

10-2015

# The Impact of Governance in Sports Institutions On Olympic Achievements from Decision-Makers' Perspective in the United Arab Emirates

Rasheed Ibrahim Al Matar Al Nuaimi

Follow this and additional works at: [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_dissertations](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations)

Part of the [Public Administration Commons](#)

---

## Recommended Citation

Al Matar Al Nuaimi, Rasheed Ibrahim, "The Impact of Governance in Sports Institutions On Olympic Achievements from Decision-Makers' Perspective in the United Arab Emirates" (2015). *Dissertations*. 58.  
[https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all\\_dissertations/58](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_dissertations/58)

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Dissertations by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).





جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم السياسية

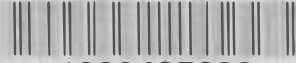
أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار

راشد إبراهيم المطوع النعيمي

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة

إشراف الدكتور عبدالفتاح ياغي

UAEU Library



1000495233



## اقرار

أنا راشد إبراهيم المطوع النعيمي، الموقع أدناه، طالب دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدم الأطروحة الجامعية بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار"، أقر رسميا بأن هذه الأطروحة هو العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف عبدافتاح ياغي، الأستاذ في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. وأقر أيضا بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علما بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها. وأقر أيضا بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل بها فيما يتعلق بإجراء البحث وجمع البيانات والتأليف وعرض نتائج و/أو نشر هذه الأطروحة.

التاريخ ١٤١٢/١٢/١٥

التوقيع 

## إجازة الأطروحة

أجيزت رسالة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:


(1) المشرف (رئيس اللجنة) الدكتور عبدالفتاح ياغي

الدرجة- أستاذ الإدارة العامة والسياسات العامة المشارك

قسم العلوم السياسية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

التاريخ ..... 17 / 11 / 2015

التوقيع ..... 

(2) عضو- الأستاذ الدكتور أحمد مصطفى منصور

الدرجة- أستاذ الإدارة العامة والسياسات العامة

قسم العلوم السياسية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

التاريخ ..... 18 / 11 / 2015

التوقيع ..... 

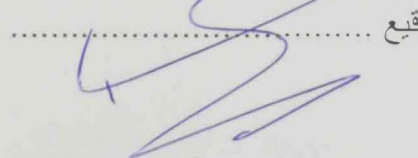
(3) عضو- الرائد الدكتور سعود سالم الجنيبي

الدرجة- أستاذ مشارك

وزارة الداخلية

دولة الإمارات العربية المتحدة

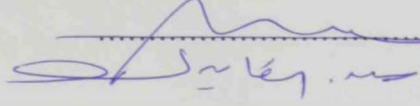
التاريخ ..... 23 / 11 / 2015

التوقيع ..... 

اعتمدت الأطروحة من قبل:

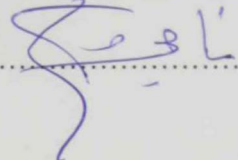
(1) عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الأستاذ الدكتور سيف القايدي

التاريخ ..... 21 - 11 - 15

التوقيع .....  


(2) عميد كلية الدراسات العليا الأستاذ الدكتور ناجي واكيم

التاريخ ..... 13 | 12 | 2015

التوقيع .....  


النسخة رقم 13 من 16

## الملخص

يتوقف نجاح المؤسسات الرياضية على مدى تحقيقها لانجازات رياضية متميزة ليس فقط على الصعيد المحلي، وإنما على كافة الأصعدة الإقليمية والدولية. لذا تقاس كفاءة المؤسسات الرياضية بعدد الانجازات المتحققة خصوصا على مستوى الدورات الاولمبية والتي تعتبر أعلى مرتبة في سلم الانجازات الرياضية. وتطلق الدراسة الحالية من فرض أساسي هو أن ضعف الانجازات الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة قد يكون متأثرا بحوكمة ونمط الإدارة والقيادة في المؤسسات الرياضية المختلفة وخاصة الاتحادات والأندية الرياضية. لذا، هدفت الدراسة إلى بحث أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار، بالإضافة إلى التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية. ولهذا الغرض تم استخدام المنهج الكمي واستخدمت طريقة المسح الميداني باستخدام الاستبانة لملائمتها لطبيعة الدراسة. ويتكوّن مجتمع الدراسة من صانعي القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية والبالغ عددهم 596 شخصا. وتم تحقيق نسبة تجاوب مع استبانة الدراسة بلغت (69.8%) يمثلون (358) من القيادات الرياضية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: (1) 30% من القيادات الرياضية فقط راضية عن النتائج الاولمبية التي حققتها الدولة و(2) 36% من القيادات الرياضية فقط يعتقد بوجود معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية، و(3) القيادات الرياضية تعتقد أن دولة الإمارات لديها الامكانيات لاستضافة دورة الألعاب الأولمبية الصيفية، و (4) 35% من القيادات الرياضية تعتقد بأنه يتم الاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية، و(5) 66% من القيادات الرياضية تعتقد بوجود ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية بدرجة، و (6) 59% من القيادات الرياضية تعتقد يتوفر لدى القيادات الرياضية الحالية قدرا كبيرا من المعلومات والمعارف العلمية في مجال عملهم، و(5) 34% من القيادات الرياضية فقط ترى هناك مشاركة المؤسسات الرياضية في صياغة القرارات الرياضية الاستراتيجية، (6) 32% من



القيادات الرياضية فقط تعتقد بوجود الخطط التدريبية والفنية طويلة المدى لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية، و(7) 81% من القيادات الرياضية تعتقد بصعوبة تحقيق الرياضة الاماراتية لانجازات رياضية في ظل غياب الدعم المالي المطلوب.

قدّمت الدراسة عددا من التوصيات أهمها: (1) أهمية اختيار القيادات المؤسسية الرياضية بناء على الكفاءة، وضرورة امتلاكها لرؤية وأهداف واضحة ومحددة، ورفع مهاراتها في القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، (2) دعم وتطوير النظام القانوني من خلال مراجعة كافة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديثها بمشاركة المؤسسات الرياضية وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة لضمان المزيد من الشفافية، و(3) الاعلان عن نتائج تقارير وإجراءات اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية بكل وضوح والإعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية، و(4) تعزيز مبدأ المشاركة من خلال وضع منهجية واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي في الدولة ووضع السياسات العامة وصياغة القرارات الرياضية الاستراتيجية، و(5) التركيز على وضع خطط تدريبية وفنية طويلة المدى، و(6) وأهمية توافر موازنات مالية قوية واستراتيجيات تسويقية تمكّن المؤسسات الرياضية من تنمية مواردها المالية ذاتيا، و(7) التركيز على زيادة الدراسات البحثية حول حوكمة المؤسسات الرياضية والاهتمام بدراسة علم الحوكمة بشكل عام، وحوكمة المؤسسات الرياضية بشكل خاص. و(8) اجراء دراسات مستقبلية لمعرفة مدى التغيير الذي قد يطرأ على مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة، لما وجدته الباحث من توجه عام للحكومة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في كافة قطاعات الدولة بما فيها الرياضية. و(9) اجراء الدراسات المتخصصة حول حوكمة الاتحادات الرياضية والجمعيات الرياضية واللجان الرياضية والأندية الرياضية، كل على حده.

كلمات البحث الرئيسية:- الحوكمة، الاستراتيجية، الشفافية، المحاسبة، المشاركة، الانجازات.

## الملخص باللغة الانجليزية

## (Abstract)

**THE IMPACT OF GOVERNANCE IN SPORTS INSTITUTIONS ON OLYMPIC ACHIEVEMENTS FROM DECISION-MAKERS' PERSPECTIVE IN THE UNITED ARAB EMIRATES**

The success of sports institutions depends on the extent of achieving outstanding sports results not only at the local level but on all regional and international levels. Hence, efficiency of sports institutions is measured by the number of achievements, especially at the Olympics level as it is the highest rank in the hierarchy of sports achievements. The present study begins from a basic assumption that the weakness of the UAE's Olympic achievements is due to the governance pattern and management and leadership styles in various sports institutions and especially in the sports federations and sports clubs.

In this respect, this study aimed to examine the impact of strengthening governance in sports institutions on the achievements of the Olympic sports in the UAE from the standpoint of decision-makers, as well as to identify the extent of the contribution of the governance system in improving the outcomes of sports institutions. For this purpose, a quantitative methodology along with a field survey was used given the nature of the study. The study population consists of decision-makers of the senior leadership in sports institutions, totaling 596 people. The response rate to the study questionnaire was (69.8%), representing (358) of the total number of sports leadership. The study found several important results, namely: (1) 30% of the sports leadership is not satisfied with the Olympic results achieved by the UAE, (2) 36% of the sports leaders believed that there were no clear accountability criteria for officers and employees in sports institutions, (3) sports Leaders believes that the UAE has the potential to host the Summer Olympic Games, (4) 35% of the sports leaders believed that announcement of the strategic and operational plans for sports organizations is made in a transparent manner, (5) 66% of the sports leaders indicated the existence of clear gaps in the current legislation, in relation to sports, (6) 59% of the sports leaders think that the current sports leaders dispose of a considerable degree of scientific knowledge and expertise within their field, (7) 34% of the sports leaders see the non-participation sports institutions in the formulation of

the country's strategic decisions in relation to sports, (8) 32% of the sports leaders highlighted the absence of long-term plans for training and technical to prepare

athletes competitions, and (9) 81% of the sports leaders pinpointed to the lack of financial support as a cause of not achieving remarkable sports results for the UAE.

The study also made a number of recommendations, (1) the importance of selecting sports institutional leaders based on competence, and the need to possess clear and specific vision and objectives, and the need for capacity build-up to be able to resolve problems and make decisions, (2) the support and development of the legal framework through reviewing and updating all laws and regulations governing the sports work in the UAE with the participation of sports institutions, and enforcing existing laws and carrying out benchmarking studies and recommendations to issue new laws to ensure greater transparency, (3) the announcement of reports' results and strategic action plans and decisions in relation to sports activities, and the announcement of the strategic and operational plans for sports organizations in a clear and transparent manner, (4) the promotion of the principle of participation through the development of a clear methodology governing the mechanism of the participation of sports institutions in the organization of sports activities in the country and the development of general policies and the formulation of strategic sports decisions, (5) the focus on developing long-term training and technical plans, (6) the importance of the availability of strong financial budgets and marketing strategies to enable sports institutions of self-development of their financial resources, (7) the focus on increasing research studies in relation to governance for sports institutions and increase awareness and interest in the study of governance in general, and the governance of sports institutions in particular. (8) the conduct of innovative studies to determine the extent of change that may occur in relation to the application of governance in UAE's sports institutions, given the government's general tendency towards strengthening the principles of corporate governance in all sectors of the state, including sports, and (9) the conduct of specialized studies on sports federations and sports associations and sports committees and sports clubs in relation to governance, separately.

Keywords:- Governance, Strategy, Transparency, Accountability, Participation, Achievements.

## شكر وتقدير

أعبر عن جزيل شكري وتقديري لجميع من ساهم ومد لي يد العون لإتمام دراسة الماجستير على النحو المطلوب. فشكري موجه إلى الدكتور عبدالفتاح ياغي الذي ساهم بخبراته العلمية والعملية في توجيهي المتميز خلال إعداد الدراسة مما كان له الأثر الأكبر لخروج الدراسة بصيغتها النهائية.

وأشكر لجنة مناقشة رسالتي خاصة الأستاذ الدكتور أحمد منصور والدكتور سعود الجنيبي وأقدر جهودهما وتوصياتهما الهامة في تذليل كافة الصعاب وتقديم النصح والإرشاد خلال إعداد الدراسة.

شكر خاص إلى كافة المؤسسات الرياضية في الدولة على تجاوبها الرائع وتوفير كافة المعلومات والبيانات الداعمة للبحث العلمي.

وإذا كانت هناك كلمات عرفان فهي موجهة للقيادات الرياضية في الدولة ولجميع المشاركين في تعبئة استبيان الدراسة بأمانة متميزة للغاية مما كان له الأثر الأكبر في الخروج بنتائج وتوصيات تخدم القطاع الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

أخيراً، شكري موجه لجميع من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في دعم هذه الدراسة العلمية متمنياً أن تضيف لبنة في الصرح الرياضي لدولتنا الإمارات العربية المتحدة.

## اهداء

إلى من لهما الفضل - بعد الله - في مواصلة مسيرتي التعليمية ...

إلى روح والدي، أسأل الله أن يسكنه فسيح جناته

إلى والدتي الحبيبة أمد الله في عمرها

إلى أم أبنائي، التي كانت نعم السند لي - بعد الله - في مشواري الدراسي

إلى قرة عيني، بناتي ( سارا وعائشة وحصه )

إلى جميع إخواني وأخواتي

إلى كل من ساهم معي بعلم، أو دُلك عقبة، أو مد لي يد العون

إلى هؤلاء جميعا أهدى هذا الجهد المتواضع

واسأل الله أن يكون خالصا لوجهه الكريم

## قائمة المحتويات

i	أقرار.....
iii	احزاة الأطروحة.....
v	المخلص.....
vii	المخلص باللغة الانجليزية.....
ix	شكر وتقدير.....
x	اهداء.....
xi	قائمة المحتويات.....
xiv	قائمة الجداول.....
xvi	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول - الإطار النظري للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
6	1.2 مشكلة الدراسة .....
7	1.3 الدراسات السابقة.....
7	1.3.1 الدراسات العربية:.....
25	1.3.2 الدراسات الأجنبية:.....
30	1.3.3 التعليق على الدراسات السابقة.....
42	1.4 مقدمة عن الإدارة الرياضية.....
44	1.4.1 تعريف الإدارة الرياضية.....
45	تطور القطاع الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة.....
47	1.4.2.1 رسالة اللجنة الأولمبية الوطنية.....
47	1.4.2.2 أهداف اللجنة الأولمبية الوطنية.....
55	1.5 الحوكمة في القطاع العام.....
56	1.5.1 أهمية الحوكمة.....

57.....	1.5.2 أهداف الحوكمة.....
65.....	1.6 الثقافة الإستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة.....
79.....	1.7 الإنجازات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة.....
89.....	الفصل الثاني - منهجية الدراسة.....
89.....	2.1 متغيرات الدراسة وفرضياتها.....
89.....	2.1.1 متغيرات الدراسة.....
90.....	2.1.2 فرضيات الدراسة.....
91.....	2.2 مجتمع البحث.....
92.....	2.2.1 أداة جمع البيانات والدراسة الاستطلاعية الأولية (Pilot).....
93.....	2.2.1.1 قياس الصدق والثبات لاستبانة الدراسة.....
97.....	2.3 أهمية الدراسة.....
98.....	2.4 أهداف الدراسة.....
98.....	2.5 تساؤلات الدراسة.....
99.....	2.6 مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية.....
107.....	الفصل الثالث - تحليل نتائج الدراسة.....
107.....	3.1 الدراسة الاساسية.....
107.....	3.1.1 المعالجات الاحصائية.....
108.....	3.1.2 وصف عينة الدراسة.....
113.....	3.2 التحليل الوصفي لإجابات المستجيبين.....
130.....	3.3 معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).....
134.....	3.4 إختبار (ت) T-test.....
136.....	3.5 إختبار التباين (ANOVA).....
142.....	3.6 نتائج إختبار فرضيات الدراسة.....
149.....	الفصل الرابع - النتائج والتوصيات.....
149.....	4.1 المقدمة.....

149.....	4.2 النتائج حسب محاور الدراسة .....
151.....	4.3 نتائج عامة .....
152.....	4.5 التوصيات.....
152.....	4.5.1 التوصيات لصنّاع القرار .....
153.....	4.5.2 التوصيات للباحثين .....
155.....	المصادر والمراجع.....
155.....	أولاً: المراجع العربية.....
162.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
164.....	المرفقات .....
164.....	1. استبيان الدراسة.....
171.....	2. Social Sciences Research Ethics Committee - Approval .....
172.....	3. رسالة تحكيم استبيان الدراسة من مركز دبي للإحصاء .....
173.....	4. تعميم الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة رقم 24 لسنة 2015 .....
175.....	5. الكلمات – Key Words .....



149.....	4.2 النتائج حسب محاور الدراسة
151.....	4.3 نتائج عامة
152.....	4.5 التوصيات
152.....	4.5.1 التوصيات لصناع القرار
153.....	4.5.2 التوصيات للباحثين
155.....	المصادر والمراجع
155.....	أولاً: المراجع العربية
162.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
164.....	المرفقات
164.....	1. استبيان الدراسة
171.....	2. Social Sciences Research Ethics Committee - Approval
172.....	3. رسالة تحكيم استبيان الدراسة من مركز دبي للإحصاء
173.....	4. تعميم الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة رقم 24 لسنة 2015
175.....	5. الكلمات – Key Words

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
33	جدول رقم (1) التعليق على الدر ..... السابقة
81	ل فم لسا ..... المتحققة لأصحاب الانحا ..... الرياضية 2005 – 2012
87	جدول رقم (3) نتا ..... لأ ..... الصيفية
88	جدول رقم (4) مقارنة النتائج الأولمبية مع نتائج المستويات الأخرى
92	جدول رقم (5) توزيع القيادات الرياضية وفقاً لمتغير نوع المؤسسة الرياضية
93	..... الاستطلاعية (Pilot Study)
94	جدول رقم (7) درجات الثبات للاستبيان
95	ر الاستبيان
108	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس
109	جدول رقم (10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة الرياضية
110	لدراسة وفقاً لمتغير المنصب الرياضي
111	الدراسة وفقاً لمتغير العمر
112	جدول رقم (13) توزيع راسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي
113	جدول رقم (14) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي
113	جدول رقم (15) مقياس ليكرت الخماسي
114	جدول رقم (16) درجات الموافقة المحور الاول
117	المحور الثاني
119	المحور الثالث
121	جدول رقم (19) درجات الموافقة على جمل المحور الرابع
122	المحور الخامس
124	المحور السادس
126	السابع
128	جدول رقم (23) المحور الثامن

- 131 ..... جدول رقم (24) معاملات ارتباط المتغير التابع والمتغيرات المستقلة
- 135 ..... جدول رقم (25) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابة الأفراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الأولمبية الرياضية تبعا لمتغير الجنس
- 137 ..... جدول رقم (26) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الأفراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الأولمبية الرياضية تبعا لمتغير المؤسسة الرياضية
- 138 ..... جدول رقم (27) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الأفراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الأولمبية الرياضية تبعا لمتغير المنصب الرياضي
- 139 ..... جدول رقم (28) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الأفراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الأولمبية الرياضية تبعا لمتغير العمر
- 140 ..... جدول رقم (29) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الأفراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الأولمبية الرياضية تبعا لمتغير المؤهل العلمي
- 141 ..... جدول رقم (30) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الأولمبية الرياضية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي
- 142 ..... جدول رقم (31) اختبار فرضيات الدراسة

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
53	شكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة - 2015
71	شكل رقم (2) الهيكل الاستراتيجي 2008 - 2010
72	شكل رقم (3) الهيكل الاستراتيجي 2011 - 2013
73	شكل رقم (4) الهيكل الاستراتيجي 2014 - 2016
74	شكل رقم (5) عدد ورش العمل الاستراتيجية 2010 - 2014
74	شكل رقم (6) عدد المستفيدين 2010 - 2014
75	شكل رقم (7) ورش العمل الاستراتيجية لموظفي الهيئة العامة 2010 - 2014
75	شكل رقم (8) ورش العمل الاستراتيجية للجهات الخارجية 2010 - 2014
79	شكل رقم (9) علاقة التنمية الشاملة بالشفافية
82	شكل رقم (10) عدد الميداليات المتحققة لأصحاب الانجازات الرياضية 2005 - 2012
82	شكل رقم (11) عدد الميداليات المتحققة للرياضيين 2005 - 2012
83	شكل رقم (12) الميداليات المتحققة حسب التصنيف الجغرافي 2005 - 2012
83	شكل رقم (13) الميداليات المتحققة حسب الجهات الرياضية لعام 2013
84	شكل رقم (14) اجمالي المكرمين لعام 2013
84	شكل رقم (15) تصنيف الميداليات المتحققة لعام 2013
85	شكل رقم (16) حصاد الميداليات حسب الجهات الرياضية لعام 2014
85	شكل رقم (17) اجمالي المكرمين لعام 2014
86	شكل رقم (18) تصنيف الميداليات المتحققة لعام 2014
87	شكل رقم (19) المشاركات الأولمبية مقارنة بالنتائج
88	شكل رقم (20) الانجازات الأولمبية مقارنة بنتائج المستويات الأخرى
104	شكل رقم (21) نموذج الدراسة
147	شكل رقم (22) قيم معامل الارتباط بيرسون

## الفصل الأول - الإطار النظري للدراسة

### 1.1 المقدمة

إن الرياضة تلعب دورا هاما ومؤثرا في ثقافة الأمم والشعوب. ولقد مارس المواطنون في دولة الإمارات العربية المتحدة مختلف أنواع الألعاب الشعبية وتحولوا لممارسة كرة القدم أبان الاستعمار الانجليزي لمنطقة الخليج العربي. ومع قيام دولة الإمارات العربية المتحدة في عام 1971 أدركت القيادة السياسية أهمية الرياضة وسارعت بتشكيل اتحاد الامارات لكرة القدم عام 1971 والذي انضم للاتحاد الدولي لكرة القدم عام 1972.

ولقد حرص الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان رحمه الله على أن يتضمن التشكيل الوزاري الأول بعد تأسيس الدولة وزارة للشباب والرياضة، وقد كانت الدولة سباقة في هذا المجال، وهو الأمر الذي يؤكد المكانة التي كانت تحتلها الرياضة في فكر الشيخ زايد. وكانت وجهة نظر المغفور له بإذن الله الشيخ زايد ثاقبة في تحديد الرؤية المستقبلية لرياضة هذا الوطن، عندما أمر بإنشاء مدينة زايد الرياضية هذا الصرح العظيم الذي جمع بين جدرانه العديد من المنشآت الرياضية العالمية، على رأسها استاد كرة القدم الذي يتسع لأكثر من 60 ألف متفرج، فضلاً عن وجود العديد من المنشآت الأخرى، من بينها مجمع البولنج العالمي الذي يستضيف العديد من البطولات الكبرى على المستويات القارية والدولية كافة، إضافة إلى مجمع كرة المضرب الذي أصبح وجهة للعديد من البطولات في الوقت الراهن، فضلا عن ملاعب هوكي الجليد التي تعتبر فريدة من نوعها على مستوى المنطقة (جريدة الاتحاد، إنجازات زايد في الرياضة، 2012).

كذلك اهتم صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس دولة الامارات العربية المتحدة بالرياضة من خلال الدعم اللامحدود الذي يقدمه للرياضة وللرياضيين في الدولة، وعلى سبيل المثال

فهناك جائزة الانجاز الرياضي السنوية والتي يتم فيها تكريم الرياضيين من أصحاب الانجازات والتي اكملت في سنة 2015 عامها التاسع، ويستند التحكيم والاختيار على أسلوب علمي، وواقعي، وموضوعي في تقييم الإنجازات، وذلك بناءً على لائحة جمعت معايير خاصة في الاختيار، تم اعتمادها. ولقد بلغت قيمة الجوائز المالية في عام 2015 للرياضيين من أصحاب انجازات عام 2014 17 مليوناً و648 ألفاً و250 درهماً (الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة، 2015).

