
درجة تطبيق الحوكمة	بين المجموعات	2	.818	.409	1.112	.330
	داخل المجموعات	368	135.332	.368		
المجموع			136.150	370		

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المنطقة، حيث يتبين من قيمة F للدرجة الكلية التي تقيس واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية ودلالاتها التي كانت أعلى من مستوى الدلالة (0.05) عدم وجود فروق تعزى لعامل المنطقة، رغم وجود فروق ذات دلالة لوحظت في معيار الشفافية.

وبالتالي فإن الفرضية الفرعية السادسة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

ومن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، فإن الدراسة خلصت إلى أن الفرضية الرئيسية الثانية قد رفضت واستبدلت بالفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة تعزى لعوامل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التخصص التعليمي)، فيما لم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة تعزى لعوامل (سنوات الخبرة، والمنطقة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين.

وقد تم تقسيم الفرض السابقة إلى عدة فرضيات فرعية بهدف التحقق منها كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل النوع الاجتماعي (الجنس).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.37) التالي:

جدول 4.37: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الكفاءة	ذكر	261	3.46	.709	369	-2.619	.009
	أنثى	110	3.66	.624			
الفعالية	ذكر	261	3.55	.685	369	-3.216	.004
	أنثى	110	3.77	.543			
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	ذكر	261	3.50	.655	369	-3.192	.002
	أنثى	110	3.71	.542			

ووفقاً لنتائج اختبار T للعينات المستقلة، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الجنس، حيث كانت الدلالة لقيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي أقل من (0.05)، وقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث وهو ما يمكن تفسيره بأن الإناث تكون الأعمال التي يقومون فيها في معظمها لها علاقة بالجانب الإداري والتنظيمي في الأندية وهي وظائف تكون قريبة من عمليات قياس وتقييم الأداء المؤسسي.

أما فيما يخص أبعاد الأداء المؤسسي، فكما يبين الجدول السابق فقد لوحظ وجود فروق في إجابات المبحوثين حول بعدي الكفاءة والفعالية وكانت هذه الفروق لصالح الإناث أيضاً.

ومن النتائج السابقة، تكون الفرضية الفرعية قد رقت وتم استبدالها بالفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل النوع الاجتماعي (الجنس)، وكانت هذه الفروق لصالح الإناث.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.38) التالي:

جدول 4.38: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى الكفاءة	بين المجموعات	3	5.283	1.761	3.774	.011
	داخل المجموعات	367	171.222	.467		
الجموع			176.505	370		
مستوى الفعالية	بين المجموعات	3	6.180	2.060	4.982	.002
	داخل المجموعات	367	151.762	.414		
الجموع			157.942	370		
مستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	3	5.553	1.851	4.798	.003
	داخل المجموعات	367	141.579	.386		
الجموع			147.132	370		

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في (جدول 4.39) فيما يلي:

جدول 4.39: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل الفئة العمرية

المحور	الفئة العمرية (I)	فئة (J) للفئة العمرية	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية	أقل من 30 عام	50 عام وأكثر	.40531*	.009
	30 - أقل من 40 عام	50 عام وأكثر	.43514*	.005

حيث يتبين من الجدول السابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بين من هم في الفئة العمرية (أقل من 30 عام، 30 - أقل من 40 عام) وبين الفئة العمرية (50 عام وأكثر)، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية أقل من 30 عام، و30 عام وأقل من 40 عام، ويمكن تفسير ذلك بأن من هم في أعمار حتى 40 عاماً لديهم مهارات حديثة ومتطورة في مجال الحوكمة وكذلك الأداء المؤسسي.

ومما سبق تكون الفرضية الفرعية الثانية قد رفضت واستبدلت بالفرضية التي تقوم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في (جدول 4.40) التالي:

جدول 4.40: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى الكفاءة	بين المجموعات	2	4.551	2.275	4.869	.008
	داخل المجموعات	368	171.954	.467		
الجموع			176.505	370		
مستوى الفعالية	بين المجموعات	2	6.322	3.161	7.672	.001
	داخل المجموعات	368	151.620	.412		
الجموع			157.942	370		
مستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	5.399	2.699	7.009	.001
	داخل المجموعات	368	141.733	.385		
الجموع			147.132	370		

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في الجدول (4.41) التالي:

جدول 4.41: نتائج اختبار *Scheffe* للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الأندية الرياضية تعزى لعامل المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي (I)	فئة (J) المستوى التعليمي	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي	دبلوم فأقل	دراسات عليا	.29635*	.013
	بكالوريوس	دراسات عليا	.33556*	.001

حيث يتبين من الجدول السابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بين من يحملون مؤهلات علمية (دبلوم فأقل، بكالوريوس) وبين من يحملون مؤهل دراسات عليا، وكانت هذه الفروق لصالح من يحملون مؤهلات علمية دبلوم فأقل وبكالوريوس، ويمكن تفسير ذلك في أن نسبة من يحملون مؤهلات علمية دبلوم فأقل وبكالوريوس هي الأعلى في عينة الدراسة وبالتالي فإن الفروق في الإجابات كانت لصالحهم.

وعليه تكون الفرضية الفرعية الثالثة قد رفضت واستبدلت بالفرضية التي تقول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص العلمي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي *One way analysis of variance*، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.42) التالي:

جدول 4.42: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى الكفاءة	بين المجموعات	2	2.396	1.198	2.532	.081
	داخل المجموعات	368	174.109	.473		
			176.505	370	الجموع	
مستوى الفعالية	بين المجموعات	2	3.094	1.547	3.676	.026
	داخل المجموعات	368	154.848	.421		
			157.942	370	الجموع	

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	2.463	1.231	3.133	.045
	داخل المجموعات	368	144.669	.393		
الجموع		370	147.132			

ومن الجدول السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص العلمي، وقد أظهرت النتائج أن الفروق كانت في مستوى الفعالية والدرجة الكلية للأداء المؤسسي، فيما لم تسجل أي فروق تعزى لعامل التخصص العلمي في الإجابات حول مستوى الكفاءة، ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار Scheffe وكانت النتائج كما في (جدول 4.43) فيما يلي:

جدول 4.43: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية تعزى لعامل المستوى التعليمي

المحور	التخصص التعليمي (I)	فئة (J) التخصص	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية	غير ذلك	تربية رياضية	.25875*	.034

حيث يتبين من الجدول السابق، أن الفروق في الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بين من تخصصاتهم غير التربية الرياضية والعلوم الإدارية وبين من يحملون شهادات علمية تخصصية في التربية الرياضية، وكانت هذه الفروق لصالح من تخصصاتهم غير رياضية وغير إدارية، ويمكن تفسير هذه الفروق في أن هذه الفئة تشكل النسبة الأكبر من عينة الدراسة والتي تبلغ (60.4%).

