Route Educational & Social Science Journal
Volume 6(5); May 2019

Artical History

Received/ Geliş	Accepted/ Kabul	Available Online/yayınlanma
22.04. 2019	11.05.2019	15.05.2019

Reality of administrative practices and their impact on governance prinsiples application in palestinian sports institiution from palestinian sports workers view

واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني

د. مازن الخطيب ، أستاذ مساعد– جامعة القدس، فلسطين

Dr. Mazen khatib - Assistant Professor-ALQUDS UNIVERSOTY

عهود مظهر، ماجستير ادارة الاعمال –جامعة فلسطين التقنية خضوري، فلسطين

OHOUD MAZHAR -MBA-PALESTINIAN TECHNICAL UNIVERSITY

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية ،وذلك من أبعاد (الإنجازات، دور القيادات الرياضية، نظم المحاسبة، الشفافية، التشريعات والقوانين، اتخاذ القرارات، دور اللاعبين، الموازنات المالية) من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني .

استخدم الباحثان المنهج الوصفي ،تكونت عينة الدراسة من (258) فرد من الافراد العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، اجابوا على استبيان خاص ،يقيس في المجمل العام مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية، والذي تكون من (8) مجالات.

أشارت النتائج إلى أن مؤشرات الحوكمة من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني ،جاءت في المجمل في المستوى المنخفض، فيما كان أكثر المؤشرات إنخفاضا هو "مؤشر الشفافية"، واستنتج الباحث أن هناك ضعفاً كبيراً وانخفاضاً في معظم مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية، فيما يوصي الباحث بضرورة أخذ نتائج هذه الدراسة ،للعمل على وضع إستراتيجية تتمثل في إستحداث آليات وأطر جديدة لتفعيل

"مؤشرات الحوكمة والحكم الرشيد "في الرياضة الفلسطينية ،وبما يمكن من النهوض بها والوصول الى محافل عالمية ودولية.كما اوصت الدراسة بضرورة تشكيل لجان للحوكمة على مستوى الادارات العليا في القطاع لرياضي اضافة الى عقد الدورات التخصصيه .

الكلمات المفتاحية :الحوكمة ،القطاع الرياضي ، الشفافية، ،الموازنات ، اللاعبين .

Abstract

This study aimed to identify the reality of the indicators of governance in Palestinian sport, from the dimensions of (achievements, the role of sports leaders, accounting systems, transparency, legislation and decisions, decision making, the role of players, financial budgets) from the point of view of those engaged in Palestinian sports. The descriptive approach was used. The study sample consisted of (258) members of the Palestinian sports institutions who were randomly selected. They responded to a special questionnaire which measures the overall indicators of governance in Palestinian sport, which are (8) areas. The results indicated that the indicators of governance were generally at the low level, while the lowest indicators were the Transparency Index. The researcher concluded that there is a great weakness and a decrease in most indicators of governance in Palestinian sport,

The researcher recommends the necessity of taking the results of this study to work on developing a strategy of introducing new mechanisms and frameworks to activate the "governance and good governance indicators" in Palestinian sport, in order to promote them and reach international and international forums.The study also recommended the formation of committees for governance at the level of senior management in the sector for sports as well as holding specialized courses.

Keywords: governance, sports sector, transparency, budgets, players.

المبحث الاول : الاطار العام للبحث

أولاً -المدخل:

يتوقف نجاح المؤسسات الرياضية على مدى تحقيقها انجازات رياضية متميزة ليس فقط على الصعيد المحلي، وإنما على كافة الاصعدة الاقليمية والدولية. لذا تقاس كفاءة المؤسسات الرياضية بعدد الانجازات المتحققة خصوصاً على مستوى الدورات الأولمبية، والتي تعتبر أعلى مرتبة في سلم الانجازات الرياضية .وتنطلق

الدراسة الحالية من فرض أساسي هو أن ضعف الإنجازات الأولمبية قد يكون متأثرا بحوكمة ونمط الادارة والقيادة في المؤسسات الرياضية المختلفة، وخاصة الإتحادات والأندية الرياضية (النعيمي ،2015).

كما أن التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات الرياضية قد إستدعى تغييراً أساسياً في عملياتها التنظيمية، مما جعلها تولي إهتمامًا بالغًا للمفاهيم الإدارية الحديثة ، كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء،والحوكمة التي مثلت إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء ، بفضل اهتمامها بالموارد البشرية من خلال تبيين ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الإهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر الى مؤسسة الحكم الجيد ، بالإعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم ،من خلال عمليات الإفصاح والشفافية والمساءلة والمشاركة بالمعلومات إضافة الى كسر الجمود الإداري والحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين(جعادي ،2017).

و كانت البداية الحقيقية للإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات ،حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (CADBURY) في ديسمبر 1992م ،تقريرها المشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات THE FINANCIAL ASPEST OF CORPORATE GOVERNANCE، ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام2001م (عمر علي 2009م، ص7)

ثانياً– أهمية البحث :

1. يمس موضوع الدراسة قطاعاً كبيراً ومؤثراً من القطاعات التي تشكل فئة الشباب .
2. تنامي أهمية الحوكمة، وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في كافة القطاعات ومنها القطاع الرياضي.
3. فتح بابِ جديدِ أمام الباحثين لمزيد من البحث في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في مجالات دقيقه في القطاع العام .

ثالثاً– مشكلة الدراسة :تنحصر مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي **"ماهي مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية ؟؟؟**

رابعاً–أهداف الدراسة وتساؤلاتها: هدفت الدراسة للتعرف على واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية ،وذلك من خلال ثمانيةِ أبعاد هي (الإنجازات، دور القيادات الرياضية، نظم المحاسبة، الشفافية، التشريعات والقوانين، إتخاذ القرارات، دور اللاّعبين، الموازنات المالية) من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني ,ومصادر صنع القرار الرياضي الفلسطيني، وفي ضوء ذلك الهدف وضع الباحثان التساؤلات التالية وهي:

1–ما هي درجة الموافقة على مؤشرات الحوكمة المتمثلة في الإنجازات الرياضية الدولية الفلسطينية، عن دور كل من القيادات المؤسسية، نظم المحاسبة، الشفافية، التشريعات والقوانين، اللاعبين، المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع السياسات ودور الموازنات المالية) في تحقيق الإنجازات الرياضية الأولمبية والدولية في فلسطين من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني من وجهة نظر مصادر صنع القرار الرياضي الفلسطيني.

2–هل هناك فروق في مؤشرات الحوكمة والتي تتمثل في (الموافقة عن الإنجازات، القيادات المؤسسية، نظم المحاسبة، الشفافية، التشريعات والقوانين، اللاعبين، المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع السياسات ودور الموازنات المالية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والخبرة في العمل).

خامساً: فرضية الدراسة الرئيسية :لاتوجد ممارسات للحكم الرشيد " الحوكمة" في القطاع الرياضي الفلسطيني

الفرضيات الفرعية :

H01الفرضية الصفرية الاولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للادارة (القيادات المؤسسية ، تدريب اللاعبين واستعدادهم ، الموازنات) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

H02 الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للحوكمة (الشفافية، نظم المحاسبة ، التشريعات والقوانين، و المشاركة) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

H03 الفرضية الصفرية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) لكلا للحوكمة و الادارة معا على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

H04الفرضية الصفرية الرابعة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للحوكمة و الادارة معا بوجود الخبرة والتخصص على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

سادساً: متغيرات الدراسة ،،،

المتغيرات المستقله : الممارسات الإدارية في المؤسسات الرياضية .

المتغيرات التابعة : مؤشرات الحوكمة التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP لقياس مدى تطبيق الحوكمة الجيدة (المشاركة، – الشفافية–العدالة والمساواة –المساءلة –تعزيز سلطة القانون –الكفاية والفعالية في إستخدام الموارد –توافق الآراء –الإستجابة – الرؤية الإستراتيجية)

سابعاً– **حدود الدراسة** ،،،

1- **الحدود البشرية**، إقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الهيئات والمؤسسات الرياضية

2- **الحدود الزمنية**: أجريت الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري يناير وتموز من عام 2018.