ولقد أكد صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة – رئيس مجلس الوزراء – حاكم دبي بعد توليه منصب رئاسة مجلس الوزراء من خلال استعراضه لخطط الحكومة الاستراتيجية أمام صاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد رئيس الدولة عام 2007 على محور الرياضة بشكل مفصل حيث قال: "إن الرياضة تمثل أحد الجوانب المهمة في التنمية البشرية وفي السعي لبناء انسان متكامل فعلياً أن نسال أنفسنا ماذا نريد من الرياضة ... جوائز، كؤوساً، ميداليات؟ نعم نريد ذلك ونريد أن نرى أبناءنا وبناتنا على منصات التتويج ونريد أن نرى علم الإمارات يرتفع والسلام الوطني يعزف في كل المحافل الرياضية الإقليمية والدولية، نريد للحظة الفرح الحقيقي التي عاشها المواطنون بأبنائهم وهم يتسلمون كأس الخليج قبل ثلاثة أشهر أن تتكرر في كل المحافل الرياضية. لكي تتكرر هذه اللحظة علينا أن نضع هرم الرياضة على قاعدته، وأن ننهي وقوفه على رأسه. الرياضة عندنا تبدأ في الأندية بينما الأصل أن تبدأ من المدارس لتتسع قاعدة الرياضيين ويتم الكشف مبكراً عن المواهب، والأهم من ذلك أن الرياضة وسيلة تربوية مضمونة النتائج فإذا لم يفرغ الفتیان والشبان طاقاتهم وعنفوانهم في أنشطة مفيدة يمكن أن ينجرفوا ويتجهوا إلى أنشطة مضرّة فالفراغ مفسدة للشباب، وأي مفسدة، بينما الرياضة تبنى الجسم وتنشط العقل وتهذب الأخلاق وتعود على العمل الجماعي وتخلق روح الفريق" (ال مكتوم، 2007).

كما حرص صاحب السمو الشيخ محمد بن زايد ولي عهد أبوظبي على تحفيز الرياضيين والتواصل معهم والمراعاة على أبناء الوطن في تحقيق الانجازات الرياضية، مؤكدا كذلك على ضرورة التعاون ما بين كافة المؤسسات الرياضية في الدولة في إعداد وتأهيل اللاعبين، وتقديم الإمكانيات كافة التي تعينهم وتساعدهم على بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج الطيبة (برهان، البيان الرياضي، 2015).

وبالرجوع لللائحة التنفيذية للاتحادات الرياضية الصادرة من قرار رئيس الهيئة العامة رقم 69 لسنة

2011 في المادة الرابعة نجد بأن الاتحادات الرياضية تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- الانتماء للوطن وتعزيز هوية أبنائه.
- نشر اللعبة الرياضية والارتقاء بها في كافة المستويات المحلية والدولية.
- الاسهام في بناء المجتمع ورعاية أفراده.
- منع التمييز والشغب والتعصب وإذكاء روح المنافسة الشريفة واللعبة النظيفة.
- تمثيل الدولة في كافة المحافل بأفضل صورة ممكنة.

ويعتبر المحفل الأولمبي هو أقصى تطلعات وطموحات الدول والمؤسسات الرياضية والأفراد. فالبطولات الأولمبية تعد أضخم حدث رياضي عالمي. ويعود تاريخ إقامة الألعاب الأولمبية الى قرون عديدة قبل الميلاد، حيث كانت تقام بالقرب من بلدة أولمبيا، الواقعة على ضفاف نهر الفيوس في جزيرة بيلوبونيس الإغريقية. وكانت المنافسات تجري بين الرياضيين الاغريق وسميت بالألعاب الأولمبية نسبة الى بلدة أولمبيا. بعد أن نظم هرقل الألعاب الأولمبية بمئات السنين، ظهرت أسطورة أخرى تقول إن إيفيت ملك دولة إيس الإغريقية توجه بسؤال الى عراف دلفي عن كيفية تعزيز علاقات الصداقة ونبذ الحروب بين المدن الإغريقية. وكان رد عراف دلفي بان نصح الملك بتنظيم

ألعاب ترضي الآلهة كما فعل هرقل في زمنه. قبل الملك هذه النصيحة وتوجه الى ليكورغ ملك إسبارطة المجاورة، واقترح عليه إقامة ألعاب رياضية بين المدن الإغريقية بالقرب من بلدة أوليمبيا. رحبت كافة مدن الإغريق بهذا المقترح ووقعت عام 884 قبل الميلاد على اتفاقية نقشت على قرص معدني مازال موجودا حتى يومنا هذا. تضمنت الاتفاقية إقامة الألعاب الأولمبية كل أربع سنوات في السهل الواسع القريب من أوليمبيا.

وجرت أول محاولة لبعث الألعاب الأولمبية من جديد في القرن الخامس عشر على يد الإيطالي ماتيو بالميري (1405-75). وفي عام 1516 نظم المحامي يوهان ألعابا أولمبية نموذجية في مدينة بادن في ألمانيا. وفي عام 1604 قام روبرت دوفر مستفيدا من دعم ملك إنجلترا جاكوب الأول، بتنظيم منافسات رياضية أطلق عليها اسم "الألعاب الأولمبية" رافقتها برامج ثقافية وترفيهية مثل الصيد والرقص والغناء والموسيقى ومنافسات في الشطرنج، وحظيت هذه الألعاب بشعبية كبيرة واستمر تنظيمها حوالي 100 سنة. كما نظمت في ثلاثينيات القرن التاسع عشر منافسات رياضية في السويد سميت بـ "الألعاب الأولمبية". وفي عام 1844 نظمت ألعاب مماثلة في مدينة مونتريال في كندا. وكان المؤرخ والأديب الفرنسي البارون بيير دي كوبرتان قد قدم عام 1833 مقترحا لتنظيم ألعاب ومنافسات رياضية عالمية دورية تحت اسم "الألعاب الأولمبية". وتم في عام 1913 إقرار شكل العلم الأولمبي بالشكل الذي اقترحه كوبرتان، وهو عبارة عن قطعة من القماش الأبيض مستطيلة الشكل تتوسطها خمس دوائر متداخلة فيما بينها وذات ألوان مختلفة تمثل القارات الخمس، حيث يشير اللون الأسود الى قارة أفريقيا واللون الأصفر الى قارة آسيا واللون الأحمر الى قارة أمريكا واللون الأخضر الى قارة أستراليا واللون الأزرق الى قارة أوروبا. ومنذ عام 1920 تم اعتماد شعار الألعاب الأولمبية، "أسرع، أعلى، أقوى" (ارشيف تاريخ الأولمبياد، دبت).



وبموجب الميثاق الداخلي للجنة الاولمبية الدولية، يمنح شرف تنظيم الألعاب الأولمبية الى المدينة التي تستضيفها وليس الى الدولة التي تقع فيها المدينة. ويتم اختيار المدينة التي ستعظم الألعاب الأولمبية قبل ست سنوات من موعد بدايتها. ومنذ عام 1970 سمح باستخدام تعاويذ دورة الألعاب الأولمبية في الأغراض الدعائية والتجارية، وتكون التعاويذ عادة صورة حيوان مشهور في الدولة التي تقام فيها الألعاب (الألعاب الأولمبية).

وكانت اول دورة للألعاب الأولمبية الحديثة أقيمت في أثينا - اليونان عام 1896 واستمرت البطولة تنظم بانتظام كل أربع سنوات وكان آخرها في لندن عام 2012. وفي أولمبياد باريس 1900 حصلت السيدات على فرصة المشاركة لأول مرة في مسابقات عديدة بعكس الدورة الأولى التي كانت مقتصرة على الذكور. وشهد أولمبياد 1904 في سانت لويس بالولايات المتحدة بدء توزيع الميداليات بثلاثة أشكال (الذهبية والفضية والبرونزية) للمرة الأولى في تاريخ الدورات الأولمبية وذلك على أصحاب المراكز الثلاثة الأولى في كل مسابقة أو سباق خلال هذه الدورة. وسقط أولمبياد 1916 الذي كان مقررا إقامته في العاصمة الألمانية برلين ضحية للحرب العالمية الأولى حيث منعت الحرب إقامة تلك الدورة. ومع استئناف إقامة الدورات الأولمبية بعد انتهاء الحرب حرمت ألمانيا والنمسا والمجر وحلفاؤهم في الحرب من المشاركة في الدورة التالية التي أقيمت عام 1920 في أنتويرب ببلجيكا، وشهدت هذه الدورة تقديم القسم الأولمبي والعلم الأولمبي الذي يضم خمس حلقات متشابهة (ارشيف تاريخ الأولمبياد، د.ت).

ولقد بدأت مشاركات دولة الإمارات العربية في الألعاب الأولمبية بعد قبول عضويتها في اللجنة الأولمبية الدولية عام 1980 حيث كانت المشاركة الأولى في دورة الألعاب الأولمبية 23 في لوس انجلوس عام 1984 ومن ثم سيؤول 1988 وبرشلونة 1992 واطلانتا 1996 وسيدني 2000 وأثينا

وبموجب الميثاق الداخلي للجنة الاولمبية الدولية، يمنح شرف تنظيم الألعاب الأولمبية الى المدينة التي تستضيفها وليس الى الدولة التي تقع فيها المدينة. ويتم اختيار المدينة التي ستتنظم الألعاب الأولمبية قبل ست سنوات من موعد بدايتها. ومنذ عام 1970 سمح باستخدام تعاويذ دورة الألعاب الأولمبية في الأغراض الدعائية والتجارية، وتكون التعاويذ عادة صورة حيوان مشهور في الدولة التي تقام فيها الألعاب (الألعاب الأولمبية).

وكانت اول دورة للألعاب الأولمبية الحديثة أقيمت في أثينا - اليونان عام 1896 واستمرت البطولة تنظم بانتظام كل أربع سنوات وكان آخرها في لندن عام 2012. وفي أولمبياد باريس 1900 حصلت السيدات على فرصة المشاركة لأول مرة في مسابقات عديدة بعكس الدورة الأولى التي كانت مقتصرة على الذكور. وشهد أولمبياد 1904 في سانت لويس بالولايات المتحدة بدء توزيع الميداليات بثلاثة أشكال (الذهبية والفضية والبرونزية) للمرة الأولى في تاريخ الدورات الأولمبية وذلك على أصحاب المراكز الثلاثة الأولى في كل مسابقة أو سباق خلال هذه الدورة. وسقط أولمبياد 1916 الذي كان مقررا إقامته في العاصمة الألمانية برلين ضحية للحرب العالمية الأولى حيث منعت الحرب إقامة تلك الدورة. ومع استئناف إقامة الدورات الأولمبية بعد انتهاء الحرب حرمت ألمانيا والنمسا والمجر وحلفاؤهم في الحرب من المشاركة في الدورة التالية التي أقيمت عام 1920 في أنتويرب ببلجيكا، وشهدت هذه الدورة تقديم القسم الأولمبي والعلم الأولمبي الذي يضم خمس حلقات متشابكة (ارشيف تاريخ الأولمبياد، د.ت).

ولقد بدأت مشاركات دولة الإمارات العربية في الألعاب الأولمبية بعد قبول عضويتها في اللجنة الأولمبية الدولية عام 1980 حيث كانت المشاركة الأولى في دورة الألعاب الأولمبية 23 في لوس انجلوس عام 1984 ومن ثم سيؤول 1988 وبرشلونة 1992 واطلانتا 1996 وسيدني 2000 وأثينا

2004 وأخيرا في لندن 2012. وخلال كل تلك المشاركات تحقّق للدولة انجاز فقير من حيث العدد تمثّل في الميدالية الأولمبية الذهبية الأولى في رياضة الرماية وهي الوحيدة في السجلات الرياضية لدولة الإمارات العربية المتحدة والمسجلة بإسم الشيخ أحمد بن محمد بن حشر آل مكتوم.

وفي حلقة نقاشية نظمها المجلس الوطني الاتحادي أكد المطوع (2014) بأن الجهاز الرياضي في الدولة مثل بقية الأجهزة الإدارية الحكومية الأخرى يحتاج دائما إلى تقييم خدماته ومخرجاته وإصلاحه وتطويره لا سيما إذا ما وجدنا بأن مخرجات الرياضة لا تتناسب مع ما يصرف عليها في دولة الامارات العربية المتحدة.

لذا يتضح مما سبق أهمية الإدارة الرياضية والتي لا بد لمؤسساتها من نظام حوكمة وإدارة جيدة وذلك للوصول إلى رؤى وغايات وتطلعات الدولة، خصوصا مع السعي الجاد نحو تحقيق رؤية الإمارات 2021 بأن تكون الدولة من أفضل دول العالم في كافة المحافل المختلفة بما فيها الرياضية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

إن الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على مساهمة نظام حوكمة المؤسسات الرياضية في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية من حيث تحقيق الانجازات الرياضية الاولمبية في الألعاب الصيفية، وذلك من خلال استطلاع وجهة نظر القيادات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة. و بما أن تصنيف اللجنة الاولمبية الدولية لمختلف الدول يعتمد بالدرجة الاولى على ما تحقّقه كل دولة من انجازات رياضية أولمبية، فإن تحقيق دولة الامارات العربية المتحدة لمنجزات اولمبية يعتبر هدفا أساسيا للسياسات العامة الرياضية والشبابية في الدولة. فخلال السنوات العشر الماضية على سبيل المثال، أكد أمين عام لجنة الاعلام الرياضي بأن الحكومة الاتحادية أنفقت الكثير من الأموال على الأنشطة الرياضية بهدف تمكين الفرق الرياضية المحلية أملا بتحقيق انجازات رياضية على المستوى الاولمبي الدولي، إلا أن مخرجات المؤسسات الرياضية كان ضعيفا حيث حصلت الدولة على ميدالية

أولمبية ذهبية واحدة فقط (موقع اللجنة الأولمبية الدولية، د.ت). من هنا، تأتي الدراسة الحالية كمحاولة أكاديمية لبحث دور انظمة الحوكمة في المؤسسات الرياضية المعنية بتدريب وتأهيل الرياضيين في التأثير على مخرجات المؤسسات الرياضية وذلك من خلال استطلاع وجهة نظر القيادات وصناع القرار في هذه المؤسسات.

وتنطلق الدراسة الحالية من فرض أساسي هو أن ضعف الانجازات الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة قد يكون متأثراً بجانب حوكمة ونمط الإدارة والقيادة في المؤسسات الرياضية المختلفة وخاصة الاتحادات والأندية الرياضية. لهذا، فالدراسة الحالية تحاول تحليل العلاقة المحتملة بين حوكمة المؤسسات الرياضية وقدره هذه المؤسسات على تحقيق نتائج أولمبية.

### 1.3 الدراسات السابقة

من خلال استطلاع أدبيات الدراسة ذات العلاقة بهدف بناء الخلفية النظرية للدراسة والانطلاق من حيث انتهى الآخرون، فقد لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تطرقت لدور حوكمة المؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، لذا فقد تم الاستعانة في الجزء التالي من الدراسة بعدد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة.

#### 1.3.1 الدراسات العربية:

- 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 واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة البحث الاستطلاعية

من 150 من أعضاء مجتمع البحث في الأندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية في مصر، أما عينة البحث الأساسية فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية حيث بلغت 384 فرداً، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة تفعيل وسائل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية عن طريق تنويع الأساليب الرقابية والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية 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 الانتاجية.

- دراسة العبدولي (2011) بعنوان "تقويم الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، حيث هدفت الدراسة إلى تقويم الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة وذلك من خلال التعرف على دور التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في تقويم الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بإسلوب المسح الميداني وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد اشتملت على مجالس الإدارات ومديري الاتحادات وإداريي الفرق باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود قصور في الأداء الإداري في الاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية

المتحدة مما يحتم ضرورة التركيز على جوانب الحوكمة في المؤسسات الرياضية من خلال التأكيد على توافر خطط استراتيجية وتشغيلية علمية، مع أهمية إشراك المؤسسات الرياضية في عمليات اتخاذ القرارات وصنع السياسات العامة الرياضية. كما توصل الباحث إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة والمتمثلة في تطبيق اشتراطات المحاسبة عبر عمليات المتابعة والتقييم مع تطوير النظم والتشريعات واللوائح التنظيمية للعمل الرياضي والالتزام بها والتركيز على زيادة الموارد المالية للجهات الرياضية للقيام بأداء مهامها بفعالية وكفاءة للوصول إلى تحقيق انجازات رياضية كبيرة.

■ دراسة شواهنة (2012) بعنوان "مساهمة الاحتراف في تحسين لعبة كرة القدم في الضفة الغربية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة نظام الاحتراف في الدوري الفلسطيني في تحسين مستوى لعبة كرة القدم في الضفة الغربية والتعرف على مدى مساهمة نظام الاحتراف في الدوري الفلسطيني في تحسين مستوى لعبة كرة القدم في الضفة الغربية من وجهة نظر اللاعبين تبعاً للمتغيرات المستقلة (النادي، درجة اللاعب، تصنيفه في الفريق، المؤهل العلمي، مكان السكن، تأييد الاحتراف). واستخدم الباحث اسلوب المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع لاعبي كرة القدم في الدوري الفلسطيني للمحترفين في الضفة الغربية للموسم 2012/2011 حيث بلغ عدد اللاعبين 264 لاعبا موزعين على 12 ناديا، أما عينة الدراسة فقد تكونت من 81 لاعبا يلعبون في أربعة نوادي وهذا يشكل 31% من حجم مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة قيام الحكومة بدعم الأنشطة الرياضية بما فيها تطبيق نظام الاحتراف ووضعه على أجندة الموازنة العامة بما يحقق مصلحة الأندية واللاعبين، بالإضافة إلى أهمية الاهتمام بأساليب تنظيم وعمل المؤسسات الرياضية كالأندية وجعلها

شركات استثمارية ومحاولة توسيع الاحتراف ليشمل المدربين والحكام مع ضرورة توسيع مظلة الحوكمة لتشمل الشراكة مع القطاع الخاص من أجل دعم نظام الاحتراف وتحقيق الفائدة المرجوة للطرفين وإيجاد المنشآت الرياضية وتوزيعها لضمان بنية تحتية جيدة لتطبيق الاحتراف والعمل على بناء استراتيجية واضحة لتحقيق الانجازات الرياضية.

- دراسة شوشة (2009) بعنوان " تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة ووضع تصور مقترح للسياسات الإدارية في ضوء مبادئ الحوكمة للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باستخدام اسلوب الدراسات المسحية حيث شملت العينة رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام والبالغ عددهم ثلاثة، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية للحكام والبالغ عددهم (51)، والحكام المسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد حتى نهاية الموسم 2008/2007م وعددهم (613) حكم. واستخدم الباحث استمارة استبيان السياسات الادارية للجان الحكام. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أهمية تطبيق التصور المقترح في إدارة لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد وتبنى فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة بالاتحاد المصري لكرة اليد والأفرع التابعة له ونشر ثقافة الحوكمة داخل الاتحاد من خلال دورات الصقل الخاصة بالحكام والمدربين في كرة اليد وأن تكون السياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد محددة كتابة، ويتم تعميمها والعمل بها بجميع لجان الحكام الفرعية وإجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحوث المتعلقة بالحوكمة كإتجاه إداري حديث، والإستعانة بنتائج تلك الدراسات في تطوير الأداء داخل الإتحادات الرياضية المختلفة.

شركات استثمارية ومحاولة توسيع الاحتراف ليشمل المدربين والحكام مع ضرورة توسيع مظلة الحوكمة لتشمل الشراكة مع القطاع الخاص من أجل دعم نظام الاحتراف وتحقيق الفائدة المرجوة للطرفين وإيجاد المنشآت الرياضية وتوزيعها لضمان بنية تحتية جيدة لتطبيق الاحتراف والعمل على بناء استراتيجية واضحة لتحقيق الانجازات الرياضية.

- دراسة شوشة (2009) بعنوان " تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة ووضع تصور مقترح للسياسات الإدارية في ضوء مبادئ الحوكمة للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باستخدام اسلوب الدراسات المسحية حيث شملت العينة رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام والبالغ عددهم ثلاثة، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية للحكام والبالغ عددهم (51)، والحكام المسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد حتى نهاية الموسم 2008/2007م وعددهم (613) حكم. واستخدم الباحث استمارة استبيان السياسات الادارية للجان الحكام. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أهمية تطبيق التصور المقترح في إدارة لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد وتبني فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة بالاتحاد المصري لكرة اليد والأفرع التابعة له ونشر ثقافة الحوكمة داخل الاتحاد من خلال دورات الصقل الخاصة بالحكام والمدربين في كرة اليد وأن تكون السياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد محددة كتابة، ويتم تعميمها والعمل بها بجميع لجان الحكام الفرعية وإجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحوث المتعلقة بالحوكمة كإتجاه إداري حديث، والإستعانة بنتائج تلك الدراسات في تطوير الأداء داخل الإتحادات الرياضية المختلفة.



■ دراسة نصار (2005) بعنوان "ملائمة الاحتراف في الألعاب الجماعية من وجهة نظر الهيئات الرياضية في الأردن"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة الاحتراف في الألعاب الجماعية من وجهة نظر الهيئات الرياضية في الأردن. واعتمد الباحث على عينة الدراسة البالغة (1800) فرد من العاملين في الاتحادات الرياضية للألعاب الجماعية، والأندية الرياضية، ومركز إعداد القادة، واللجنة الأولمبية، وكليات الرياضة في الجامعات الأردنية، ووسائل الإعلام الرياضي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن تطبيق الاحتراف في الألعاب الجماعية غير مناسب في الوقت الراهن وذلك لغياب العديد من جوانب الحوكمة المؤسسية الرياضية مثل عدم توافر التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل الرياضي، خاصة في الجانب الاحترافي، هذا بالإضافة إلى حاجة القيادات في تلك المؤسسات الرياضية إلى التمكن من استيعاب متطلبات العمل الاحترافي وما يترتب عليه من مشاركة وتنسيق وتحمل كامل للمسؤولية، والسعي المستمر نحو زيادة الموارد المالية وتفعيل الاستثمار.

■ دراسة علي ومثولي (2003) بعنوان "مدى فعالية إدارة رياضة الناشئين وعلاقتها بالإنجاز القومي (عالمي، أولمبي) بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية إدارة رياضة الناشئين بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية والتعرف على العلاقة بين إدارة رياضة الناشئين بالإنجاز القومي في الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح الميداني لمناسبته وطبيعة الدراسة، واستخدم الباحثان المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من الإداريين العاملين في تسعة اتحادات رياضية، وبلغ إجمالي العينة 40 إداري. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة زيادة الموازنات المالية للاتحادات الرياضية وزيادة الحوافز المالية للاعبين مع التركيز على

الجانب الحوكمي من خلال التعاون بين المؤسسات الرياضية واختيار الإداريين الأكفاء والتنسيق بين المؤسسات الرياضية لتحقيق الانجازات الرياضية. وتوصل الباحثان كذلك إلى ضرورة تقليل القوانين الداعمة للمركزية في التشريعات والقوانين مع زيادة فرص المشاركة في البطولات والمعسكرات الخارجية للاعبين الرياضيين لتحقيق الانجازات الرياضية.