وعليه تكون الفرضية الفرعية الرابعة قد رفضت واستبدلت بالفرضية البديلة التي تقول إنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص العلمي.

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في (جدول 4.44) التالي:

جدول 4.44: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى الكفاءة	بين المجموعات	2	1.912	.956	2.015	.135
	داخل المجموعات	368	174.593	.474		
الجموع			176.505	370		
مستوى الفعالية	بين المجموعات	2	.613	.307	.717	.489
	داخل المجموعات	368	157.329	.428		
الجموع			157.942	370		
مستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	1.129	.565	1.423	.242
	داخل المجموعات	368	146.003	.397		
الجموع			147.132	370		

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة، وعليه تكون الفرضية الفرعية الخامسة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المنطقة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One way analysis of variance)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.45) التالي:

جدول 4.45: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المنطقة

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
مستوى الكفاءة	بين المجموعات	2	1.099	.549	1.153	.317
	داخل المجموعات	368	175.406	.477		

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجموع		370	176.505			
مستوى الفعالية	بين المجموعات	2	2.962	1.481	3.516	.031
	داخل المجموعات	368	154.980	.421		
الجموع		370	157.942			
مستوى الأداء المؤسسي	بين المجموعات	2	1.917	.959	2.429	.090
	داخل المجموعات	368	145.215	.395		
الجموع		370	147.132			

ومن الجدول السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المنطقة، وعليه تكون الفرضية الفرعية الخامسة قد قبلت وتم التحقق من صحتها.

ولكن لوحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة في بعد مستوى الفعالية، وكانت هذه الفروق لصالح القرية على حساب المدينة ولكنها فروق غير معنوية.

ومن نتائج اختبار الفرضيات الفرعية السابقة، فإن الدراسة خلصت إلى أن الفرضية الرئيسة الثالثة قد رفضت واستبدلت بالفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة تعزى لعوامل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، التخصص التعليمي)، فيما لم يلاحظ وجود فروق ذات دلالة تعزى لعوامل (سنوات الخبرة، والمنطقة)، وهوما يتشابه والفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة.

5 الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

فيما يلي استعراض للنتائج التي خلصت إليها الدراسة من حيث:

5.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

• ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول للدراسة:

1. بينت نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة بأن مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية كانت بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة هذا المستوى (71.0%) وهو مستوى بحاجة إلى جهود للعمل على تطويره ورفع مستواه في الأندية الرياضية للوصول إلى الفوائد المرجوة من الحوكمة.

2. بينت الدراسة أن مستوى تطبيق الشفافية في الأندية الرياضية كان بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبة تطبيقه (69.8%) وهي نسبة بحاجة إلى تعزيز وزيادة في المستوى.
3. بينت النتائج فيما يتعلق بالشفافية بان الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بحاجة إلى زيادة في مستويات الشفافية، إضافة إلى الحاجة إلى وضوح الأنظمة المحددة لعمل الأندية في محافظة رام الله والبيرة، بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى تبرير القرارات المتخذة بشكل علني وبشكل دائم.
4. فيما يتعلق بمعيار المشاركة فقد بينت النتائج أن مستوى تطبيق هذا المعيار جاء بدرجة كبيرة بلغت نسبتها المئوية (70.0%)، ورغم ذلك فإن الأندية الرياضية بحاجة إلى زيادة مستوى المشاركة ورفع هذا المستوى قدر الإمكان.
5. بينت النتائج فيما يخص المشاركة الحاجة إلى تطوير نظم المعلومات التي تتيج توفير التغذية الراجعة الفورية عن الأداء، إضافة إلى زيادة مستوى مشاركة العاملين في الأندية في صنع القرارات بغض النظر عن درجة أهميتها، كما بينت النتائج حاجة إدارة النادي إلى إتاحة المعلومات للجميع من خلال قنوات اتصال متعدد.
6. بينت النتائج أن مستوى تطبيق المساءلة كان بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية لتطبيق هذا المعيار (69.2%) وهي نسبة بحاجة ملحة إلى زيادة مستواها.
7. بينت النتائج أن الأندية تمتلك أنظمة عقوبات غير فعالة ولا تطبق على الجميع دون استثناء، غير أنها تحتكم إلى قوانين الفيفا العالمية، كما أن أنظمة الحوافز غير فعالة في هذه الأندية.
8. بينت النتائج أيضا فيما يتعلق بالمساءلة وجود ضعف في الأجهزة الرقابية في الأندية الرياضية والتي تأخذ على عاتقها المساءلة القانونية والإدارية والمالية لكافة المستويات الوظيفية.
9. بينت النتائج أن مستوى تطبيق مبدأ سيادة القانون في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة كانت بدرجة كبيرة حيث بلغت نسبة تطبيق هذا المبدأ (73.4%)، ورغم أن هذه الدرجة كبيرة إلا أنها بحاجة إلى زيادة في مستواها.
10. بينت النتائج أن هناك بعض القصور في تنفيذ القوانين على الجميع دون تمييز، وبالتالي لا بد من تفعيل الإجراءات التنفيذية للقوانين بما يضمن تطبيقها على الجميع دون استثناء.
11. أظهرت النتائج أن تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة جاء بدرجة كبيرة بلغت نسبتها (72.4%)، وهي نسبة رغم أنها كبيرة إلا أنها بحاجة إلى التطوير أكثر.

