



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من
وجهة نظر أعضائها

إعداد

سحر عمر موسى نجار

إشراف

أ.د. عبد الناصر قدومي

د. جمال شاكر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

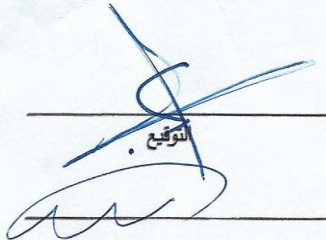
2022

الحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها

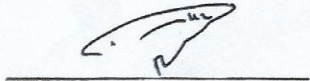
إعداد

سحر عمر موسى نجار

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/11/1م، وأجيزت:


التوقيع

التوقيع


التوقيع

التوقيع


التوقيع

أ.د. عبدالناصر عبدالرحيم قنومي

المشرف الرئيسي

د. جمال شاكر

المشرف الثاني

د. بشير الطلول

الممتحن الخارجي

د. بدر رفعت

الممتحن الداخلي

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة و رفع الله به الغمة إلى من أرسل رحمة للعالمين

.... إلى نبي الرحمة و نور العالمين (سيدنا و حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم).

إلى من علمني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالعزم والصبر و العمل الدؤوب إلى صاحب الفضل

الأكبر في بلوغي مراتب التعليم العالي إلى والدي العزيز الحبيب حفظة الله وأطال في عمرة.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من وضعتني على طريق الحق والحياة

..... إلى من كان دعائها سر النجاح و التوفيق إلى اصدق معاني الحب والحنان . أُمي الغالية

حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى عنوان الإخاء و جذور الإخلاص و عنوان الرجولة إلى السند والعون إلى من كان لهم بالغ

الأثر في كثيرا من الصعاب . إخوتي حفظهم الله ورعاهم

إلى من هم أكرم منا جميعا إلى من رووا الأرض بدمائهم الطاهرة الزكية إلى الجذور الضاربة

في عمق هذه الأرض إلى شهداء الأرض المقدسة فلسطين .

إلى من سطوروا بالصبر أجمل عبارات العز والشموخ إلى من القابعين خلف القضبان وعتمة الزنازين

... إلى من ينتظرون الفرج لحظة بلحظة . أسرانا البواسل . إلى جميع من مد يد العون لي إلى

جميع الأصدقاء والأهل والأحبة . أقدم هذا العمل المتواضع ...

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أفضل الخلق والمرسلين سيدنا محمد النبي الأمين وعلى اله

وصحبة أجمعين ومن سار على نهجه إلى يوم الدين

يسعدني أن أقدم جزيل الشكر والعرفان إلى من كان لهم البصمة الأكبر في انجاز هذا العمل المتواضع

واخص بالذكر الاستاذ الدكتور عبد الناصر قدومي و الدكتور جمال شاكر اللذين تكرموا بالإشراف على

رسالتي المتواضعة إذ كان لهما البناء الأكبر في إخراج هذه الرسالة إلى النور فكل الاحترام والمحبة لهما ،

كما واتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة

والشكر موصول إلى من تكلف مشاق السفر وتكرم في حضور مناقشي لهذا العمل المتواضع.

ولجميع عظيم الشكر والاحترام .

الباحث

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

الحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

سحر عمر موسى نجار

اسم الطالب:



التوقيع:

2022 / 11 / 1

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وأهميتها
1	المقدمة
4	الاطار النظري
11	الدراسات السابقة
15	التعقيب على الدراسات السابقة
16	مصطلحات الدراسة
17	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
18	اهداف الدراسة
18	أهمية الدراسة
19	حدود الدراسة
20	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
20	منهجية الدراسة
20	مجتمع الدراسة

20	عينة الدراسة
21	أداة الدراسة
24	متغيرات الدراسة
25	إجراءات الدراسة
25	المعالجات الإحصائية
26	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
38	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
38	مناقشة نتائج الدراسة
43	التوصيات
45	المصادر العلمية
51	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

- جدول 1:** تبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (ن = 80) 21
- جدول 2:** قيم معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المجالات والدرجة لأداة الدراسة (ن = 30). 23.
- جدول 3:** قيم معامل الثبات لمجالات الحوكمة. 24
- جدول 4:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال الرؤية والإستراتيجية (ن=80)..... 27
- جدول 5:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال المساواة (ن=80)..... 28
- جدول 6:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال الشفافية (ن=80)..... 30
- جدول 7:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال المشاركة (ن=80)..... 31
- جدول 8:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال العدالة والنزاهة (ن=80)..... 33
- جدول 9:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال الفاعلية والكفاءة (ن=80)..... 34
- جدول 10:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال المسؤولية والرقابة الإدارية (ن=80)..... 35
- جدول 11:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية ومن وجهة نظر أعضاء الاتحادات (ن=80)..... 58
- جدول 12:** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد (ن=80)..... 59

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ن=80)..... 60

جدول 14: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ن = 80)..... 61

جدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة (ن=80)..... 62

جدول 16: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة (ن = 80)..... 63

فهرس الملاحق

ملحق أ: أداة الدراسة..... 51

ملحق ب: الجداول..... 58

الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها

إعداد

سحر عمر موسى نجار

إشراف

أ.د. عبد الناصر قدومي

د. جمال شاكر

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها، إضافة للتعرف إلى الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات في فلسطين تبعاً إلى متغيرات (نوع اللعبة، المؤهل العلمي، والخبرة).

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (80) عضواً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية في فلسطين للعام الدراسي 2021/2022م، وقامت الباحثة بتصميم استبانة لقياس الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها حيث تكونت الاستبانة من (63) فقرة موزعة على سبعة مجالات (مجال الرؤية والإستراتيجية، مجال المساواة، مجال الشفافية، مجال المشاركة، مجال العدالة والنزاهة، مجال الفاعلية والكفاءة، مجال الرقابة والمسؤولية الإدارية) وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين واختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار أقل فرق دال (LSD).

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها كانت كبيرة ، وبينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد (جماعية، فردية) ولصالح (اتحادات الألعاب الجماعية). كما أظهرت النتائج الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وبينت نتائج الدراسة الى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة.

الاستنتاجات:

أوصت الباحثة بان يكون هناك حاجة الى أن يتم تطبيق المسائلة على كافة المستويات الإدارية باعتبارها احد المبادئ الأساسية للحوكمة في الاتحادات والأندية.
الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، الهيئات الرياضية، فلسطين.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وأهميتها

المقدمة

تعد الحوكمة الرشيدة وتطبيقها في الاتحادات الرياضية عنصر نجاح وتطوير المؤسسات والحفاظ على مصالح المؤسسة والأفراد من خلال تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات بما يضمن الشفافية والمساءلة من قبل جميع الأطراف وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة .

وفي السنوات الأخيرة ظهر في المجال الإداري مصطلح الحوكمة، والحاكمية، والحوكمة الرشيدة، وجميع هذه المصطلحات تعطي نفس المفهوم، وفي الدراسة الحالية سأتناول مصطلح الحوكمة الرشيدة **Good Governance**، والذي عرفته السعدية (2021) بأنه: " تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات بما يضمن الشفافية والمساءلة من قبل جميع الأفراد، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يساعد في تطوير وتحسين الأداء الإداري في المؤسسات وحماية مصالح جميع الأفراد العاملين في المؤسسة سواء بصورة مباشرة وغير مباشرة في المؤسسات الرياضية"، أيضا تعد الحوكمة الرشيدة عملية الإشراف والرقابة المنبثقة من الالتزام بالتشريعات واللوائح للأعمال التي تضمن بأن الإجراءات التنفيذية تسير وفقا لمصلحة أصحاب العلاقة، مع تلبية التطلعات المشروعة للمساءلة والهيكلية والثقافة التنظيمية إلى ابعده الحدود لضمان نجاح المؤسسة.

وتعد الحوكمة أداة جيدة تمكن الهيئات من التأكد من حسن إدارتها في المجتمع بأسلوب علمي وعملي وتمثل الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتحديد مسؤولية المسؤولين وحقوقهم وواجباتهم عن إدارة المؤسسة، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية (ناصر الدين، 2012)، وأشار عطوة والسيد (2012) إلى إن هناك أهمية للحوكمة في دفع عجلة التنمية والمعلومات المتوفرة كافة لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها، وللحوكمة أهمية واضحة في مؤسسات القطاع العام والخاص. كما تعد الحوكمة من أهم المواجهات التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية ، وتوصف بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة وإقتدار، وأن ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة، حيث جعل منها حالة وعملية اتجاه ونظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامة تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها (أبو دقة ، 2013). وتلعب الحوكمة دورا في إعطاء الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها وسبل تحقيقها، والعمل على مراقبة الأداء ويجب أن تزود الحوكمة الجيدة الحوافز المعقولة لكل من القيادات الإدارية من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة المؤسسة ، وان تسهل من عملية الرقابة الفعالة وهكذا تشجيع المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة على نحو كفاء . (نجم، 2017).

وحول المبادئ والمعايير للحوكمة يوجد شبه إجماع بين غالبية الدراسات السابقة مثل دراسات كل من: السعدية (2021) ، ودراسة (حمزة، 2021)، ودراسة (عوض، 2020) على ان المبادئ والمعايير للحوكمة الرشيدة تتمثل في: (الرؤية الإستراتيجية، والشفافية، والعدالة والمساواة، والمشاركة، والمساءلة).

ونظرا لأهمية الحوكمة الرشيدة في تطوير وتحسين المؤسسات الرياضية والحفاظ على مصالح المؤسسات والأفراد العاملين فيها ، بينت العديد من الدراسات في مختلف المؤسسات والهيئات مثل: الجامعات

(السعدية، 2021)، والمدارس (ماضي، 2020)، والأندية الرياضية (سيد علي وآخرون، 2017)، ومديريات التربية والتعليم (عوض وآخرون، 2020)، ورياض الأطفال (فيصل، 2021) والشركات (حمزة، 2021)، والاتحادات الرياضية (عبدالهيدي وآخرون، 2021) وغيرها من المجالات.

وإذا نظرنا للهيئات الرياضية كمؤسسات رياضية يقع على عاتقها رعاية الرياضات المتخصصة سواء أكانت جماعية أم فردية في الأندية الرياضية فإن ذلك يستوجب تطبيق الحوكمة الرشيدة في هذه الاتحادات من قبل أعضائها، حيث تتمثل الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار ، وتحديد مسؤولية المسؤولين وحقوقهم وواجباتهم عن إدارة المؤسسة، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية (ناصر الدين، 2012).

والحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية كحل ناجع لمجموعة من المشكلات التي أرقت الاتحادات الرياضية كمؤسسات رياضية يقع على عاتقها رعاية الرياضة التخصصية سواء أكانت جماعية أم فردية في الأندية الرياضية من خلال عمليات التوسع الأفقي فالطبقات الإدارية التي تمت إضافتها على مدى السنوات الماضية قد ضيقت على الاتحادات قدرتها للمضي نحو نظام استراتيجي رشيد من حيث : (الرؤية - الإستراتيجية والشفافية - العدالة - المساواة - المشاركة - والمساءلة) التي تشمل كل من الهياكل والتعليمات والتقييم المستمر للقضاء على العيوب التي تظهر في مراحل سن القوانين والتطبيق على حد سواء والعمل على تحسين سمعة الاتحادات وممارستها الإدارية وتحقيق المساءلة والعدالة والشفافية وتطوير أداء الاتحاد من حيث بناء الاستراتيجيات وضمان صناعة القرارات الفعالة واتخاذها والتعرف الى جوانب القوة والعمل على تعزيزها وجوانب الضعف والعمل على علاجها (حرب، 2011).