▪ عبدالمقصود والشافعي (2003) بعنوان "الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية للأنشطة الرياضية على مخرجات المراكز الشبابية بمحافظة الاسكندرية، وتقويم أداء المدرب الرياضي والعلاقة ما بين الرقابة والوظائف الإدارية والأنشطة الرياضية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واختيرت عينة البحث من مدربي ألعاب القوى وكرة القدم كنموذجان للعبة الفردية ولعبة جماعية وعددهم 50 مدرباً بواقع 25 مدرباً لكل منهم. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في الاهتمام بعمليات الرقابة مع ضرورة التزام المدراء بالرقابة على كافة الأنشطة الإدارية والرياضية. وتوصل الباحثان إلى التركيز على التنسيق والمشاركة وتبادل المعلومات لاتخاذ قرارات فعالة مع أهمية تحفيز اللاعبين والمدربين لتحقيق الانجازات الرياضية والعمل على تحقيق المساواة والعدالة سواء على مستوى المؤسسات الرياضية او العاملين فيها. وتوصلت الدراسة إلى دور الموازنات المالية المخصصة في المؤسسات الرياضية في تحقيق الأهداف الرياضية.

▪ دراسة الربيعي ومحمود (2012) بعنوان "تطوير الرياضه العراقيه في ضوء ادارة الجودة الشاملة"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات الرياضية العراقيه، ووضع تصورات مقترحة لتطوير كفايات العاملين في المؤسسات الرياضية العراقيه في ضوء ادارة الجوده الشامله. استخدم

الباحثان المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد على تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه في المؤسسات الرياضية من خلال مسح لأنظمة الجودة الشاملة المطبقة في المؤسسات الرياضية في بعض الدول العربية والأجنبية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة بضرورة زيادة مرونة إدارات المؤسسات الرياضية بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التطوير والتحسين وضرورة اتخاذ القرارات الفعالة على أساس من الحقائق من أجل التحسين المستمر الذي يكون هدفاً دائماً دائماً للمؤسسة الرياضية. كما توصل الباحثان إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي القابل للتطبيق والتنفيذ والقياس ووضع آليات لتتبع الفرص لمشاركة الأعضاء وعناصر المجتمع في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وبما يلبي حاجاتهم ورغباتهم.

- دراسة عباس (2013) بعنوان "هكذا يكون الاحتراف - تحليل لواقع الاحتراف ورؤية واقعية للمستقبل"، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الرياضي (خليجياً وآسيوياً وعربياً) لبناء نظام احترافي يمكن من خلاله تنشئة اللاعب المحترف والمدرّب والإداري المحترف، وهدف الباحث إلى بيان دور الثقافة في تطور المنظومة الرياضية ومكوناتها وما يمكن أن تحقّقه من نتائج مبهرة وإنجازات رياضية عالمية إذا ما تم تطبيقها. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الاحتراف الخارجي للاعبين له الأثر الفعال على تطور المنظومة الرياضية بشكل عام والارتقاء بمستوى اللاعب المحترف بشكل خاص كما أن النواحي الصحية والتربوية والتعليمية لها أثر على تحقيق الإنجازات الرياضية، كما توصل الباحث إلى أن الاحتراف يتطلب إدارة العمل وفق خطة استراتيجية واضحة مع ضرورة توفير الموارد وحشد الإمكانيات وتوظيفها بالشكل الصحيح لتحقيق الأهداف المنشودة، مما يعكس حقيقة أهمية إدارة المؤسسات الرياضية بطريقة احترافية متكاملة تعتمد على تطبيق كافة جوانب الحوكمة

المؤسسية من التشريعات والقوانين المنظمة الواضحة، والتأكيد على المشاركة في عمليات التنظيم وصنع السياسات العامة الرياضية واتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة الشفافية والمحاسبة للوصول إلى بيئة احترافية متكاملة تشمل المؤسسة واللاعبين والمدربين والاداريين.

■ دراسة صالح وحسن (2012) بعنوان "السلوك التنافسي وعلاقته بالأداء المهاري والانجاز للاعبين الكاراتيه الناشئين"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين السلوك التنافسي والأداء المهاري للاعبين الكاراتيه الناشئين والتعرف على العلاقة بين السلوك التنافسي والانجاز للاعبين الكاراتيه الناشئين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح وايجاد العلاقات الارتباطية وأشتمل مجتمع الدراسة على لاعبي الكاراتيه الناشئين للفترة من 2011/06/30 ولغاية 2011/07/02 وقد بلغ عددهم (16) لاعبا لوزن (60) وبإسلوب الحصر الشامل واستخدم الباحثان مقياس السلوك التنافسي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن ارتفاع مستوى السلوك التنافسي لدى اللاعب انعكس ايجابيا على مستوى الانجاز مع ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي للاعبين الكاراتيه أسوة بالجوانب البدنية والمهارية والخطية والمعرفية في الوحدات التدريبية وتعزيز السلوك التنافسي لتحقيق الانجازات الرياضية. مما يعكس حقيقة هامة تتمثل في الدور الذي تلعبه القيادات الرياضية في تحضير البيئة الرياضية المناسبة من تنظيم عمل ووضع تشريعات ولوائح وسياسات رياضية داعمة للعمل الرياضي، كجوانب حوكمة إدارية في المؤسسات الرياضية والتي تنعكس ايجابا على الجوانب النفسية للاعبين والاداريين والفنيين وبالتالي تحقيق الانجازات الرياضية.

■ دراسة حلمي (2004) بعنوان "اسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية الكبرى بمحافظة الاسكندرية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال

التعرف على اساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية وأنواع تلك القرارات الاستراتيجية . وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية حيث شملت العينة الأندية الكبرى بمحافظة الاسكندرية. وقام الباحث بتصميم استمارة استبيان واستخدم كذلك المقابلة الشخصية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالأندية الكبرى تقع على عاتق الإدارة العليا منفردة دون مشاركة أي من المستويات الادارية الأخرى وعدم اهتمام الادارة العليا بالحوار والمناقشة مع المستويات الادارية الأدنى. كما توصل الباحث إلى عدم اهتمام القيادة العليا بالمعلومات والبيانات الداعمة لاتخاذ القرارات وعدم الامام بالخطوات العلمية لاتخاذ القرار.

- دراسة إبراهيم (2000) بعنوان "الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية"، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح الرياضة كغيرها من العلوم الانسانية تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وكيف أن الرياضة تعمل على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته وهي الإدارة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الانجازات الرياضية بالرغم من تحقيقها من قبل رياضيين إلا ان هناك جهودا اخرى تضاف إلى الجهود المبذولة من قبل الرياضيين تتمثل بمهام المدرب والفريق ويمتد ليشمل الإدارة، كما توصل الباحث إلى أنه لا يمكن تحقيق أي تطور ملموس في أي حقل من حقول التربية الرياضية إذا لم يصاحب ذلك عمل إداري جيد والذي يجب ان يستند إلى مبادئ الإدارة العلمية الحديثة وتطبيق أساليب حوكمة رشيدة في كافة العمليات الإدارية. كما أن مسألة إدارة وتنظيم التربية البدنية والرياضية هي واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع التطور وتحقيق النتائج والانجازات في كافة الألعاب الرياضية.

■ دراسة طلبية (1999) بعنوان "تقويم العمل الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم"، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة آليات العمل الإداري بالإتحاد المصري لكرة القدم بالأندية والهيئات الرياضية ومسابقات الدوري لكل من المستوى الأول والثاني والثالث. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية واشتملت العينة على 194 مديرا للكرة من اندية الأقسام الثلاثة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أهداف الإتحاد المصري تحتاج إلى إعادة صياغة وذلك في ظل عدم توافر الأفراد المتخصصين في مجال التخطيط وعدم وجود خطة علمية عامة مع تلاشي أدوار المتابعة والتقييم المطلوبة. إي أن هناك ضرورة لإعادة تصميم نظام الحوكمة الإدارية للتأكد من القيام بالعمل الإداري وفق آليات علمية تعتمد على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم وتنسجم بوضوح مع الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية.

■ دراسة المصطفى (2004) بعنوان "معوقات الاحتراف في رياضة كرة القدم في أندية المنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الاحتراف في رياضة كرة القدم في أندية المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. واستخدم استبانة تم توزيعها على 184 من اللاعبين والمدربين ووسائل الإعلام وأعضاء الشرف. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أهم المعوقات هي المرتبطة بالناحية المادية ولجنة الاحتراف والرئاسة العامة لرعاية الشباب والناحية الإدارية واللاعبين وقلة الملاعب والمنشآت الرياضية ووسائل الإعلام الرياضي ووجود (42) معوقة من مجموعة المعوقات المقترحة وهي (86) المتعلقة بمعوقات الاحتراف في كرة القدم في الأندية في المنطقة الشرقية وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه المعوقات الأساسية التي تحول دون الارتقاء بمستوى الاحتراف في رياضة كرة القدم في المنطقة

الشرقية. مما يحتم ضرورة التركيز على جوانب الحوكمة الإدارية في المؤسسات الرياضية بما فيها لجنة الاحتراف من خلال إعادة تقييم العمل الإداري واختيار القيادات الرياضية من أصحاب القدرات والمهارات لإدارة المؤسسات الرياضية، مع أهمية ايجاد آلية علمية لتنظيم عمليات المشاركة والتنسيق في رسم ووضع السياسات العامة الرياضية واتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر أنظمة تشريعية وقانونية واضحة ومحددة.

■ دراسة إبراهيم (2002) بعنوان "إدارة البطولات والمنافسات الرياضية"، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الإدارة الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية العالية مع بيان آليات تنظيم المسابقات والأنشطة الرياضية ومدى تأثيرها في تحقيق مخرجات متميزة وهدف الباحث إلى بيان أثر اختبارات القياس في اكتشاف المهارات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في مسألة إدارة الألعاب والمسابقات الرياضية واحدة من أهم المسائل التي يمكن أن تؤثر على عمليات صنع القرار وتحقيق النتائج والانجازات في جميع الألعاب الرياضية. لذا يجب فهم حقيقة أن بداية تحقيق الانجازات العالمية لا بد أن يمر عبر بوابة المسابقات المحلية وآليات عملها وتنظيمها التي يجب أن تقوم على أساس علمي يضمن التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم للوصول إلى تحقيق الانجازات الرياضية في المنافسات الخارجية. كما توصل الباحث إلى أن الأحداث والفعاليات الرياضية تساهم بطريقة أو أخرى في تزايد الخبرات سواء الإدارية أو الرياضية الفنية وتؤثر بشكل خاص على اللاعبين من خلال زيادة الاحتكاك والمنافسة في سبيل تحقيق الانجازات الإدارية والرياضية.

■ دراسة الموجي وفرغلي وآخرون (2001) بعنوان "اتخاذ القرار الإداري في مواجهة بعض الأزمات بجهازي الشباب والرياضة" حيث هدفت الدراسة إلى وضع اسلوب علمي لاتخاذ القرار الإداري ووضع صياغة جديدة للأزمات في قطاع الشباب والرياضة تواكب المتغيرات

على الساحة العالمية والدولية والأقليمية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لمناسبته لموضوع الدراسة وطبيعتها. وتم اختيار مجتمع البحث بالطريقة العمدية لعدد 150 فردا من محافظات القاهرة والجيزة والفيوم يمثلون مدراء المراكز ومدراء الأنشطة والمشرفين وأمناء الصندوق ومديرو الإدارات واتخدم الباحثون المقابلات الشخصية والاستبيان وسجلات محاضر مجلس الإدارات والسجلات المالية كأدوات لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة تحسين أساليب الحوكمة من خلال المشاركة في صنع القرارات الرياضية وأهمية اتباع أسلوب التحليل العلمي للأوضاع المؤسسية الداخلية والخارجية ودراسة الآراء والمقترحات ومناقشتها مع ذوي العلاقة.

■ دراسة السطري (2010) بعنوان "الإدارة الرياضية"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الرياضية على تحقيق مخرجات متميزة في العمل الرياضي وكيفية تأثير القيادة على سير عمل المؤسسات الرياضية ومدى تأثير القرارات في منظومة العمل الرياضي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن التخطيط يعتبر عاملا رئيسيا في تحقيق مختلف الانجازات الرياضية وان القيادة الرياضية تلعب دورا هاما ومؤثرا في مخرجات المؤسسات الرياضية بشرط توافر عناصر القيادة الفعالة في المجال الرياضي، كما توصل الباحث إلى أن القرارات الخاطئة والاستبداد في اتخاذ القرارات الفردية تؤثر في مسيرة المؤسسة الرياضية مما يشير إلى أهمية تفعيل عناصر حوكمة رئيسية تتمثل في التنسيق مع المؤسسات الرياضية المختلفة والأفراد المعنيين من قيادات وعاملين وشركاء في كافة عمليات صنع القرارات ووضع السياسات العامة الرياضية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وأوصى الباحث كذلك بالتركيز على عمليات التسويق الرياضي كعامل هام ومساند لتحقيق الانجازات الرياضية.



■ دراسة الغويرين (2010) بعنوان "تقويم الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية بالألعاب الجماعية في الأردن وإمكانية تطبيقه"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية والتعرف على الفروق في إمكانية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية والتي تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة، ونوع الاتحاد. واستخدم الباحث أسلوب المنهج المسحي التحليلي وقام بتصميم استبانة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء وأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية للألعاب الجماعية لعام 2008 وبلغ عددهم 39 عضوا موزعين على (4) رؤساء و(35) عضوا. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية والاهتمام بالكوادر الإدارية في الاتحادات الرياضية مع ضرورة الاهتمام بتنمية وتدريب إداريي الاتحادات الرياضية لتحقيق انجازات رياضية ملموسة.

■ دراسة حامد (1996) بعنوان "التحديات التي تواجه استمرار الدورات الأولمبية الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، حيث هدفت الدراسة إلى إعداد مقياس (ترمومتر) رياضي يحدد إمكانية حصول الرياضة المصرية على ثلاث ميداليات كحد ادنى في أولمبياد سدني 1997-2000، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية وتكونت عينة الدراسة من الاتحادات الرياضية الأولمبية في جمهورية مصر العربية. واستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة توفير الاماكانات المادية والبشرية الضخمة لخلق بطل أولمبي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتحادات الرياضية القادرة على تحقيق هذا الأمل هي كرة اليد والملاكمة والمصارعة ورفع الأثقال والتايكوندو والجودة وذلك لتوافر المواصفات الجسمانية

للاعبين الرياضيين مع وجود خطط تدريبية وفنية طويلة المدى لتأهيل اللاعبين الرياضيين، بالإضافة إلى تواجد قيادات رياضية في تلك الاتحادات بمهارات وقدرات إدارية متميزة.

■ دراسة علاوي (1998) بعنوان "سيكولوجية القيادة الرياضية"، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة الإدارية في تحقيق النجاحات والا نجازات التي ترتبط بفعالية القيادة الإدارية كما هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذات في القيادة الرياضية وشرح التكوينات النفسية المرتبطة بمفهوم الذات مثل تقدير الذات والثقة التي لها علاقة بالقيادة الرياضية، وتطرقَت الدراسة إلى جانب هام في القائد الرياضي والمتمثلة في موضوع اتخاذ القرار بمثابة جوهر عملية القيادة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في التأكيد على أن علم الإدارة أصبح علما متخصصا يرتبط ارتباطا واضحا بعلوم الرياضة ولم تعد القيادة الرياضية تقتصر على المجال القني كالتدريب الرياضي بل اتسع نطاقها لتشمل القادة الرياضيين في مختلف مواقعهم وبصفة خاصة في مجال القيادة الإدارية الرياضية. مما يشير إلى مدى تأثير القيادات الرياضية على مخرجات تلك المؤسسات الرياضية باعتبارهم الصف الأول مسيرة تحقيق الانجازات الرياضية.

■ دراسة شرف (1999) بعنوان "الإدارة في التربية الرياضية"، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح آلية تطبيق علم الإدارة بعناصرها المختلفة في المجال الرياضي والتعريف بكيفية تطويع هذه العلوم للتربية الرياضية والاستفادة منها لتنظيم العمل والمؤسسات الرياضية وبالتالي تحقيق الانجازات الإدارية والرياضية المختلفة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن منجزات المؤسسات الرياضية تتوقف - إلى حد كبير - على الأسلوب التي تدار به هذه المؤسسات بالإضافة إلى أهمية القيادة الرياضية في تلك المؤسسات وكيفية إدارتها للمؤسسات الرياضية من خلال تقسيم الاعمال واللامركزية والتوجيه والتفويض والاستقرار وضرورة

تمتع المدير بمواصفات جسمية وعقلية ونفسية وفنية وتربوية مع الخبرة المناسبة لقيادة المؤسسة نحو الانجازات ومنصات التتويج. لذا فإن هناك ارتباط وثيق بين قدرات ومهارات القيادات الرياضية وإمامها بمفاهيم الحوكمة الرشيدة ومدى قدرة المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية المختلفة. وتوصل الباحث إلى أن المنشآت والأدوات الرياضية هي من اهم العناصر الرئيسية المساعدة في استكمال خطط الانجازات الرياضية وذلك لتأثيرها على مدى استعداد وتحضير اللاعبين للمنافسات وتحقيق الانجازات الرياضية.

- دراسة الشمراني (2010) بعنوان "الشفافية والمساءلة في الدول العربية"، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الشفافية والمساءلة كعوامل رئيسية في إدارة مؤسسات الدولة بكافة مجالاتها وتخصصاتها في سبيل تطور المجتمع المدني وصونه والأخذ بيده نحو آفاق التميز والانجاز. استخدمت الباحثة اسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على العديد من التقارير والوثائق والبيانات الدولية والمحلية. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة محاربة الفساد بكافة اشكاله والتي لا تتعلق فقط بالفساد المالي مع التركيز على أهمية تدوير المسؤولين المتميزين والأكثر نضجا للاستفادة منهم في عمليات التطوير والتحديث والتصحيح. كما توصلت الباحثة إلى أهمية تعزيز الشفافية وتقوية الدولة لآليات المساءلة الأفقية والرأسية عن طريق حماية استقلالية أجهزة الاشراف العامة وزيادة مشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة على نحو جوهري مع العمل على ايجاد استراتيجيات وطنية لتعزيز المساءلة والنزاهة. مع التأكيد على ضرورة تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد في كافة مؤسسات الدولة باختلاف أعمالها وتخصصاتها في سبيل الوصول إلى مخرجات متميزة تنعكس ايجابيا على الدولة.

■ دراسة هريسة (1999) بعنوان "النشاط الرياضي ببعض مراكز الشباب بمحافظة بورسعيد"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه النشاط الرياضي داخل مراكز الشباب بمحافظة بورسعيد وكذلك التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة بالمركز للوصول لمخرجات متميزة تضمن تحقيق أهداف المركز واستثمار الطاقات الشبابية بطريقة مثالية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية واشتملت عينة الدراسة على ثمانية عشر من مراكز الشباب واستخدم الباحث الاستبيان والمقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ان الملاعب والأدوات الرياضية غير كافية لممارسة النشاط الرياضي داخل المراكز وبالتالي الصعوبة في تحقيق الانجازات الرياضية كما تبين عدم وضوح أهداف النشاط الرياضي لأعضاء مراكز الشباب، مما يشير إلى فقدان جوانب هامة في حوكمة المؤسسات الرياضية والمتمثلة في غياب التنظيم والتخطيط الاستراتيجي والقيادات الفاعلة. بالإضافة إلى القصور في أعداد المشرفين الرياضيين والمدربين الموجودين في مراكز الشباب.

■ دراسة علي وأحمد (1997) بعنوان "مقومات الإنجاز لدى الاتحاد المصري لكرة اليد" حيث هدفت الدراسة التعرف على مقومات الإنجاز لدى الاتحاد المصري لكرة اليد"، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واشتملت عينة البحث على أعضاء مجلس إدارة الإتحاد وبعض أعضاء اللجان المختلفة بالإتحاد، واستعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن أحد مقومات الإنجاز لدى اللجان المختلفة بالإتحاد المصري لكرة اليد هي وضع لوائح واضحة ومحددة لتقييم جميع عناصر اللعبة، والاهتمام بوضع إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى والسعى إلى تحقيقها، أي أن هناك ضرورة لإعادة تصميم نظام الحوكمة المؤسسية للتأكد من تطبيق كافة العمليات الإدارية المنظمة داخل المؤسسة بطريقة تضمن

الاستمرارية وتحقيق الانجازات من خلال المشاركة والتنسيق والالتزام التام بكافة القوانين والتشريعات المنظمة.

■ دراسة حامد (1996) بعنوان "تقويم الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي"، حيث هدفت الدراسة إلى تقويم اللجان الرياضية في القطاع الحكومي باعتبارها الإدارة المعنية بالأنشطة الرياضية من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الدراسات المسحية حيث شملت العينة 47 مسؤولاً وقام الباحث بتصميم استمارة استبيان واستخدم الباحث كذلك الملاحظة والمقابلة الشخصية وفحص السجلات والوثائق كأداة لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في عدم وجود ميزانيات خاصة للجان الرياضية وعدم قيام الجهة الإدارية بوضع سياسات لمواجهة مخالفة نظام الأنشطة في اللجان الرياضية. كما توصلت الدراسة إلى فقدان جانب أساسي من مبادئ الحوكمة والذي يتمثل في تواجد العديد من المخالفات للتشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي.

■ دراسة الجمال (1993) بعنوان "دراسة تقويمية للأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين بالقاهرة"، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة الوضع الإداري للأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين والتعرف على المشكلات التي تواجه الوظائف الإدارية المختلفة والتي تؤثر على عمليات إعداد وصقل القادة الرياضيين بالأكاديمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام أسلوب الدراسات المسحية وقد اختار العينة من مجتمع العاملين وأعضاء هيئة التدريس والدارسين، كما استخدم الباحث استمارة استبيان والملاحظة العلمية والمقابلة الشخصية كأداة أساسية لجمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في الوصول إلى عدم وجود منهج علمي

يضمن حوكمة المؤسسة لفقدانها خريطة تنظيمية وغياب الهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف المختلفة في الأكاديمية.

■ دراسة عز الدين (1996) بعنوان "تقويم الأنشطة الرياضية بمراكز شباب القرى والمدن بمحافظة الجيزة"، حيث هدفت الدراسة إلى تقويم أهداف الرياضة بمراكز الشباب وتقويم برامج الأنشطة الرياضية التي تنفذ لتحقيق انجازات رياضية والتعرف على الامكانيات الرياضية المؤثرة. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي حيث اعتمد على الدراسات المسحية لملائمته لطبيعة الدراسة وقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية وكان قوامها 1415 فردا. واستعان الباحث بالاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات. وتمثلت أهم نتائج في أن أهداف النشاط الرياضي واضحة ومحددة وإن استثمار وقت الفراغ ورفع اللياقة البدنية واكتساب المعارف هي في مقدمة اهداف النشاط الرياضي. وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور واضح من المؤسسات الاعلامية لتحفيز الشباب لتحقيق أهدافه الرياضية وإبراز أهميتها.