12. في مجال تطبيق العدالة والمساواة، أظهرت الدراسة حاجة إلى تطبيق هذا المبدأ في إجراءات التعيين والتوظيف في الأندية الرياضية بشكل أكبر، إضافة إلى الحاجة إلى توفير نظام يقيس مدى التزام الجميع بمعايير السلوك دون استثناء.

13. من خلال النتائج يتبين بأن أكثر المعايير تطبيقاً في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة هو مبدأ سيادة القانون يليه مبدأ العدالة والمساواة، فيما جاء أقل المعايير تطبيقاً هو معيار المساءلة.

• ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني للدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بإجابة السؤال الثاني بأن مستوى الأداء المؤسسي للأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة جاء بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة والتي بلغت نسبته (71.4%) وهي نسبة مقبولة ولكنها بحاجة إلى المزيد من العمل لرفعها.
2. كما بينت النتائج أن مستوى فعالية الأداء في الأندية الرياضية أعلى من مستوى الكفاءة، فقد بلغت الدرجة التي تقيس الفعالية نسبة (72.4%) فيما كانت نسبة مستوى الكفاءة (70.4%).
3. بينت النتائج أن هناك بعض الضعف في امتلاك العاملين في الأندية الرياضية للمهارات التي تزيد قدراتهم على استخدام الموارد الإدارية بالشكل الأمثل.
4. هناك بعض القصور في قدرة العاملين على تنسيق الموارد المتاحة لديهم بما يحقق الأهداف المرجوة بالكلفة المناسبة والأقل.
5. أظهرت النتائج الحاجة إلى زيادة مستوى الخدمات التي تقدمها الأندية ونوعيتها وجودتها، كما بينت أيضاً ضرورة تفعيل وزيادة مستوى التكامل بين الأندية وبين المؤسسات الأخرى في المحافظة لما ذلك من تأثير على كفاءة وفعالية العمل والخدمات التي تقدم للجمهور.

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق معايير الحوكمة وبين الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة، وقد أظهرت النتائج تأثير معايير العدالة والمساواة والمساءلة والشفافية والمشاركة على الأداء المؤسسي في هذه الأندية، غير أنها لم توجد علاقة بين سيادة القانون وبين الأداء المؤسسي.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن معامل التحديد قد بلغ (67.4%) وهي قيمة مرتفعة تبين أن تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تفسر ما نسبته (67.4%) من الأداء المؤسسي في تلك الأندية، وهي درجة تأثير قوية تبين أهمية وانعكاس تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين وهم أعضاء الهيئات العامة في تلك الأندية.

3. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية، وكانت هذه الفروق تعزى لعوامل الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والتخصص التعليمي، فيما لم تسجل النتائج وجود فروق تذكر في إجابات المبحوثين حول هذا الواقع تعزى لعوامل سنوات الخبرة والمنطقة الجغرافية.
4. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية، وكانت هذه الفروق تعزى لعوامل الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والتخصص التعليمي، فيما لم يلاحظ وجود أي فروق ذات دلالة تعزى لعوامل سنوات الخبرة والمنطقة الجغرافية.

5.3 الاستنتاجات

من خلال النتائج السابقة، خرجت الدراسة بعدة استنتاجات هي:

- إن مستوى تطوير معايير الحوكمة التي تمت دراستها والمتمثلة في (الشفافية، المشاركة، المساواة، العدالة والمساواة، وسيادة القانون) كانت بأدنى مستويات الدرجة الكبيرة، وهو الأمر الذي يجعل من الضرورة أن يتم العمل على زيادة العمل والإجراءات الفاعلة التي تهدف إلى رفع مستويات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله وخاصة معياري الشفافية والمساواة.
- هناك قصور واضح في الإفصاح عن أمور مالية تخص أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين كالمكافآت الخاصة بهم.
- الأنظمة المعمول بها والمحددة لعمل الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة بحاجة إلى الوضوح بشكل أكبر.
- هناك قصور في الإعلان والتبرير للكثير من القرارات المتخذة التي لا بد من إعلانها وتبريرها بشكل دائم ومستمر.
- نظم المعلومات المعمول بها في الأندية الرياضية بحاجة إلى تطوير بما يجعلها قادرة على توفير التغذية الراجعة الفورية عن أداء العمل والعاملين.
- هناك ضعف في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الهامة في الأندية الرياضية، الأمر الذي يشير إلى هرمية القرارات.
- هناك قصور في أنظمة العقوبات في الأندية الرياضية وفي فعاليتها بتطبيق هذه العقوبات على الجميع دون استثناء.

- ضعف الأجهزة الرقابية في الأندية الرياضية وعدم قدرتها على ممارسة دورها في المساءلة القانونية والإدارية والمالية لكافة المستويات الوظيفية في الأندية.
- تنفيذ القوانين في النادي لا يسري على الجميع بل هناك تمييز واستثناءات، الأمر الذي يعني كسر القواعد القانونية فيها.
- هناك قصور في تطبيق معايير العدالة والمساواة خاصة فيما يتعلق بإجراءات التعيين في الأندية الرياضية، ما يعني غياب لمفهوم الشمول.
- هناك ضعف في امتلاك العاملين في الأندية الرياضية للمهارات المطلوبة لزيادة قدراتهم على استخدام الموارد الإدارية بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى ضعف تنسيق الموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرجوة، وهو ما يعكس عدم تطوير أو تمكين المورد البشري.
- تؤثر معايير الحوكمة التالية: العدالة والمساواة، المساءلة، الشفافية، والمشاركة على الأداء المؤسسي، فيما لا يؤثر معيار سيادة القانون على الأداء المؤسسي.