3- **الحدود الجغرافية**، مؤسسات القطاع الرياضي في الضفة الغربية وقطاع غزة

ثامناً:المصطلحات الاجرائية للدراسة :لاغراض هذا البحث فإن المصطلحات التالية تشير الى :

الحوكمة : ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"(سكارنة ،2009،ص321)

المؤسسة الرياضية :مؤسسات يتم إنشاؤها لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع ، متماشيا مع أهدافه .وهي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتجدد أهدافها بطبيعة الانشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الانشطة ومؤسسات المجتمع الاخرى. (جعادي ،2017).

مؤسسات القطاع الرياضي الفلسطيني : المجلس الأعلى للشباب والرياضة –اللجنة الأولمبية الفلسطينية والإتحادات المنضوية تحتها –إتحاد كرة القدم الفلسطيني

المبحث الثاني الاطار النظري للدراسة

أولاً : الحوكمة ،،،

2-1-1 مفهوم الحوكمة .....عند ترجمة مصطلح Governance إلى العربية أستخدمت عدة مصطلحات مرادفة له من قبل الباحثين والمنظمات مثل "الحكم، الحكمانية، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، منهجية الإدارة،الإدارة الرشيدة والحوكمة".وتعني الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من 1القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية. (الغضبان ،2017)

تم تعريف الحوكمة من قبل البنك الدولي بأنها" الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع بهدف التنمية (البنك الدولي ،1992،ص1).أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فقد حشد عددا من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة، على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى التعريف بأن الحوكمة تعني":ممارسة السلطات الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته." "لذا فالحوكمة تتكون

من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم". UNDP, 1997 P3

تتحقق الحوكمة الجيدة إذا أنجزت ثلاثة أهداف هي (رحال، وآخرون، 2014 ، ص29)

1-المساواة أمام القانون والتطبيق الفعال له- 2-توافر الفرص لكل فرد لتحقيق طاقاته وإمكاناتة كاملة 3- .التأثير والإنتاجية وعدم الإهدار

ثانياً-خصائص الحوكمة الجيدة Good Governance :

من أجل المعرفة العملية لعملية الإنتقال إلى مرحلة الحوكمة الجيد ة، لابد من التعرف على خصائص الحكم السيئ، فعندما يتصف الحكم بواحدة أو أكثر من الصفات التالية فإنه يعتبرحكمًا سيئًا وهذه الصفات هي: (الزين ، 2017، ص1) .(غياب الإطار القانوني - عدم شفافية المعلومات.- الفشل في الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وخاصة بين المال العا م والمال الخاص.- .ضعف ثقة المواطنين بالقوانين-.وجود أولويات تتعارض مع التنمية، إضافة إلى إساءة استخدام الموارد).وكغيرها من العلوم الإنسانية فإنه لا توجد للحوكمة الجيدة معايير مطلقة، بل معايير نسبية، وأنهناك أشكالاً من الحكم هي بلا شك أفضل من أشكال أخرى .إلا أن الخصائص التالية تعتبر موضع اتفاق لدى الباحثين والمهتمين بالحوكمة الجيدة وهذه الخصائص هي (رحال واخرون ،2014،ص22) -وجود شرعية للسلطة نابعة من سلطة الشعب -.وجود المواطنين في قلب عملية صنع القرار -.وجود برامج مركزها المجتمع وتقوم على الإصغاء للمواطنين.

ثالثاً- معايير الحوكمة الجيدة

حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP تسعة معايير تعتبر الأكثر شمولاً وتنوعاً للحوكمة الجيدة ، (UNDP, 1997, P13)ا.جدول (1-2) معايير الحوكمة التسعة لUNDP

1	المشاركة : Participation	**هي حق الجميع في المشاركة في إتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحه .وتركز المشا ركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.**
2	الشفافية : Transparent	**حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات، المؤسسات، والمعلومات في متناول المعنيين بها وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها**
3	العدالة والمساواة : Equity Equality	**بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم .وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم إستهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.**
4	المساءلة : Accountability.	**يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر وهم مصلحة في تلك المؤسسات.**
5	تعزيز سلطة القانون :Rule of Law.	**يقصد بسيادة القانون إعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون إستثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة ، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الامن والسلامة العامة في المجتمع.**
6	**الكفاية والفعالية في استخدام الموارد** :Efficiency Effectiveness	**حسن إستغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الإحتياجات المحددة.**

7	التوجه نحو بناء توافق الآراء **Consensus Orientation**	**تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.**
8	الإستجابة **Responsiveness**	**ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصالح**
9	الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision	**يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل، فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية .كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والإجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.**

المبحث الثالث:الدراسات السابقة :أولاً- الدراسات العربية

1- دراسة النعيمي،راشد، أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار2015

هدفت الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار، بالإضافة إلى التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية. ولهذا الغرض تم إستخدام المنهج الكمي واستخدمت طريقة المسح الميداني باستخدام الإستبانة لملائمتها لطبيعة مجتمع الدراسة من صانعي القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية ،والبالغ عددهم 358 شخصا. من القيادات الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن (31%) من القيادات الرياضية فقط راضية عن النتائج الأولمبية التي حققتها الدولة و(36%) من القيادات الرياضية فقط يعتقد بوجود معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية، كماخلصت النتائج الى وجود ثغرات في تطبيق القوانين والتشريعات الرياضية، وأوصت الدراسة بالمزيد من دراسات الحوكمة.

2- **دراسة الكلزة (2012)بعنوان "حوكمة المؤسسات الرياضية – دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية"** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجمعيات العمومية في تفعيل مفهومي الرقابة وإتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، .وأعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة البحث من 384 شخصاً من أعضاءالأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية في مصر، إستخدم الباحث المقابلة الشخصية والإستبيان كأدوات لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة تفعيل وسائل الرقابة وإتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ،عن طريق تنويع الأساليب الرقابية، والمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتفعيل الرقابة والتعاون في حل المشكلات ،والمساواة في الحقوق والواجبات بين كافة المؤسسات الرياضية التي تخضع لمساءلة الجمعيات العمومية. وأكدت نتائج الدراسة ضرورة رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية ،من خلال وجود نظم ولوائح واضحة ،وتحديد السلطات والمسؤوليات ،وتفعيل جانب المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب والعقاب داخل المؤسسات الرياضية، مع ضرورة التركيز على عمليات التواصل والتنسيق وأهمية توفير الموارد المختلفة في المؤسسات الرياضية لمزيد من االنتاجية.

ثانياً– الدراسات الاجنبية

دراسة ارناوت قريتز(Geeraert Arnout 2013) واخرون: بعنوان الحكم الرشيد في المؤسسات الرياضية الدولية –تحليل 35 اتحاداً رياضياً هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تحليل هيكلية إدارة هذه المؤسسات من حيث الحكم الرشيد بالصورة الذاتية ، وخلصت الى عدم وجود مساءلة لدى هذه المؤسسات ،اضافة الى عدم وجود نظام مراقبة بسبب غياب الموضوعية والشفافية في هذه الأجسام الرياضية، اضافة الى غياب توزيع الموازنات والأموال ، وكذلك النقص في مجال لجان الاخلاقيات المستقلة، ورغم اشراك الرياضين في هذه الأجسام لم يتم اشراكهم في إتخاذ القرارات ، وفيما يتعلق بالمكاتب التنفيذية وجد سيطرة من قبل المتنفذين في القارة الأوروبية من خلال إحتكار رؤساء هذه المؤسسات منذ زمن بعيد. وأوصت الدراسة بتطبيق معايير الحكم الرشيد مما يعطيها رقابة ذاتية بحوكمة جيدة .