■ دراسة الشبلي (1993) بعنوان "تطوير بنية الموازنة العامة الأردنية كمدخل لتحسين كفاءة أداء الجهاز الإداري الحكومي"، حيث هدفت الدراسة إلى تقويم بنية الموازنة العامة الأردنية من خلال واقع هذه الموازنة والمشاكل والعقبات التي تواجه عملية إعداد وتصنيف عناصرها، لتسهيل تنفيذ وظائفها في الرقابة المالية الحديثة والتطوير الإداري، ورفع مستوى الأداء لتحقيق مخرجات متميزة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة البدء بتطوير بنية الموازنة العامة الأردنية كأفضل السبل للتوصل إلى تطوير الأجهزة الحكومية مع أهمية تطبيق متطلبات توفير الكفاءات المالية والإدارية وتنظيم قاعدة علمية للمعلومات وتفعيل جوانب

الحوكمة المؤسسية من خلال العمل على القضاء على المشكلات الإدارية والفنية والتشريعية التي تواجه الموازنة العامة.

### 1.3.2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة Groeneveld (2009) بعنوان "European Sport Governance, Citizens, And The State" حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على المفاهيم الإدارية والمشاركة في عمليات الحوكمة لإيصال الخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية الأوروبية بصفة عامة والاتحادات الرياضية بصفة خاصة، وذلك مع بيان دور المواطنين والدولة في تعزيز مفهوم المشاركة والحوكمة. وهدفت الدراسة كذلك إلى ايجاد نموذج فعال للحوكمة وذلك بالتطبيق على الاتحادات الأوروبية لكرة القدم واستخدمت الباحثة اسلوب المنهج الوصفي حيث اعتمدت على الدراسات النظرية السابقة وتم الاعتماد علي الإطلاع على القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية الأوروبية على المستوى المحلي والأوروبي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن تطبيق مفاهيم الحوكمة بما فيها من شفافية ومشاركة بين مختلف الأضلاع (المواطنين والمؤسسات والحكومة) عامل رئيسي لتحقيق الانجازات الرياضية، كما يجب مشاركة الجميع في تصميم وتطوير السياسات العامة وذلك لضمان نجاحها مع ضرورة تحمّل 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.

دراسة "Sport Governance and Policy Development, An Ethical Approach to Managing Sport in the 21 St Century" Sawer, Bodey & other (2008) بعنوان،

المؤسسات الرياضية وتحقيق المخرجات الايجابية لتلك المؤسسات مع بيان الدور الذي تلعبه المواثيق الأخلاقية في تنظيم عمل تلك الهيئات وكيف تؤثر القيادة المؤسسية على اتخاذ القرارات. واستخدم الباحثون اسلوب المنهج الوصفي حيث اعتمد الباحثون على الدراسات النظرية السابقة وتحليل السياسات المطبقة في المؤسسات الرياضية الأمريكية واستقصاء آراء الطلاب في National College Athletic Association والدوري الأمريكي للمحترفين. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الرياضة تعتبر صناعة تشارك فيها كافة المؤسسات الرياضية سواء الهواة أو المحترفين، وتوصل الباحثون إلى أن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الرياضية يعتبر عاملاً هاماً في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة كما تلعب القيادة والإدارة المؤسسية دوراً مؤثراً في توجيه تلك الهيئات من خلال السعي الجاد نحو تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية من محاسبة وعدالة ومشاركة وتنسيق وشفافية... الخ.

مع ضرورة امتلاك القيادات الرياضية لمجموعة من المهارات والقدرات مثل الرؤية والسعي الجاد لتحقيق الأهداف مع أهمية الإلمام بمبادئ الحوكمة المؤسسية والقدرة على خلق التوازن مع جميع المؤسسات ذات العلاقة لضمان الوصول لتطلعات وغايات تلك المؤسسات الرياضية.

دراسة "Organizational Leadership: Classic Work and Contemporary Perspectives" Safferstone (2005) بعنوان

القيادة في العصور المختلفة بما فيها الكلاسيكية والمعاصرة وهل هناك متغيرات تؤثر على



الأساليب القيادية في مختلف العصور. استخدم الباحث اسلوب المنهج التاريخي واعتمد على الوثائق والبيانات والدراسات التجريبية السابقة في بيان التحقق من وجود اختلاف في السلوك بين القيادة في القطاع العام والقيادة في القطاع الخاص. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في عدم وجود خط فاصل لمضمون مفهوم القيادة بين العصر القديم والحديث حيث يشير الباحث إلى عدم وجود فترة زمنية انتقالية محددة لتغيير مفاهيم القيادة القديمة والحديثة، حيث تطور مفهوم القيادة بمراحل متتالية إلى الوصول للعصر الحديث في القيادة المؤسسية، كما توصل الباحث إلى أن القيادة تلعب دورا مؤثرا وهاما في أي نوع من أنواع المنظمات كما تحتاج المؤسسات إلى تعزيز الجوانب التنظيمية وإتباع معايير علمية لقياس الانتاجية مع التركيز على الجوانب الاخلاقية وأهمية أبراز الفكر الاستراتيجي برؤية واضحة لتحقيق وانجاز الاهداف الموضوعية، مما يشير إلى ضرورة توفر المهارات والقدرات الإدارية والإلمام بجوانب الحوكمة المؤسسية من مساءلة وتحمل للمسؤولية مع الالتزام الاخلاقي وتعزيز الشفافية والمشاركة في سبيل قيادة المؤسسة نحو تحقيق التطلعات والطموحات.

■ دراسة Jon (2010) بعنوان " Public Versus Private Managers: How "Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior" حيث هدفت الدراسة إلى اكتشاف ما إذا يوجد اختلاف في سلوك المدراء في القطاع العام والقطاع الخاص. استخدم الباحث الاسلوب الكمي كمنهج تحليلي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن هناك اختلاف في سلوك المدراء بين القطاعين العام والخاص كما أن اختلاف المؤسسات يقود إلى اختلاف في سلوك المدراء، كما توصل الباحث إلى ان المؤسسات تواجه نفس التحديات لتحقيق أهدافها المؤسسية والوصول لغاياتها. مما يؤكد على ضرورة أهمية ان تكون لدى القيادات المؤسسية القدرة على مواجهة تلك التحديات والأزمات من خلال المهارات القيادية

والإلمام بمعايير الشفافية والتنسيق ومبادئ الديمقراطية وتحمل المسؤولية اللازمة لقيادة تلك المؤسسات نحو تحقيق الإنجازات.

- دراسة (2009) Bosscher, Knop and others بعنوان " Explaining International Sporting Success: An International Comparison of Elite Sport System and Policies in Six Countries" حيث هدف الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين نظام سياسة رياضة النخبة والنجاح في المنافسات الرياضية العالمية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والاعتماد على النظريات السابقة ودراسة تطبيقها في ست دول محل الدراسة وركز الباحثون على قياس العناصر المكونة لرياضة النخبة والاعتماد على تحليل دور الشركاء الرئيسيون في رياضة النخبة (وهو مصطلح مأخوذ من الفرنسية Sport d'elite) ويقصد به جميع الأنشطة الرياضية الموجهة للمنتخبات الوطنية والتي تركز على المواهب الرياضية في البراعم والناشئين والشباب) والمدربون وأداء المدراء وتجميع البيانات باستخدام استبيان الرياضة الوطنية . وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن هناك تأثيرات على فعالية الأنظمة الرياضية لاختلاف الأولويات لدى تلك المؤسسات الرياضية في الدول الست محل الدراسة، كما توصل الباحثون إلى وجود علاقة قوية بين السياسة الرياضية المتبعة والنجاح في تحقيق الإنجازات الرياضية والوصول إلى منصات التتويج، حيث تؤثر المنهجيات وأساليب العمل المتبعة وكيفية إدارة المؤسسات الرياضية للوصول إلى الغايات المطلوبة. كما تم التأكيد على أن النجاح وتحقيق الإنجاز يمكن الوصول إليه من خلال الاهتمام بالموارد المالية والمهن الرياضية وتوفير المرافق التدريبية ورفع كفاءة المدربين وتحديد المواهب وتطوير الأنظمة الرياضية. لذا فمن الضرورة أن تتميز المؤسسات الرياضية بسياسة رياضية تعتمد فيها على جوانب الحوكمة المؤسسية لإيجاد بيئة رياضية محفزة لكافة

المؤسسات والأفراد والمعنيين، حيث تعمل جميع تلك الأطراف نحو تحقيق الانجازات وتلبية الطموحات الرياضية.

- دراسة (2003) Fanie & Cloet بعنوان " Assessing governance with electronic policy management tools, public – performance and management review" حيث هدفت الدراسة إلى تقييم الحوكمة كسياسة إدارية حديثة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت أهم النتائج في أن استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة وأن الاتجاه إلى تطبيق الحوكمة كسياسة إدارية يعمل على تعزيز وتدعيم فرص نجاح السياسات الإدارية المتبعة في إدارة الهيئات والمنظمات إذا ما تم تطبيق الحوكمة بطريقة ملائمة ومناسبة، وذلك من خلال التطبيق العملي لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية من خلال تعزيز المشاركة في وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة وتحمل المسؤولية من قبل كافة الأطراف المعنية لضمان الخروج بنتائج متميزة، مع الالتزام التام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والتأكيد على الشفافية في أداء كافة الأعمال والمهام.

- دراسة (2007) Terzoudis & Krimadis بعنوان " Strategic Marketing Planning in the Sport Sector" حيث هدفت الدراسة التعرف إلى اختبار اجراءات التخطيط التسويقي للمؤسسات الرياضية وكيفية تأثير ذلك على التنافسية لتلك المؤسسات الرياضية. استخدم الباحثان اعتمد الباحثان على الاسلوب الوصفي من خلال تحليل الدراسات السابقة وجمع البيانات النظرية والعملية التي لها علاقة بأهداف الدراسة من اجل استخدامها من قبل المنظرين والمهنيين الرياضيين. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن التخطيط التسويقي

له أهمية كبيرة في إدارة العمليات التسويقية وأن القطاع الرياضي بدأ فعلا بالاستفادة من التخطيط التسويقي لتنمية أدائه المؤسسي. كما توصل الباحثان إلى ضرورة أن يقوم القادة الرياضيين بالتحول نحو التخطيط التسويقي خطوة بخطوة للدخول في عالم الأعمال وبالتالي الحصول على مزايا اقتصادية تعمل على دعم المؤسسات الرياضية وتساهم بطريقة فعالة في تحقيق مختلف الانجازات الرياضية.

### 1.3.3 التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمبحث، فقد اتضح للباحث مجموعة من الملاحظات الهامة يمكن عرضها كما يلي:

#### الهدف:

- بعض الدراسات العربية والأجنبية إتفقت على أهمية الإدارة في المؤسسات الرياضية للوصول إلى تحقيق أهداف ومنجزات رياضية سواء فنية أو إدارية (انظر دراسات، علي ومتولي، (2003)، الكلزة، (2012)، الربيعي، (2012)، الموجي وفرغلي وآخرون، 2001، شواهنة 2012، طلبة، 1999، الغويرين، 2010، إبراهيم 2000، شرف 1999، Groeneveld، 2009، Sawyer، Bodey & other، 2008).
- اتفقت بعض الدراسات على أهمية التقويم للتعرف على دراسة الوضع الحالي وما يجب اتخاذه للارتقاء بالمؤسسات الرياضية والعاملين فيها سواء من إداريين أو فنيين أو رياضيين (انظر دراسات العبدولي، 2011، الغويرين، 2010، طلبة، 1999، حامد، 1996، عبدالمقصود والشافعي، 2003، الكلزة، 2012، عز الدين 1996).

- اتفقت العديد من الدراسات على أهمية القيادة في المؤسسات الرياضية وسلوكها وأنماط الشخصيات القيادية التي تقود دفة تلك المؤسسات وتأثيرها على تحقيق إنجازات رياضية (انظر دراسات Safferstone، 2005، Jon، 2010، الطري، 2010، شرف، 1999، علي ومتولي، 2003، حامد، 1996، حلمي، 2004، طلبة، 1999، الغويرين، 2010، المصطفى، 2004، نصار، 2005، هريسة، 1999، علاوي، 1998، إبراهيم، 2000، صالح وحسن، 2012).

- أكدت بعض الدراسات على الدور الذي تلعبه المشاركة والتنسيق في تحقيق إنجازات على الصعيدين الإداري والفني (انظر دراسات علي ومتولي، 2003، الكلزة، 2012، شوشة، 2009، عبدالمقصود والشافعي، 2003، الربيعي، 2010، حلمي، 2004، الموجي وفرغلي وآخرون، 2001، العبدولي، 2011، المصطفى، 2004، عباس، 2013، علي وأحمد، 1997، السطري، 2010، Groeneveld، 2009، Sawyer، Bodey &، 2009، other، 2008، Fanie & Cloet، 2003، Bosscher، Knop and others، 2009).

- اتفقت بعض الدراسات على أهمية الموارد المالية والتسويق في المؤسسات الرياضية لزيادة قدرات المؤسسة التنافسية (انظر دراسات Krimadis & Terzoudis، 2007، السطري، 2010، عباس، 2013، الشبلي، 1993، المصطفى، 2004، العبدولي، 2011، شواهنة، 2012، حامد، 1996، عبدالمقصود والشافعي، 2003، علي ومتولي، 2003).

- هناك العديد من الدراسات التي أكدت على دور اللاعبين الرياضيين واستعدادهم البدني والذهني في تحقيق الإنجازات الرياضية (انظر دراسات علي ومتولي، 2003، عزالدين،

1996، المصطفى، 2004، هريسه، 1999، عباس، 2013، شرف، 1999، إبراهيم،  
2002، صالح وحسن، 2012، Bosscher, Knop and others (2009).

• أكدت بعض الدراسات على أهمية المحاسبة والمساءلة للحفاظ على الموارد المؤسسية وتحقيق  
مخرجات ايجابية (انظر دراسات Groeneveld، 2009، الشمراني، 2010، عباس،  
2013، العبدولي، 2011، طلبة، 1999، عبدالمقصود والشافعي، 2003، شوشة،  
2009، الكلزة، 2012).

• اتفقت بعض الدراسات على الدور الذي تلعبه التشريعات والقوانين في تنظيم أعمال  
المؤسسات الرياضية (انظر دراسات علي ومتولي، 2003، الكلزة، 2012، شوشة،  
2009، حامد، 1996، العبدولي، 2011، المصطفى، 2004، نصار، 2005، عباس،  
2013، علي وأحمد، 1997، إبراهيم، 2002، Fanie & Cloet، 2003).

#### المنهج:

استخدم الباحثون في الدراسات السابقة مناهج بحثية مختلفة، إلا أن غالبيتهم استخدمت اسلوب المسح  
الميداني واساليب التحليل الاحصائي (انظر دراسات، العبدولي، 2011، علي ومتولي، 2003،  
الكلزة، 2012، شوشة، 2009، عبدالمقصود والشافعي، 2003، حامد، 1996، حلمي، 2004،  
الموجي وفرغلي وآخرون، 2001، شواهنة، 2012، الغويرين، 2010، المصطفى، 2004،  
نصار، 2005، هريسة، 1999، Jon، 2010، Fanie & Cloet، 2003).

والجدول التالي يلخص المقارنة بين جميع الدراسات التي تم مناقشتها في هذا الفصل:

علاقتها بالدراسة الحالية	الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير التابع "تحقيق الإنجازات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• للقيادة المؤسسية الرياضية دورا هاما في توجيه مسار المؤسسة نحو تحقيق الإنجازات واختيار القيادات المؤهلة وذات الكفاءة لإدارة الوحدات والفرق الرياضية.</li> <li>• الحوكمة عاملا هاما في بناء نظام مؤسسي يعتمد على التنسيق والمشاركة والالتزام بالقوانين والتشريعات والتعاون لتحقيق إنجازات رياضية.</li> <li>• الموارد المالية عاملا هاما ومؤثرا في تحقيق الإنجازات الرياضية.</li> </ul>	علي ومتولي (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير التابع "تحقيق الإنجازات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• تعتمد الإنجازات الرياضية على مدى توافر خطط تدريبية وفنية لتأهيل اللاعبين ورفع معدلات اللياقة للمشاركة بقوة في المنافسات الخارجية.</li> </ul>	عز الدين (1996)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• التواصل والتنسيق بين كافة المؤسسات المعنية هام لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية مع ضرورة تفعيل الأدوات الرقابية والمحاسبية من خلال الجمعيات العمومية للتأكد من تطبيق متطلبات الحوكمة خصوصا في الجوانب التشريعية والقانونية.</li> </ul>	الكلزة (2012)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغيرات المستقلة "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية وتوفر الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية وتوفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الحوكمة الإدارية عملية هامة لبناء مؤسسة رياضية قوية تسعى لتحقيق الانجازات الرياضية المختلفة من خلال سياسات إدارية تعتمد على مبادئ الحوكمة.</li> </ul>	شوشة (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الرقابة والمساءلة يعتبران ركنان أساسيان في ضمان الخروج بنتائج متميزة في المؤسسات الرياضية.</li> <li>• ضرورة السعي الجاد نحو التأكيد على المشاركة والتنسيق ما بين جميع الأطراف المعنية والعمل على تحقيق المساواة والعدالة كأساس في منهجية العمل المؤسسي.</li> <li>• للموازنات المالية المخصصة في المؤسسات الرياضية دورا هاما ومؤثرا في تحقيق الأهداف الرياضية.</li> </ul>	عبدالمقصود والشافعي (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• مرونة المؤسسات الرياضية ومتابعة وتقييم أدائها واتخاذ القرارات الفعالة تعتبر عوامل هامة في بيئة تعتمد على المشاركة والتخطيط والتنسيق مع كافة المؤسسات والأفراد.</li> </ul>	الربيعي (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية تلعب دورا هاما في تحقيق الانجازات الاولمبية مع أهمية إدارة تلك المؤسسات بقيادات رياضية تتمتع بالقدرات والمهارات المطلوبة.</li> </ul>	حامد (1996)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• دور القيادة العليا في المؤسسات الرياضية هام ويعتمد عليه قدرة</li> </ul>	حلمي (2004)



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغيرات المستقلة "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية وتوفر الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية وتوفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الحوكمة الإدارية عملية هامة لبناء مؤسسة رياضية قوية تسعى لتحقيق الانجازات الرياضية المختلفة من خلال سياسات إدارية تعتمد على مبادئ الحوكمة.</li> </ul>	شوشة (2009)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الرقابة والمساءلة يعتبران ركنان أساسيان في ضمان الخروج بنتائج متميزة في المؤسسات الرياضية.</li> <li>• ضرورة السعي الجاد نحو التأكيد على المشاركة والتنسيق ما بين جميع الأطراف المعنية والعمل على تحقيق المساواة والعدالة كأساس في منهجية العمل المؤسسي.</li> <li>• للموازنات المالية المخصصة في المؤسسات الرياضية دورا هاما ومؤثرا في تحقيق الأهداف الرياضية.</li> </ul>	عبدالمقصود والشافعي (2003)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• مرونة المؤسسات الرياضية ومتابعة وتقييم أدائها واتخاذ القرارات الفعالة تعتبر عوامل هامة في بيئة تعتمد على المشاركة والتخطيط والتنسيق مع كافة المؤسسات والأفراد.</li> </ul>	الربيعي (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية تلعب دورا هاما في تحقيق الانجازات الاولمبية مع أهمية إدارة تلك المؤسسات بقيادات رياضية تتمتع بالقدرات والمهارات المطلوبة.</li> </ul>	حامد (1996)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• دور القيادة العليا في المؤسسات الرياضية هام ويعتمد عليه قدرة</li> </ul>	حلمي (2004)

<p>المؤسسة في تأسيس نظام منضبط لصنع القرارات بناء على التشرك بين الإدارة العليا والأطراف الرئيسية الأخرى.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• تحسين أساليب الحوكمة من خلال المشاركة والشفافية في صنع القرارات الرياضية ودراسة الآراء والمقترحات ومناقشتها مع ذوي العلاقة تعتبر عمليات رئيسية في إدارة المؤسسات الرياضية.</li> </ul>	<p>الموجي وفرغلي وأخرون (2001)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• غياب المنهج العلمي الضامن لحوكمة المؤسسات الرياضية في ظل غياب الخريطة التنظيمية المحددة لكافة السلطات والمسؤوليات تؤثر بشدة على مخرجات المؤسسات الرياضية.</li> </ul>	<p>الجمال (1993)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• فقدان جانب أساسي من مبادئ الحوكمة والذي يتمثل في المخالفات للتشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي يؤثر سلبا على عمل وانجازات المؤسسات الرياضية.</li> </ul>	<p>حامد (1996)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• تصميم نظام الحوكمة في المؤسسات الرياضية هام جدا للتأكد من تطبيق كافة معايير الالتزام والشفافية والمساءلة في تنفيذ متطلبات العمل المؤسسي.</li> </ul>	<p>طلبة (1999)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• زيادة الإيرادات المالية للمؤسسات الرياضية كالأندية من خلال تحويلها كإستثمارات وتوسيع مظلة الحوكمة لتشمل الشراكة مع القطاع الخاص في سبيل دعم نظام الاحتراف وتحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	<p>شواهنة (2012)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• تطوير مهارات وقدرات القيادات الرياضية من إداريين وفنيين عامل هام في تحقيق الانجازات الرياضية المختلفة.</li> </ul>	<p>الغويرين (2010)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> </ul>	<p>العبدولي (2011)</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• التواصل والتنسيق بين كافة المؤسسات المعنية هام لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية مع ضرورة تفعيل الأدوات الرقابية والمحاسبية للتأكد من تطبيق متطلبات الحوكمة.</li> <li>• تطوير التشريعات والقوانين واللوائح في المؤسسات الرياضية عامل رئيسي في تنفيذ المهام والمسؤوليات بطريقة متميزة.</li> <li>• الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية تؤثر بشكل واضح على نتائج وانجازات تلك المؤسسات.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• القيادات في المؤسسات الرياضية تؤثر بوضوح في مخرجات تلك المؤسسات.</li> <li>• الحوكمة الادارية في المؤسسات الرياضية تعمل على تحسين مخرجات وانجازاتها.</li> <li>• تنظيم عمليات المشاركة والتنسيق في رسم ووضع السياسات العامة الرياضية من خلال تشريعات وقوانين واضحة يساهم في تحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	المصطفى (2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي والالتزام بها عامل هام جدا في تحقيق الأهداف الموضوعية.</li> <li>• استيعاب القيادات الرياضية لمبادئ الحوكمة الإدارية ضروري جدا لتطبيق الاحتراف وتحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	نصار (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة</li> </ul>	هريسه (1999)