وتعد الحوكمة الرشيدة من الأساليب الإدارية الحديثة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية والتي حاولت وضع حد للارزمة التي تعاني منها الاتحادات والتي تتمثل في الفجوة بين الواقع والملموس بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية (محمود ، 2016). كما تعد الحوكمة الرشيدة إحدى أهم

الوسائل الهادفة لمستوى مثالي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وتحقيق لمبادئ النزاهة والشفافية وحق المساءلة ومنح هذا الحق للمجتمع سواء كانوا أفراد أم ممثلين له من اجل مساءلة أجهزة الإدارة العامة وإتاحة فرص جيدة للتنمية(أبو النصر،2015).

في ضوء ما سبق وبالرغم من أهمية الحوكمة الرشيدة، تبين للباحثة وجود نقص في الدراسات التي عنيت بدراسة الحوكمة الرشيدة في المجال الرياضي بشكل عام، والاتحادات الرياضية بشكل خاص في فلسطين، وهذا بدوره يؤكد على أهمية الدراسة الحالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم الحوكمة الرشيدة

تعدّ الحوكمة الرشيدة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية والصناعية والهندسية والإدارية نظراً لدورها في جعل المؤسسة قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة وتميز، وان لنشر ثقافة الحوكمة قواعدها الإدارية المختلفة، مما يضيف عليها البعد العلمي يسهم في تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامة تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها (أبو دقة،2013). ويوجد للحوكمة عدة تعريفات حيث تعرف لغة بأنها: تعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وهي كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة (الخواجه، 2006)، ويرى آخرون أنها تعني لغة نظام، ومراقبة بصورة متكاملة، وعلية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية . (درويش، 2007، أما تعريفها الاصطلاحي عرفتها (السعدية،2021) بأنها: تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات بما يضمن الشفافية والمساءلة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي

وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة ، وعرفها (الداعور، 2008) بأنها: العمليات والهيكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها.

أهمية الحوكمة الرشيدة:

بينت أهمية الحوكمة الرشيدة في الهيئات الرياضية كوسيلة للمعالجة والوقاية من الأزمات و رفع مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية وتخفيض المخاطر المتعلقة بالأداء الإداري بالفساد المالي والإداري وذلك من خلال ضوابط الحوكمة الرشيدة داخل الهيئات مما يؤدي الى تحقيق الشفافية ومنح حق المساءلة الإدارية والعدالة وتحقيق الحماية لأصحاب المصالح (عطوة والسيد، 2012)

فالحوكمة الإدارة: دخل برزت أهميته في المساعدة على تجويد مستوى الأداء، كما أشار عطوة والسيد (2012) إلى إن للحوكمة أهمية في دفع عجلة لتنمية المعلومات المتوفرة كافة لفهم العمليات في المؤسسات الرياضية ومتابعتها.

وللحوكمة أهمية واضحة في مؤسسات القطاع العام والخاص ولكن هذه الأهمية تتباين وفق وجهات نظر أصحاب المصلحة لذلك فأنه يمكن النظر الأهمية الحوكمة (محمد، 2008) من :

- من منظور الإدارة : تتحدد في تعزيز الثقة والقدرة على التطوير والتنافس وتحقيق اتزان إداري وتجنب الفساد .
- من وجهة نظر المجتمع : ينظر إلى الحوكمة الرشيدة على أنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس وان ذلك يحقق رضا المجتمع .
- وتكمن أهمية الحوكمة فيما يلي:

- زيادة القيمة السوقية في الاتحادات بما يكفل زيادة قيمة حقوق المساهمين ومشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات السليمة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية .
- تطبيق مبدأ الشفافية يساعد على تحسين وتطوير أداء العاملين في الهيئات الرياضية .
- العمل على تحسين الأداء الإداري في الهيئات الرياضية .
- تفعيل دور الرقابة على الأداء الإداري في الهيئات الرياضية .
- خفض التكلفة في الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية .
- القضاء على الفساد الإداري في الاتحادات الرياضية .
- تحقيق التوافق بين أهداف مجلس الإدارة وبين أهداف العاملين في الاتحادات الرياضية.
- يعمل تطبيق الحوكمة الرشيدة في الهيئات الرياضية على زيادة فاعلية اتخاذ القرارات وتجنب الفشل الإداري (محمد، 2008).

أهداف الحوكمة الرشيدة:

فهدف الحوكمة الرشيدة وجود منظم ات قوية تعمل على تحقيق أعلى مستويات الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية ، كونها أداة جيدة لتقييم أداء الاتحادات الرياضية الفلسطينية ، وتحسين أداء المؤسسات التعليمية كالرقابة، والمساءلة، وحسن استخدام مواردها لزيادة قدراتها التنافسية، ومما سبق تبين لنا أهم أهداف الحوكمة الرشيدة (الكلزة، 2012) تعظيم أداء المؤسسات، تحسين القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على تقييم الشفافية ، والمساءلة الإدارية والمشاركة ، والنزاهة ، تعزيز المصداقية في كافة بيانات المؤسسات الرياضية (المهدي، 2017).

وأشار (المليجي، 2011) الى انه يمكن ايجاز اهداف الحوكمة للمؤسسات فيما يلي:

1- تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

2- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي على كفاءة الأداء.

3- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.

4- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة.

5- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.

6- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.

7- تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة.

8- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

9- المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة.

10- توفير الإرشادات للمؤسسة حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

متطلبات الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية

فيما يلي عرض لأهم متطلبات الحوكمة في الاتحادات الرياضية:

❖ المتطلبات الإدارية:

- متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية في الاتحادات الرياضية .
- توفير هيكل تنظيمي في الاتحادات الرياضية لتلبية آليات الحوكمة الرشيدة .
- تخصيص نظام للحوافز المادية للمتميزين في استخدام الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية

- تطوير الهيكل التنظيمي لرقابة الأداء الإداري في الاتحادات لرياضية .
- تطبيق الشفافية والتخلي عن مبدأ المصالح في الاتحادات الرياضية .

❖ المتطلبات القانونية :

- فرض التشريعات المناسبة لتطبيق الحوكمة و وضع سياسات واضحة لحماية الخدمات المقدمة في الاتحادات الرياضية .
 - وضع الملامح القانونية لحدود الرقابة على الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية .
 - وضع الملامح القانونية لطبيعية الحوكمة ووضع لوائح نظامية موحدة للحوكمة الرشيدة في الاتحادات.
- #### ❖ المتطلبات البشرية :

- تهيئة كوادر بشرية تتمتع بالمهارات اللازمة للتعامل مع آليات الحوكمة الرشيدة .
- وعي مجلس الإدارة بأهمية الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها .
- وعي العاملين في الاتحادات الرياضية بأهمية الحماية والأمن (المهدي، 2017).

عناصر الحوكمة

فقد أشارت (دياب، 2014) بأن عناصر الحوكمة الرشيدة يمكن إجمالها في ما يأتي :

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الأعمال في المؤسسات الرياضية .
- العمل على تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- إن تخدم المؤسسات جميع المساهمين فيها .
- تعتبر الحوكمة مجموعة من القواعد التي تعمل على إدارة المؤسسات والرقابة عليها من خلال نظام معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارة المؤسسات.

معايير الحوكمة الرشيدة:

فالحوكمة الرشيدة تعد بمنزلة الأداة التنفيذية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأداء من خلال معاييرها التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP،1997)، وهذه المعايير يمكن تطبيقها على كل المؤسسات والمنظمات، وهي كالتالي:

1. المشاركة (participation): وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار ، أما مباشرة أو بواسطة

مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم وتركز على المشاركة بحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

2. الشفافية (Transparent): الوضوح لما يجري ويدور داخل الاتحادات الرياضية مع سهولة تدفق

المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الاتحادات الرياضية وأعضائها وتعتبر الشفافية من أهم الأسس اللازمة لتطبيق نظام الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الرياضية (ناصر الدين، 2012).

3. العدالة والمساواة (Equity & Equality): والتي تتحقق من خلال المساواة بين مصالح جميع

الإطراف واحترام حقوقهم من دون التحيز لأي طرف من الأطراف .

4. المساءلة (Accountability):هي مسؤولية الإدارة أمام جميع الإطراف عن كل ما يتم القيام به

من أعمال داخل المؤسسات الرياضية وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات و المساءلة تعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الاتحادات وخارجها من مراقبة العمل دون أن يشكل ذلك إلى تعطيل الأعمال أو الإساءة إلى الآخرين (خورشيد ويوسف، 2008) فضلا عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع العاملين في الاتحادات الرياضية. (2004) Corcoran,

5. الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد (Efficiency & Effectiveness): حسن استغلال الموارد

البشرية والمادية والمالية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

6. الاستجابة (Responsiveness): تكمن في سعي الاتحادات في إشباع الرغبات وتوجيه العمليات لخدمة جميع أصحاب المصالح .

بينما يرى (العدوان، 2017) بأن معايير الحوكمة تتضمن :

- المشاركة : وتعني إعطاء حق المشاركة في اتخاذ القرار للجميع .
- الشفافية : تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون المؤسسات والعمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها .
- المساءلة: إن متخذي القرار في القطاع العام مسئولين أمام الجمهور وأمام من يهمهم الأمر .
- تعزيز سلطة القانون :يقصد بسادة القانون أي اعتباره مرجع للجميع وضمان سيادة أيضا .

ويعد القانون سيد الأحكام في جميع نواحي الحوكمة لأدائه وتعزيز مفهوم الشفافية والاستجابة والمشاركة والعدل والفعالية والكفاءة والمساءلة والرؤية الإستراتيجية إذ أن من أهم أسس الإدارة والحوكمة الرشيدة الشفافية والمساءلة ويرتبط وجود الشفافية والمساءلة ببعضهما إذ يدعم كل منهما الآخر فعند غياب الشفافية لا مكان للمساءلة وإذا لم يكن هناك مساءلة فلن يكن للشفافية أي أهمية ويعمل وجود هذين العنصرين الأساسيين معا على وجود إدارة عادلة وفعالة (عبدالله، 2009).الحوكمة الرشيدة تعتبر بمثابة نظام و رقابة وإشراف ذاتي مما يؤدي إلى سلامة تطبيق القوانين للتشريعات واللوائح الإدارية وبالتالي يؤدي إلى حسن الإدارة وضمان العاملين (مرزوق،2012).

ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة:

دراسة الخميسي وآخرون، (2022) حيث هدفت الدراسة إلى الكشف والتحليل للتوصل إلى تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية، وذلك من خلال التعرف إلى مبادئ ومتطلبات اتخاذ القرار، والتعرف إلى مفهوم ومبادئ وأهمية الحوكمة الإدارية، والتعرف إلى واقع حوكمة إدارة التعليم في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، مع وضع تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار في الوزارة في ضوء الحوكمة الإدارية. وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تفعيل اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية؟ واعتمد المنهج البحث الوصفي؛ حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه، وتم التوصل لعدد من النتائج من أهمها: توفير نظام تدريبي فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية يسهم في تطوير قدرات العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على تفعيل اتخاذ القرار، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وتحديد رؤية واضحة، فيما يتعلق بتفعيل اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة الوزارة والعمل بها، بل متابعتها ميدانياً للتحقق من تنفيذها، وإسناد المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم في السلطنة لمديرين محفزين يتمتعون بشخصيات قادرة على اتخاذ القرار، في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية، ويمتلكون نظرات متعددة الأبعاد، والاستفادة من نظم المعلومات الإستراتيجية لتفعيل ذلك.

دراسة الباسل وآخرون، (2022) حيث هدفت الدراسة إلى التوصل إلى متطلبات تطوير الحوكمة لقيادات المدرسية بسلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف إلى ماهية وأهمية ومتطلبات الحوكمة والقيادة، والتعرف إلى محددات تنفيذ مبادئ الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي، وأهم مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد

الأساسي في سلطنة عُمان، وقد تمثل التساؤل الرئيس للدراسة كالاتي: ما متطلبات تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة ؟ واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يأتي:

- نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة في المؤسسات التعليمية عامة وفي مدارس التعليم ما بعد الأساسي خاصة، وتوضيح أهمية تطبيق الحوكمة والقيادة والفوائد المرجوة من تطبيقها في تطوير الأداء الإداري، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال.

- توفير نظام تدريبي فعال لتطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، في ضوء مبادئ الجودة الشاملة، وبما يسهم في تطوير قدرات إدارات تلك المدارس.

دراسة السعدية، (2021) تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، بهدف التعرف على أثر متغير الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات العمل في الجامعات العربية، وأظهرت أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات ككل كان عاليا جدا حيث بينت النتائج إن تطبيق الحوكمة الرشيد على المتغيرات التالية ومنها اثر متغير الجنس وكانت لصالح الذكور، و من حيث تطبيق الحوكمة الرشيدة على اثر متغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مساعد، ومن حيث متغير الوظيفة ولصالح رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومتغير سنوات العمل ولصالح (من 1-5 سنوات) حيث أوصت دراسة السعدية . (2021) بضرورة المشاركة الفاعلة مع رؤساء الأقسام الأكاديمية، و كذلك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات واللوائح والأنظمة داخل الجامعات حيث اتفقت دراسة السعدية مع الدراسة الحالية من حيث تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات من وجهة نظر أعضاء الاتحادات على مجال المشاركة كانت كبيرة بمناقشة اللوائح واقتراح التعديلات وفق متطلبات ومستجدات عمله.

دراسة عبدالهادي (2021) هدفت إلى تطبيق الحوكمة بالاتحادات الرياضية من وجهة نظر المدربين والحكام وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي حيث بينت النتائج إن تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحادات الرياضية من وجهة نظر المدربين والحكام في الأندية الرياضية كانت متوسطة، حيث أوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أفضل لما لها من أهمية كبيرة في الإدارة.

دراسة نحلة (2021) وهي بعنوان قدرة الجامعات على الالتزام بمعايير الحوكمة، ومدى قدرتها على مواجهة الأزمات والصعوبات التي تواجه الجامعات في تطبيق معايير الحوكمة، والصعوبات التي تواجهها في التعامل مع الأزمات المجتمعية، واعتمدت الدراسة على الدراسات الوصفية باستخدام الحصر الشامل عن طريق استمارة قياس للقيادات الجامعية بدمنهور و بلغ عددهم (124). خلصت الدراسة إلى قدرة الجامعات على الالتزام بمعايير الحوكمة والتعامل مع الأزمات المجتمعية سواء أكانت بداخلها أم خارجها، ويوجد صعوبات تواجه الجامعات بالالتزام بمعايير الحوكمة.

دراسة سبريدي وآخرون (Supriadi, et al, 2021) الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات في المدارس المهنية الأندونيسية، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (838) مستجيباً، وتم إعداد أداة القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، وتم التوصل إلى ستة مجالات للحوكمة وهي: (الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والاستقلالية، والعدل، والمشاركة). وبينت دراسة سبريدي إلى ضرورة وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات في المدارس المهنية الأندونيسية، وذلك من خلال تمكين المعلمين، وإعطاء الصلاحيات، والتشجيع على صنع القرارات المشتركة مع المديرين.

دراسة علي وأبو زيد، (2020) بعنوان الحوكمة الرشيدة للأندية الرياضية ومدى علاقتها بالاستقرار النفسي وقد توصلت إلى أنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين المتغيرين فكلما توفرت الحوكمة الرشيدة داخل الأندية الرياضية كلما زاد الاستقرار النفسي.

دراسة البطاوي، واخرون، (2020) بعنوان مدى تطبيق الحوكمة الرياضية بالاتحادات حيث تم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة و بينت نتائج الدراسة إلى بناء مقياس للحوكمة الرياضية في الاتحادات وكذلك ووجود درجة متوسطة من تطبيق الحوكمة الرياضية في الاتحادات الرياضية أوصت دراسة البطاوي (2020) بإلزام اللجنة الأولمبية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بالاتحادات الرياضية وكذلك العمل على تعديل القوانين واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية .

دراسة حتاملة (2018) بعنوان ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم استخدم حتاملة المنهج الوصفي وطبقت الدراسة على بعض المجالات وهي الشفافية، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والمشاركة الفاعلة والكفاءة والفاعلية، و بينت نتائج الدراسة إن درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، ولا يوجد فروق تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، أوصت دراسة حتاملة (2018) بضرورة استخدام مؤشرات أداء للعمل الإداري في مديريات التربية والتعليم تركز على الحوكمة المؤسسية، ومتابعة الدراسات والأبحاث في الحوكمة.

دراسة المرادني (2019) بعنوان الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية، وفوائد الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية، وأهداف الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة العمل والأداء الإداري داخل الأندية الرياضية ومتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة العمل والأداء الإداري بالأندية الرياضية، استخدم المرادني المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة ومن أهم النتائج التي ظهرت أن الحوكمة الإلكترونية

بالأندية الرياضية هي عبارة عن مجموعة إجراءات المحاسبة والرقابة الداخلية والعمليات التي تتم من خلالها توجيه الأندية الرياضية وذلك للحد من الفساد الإداري والمالي بها.

دراسة شتات (2018) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات للحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدمت الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة طبقت على عينة بلغ قوامها من (130) وأظهرت نتائجها ان درجة ممارسة تطبيق الحوكمة كانت متوسطة ،ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية ونوع الكلية ،في حين كانت الفروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك تعزى لمتغير نوع الجامعة،ولصالح الجامعات الخاصة .

وإجري حتاملة (2017) دراسة بعنوان مستوى تطبيق المساعلة الإدارية ومستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية و كذلك إيجاد الصلة الارتباطية بينهما داخل مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين حيث تم استخدام المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات بينما بلغت العينة الاستطلاعية للدراسة من (272) قيادي تربوي وبينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية داخل مديريات التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة .

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة تبين لها ما يلي:

- ورود مصطلح الحوكمة في الدراسات السابقة بعدة مسميات للدلالة على نفس المفهوم منها: الحوكمة الرشيدة مثل دراسات كل من : دراسة (السعدية ، 2021)، ودراسة سبريدي وآخرون (Supriadi, et al, 2021)، ودراسة (علي وأبو زيد، 2020)، ودراسة (مومني والابراهيم، 2019)، ودراسة (الخطيب ، 2018)، ودراسات استخدمت مصطلح الحوكمة بمفرده مثل دراسات كل من: (الخميسي وآخرون، 2022)، ودراسة (الباسل وآخرون، 2022)، ودراسة (عبدالهادي، وآخرون، 2021)، ودراسة

(نحلة ، 2021)، ودراسة (العنتبلي، 2019)، ودراسة (حتاملة، 2018)، ودراسات استخدمت مصطلح الحوكمة مثل دراسة (ابو مليش، 2013)،

- ان درجة الحوكمة جاءت بدرجة كبيرة في بعض الدراسات مثل دراسات كل من: (ناصر الدين، 2012؛ وأبو دقة، 2013؛ العنتبلي، 2019؛ والمرداني، 2019)، وكانت متوسطة في بعض الدراسات مثل دراسة (البطاوي، وآخرون، 2020) ودراسة (عبدالهادي، وآخرون، 2021).

- ان غالبية الدراسات تناولت الحوكمة باستخدام البحث الكمي والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

-وجود شبه إجماع بين الدراسات السابقة بان المجالات الأساسية للحوكمة تتمثل في الآتي: (مجال الرؤية والإستراتيجية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، والعدالة والنزاهة، والفعالية والكفاءة، والرقابة والمسؤولية).

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في: (بناء اداة الدراسة من حيث تحديد المجالات والفقرات، والاسترشاد فيها في منهجية الدراسة، ومناقشة وتفسير النتائج).

وان اهم ما يميز الدراسة الحالية أصالتها في تطبيقها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، والشمولية لجميع الاتحادات للألعاب الجماعية والفردية وعدم اقتصارها على اتحاد فقط.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: هي العمليات والهيكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها. (الداعور، 2008).

الحوكمة الرشيدة: هي تطبيق المبادئ والمعايير التي تحكم أداء المؤسسات بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات بما يضمن الشفافية والمساءلة من قبل جميع الأطراف، وتغليب

مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة في المؤسسة (السعودية، 2021).

الاتحادات الرياضية: تعرف على أنها هيئات خاصة تهتم بالمجال الرياضي وتهدف للارتقاء بالمجال الرياضي وتتكون من أشخاص اعتباريين (أندية، مراكز شبابية) تكمن وظيفتهم في الإشراف على عمل الأندية و رفع مستواها الفني ضمن مجموعه من القواعد والقوانين التي تقرها الاتحادات الدولية في المجال الرياضي (توثيق) .

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

عنيت العديد من الدراسات بدراسة الحوكمة في مختلف المؤسسات مثل الجامعات (السعودية، 2021) والمدارس (ماضي، 2020) ورياض الأطفال (فيصل، 2021) وغيرها من المؤسسات التي طبقت الحوكمة، اما بالنسبة للاتحادات الرياضية لم تتوصل الباحثة إلى أية دراسة عنيت بذلك سواء أكان ذلك عربيا أم محليا، في ضوء ذلك ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحثة، ويمكن إيجازها في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات في فلسطين تعزى الى متغير نوع اللعبة في الاتحاد (جماعية - فردية)؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات في فلسطين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من

وجهة نظر أعضاء الاتحادات في فلسطين تعزى إلى متغير الخبرة؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية للتعرف إلى:

1. درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحاد.
2. الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات في فلسطين تبعا إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد.
3. الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات في فلسطين تبعا إلى متغير المؤهل العلمي .
4. الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات في فلسطين تبعا إلى متغير الخبرة.

أهمية الدراسة:

يعد موضوع الحوكمة الرشيدة من المواضيع الهامة والحديثة التي تحتاج إلى العناية والمتابعة من قبل

العاملين في الاتحادات الرياضية الفلسطينية، وبناء على ذلك يمكن إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تعد الدراسة الحالية " في حدود علم الباحثة -أول دراسة في فلسطين تهتم في دراسة الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
2. تساهم الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية .

3. تسهم الدراسة الحالية في تحديد الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية تبعاً الى متغيرات نوع اللعبة في الاتحاد والمؤهل العلمي، والخبرة.

4. تسهم الدراسة الحالية في مساعدة الباحثين والعاملين في الاتحادات الرياضية في المعرفة بالحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية.

5. تسهم الدراسة الحالية من خلال الجانبين النظري والعملي في إفادة الباحثين في اجراء دراسات علمية في مجال الحوكمة الرشيدة.

حدود الدراسة

جاءت حدود الدراسة الحالية :

الحد البشري: أعضاء الهيئة الرياضية في المحافظات الشمالية - فلسطين .

الحد المكاني:مقرات الاتحادات الرياضية في اللجنة الالومبية في المحافظات الشمالية - فلسطين .

الحد الزمني:تم إجراء الدراسة في العام 2021\2022.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على منهج الدراسة والمجتمع والعينة وأداة الدراسة وخصائصها العلمية وإجراءات الدراسة ومتغيراتها والمعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة عن تساؤلاتها.

منهج الدراسة

انسجاماً مع أهداف الدراسة وطبيعتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف الدراسة .

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية من فلسطين والبالغ عددها (53) اتحاداً للاعب الجماعية والفردية ، وعدد أعضائها (312) عضواً، وفق سجلات اللجنة الأولمبية الفلسطينية (2022/2021)م.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من (80) فرداً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية في فلسطين تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية ، وتمثل عينة الدراسة ما يقارب نسبته (40%) من مجتمعها، كما في الجدول رقم (1).

جدول 1:

تبيين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (ن = 80) .

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
نوع اللعبة في الاتحاد	جماعية	50	62.5
	فردية	30	37.5
	أقل من بكالوريوس	20	25
المؤهل العلمي	بكالوريوس	28	47.5
	ماجستير فأعلى	22	27.5
	5 سنوات فأقل	22	27.5
الخبرة	6- 10 سنوات	24	30
	أكثر من 10 سنوات	34	42.5
المجموع		80	100%

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الآداب التربوي والدراسات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة حول الحوكمة الرشيدة مثل دراسات كل من : (علي وأبو زيد ،2020) ودراسة (عوض وشرياتي،2020) ودراسة (المرداني،2019) ودراسة (حتاملة،2018) ودراسة مومني والابراهيم (2019) ودراسة العنتبلي (2019)، ودراسة (السعدية،2021)، ودراسة (عبدالهادي واخرون، 2021) قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة بشكل ينسجم مع أهدافها وطبيعتها حيث اشتملت اداة الدراسة على قسمين هما :

القسم الاول: ويتناول معلومات ديمغرافية عامة حول المستجيب على الاستبانة.

القسم الثاني: فقد خصص لقياس الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها حيث تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (68) فقرة وبعد الدراسة الاستطلاعية أصبحت (63) فقرة موزعه على سبعة مجالات وهي :

1. مجال الرؤية والإستراتيجية (8) فقرات.

2. مجال المساواة (7) فقرات.
3. مجال الشفافية (11) فقرات.
4. مجال المشاركة (8) فقرات.
5. مجال العدالة والنزاهة (10) فقرات.
6. مجال الفاعلية والكفاءة (8) فقرات.
7. مجال الرقابة والمسؤولية الإدارية (11) فقرات.

واشتمل سلم الاستجابة لأداة الدراسة على (5) استجابات وفق مقياس سلم ليكرت الخماسي وهي: درجة كبيرة جدا (5) درجات، درجة كبيرة (4) درجات، درجة متوسطة (3) درجات، درجه قليلة (2) درجة، درجة قليلة جدا (1) درجة، وتم صياغة جميع الفقرات بصيغة ايجابية لانها تعبر عن حوكمة رشيدة الملحق (أ).

الدراسة الاستطلاعية:

للتحقق من صدق الاداة وثباتها تم اجراء الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضواً من أعضاء الاتحادات الرياضية في المحافظات الشمالية تم اختيارهم بشكل عشوائي لم يتم تضمينهم بعينة الدراسة الاصلية ، وفيما يلي بيان لذلك:

صدق الأداة:

تم استخراج الصدق الداخلي للاداة من خلال استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات ومجالاتها والمجالات والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تم استبعاد (5) فقرات لم ترتبط مع مجالاتها، ومن ثم استخرج معامل الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية وذلك بعد توزيع الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) عضوا من اعضاء الاتحادات وتم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية، والجدول رقم (2) يبين ذلك.

جدول 2:

قيم معامل الارتباط بيرسون لدلالة العلاقة بين المجالات والدرجة لاداة الدراسة (ن = 30).

الرقم	مجالات الحوكمة	قيمة (ر)	مستوى الدلالة
1	الرؤية والاستراتيجية	0.88	**0.000
2	لمساءلة	0.91	**0.000
3	الشفافية	0.92	**0.000
4	المشاركة	0.87	**0.000
5	الفاعلية والكفاءة	0.81	**0.000
6	العدالة والنزاهة	0.84	**0.000
7	الرقابة والمسؤولية الادارية	0.88	**0.000

** دال عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$).

تشير نتائج الجدول رقم (2) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع المجالات والدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بيرسون ما بين (0.81 - 0.92) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$)، بالتالي تعد أداة الدراسة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

وللوصول إلى معامل ثبات أداة الدراسة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة الدراسة الاستطلاعية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.97)، وتراوحت قيم معامل الثبات لمجالاتها ما بين (0.76 - 0.95)، وهي قيم جيدة للسعي نحو تحقيق أغراض الدراسة، ونتائج الجدول رقم (3) تبين ذلك.

جدول 3:

قيم معامل الثبات لمجالات الحوكمة.

رقم المجال	مجالات الحوكمة	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	الرؤية والاستراتيجية	8	0.87
2	المساءلة	7	0.80
3	الشفافية	11	0.76
4	المشاركة	8	0.84
5	العدالة والنزاهة	10	0.94
6	الفاعلية والكفاءة	8	0.89
7	الرقابة والمسؤولية الادارية	11	0.95
	الثبات الكلي للأداة	63	0.97

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة :

- متغير نوع اللعبة في الاتحاد وله مستويان هما : (لعبة جماعية . لعبة فردية) .
- متغير المؤهل العلمي لعضو الاتحاد وله ثلاث مستويات هي (اقل من بكالوريوس ، بكالوريوس ،ماجستير فأعلى) .
- متغير الخبرة لدى عضو الاتحاد وله ثلاث مستويات وهي : (5 سنوات فأقل ، 6 - 10سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

المتغيرات التابعة : يتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة القياس المستخدمة في الدراسة الحالية .

إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

-إعداد استبانة الدراسة بصورتها النهائية .

-تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة .

-قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة واسترجاعها.

-تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS).

-تم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها والتوصل إلى النتائج والتوصيات .

المعالجات الإحصائية:

ما أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية

ال فلسطينية والإجابة عن التساؤل الأول.

2. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independentt-test) لتحديد الفروق في درجة الحوكمة

الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تبعا لمتغير (نوع اللعبة

في الاتحاد)، والإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني.

3. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروق في درجة الحوكمة الرشيدة في

الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تبعا لمتغيري (المؤهل العلمي،

الخبرة)، والإجابة عن تساؤلي الدراسة الثالث والرابع.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يشتمل هذا الفصل على عرض نتائج الدراسة ، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعا إلى تسلسل تساؤلاتها:

أولا: نتائج التساؤل الأول والذي نصه:

ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل مجال تنتمي

اليه وللدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة، ونتائج الجداول رقم (4-10) تبين ذلك. ونتائج الجدول رقم (11)

تبين خلاصة نتائج التساؤل الأول. ولتفسير النتائج تم اعتماد المتوسطات الحسابية الآتية:

- (1- 1.80) درجة قليلة جدا.

- (1.81- 2.60) درجة قليلة.

- (2.61- 3.40) درجة متوسطة.

- (3.41- 4.20) درجة كبيرة.

- (4.21- 5) درجة كبيرة جدا.

1. مجال الرؤية والإستراتيجية:

جدول 4:

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال الرؤية والإستراتيجية (ن=80).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد في الاتحاد خطة إستراتيجية لعمله الداخلي مع الأندية والخارجي مع الاتحادات الأخرى .	4.19	0.90	كبيرة
2	توجد في الاتحاد رؤية ورسالة محددين وواضحة لجميع اندية الاتحاد.	4.13	0.88	كبيرة
3	يوجد في الاتحاد خطة طويلة المدى للقيام بعمله.	3.18	0.92	متوسطة
4	يضمن الاتحاد في رؤيته بناء الأجيال الرياضية في فلسطين.	3.71	0.98	كبيرة
5	يوفر الاتحاد نشرة تبين أهدافه ومجالات عمله.	3.45	0.90	كبيرة
6	يضع الاتحاد مؤشرات أداء لمعرفة درجة تحقيق أهدافه	3.13	0.82	متوسطة
7	يعتمد الاتحاد في بناء خطته الإستراتيجية في ضوء إحصائيات حول الأندية واللاعبين والمدربين والحكام.	3.25	0.95	متوسطة
8	تعكس رؤية ورسالة الاتحاد البرامج والبطولات التي يعدها.	3.33	0.92	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الرؤية والإستراتيجية	3.54	0.67	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4) أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات لفقرات مجال الرؤية والإستراتيجية كانت كبيرة على الفقرات (1، 2، 4،

(5)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.45 - 4.19)، وكانت درجة الحوكمة متوسطة على الفقرات (3، 6، 7، 8)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.13 - 3.33). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (الرؤية الإستراتيجية) في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة ومتوسط استجابة قدره (3.54).

2. مجال المساءلة:

جدول 5:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال المساءلة (ن=80).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحدد الاتحاد لوائح واضحة تحدد سير عمل الأندية.	3.48	0.83	كبيرة
2	يطبق الاتحاد المساءلة لتحقيق جودة العمل.	3.31	0.80	متوسطة
3	يتبع الاتحاد أسلوب المناصحة الشفوية قبل اللجوء الى المساءلة الرسمية.	4.21	0.82	كبيرة جدا
4	يعلن الاتحاد عن اجراء المساءلة التنفيذية للأندية.	3.80	0.80	كبيرة
5	يفعل الاتحاد نظام مساءلة أعضائه من لجان محايدة.	2.80	0.96	متوسطة
6	يتم تطبيق المساءلة في الاتحاد بناء على ادلة ومعلومات موثوقة.	4.25	0.89	كبيرة جدا
7	تتخذ القرارات في الاتحاد في ضوء النتائج الدقيقة للمساءلة.	4.24	0.96	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لمجال المساءلة	3.73	0.58	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5) أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات لفقرات مجال المساءلة كانت كبيرة جدا على الفقرات (3، 6، 7)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها (4.21) فأعلى، وكانت درجة الحوكمة كبيرة على الفقرتين (1، 4)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.48، 3.80)، بينما كانت درجة الحوكمة متوسطة على الفقرتين (2، 5) حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.31، 2.80). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (المساءلة) في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة ويمتوسط استجابة قدره (3.73).