دراسة Groeneveld بعنوان "European Sport Governance, Citizens And The State –2009 هدفت الدراسة إلى التركيز على المفاهيم الإدارية والمشاركة في عمليات الحوكمة لإيصال الخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية الأوروبية بصفة عامة والإتحادات الرياضية بصفة خاصة، وذلك مع بيان دور المواطنين والدولة في تعزيز مفهوم المشاركة والحوكمة. وهدفت الدراسة كذلك إلى ايجاد نموذ فعال للحوكمة وذلك بالتطبيق على االتحادات ألوروبية لكرة القدم واستخدمت الباحثة اسلوب المنهج الوصفي حيث اعتمدت على الدراسات النظرية السابقة وتم الاعتماد الاطلاع على القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية الاوروبية على المستوى المحلي والاوروبي .وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن تطبيق مفاهيم الحوكمة بما فيها من شفافية ومشاركة بين مختلف الاضلاع (المواطنين والمؤسسات والحكومة)عامل رئيسي لتحقيق الانجازات الرياضية، كما يجب مشاركة الجميع في تصميم وتطوير السياسات العامة وذلك لضمان نجاحها مع ضرورة تحمل الاتحادات الرياضية لمسؤولياتها بمشاركة الحكومة. وتوصلت الباحثة إلى أهمية أن تخضع المؤسسات الرياضية للمتابعة والتقييم والقياس لضمان تحقيق مخرجات متميزة. كما أن القرن الواحد والعشرين هو وقت بناء نظام حوكمة فعال للتحول من القاعدة إلى القمة لتحقيق الانجازات العالمية.

ثالثاً– التعليق على الدراسات السابقة – ،،استفاد الباحثان من مراجعة الدراسات السابقة في بناء محاور واداة البحث وفي التحليل الاحصائي لأداة البحث

رابعاً– مايميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات ..تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها على حد علم الباحثين التي تتناول موضوع الحوكمة في القطاع الرياضي الفلسطيني .

المبحث الرابع :اجراءات الدراسة

أولاً–منهج الدراسة:اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة المدروسة وصفاً كمياً و كيفياً من خلال جمع المعلومات و تصنيفها.

ثانياً–**مجتمع الدراسة:**تكون مجتمع الدراسة من المنخرطين في مجال العمل الرياضي في المؤسسات الرياضية الفلسطينية

ثالثاً–عينة الدراسة:تكونت العينة من (258) مفردة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية،

جدول رقم (1–4) يوضح خصائص العينة الديمغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	الذكور	215	83.3
	الاناث	43	16.7
المؤسسة الرياضية	مجلس أعلى	20	7.8
	اتحاد	82	31.8
	جمعية	7	2.7
	نادي	71	27.5
	اكاديمة	24	9.3
	أخرى	54	20.9
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	54	20.9
	من30 – 40 سنة	95	36.8
	من 41 – 50 سنة	57	22.1
	أكبر 51 سنة	52	20.2
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	26	10.1
	دبلوم	30	11.6
	بكالوريوس	122	47.3
	ماجستير	56	21.7
	دكتوراه	24	9.3
المنصب الرياضي	عضو مجلس ادارة	51	19.8
	امين عام	9	3.5
	مساعد امين عام	3	1.16
	مدير تنفيذي	9	3.5

	مدير ادارة	18	7.0
	مدير اتحاد	3	1.2
	موظف اتحاد	19	7.4
	مدير لجنة	12	4.7
	موظف لجنة	6	2.3
	مدير نادي	11	4.3
	موظف نادي	12	4.7
	اخرى	105	40.7
الخبرة في العمل الرياضي	أقل من 10 سنوات	111	43.0
	≤ 11 – 26 سنة	96	37.2
	≤ 27 سنة	51	19.8
التخصص العلمي	مجال الرياضي	113	43.8
	مجالات أخرى	145	56.2

رابعاً–المنهج الاحصائي المستخدم :بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثان بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة على مقياس ليكرت (Likert) للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة و للأوزان موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، لا أوفق درجتان, لا أوفق تماماً درجة واحدة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار ت (t-test)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

خامساً–اداة الدراسة:تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام، القسم الأول الخاص بتحقيق الانجازات، القسم الثاني الخاص بمؤشرات الحوكمة، و القسم الثالث الخاص بالإدارة كما هو موضح بالجدول التالي –

جدول (2–4) ابعاد –مؤشرات الحوكمة

البعد	تحقيق الانجازات	القيادات	اللاعبين	الموازنات	الادارة	المحاسبة	الشفافية	التشريعات	المشاركة	الحوكمة
عدد الفقرات	6	5	6	5	16	5	4	4	4	17

وضع الباحثان في هذه الدراسة (4) مستويات للموافقة على عبارات الاستبانة تبعاً للنسبة المئوية للاستجابة وهي (80-100٪) تعبر عن درجة موافقة عالية، (60-79.99٪) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، (50-59.99٪) تعبر عن درجة موافقة منخفضة، (أقل من 50٪) تعبر عن درجة موافقة منخفضة جدا

4-5-1 المعاملات العلمية لأداة الدراسة: تم التوصل إلى صدق محتوى أداة الدِّراسة عن طريق عرضه على (5) محكمين من حملة درجة الدكتوراه في التَّربية الرياضية من الْعاملين في الجامعات الفلسطينية والاردنية وذلك للتعرف على آرائهم حول مدى ملاءمة عبارات الاستبانة من حيث المحتوى وإمكانية تطبيقها على عينة الدِّراسة، حيث أُعتمدت الْفقرة الَّتي أجمع عليها (75٪ فأكثر) من الْمحكمين، ثم تم تطبيق الاستبيان بصورته الأولية على عينة مكونة من (35) فرد من مجتمع الدراسة، بحيث تم استبعادهم من الدخول ضمن عينة الدراسة الأساسية، وذلك بواقع مرتين متتاليتين بفارق زمني بين التطبيق الأول والثاني وقدره أسبوعين، وذلك لنفي عامل التذكر، كما تم استخدام نتائج التطبيق الأول لحساب صدق الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان ولجميع المحاور، فيما تم استخدام نتائج التطبيق الأول والثاني لحساب معامل الثبات بين التطبيقين، والجدول (3) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (3-4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

رقم العبارة	الارتباط مع المحور الذي تنتمي اليه	الارتباط مع الاستبانة ككل	رقم العبارة	الارتباط مع المحور الذي تنتمي اليه	الارتباط مع الاستبانة ككل
محور الانجازات الرياضية الدولية		**0.89	المشاركة في اتخاذ القرارات		**0.87
1	**0.88	**0.80	1	**0.80	**0.79
2	**0.81	**0.79	2	**0.82	**0.86
3	**0.89	**0.83	3	**0.78	**0.77
4	**0.80	**0.83	4	**0.75	**0.75
5	**0.89	**0.82	5	**0.73	**0.78
6	**0.75	**0.88	دور اللاعبين الرياضيين		**0.83
7	**0.88	**0.85			
دور القيادات المؤسسية		**0.87	1	**0.84	**0.75
1	**0.82	**0.79	2	**0.80	**0.87
2	**0.85	**0.83	3	**0.76	**0.80
3	**0.89	**0.76	4	**0.72	**0.85
4	**0.79	**0.80	5	**0.79	**0.79
5	**0.81	**0.82	6	**0.84	**0.77
دور نظم المحاسبة		**0.88	دور الموازنات المالية		**0.87
1	**0.85	**0.77			
2	**0.79	**0.78	1	**0.90	**0.85
3	**0.81	**0.84	2	**0.77	**0.76
4	**0.90	**0.79	3	**0.86	**0.81
5	**0.81	**0.78	4	**0.80	**0.85
دور الشفافية		**0.80	5	**0.75	**0.90
1	**0.82	**0.82	دور التشريعات والقوانين		**0.78

2	**0.88	**0.87	1	**0.83	**0.81
3	**0.80	**0.85	2	**0.85	**0.80
4	**0.89	**0.82	3	**0.80	**0.83
			4	**0.79	**0.80

**= دالة عند مستوى (0.01)

جدول (4-4) معامل الارتباط بين نتائج التطبيق الاول والثاني لاستخراج ثبات أداة الدراسة