5.4 التوصيات

لاحقاً للنتائج وتفسيرها توصي الدراسة بما يلي:

- أن تسعى الأندية الرياضية إلى تحقق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة وسيادة القانون، وذلك من خلال تطبيق هذه المعايير بشكل أكبر في كافة العمليات الإدارية وبمختلف المستويات الإدارية فيها.
- الالتزام بالمعايير الدولية لتطوير الأندية الفلسطينية وتطبيق الحوكمة الرياضية فيها، الأمر الذي سيساعد في إيصال هذه الأندية الفلسطينية على مصاف الأندية العالمية.
- أن تقوم الأندية الرياضية وبشكل دائم ومستمر بالإفصاح عن كافة الأمور المالية وخاصة تلك التي تتعلق بالعاملين في المستويات الإدارية المختلفة فيها، لما لذلك من أهمية في تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية لدى هذه الأندية.
- العمل بشكل دائم على تبرير القرارات المهمة المتخذة في النادي لأصحاب المصالح وتقديم هذه التبريرات بشكل علني وواضح، من خلال حلقات النقاش وتطوير الأجهزة الإعلامية والعلاقات العامة في الأندية الرياضية.
- أن تقوم الأندية الرياضية بتطوير وتحديث أنظمة المعلومات الموجودة فيما بما يحقق تغذية راجعة فورية حول الأداء المؤسسي فيها.
- إعادة هيكلة الأجهزة الرقابية في الأندية الرياضية ومنحها كافة الأدوات التي تحتاجها لزيادة قدرتها على تحقيق المساءلة بكافة أنواعها وعلى الجميع.

- إشراك العاملين في عمليات صنع القرار في الأندية الرياضية مما يعطي الإدارة الكثير من البدائل والأفضليات إضافة إلى الوصول إلى مستوى من تمكين العاملين رفع كفاءتهم وفعاليتهم.
- إعادة صياغة اللوائح والنظم الداخلية في الأندية الرياضية وجعلها ملزمة لكافة العاملين وكافة المستويات.
- وضع خطط تدريبية للعاملين في الأندية الرياضية تسد احتياجاتهم من المهارات المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد الإدارية.
- وضع الخطط التي من شأنها التنسيق بين ما هو متاح من موارد لدى الأندية وبين الأهداف المرجو تحقيقها، وأن تغطي هذه الخطط المدى القصير والطويل.
- ابتكار خدمات جديدة لتقديمها للجمهور بما يزيد من كفاءة وفعالية الأندية الرياضية في سد احتياجات المواطن الفلسطيني.
- زيادة نسبة مشاركة الإناث في الهيئات العمومية وفي المستويات الإدارية في الأندية الرياضية الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

- ابن منظور، (1994): لسان العرب، ط3، دار صادر - بيروت.

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2015): الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2020): مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أوبكر، مصطفى. (2005): الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- إدريس، ثابت. (2006): كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم. الإسكندرية: الدار الجامعية .
- أمان، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. (2016): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة - أمان.
- الباز، عفاف. (2004): تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير): القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- البكري، فؤادة. (2014): العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. القاهرة: عالم الكتب.
- الجرجاني، علي. (2007): كتاب التعريفات. (تحقيق: محمد المرعشلي، المحرر) بيروت: دار النفائس.
- الحارثي، عبد الله. (2019): المساءلة التربوية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الخرابشة، عبد. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية: تجربة ديوان المحاسبة. عمان: الجمعية العلمية الملكية.
- الصغير، عبد العزيز. (2015): الضمانات الدستورية للمواطنين بين الشريعة والقانون. القاهرة: المركز القومي للإصدارات القانونية.
- الصيرفي، محمد. (2006): التطوير التنظيمي. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطوخي، سامي. (2009): الإدارة بالشفافية. القاهرة: دار النهضة العربية.

- العتيبي، ضرار. (2020): العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد. (2019): فاعلية إدارة المنظمات (التحول من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين ودفعهم للأداء العالي): عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العياشي، عنصر. (1997): الإدارة بالمشاركة: رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية. الجزائر: جامعة عنابة. القرالة، عصمت. (2011): الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
- المسلمي، إبراهيم. (1995): إدارة المؤسسات الصحفية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- توق، محي الدين. (2014): الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- حرب، جهاد. (2003): أجهزة الرقابة وأنظمة المساءلة في القطاع العام الفلسطيني. رام الله: المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح".
- حريم، حسن. (2010): إدارة المنظمات المنظور الكامل. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- خالد، حميد. (2013): حقوق الإنسان. بغداد: مكتبة السنهوري.
- خوارشيدة، عالية. (2006): المساءلة النظامية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- داودي، أحمد. (2020): الفعالية التنظيمية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- دودين، أحمد. (2020): إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة): عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- دوريدي، رجا. (2000): البحث العلمي أساسيات النظرية وممارسته العملية. دمشق: دار الفكر.
- ديسلر، جاري. (2003): إدارة الموارد البشرية. (محمد عبد العال، المترجمون) عمان: دار المريخ للنشر.
- شبل، يوسف. (1992): عكا تراث وذكريات. بيروت: دار النشر.
- شبلي، صبري. (2014): مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان. بيروت: الدار العربية للموسوعات.
- شلابي، زهير. (2019): الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الشهري، عبد الله. (2020): الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عاكوم، فريد. (2006): إدارة الحكم والحوكمة. الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.

- عبد الله، معتز. (2014): إدارة التغيير التنظيمي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عليمات، خالد. (2020): الفساد وانعكاساته على التنمية الاقتصادية في الأردن. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- فاريان، هال. (2000): الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث. (احمد عبد الخير، واحمد بوزيد، المترجمون) الرياض: جامعة الملك سعود.
- ماير، توماس، فور هولت، أودو. (2010): المجتمع المدني والعدالة. (راندا النشار، وآخرون، المترجمون) القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- محمد، سيد. (2019): إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز. الجيزة: وكالة الصحافة العربية (ناشرون): مصري، عبد الصبور. (2012): التنظيم القانوني لحوكمة الشركات. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- مصلح، عبير. (2007): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله: ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان".
- مصلح، عبير. (2013): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان".
- منصور، علي. (1999): مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- هوفماستر، ألبرت. (2001). بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مقالات في مجلات علمية ومؤتمرات:**
- أبو زيادة، زكي. (2011): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد 4، 879-932.
- بوزيدي، فؤاد، عزيز، فيروز. (2019): دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. مجلة علوم الأداء الرياضي، العدد (1)، 127-142.
- الثبتي، يوسف. (2020): الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (90)، 160-205.
- الخالدي، عصام. (2004): المكابي - الصهيونية واستغلال الرياضة. مجلة العربي، غير معروف.
- الخالدي، عصام. (2010): الرياضة من بداية القرن العشرين حتى النكبة. حوليات القدس، 27.
- الخطيب، مازن، مظهر، خلود. (2019): واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني.