<p>المؤسسات الرياضية".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• إلمام القيادات الرياضية بمعايير رئيسية في الحوكمة كالخطيط والتنظيم والقيادة الفاعلة وآليات وضع السياسات والاستراتيجيات الرياضية لتحقيق الأهداف الموضوعية.</li> <li>• البنية التحتية الرياضية من ملاعب ومثمنات وأدوات رياضية تؤثر بشكل مباشر على درجة استعداد اللاعبين للمنافسات الرياضية وتحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل " كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• توفير الموارد المالية مع تعزيز وسائل الرقابة عليها عوامل مؤثرة في توظيف المال العالم بكفاءة وفعالية يساهم في تحسين مخرجات تلك المؤسسات.</li> </ul>	الشبلي (1993)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• دور القيادة العليا في المؤسسات الرياضية هام ويعتمد عليها في وضع السياسات والآليات المناسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.</li> </ul>	علاوي (1998)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الحوكمة في المؤسسات الرياضية يعتبر عامل رئيسي لتنظيم أعمال ومخرجات تلك المؤسسات الرياضية من خلال التأكيد على عمليات المشاركة والالتزام بالتشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي وتعزيز الشفافية بين كافة المؤسسات الرياضية وتطبيق المحاسبة للوصول إلى بيئة احترافية مثالية ومن ثم تحقيق انجازات رياضية متميزة.</li> <li>• توفير الموارد المالية والبشرية وتوظيفها بالشكل الصحيح يساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية.</li> </ul>	عباس (2013)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتراف يساهم في رفع معدلات اللياقة والاستعداد البدني للاعبين الرياضيين ويمهد لهم الطريق نحو تحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• للقيادات الرياضية في المؤسسات الرياضية دورا رئيسيا في تطبيق أسس الحوكمة الإدارية من خلال التأكيد على عمليات التخطيط والتنظيم والتقييم في تحقيق الأهداف المؤسسية.</li> </ul>	إبراهيم (2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• تصميم نظام حوكمة في المؤسسات الرياضية يعتبر هاما لتطبيق كافة العمليات الإدارية المنظمة داخل المؤسسة بطريقة تضمن الاستمرارية وتحقيق الانجازات من خلال المشاركة والتنسيق والالتزام التام بكافة القوانين والتشريعات المنظمة.</li> </ul>	علي وأحمد (1997)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• القيادة الرياضية تلعب دورا هاما ومؤثرا في مخرجات المؤسسات الرياضية.</li> <li>• الاستعداد في اتخاذ القرارات الفردية تؤثر في مسيرة المؤسسة الرياضية.</li> <li>• المشاركة والشفافية والتنسيق مع المؤسسات الرياضية المختلفة والأفراد المعنيين من قيادات وعاملين وشركاء في كافة عمليات صنع القرارات ووضع السياسات العامة الرياضية وتنفيذ الخطط الاستراتيجية عوامل هامة لتحقيق الانجازات الرياضية.</li> <li>• التسويق الرياضي في المؤسسات الرياضية عنصر مؤثر وفعال في زيادة إيرادات المؤسسات واستثمارها لتحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	السطري (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• منجزات المؤسسات الرياضية ترتبط بالقيادة الرياضية في تلك المؤسسات وكيفية إدارتها ومدى إلمامها بمفاهيم الحوكمة</li> </ul>	شرف (1999)

<p>الرشيدة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المنشآت والأدوات الرياضية من اهم العناصر الرئيسية المساعدة في استكمال خطط الانجازات الرياضية وذلك لتأثيرها على مدى استعداد وتحضير اللاعبين للمنافسات.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• تنظيم آليات العمل ووضع التشريعات واللوائح المنظمة لطريق هام لتحقيق النجاحات في إعداد المسابقات الرياضية وتحقيق الانجازات.</li> <li>• تساهم المشاركة البطولات المختلفة والاحتكاك المستمر في رفع مهارات وقدرات اللاعبين الرياضيين ومن ثم تحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	ابراهيم (2002)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الاستعداد البدني والذهني للاعبين الرياضيين يؤثر بطريقة مباشرة على تحقيق الانجازات الرياضية.</li> <li>• القيادات الرياضية في المؤسسات لها دور هام ورئيسي في بناء بيئة رياضية مناسبة تقوم على مبادئ الحوكمة وتحفز اللاعبين لتحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	صالح وحسن (2012)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد في كافة مؤسسات الدولة باختلاف أعمالها وتخصصاتها في سبيل الوصول إلى مخرجات متميزة.</li> </ul>	الشمrani (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• الشفافية والمشاركة بين مختلف الأضلاع (المواطنين والمؤسسات والحكومة) عامل رئيسي لتحقيق الانجازات الرياضية.</li> </ul>	Groeneveld (2009)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• خضوع المؤسسات الرياضية للمتابعة والتقييم والقياس عامل هام لضمان تحقيق مخرجات متميزة.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الرياضية يعتبر عاملا هاما في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.</li> <li>• تلعب القيادة والإدارة المؤسسية دورا مؤثرا في توجيه تلك الهيئات من خلال السعي الجاد نحو تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية من محاسبة وعدالة ومشاركة وتنسيق وشفافية... الخ. والقدرة على خلق التوازن مع جميع المؤسسات ذات العلاقة.</li> <li>• الرياضة تعتبر صناعة تشارك فيها كافة المؤسسات الرياضية سواء الهواة أو المحترفين.</li> </ul>	<p>Sawer, Bodey &amp; other (2008)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• القيادة تلعب دورا مؤثرا وهاما في أي نوع من أنواع المنظمات كما تحتاج المؤسسات إلى تعزيز الجوانب التنظيمية وإتباع معايير علمية لقياس الانتاجية مع التركيز على الجوانب الاخلاقية وأهمية أبراز الفكر الاستراتيجي بروية واضحة لتحقيق وانجاز الاهداف الموضوعية والإلمام بجوانب الحوكمة المؤسسية من مساءلة وتحمل للمسؤولية وتعزيز الشفافية والمشاركة في سبيل قيادة المؤسسة نحو تحقيق التطلعات والطموحات.</li> </ul>	<p>Safferstone (2005)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية".</li> <li>• دور القيادات المؤسسية هام في مواجهة التحديات والأزمات من خلال المهارات القيادية والإلمام بمعايير الشفافية والتنسيق ومبادئ الديمقراطية وتحمل المسؤولية اللازمة لقيادة تلك المؤسسات نحو تحقيق الانجازات.</li> </ul>	<p>Jon (2010)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة".</li> <li>• دور الحوكمة المؤسسية هام من تعزيز متطلبات المشاركة والشفافية في وضع السياسات العامة الرياضية بين كافة الأطراف المعنية مع الالتزام بالنظم والتشريعات المنظمة للعمل</li> </ul>	<p>Fanie &amp; Cloet (2003)</p>

الرياضي.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• التسويق الرياضي هام ويلعب دورا رئيسيا في زيادة إيرادات المؤسسات الرياضية خصوصا في ظل نقص الموازنات المخصصة والتنافس القوي ما بين مختلف المؤسسات الرياضية.</li> </ul>	Krimadis & Terzoudis (2007)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية".</li> <li>• ترتبط هذه الدراسة بالمتغير المستقل "دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب".</li> <li>• آلية وضع السياسات العامة الرياضية وتطبيقها تنعكس بصورة إيجابية أو سلبية على انجازات المؤسسات الرياضية.</li> <li>• توفير المرافق التدريبية ورفع كفاءة المدربين وتحديد المواهب وتطوير الأنظمة الرياضية عوامل مؤثرة في الوصول إلى منصات التتويج.</li> </ul>	Bosscher, Knop and others (2009)

جدول رقم (1) – التعليق على الدراسات السابقة

#### الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على ومراجعة الباحث لجميع الدراسات السابقة، فيمكننا الاستفادة منها في تحديد وتوضيح جوانب مشكلة الدراسة الحالية والتي تمثلت في قلة الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تعددت المجالات التي درسها الباحثون في الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، كموضوع القيادة المؤسسية، وتفعيل الأنظمة الرقابية، ونظم المحاسبية المتبعة في المؤسسات الرياضية، وآليات تفعيل المشاركة في صنع السياسات الرياضية وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية العمل على إعداد اللاعبين وتهيأتهم للمنافسات وتحقيق الرياضية... الخ.

من هنا قام الباحث بالاستفادة من جميع تلك الدراسات وبدأ ببلورة مفهوم واضح للمشكلة البحثية محل الدراسة- من خلال الإطلاع على ما تعانيه المؤسسات الرياضية من مشاكل إدارية وفنية تحدّها من تحقيق الانجازات الرياضية. ولقد استفاد الباحث كذلك بوضع التساؤلات البحثية وصياغتها بطريقة



محددة وواضحة تهدف إلى الاجابة عن تساؤل الباحث الذي يتمحور حول العلاقة ما بين تحقيق المؤسسات الرياضية في دولة الامارات العربية المتحدة لمنجزات أولمبية ومدى تطبيق هذه المؤسسات لأنظمة حوكمة سليمة تتوافق مع المعايير العلمية.

لذا، فقد ساعدت الدراسات السابقة كذلك في ترجمة التساؤل الرئيسي للدراسة إلى فرضيات بحثية تتمثل في توقع وجود علاقة بين مقدرة المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربي المتحدة على تحقيق انجازات أولمبية وتوفير القيادة المؤسسية المؤهلة، ونظم محاسبية، ونظام شفافية، والتشريعات والقوانين، والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات العامة الرياضية، وتوفير الموازنات المالية، والمتغيرات الشخصية للقادة (الجنس، والعمر والمستوى التعليمي، والخبرة، والمنصب الرياضي).

لقد تنوعت مجتمعات الدراسة وعيناتها في جميع الدراسات السابقة ولقد ساعد ذلك التنوع الباحث في تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة بطريقة واضحة تساعد على التوصل لإجابات حول تساؤلات الدراسة واكتشاف العلاقات بين مختلف متغيرات الفرضيات الموضوعية. هذا بالإضافة إلى اتباع الباحث اسلوب المسح الميداني لجمع البيانات باستخدام الاستبيان واعتماد أساليب التحليل الاحصائي بطريقة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الحالية، حيث نجح هذا الاسلوب في التوصل إلى نتائج علمية واضحة في معظم الدراسات السابقة. مع استفادة الباحث من الإطلاع على كيفية عرض نتائج الدراسات السابقة ومناقشتها.

#### 1.4 مقدمة عن الإدارة الرياضية

أصبحت الرياضة علم من أهم العلوم التربوية والإنسانية، كما انها تضم العديد من العلوم كعلم النفس الرياضي وعلم التدريب الرياضي وعلم الحركة وعلم الاجتماع الرياضي وفسولوجيا الرياضة. إن

السلوك التنافسي يحاول فيها اللاعب إدراك قدراته وتحقيق الإبداع في الأداء البدني إذ إن الرياضي يتعرض لمواقف ضاغطة خلال التدريب والمنافسة مما يتطلب أن يطور أدائه المهاري من خلال خبراته المتراكمة من أجل السيطرة على هذه المواقف (صالح وحسن، 2012، ص 199).

إن ظروف الرياضة في دولة الإمارات العربية المتحدة تتطلب من الجميع سواء على مستوى المؤسسات الرياضية أو العاملين بها من موظفين ولاعبين تقييماً حقيقياً وعلمياً للواقع الذي يعيشونه في ظل المنافسات العالمية من مختلف دول العالم في ظل الرغبة الجامحة لتحقيق إنجازات رياضية على المستوى الأولمبي.

إن أي رياضي يريد أن يحقق هدف معين من الإنجاز فإنه يحتاج إلى دوافع لكي يصل إليه وهناك خصائص عامة تميز الرياضيون الذين يتميزون بدرجة من المستوى العالي، إذ قدّم (أتكنسون 1974) نموذجاً مقترحاً لعوامل الإنجاز الرياضي وعلاقته بالأداء وهذه العوامل هي:

1. التفوق في الأداء نتاج كل الخبرات السابقة وتأثير البيئة الراهنة وتوقع النتائج في المستقبل.
2. تتأثر مقدرة الرياضي ودافعيته للتفوق بالخبرات السابقة في سنوات العمر المبكرة فضلاً عن التأثير بكل من عاملي الوراثة والبيئة.
3. تأثير البيئة (الموقف) على الأداء ومتطلباته هذا من ناحية وحالة الاستثارة الانفعالية الخاصة بالرياضي من ناحية أخرى.
4. يتأثر الاستمرار في الأداء بعاملين هما توقع أداء عملاً معيناً سوف يؤدي لهدف وقيمة الباعث الذي يقدمه الهدف، الذي يعتبر مساعداً في زيادة قوة الدافع والاختيار بين البدائل إلا أنه ليس هو العامل الوحيد.

5. يمكن تحديد التفوق في الأداء في ضوء محكمين أساسيين هما مستوى الأداء (قدرات)

الرياضي ووحدة الممارسة للأداء (المصدر السابق، ص ص 207-208).

وفي هذا الفصل، سيقوم الباحث بشرح معاني الإدارة الرياضية ومناقشة عن تطور القطاع الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة وشرح مضامين الحوكمة والقيادة في القطاع الرياضي مع استعراض الانجازات الرياضية في الدولة ومقارنتها بالانجازات الأولمبية الصيفية.

#### 1.4.1 تعريف الإدارة الرياضية

إن الإدارة الرياضية هي المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئات تقدم خدمة رياضية وأنشطة بدنية أو ترويحية (بوي، 2001 ص ص 17-46). قد أصبح من المعلوم أن الإدارة في أي قطاع من القطاعات هي عنصر أساسي لنجاح ذلك القطاع نظرا لارتباطهما بجميع جوانب الأداء. لهذا تعتبر المؤسسات الناجحة هي تلك التي لديها إدارة متميزة قادرة على توظيف موارد المؤسسة وإمكاناتها البشرية والمادية من أجل تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة. ونظرا لأن القطاع الرياضي يرتبط بكم هائل من الطاقات البشرية الشابة، فلا بد من وجود إدارة مؤسسية قادرة على توظيف هذه الطاقات بشكل ايجابي تحقق الأهداف العليا للسياسات الرياضية (حماد، 1999 ص ص 17-83).

ويؤكد الشافعي وعبدالمقصود (2003، ص ص 2-14) على أن إدارة المؤسسات الرياضية هي العنصر الحي الذي يجعل البناء أو الهيكل في حالة عمل ونشاط هادف، وذلك لأن الإدارة تختص بالسلوك داخل البناء أو الهيكل التنظيمي. ويرى الباحث كذلك أن الإدارة الرياضية هي القدرة على تحقيق انجازات رياضية فنية وإدارية من خلال تعزيز المشاركة والتنسيق والشفافية والمساءلة وتبني مضامين وأساليب حوكمة علمية في إدارة المؤسسات الرياضية.

## 1.4.2 تطور القطاع الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة

قبل قيام اتحاد دولة الإمارات العربية المتحدة عام 1971 مارس السكان مختلف الألعاب الشعبية والتي كانت ومازالت تندرج ضمن الموروث الثقافي للدولة. وتختلف مواعيد تلك الألعاب الشعبية باختلاف المكان نظرا لطبيعة الإمارات الجغرافية وهي الطبيعة الساحلية والريفية والبدوية الصحراوية. ولقد كانت الألعاب بسيطة جدا وجاءت لتعبر عن بساطة الحياة المعيشية والاجتماعية خلال تلك الحقبة من الزمن حيث ظلت تمارس كافة هذه الألعاب في الإطار الاجتماعي الهادف إلى الحفاظ على تاريخ المجتمع الثقافي والتراثي والاجتماعي والحرص على نقله عبر الأجيال المتعاقبة.

أما عن الألعاب الرياضية الحديثة فإننا نجد أن الدولة عرفت كرة القدم عن طريق البحر سواء من بواخر الأسطول الإنجليزي أو سفنه التجارية أو عن طريق بعض العائدين من أبناء الخليج من الأسفار خاصة من الهند التي عرفت الكرة قديما، وبالأخص أبناء المنطقة العائدين من رحلات الغوص والتجارة. وبعد ذلك انتشرت اللعبة عن طريق الاحتلال البريطاني عبر القواعد البحرية الإنجليزية في هذه المنطقة ولكن رياضة كرة القدم في تلك الفترة لم تأخذ الطابع النظامي وظلت تمارس لأكثر من 50 سنة بطريقة بدائية وبأي عدد من اللاعبين وبدون حكم (الجوكر، 2013).

لقد كانت ومازالت الساحة الرياضية تفتقد للإحصائيات الدقيقة والمعلومات الموثوقة حول التاريخ الرياضي في الدولة حيث لا توجد قاعدة بيانات تعد كمرجع للرياضة في الإمارات، ما عدا بعض الاجتهادات الفردية من قبل الكتاب والباحثين. ولكن هناك مؤشرات تؤكد من بعض القدامى بأن سكان الإمارات عرفت كرة القدم في عام 1927 و 1928. أما عن بقية الألعاب الرياضية الأخرى فلا توجد تأكيدات حول ممارستها قبل قيام الاتحاد ما عدا بعض الألعاب التاريخية والإسلامية كالفرسية والسباحة والرماية.

وبعد استقلال دولة الإمارات وقيام الاتحاد عام 1971 بدأت الدولة تخطو نحو التنظيم الرياضي من خلال استحداث وزارة الشباب والرياضة وعيّن معالي راشد بن حميد الشامسي وزيراً لها لغاية سنة 1976 عندما أدمجت بوزارة التربية والتعليم وبقيت كذلك حتى إنشاء المجلس الأعلى للشباب والرياضة سنة 1980 الذي أعيد سنة 1990 إلى وزارة الشباب والرياضة وعيّن معالي الشيخ فيصل بن خالد القاسمي وزيراً لها حتى سنة 1996 عندما أدمجت مرة أخرى بوزارة التربية والتعليم حتى عام 1999 عندما أنشئت الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة وعيّن معالي الدكتور علي عبد العزيز الشهران وزير التربية والتعليم رئيساً لها حتى عام 2006 عندما نقلت رئاستها إلى معالي عبد الرحمن بن محمد العويس وزير الثقافة والشباب وتنمية المجتمع ومن ثم إلى معالي الشيخ نهيان مبارك آل نهيان سنة 2013 وحتى تاريخه.

وجاء تطور الحركة الرياضية وبروزها على الساحة الدولية وليد خطوات متأنية مدروسة حيث بدأ بنشر الرياضة ودعمها على المستوى المحلي بين الشباب المحب لهواياته وانتقل العمل لاحقاً ليشمل كل المستويات خليجياً وعربياً وآسيوياً ودولياً. كما يعتبر استحداث اللجنة الأولمبية الوطنية في عام 1980 نقلة نوعية في العمل الرياضي ونقطة تحول مهمة للحركة الرياضية الأولمبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث بدأت مرحلة المشاركات في الدورات الكبرى عربياً وقارياً ودولياً. فبتاريخ 29 محرم 1400هـ الموافق 1979/12/19م صدر القرار الوزاري رقم 200 لسنة 1979م القاضي بإشهار اللجنة الأولمبية الوطنية تحت الرقم (24) وذلك استناداً لأحكام القانون الاتحادي رقم 12 لسنة 1972م بشأن تنظيم الأندية والجمعيات العاملة في ميدان رعاية الشباب.

وبتاريخ 1 جمادى الآخرة 1400هـ الموافق 16 أبريل 1980م صدر قرار وزاري تحت رقم (302) لسنة 1980م بشأن تشكيل الهيئة التأسيسية للجنة المؤلفة من ممثلي الاتحادات الرياضية

المشهرة في الدولة بعد ترشيح هؤلاء الممثلين من قبل الإتحادات الأهلية استناداً على خطاب هيئة رعاية الشباب والرياضة رقم 1363 بتاريخ 1979/9/30.

منذ إشهار اللجنة الأولمبية الوطنية بتاريخ 19 ديسمبر 1979 وهي حريصة على الانضمام إلى عضوية المؤسسات الدولية والقارية والعربية فانضمت إلى اللجنة الأولمبية الدولية عام 1980 والاتحاد العربي للألعاب الرياضية عام 1980 واتحاد اللجان الأولمبية الوطنية (الأكنو) عام 1981 والاتحاد الرياضي للتضامن الإسلامي عام 1985. واللجنة الأولمبية الوطنية هي هيئة رياضية مستقلة تمثل الهيئة الأم للرياضة الأهلية وتتكون من الاتحادات الرياضية المشهورة رسمياً في الدولة والمنسوبة إلى عضوية اللجنة.

#### 1.4.2.1 رسالة اللجنة الأولمبية الوطنية

تتمثل رسالة اللجنة الأولمبية الوطنية في أن تكون الرياضة أسلوب حياة وأساساً لبناء الإنسان، وتبني فكر السلام والصدقة والتضامن والمشاركة والمنافسة الشريفة والاحترام المتبادل، والارتقاء بالحركة الأولمبية الوطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة لتحتل مكاناً ريادياً ومتميزاً في ميادين المنافسة الوطنية والخارجية بأنواعها، كما تقوم بتبني وترويج المبادئ الأساسية للحركة الأولمبية، ومد جسور التعاون، وتبادل الخبرات واستثمار الطاقات والمواهب، وتعزيز القدرات والكفاءات ونشر القيم والثقافة الأولمبية وتعزيز الهوية الوطنية وخدمة المجتمع.

#### 1.4.2.2 أهداف اللجنة الأولمبية الوطنية

▪ تعميم الحركة الأولمبية ومثلها السامية والمحافظة على هذه القواعد والمبادئ وحمايتها بالتعاون مع الاتحادات الرياضية المحلية، والعمل على بث روح الحماس بين الرياضيين بمختلف الوسائل التي تراها مناسبة لرفع الخصائص والصفات البدنية والمعنوية.

■ نشر المبادئ الأساسية للفكر الأولمبي على المستوى الوطني في إطار الأنشطة الرياضية علاوة على الإسهام في بث الفكر الأولمبي من خلال البرامج التعليمية للتربية البدنية في المدارس والمؤسسات الجامعية، والمساهمة في إنشاء المؤسسات والمعاهد التي تركز جهودها للتعليم الأولمبي، والاهتمام بصفة خاصة بتأسيس الأكاديميات الأولمبية الوطنية والمتاحف الأولمبية ومتابعة أنشطتها بالإضافة إلى وضع البرامج الثقافية المرتبطة بالحركة الأولمبية.

■ ضمان الالتزام بنصوص الميثاق الأولمبي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

■ تشجيع تطوير مستويات الأداء الرياضي الرفيع علاوة على أنشطة الرياضة للجميع.

■ المساعدة في تدريب الإداريين في المجال الرياضي عن طريق تنظيم الدورات لهم مع العمل على ضمان إسهام هذه الدورات في نشر المبادئ الأساسية للفكر الأولمبي.

■ الالتزام باتخاذ إجراءات صارمة ضد أي صورة من صور التمييز والعنف في المجال الرياضي.

■ مكافحة استخدام المواد والإجراءات التي تحظرها اللجنة الأولمبية الدولية والاتحادات الدولية وتأمين إجراءات الرقابة الطبية في أفضل الظروف الممكنة.

■ تحديد المدن التي تتقدم بطلب تنظيم دورات الألعاب الأولمبية في دولها.

■ الحفاظ على علاقات التعاون والتنسيق مع الهيئات والجهات الحكومية المختصة علاوة على الإسهام بفعالية في وضع برامج الارتقاء بالرياضة على جميع المستويات. وحيث أن الرياضة لها دور أساسي في مجالات التعليم والصحة والاقتصاد والنظام الاجتماعي، فإنه يفضل أن تتمتع اللجان الأولمبية الوطنية بدعم السلطات العامة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، مع الحفاظ على استقلاليتها.

- ضمان مراعاة الالتزام باللائحة الطبية للجنة الأولمبية الدولية التي يجب أن تطبق نصوصها بعد إجراء جميع التعديلات الضرورية على كافة الأشخاص والمنافسات الخاضعة لاختصاصات اللجنة الأولمبية الوطنية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- التشجيع على مشاركة المرأة للعمل في المجال الرياضي عامة والأولمبي خاصة.