المحور/ رقم العبارة	معامل الارتباط	المحور/ رقم العبارة	معامل الارتباط
محور الانجازات الرياضية الدولية	**0.84	المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.85
1	**0.70	1	**0.76
2	**0.77	2	**0.78
3	**0.79	3	**0.80
4	**0.89	4	**0.84
5	**0.80	5	**0.85
6	**0.86	دور اللاعبين الرياضيين	**0.84
7	**0.85		
دور القيادات المؤسسية	**0.87	1	**0.77
1	**0.80	2	**0.79
2	**0.83	3	**0.70
3	**0.85	4	**0.73
4	**0.80	5	**0.78
5	**0.77	6	**0.79
دور نظم المحاسبة	**0.91	دور الموازنات المالية	**0.81
1	**0.85		
2	**0.87	1	**0.77
3	**0.85	2	**0.76
4	**0.83	3	**0.78
5	**0.82	4	**0.80
دور الشفافية	**0.76	5	**0.83
1	**0.89	دور التشريعات والقوانين	**0.86
2	**0.83	1	**0.78
3	**0.77	2	**0.87
4	**0.87	3	**0.88
		4	**0.88

**= دالة عند مستوى (0.01) تشير نتائج معامل الارتباط في الجدولين (4،3) إلى انها جميها ذات دلالة إحصائية وبالتالي فهذا ما يشير الى تحقيقها معاملات صدق وثبات صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

تحليل نتائج الدراسة: يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها.

أولاً: عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير التابع (تحقيق الانجازات)اشتمل الاستبيان المتعلق بالمتغير التابع (تحقيق الانجازات) على (7) فقرات وضعت لقياس تحقيق الانجازات وتطرق الباحثان سابقاً إلى أنه تم الاعتماد على تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.لغرض الوصف النظري على المقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغير التابع تحقيق الانجازات

جدول رقم (1-4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير التابع (تحقيق الانجازات)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	درجة الموافقة
1	حققت فلسطين نجاحات دولية مميزة .	3.76	952.	75.2	متوسطة
2	عدد الانجازات الدولية التي حققتها فلسطين تلبي التطلعات.	3.06	1.029	61.2	متوسطة
3	تأهل اللاعبين الرياضيين الفلسطينيين في الدورات الاولمبية الصيفية متميز.	2.75	1.099	55	منخفضة
4	أنا راض عن حجم تمثيل فلسطين في اللجان الاولمبية (اسيوي، دولي)	2.90	1.103	58	منخفضة
5	فلسطين لديها الامكانات لاستضافة بطولات دولية رسمية.	3.08	1.110	61.6	متوسطة
6	تتماشى الانجازات الرياضية على المستوى العالمي مع ما يصرف عليها من أموال.	2.89	1.180	57.8	منخفضة
7	يمكن لفلسطين تحقيق انجازات رياضية في دورات الالعاب الاولمبية الصيفية على المدى القريب.	3.13	1.082	62.6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.0803	0.73188	61.606	متوسطة

يتضح من الجدول (1-4) النتائج الخاصة بالمحور الأول والمتعلق بالإنجازات الرياضية الدولية في فلسطين، أن العبارة رقم (1) والتي تنص على (حققت فلسطين نجاحات دولية مميزة) قد جاءت في المرتبة الأولى على هذا المحور بأهمية نسبية للموافقة (75.2 %)، وهي تعبر عن درجة موافقة متوسطة وهي الابرز من وجهة نظر المنخرطين في هذا المجال، وهذا نتاج طبيعي لما وصلت الية الرياضة الفلسطينية في العقد الاخير من حيث وصول منتخب فلسطين لكرة القدم لنهائيات اسيا لدورتين متتاليتين وكذلك التقدم الحاصل في مشاركات منتخب كرة السلة وتحقيق لاعبين ارقام تاهيلية فيما جاءت العبارة رقم (3) ونصها (تأهل اللاعبين الرياضيين الفلسطينيين في الدورات الاولمبية الصيفية متميز) في المرتبة الأخيرة على

المحور وبأهمية نسبية (55.0 0%)، معبرة عن درجة موافقة منخفضة وهذا ايضا نتيجة جدا مقبولة كون المشاركات الفلسطينية عادة ما تكون عن طريق الكوتة بدون تاهيل الا في حالتين في العاب ريو 2016.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج فقرات المغير المستقل (الادارة)اشتمل الاستبيان المتعلق بالمتغير المستقل (الادارة) على (16) فقرة، ضمت أربعةمتغيرات أساسية هي:

1 .المتغير الأول هو دور القيادات والتي تضمنت (5) فقرات.-2 .المتغير الثاني وهو دور اللاعبين وإعداده وتضمن (6) فقرة.-3 .المتغير الثالث وهو الموازنات وشمل على (5) فقرات.

وتطرق الباحثان سابقاً إلى أنه تم الاعتماد على تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري على المقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة والتي تتعلق بالادارة وكما يلي:

أ. **دور القيادات:** قسمت إلى (5) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (5-4)يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (دور القيادات)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	الدرجة
1	توفر لدى القيادات الرياضية الحالية قدر كبيرا من المعلومات والمعارف العلمية في مجال عملهم.	3.03	1.145	60.6	متوسطة
2	يتم اختيار القيادات المؤسسية بناء على الكفاءة	2.44	1.035	48.8	منخفضة جدا
3	تمتلك القيادات المؤسسية رؤية وأهداف اضحة ومحددة.	2.77	981.	55.4	منخفضة
4	تمتلك القيادات المؤسسية القدرة على اتخاذ القرارات (حل المشكلات وازالة المعوقات) .	2.84	1.022	56.8	منخفضة
5	تستوعب القيادات المؤسسية أنظمة الحوكمة الداعمة للعمل الرياضي.	2.96	1.007	59.2	منخفضة
الدرجة الكلية		2.8085	0.85806	56.17	منخفضة

يتضح من الجدول (2-4) النتائج الخاصة بالمحور الثاني والمتعلق بالقيادات المؤسسية في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، أن العبارة رقم (1) والتي تنص على (يتوفر لدى القيادات الرياضية الحالية قدر كبيرا من المعلومات والمعارف العلمية في مجال عملهم.) قد جاءت في المرتبة الأولى على هذا المحور بأهمية نسبية للموافقة (60.6 %)، وهي تعبر عن درجة موافقة متوسطة وهي الابرز من وجهة نظر المنخرطين في هذا المجال ويتفق الباحثان ان هذا يوضح قناعة العاملين في المجال الرياضي بالقيادة الرياضية وقدرتهم على الانفتاح الكبير على المؤسسات الرياضية الدولية ومتابعة التطوير والتدريب والبرامج المقدمة من هذه المؤسسات الدولية بحيث اصبح التواصل كبير جدا والمتابعة مستمرة على صعيد برامج التدريب والتاهيل والمسابقات وكافة النواحي ، فيما جاءت العبارة رقم (2) ونصها (يتم اختيار القيادات المؤسسية بناء على الكفاءة) في المرتبة الأخيرة على المحور وبأهمية نسبية (48.80%)، معبرة عن درجة موافقة منخفضة جدا ونفسر ذلك بتحفظ

القائمين على الرياضة باختيار القيادات لشغل المناصب الرياضية نتيجة عدم اشتراكهم او استمزاج ارائهم في اختيار القيادات او بعض الملاحظات على هؤلاء القيادات وهذا يتفق مع دراسة (النعيمي، 2015)

ب. دور اللاعبين: قد قسمت إلى (6) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (4–6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (دور اللاعبين)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يعمل اللاعبون الرياضيون على تطويرمهاراتهم وقدراتهم باستمرار.	3.21	1.100	64.0	متوسطة
2	الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين.	3.99	929.	79.8	متوسطة
3	تتوافر منشئات رياضية بمواصفات عالمية للتدريب.	2.51	1.033	50.0	منخفضة
4	المعسكرات التحضيرية للاعبين كافية للمنافسة في البطولات الرياضية.	2.41	1.011	48.20	منخفضة جدا
5	بشكل عام الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الدولية.	4.31	831.	86.2	مرتفعة
6	توجد خطط تدريبية وفنية طويلة المدى لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية.	2.40	1.077	48.0	منخفضة جدا
الدرجة الكلية		3.1389	0.61258	62.778	متوسطة