مؤتمر بابير للعلوم الإنسانية الثاني، (6)، (الصفحات 379-406): تركيا: Route
.Educational & Social Science Journal

الداوي، الشيخ. (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، (7)، 217-227.
الشافعي، حسن، الحكيم، كريم. (2018): نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية. المجلة
العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 374-390.
العزي، سلام، الشهريلي، أنعام. (2019): تقنية باريتو Pareto ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: رئاسة
جامعة ديالي أنموذجاً. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (6)، 107-132.
المطيري، رشدان، السعود، راتب. (2018): فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر
المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات. المجلة التربوية الأردنية، (1)، 216-237.
عبيد، شاهر، ربايعه، سائد. (2020): درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة
الغربية وأهم معيقاتها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، (13)، 12-
27.

رسائل دكتوراه وماجستير:

أبو دوح، خالد. (2016): دور الأندية الرياضية في الوقاية من التطرف والإرهاب: رؤية من خلال علم
الاجتماع. (بحث غير منشور). الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم
الأمنية.
الجعدي، عمر. (2007). مستوى الحاكمية وأثره في أداء الشركات، رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان:
الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
الحربي، نيفين. (2011): الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر
أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، مكة المكرمة، المملكة العربية
السعودية: جامعة أم القرى.
الحسنات، يسرى. (2013): واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات
ذات العلاقة في تعزيزها. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
الحسن، مي. (2010). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس
الحكومية الثانوية ومديرياتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات
التربية والتعليم. رسالة ماجستير. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
السبيعي، فارس. (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية،
رسالة دكتوراه. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

تمراز، رشاد. (2015): تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية الفلسطينية بقطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). القاهرة، جمهورية مصر العربية: جامعة الدول العربية - معهد البحوث والدراسات العربية.

جرار، سبأ. (2014): واقع الرياضة الفلسطينية من منظور تاريخي ودورها في تعزيز الهوية الوطنية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). عمان، الأردن: الجامعة الأردنية.

خرخاش، سعاد. (2015): دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

خضير، منتصر. (2015): العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، نابلس، فلسطين: جامعة النجاح.

روينة، عبد السميع، حسام الدين، غضبان. (2019): حوكمة الإدارة العمومية كآلية لتفعيل حوكمة السياسات العامة في الجزائر. (مداخلة في ملتقى دولي حول: الحكمة والسياسات العامة في الدول المغاربية)، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

صايح، جوديتخ. (2018): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، القدس، فلسطين: جامعة القدس.

مطير، سمير. (2013): واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة، فلسطين: جامعة الأقصى

تقارير ومواقع إنترنت:

الخالدي، عصام. (2019): السمات الأساسية للحركة الرياضية في فلسطين. تم الاسترداد من تاريخ <http://www.hpalestinesports.net/2019/04/blog-2021/03/01> post.html

المجلس الأعلى للشباب والرياضة. (2020): الأندية الرياضية. تم الاسترداد من المجلس الأعلى للشباب والرياضة، استرداد بتاريخ (2021/02/15): <http://hcys.ps/ar/page-الأندية-الرياضية>

المقتفي. (2008): قرار بقانون رقم (11) لسنة 2005م بشأن قانون الرياضة. تم الاسترداد بتاريخ (2021/02/02) من المقتفي: <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=15964>

Un. (2019). الأمم المتحدة وسيادة القانون. Retrieved (16/02/2021) from <https://www.un.org/ruleoflaw/ar/thematic-areas/governance>

عبد الهادي، محمد. (2018): مبادئ الحكومة المنفتحة وتفعيل الحوكمة وحرية تداول المعلومات في ضوء
رؤية مصر 2030. تم الاسترداد بتاريخ (2021/03/14) من المركز العربي للبحوث والدراسات:
<http://www.acrseg.org/40667>

- Christina Garsten, et al. (2008). **Transparency in a new global order**. Britain: Edward Elgar Publishing Limited.
- Gerrida Oosthuizen, Du Toit. (1999). **Participative Management in Library**. United Kingdom: MCB University Press.
- Hill, S. (2016). **Governance of small sports clubs in New Zealand: Existing structures, processes and potential models**. Lincoln, New Zealand: Lincoln University.
- Howard, Matt. (2015). **A Review of Exploratory Factor Analysis (EFA) Decisions and Overview of Current Practices: What We Are Doing and How Can We Improve?** International Journal of Human-Computer Interaction, 32(1), pp51-62.
- Hoye, R., & Parent, M. (2018). **The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review**. Ottawa, USA: University of Ottawa Library.
- Huque, A. A. (2011). **Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms**. England: Emerald Publishing Limited.
- IIA. (2011). **Public Sector Definition**. USA: The Institute of Internal Auditors.
- Jones, H. (2009). **Equity in development: Why it is important and how to achieve it**. London: Overseas Development Institute.
- Masri, M., & et al. (2019). **Evaluation of Sports Governance in Improving Achievement Sports. Advances in Health Sciences Research, 235-237**.
- Merck, B., & Sutter, P.-E. (2009). **Gestion des compétences: la grande illusion: pour un new deal "compétences"**. Belgique: édition De Boeck.
- Mubita, A., & et al. (2017). **The Importance and Limitations of Participation in Development Projects and Programmes**. European Journal of Scientific Research, 238-251.
- Pendleton, A. (2001). **Employee Ownership: Participation and Governance**. UK: Routledge.
- Romzek, B., & et al. (2008). **Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger**. Public Administration Review.
- Simons, R. (2000). **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Prentice Publishing Co.