### 1.4.2.3 اختصاصات اللجنة الأولمبية الوطنية

للجنة وحدها حق تمثيل دولة الإمارات العربية المتحدة في اجتماعات اللجنة الأولمبية الدولية أو أي لجان أخرى تتفرع عنها أو مماثلة لها، وفي الدورات الأولمبية والإقليمية سواء أقيمت داخل الدولة أو خارجها.

ويكون لها بوجه خاص مسؤولية ما يلي:

- المشاركة في نشاطات اللجنة الأولمبية الدولية.
- تتولى اللجنة الأولمبية الوطنية تمثيل دولة الإمارات العربية المتحدة في دورات الألعاب الأولمبية والبطولات والمسابقات الإقليمية والقارية والعالمية والعربية والخليجية متعددة الرياضات التي تقام تحت إشراف اللجنة الأولمبية الدولية (IOC) و المجلس الأولمبي الآسيوي (OCA) و اتحاد اللجان الأولمبية الوطنية العربية و الدورات المجمعّة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية والاتحاد الرياضي للتضامن الإسلامي، واتحاد ألعاب غرب آسيا وغيرها من الهيئات الرياضية الإقليمية والقارية والعالمية وأي من الدورات المجمعّة التي تتم المشاركة فيها من خلال اللجنة الأولمبية الوطنية.
- مساعدة الاتحادات الرياضية في أداء رسالتها وتنسيق العمل بينها ووضع أنسب الحلول لما قد ينشأ بينها من مشكلات.





إذا كان مخالفاً لأحكام المواد المذكورة آنفاً وملحقاتها، وأن تحرص اللجنة على حماية اسم (أولمبي) واسم (أولمبياد) لصالح اللجنة الأولمبية الدولية، ويجوز للجنة الأولمبية الوطنية استخدام (الرمز الأولمبي) و(العلم الأولمبي) و(الشعار الأولمبي) و(النشيد الأولمبي) في إطار الأنشطة غير الربحية ووفقاً لقواعد الميثاق الأولمبي.

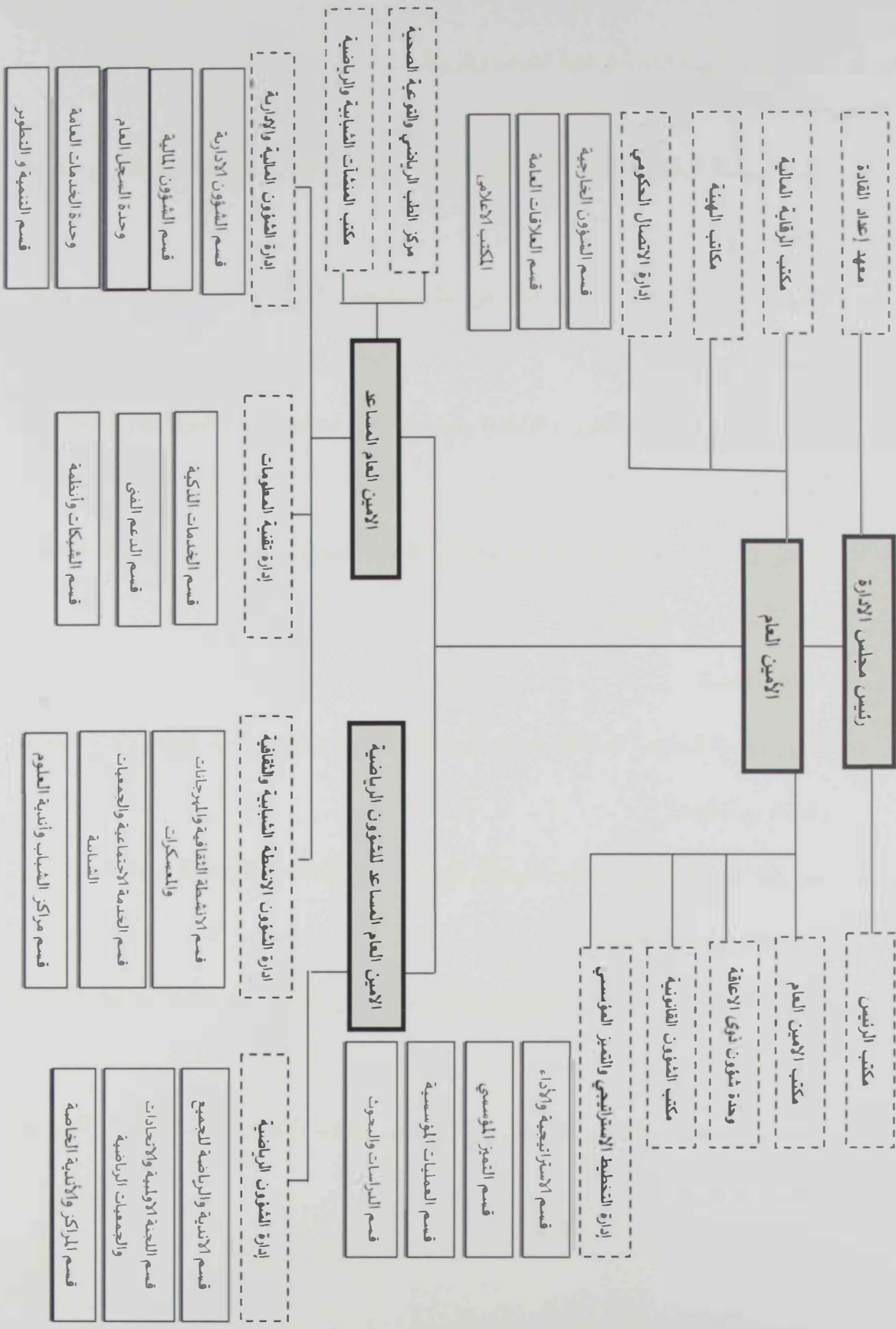
منذ اشهار اللجنة الاولمبية الوطنية قبل 35 عاما، نجد أنها حرصت على تفعيل دورها داخليا من خلال الترويج للقيم والمواثيق الاولمبية ونشر الألعاب الاولمبية والسعي لممارستها. ولم تكفي اللجنة الاولمبية بالعضوية بل سعت إلى تفعيلها عبر المشاركة في الدورات الاولمبية التي تعتبر أكبر محفل رياضي في العالم. فقد كانت مشاركتها الأولى بعد أربع سنوات من الإنشاء في دورة الألعاب الاولمبية في لوس انجلوس عام 1984 حيث كان حدثا تاريخيا كبيرا لا يمكن نسيانه، بالرغم من أن المشاركة الأولى تمثلت في لعبة واحدة وهي ألعاب القوى ألا انه يبقى حدثا مدويا ونقله في القطاع الرياضي في الدولة. وتوالت المشاركات تباعا والتي كان آخرها دورة الألعاب الاولمبية في لندن عام 2012.

وكانت المشاركة الأبرز في دورة الألعاب الأولمبية في أثينا عام 2004 حيث تمثلت المشاركة الاماراتية في ثلاث ألعاب رياضية هي الرماية وألعاب القوى والسباحة. وتم تحقيق الميدالية الأولمبية الأولى في السجلات الرياضية لدولة الامارات العربية المتحدة للشيخ أحمد بن محمد بن حشر آل مكتوم بحصوله على الذهبية الأولى والوحيدة في سجل الدولة الرياضي الأولمبي إلى يومنا هذا.

أما الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة فهي السلطة الحكومية العليا المختصة برعاية قطاع الشباب والرياضة في الدولة وفقاً للمرسوم بقانون رقم (7) لسنة 2008 في شأن الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة والجهات العاملة. وتلعب الهيئة دوراً ريادياً في توفير بيئة إيجابية جاذبة تمكن من رعاية الشباب (بما في ذلك الموهوبين والمتفوقين) وتطوير قدراتهم البدنية والذهنية واستثمار أوقاتهم الحرة وتنمية مهاراتهم الابداعية وتعميق مبادئ الهوية الوطنية في وجدانهم وغرس روح الولاء والانتماء

ومفاهيم العمل التطوعي في نفوسهم. كما وتعمل الهيئة على الاهتمام بالرياضة وتطويرها وتوفير بيئة صحية نظيفة (خالية من المنشطات) لممارستها وتفعيلها من مختلف الجوانب التنافسية والترفيهية والتراثية والارتقاء بنتائجها على مختلف المستويات الوطنية والدولية.

والشكل التالي رقم (1) - يوضح الهيكل التنظيمي للهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة - 2015.



#### 1.4.2.4 مسؤوليات الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة

أولاً: في قطاع الشباب

- تطبيق سياسة الحكومة المتعلقة بقطاع الشباب ووضع الخطط التنفيذية والمشاريع الكفيلة بتحقيقها.
- الاشراف على الجهات الشبابية (بما في ذلك الكشفية والإرشادية) ومتابعة اعمالها ودعم انشطتها وتقييم أدائها.
- إنشاء المراكز الشبابية (للذكور والإناث) وتوزيعها على مختلف أرجاء الدولة بطريقة متوازنة جغرافياً وسكانياً.
- التنسيق والتعاون مع الجهات الوطنية والدولية المعنية بمختلف الوسائط بما في ذلك اتفاقيات الشراكة ومذكرات التفاهم.

ثانياً: في قطاع الرياضة

- تطبيق سياسة الحكومة المتعلقة بقطاع الرياضة (تنافسية وترويجية وتراثية) ووضع الخطط والمشاريع لتنفيذها.
- نشر ثقافة الرياضة في مختلف الاوساط المجتمعية بحيث تصبح الرياضة اسلوب حياة قادر على انتاج مواطنين اصحاء.
- تحقيق نتائج رياضية متميزة تساهم في رفع راية الوطن خفاقة في مختلف الميادين الاقليمية والقارية والدولية.
- الاهتمام بالمعاقين والعنصر النسائي والعناية بهم واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإشراكهم في الأنشطة الرياضية.

## 1.5 الحوكمة في القطاع العام

تعددت العمليات التطويرية لعلم الإدارة في نهاية القرن السابق والتي هدفت إلى تحقيق الإصلاحات الإدارية المختلفة، وقد تزامنت تلك التحولات مع المتغيرات العالمية والتي اقتضتها متطلبات العولمة سواء على مستوى النظم التقنية والتكنولوجية وبرز عدد من الفلسفات الإدارية الحديثة مثل إعادة اختراع الحكومة Re-inventing the Government والإدارة العامة الجديدة New Public Administration وهذه المتغيرات أفضت إلى بروز مصطلح جديد يطلق عليه الحوكمة Governance والتي تعتبر بمثابة عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، في إطار شراكة ثلاثية تهدف لتعبئة أفضل لقدرات المجتمع وإدارة أكثر رشدا لشؤون الحكم (Fawzy, 2003. P11).

لقد تنوعت التعريفات الخاصة بمصطلح الحوكمة، فتعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح. كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها النظام الذي يتم خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. من هنا نجد أن الحوكمة ظهرت في الأنظمة الاقتصادية المتطورة خاصة في أعقاب الأزمات المالية وانهيار العديد من الأنظمة الاقتصادية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، في عقد التسعينات من القرن الماضي. بالإضافة إلى ما شهده العالم في العقد الأول من الألفية الجديدة من أزمة اقتصادية عالمية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وامتد أثرها إلى مختلف دول العالم، مما لفت أنظار الجميع نحو ضرورة وضع قواعد فعالة لعمليات الحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة.

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وإخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على

أرواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات التي في عهده وإيصالها لأصحابها، ودفاعه عنها ضد القرصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها سالما إلى ميناء الوصول أطلق عليه "القبطان المتحومك جيدا Good Governance" (الخصيري، 2005 ص 7).

ويرى البعض بأن الحوكمة هي الهياكل والوظائف والمسئوليات والممارسات والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقق رسالة المؤسسة (أحمد، 2001 ص 78). ويعرفها بعض الباحثين على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الأهداف ويعتبرها البعض بمثابة النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية (حماد، 2005، ص 3). ويعتبر البعض الآخر بأن الحوكمة هي مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركات ومجالس إدارتها ومساهميها وغيرهم من أصحاب المصلحة، كما يؤكد بعض الباحثين بأن الحوكمة عبارة عن حالة وعملية واتجاه وتيار ونظام يحكم الحركة ويضمن النزاهة والأمان والحماية داخل العمل الإداري (المطيري، 2004 ص 106؛ الخصيري، 2005 ص 15).

### 1.5.1 أهمية الحوكمة

اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية إكتسبت الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للمجتمعات، حيث يؤدي إتباع الحوكمة كنظام إداري إلى محاربة الفساد وسوء الإدارة والاستغلال غير السليم للسلطة مع تشجيع الشفافية والإفصاح (حماد، 2005 ص 46).

وتعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن العمل داخل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ولضمان تحقيق أهدافها، وتظهر أهمية حوكمة المؤسسات في النقاط التالية:

- محاربة (البيروقراطية، الانحراف، التخلف الإداري).

- ضمان الحيادية والشفافية.
- تحقيق السلامة وأخلاقيات المهنة.
- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف.
- تقليل الأخطاء والقصور في أداء المهام بالمؤسسة.
- تحقيق فاعلية المحاسبة والرقابة على الأداء. (الخصيري، 2005 ص 58).

ولقد انسحب هذا المفهوم تدريجياً نحو المؤسسات الحكومية والمدنية بشكل واضح خلال السنوات الأخيرة بعدما اقتضت كل تلك التحولات التركيز على أهمية السعي الجاد نحو تطبيق مفاهيم الحوكمة في تلك المؤسسات. ويرى الباحث بأن الحوكمة تتواجد أصلاً كممارسات في معظم المؤسسات الحكومية والمدنية ولكن يعيبها نقص القواعد التنظيمية المتكاملة لضمان استمرارية تطبيق مفهوم الحوكمة بطريقة تضمن الاستمرارية ولا تعتمد على مجرد الأهواء الشخصية لأصحاب القرار.

## 1.5.2 أهداف الحوكمة

يرى الباحث بأن الحوكمة الجيدة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تعظيم أداء المؤسسات والمنظمات.
- تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات.
- الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية والمشاركة.
- تعزيز مصداقية كافة بيانات المؤسسة.
- وضع أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالمؤسسات المختلفة.
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الهيئات والمنظمات والتي تتضمن تحقيقاً لأهداف الحوكمة.



- تعزيز فرص الإصلاح والتطوير في القطاع العام.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل تضارب المصالح.

### 1.5.3 مضمين الحوكمة والقيادة في القطاع الرياضي

المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة ليس بمعزل عن كل تلك المتغيرات، لذا يجب عليها أن تسعى بجدية نحو تعزيز أسس الحوكمة بطريقة علمية تساهم في تعزيز مخرجات المؤسسة الرياضية بصورة ايجابية.

ويرى الباحث بان حوكمة المؤسسات الرياضية هي من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، فنجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على التخطيط والتنظيم وصياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية بل يعتمد كذلك على العديد من العناصر الرئيسية الداعمة لتحقيق مخرجات بجودة عالية منها ما يراها الباحث في تعريفه للحوكمة في المؤسسات الرياضي محل الدراسة والتي تتمثل في توفر خمسة من عناصر الحوكمة في المؤسسات الرياضية وهي، توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية وتوفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية وتوفر الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية وتوفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية.

كما أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من المحاور الأساسية في العملية الإدارية وترتبط بعلاقة وثيقة على قدرة وكفاءة ورغبة القيادات المؤسسية على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة وتعزيز المشاركة في عمليات صنع القرارات والبعد عن الديكتاتورية والتفرد في اتخاذ القرار. لذا تعكس عمليات اتخاذ القرار مهارة القائد لأنها تعتبر جوهر قيادته ودليل حكمته، فالقرارات الحكيمة التي يصدرها القائد هي الأساس في تقرير مستقبل المؤسسة فهي عملية محفوفة بالمخاطر والصعوبات وتكمن صعوبتها في القدرة على الاختيار من افضل البدائل (درويش، 1999 ص 156).

لذا فإن الباحث يؤكد على أهمية اتباع الحوكمة التي سوف تساهم إلى تحقيق ما يلي:

1. ضعف المستوى الإداري وعدم السماح بوجوده داخل العمل الإداري.
2. تحسين وتطوير إدارة المؤسسة والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.
3. محاولة تحقيق النزاهة والعدالة والمساواة لكافة العاملين والمتعاملين.
4. تحقيق الاستفادة القصوى من فاعلية الرقابة والتأكيد على عدم خضوع الإدارة لأية ضغوط تؤثر على القرارات.
5. رفع مستوى الأداء الأخلاقي والمساهمة في نشر القيم الأخلاقية والسلوكية داخل العمل الإداري (طلبة، 2005 ص 13).

وتعتبر إدارة المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة من الإدارات التي يقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ العديد من القرارات المؤثرة على مخرجاتها والتي يمتد تأثيرها على كافة القطاع الرياضي، مما يتطلب تفعيل العمليات الداعمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمشاركة في صنعها. كما أن عمليات التنسيق والتمكين هي من المفاهيم الأساسية في الحوكمة والتي تساعد المؤسسات الرياضية المحلية والعالمية من وجهة نظر الباحث على تحقيق التناسق والتكامل بين عاملين رئيسيين هما التوصل نحو مخرجات متميزة ترضى جميع الأطراف المعنيين والعمل على تنفيذها بجودة عالية من قبل الجميع مما يؤدي بالتالي إلى تحقيق الانجازات المختلفة لتلك المؤسسات الرياضية.

كما يرى الباحث أن الحوكمة بصفة عامة تتطلب تواجد نظام واضح للشفافية حتى يتمكن الجميع سواء على مستوى المؤسسات الرياضية المختلفة أو العاملين بها من الحكم بشكل صريح وفاعل على مدى قيام المؤسسات الرياضية الكبرى بخدمة مصالحهم بصورة ايجابية. لذا فإن الحوكمة والشفافية تعززا مبادئ المشاركة وتحدد الحقوق والواجبات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف وتعكس بطريقة

أخرى الهيكل التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها وتمكّن بالتالي من مواجهة كافة المشكلات التي تواجه القطاع الرياضي في مختلف دول العالم.

لهذا يستنتج الباحث بأن مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية يعتبر من أهم التحديات التي تواجه تلك المؤسسات للقيام بكافة العمليات التطويرية خلال القرن الواحد والعشرين حيث يتطلب ذلك التمكن من القيام بعمليات الاندماج بين المؤسسات الرياضية من هيئات ومجالس رياضية واتحادات وجمعيات ولجان وأندية رياضية من ناحية والحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى.

يتفق الباحث مع العديد من الباحثين الذين أكدوا على ضرورة تعزيز مفهوم الحوكمة من خلال وضع القوانين المنظمة وضبطها خلال عمليات التنظيم والتطبيق. وللمؤسسات الرياضية طبيعة خاصة تتمثل في الفئات المستفيدة من مخرجاتها والتي قد تتسحب على كافة أفراد المجتمع مما يؤدي إلى الالتفات لأهمية السلوك الأخلاقي للمنظمة للعلاقات مع المعنيين والعمل على تطوير منهجيات خاصة لترسيخ مفاهيم الشفافية والمحاسبة وهذا كله يتطلب التواصل مع المجتمع بطريقتي الفعل وردة الفعل لضمان الوصول للمخرجات المرجوة لكافة المؤسسات الرياضية.

كما يرى الباحث أن القرن الواحد والعشرين هو البداية الحقيقية لبناء مفاهيم الحوكمة في المؤسسات الرياضية عبر شبكة من العلاقة الثلاثية تتمثل في الحكومة والتي تمثلها هنا المؤسسات الرياضية وبين القطاع الخاص وأفراد المجتمع بحيث تغلفها ممارسات جادة وفعالة في المحاسبة والتنسيق والإدارة المتميزة للقادة الرياضيين عبر تعزيز مفهوم المشاركة في كافة عمليات صنع القرارات والسياسات الاستراتيجية لمجمل العمليات الرياضية.

كما يجب على الهيئات الرياضية المختلفة أن تنشئ أو تطوّر نظام واضح للمراقبة والمحاسبة لجميع المستويات الوظيفية ومتابعة آليات اتخاذ القرارات المؤسسية بما فيها القرارات الاستراتيجية لضمان

التحقق من أن هذه الصلاحيات تم استخدامها في بطريقة مناسبة وبصورة مستمرة وترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف والمهام المؤسسية. ولتعزيز الشفافية في تلك المؤسسات الرياضية يرى الباحث ضرورة تواجد مقاييس للتدقيق الداخلي معتمدة ضمن الإطار القانوني للمؤسسة والدولة وترتبط بتقارير دورية سواء إدارية أو مالية والتي يجب أن تكون متاحة للشركاء والمعنيين. ويرى الباحث إمكانية مشاركة الشركاء وأصحاب المصالح في تصميم المعايير الخاصة بالتدقيق والرقابة لتعزيز مبدأ الشفافية.

من خلال الاجتماع الثالث لمجموعة الخبراء في الاتحاد الأوربي لكرة القدم والذي عقد في 6 - 2012 لوضع المعايير الهامة للحوكمة الجيدة في الرياضة رأت اللجنة بأن الرياضة تطورت بشكل ملحوظ خلال العشرين سنة الأخيرة. وأن للشركاء الاستراتيجيين والمعنيين دوراً هاماً ومؤثراً في رسم السياسات الرياضية في المستقبل والمشاركة في اتخاذ القرارات بشكل مباشر في المؤسسات الرياضية. كما أن النزاهة الرياضية أصبحت من المواضيع الهامة في السنوات الأخيرة. وخلص تقرير لجنة خبراء الحوكمة الجيدة إلى تعريفها بأنها الإطار العام والثقافة للمؤسسة الرياضية التي تقوم بوضع السياسات وإيصال أهدافها الاستراتيجية من خلال تحفيز الشركاء والمعنيين، وتعمل على مراقبة الأداء وتقييمه وإدارة المخاطر ورفع التقارير الخاصة بالأنشطة وتقديمها متضمنة ضرورة احتوائها على عنصرين هامين هما الفعالية والاستدامة مع التركيز على وضع السياسات المناسبة ضمن إطار قانوني متميز (Expert Group, 2013).

كما أن تطوير ميثاق خاص للأخلاقيات تعتبر من المواضيع الهامة في القطاع الرياضي ويتفق الباحث مع الآخرين الذين يطالبون بوضع نظام أخلاقي يطبق على جميع المؤسسات الرياضية بما فيها من أعضاء ومنتسبين وشركاء ومعنيين ومتطوعين. ولتطبيق نظام فعال للحوكمة في المؤسسات الرياضية يؤكد الباحث على أهمية تضمين المؤسسات الرياضية لإطار عام قوي للأعضاء وآلية

تمثيلهم وكيفية مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرار بطريقة تتضح فيها الحقوق والواجبات لجميع الأطراف.

تلعب القيادة دورا كبيرا ومؤثرا في كافة مكونات المؤسسات بما فيها الرياضية، لذا فالهيئات المتميزة التي تسعى للوصول إلى قمة الاداء يتطلب منها استيعاب وتطبيق مفهوم الالتزام نحو تطوير القيادات المؤسسية بكل صرامة بطريقة تمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية. لذا يجب على تلك المؤسسات أن تجد الطرق المناسبة لإسقاط ونشر المفاهيم القيادية من كافة القياديين والمشرفين إلى كافة المستويات الوظيفية. ويرى الباحث بأن عمليات القيادة الفاعلة لا تقتصر على ما يمتلكه القائد من كاريزما وقدرات ومهارات ومعارف، إنما يرتبط كل ذلك بالعديد من العناصر المكملة كالأهداف الموضوعية ونوعية الموظفين والبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ونظام الاتصال والتنسيق بالإضافة إلى التشريعات والقوانين المنظمة.