يتضح من الجدول (3–4) من حيث النتائج الخاصة بالمحور الثالث والمتعلق باستعداد اللاعبين الرياضيين و تدريبهم ، ان العبارة ذات الرقم (5) ونصها (بشكل عام الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الدولية) قد جاءت في المرتبة الأولى على عبارات المحور بأهمية نسبية (86.20) معبرة عن درجة موافقة عالية ، فيما جاءت العبارة ذات الرقم (6) ونصها (توجد خطط تدريبية وفنية طويلة المدى لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية.) في المرتبة الأخيرة على عبارات المحور بأهمية نسبية (48.0 0) معبرة عن درجة موافقة منخفضة جدا.حيث يفسر الباحثان ذلك نتيجة فهم المنخرطين في الرياضة الفلسطينية باهمية النواحي العلمية في وضع البرامج التدريبية كما ان تخطيط التدريب الرياضي الحديث يلعب الدور الاساس في تطوير اللاعب والوصول به لمرحلة الانجاز وان اي اخفاق ناتج عن ضعف هذا الجانب في عملية التخطيط طويل المدى وهذا ايضا يتفق مع دراسة (النعيمي.2015)

ج. الموازنات: قسم محور الموازنات إلى (5) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (4–7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (الموازنات)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة

1	الموازنات المالية الحالية للمؤسسات الرياضية كافية.	1.84	933.	36.8	منخفضة جدا
2	الاحتراف الرياضي غير المدروس يؤدى إلى هدر الموارد المالية.	4.46	882.	89.2	مرتفعة
3	تتوفر لدى المؤسسات الرياضية استراتيجيات تسويقية تمكنها من تنمية مواردها المالية الذاتية.	2.03	1.003	40.6	منخفضة جدا
4	تتعامل ألاذرع الحكومية (وزارة المالية وغيرها)مع متطلبات قطاع الرياضة بواقعية.	2.24	999.	44.8	منخفضة جدا
5	ستبقى الرياضة الفلسطينية تراوح مكانها في ظل غياب الدعم المالي المطلوب.	4.36	920.	87.2	مرتفعة
	الدرجة الكلية	2.9868	0.51285	59.736	منخفضة

يتضح من الجدول (7-4) من حيث النتائج الخاصة بالمحور الرابع والمتعلق بالموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية ، أن العبارة ذات الرقم (2) ونصها (الاحتراف الرياضي غير المدروس يؤدى إلى هدر الموارد المالية) قد جاءت في المرتبة الأولى على عبارات المحور بأهمية نسبية (89.20) معبرة عن درجة موافقة عالية ، فيما جاءت العبارة ذات الرقم (1) ونصها (الموازنات المالية الحالية للمؤسسات الرياضية كافية) في المرتبة الأخيرة على عبارات المحور بأهمية نسبية (36.80) معبرة عن درجة موافقة منخفضة جدا. ويعزي الباحثان هذه النتيجة الى الاستنزاف الحاصل من خلال التطبيق الخاطيء للاحتراف وبشكل غير مدروس احيانا نتيجة غياب الرعايات وقلة التسويق او نتيجة لضعف الاقتصاد في فلسطين والاخذ بالاعتبار الاولويات على الصعيد الفلسطيني ، ويدعم هذا الرأي اعتقاد المنخرطين في الرياضة على عدم كفاية الموازنات للمؤسسات الرياضية. وهذا يتفق مع نتائج (النعيمي،2015)

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج فقرات المستقل (الحوكمة):اشتمل الاستبيان المتعلق بالمتغير المستقل (الحوكمة) على (16) فقرة، ضمت أربعة متغيرات أساسية هي:

1 .المتغير الأول هو نظم المحاسبة والتي تضمنت (5) فقرات.-2 .المتغير الثاني وهو الشفافية وتضمن (4) فقرة.

3.المتغير الثالث وهو التشريعات وشمل على (4) فقرات.4.المتغير الثالث وهو المشاركة (5) فقرات.

وتطرق الباحثان سابقاً إلى أنه تم الاعتماد على تصنيف نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة لغرض الوصف النظري على المقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي عرض وتحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة والتي تتعلق بمبادئ الحوكمة وكما يلي:

أ. **نظم المحاسبة**: قد قسمت إلى (5) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (8-4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (نظم المحاسبة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	يوجد نظام محاسبة واضح في المؤسسة الرياضية.	2.57	1.065	51.4	منخفضة
2	توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية	2.38	1.097	47.6	منخفضة جدا
3	بشكل عام من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دورا مؤثرا في تحقيق الانجازات الرياضية الدولية.	4.27	795.	85.4	مرتفعة
4	تقوم المؤسسات الرياضية بالاستفادة من نظام المحاسبة لديها في تطوير أدائها.	2.99	1.077	59.8	منخفضة
5	لدى المؤسسات الرياضية الثقة في نظام المحاسبة المعمول به.	2.77	989.	55.4	منخفضة
الدرجة الكلية		2.9969	0.73065	59.938	منخفضة

يتضح من الجدول (8-4) من حيث النتائج الخاصة بالمحور الخامس والمتعلق نظم المحاسبة في المؤسسات الرياضية أن العبارة رقم (3) والتي تنص على (بشكل عام من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دورا مؤثرا في تحقيق الانجازات الرياضية الدولية) قد جاءت في المرتبة الأولى على عبارات هذا المحور بأهمية نسبية (85.4%)، معبرة عن درجة موافقة عالية، فيما جاءت العبارة ذات الرقم (2) ونصها (توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية) في المرتبة الأخيرة على عبارات هذا المحور، بأهمية نسبية (47.60) معبرة عن درجة موافقة منخفضة جدا، و يفسير الباحثان ذلك بوعي القائمين على الرياضة الفلسطينية باهمية وجود نظام محاسبة للمنظومة الرياضية وهذا عامل مهم للتطبيق الحوكمة ويحقق الانجازات الرياضية الدولية، كما يتفق افراد العينة على ان هناك غياب لمثل هذا النظام المحاسبي بمعنى غياب هذا الجانب من الحوكمة وهذا ايضا اتفق مع دراسة النعيمي على الامارات (النعيمي2015).

ب. الشفافية: قسمت إلى (4) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (9-4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (الشفافية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	ألانظمة والسياسات الرياضية تتميزبالشفافية.	2.61	1.008	52.2	منخفضة
2	يتم الاعلان عن نتائج كافة التقاريرللمؤسسات الرياضية بكل شفافية.	2.55	1.024	51	منخفضة
3	الاجراءات واضحة بالنسبة لك من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية.	2.88	1.065	57.6	منخفضة
4	يتم الاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.	2.67	1.053	53.4	منخفضة
الدرجة الكلية		2.6793	0.87696	53.586	منخفضة

يتضح من الجدول (9-4) من حيث النتائج الخاصة بالمحور السادس والمتعلق بالشفافية القرارات و السلوكيات في المؤسسات الرياضية ، ان العبارة ذات الرقم (3) ونصها (الاجراءات واضحة بالنسبة لك من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية) قد جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (57.6 %) معبرة عن درجة موافقة منخفضة، كما أن العبارة ذات الرقم (2) ونصها (يتم الاعلان عن نتائج

كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية) بأهمية نسبية (51.00) معبرة عن درجة موافقة منخفضة، كما يلاحظ أن جميع عبارات محور دور الشفافية جاءت في مستوى منخفض من الموافقة. ويعزي الباحثان ذلك الى ضعف هذا الجانب من جوانب الحوكمة من حيث من حيث غياب كيفية اتخاذ القرار وعدم اشراك القائمين على الرياضة في عملية اتخاذ القرار كذلك غياب الشفافية في اعلان نتائج التقارير والبرامج والخطط وتوضيح اتخاذ القرارات واقتصارها على مستوى الادارة العليا، وهذا يختلف نوعا ما مع (النعيمي 2015).