3. مجال الشفافية:

جدول 6:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات اعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال الشفافية (ن=80).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوفر الاتحاد قاعدة بيانات الكترونية حول الأندية واللاعبين والمدربين والحكام.	3.20	0.70	متوسطة
2	يراعي الاتحاد الوضوح في تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح الرياضية.	3.78	0.64	كبيرة
3	يعلن الاتحاد عن ضوابط ومعايير اختيار عضو الاتحاد.	3.63	0.85	كبيرة
4	ينشر الاتحاد الفعاليات والأنشطة التي يقوم فيها عبر وسائل الاعلام.	4.60	0.72	كبيرة جدا
5	يوزع الاتحاد دليلا حول القوانين والأنظمة واللوائح للأندية التابعة له.	3.51	0.93	كبيرة
6	يهتم الاتحاد بغرس ثقافة الشفافية في جميع الأندية التابعة له.	3.58	0.90	كبيرة
7	يوفر الاتحاد آليات لتقديم الأندية الشكاوي المتعلقة بأداء الاتحاد.	3.28	0.99	متوسطة
8	يعلن الاتحاد عن جوانب القوة والضعف في عمله.	3.65	1.10	كبيرة
9	يعلن الاتحاد عن خطته الحالية والمستقبلية للأندية التابعة له.	3.84	0.82	كبيرة
10	يهتم الاتحاد بعقد لقاءات دورية للنقاش مع إدارات الأندية التابعة له.	3.63	0.66	كبيرة
11	تضمن الموقع الإلكتروني للاتحاد معلومات باللغتين العربية والإنجليزية.	2.66	0.76	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الشفافية	3.58	0.46	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات لفقرات مجال الشفافية كانت كبيرة جدا على الفقرات (4) وبتوسط استجابة عليها (4.60) ، وكانت درجة الحوكمة كبيرة على الفقرات (2، 3، 5، 6، 8، 9، 10)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.51 - 3.84)، بينما كانت درجة الحوكمة متوسطة على الفقرات (1، 7، 11) حيث كان متوسط الاستجابة عليها على التوالي (3.20، 3.28، 2.66). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (الشفافية) في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات كانت كبيرة وبتوسط استجابة قدره (3.58).

4. مجال المشاركة:

جدول 7:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال المشاركة (ن=80).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يهتم الاتحاد بتشكيل لجان مشتركة مع الأندية لتفعيل العمل الجماعي.	4.11	0.84	كبيرة
2	يتبنى الاتحاد مبدا الحوار مع الأندية لتنفيذ انشطته.	3.84	0.95	كبيرة
3	يشرك الاتحاد الأندية في تقويم اعماله.	3.70	0.89	كبيرة
4	يشرك الاتحاد المؤسسات الحكومية والأهلية في اللجان لتمكين التواصل مع المجتمع.	3.76	0.90	كبيرة
5	يوفر الاتحاد البنية الملائمة لتبادل الأفكار والخبرات مع الأندية.	3.96	0.88	كبيرة
6	يشرك الاتحاد الأندية بمناقشة اللوائح واقتراح التعديلات وفق متطلبات ومستجدات عمله.	3.46	0.91	كبيرة
7	يشرك الاتحاد الأندية في اتخاذ القرارات التطويرية.	3.21	0.84	متوسطة
8	يشرك الاتحاد الأندية في تقييم أدائه.	3.20	0.88	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال المشاركة	3.66	0.61	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات لفقرات مجال المشاركة كانت كبيرة على الفقرات (1 - 6)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.46 - 4.11)، بينما كانت درجة الحوكمة متوسطة على الفقرتين (7، 8) حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.21، 3.20). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (المشاركة) في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات كانت كبيرة وبمتوسط استجابة قدره (3.66).

5. مجال العدالة والنزاهة:

جدول 8:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات اعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال العدالة والنزاهة (ن=80).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	وجود لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة في الاتحاد.	3.48	0.87	كبيرة
2	استخدام سياسة موثقة وواضحة وفعالة لمنع التجاوزات في الاتحاد.	3.84	0.74	كبيرة
3	التزام الاتحاد بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة أعماله بعدالة ودون محاباة.	4	0.95	كبيرة
4	توازن إدارة الاتحاد بين السلطات الوظيفية ومسئولياتها في الهيكل التنظيمي للاتحاد.	3.94	0.86	كبيرة
5	وجود نظام لتلقي الاقتراحات والشكاوي في الاتحاد.	3.53	0.90	كبيرة
6	تكفل الأنظمة للاندية حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض والانتقاد للاتحاد.	4.05	0.95	كبيرة
7	تتسم معايير التعامل مع الاندية بالعدل والموضوعية من قبل الاتحاد.	4.01	0.74	كبيرة
8	يوفر الاتحاد آليات مناسبة تجنبية التحيز وتضارب المصالح في تعامله مع الأندية.	4	0.69	كبيرة
9	معاملة جميع الأندية التابعة للاتحاد على أسس قائمة على العدل والمساواة ودون تمييز.	3.96	0.88	كبيرة
10	السماح لادارة الاندية بالمناقشة والاستفسار عن أداء الاتحاد.	3.86	0.90	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال العدالة والنزاهة	3.87	0.69	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (8) أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات لفقرات مجال العدالة والنزاهة كانت كبيرة على جميع الفقرات (1 - 10)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.48 - 4.01). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (العدالة والنزاهة) في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة وبمتوسط استجابة قدره (3.87).

6. مجال الفاعلية والكفاءة:

جدول 9:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال الفاعلية والكفاءة (ن=80).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعد الاتحاد البيانات المالية للاتحاد على أساس معايير معتمدة.	3.99	0.85	كبيرة
2	يوجد في الاتحاد نظام فعال لإدارة الأزمات	3.28	0.90	متوسطة
3	يستعين الاتحاد بطلب الاستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة من أصحاب الاختصاص.	3.51	0.91	كبيرة
4	يراعي الاتحاد اتخاذ القرارات باتجاه تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت وجهد.	3.84	0.88	كبيرة
5	يمتاز الاتحاد بفاعليته في اتخاذ القرارات السديدة.	3.81	0.87	كبيرة
6	يتواصل الاتحاد مع الأندية باستخدام التقنيات الحديثة كالبريد الإلكتروني والوسائل المتاحة.	4.13	0.97	كبيرة
7	يستثمر الاتحاد الموارد المالية والبشرية والمادية بطريقة متكاملة لتحقيق أهدافه.	3.40	0.92	متوسطة
8	دقة الاتحاد في ترجمة رؤيته ورسالته في تحقيق أهدافه البرنامج الزمني المحدد.	3.75	0.85	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الفاعلية والكفاءة	3.71	0.67	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (9) أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات لفقرات مجال الفاعلية والكفاءة كانت كبيرة على الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 8)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.51 - 4.13)، بينما كانت درجة الحوكمة متوسطة على الفقرتين (2، 7) حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.28، 3.40). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (الفاعلية والكفاءة) في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة وبمتوسط استجابة قدره (3.71).

7. مجال المسؤولية والرقابة الإدارية:

جدول 10:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أعضاء الاتحادات الرياضية الفلسطينية على فقرات مجال المسؤولية والرقابة الإدارية (ن=80).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إدراك الاتحاد للدور المناط به.	4.01	0.77	كبيرة
2	وجود خطط عمل في الاتحاد يجري تنفيذها لتصحيح أي قصور يتم اكتشافه.	3.84	0.80	كبيرة
3	وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء في نظام الرقابة الداخلية في الاتحاد	3.65	0.89	كبيرة
4	إلتزام إدارة الاتحاد بتعويض المدربين والحكام واللاعبين عن أي اضرار يلحق بهم في حال انتهاك حقوقهم وفق القوانين المعتمدة.	3.24	0.83	متوسطة
5	تطبيق آلية الرقابة في الاتحاد لتعزيز المسؤولية لدى أعضائه.	3.84	0.85	كبيرة
6	الالتزام بمعايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء الاتحاد.	3.30	0.83	متوسطة
7	الاعتماد على أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى أعضاء الاتحاد.	3.21	0.88	متوسطة
8	الالتزام بالواجبات تجاه الاندية وتحسين الخدمات المقدمة لها.	3.35	0.89	متوسطة
9	الالتزام بالواجبات تجاه الحكام وتحسين الخدمات المقدمة لهم.	2.86	0.98	متوسطة
10	الالتزام بالواجبات تجاه اللاعبين وتحسين الخدمات المقدمة لهم.	3.30	0.86	متوسطة
11	الالتزام بالواجبات تجاه المدربين وتحسين الخدمات المقدمة لهم.	3.36	0.85	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الرقابة والمسؤولية الادارية	3.45	0.70	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات لفقرات مجال الرقابة والمسؤولية الإدارية كانت كبيرة على الفقرات (1 ، 2 ، 3 ، 4)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.65 - 4.01)، بينما كانت درجة الحوكمة متوسطة على جميع الفقرات المتبقية، حيث كان تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.86 - 3.36). وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال (الرقابة والمسؤولية الإدارية) في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة وبمتوسط استجابة قدره (3.45).

1 خلاصة نتائج التساؤل الأول:

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) ملحق صفحة (62) أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.64)، وكانت درجة الاستجابة أعضاء الاتحادات كبيرة على جميع مجالات الحوكمة الرشيدة، حيث جاء مجال (العدالة والنزاهة) بالترتيب الأول بمتوسط استجابة قدره (3.87)، ويليه مجال (المساءلة) بمتوسط استجابة قدره (3.73)، بينما جاء مجال (الرقابة والمسؤولية الإدارية) بالترتيب الأخير بمتوسط استجابة قدره (3.45).

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد (جماعية، فردية)؟
وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t- test)، ونتائج الجدول (12) تبين ذلك.

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) ملحق صفحة (63) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في الدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية

الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد (جماعية، فردية) ولصالح (اتحادات الألعاب الجماعية).