- Thompson, S. K. (2012). **Sampling**. New Jersey: A JOHN WILEY & SONS, Inc., Publication.
- UNDP. (2014). **Discussion Paper Governance for Sustainable Human Development**. Makati City: UNDP.
- UNDP. (2011). **8 Governance Principles, Institutional Capacity and Quality**. New York: UNDP.
- UNESCAP. (2009). **what is Governance? Retrieved from United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific:**
<http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.pdf>
- Vishwanath, T., & et al. (2019). **Towards Transparency in Finance and Governance**. Retrieved from <https://papers.ssrn.com>: <https://ssrn.com/abstract=258978>
- Vymětal, P. (2007). **Governance: Defining the Concept**. Praha: University of Economics, Prague.
- Wilkinson, E. (2010). **The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Conceptualizing Employee Participation in Organizations**. New York: Oxford University Press.
- World Bank. (2005). **World Development Report 2006: Equity and Development**. Washington, DC: World Bank.

ملحق 1: أسماء المحكمين لأداة الدراسة.

قام بتحكيم أداة الدراسة السادة الأفاضل التالية أسماؤهم:

التسلسل	الاسم	المؤسسة التعليمية
1.	أ.د. محمد شاهين	جامعة بيرزيت
2.	د. رافي عصفور	جامعة بيرزيت
3.	د. حسن عبد الكريم	
4.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
5.	د. إياد لافي	جامعة القدس
6.	د. مازن الخطيب	جامعة القدس
7.	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
8.	د. عبد الرحمن التميمي	جامعة النجاح
9.	د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة
11.	د. جمال شاكر	جامعة النجاح
12.	أ. حمد الأحمد	جامعة بيرزيت

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق 2: أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

السيدات والسادة أعضاء الهيئة العمومية تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر

أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام الله والبيرة

إشراف د. سعدي الكرنز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة - جامعة

القدس.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، ودورها في تطوير عمل الأندية الرياضية في فلسطين،
ويقيناً منها بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، فإنها ترحو منكم الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة
في الاستبانة المرفقة بكل صراحة وموضوعية، للوصول إلى نتائج صحيحة تتمتع بالدقة العالية، مع العلم بأن
الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة من قبلكم إلا لأغراض البحث العلمي
فقط.

مع الشكر والتقدير

الباحثة: هناء خطيب

الجزء الأول العوامل الديمغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تناسبكم

- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى.
- الفئة العمرية: أقل من 30 عام 30-40 أقل من 40 - وأقل من 50 50 عام وأكثر.
- المستوى التعليمي: دبلوم فأقل بكالوريوس دراسات عليا.
- التخصص التعليمي: تربية رياضية علوم إدارية غير ذلك.
- سنوات الخبرة كعضو جمعية عمومية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات.
- المنطقة: مدينة قرية مخيم.

الجزء الثاني: معايير الحوكمة

يرجى اختيار القيمة التي تناسب رأيكم للفقرات التالية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الشفافية						
1.	تتميز الأنظمة التي تحدد عمل النادي بالوضوح.					
2.	يساهم تطبيق الشفافية في النادي على نجاحه في تحقيق أهدافه.					
3.	تتسم العلاقة بين العاملين بالثقة نتيجة شفافية الإجراءات المتخذة في العمل.					
4.	يتم تبرير القرارات المتخذة في النادي بشكل معلن.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5.	يتم فحص الذمم المالية لجميع العاملين من قبل الجهات الرقابية المسؤولة.					
6.	يتم الإعلان عن جميع نشاطات النادي للجمهور من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.					
7.	يتم تطبيق الشفافية في النادي تقديم بدائل أكثر للمستفيدين من خدماته.					
8.	يتم التعامل مع أي شكاوى تقدم من الجمهور لإدارة النادي بإيجابية.					
9.	يتم نشر البيانات المالية وجميع مفردات المركز المالي للنادي.					
10.	يتم نشر تقرير مدقق الحسابات الخارجي عن نتائج أعمال النادي.					
11.	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.					
12.	يتم الإفصاح عن كيفية اختيار العاملين في الوظائف الإدارية العليا في النادي.					
13.	يتضمن التقرير السنوي للنادي معلومات كافية لكافة المعنيين وبيان لمدى تطبيق الحوكمة.					
المشاركة						
1.	تهتم إدارة النادي بإبداعات العاملين فيه ومساهماتهم.					
2.	يتشارك العاملون في الأندية الرياضية الخبرات في كافة مستويات العمل الإدارية.					
3.	تمتلك الإدارة الحالية القدرة على توجيه العاملين نحو رؤية النادي.					
4.	يشارك العاملون في النادي الإدارة في صنع القرارات مهما كانت أهميتها.					
5.	تقوم إدارة النادي بإتاحة المعلومات لجميع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة					
6.	يتم تحديد الأهداف المستقبلية للنادي من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية فيه.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7.	يمتلك النادي نظام معلومات جيد يتيح إعطاء التغذية الراجعة الفورية عن الأداء					
8.	يتمتع العاملون في النادي بالخبرة التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرار.					
9.	يسمح النمط الإداري المعمول به في النادي بتطبيق مبدأ المشاركة لجميع العاملين.					
المساءلة						
1.	يقدم العاملون في النادي تقاريرهم للإدارة في الوقت المطلوب.					
2.	تتم مساءلة العاملين في النادي اعتماداً على نتائج ما أوكل لهم من أعمال.					
3.	يتم محاسبة العاملين عن أي أخطاء أو مخالفات منسوبة إليهم.					
4.	معايير المساءلة في النادي قابلة للقياس.					
5.	يمتلك النادي جهازاً رقابياً تقع على عاتقه مسؤولية المساءلة المالية والإدارية والقانونية لكافة المستويات الوظيفية.					
6.	تكون نتائج المساءلة المطبقة في النادي مدخلات لعمليات توجيه السلوك وتطويره في النادي.					
7.	تقوم الجمعية العمومية بمساءلة الهيئة الإدارية في النادي مما يجعلها أكثر حرصاً على الالتزام بالأهداف المحددة الموضوعة.					
8.	تسمح أنظمة النادي بأن تتم مساءلة المدير من قبل الموظف بما لا يتعارض مع التسلسل الوظيفي.					
9.	يتم إخراج تقارير دورية للرقابة الإدارية والمالية في النادي.					
10.	يوجد لدى النادي أنظمة حوافز تُعتمد على أساس الكفاءة.					
11.	يوجد لدى النادي نظام عقوبات مطبق على الجميع.					
12.	معرفة العاملين في النادي لوجود مساءلة عليهم يجعلهم أكثر حرصاً في أداء أعمالهم.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	يلتزم النادي بحق الجمهور في مساءلة أعضاء الهيئة الإدارية عن أي إهمال أو تقصير في تحقيق الأهداف المحددة.					
سيادة القانون						
1.	تطبق الإجراءات في النادي وفقاً للقوانين الناظمة لعمل المؤسسات الرياضية الفلسطينية.					
2.	يتم تنفيذ القوانين في النادي على الجميع دون تمييز.					
3.	يلتزم النادي بالقوانين الصادرة عن الجهات الحكومية التي تنظم عمل الأندية الرياضية.					
4.	في حالة حدوث أي خلافات إدارية يتم العودة إلى الجهات القانونية المختصة في النادي.					
5.	لا تتعارض الإجراءات الداخلية في النادي والقوانين الحكومية المنظمة للعمل الرياضي.					
العدالة والمساواة						
1.	يقدم النادي الخدمات للجميع دون تمييز.					
2.	تتم إجراءات التعيين بشفافية ونزاهة وبأعلى درجات المسؤولية المهنية وفقاً للأنظمة والقوانين المعمول بها على الجميع دون استثناء.					
3.	يقدم النادي خدمات مجتمعية لا تفرق بين النوع الاجتماعي.					
4.	يقوم النادي بتشجيع الرياضات النسوية من خلال إدراجها ضمن نشاطاته السنوية.					
5.	تتاح العضوية في النادي للجميع وفقاً للأنظمة والقوانين المرعية دون تمييز أو إقصاء.					
6.	تتوفر أدلة إجراءات ومعايير للسلوك الملائم والقواعد الأخلاقية المنظمة.					
7.	يتوفر نظام يقيس مدى التزام الجميع بمعايير السلوك دون تمييز.					