ج. **التشريعات:** قسمت إلى (5) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (4–10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (التشريعات)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	توجد تشريعات وقوانين واضحة في المؤسسات الرياضية (مجلس اعلى ، اولمبية ، اتحادات) .	3.40	1.091	68	متوسطة
2	توجد ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية.	3.78	868.	75.6	متوسطة
3	العاملون في المؤسسات الرياضية ملمون بكافة التشريعات والقوانين الرياضية.	2.37	998.	47.4	منخفضة جدا
4	يتم مراجعة التشريعات والقوانين الرياضية وتطويرها باستمرار.	2.64	993.	52.8	منخفضة
الدرجة الكلية		3.0484	0.60323	60.968	متوسطة

يتضح من الجدول (4–10) من حيث النتائج الخاصة بالمحور الخامس والمتعلق بالتشريعات والقوانين الداعمة للحوكمة ، العبارة ذات الرقم (2) ونصها (توجد ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية) قد جاءت في المرتبة الأولى بين عبارات هذا المحور بأهمية نسبية (75.60) معبرة عن درجة موافقة عالية، فيما جاءت العبارة ذات الرقم (3) ونصها (العاملون في المؤسسات الرياضية ملمون بكافة التشريعات والقوانين الرياضية) في المرتبة الأخيرة على عبارات هذا المحور بأهمية نسبية (47.4 0%) معبرة عن درجة موافقة منخفضة جدا.يرى الباحثان ان التشريعات بحاجة لتحديث بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجال الرياضي وهذا يفسر ارتفاع الاجابة على عبارة وجود ثغرات في التشريعات كما ان غياب الالمام بالتشريعات والقوانين من قبل العاملين مما يضعف الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية .وهذا يتفق جزئيا مع دراسة (النعيمي 2015).

ج. **المشاركة:** قسمت إلى (5) فقرات وكانت نتائج البيانات الآتي:

جدول رقم (4–11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل (المشاركة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	تشارك المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة.	2.64	993.	52.8	منخفضة
2	القرارات الرياضية الاستراتيجية تتم صياغتها بمشاركة المؤسسات الرياضية.	2.56	1.009	51.2	منخفضة
3	توجد منهجية واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي في فلسطين.	2.72	1.022	54.4	منخفضة

4	تعزز المؤسسات الرياضية من فرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي.	3.53	959.	70.6	متوسطة
5	تشارك المؤسسات الرياضية في فرق عمل المشاريع الرياضية الكبيرة.	2.92	1.033	58.4	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.8736	0.79159	57.472	منخفضة

يتضح من الجدول رقم (11-4) من حيث النتائج الخاصة المتعلقة بالمشاركة اتضح ان العبارة رقم (4) تنص على (تعزز المؤسسات الرياضية من فرص مشاركة المراة في تنظيم العمل الرياضي) على نسبة 70.6 وهي اعلى نسبة في هذا المحور كما ان عبارة (تشارك المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة) على الترتيب الاخير وبنسبة 51.2 وتعبر عن درجة موافقة منخفضة.ويعزي الباحثان ذلك الى ان استيعاب المجتمع الفلسطيني لدور المراة في كافة المجالات ومنها الرياضة وعززت القيادة الرياضية هذا الدور من خلال نصوص وتشريعات تضمن المشاركة في مجالس ادارات الاتحادات وفي كافة المناصب القيادية وبكوتة مضمونة كما ان مشاركة المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة كانت ضعيفة كونها لا تشارك في هذا الدور المهم وهذا الامر يسلط الضوء غياب تطبيق الحوكمة في هذا المحور .وهذا يختلف جزئيا مع دراسة (النعيمي 2015).

رابعاً– اختبار فرضيات الدراسة: يتعلق هذا الجزء من الدراسة باختبار فرضية الدراسة الرئيسية و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها و ذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً الى تقديم النتائج و توضيح سلوك العلاقات ما بين متغيرات الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة الاولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للادارة (القيادات المؤسسية ، تدريب اللاعبين واستعدادهم ، الموازنات) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

للإجابة واختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وأن استخدام هذا الاختبار يستلزم الإيفاء بعدم وجود ارتباط عالٍ و تداخل خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، و للتأكد من توافر الشرط المذكور قام الباحثان باستخراج (معامل تضخم VIF) و التباين المسموح به Tolerance و بعد إجراء المعالجة الإحصائية يشير الجدول رقم (12-4)إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات أقل من 1 و أكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (3.3) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم و أنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالتالي أختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

جدول رقم(12-4): نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح به)
القيادات	1.477	.677
_اللاعبين	1.622	.617
الموازنات	1.383	.723

جدول رقم(13–4): نتائج أختبار أثر الادارة بأبعادها مجتمعة على تحقيق الأنجازات

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ثابت	.834	.223		3.744	.000
القيادات	.409	.049	.480	8.360	.000
الاعبين	.251	.072	.210	3.498	.001
الميزانيات	.103	.079	.072	1.297	.196

Model	R	R Square	F	Sig.
	.658	.433	64.737	.000

يمثل جدول رقم (13–4) نتائج الاختبار الاحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بالمعادلة التالية

تحقيق الانجازات =0.834 + 0.409*القيادات+0.251*اللاعبين+0.103*الميزانيات

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للادارة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الانجازات حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (.05) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج. وتشر قيمة (R Square) والبالغة (.433) الى أن الادارة بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته (43.3%) من الانجازات وتعتبر علاقة قوية كون قيمة (R) = 658.ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من مبادئ الادارة المطبقة (القيادات و اللاعبين) قد حقق إسهام في تحقيق الانجازات والذي يظهر من خلال قيمة الدلالة الاحصائية لكلٍ منها على الترتيب (0.000)، و(0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما الميزانيات لم تحقق إسهام بالتاثير على تحقيق الانجازات والذي يظهر من قيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت (0.196) كما هو وضح في الجدول أعلاه .وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية، حيث ثبت وجود أثر علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للادارة (القيادات المؤسسية ، تدريب اللاعبين واستعدادهم ، الموازنات) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للحوكمة (الشفافية، نظم المحاسبة ، التشريعات والقوانين، و المشاركة) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.للإجابة واختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وأن استخدام هذا الاختبار يستلزم الإيفاء بعدم وجود ارتباط عالٍ و تداخل خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، و للتأكد من توافر الشرط المذكور قام الباحثان باستخراج (معامل تضخم VIF) و التباين المسموح به Tolerance و بعد إجراء المعالجة الإحصائية يشير الجدول رقم (14–4) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات أقل من 1 و أكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم

التباين أقل من (3.3) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم و أنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالتالي أختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

جدول رقم(14-4): نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح به)
نظم_المحاسبة	2.112	.473
الشفافية	2.356	.424
التشريعات و القوانين	1.837	.544
المشاركة	2.173	.460

جدول رقم(15-4): نتائج أختبار أثر الادارة بأبعادها مجتمعة على تحقيق الأنجازات

	Unstandardized Coefficients معامل اللامعياري		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ثابت	1.183	.195		6.061	.000
نظم المحاسبة	.283	.072	.282	3.950	.000
الشفافية	.207	.063	.248	3.286	.001
التشريعات و القوانين	.018	.081	.015	.219	.826
المشاركة	.153	.067	.165	2.281	.023

Model	R	R Square	F	Sig.
	.622	.387	39.981	.000

يمثل جدول رقم (15-4) نتائج الاختبار الاحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بالمعادلة التالية

تحقيق الانجازات =1.183+ 0.283 *نظم المحاسبة+0.207 *الشفافية+0.018 *التشريعات والقوانين + 0.153* المشاركة

و يشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الانجازات حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (.05) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج. وتشر قيمة (R Square) والبالغة (.387) الى أن الحوكمة بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته (38.7 %) من الانجازات وتعتبر علاقة قوية كون قيمة (R) = 0.622ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من مبادئ الحوكمة المطبقة (نظم المحاسبة، الشفافية، و المشاركة) قد حقق إسهام في تحقيق الانجازات والذي يظهر من خلال قيمة الدلالة الاحصائية لكلٍ منها على الترتيب (0.000)، (0.001)، و (0.023) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما التشريعات و القوانين لم تحقق إسهام بالتاثير على تحقيق الانجازات والذي يظهر من قيمة الدلالة الاحصائية التي بلغت (0.826) كما هو وضح في الجدول أعلاه .**وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية، حيث ثبت وجود أثر للحوكمة (الشفافية، نظم**