ثالثاً: نتائج التساؤل الثالث والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج الجدولين (13)، ملحق صفحة (64) والجدول (14) ملحق صفحة (65) حيث يتضح من نتائج الجدول (14) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

رابعاً: نتائج التساؤل الرابع والذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج الجدولين (15) ملحق صفحة (66) والجدول (16) ملحق صفحة (67) حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل الفصل الحالي على مناقشة النتائج والتوصيات ، وفيما يلي عرض لذلك:

اولا: مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول والذي نصه: ما درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات

الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات؟

بينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.64)، حيث اتفقت النتائج مع ما أشارت اليه دراسة (ناصر الدين ، 2012؛ وأبو دقة ، 2013؛ العنتبلي، 2019؛ والمرداني، 2019) والتي أشارت الى ان الحوكمة الرشيدة في المجال الرياضي تعد أداة جيدة تمكن الهيئات من التأكد من حسن إدارتها في المجتمع بأسلوب علمي وعملي و تتمثل الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية باختصار في إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار ، وتحديد مسؤولية المسؤولين وحقوقهم وواجباتهم عن إدارة المؤسسة، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية، وجاءت النتائج في الدراسة الحالية أفضل من النتائج في دراسة (البطاوي، وآخرون، 2020) حول الحوكمة الرياضية للاتحاد المصري لكرة الطائرة حيث كانت الدرجة متوسطة، كذلك الحال في دراسة (عبدالهادي، وآخرون، 2021) حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم ايضا كانت الدرجة متوسطة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى ان هناك سعي حثيث على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وهذا يدل على

ان مستوى الرغبة في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يعد مرتفعا، والسبب في النظرة السلبية للأداء

الاتحادات الرياضية يعود الى قلة قليلة تشوه الصورة الفعلية للنظام في الاتحادات الرياضية الفلسطينية. وبالرغم من اهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في المجال الرياضي، الا انه ، لا يوجد قانون أو معيار للحوكمة الرشيدة مقبول بشكل عام والذي كان من الممكن أن يتم اعتماده من قبل مجموعة واسعة النطاق من المنظمات الرياضية (اللجنة الأولمبية الدولية ، والاتحادات الرياضية الدولية ، والاتحادات الرياضية الشاملة ، وما إلى ذلك) وبدعم من أصحاب المصلحة المتعددين. وعادةً الامتثال لأشكال متعددة من أنظمة الامتثال والبيئات التنظيمية بما في ذلك المبادئ القانونية العامة ، واللوائح الخاصة بها ، والميثاق الأولمبي ، والقانون العالمي لمكافحة المنشطات أو القوانين الإلزامية للبلد ، التي يمكن أن تشمل أو تشير إلى مبادئ ومؤشرات الحوكمة الرشيدة. حيث يعد سوء الإدارة مشكلة خطيرة تعيق الرياضة المحلية والدولية عن تحقيق كامل إمكاناتها لإفادة الأفراد والمجتمع من خلال الحد من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة للرياضة.

أما فيما يتعلق بترتيب مجالات المحور الأول والمتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، فقد جاء وكانت درجة الاستجابة اعضاء الاتحادات كبيرة على جميع مجالات الحوكمة الرشيدة، حيث جاء مجال (العدالة والنزاهة) بالترتيب الأول بمتوسط استجابة قدره (3.87)، يليه مجال (المساءلة) بمتوسط استجابة قدره (3.73)، بينما جاء مجال (الرقابة والمسؤولية الادارية) بالترتيب الأخير بمتوسط استجابة قدره (3.45) ، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما بينته دراسة المرادني، 2019؛ و حتاملة وسلامة، 2017) فيما يتعلق بواقع الرقابة والمساءلة الادارية في الاندية والاتحادات الرياضية، حيث ضرورة تقييد الأندية الرياضية بمجموعة من إجراءات المساءلة والرقابة الداخلية والعمليات التي تتم من خلالها توجيه الأندية الرياضية للحد من الفساد المالي والإداري بها وخصوصا في المجالات (المالية- البشرية- التقنية- الإدارية - القانونية)لتحسين كفاءة الأداء الإداري.

وترى الباحثة بان هذه النتيجة يمكن عزوها الى ان التركيز الاداري للاتحادات الرياضية ينصب على الجوانب المالية، وهي التي ترتبط بالادارة المالية، وفي المقابل هناك تدني في النظر الى المنهج الاساسي

والجوهري لتطبيق جميع مبادئ الحوكمة الرشيدة وخصوصا بما يتعلق بمبدأ الرقابة والمسؤولية

الإدارية. تم إثبات حالات عديدة من سوء الإدارة في السنوات الأخيرة في المنظمات الرياضية الدولية والوطنية ، بدءًا من الفساد الإداري مثل الرشوة ، وحتى الفرص الضائعة بسبب الإدارة غير الفعالة في الطرف الآخر من المقياس.

قد يكون أحد أسباب فشل الحوكمة في الرياضة هو التطور البطيء لما كان في الأساس مؤسسات تطوعية تأسست في القرن التاسع عشر إلى هيئات مهنية وأنظمة تنظيمية كافية للتحكم في عالم الرياضة الحديث والتجاري اليوم. ومع ذلك ، ليس هذا هو التفسير الوحيد: فقد كانت العديد من الهيئات الرياضية التطوعية بالكامل تحكم جيدًا ، وهناك بعض المنظمات المهنية التي حصل فيها العديد من الانتهاكات على مدى واسع.

و يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤشرات قابلة للقياس ومن هذه الأبعاد: الشفافية والإبلاغ عن الشفافية، وتمثيل أصحاب المصلحة، والعملية الديمقراطية، آليات التحكم، والنزاهة الرياضية

وتفسر الباحثة بان مجال الرقابة والمسؤولية الادارية جاء في الترتيب الاخير الى ان اعتبار الإدارة في المجال الرياضي علما من أهم العلوم التي تحتل مكانة رفيعة في الدول المتقدمة وتزداد أهميتها بزيادة الحاجة لها في المجال الرياضي وهذا ما يتطلب الإعتماد على العملية الإدارية حتى يمكن إنجازها بأقل جهد وأسرع وقت وبأكبر كفاءة ممكنة. حيث يشكل عنصر الرقابة الإدارية أحد العوامل المهمة في نجاح العملية الإدارية .

2-مناقشة نتائج التساؤل الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في

الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير نوع اللعبة في

الاتحاد (جماعية، فردية)؟

بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الدرجة

الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية تعزى إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد

(جماعية، فردية) ولصالح (اتحادات الالعاب الجماعية)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة من الناحية العملية

بان الالعاب الجماعية كلعبة كرة القدم، وغيرها من الالعاب الجماعية ذات الشعبية العالية في فلسطين،

تكون محل ومتابعة كبيرة واهتمام من قبل الجمهور الفلسطيني، وبالتالي فان مجال النقد المباشرة والرغبة

في الرقي في الاداء يكون اعلى من الالعاب الفردية، حيث تفرض هذه الحالة من الاندية بان يكون هناك

اعادة تقييم كبيرة لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع الرياضي.

3- مناقشة نتائج التساؤل الثالث والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في

الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

(أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)؟

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في الدرجة

الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء

الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث تتفق هذه النتائج ما بينته دراسة (الخطيب، 2018)

ودراسة (عبد الجبار، 2018)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان هناك تشابه في طبيعة المؤهلات التي

يملكها المستجيبون، فلم يختلف حملة الدرجات العلمية من فئة البكالوريوس او الدراسات العليا عن

بعضهما في تقدير تطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات والاندية الرياضية الفلسطينية، وهو ما يعكس

التشابه الكبير في المواد والمساقات التي تدرس في هذه المؤهلات، والتي لا تعطي أهمية كبيرة لمسألة تطبيق الحوكمة الرشيدة في القطاع الرياضي.

4- مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحوكمة الرشيدة في

الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة ؟

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الدرجة

الكلية للحوكمة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء

الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة، حيث تختلف هذه النتيجة ما توصلت اليه دراسة (الخطيب ، 2018)،

2018؛ ودراسة (حاتملة، 2018)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان الاتحادات الرياضية الفلسطينية

تتقصها مسألة التنوع في الخبرات وخصوصا في السياق الدولي، فعدم اختلاف تقدير تطبيق الحوكمة

الرشيد في الاتحادات الرياضية يعكس بان الخبرة لم تؤثر في طبيعة النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

الخلاصة

بعد الإلمام بجوانب هذه الدراسة المتعلقة بالحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة

نظر أعضائها ومن خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الاربعة تم التوصل الى النتائج التالية :

- أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات كانت كبيرة، وكانت درجة ا لاستجابة أعضاء الاتحادات كبيرة على جميع مجالات الحوكمة الرشيدة، حيث جاء مجال (العدالة والنزاهة) بالترتيب الأول ويليه مجال (المساءلة) بينما جاء مجال (الرقابة والمسؤولية الإدارية) بالترتيب الأخير .

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للحكومة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد (جماعية، فردية) ولصالح (اتحادات الألعاب الجماعية).
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للحكومة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في الدرجة الكلية للحكومة الرشيدة وجميع مجالاتها في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة.

ثانياً: التوصيات

وعلى ضوء نتائج الدراسة، تم طرح التوصيات الآتية:

1. هناك حاجة الى أن يتم تطبيق المسائلة على كافة المستويات الإدارية باعتبارها احد المبادئ الأساسية للحكومة في الاتحادات الرياضية ، والاندية الرياضية.
2. من الواجب أن تقوم الاتحادات الرياضية بتوفير لجنة استشارية تتمتع بالكفاءة والخبرة العالية.
3. أن يكون هناك تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية اتخاذ القرارات في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
4. أن تقوم الهيئات و الاتحادات الرياضية بحماية من يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها.

5. رفع مستوى المساءلة و الاهتمام بغرس القيم والأخلاق في الاجيال القادمة على اعتبارها من المبادئ الأساسية للحكومة.

6. التطبيق الفعلي هو العمل على عقد الورش و الندوات التدريبية والمؤتمرات التي من شأنها أن تعزز الوعي الاجتماعي بالفساد ومسبباته وخطورته.

7. العمل على التقليل من ظاهرة تضخم الأجهزة الإدارية في الاتحادات الرياضية

8. اجراء دراسات حول العلاقة بين الحكومة وبعض المتغيرات الادارية مثل القيادة التحويلية، المرونة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، في الأندية الرياضية.

المراجع العلمية

اولا: المراجع العربية

- أبو النصر ، مدحت محمد .(2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر .
- أبو دقة، موسى .(2013). أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم والعالي .
- أبو مليش (2013). الحاكمية المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية ، الأردن .
- الباسل، ميادة؛ جمعة، محمد؛ صيام، إيمان؛ والريامي، محمد. (2022). تطوير الحوكمة والقيادة بإدارات مدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عُمان في ضوء مبادئ الجودة الشاملة. **مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، مصر، 37 (80)، 1-38.**
- البطاوي، خالد عبدالفتاح إسماعيل، زهو، محمود جابر عبدالعزيز، عيد، أيمن عادل عبدالفتاح. (2020). الحوكمة الرياضية للاتحاد المصري للكرة الطائرة. **مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة مدينة السادات - كلية التربية الرياضية، 33(1)، 57 - 69.**
- الخميسي، السيد؛ الباسل، ميادة؛ والرحبية، منى. (2022). تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية. **مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، 37 (80)، 2-39.**
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي). (1997).
- حتاملة ، (2018). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، **دراسات العلوم التربوية ،الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي ، المجلد 45 ،العدد 4 ص(1-16) ،الأردن.**

- حتامله ،سلامه (2017).درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها ، رسالة ماجستير ، الدراسات العليا ،جامعة اليرموك ، سلطنة عمان، الأردن .
- حرب ،نعيمة محمد .(2011).واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطين .
- حمزة غربي .(2021). ساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية.مجلة الاقتصاد والمالية،جامعة حسبية بن علي الشلف - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 7(1)، 23 - 34.
- الحوكمة من أجل التنمية البشرية المستدامة ،وثيقة سياسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي نيويورك: Unite Nationsبرنامج التطوير .
- الخطيب، (2018) تقدير درجة تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأردنية ،، رسالة ماجستير ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي ، مجلد 38، العدد 2،الأردن .
- الخواجة، علا .(2006). مفهوم حوكمة الشركات في الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر .
- الداور، اسلام .(2008).مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين .
- درويش،عدنان .(2007).حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. بيروت، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
- دياب، رنا (2014).واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة .كلية الدراسات العليا .جامعة الأقصى ،غزة.
- السعدية ،حمدة بنت حمد بنت هلال .(2021). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية واعضاء هيئة التدريس ، العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية .

- السعودية، حمدة. (2021). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة قطر من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس: تصور مقترح. *مجلة دراسات العلوم التربوية،* عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 48(1)، 502-522.
- سيد على ابن عبدالرحمان، معاش، حسن، مقنين، عبدالحق. (2017). *مجلة التميز لعلوم الرياضة،* جامعة محمد خيضر بسكرة - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ع3، 120 - 130.
- شتات، البياتي (2018) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،* جامعة الزرقاء الأهلية، المجلد 18، العدد 2، ص (16) ،الأردن .
- عبد الحكيم ، (2011) حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، *مجلة العلوم التربوية .* مجلد (19) .العدد (1) .مصر .
- عبدا لله، (2009). الحوكمة والإدارة الرشيدة - إدارة الإصلاح وإدارة التطور في المنطقة العربية . بيروت : شركة المطبوعات للتوزيع والنشر .
- -عبدالهادي، إبراهيم فوزي مصطفى، مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، و المصري، رامي سيد إبراهيم. (2021). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية،* ع 42 ، 216 - 249 .
- العدوان .(2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها . *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية،* 15(16):422-463.
- عطوة ، محمد ابراهم، والسيد ، فكري محمد. (2012). حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم ، *مجلة كلية التربية،* جامعة المنصور، القاهرة ، مصر .

- علي، أبو زيد (2020). الحوكمة الرشيدة للأندية الرياضية وعلاقتها بالاستقرار النفسي للمدربين، *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، المجلد 06، العدد 106، كلية التربية الرياضية، جامعة الإسكندرية، مصر .
- العنتبلي، حمادة عيد نوار. (2019). دور الحكومة في تفعيل آليات الاستثمار بالمؤسسات الرياضية. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، جامعة الإسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنين بأبو قير، ع 102، 108 - 128.
- العنتبلي، (2019). دور الحوكمة في تفعيل آليات الاستثمار في المؤسسات الرياضية، *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، كلية الإسكندرية كلية التربية الرياضية بنين أبو قير، المجلد 5، العدد 102، ص (108-129)، مصر .
- عوض شعيبات، محمد، شرياتي، نجاه محمد رمضان، الشرياتي، هشام. (2020). تطبيق الحوكمة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس والإداريين فيها: دراسة ميدانية في مدارس محافظتي الخليل وبيت لحم. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، 34(135)، 171 - 208.
- فانس وكلوت (2013). مستوى تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة في الاتحاد الأردني لكرة القدم من وجهة نظر مجالس إدارات أندية دوري المناصير، رسالة ماجستير، الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن .
- فيصل، (2021) متطلبات تطبيق نظام الاعتماد المدرسي في ضوء فلسفة الدمج التعليمي بمؤسسات رياض الأطفال "إستراتيجية مقترحة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة سوهاج.
- ماضي الشهراني، مطرة رجاء. (2020). درجة توفر متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، جامعة أسبوط - كلية التربية - مركز تعليم الكبار، 2(1)، 279 - 299.

- محمد، حاكم محسن. (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية وطموح، المنعقد في الفترة من 21-24 كانون الأول 2008 في مراكش، المغرب.
- محمود ، جمال .(2016). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- المرדاني (2019). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، كلية التربية الرياضية للبنين ،المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان ، مصر .
- مرزوق، فاروق.(2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور الاستراتيجي. مكتبة الإنماء، القاهرة، مصر.
- المليحي، رضا ابراهيم. (2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي ، ص 346 - 347 .
- المهدي، سوزان.(2017). الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز. المؤتمر العلمي السنوي الربع والعشرين ، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي، الواقع والرؤى المستقبلية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،مصر .
- مومني، (2019) درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ، مجلد 27، العدد 1، ص(589-616)، جامعة اليرموك اريد - المملكة الأردنية الهاشمية.

- مومني، آلاء كمال سامي، الإبراهيم، عدنان بدري. (2019). *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا،* 27(1)، 589 - 616.

- ناصر الدين ، يعقرب عادل . (2012). واقع تطبيق الحاكمية في الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.

- نجم ،عدنان .(2017). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين .

تحلة، حسن. (2021). قدرة الجامعات المصرية على الالتزام بمعايير الحوكمة في إطار طريقة تنظيم المجتمع وعلاقته بمواجهة الأزمات المجتمعية وقت انتشار فيروس كورونا. *مجلة دراسات اجتماعية،* جامعة حلوان، مصر، 53(2)، 217-256.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Supriadi, D., Usman, H., Jabar, A., &Widyastuti, I. (2021). Good School Governance: An Approach to Principal's Decision-Making Quality in Indonesian Vocational School. *Research in Educational Administration & Leadership*, 6(4), 796-831.
- United Nations Development Program (UNDP).(1997). Governance for Sustainable HumanDevelopment – AUNDP Policy Document, January.

الملاحق

ملحق أ: أداة الدراسة

السيد عضو الاتحاد المحترم.

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضائها " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، وتشتمل الاستبانة على جزئين، الأول البيانات الشخصية، والثاني مجالات الحوكمة الرشيدة ، يرجى استكمال تعبئتهما، علماً بأن المعلومات لغاية البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) وفق ما ينطبق عليك:

- 1 نوع اللعبة في الاتحاد: جماعية () فردية ()
- 2 المؤهل العلمي: اقل من بكالوريوس () بكالوريوس () ماجستير فاعلى ()
- 3 الخبرة: 5 سنوات فأقل () 6-10 () اكثر من 10 سنوات ()

ثانيا: استبانته قياس الحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية.
أرجو من حضرتكم اختيار البديل المناسب لكل فقرة والتكرم بوضع إشارة (x) وفق ما تراه
مناسبا.

1 مجال الرؤية والإستراتيجية:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يوجد في الاتحاد خطة استراتيجية لعمله الداخلي مع الأندية والخارجي مع الاتحادات الأخرى .					
2	توجد في الاتحاد رؤية ورسالة محددتين وواضحة لجميع اندية الاتحاد.					
3	يوجد في الاتحاد خطة طويلة المدى للقيام بعمله.					
4	يضمن الاتحاد في رؤيته بناء الأجيال الرياضية في فلسطين.					
5	يوفر الاتحاد نشرة تبين أهدافه ومجالات عمله.					
6	يضع الاتحاد مؤشرات أداء لمعرفة درجة تحقيق اهدافه					
7	يعتمد الاتحاد في بناء خطته الاستراتيجية في ضوء احصائيات وأرقام حول الأندية واللاعبين والمدربين والحكام.					
8	تعكس رؤية ورسالة الاتحاد البرامج والبطولات التي يعدها.					

2- مجال المساءلة:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يحدد الاتحاد لوائح واضحة تحدد سير عمل الأندية.					
2	يطبق الاتحاد المساءلة لتحقيق جودة العمل.					
3	يتبع الاتحاد أسلوب المناصحة الشفوية قبل اللجوء الى المساءلة الرسمية.					
4	يعلن الاتحاد عن اجراءت المساءلة التنفيذية للأندية.					
5	يفعل الاتحاد نظام مساءلة أعضائه من لجان محايدة.					
6	يتم تطبيق المساءلة في الاتحاد بناء على ادلة ومعلومات موثوقة.					
7	تتخذ القرارات في الاتحاد في ضوء النتائج الدقيقة للمساءلة.					

3- مجال الشفافية:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	يوفر الاتحاد قاعدة بيانات الكترونية حول الأندية واللاعبين والمدربين والحكام.					
2	يراعي الاتحاد الوضوح في تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح الرياضية.					
3	يعلن الاتحاد عن ضوابط ومعايير اختيار عضو الاتحاد.					
4	ينشر الاتحاد الفعاليات والأنشطة التي يقوم فيها عبر وسائل الاعلام.					

					5	يوزع الاتحاد دليلا حول القوانين والأنظمة واللوائح للأندية التابعة له.
					6	يهتم الاتحاد بغرس ثقافة الشفافية في جميع الأندية التابعة له.
					7	يوفر الاتحاد البات لتقديم الأندية الشكاوي المتعلقة بأداء الاتحاد.
					8	يعلن الاتحاد عن جوانب القوة والضعف في عمله.
					9	يعلن الاتحاد عن خطته الحالية والمستقبلية للأندية التابعة له.
					10	يهتم الاتحاد بعقد لقاءات دورية للنقاش مع إدارات الأندية التابعة له.
					11	تضمن الموقع الإلكتروني للاتحاد معلومات باللغتين العربية والإنجليزية.

4- مجال المشاركة:

الدرجة					الرقم	الفقرات
درجة قليلة جدا	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جدا		
					1	يهتم الاتحاد بتشكيل لجان مشتركة مع الأندية لتفعيل العمل الجماعي.
					2	يتبنى الاتحاد مبدا الحوار مع الأندية لتنفيذ انشطته.
					3	يشرك الاتحاد الأندية في تقييم اعماله.
					4	يشرك الاتحاد المؤسسات الحكومية والأهلية في اللجان لتمكين التواصل مع المجتمع.
					5	يوفر الاتحاد البئة الملائمة لتبادل الأفكار والخبرات مع الأندية.
					6	يشرك الاتحاد الأندية بمناقشة اللوائح واقتراح التعديلات وفق متطلبات ومستجدات عمله.
					7	يشرك الاتحاد الأندية في اتخاذ القرارات التطويرية.
					8	يشرك الاتحاد الأندية في تقييم أدائه.

5- مجال العدالة والنزاهة:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	وجود لوائح توضح حقوق وواجبات أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة في الاتحاد.					
2	استخدام سياسة موثقة وواضحة وفعالة لمنع التجاوزات في الاتحاد.					
3	التزام الاتحاد بتطبيق القوانين والأنظمة عند ممارسة أعماله بعدالة ودون محاباة.					
4	توازن إدارة الاتحاد بين السلطات الوظيفية ومسؤولياتها في الهيكل التنظيمي للاتحاد.					
5	وجود نظام لتلقي الاقتراحات والشكاوي في الاتحاد.					
6	تكفل الأنظمة للاندية حق ممارسة الاعتراضات والتحفظات والرفض والانتقاد للاتحاد.					
7	تتسم معايير التعامل مع الاندية بالعدل والموضوعية من قبل الاتحاد.					
8	يوفر الاتحاد آليات مناسبة تجنبه التحيز وتضارب المصالح في تعامله مع الأندية.					
9	معاملة جميع الأندية التابعة للاتحاد على أسس قائمة على العدل والمساواة ودون تمييز.					
10	السماح لادارة الاندية بالمناقشة والاستفسار عن أداء الاتحاد.					