ويؤكد الباحث أنه إذا ما أردنا مشاهدة قيادة فعالة في مؤسساتنا الرياضية فيجب على القادة والمشرفين أن يتمتعوا بمجموعة من الصفات الهامة أهمها تمتعهم برؤية واضحة للمستقبل يتم ترجمتها من خلال خطط استراتيجية علمية محددة المعالم بأهداف طموحة تتصف بالتحدي ويعمل على تحقيقها من خلال تهيئة البيئة المؤسسية وتحسين أوضاعها.

كما يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على التأثير الايجابي على العاملين والذي لن يتحقق إلا بالعمل على تعزيز المشاركة والتواصل مع الجميع وإتاحة الفرص لهم لتهيئتهم للعمل بقدرة ورغبة مما ينعكس ايجابيا على مخرجات تلك المؤسسات. لذا لابد للقائد أن يسعى نحو تهيئة قادة الصف الثاني والثالث من خلال الايمان بعمليات التدريب لرفع المعارف والمهارات وإتباع الاساليب المختلفة للتحفيز.

ونظرا لتمييز الساحات الرياضية في كافة أرجاء العالم بالصراعات والأزمات فيجب أن يتحلى القادة الرياضيون في تلك المؤسسات بالقدرة على تقييم الوضع، فهناك حالات تتطلب التدخل السريع لذا على القائد أن يتمتع بالمسؤولية القيادية والدقة في التقييم واتخاذ الاجراءات المناسبة والصحيحة، وهذا يتطلب قدر كبير من المهارة والقدرة بالإضافة إلى الخبرة فالأزمات تختلف وتتنوع حسب طبيعتها. كما يجب على القائد ان يراعي كافة التشريعات والقوانين والمعايير الأخلاقية المنظمة في التعامل مع كافة القضايا المؤسسية.

ومن وجهة نظر الباحث أن الانجاز يمكن تحقيقه إذا استطاعت القيادة إيجاد العلاقة التكاملية ما بين المشرفين والعاملين بتحويلهم إلى أفراد يسعون نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها برغبة صادقة وحماسة شديدة. والقيادة نفسها هي من تستطيع نقل تلك الميزات إلى موظفيها. فالطاقات لدى الأفراد متواجدة ولكن القيادة المتميزة هي من تستطيع اكتشاف تلك الطاقات وتوجيهها نحو خدمة أهداف المؤسسة بطريقة ايجابية.

نظرا لطبيعة المؤسسات الرياضية والتي تدرج تحت مظلتها العديد من المؤسسات مثل الاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية وغيرها ويمتد تأثير قراراتها وسياساتها على المجتمع، فعلى سبيل المثال سياسة نشر الثقافة الرياضية المجتمعية والتي تتعلق مباشرة بصحة الإنسان وآليات تسجيل اللاعبين في الأندية الرياضية وسياسات توفير المنشآت الرياضية وتنظيم عمل المراكز الرياضية الخاصة وغيرها جميعها قرارات ترتبط بشكل مباشر بالقيادة المؤسسية.

كما يعرف الباحث اسلوب القيادة في الدراسة بأنه طريقة ومنهج عمل يتبعه القائد لشحذ الهمم

وتوجيه التابعين له لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار والتنسيق مع كافة الأطراف المعنية والتفويض وتحمل المسؤولية مع الإلمام التام بكافة الظروف الداخلية والخارجية في المؤسسة.

يعتقد الباحث أن التحفيز يرتبط ارتباطاً مباشراً بسلوك القياديين حيث تختلف درجات التحفيز لديهم باختلاف سلوكهم، لذا فمن لديه الرغبة القوية في تحقيق جملة من الانجازات الإدارية والفنية في المؤسسات الرياضية يجب عليه أن يتعامل مع مختلف القضايا الرياضية بدقة واتقان، كما يفضل أن يرتبط بعلاقات ايجابية مع الأفراد سواء داخل او خارج المؤسسة، وان تكون لديه القدرة على التحكم وإدارة المؤسسة في مختلف الظروف.

ويتفق الباحث مع ما خلصت إليه لجنة الخبراء في الاتحاد الأوربي في تقريرها الصادر عام 2012 حول أهمية الإدارة الناجحة لمجالس الإدارات في المؤسسات الرياضية من خلال توفير نظام اشرافي متمكن يحتوى على آليات واضحة للتدقيق على كافة أنشطة تلك المؤسسات، حيث يرى الباحث كذلك بأن نظام الحوكمة الجيد يتطلب تنفيذ وتطبيق سليم لجميع الأنظمة المؤسسية لضمان مخرجات متميزة. ومن اهم المتطلبات التي يجب توافرها في مجالس إدارات الأندية الرياضية ما يلي:

- وضع نظام لحوكمة الوثائق والسجلات.
- يجب توافر المهارات القيادية لدى رؤساء مجالس الإدارات.
- يجب وضوح اجراءات اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- يجب تمتع أعضاء مجالس الإدارات بالاستقلالية مع التفاني في أداء واجباتهم.
- مجالس الإدارات يجب أن تتصف بالعدالة والتنوع والفعالية في أداء مهامها حتى تستطيع استقطاب أكبر عدد ممكن المنتسبين للمؤسسة الرياضية.
- يجب أن يتمتع اعضاء مجالس الإدارات بالمهارات والقدرات.
- تحديد المدة الزمنية لعضوية مجالس الإدارات هام ضمن عمليات التخطيط للخلافة.

- حجم مجالس الإدارات ليس ضروريا سواء كبر أو صغر، إنما يجب التركيز على احتياجات المؤسسة الرياضية ووضع العدد المناسب للعضوية.
  - يجب أن يكون لدى مجالس الإدارات سياسة واضحة تعكس مصالح جميع الأطراف المعنية.
- كما يضيف الباحث بأهمية أن تكون مجالس الإدارات تمثل أكبر قدر ممكن من شرائح المجتمع ويجب ان تتنوع في الجنس والأعمار والأصحاء والمعاقين والمواهب (Expert Group, 2013).
- ويتفق الباحث بأن الرياضة اليوم أصبحت صناعة يمكن الاستثمار فيها، والحوكمة تعتبر جزء رئيسي في تلك الصناعة من خلال الاستفادة من نظام الحوكمة كأداة لتحقيق رسالة المؤسسة في بيئة عمل تؤمن بتلك المفاهيم. رغم إن هذه النقلة تعتبر تحدى متأصل في العديد من المؤسسات الرياضية، يجب على تلك الهيئات أن تبدأ في عمليات إصلاح في جميع مستويات المؤسسات الرياضية بطريقة متسقة تضمن الاستدامة والاستمرارية على المدى البعيد. لذا فإن المعرفة بمفاهيم الحوكمة والإمام بطرق تنفيذها سيساهم بشكل كبير في تعزيز قدرات القادة والمدراء في المؤسسات الرياضية لتطبيق آليات نظام الحوكمة وتفعيلها بطريقة عملية وبأسلوب يكشف بما لا يدع مجال للشك لماذا المؤسسات الرياضية الأخرى أقل كفاءة من الأخرى؟ (Sawyer, Bodey & others, 2008, page 3).

## 1.6 الثقافة الاستراتيجية في القطاع الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة

تعتبر الاستراتيجية هي المنهجية التي تختارها المؤسسة وتعتمدها لبلوغ ما ترسمه من أهداف وتكون بمثابة الإطار العلمي الذي يحدد الأولويات ويعطي التوجيهات حول ما يجب اتخاذه من خطوات. لذا فإن التخطيط الإستراتيجي هو عملية منتظمة تتيح للمؤسسة توجيه المستقبل وإدارته وتحديد الإجراءات والأساليب وطرق الوصول إلى هذه الأهداف من خلال وضع برامج العمل الكفيلة لتحقيقها



في ظل الإمكانيات المتوفرة الحالية والمستقبلية. وذلك من خلال تحديد العناصر الرئيسية وهي رؤيتها ورسالتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.

لذا فإن تحقيق متطلبات الخطط الاستراتيجية يحتم تواجد نمط قوي للإدارة الاستراتيجية والتي يمكن تعريفها على انها عملية تكيف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل. وقد عرّفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي، 1999 ص33)، أما ثومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفاها بأنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها (الدوري، 2005 ص25).

ويرى الباحث بان الفكر الاستراتيجي له العديد من الفوائد والمخرجات الايجابية التي يمكن أن تتحقق في حالة إلمام المؤسسات الرياضية بالأساليب العلمية في التطبيق وتمتع القادة في تلك المؤسسات بالمواصفات القيادية المختلفة كالرؤية الثاقبة والمهارات والقدرات القيادية. ومن اهم فوائد الفكر الاستراتيجي على سبيل المثال الحصول على فهم واضح للموقع الذي تريد الجهة بلوغه والإطار الزمني المحدد لذلك وتوظيف الموارد المتوفرة للجهة بشكل مناسب وتحديد الاولويات واتخاذ القرارات بشكل فعال والديناميكية والتكيف بسهولة مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد مقاييس الأداء بالاستناد إلى الأهداف أو النتائج المعلنة.

مع إعلان إستراتيجية حكومة الإمارات العربية المتحدة عام 2007م، بدأت توجيهات الحكومة الرشيدة بقيادة صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة – رئيس مجلس الوزراء – حاكم دبي بضرورة إتباع المؤسسات الاتحادية الأسلوب العلمي في وضع خططها الإستراتيجية.

بدأت الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة بترجمة ذلك الفكر الاستراتيجي حيث اتضح في إعداد خطتها الإستراتيجية 2008-2010 وذلك لقناعتها بأن النتائج الإيجابية لن تأتي يوماً بالصدف، لذا تم استحداث إدارة خاصة للتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لوضع المنهجيات والنظم اللازمة لمتابعة تنفيذ تلك الخطط وتحقيق الأهداف المطلوبة والتي ستعمل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لحكومة الإمارات.

ولتنفيذ رؤية الإمارات 2021 فقد قامت الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة بإشراك مختلف المؤسسات الاتحادية والمحلية والخاصة في وضع خطتها الإستراتيجية السابقة والحالية للأعوام 2011 – 2013 و 2014 - 2016، حيث كان للمؤسسات الرياضية والشبابية من اتحادات ولجان وجمعيات وشركاء إستراتيجيين دور كبير في جميع مراحل الإعداد.

ويلاحظ الباحث بأن العمل الرياضي والشبابي أصبح يعمل وفق منظومة عمل تحكمها غايات وأهداف ومبادرات، إضافة إلى تواصل وترابط يحقق طموحات وتطلعات القيادة السياسية بالدولة الرامية إلى الارتقاء بالعمل الرياضي وتحقيق الانجازات واعتلاء منصات التتويج من خلال عمل استراتيجي مدروس.

ففي مجال الرياضة تؤمن الدولة بالرياضة كعملية تربوية هادفة وعقد اجتماعي له آثاره الإيجابية على جميع أفراد المجتمع بفئاته وبمختلف مراحلهم العمرية وشرائحهم الاجتماعية. وتنطلق إستراتيجية

الهيئة العامة من مفهوم الرياضة المجتمعية كأسلوب حياة لها فعل بناء في كافة المجالات التربوية والمعرفية والتعليمية والصحية التي تأخذ بيد أفراد المجتمع نحو آفاق العالمية.

من خلال الإطلاع على تفاصيل استراتيجية الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة يجد الباحث

أنها تدرك إدراكاً عظيماً بأهمية دور الشباب في عملية التنمية لذا فهي تعنى بهم أفضل عناية وتدرك

أن عليهم مسئولية التنمية المستدامة مراعاة لكل التطورات في المحيط الخارجي وقد عمدت

الإستراتيجية إلى وضع سياسة وطنية لرعاية الشباب في كافة المجالات الثقافية والاجتماعية معتمدة

على التواصل الدائم والتفاعل الايجابي مع الجهات المعنية برعاية الشباب في داخل الدولة وخارجها.

اتبعت الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة في إعداد استراتيجيتها منهجية مكتب رئاسة مجلس

الوزراء، والتي اشتملت على المسح البيئي وجلسات العصف الذهني والمناقشة والشفافية في الطرح.

وقد شارك في الإعداد فريق عمل تضمن القيادات العليا ومدراء الإدارات والمكاتب والمراكز ورؤساء

الوحدات والأقسام والموظفين، كما تمت مشاركة الجهات الخارجية المختلفة في جميع مراحل الإعداد.

وتتم عملية بناء وتطوير إستراتيجيات الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة من خلال ست مراحل

هي (إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة):

#### أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير:

▪ خضوع فريق التخطيط الاستراتيجي لدى الهيئة العامة لدورات تدريبية في تطبيق منهجية

التخطيط الاستراتيجي العلمي.

▪ وضع خطة زمنية لانجاز مشروع إعداد الإستراتيجية.

▪ تشكيل لجنة عليا لإعداد الخطة لإستراتيجية

▪ تشكيل فريق عمل استراتيجي للإشراف والمتابعة على تنفيذ مشروع إعداد الخطة

الإستراتيجية.

### ثانياً: مرحلة مراجعة وتطوير الإستراتيجية:

- عقد ورشة العمل الأولى والتي تتضمن تحديث المنهجية وتعريفها للجنة العليا وفرق العمل.
- مراجعة ومناقشة الخطة الإستراتيجية السابقة.
- عقد جلسات العصف الذهني وإبراز أهم نتائج المسح البيئي (PESTEL – SWOT).
- مراجعة وتحديد العناصر الرئيسية للخطة الإستراتيجية ( الرؤية- الرسالة- القيم- الأهداف الإستراتيجية).
- تحديد العوامل الرئيسية لنجاح الأهداف الإستراتيجية.

### ثالثاً: مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

- استطلاع رأي الجهات الخارجية الاتحادية والمحلية والخاصة حول مشروع الخطة الإستراتيجية.
- عقد حلقة نقاشية للموظفين حول مقترح الخطة الإستراتيجية.
- عقد حلقة نقاشية لجميع الجهات الخارجية ( الاتحادية- المحلية- الخاصة ).
- استعراض أهم النتائج والتوصيات من قبل اللجنة العليا والجهات الخارجية والشركاء والمعنيين.

### رابعاً: مرحلة إعداد الوثيقة الإستراتيجية:

- عقد ورشة العمل الثانية لتحديد أهم مؤشرات الأداء الإستراتيجية.
- إعادة صياغة الإستراتيجية.
- عقد ورشة العمل الثالثة لوضع أهم المبادرات التشغيلية والأنشطة الرئيسية.
- مناقشة الموازنات الخاصة بالمبادرات والمشاريع والبرامج.
- تحديد البرنامج الزمني لتنفيذ المبادرات والبرامج والمشاريع.

#### خامساً: مرحلة اعتماد الإستراتيجية:

- اعتماد وثيقة الإستراتيجية من قبل اللجنة العليا للمشروع.
- التواصل والتنسيق مع مكتب رئاسة مجلس الوزراء فيما يخص مراجعة الخطة الإستراتيجية بكافة محتوياتها.
- رفع إستراتيجية الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة إلى وزارة شؤون مجلس الوزراء للاعتماد.
- مناقشة وزارة المالية بالموازنة المخصصة للخطة الإستراتيجية.
- اعتماد إستراتيجية الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة من قبل وزارة شؤون مجلس الوزراء.

#### سادساً: مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم:

- إدراج الخطط والمشاريع والبرامج في نظام أداء حكومة الإمارات.
  - متابعة تنفيذ الخطط والتدقيق على النتائج كل ربع سنوي.
  - تدقيق مكتب رئاسة مجلس الوزراء على كافة الأدلة المتعلقة بالنتائج.
  - إعداد التقارير الدورية عن أداء الهيئة العامة من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء.
  - مراجعة وتحديث الخطة الإستراتيجية.
- مرت الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة حتى الآن بثلاث دورات إستراتيجية يتم العمل بها خلال ثلاث سنوات وذلك حسب المنهجية المتبعة من قبل مكتب رئاسة مجلس الوزراء.
- ومن خلال التدقيق على تلك الإستراتيجيات نجد أن الهيئة العامة قد وضعت تسعة أهداف إستراتيجية في دورتها الإستراتيجية الأولى الممتدة من 2008 – 2010 كما هو موضح في الشكل أدناه (إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة).



شكل رقم (2) – الهيكل الاستراتيجي 2008 – 2010

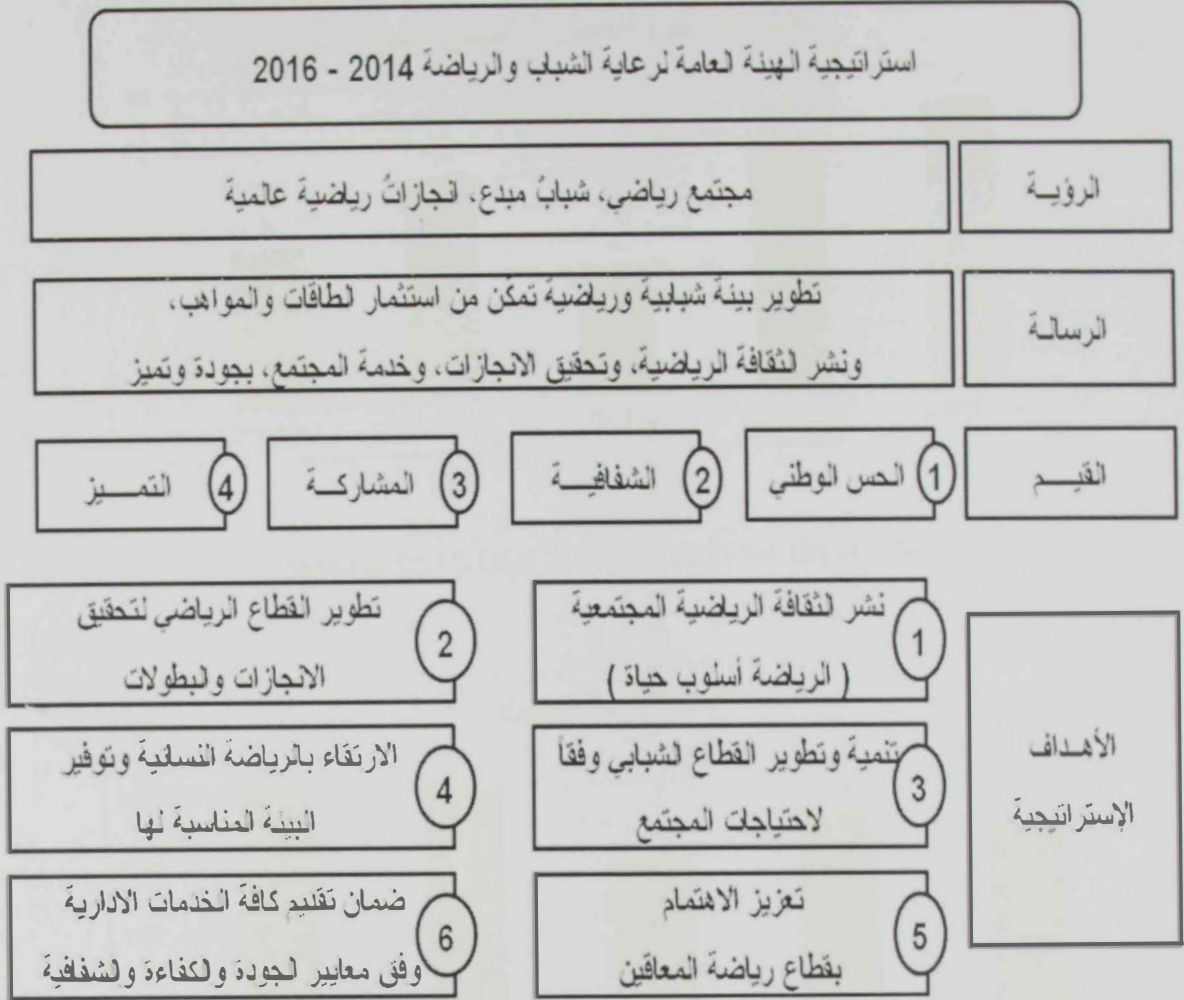
ومع انطلاق الدورة الاستراتيجية الثانية 2011 – 2013 يجد الباحث بأن الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة بدأت في تطوير الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية التابعة والذي إنعكس على أهداف الخطة الاستراتيجية للدورة الجديدة وتقليص عدد الأهداف من تسعة أهداف استراتيجية إلى خمسة أهداف استراتيجية في الدورة الجديدة وتعديل الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بها، كما يتضح في الشكل أدناه (إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة).



شكل رقم (3) - الهيكل الاستراتيجي 2011 - 2013

ويلاحظ الباحث بأن الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة اتبعت سياسة الاستقرار في مسارها الاستراتيجي من خلال الابقاء على الأركان الرئيسية للخطة الاستراتيجية من رؤية ورسالة وقيم وأهداف استمرت خلال الدورة الاستراتيجية الجديدة 2014 - 2016 مع تفصيل الهدف الاستراتيجي الرابع في الدورة السابقة إلى هدفين استراتيجيين أحدهما يركز على الاهتمام بنوعي الإعاقه والآخر

يهتم بالرياضة النسائية، كما هو موضح في الشكل أدناه (إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة).



شكل رقم (4) - الهيكل الاستراتيجي 2014 - 2016

واتضح للباحث الرغبة في نشر الفكر الاستراتيجي في الهيئة العامة ومختلف الجهات التابعة لها من اتحادات وجمعيات ولجان وأندية رياضية وشبابية. حيث نفذت إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي منذ عام 2010 حتى 2014 العديد من الورش والملتقيات والدورات والتي بلغ عددها



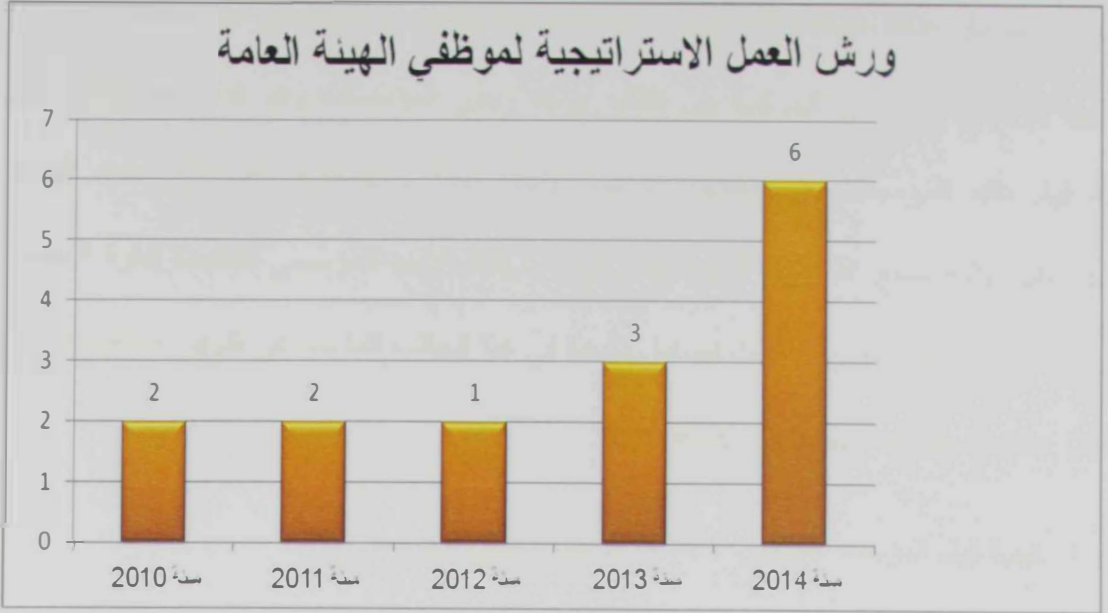
(33) وبلغ إجمالي عدد المستفيدين منها (881) مستفيداً (إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة).