المحاسبة ، التشريعات والقوانين، و المشاركة) ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01≥ α) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة الثالثة:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤0.01) لكلا للحوكمة و الادارة معا على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.للإجابة واختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وأن استخدام هذا الاختبار يستلزم الإيفاء بعدم وجود ارتباط عالٍ و تداخل خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، و للتأكد من توافر الشرط المذكور قام الباحثان باستخراج (معامل تضخم VIF) و التباين المسموح به Tolerance و بعد إجراء المعالجة الإحصائية يشير الجدول رقم (4–16) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات أقل من 1 و أكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (3.3) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم و أنها مناسبة لإجراء تحليل الانحداؤ الخطي المتعدد بالتالي أختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

جدول رقم(4–16): نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح به)
الادارة	2.877	.348
الحوكمة	2.877	.348

جدول رقم(4–17): نتائج أختبار أثر الادارة بأبعادها مجتمعة على تحقيق الأنجازات

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ثابت	.469	.194		2.413	.017
الادراة	.567	.109	.417	5.218	.000
االحوكمة	.316	.092	.276	3.456	.001

Model	R	R Square	F	Sig.
	.660	.435	98.282	.000

يمثل جدول رقم (4–17) نتائج الاختبار الاحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بالمعادلة التالية

تحقيق الانجازات =4.69+ 0.567 *الادارة+0.316 *الحوكمة

و يشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة و الادارة معا في تحقيق الانجازات حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (.05) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج. وتشر قيمة (R Square) والبالغة (.435) الى أن الحوكمة بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته (43.5 %) من الانجازات وتعتبر علاقة قوية كون قيمة (R) = 0.660 ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من مبادئ الادارة المطبقة قد حقق إسهام في

تحقيق الانجازات و كذلك لمبادئ الحوكمة المطبقة والذي يظهر من خلال قيمة الدلالة الاحصائية لكلٍ منها على الترتيب (0.000)، و (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) و هذا يدعم الفرضيتين السابقات.

وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية، حيث ثبت وجود أثر للحوكمة و الادارة معا ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للحوكمة و الادارة معا بوجود الخبرة والتخصص على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين. للإجابة واختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وأن استخدام هذا الاختبار يستلزم الإيفاء بعدم وجود ارتباط عالٍ و تداخل خطي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، و للتأكد من توافر الشرط المذكور قام الباحثان باستخراج (معامل تضخم VIF) و التباين المسموح به Tolerance و بعد إجراء المعالجة الإحصائية يشير الجدول رقم (18-4) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات أقل من 1 و أكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (3.3) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم و أنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالتالي أختبار فرضية الدراسة الرئيسية.

جدول رقم(18-4): نتائج اختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح به)
الادارة	2.921	.342
الحوكمة	2.922	.342
أقل من 10 سنوات	1.927	.519
من 10 - 26 سنة	1.876	.533
التخصص	1.038	.964

جدول رقم(18-4): نتائج أختبار أثر الادارة بأبعادها مجتمعة على تحقيق الأنجازات

Model	R	R Square	F	Sig.
	Coefficients	.462	Coefficients 46.255	.000
	B	Std. Error	Beta	
ثابت	.582	.200		.004
الادارة	.525	.107	.386	.000
الحوكمة	.342	.091	.298	.000
أقل من 10 سنوات	.074	.094	.050	.436
من 10 - 26 سنة	.028	.096	.019	.768
التخصص	-.243-	.069	-.165-	.001

يمثل جدول رقم (18-4) نتائج الاختبار الاحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بالمعادلة التالية

تحقيق الانجازات =5.82+ 0.525 *الادارة + 0.342 *الحوكمة + 0.074 *(أقل من 10 سنوات) + 0.023 * (من 10 – 26 سنة) –0.243 * التخصص

و يشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة و الادارة معا في ظل وجود التخصص و الخبرة في تحقيق الانجازات حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (.05) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج. وتشر قيمة (R Square) والبالغة (.462) الى أن للحوكمة و الادارة معا في ظل وجود التخصص و الخبرة مجتمعة تفسر ما نسبته (46.2%) من الانجازات وتعتبر علاقة قوية كون قيمة (R) = 0.682 وهي القيمة الاعلى بالمقارنة مع النموج الخاص بالادارة والحوكمة فقط.ويظهر من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من مبادئ الادارة المطبقة قد حقق إسهام في تحقيق الانجازات و كذلك لمبادئ الحوكمة المطبقة والذي يظهر من خلال قيمة الدلالة الاحصائية لكلٍ منها على الترتيب (0.000)، و (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن التخصص يسهم ايضاً في تحقيق الانجازات حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية (0.001) وهي أقل من الدلالة (0.05) بحيث أن الانجازات المحققة من وجهة الافراد المنخرطين في هذا القطاع ولمتخصصين في مجال الرياضة أقل بمقدار 0.234 من الانجازات المحققة من وجهة الافراد المنخرطين في هذا القطاع ولمتخصصين في مجال الرياضة.**وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية**، حيث ثبت وجود أثر للحوكمة و الادارة معا بوجود الخبرة والتخصص على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

المبحث الخامس :النتائج والاستنتاجات والتوصيات ...

اولاً:النتائج :اظهرت الدراسة النتائج التالية :

اولاً: فيما يختص بنتائج المتغير التابع والذي تضمن اربعه محاور هي (الانجازات ،الادارة او القيادات المؤسسية ،الموازنات ،دور اللاعبين)فقد اظهرت الدراسة النتائج التالية :

1-حصول محور الانجازات على درجة موافقه متوسطة نتيجة لما وصلت الية الرياضة الفلسطينية في العقد الاخير من حيث وصول منتخب فلسطين لكرة القدم لنهائيات اسيا لدورتين متتاليتين وكذلك التقدم الحاصل في مشاركات منتخب كرة السلة وتحقيق لاعبين ارقام تاهيلية

2-حصول محور القيادات المؤسسية لمؤسسات الرياضية الفلسطينية، عن درجة موافقة منخفضة جدا بسبب تحفظ القائمين على الرياضة الفلسطينية باختيار القيادات لشغل المناصب الرياضية نتيجة عدم اشتراكهم او استمزاج ارائهم في اختيار القيادات او بعض الملاحظات على هؤلاء القيادات.

3- حصول محور دور اللاعبين على درجة موافقة متوسطة نتيجة فهم المنخرطين في الرياضة الفلسطينية لاهمية النواحي العلمية في وضع البرامج التدريبية كما ان تخطيط التدريب الرياضي الحديث يلعب الدور الاساس في تطوير اللاعب والوصول به لمرحلة الانجاز وان اي اخفاق ناتج عن ضعف هذا الجانب سيؤثر في عملية التخطيط طويل المدى

4-فيما يخص محور الموازنات حصل المحور على درجة موافقة منخفضة ويعزي الباحثان هذه النتيجة الى الاستنزاف الحاصل من خلال التطبيق الخاطيء للاحتراف وبشكل غير مدروس احيانا نتيجة غياب الرعايات وقلة التسويق او نتيجة لضعف الاقتصاد في فلسطين والاخذ بالاعتبار الاولويات على الصعيد الفلسطيني ، ويدعم هذا الرأي اعتقاد المنخرطين في الرياضة على عدم كفاية الموازنات للمؤسسات الرياضية.

ثانياً: فيما يختص بمحاور المتغير المستقل للدراسة (نظم المحاسبة ،الشفافية، التشريعات ،المشاركة)فقد اظهرت الدراسة ضعفا عاما في محاور الحوكمة في هذه المجالات الاربعه على النحو الاتي:

1- حصول نظم المحاسبة في المؤسسات الرياضية على درجة موافقة منخفضة من قبل المنخرطين في العمل الرياضي وذلك لوعي القائمين على الرياضة الفلسطينية باهمية وجود نظام محاسبة للمنظومة الرياضية وهوعامل مهم لتطبيق معايير الحوكمة ويحقق الانجازات الرياضية الدولية، وان هناك غياب لمثل هذا النظام المحاسبي بمعنى غياب هذا الجانب من الحوكمة.