6- مجال الفاعلية والكفاءة:

الدرجة					الفقرات	الرقم
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					يعد الاتحاد البيانات المالية للاتحاد على اساس معايير معتمدة.	1
					يوجد في الاتحاد نظام فعال لإدارة الازمات	2
					يستعين الاتحاد بطلب الأستشارة المهنية المتخصصة عند الحاجة من أصحاب الاختصاص.	3
					يراعي الاتحاد اتخاذ القرارت باتجاه تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ووقت وجهد.	4
					يمتاز الاتحاد بفاعليته في اتخاذ القرارات السديدة.	5
					يتواصل الاتحاد مع الأندية باستخدام التقنيات الحديثة كالبريد الالكتروني والوسائل المتاحة.	6
					يستثمر الاتحاد الموارد المالية والبشرية والمادية بطريقة متكاملة لتحقيق أهدافه.	7
					دقة الاتحاد في ترجمة رؤيته ورسالته في تحقيق أهدافه البرنامج الزمني المحدد.	8

7- مجال الرقابة والمسؤولية الادارية:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1	إدراك الاتحاد للدور المناط به.					
2	وجود خطط عمل في الاتحاد يجري تنفيذها لتصحيح أي قصور يتم اكتشافه.					
3	وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء في في نظام الرقابة الداخلية في الاتحاد					
4	إلتزام إدارة الاتحاد بتعويض المدربين والحكام واللاعبين عن اي اضرار يلحق بهم في حال انتهاك حقوقهم وفق القوانين المعتمدة.					
5	تطبيق آلية الرقابة في الاتحاد لتعزيز المسؤولية لدى أعضائه.					
6	الالتزام بمعايير واضحة ومعلنة لتقييم أداء الاتحاد.					
7	الاعتماد على أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى أعضاء الاتحاد.					
8	الالتزام بالواجبات تجاه الاندية وتحسين الخدمات المقدمة لها.					
9	الالتزام بالواجبات تجاه الحكام وتحسين الخدمات المقدمة لهم.					
10	الالتزام بالواجبات تجاه اللاعبين وتحسين الخدمات المقدمة لهم.					
11	الالتزام بالواجبات تجاه المدربين وتحسين الخدمات المقدمة لهم.					

ملحق ب: الجداول

جدول 11:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية ومن وجهة نظر أعضاء الاتحادات (ن=80).

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	المجالات	الرقم
السادس	كبيرة	0.67	3.54	الرؤية والإستراتيجية	1
الثاني	كبيرة	0.58	3.73	المساءلة	2
الخامس	كبيرة	0.46	3.58	الشفافية	3
الرابع	كبيرة	0.61	3.66	المشاركة	4
الأول	كبيرة	0.69	3.87	العدالة والنزاهة	5
الثالث	كبيرة	0.67	3.71	الفاعلية والكفاءة	6
الأخير	كبيرة	0.70	3.45	الرقابة والمسؤولية الإدارية	7
	كبيرة	0.55	3.65	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة الرشيدة	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 12:

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في الحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير نوع اللعبة في الاتحاد (ن=80).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط		نوع اللعبة في	
			الحسابي	العدد	الاتحاد	المجالات
*0.003	3.08	0.54	3.71	50	جماعية	الرؤية والإستراتيجية
		0.77	3.26	30	فردية	
*0.000	4.85	0.37	3.94	50	جماعية	المساعدة
		0.69	3.37	30	فردية	
*0.000	4.46	0.29	3.73	50	جماعية	الشفافية
		0.56	3.31	30	فردية	
*0.000	4.06	0.44	3.85	50	جماعية	المشاركة
		0.71	3.33	30	فردية	
*0.000	3.95	0.50	4.08	50	جماعية	العدالة والنزاهة
		0.81	3.50	30	فردية	
*0.000	4.19	0.41	3.94	50	جماعية	الفاعلية والكفاءة
		0.85	3.34	30	فردية	
*0.029	2.23	0.60	3.58	50	جماعية	الرقابة والمسؤولية الإدارية
		0.82	3.23	30	فردية	
*0.000	4.41	0.39	3.84	50	جماعية	الدرجة الكلية للحكومة
		0.62	3.34	30	فردية	

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

جدول 13:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكومة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

من وجهة نظر اعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ن=80).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المجالات
0.36	3.59	20	أقل من بكالوريوس	الرؤية والاستراتيجية
0.73	3.53	28	بكالوريوس	
0.78	3.52	22	ماجستير فأعلى	
0.31	3.91	20	أقل من بكالوريوس	المساءلة
0.65	3.70	28	بكالوريوس	
0.63	3.62	22	ماجستير فأعلى	
0.19	3.75	20	أقل من بكالوريوس	الشفافية
0.51	3.53	28	بكالوريوس	
0.51	3.49	22	ماجستير فأعلى	
0.35	3.81	20	أقل من بكالوريوس	المشاركة
0.65	3.64	28	بكالوريوس	
0.71	3.55	22	ماجستير فأعلى	
0.24	3.99	20	أقل من بكالوريوس	العدالة والنزاهة
0.76	3.98	28	بكالوريوس	
0.78	3.57	22	ماجستير فأعلى	
0.25	3.93	20	أقل من بكالوريوس	الفاعلية والكفاءة
0.74	3.68	28	بكالوريوس	
0.79	3.57	22	ماجستير فأعلى	
0.42	3.41	20	أقل من بكالوريوس	الرقابة والمسؤولية
0.78	3.51	28	بكالوريوس	
0.80	3.38	22	ماجستير فأعلى	
0.25	3.77	20	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.58	3.65	28	بكالوريوس	
0.65	3.53	22	ماجستير فأعلى	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 14:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (ن=80).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
الرؤية والاستراتيجية	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.06	0.944
	داخل المجموعات	35.04	77	0.46		
	المجموع	35.10	79			
المساءلة	بين المجموعات	0.95	2	0.48	1.42	0.249
	داخل المجموعات	25.91	77	0.34		
	المجموع	26.87	79			
الشفافية	بين المجموعات	0.83	2	0.42	2.05	0.136
	داخل المجموعات	15.63	77	0.20		
	المجموع	16.46	79			
المشاركة	بين المجموعات	0.77	2	0.39	1.04	0.359
	داخل المجموعات	28.62	77	0.37		
	المجموع	29.39	79			
العدالة والنزاهة	بين المجموعات	2.70	2	1.35	2.95	0.058
	داخل المجموعات	35.20	77	0.46		
	المجموع	37.90	79			
الفاعلية والكفاءة	بين المجموعات	1.43	2	0.71	1.59	0.211
	داخل المجموعات	34.56	77	0.45		
	المجموع	35.98	79			
الرقابة والمسؤولية الادارية	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.28	0.759
	داخل المجموعات	38.89	77	0.51		
	المجموع	39.16	79			
الدرجة الكلية للحوكمة	بين المجموعات	0.61	2	0.31	1.03	0.363
	داخل المجموعات	22.88	77	0.30		
	المجموع	23.49	79			

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

جدول 15:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة (ن=80).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الخبرة	المجالات
0.36	3.51	22	5 سنوات فأقل	الرؤية والاستراتيجية
0.59	3.62	24	6- 10 سنوات	
0.86	3.51	34	أكثر من 10 سنوات	
0.45	3.73	22	5 سنوات فأقل	المساءلة
0.55	3.92	24	6- 10 سنوات	
0.66	3.59	34	أكثر من 10 سنوات	
0.30	3.71	22	5 سنوات فأقل	الشفافية
0.44	3.63	24	6- 10 سنوات	
0.53	3.45	34	أكثر من 10 سنوات	
0.40	3.67	22	5 سنوات فأقل	المشاركة
0.43	3.79	24	6- 10 سنوات	
0.80	3.56	34	أكثر من 10 سنوات	
0.64	4	22	5 سنوات فأقل	العدالة والنزاهة
0.40	4.01	24	6- 10 سنوات	
0.84	3.67	34	أكثر من 10 سنوات	
0.66	3.74	22	5 سنوات فأقل	الفاعلية والكفاءة
0.38	3.91	24	6- 10 سنوات	
0.81	3.55	34	أكثر من 10 سنوات	
0.60	3.30	22	5 سنوات فأقل	الرقابة والمسؤولية الادارية
0.55	3.66	24	6- 10 سنوات	
0.83	3.41	34	أكثر من 10 سنوات	
0.42	3.67	22	5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية للحوكمة
0.35	3.79	24	6- 10 سنوات	
0.70	3.54	34	أكثر من 10 سنوات	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

جدول 16:

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الحوكمة الرشيدة في الاتحادات الرياضية الفلسطينية

من وجهة نظر اعضاء الاتحادات تعزى إلى متغير الخبرة (ن = 80).

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.803	0.22	0.10	2	0.20	بين المجموعات	الرؤية
		0.45	77	34.90	داخل المجموعات	والاستراتيجية
			79	35.10	المجموع	
0.113	2.24	0.74	2	1.48	بين المجموعات	المساءلة
		0.33	77	25.39	داخل المجموعات	
			79	26.87	المجموع	
0.103	2.34	0.47	2	0.94	بين المجموعات	الشفافية
		0.20	77	15.52	داخل المجموعات	
			79	16.46	المجموع	
0.365	1.02	0.38	2	0.76	بين المجموعات	المشاركة
		0.37	77	28.63	داخل المجموعات	
			79	29.39	المجموع	
0.100	2.37	1.10	2	2.20	بين المجموعات	العدالة والنزاهة
		0.46	77	35.70	داخل المجموعات	
			79	37.90	المجموع	
0.130	2.09	0.93	2	1.85	بين المجموعات	الفاعلية والكفاءة
		0.44	77	34.13	داخل المجموعات	
			79	35.98	المجموع	
0.203	1.63	0.79	2	1.59	بين المجموعات	الرقابة
		0.49	77	37.58	داخل المجموعات	والمسؤولية
			79	39.16	المجموع	الادارية
0.214	1.57	0.46	2	0.92	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.29	77	22.57	داخل المجموعات	للحوكمة
			79	23.49	المجموع	

• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**GOOD GOVERNANCE IN PALESTINIAN SPORTS
FEDERATIONS AS PERCEIVED BY THEIR
MEMBERS**

**By
Sahar Najar**

**Supervisors
Prof. Abdelnaser Qadumi
Dr. Jamal Shaker**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Masterin Physical Education, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National
University, Nablus-Palestine.**

2022

GOOD GOVERNANCE IN PALESTINIAN SPORTS FEDERATIONS AS PERCEIVED BY THEIR MEMBERS

By

Sahar Najjar

Supervisors

Prof. Abdelnaser Qadoumi

Dr. Jamal Shaker

Abstract

Aim of the Study

As its title indicates, the aim of study was twofold: to examine the state of good governance practice as perceived by their members and find out if there were differences due to variables of type of game, academic qualification, and experience.

Methodology of the Study

The researcher used the descriptive analytical approach. She developed and administered a 63-item questionnaire to a randomly selected sample of 80 members in the sports federations based in the northern governorates of Palestine. The questionnaire items covered seven domains: vision and strategy, accountability, transparency, participation, justice and integrity, efficiency and effectiveness, control and administrative responsibility. For data analysis, the researcher used arithmetic means, standard deviations, t-test (for two independent groups), One-Way ANOVA and LSD test.

Results of the Study:

After data analysis, it was found that the participants perceived good governance practice in Palestinian sportsfederations as high. It was also found that there were statistically significant differences in the total score of good governance and in all its domains which could be due to type of game (collective/ individual) in favor of collective games. However, no statistically significant differences were found in the total score of good governance practice and its domains which could be due to academic qualification variable. There were also no statistically significant differences in the total

score of good governance practice and its domains which could be due to experience variable.

In the light of the study findings, the researcher recommended practice of accountability at club and federation administrative levels because it is one of the basic principles of good governance.

Key words: Good governance; Sports Federations; Palestine.