الجزء الثالث: الأداء المؤسسي

يرجى اختيار القيمة التي تناسب رأيكم للفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الكفاءة						
1.	يمتلك العاملون في النادي مهارات تزيد من قدرتهم على استخدام الموارد الإدارية بشكل أفضل.					
2.	تمتلك إدارة النادي المعرفة المهنية الكافية لإنجاز الأهداف المحددة.					
3.	العاملون في النادي قادرين على تنسيق الموارد المتاحة بما يضمن الوصول إلى الأهداف بالكلفة الأقل.					
4.	يملك العاملون في النادي الصلاحيات اللازمة بما يضمن عدم تأخر الإنجاز.					
5.	تزيد كفاءة العملية الإدارية في النادي من عدد المنتفعين من خدماته.					
6.	استخدام الموارد المتاحة للنادي بشكل أفضل سمح للنادي من المشاركة في نشاطات محلية ودولية أكبر.					
7.	كفاءة المورد البشري في النادي تؤدي إلى خفض التكاليف السنوية المترتبة عليه.					
8.	يقوم النادي بعمل برامج تدريبية تزيد من مهارات العاملين.					
الفعالية						
1.	يستطيع النادي تحقيق أهدافه المحددة رغم محدودية الموارد المتاحة له.					
2.	يحتل النادي مكانة تنافسية تميزه بين الأندية الفلسطينية الأخرى.					
3.	رغم محدودية الموارد إلا أن الخدمات التي يقدمها النادي للمجتمع تعتبر نوعية.					
4.	يمتلك العاملون في النادي قدرات فردية يتم استخدامها لزيادة جودة العمل.					
5.	مستوى الرضى الوظيفي للعاملين يجعل من مستوى الفعالية في الأداء أكبر.					

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
.6	ترتبط الأهداف العامة للنادي مع أهداف العاملين بشكل مباشر مما يؤدي إلى زيادة فعاليتهم نحو تحقيقها.					
.7	وضوح الدور لكل موظف في النادي يؤدي إلى زيادة فعاليته بما يضمن مصلحة العمل.					
.8	الهيكل التنظيمي في النادي يتسم بالمرونة التي تجعل من فعالية الأداء بالمستوى الأعلى.					
.9	تسود علاقات التعاون بين كافة العاملين في النادي.					
.10	هناك الكثير من الفعاليات التي يظهر بها التكامل بين النادي وبين الأندية الأخرى في المحافظة.					
.11	يضمن تدفق المعلومات في كافة المستويات الإدارية في النادي تكاملية الأداء في العمل.					
.12	يملك النادي بيئة عمل مريحة تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بفعالية.					

مع وافر الشكر والامتنان لتعاونكم

الباحثة: هناء خطيب.