2- حصل محور شفافية القرارات و سلوكيات المؤسسات الرياضية على درجة موافقة منخفضة مما يظهر ضعف هذا الجانب من جوانب الحوكمة من حيث ضبابية اتخاذ القرار وعدم اشراك القائمين على الرياضة في عملية اتخاذ القرار كذلك غياب الشفافية في اعلان نتائج التقارير والبرامج والخطط وتوضيح اتخاذ القرارات واقتصارها على مستوى الادارة العليا.

3- فيما يخص محور التشريعات والقوانين الداعمة للحوكمة فقد اظهرت الدراسة درجة موافقة منخفضة ايضا حيث تشير النتائج الى اهمية تحديث التشريعات بما يتناسب مع التطور الحاصل في المجال الرياضي كما ان غياب الالمام بالتشريعات والقوانين من قبل العاملين يضعف الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية.

4- حصل محور المشاركة على درجة موافقة منخفضة.ممايشير الى ا ان مشاركة المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة كانت ضعيفة كونها لا تشارك في هذا الدور المهم وهذا الامر يسلط الضوء غياب تطبيق الحوكمة في هذا المحور.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1-اظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الصفرية الاولى التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للادارة (القيادات المؤسسية ، تدريب اللاعبين واستعدادهم ، الموازنات) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.، حيث ثبت وجود أثر علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للادارة (القيادات المؤسسية ، تدريب اللاعبين واستعدادهم ، الموازنات) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

2- رفض الفرضية الصفرية الثانية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) للحوكمة (الشفافية، نظم المحاسبة ، التشريعات والقوانين، و المشاركة) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

، حيث ثبت وجود أثر للحوكمة (الشفافية، نظم المحاسبة ، التشريعات والقوانين، و المشاركة) ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

3- رفض الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) لكلا للحوكمة و الادارة معا على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

، حيث ثبت وجود أثر للحوكمة و الادارة معا ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

5- رفض الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) للحوكمة و الادارة معا بوجود الخبرة والتخصص على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين.

حيث ثبت وجود أثر للحوكمة و الإدارة معا بوجود الخبرة والتخصص على تحقيق الانجازات الرياضية الدولية في فلسطين

ثانياًالاستنتاجات :يستنتج الباحثان من خلال هذا الفحص لمحاور الحوكمة في القطاع الرياضي مايلي :

1- الإدارة الرياضية في فلسطين على بدايات سلم الحوكمة، وبحاجة الى بذل المزيد من الجهود لتعزيز مفاهيم الحوكمة في الإدارة الرياضية .

2- ان الموروث الإداري العربي بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص يتعامل مع مفاهيم الإفصاح والشفافية بنوع من الجمود ،حيث يواجه مشكلة في التعاطي المنفتح مع الجمهور والمنخرطين في العمل الرياضي بسبب إضفاء طابع السرية والرسيمة على العمل الاداري .

3- إن مفاهيم الحكم الرشيد ماهي الا مرآة لإحترام الإدارات لفكر المتلقي ،وهنا تبرز إشكالية العلاقة والاتصال بين المؤسسسات والجمهور، حيث يطغى التوجه البيعي في التسويق والإعلام الرياضيوالذي يركز على تسويق مايدور في ذهن المنتج او المسؤول على التوجه الاجتماعي الحديث والذي يسعى لخدمة وعكس رغبات ومتطلبات الجمهور .

ثالثاً: التوصيات ،،

- يوصي الباحثان الجهات الإدارية القائمة على القطاع الرياضي، بتشكيل لجنة الحوكمة (الحكم الرشيد) والتي تعد من أهم اللجان التي يتم تشكيلها على مستوى الادارات العليا ،ومجالس إدارات الشركات العالمية.
- كما يوصي الباحثان بتعزيز مفاهيم الحوكمة والحكم الرشيد في مؤسسات القطاع الرياضي على إختلاف مسمياتها وتبعياتها الإدارية، من خلال عقد الدورات التخصصية ،بمايضمن فهم مشترك للحقوق والواجبات والأولويات .

- يوصي الباحثان بإصدار نشرات دورية ومسوحات ميدانية لواقع تطبيق معايير الحكم الرشيد ،مما يشكل بوصلة، وتغذية راجعة لمدى فعالية الأداء الإداري بمنهجية السعي لمثالية الأداء والتصحيح الآني للانحرافات ان وجدت.
- كمايوصي الباحثان الى تطوير (مؤشر فلسطيني للحوكمة) يتم من خلاله تطوير نموذج إحصائي لمحاور الحوكمة الثمانية ،التي دعت اليها UNDPيتم من خلاله قياس مستوى تطبيق الحوكمة ،وتعميمه كتجربة فلسطينية المنشأ عالمية التطبيق .

المراجع ،،،

1. جعادي يونس ،تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير ، جامعة مُحَّد خيدر بسكرة ،الجزائر ،2017
2. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة ،ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن،2017 ،ص 17.
3. الزين يونس ،متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،الملتقى الوطني حول اشكاليات استدامة الشركات الصغيرة والمتوسة –الجزائر ،2017
4. النعيمي،راشد:أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار ، رسالة ماجستير ،جامعة الامارات العربية المتحدة ،2015
5. رحال عمر ،الشباب والعمل التطوعي في فلسطين ،مؤسسة الحياه للاغاثة والتغذية ،2014
6. شواهنة مُحَّد،"مساهمة الاحتراف في تحسين مستوى لعبة كرة القدمفي الضفة الغربية"جامعة النجاح الوطنية – رسالة ماجستير ،2012
7. الكلزة مُحَّد حوكمة المؤسسات الرياضية – دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية . رسالة دكتوراة منشورة ، اكاديمية السادات للعلوم الادارية ، القاهرة. 2012
8. الشواهنة مُحَّد، مساهمة الاحتراف في تحسين لعبة كرة القدم في الضفة الغربية ، اطروحة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية فلسطين. 2012
9. بلال خلف السكارنة ، .الريادة وادارة منظمات الاعمال. ،دار المسيرة ،.عمان –الاردن 2009ص231
10. Arnout Geeraert- A Principal-Agent perspective on good governance in international sports. The European Union as ex-post control mechanism- Leuven International and European Studies bijlagen 2013,

11. Margaret Groeneveld ,European Sport Governance, Citizens, And The State: The Public Management of Sport, Volume 11, 2009 - Issue 4,2009

المراجع العربية مترجمة:

1. Ja'adi Younis, Application of the Principles of Governance and its Role in Improving the Performance of Employees in Sports Institutions, Master Thesis, Mohammed Khader University, Biskra, Algeria, 2017

2. Ghadban Hossam El-Din, Lectures on the Theory of Governance, 1 Dar Al-Hamed Publishing and Distribution, Jordan, 2017, p.

3. Zein Younis, Sustainability Requirements for Small and Medium Enterprises, National Forum on the Problems of Sustainability of Small and Miserable Companies, Algeria, 2017

4. Al-Naimi, Rashed: The Effect of the Application of Governance in Sports Institutions on the Olympic Sports Achievements in the United Arab Emirates from the Point of View of Decision-Makers, Master Thesis, UAE University, 2015

5. Rahal Omar, Youth and Volunteering in Palestine, Hayat Foundation for Relief and Nutrition, 2014

6. Shawahna Mohammed, "The contribution of professionalism to improving the level of football in the West Bank", An-Najah National University, MA Thesis, 2012

7. Kala Mohamed The governance of sports institutions - The role of public associations in activating control and decision-making in sports institutions. Thesis published, Sadat Academy for Administrative Sciences, Cairo. 2012

8. Al-Shawaheen Mohammed, The Contribution of Professionalism in Improving Football in the West Bank, unpublished Master's Thesis, An-Najah National University, Palestine. 2012

9. Bilal Khalaf al-Sakarna,. Entrepreneurship and management of business organizations. , The House of the march, Amman - Jordan 2009 p