فهرس الملاحق

- ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة. 107
- ملحق 2: أداة الدراسة (الاستبانة في صورتها النهائية) 108

فهرس الأشكال

- شكل 1: نموذج الدراسة.....7
- شكل 2: الإطار البحثي للدراسة.....42

فهرس الجداول

- جدول 2.1: أهم التعريفات المتعلقة بالحوكمة 11
- جدول 2.2: ملخص بالدراسات العربية السابقة 32
- جدول 2.3: ملخص بالدراسات الأجنبية السابقة 36
- جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور 45
- جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل في أداة الدراسة 46
- جدول 3.3: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع في أداة الدراسة 49
- جدول 3.4: معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة 50
- جدول 3.5: معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة 51
- جدول 3.6: نسبة استرجاع أداة الدراسة القابلة للدراسة والتحليل 43
- جدول 3.7: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الجنس Error! Bookmark not defined.
- جدول 3.8: خصائص عينة الدراسة وفقاً لعامل الفئة العمرية 52
- جدول 3.9: خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي 52
- جدول 3.10: خصائص عينة الدراسة وفقاً للتخصص العلمي 52
- جدول 3.11: خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة 53
- جدول 3.12: خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة 53
- جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج 54
- جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار الشفافية 55
- جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار الشفافية 56
- جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار الشفافية 57
- جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المشاركة 58
- جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار المشاركة 59
- جدول 4.7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس معيار المشاركة 59

- جدول 4.8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات معيار المساواة
60.....
- جدول 4.9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار المساواة..... 62
- جدول 4.10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس معيار المساواة..... 62
- جدول 4.11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات مبدأ سيادة القانون 63
- جدول 4.12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس معيار سيادة القانون. 64
- جدول 4.13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس معيار سيادة القانون .. 64
- جدول 4.14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات العدالة المساواة..... 65
- جدول 4.15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس مبدأ سيادة القانون .. 66
- جدول 4.16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس مبدأ سيادة القانون 66
- جدول 4.17: مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة 67
- جدول 4.18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات العدالة المساواة..... 68
- جدول 4.19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس مستوى كفاءة الأداء . 69
- جدول 4.20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس مستوى كفاءة الأداء... 69
- جدول 4.21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الفعالية... 70
- جدول 4.22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأعلى الفقرات التي تقيس الفعالية 71
- جدول 4.23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقل الفقرات التي تقيس الفعالية..... 72
- جدول 4.24: مستوى الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة والفعالية في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة 73
- جدول 4.25: نتائج اختبار الانحدار المعياري للعلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة وبين مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة..... 74
- جدول 4.26: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة..... 74

- جدول 4.27: تأثير معايير الحوكمة على الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة 76
- جدول 4.28: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس 77
- جدول 4.29: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية 78
- جدول 4.30: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل الفئة العمرية 79
- جدول 4.31: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي 79
- جدول 4.32: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل المستوى التعليمي 80
- جدول 4.33: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص التعليمي 81
- جدول 4.34: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل المستوى التعليمي 82
- جدول 4.35: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة 83
- جدول 4.36: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص التعليمي 84
- جدول 4.37: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس 86
- جدول 4.38: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل الفئة العمرية 87
- جدول 4.39: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية تعزى لعامل الفئة العمرية 87
- جدول 4.40: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المستوى التعليمي 88

- جدول 4.41: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء في الأندية الرياضية
تعزى لعامل المستوى التعليمي 89
- جدول 4.42: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في
الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل التخصص العلمي 89
- جدول 4.43: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في الأندية
الرياضية تعزى لعامل المستوى التعليمي 90
- جدول 4.44: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في
الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل سنوات الخبرة 91
- جدول 4.45: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي في
الأندية الرياضية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لعامل المنطقة 91

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	تعريفات الدراسة
ه.....	الملخص
ز.....	Abstract
1.....	الفصل الأول
1.....	1.1 مقدمة
2.....	1.2 مشكلة الدراسة
3.....	1.3 أهمية الدراسة
3.....	1.4 أهداف الدراسة
4.....	1.5 أسئلة الدراسة
4.....	1.6 فرضيات الدراسة
6.....	1.7 حدود ومحددات الدراسة
7.....	1.8 نموذج الدراسة
8.....	1.9 هيكلية الدراسة
9.....	الفصل الثاني
9.....	2.1 المقدمة
9.....	2.2 ماهية الحوكمة
12.....	2.3 أهمية الحوكمة
13.....	2.4 معايير الحوكمة

14.....	الشفافية	Transparent	2.4.1
17.....	المشاركة	Participation	2.4.2
19.....	المساءلة	Accountability	2.4.3
22.....	العدالة والمساواة	Equity & Equality	2.4.4
23.....	سيادة القانون	Equity & Equality	2.4.5
24.....	مفهوم المؤسسة		2.5
25.....	خصائص المؤسسة:		2.5.1
25.....	عناصر العمل في المؤسسة:		2.5.2
25.....	الأداء المؤسسي		2.6
26.....	عناصر الأداء المؤسسي:		2.6.1
26.....	قياس الأداء المؤسسي:		2.6.2
27.....	الكفاءة	Efficiency	2.6.3
28.....	الفعالية	Effectiveness	2.6.4
30.....	المؤسسة الرياضية والأندية الرياضية في فلسطين		2.7
30.....	النوادي في فلسطين:		2.7.1
31.....	المؤسسات الرياضية الفلسطينية:		2.7.2
33.....	الدراسات السابقة		2.8
33.....	الدراسات العربية:		2.8.1
34.....	الدراسات الأجنبية:		2.8.2
38.....	التعقيب على الدراسات السابقة:		2.8.3
40.....	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:		2.8.4
41.....	الفصل الثالث		
41.....	مقدمة		3.1

41	3.2	منهجية الدراسة
41	3.3	الإطار البحثي Research Framework
42	3.4	مجتمع الدراسة
43	3.5	عينة الدراسة
44	3.6	أداة الدراسة
45	3.6.1	صدق الأداة:
50	3.6.2	ثبات الأداة
51	3.7	خصائص عينة الدراسة
54		الفصل الرابع
54	4.1	مقدمة
55	4.2	نتائج أسئلة الدراسة
73	4.3	نتائج فرضيات الدراسة
93		الفصل الخامس
93	5.1	مقدمة
93	5.2	ملخص نتائج الدراسة
93	5.2.1	ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:
95	5.2.2	ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
96	5.3	الاستنتاجات
97	5.4	التوصيات
99		قائمة المصادر والمراجع
115		فهرس الملاحق
116		فهرس الأشكال

117 فهرس الجداول

121 فهرس المحتويات