شكل رقم (5) عدد ورش العمل الاستراتيجية 2010 – 2014



شكل رقم (6) عدد المستفيدين 2010 – 2014



شكل رقم (7) ورش العمل الاستراتيجية لموظفي الهيئة العامة 2010 – 2014



شكل رقم (8) ورش العمل الاستراتيجية للجهات الخارجية 2010 – 2014

ويرى الباحث بأن هناك علاقة وثيقة ما بين نظام الحوكمة والفكر الاستراتيجي في مختلف المؤسسات بما فيها الرياضية حيث أن الحوكمة هي نظام يوجه ويدير المؤسسات وهو يؤثر بطريقة ما حول كيفية قيام تلك المؤسسات في تحقيق اهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. كما أنه يحدد القوانين والإجراءات لآلية صنع القرارات المؤسسية وكيفية مراقبة الأداء المؤسسي متضمنا إدارة المخاطر وتقييمها. لذا فإن الحوكمة تهتم بثلاث قضايا رئيسية في هذا الجانب كما جاء في تقرير (Governance

:Principles: A Good Practice Guide, 2009)

1. كيفية قيام المؤسسة بتطوير الأهداف الاستراتيجية وتوجيهها.
  2. ما هي الآلية التي يستطيع من خلالها القادة والمدراء في مجالس الإدارات المؤسسات الرياضية التدقيق على مراقبة الأداء لضمان تحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية بما يتوافق مع القوانين والتشريعات.
  3. ضمان تأثير مجالس إدارات المؤسسات الرياضية ايجابيا في كافة أركان المنظومة الرياضية بطريقة تعزز مفهوم الشفافية والمحاسبة والمسؤولية لدى كافة الأعضاء.
- كما يؤكد التقرير على ضرورة أن يتضمن الإطار العام للحوكمة في المؤسسات الرياضية، التالي:

1. تمكين التوجيه الاستراتيجي للكيان المؤسسي.
2. ضمان فعالية الإدارة والتدقيق من قبل القيادة في تلك المؤسسات الرياضية.
3. وضوح الاحترام للقوانين وتحمل المسؤولية من قبل القيادة الرياضية.
4. توضيح آليات المحاسبة للأعضاء والشركاء وأصحاب المصالح.

5. ضمان التوازن في استخدام السلطات الوظيفية بطريقة تعتمد على النظام المؤسسي وليس

الفردى.

لذا يرى الباحث بأن الانسجام ما بين الفكر الاستراتيجي والحوكمة هي عملية مترابطة تساهم ايجابيا في تشكيل مخرجات تلك المؤسسات الرياضية في حالة تطبيقها بطريقة علمية منظمة، مع ضمان تواجد الرغبة الحقيقية من قبل القيادات الرياضية لتطبيقها لما سوف تترتب عليه تلك الخطوة من اجراءات اخرى ترتبط بضمن مبادئ مثل الشفافية والمحاسبة والرقابة وغيرها.

من هذا المنطلق فإن حوكمة الخطط الاستراتيجية كمصطلح جديد يعتمد عليه الباحث في هذه الجزئية من دراسته تعتبر هامة وقد تغير مسار العديد من المؤسسات الرياضية في مختلف بلدان العالم. لهذا يجب على المؤسسات الرياضية من وجهة نظر الباحث إذا ما أرادت الانتقال نحو مرحلة جديدة في عملها المؤسسي فعليها أن تؤمن بأن الخطط الاستراتيجية المؤسسية تعتبر امتدادا لمفهوم الحوكمة.

كما أن الشفافية الإدارية برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها أغلب الدول النامية، كالتعقيدات الإدارية، وعدم وضوح التعليمات، وغياب المساءلة، والنزاهة، وغياب النهج التشاركي، وانتشار الفساد بأشكاله المتعددة، كذلك انتشار مظاهر عدم الثقة والتمكين، وعدم تفعيل الإدارة التشاركية، أو ما يطلق عليه إداريا بانعدام الشفافية، مما يؤدي إلى ظهور وانتشار مظاهر غير مرغوبة مثل عدم الوضوح والغموض في أدوار الموظفين وعدم المشاركة في صنع القرارات وعدم التفويض الفاعل وتقليص الصلاحيات والتعتم على المعلومات (ابوكريم، 2005 ص 35).

وأشار بعض الباحثين إلى ان الشفافية تعني أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور وتتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة الوسائل اللازمة التي

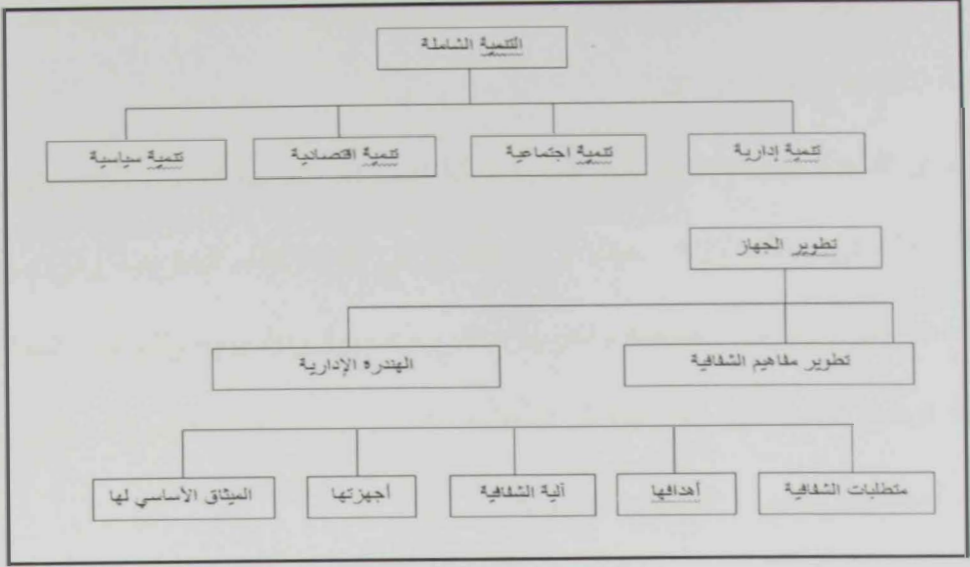
تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها (الطوخي 2005 ص 185).

ويعرف الباحث في الدراسة الشفافية على أنها تتمثل في قيام المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة بعمليات تبادل المعلومات وعلانية عمليات صنع السياسات والأنظمة والتشريعات بما تتماشى مع قوانين وتشريعات حكومية مكتوبة ومنشورة، مع تحمل المسؤولية القانونية في حالة عدم نشرها، على أن تكون هذه المعلومات كافية لفهم عمل المؤسسات الرياضية في الدولة ومراقبة أدائها. وتمثل الشفافية مدخلا لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد (هلال، 2007 ص 59).

كما يتفق الباحث مع العديد من الباحثين الذين يؤكدون على أن تحقيق درجة أكبر من الشفافية يقتضى توسيع دائرتي الرقابة والمساءلة من جانب الأجهزة الرقابية وإعادة النظر في التشريعات ووضع القواعد والضوابط اللازمة لمنع التداخل ما بين الوظيفة العامة والخاصة وإصلاح هيكل الأجور والرواتب للعاملين مع ضرورة تركيز المؤسسات على القيم والأخلاق (عبدالفضيل، 2004 ص 85).

يشير الباحث إلى أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمنظرين على وجود علاقة قوية بين الشفافية والتنمية الإدارية حيث أن شعارات الإصلاح والتنمية في ظل غياب الشفافية والمساءلة تبقى شعارات خالية من أي مضمون (أوبكر، 2005 ص 219).

وتعد التنمية الإدارية الناجحة، وتوافر مستوياتها الملانمة إضافة إلى ضرورة إحداث التطور التنظيمي من الشروط المسبقة لنجاح الشفافية الإدارية داخل أجهزة الإدارة، والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين الشفافية والمفاهيم الإدارية الحديثة.



شكل رقم (9) علاقة التنمية الشاملة بالشفافية (اللوذي، 2002 ص 142)

### 1.7 الانجازات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة

يرى الباحث أن الانجازات الرياضية هي مخرجات المؤسسات الرياضية كالاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية وتشمل حصول الدولة على جوائز وميداليات أولمبية عند المشاركة في دورات الألعاب الأولمبية الصيفية. وهي استعداد الفرد للتنافس في موقف ما من مواقع الانجاز في ضوء معيار أو مستوى معين من معايير أو مستويات الامتياز وكذلك الرغبة في الكفاح والنضال للنفوق في مواقع الانجاز والتي نتج عنها نوعاً معيناً من النشاط والفعالية والمثابرة (علاوي، 1998، ص251). من اجل تحقيق هدف معين (راتب، 1997، صص 79-80).

ويستعرض الباحث خلال هذا الجزء من الدراسة اهم الانجازات الرياضية التي حققتها الدولة خلال السنوات السابقة على الصعد الخليجي والعربي والآسيوي والعالمي متضمنة الميداليات الذهبية والفضية والبرونزية التي حققتها الألعاب الرياضية مع مقارنتها بالانجازات الأولمبية التي حققتها دولة

الإمارات العربية المتحدة عبر جميع مشاركتها في الدورات الأولمبية الصيفية منذ الانضمام إلى اللجنة الأولمبية الدولية إلى الآن.

يرى الباحث بأن المشاركات الرياضية لدولة الإمارات العربية المتحدة تعتبر متميزة مقارنة مع نشأة الدولة في عام 1971، حيث نرى التدرج في المشاركات الخارجية وفي مختلف الألعاب الرياضية على الأصعدة الخليجية والعربية والغرب آسيوية والآسيوية والدولية والجداول والأشكال التالية توضح المشاركات الخارجية لدولة الإمارات العربية المتحدة والإنجازات التي حققتها الدولة وعدد الميداليات الذهبية والفضية والبرونزية.

ويتضح من الجداول رقم (1) إلى (3)، ومن الأشكال رقم (11) إلى (21) التالية عدد الإنجازات الرياضية التي حققتها المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال الفترة من 2005-2014 في مختلف المنافسات الخليجية والعربية والقارية والعالمية والتي تمثلت في 2038 ميدالية مختلفة، ومقارنتها بعدد الإنجازات الرياضية الأولمبية والمتمثل في إنجاز وحيد بحصول الشيخ أحمد بن حشر للميدالية الذهبية في أولمبياد أثينا عام 2004. مما يشير إلى نقص الإنجازات الرياضية الأولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

اجمالي الميداليات	خليجي			عربي			غرب آسيا			اسيوي			دولي			السنة
	ذهبية	برونزية	فضية	برونزية	ذهبية	فضية	برونزية	ذهبية	فضية	برونزية	برونزية	ذهبية	فضية	برونزية	ذهبية	
68	29	6	10	18						1				2	2	2005
120	41	7	23	6						13	10	14	2	1	3	2006
138	20	21	32	24						3	4	1	17	9	7	2007
94	28	8	11	23						6	3	11	1	1	2	2008
158	26	13	16	10						24	22	19	14	11	3	2009
231	35	43	39	34						11	20	13	13	14	9	2010
314	86	49	26	30			8	10	3	9	8	5	39	23	18	2011
264	71	26	21	22			12	7	9	14	5	14	20	17	26	2012
	<b>336</b>	<b>173</b>	<b>178</b>	<b>167</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>81</b>	<b>72</b>	<b>77</b>	<b>106</b>	<b>78</b>	<b>70</b>			<b>الاجمالي</b>
1387	336		518		49			230			254					

جدول (2) الميداليات المتحققة لأصحاب الانجازات الرياضية 2005 - 2012 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)





شكل رقم (10) عدد الميداليات المتحققة لأصحاب الانجازات الرياضية 2005 – 2012 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)

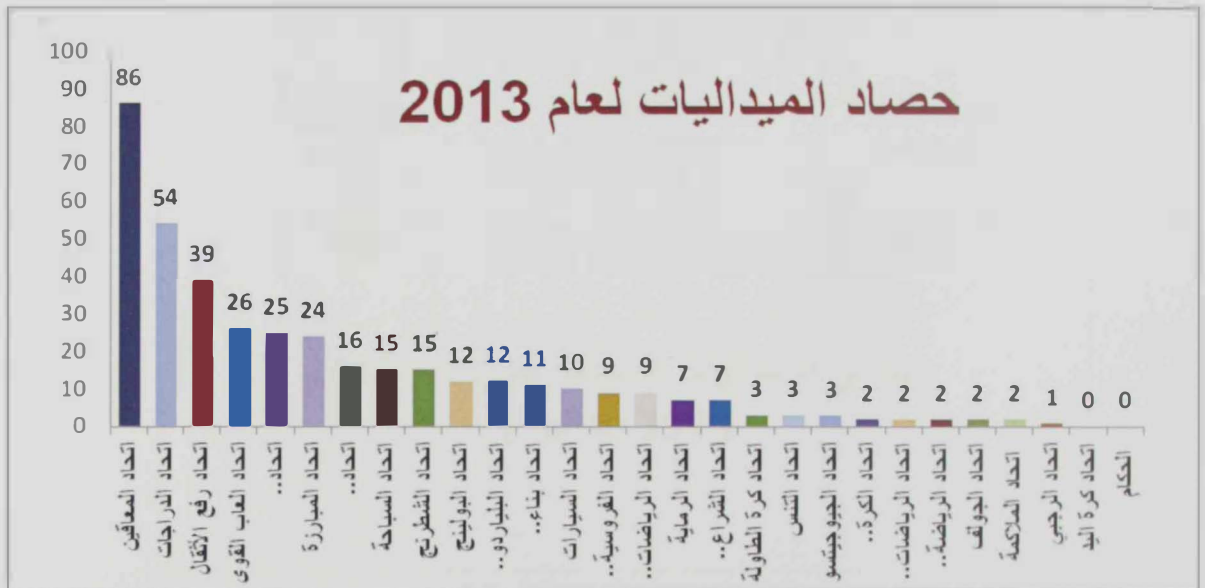


شكل رقم (11) تصنيف الميداليات المتحققة لأصحاب الانجازات الرياضية 2005 – 2012 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)



شكل رقم (12) الميداليات المتحققة حسب التصنيف الجغرافي 2005 – 2012 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)

• الانجازات الرياضية 2013



شكل رقم (13) الميداليات المتحققة حسب الجهات الرياضية لعام 2013 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)



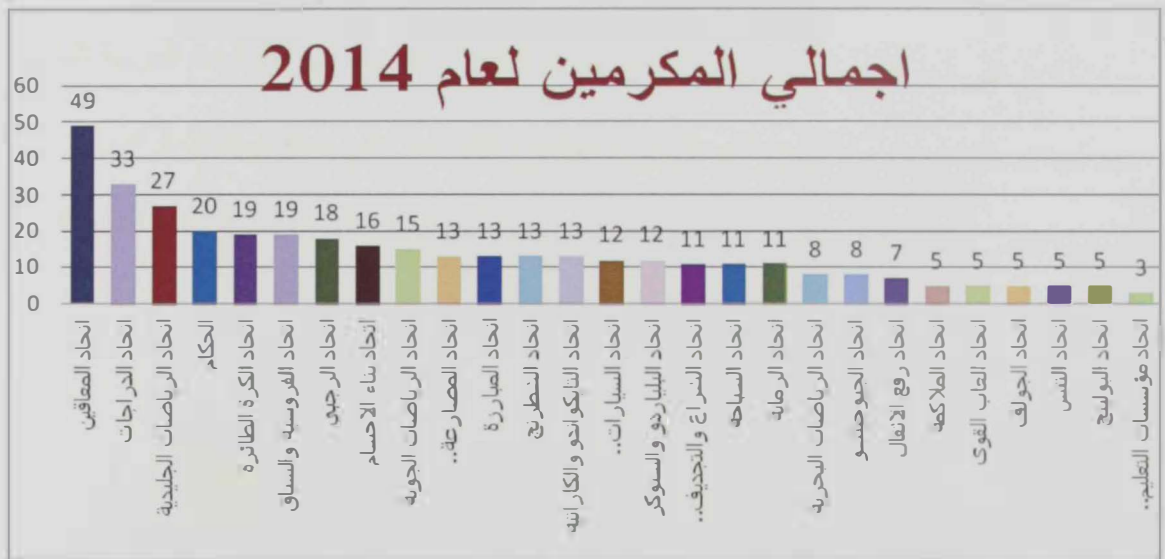
شكل رقم (14) اجمالي المكرمين لعام 2013 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)



شكل رقم (15) تصنيف الميداليات المتحققة لعام 2013 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)



شكل رقم (16) حصاد الميداليات حسب الجهات الرياضية لعام 2014 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)



شكل رقم (17) اجمالي المكرمين لعام 2014 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)

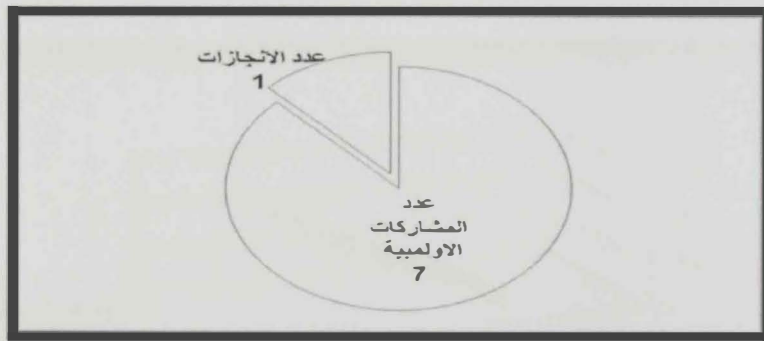


شكل رقم (18) تصنيف الميداليات المتحققة لعام 2014 (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة)

أما على الصعيد الأولمبي فيجد الباحث بأن النتائج تعتبر فقيرة جدا مقارنة بعدد المشاركات. وبالإطلاع على تجارب دول أخرى تماثل ظروفها الواقع الذي تعيشه دولة الإمارات العربية المتحدة نجد أنها قد حققت عدد من الانجازات الأولمبية المتميزة أكثر مما ه في حالة دولة الإمارات. الجدول التالي يمثل نتائج مشاركة دولة الإمارات العربية المتحدة في الدورات الاولمبية الصيفية.

النتائج			الدورات الأولمبية
ميدالية برونزية	ميدالية فضية	ميدالية ذهبية	
صفر	صفر	صفر	دورة الألعاب الأولمبية - لوس انجلوس - 1984
صفر	صفر	صفر	دورة الألعاب الأولمبية - سيئول - 1988
صفر	صفر	صفر	دورة الألعاب الأولمبية - برشلونة - 1992
صفر	صفر	صفر	دورة الألعاب الأولمبية - أتلانتا - 1996
صفر	صفر	صفر	دورة الألعاب الأولمبية - سيدني - 2000
صفر	صفر	1	دورة الألعاب الأولمبية - أثينا - 2004
صفر	صفر	صفر	دورة الألعاب الأولمبية - لندن - 2012

جدول رقم (3) - نتائج المشاركات في الدورات الأولمبية الصيفية

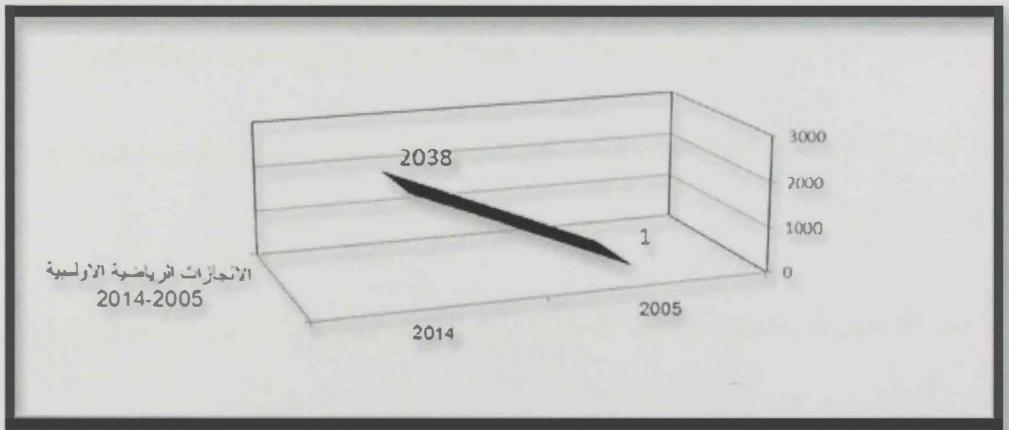


شكل رقم (19) - المشاركات الأولمبية مقارنة بالنتائج

من الملاحظ أن إنجازات دولة الإمارات العربية المتحدة خلال مجموع مشاركتها في الدورات الأولمبية تعتبر فقيرة حيث اقتصرَت منجزاتها على حصول الدولة على ميدالية أولمبية واحدة ذهبية من قبل الشيخ أحمد بن حشر في لعبة الرماية (اللجنة الأولمبية الوطنية، الإمارات).  
وبالإطلاع على عدد الميداليات المتحققة للدولة في مختلف البطولات الأخرى على المستويات الخليجية والعربية والآسيوية والدولية والعالمية ومقارنتها بالإنجازات الأولمبية الصيفية نجد أن الفجوة كبيرة جداً، والجدول التالي يوضح الفرق (إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة):

عدد الميداليات	المستويات
2038	الخليجي والعربي والآسيوي والدولية والعالمي (2005-2014)
1	الأولمبي

جدول رقم (4) - مقارنة النتائج الأولمبية مع نتائج المستويات الأخرى



شكل رقم (20) - الإنجازات الأولمبية مقارنة بنتائج المستويات الأخرى

## الفصل الثاني - منهجية الدراسة

### 2.1 متغيرات الدراسة وفرضياتها

#### 2.1.1 متغيرات الدراسة

تتكون متغيرات الدراسة الحالية من مجموعة من المتغيرات المستقلة والتابعة والتي تحاول توضيح العلاقة بين الحوكمة وتحقيق المنجزات الرياضية الأولمبية، وهذه المتغيرات هي:-

#### أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. حوكمة المؤسسات الرياضية من وجهة نظر صانعي القرارات الرياضية، وتتكون من خمسة

متغيرات هي:

- 1.1 قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية (وتقيسه العبارات من 14 - 18 في الاستبيان).
- 1.2 نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية (وتقيسه العبارات من 19 - 23 في الاستبيان).
- 1.3 الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية (وتقيسه العبارات من 24 - 27 في الاستبيان).
- 1.4 التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة (وتقيسه العبارات من 28 - 31 في الاستبيان).
- 1.5 المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية (وتقيسه العبارات من 32 - 36 في الاستبيان).
2. دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب (وتقيسه العبارات من 37 - 42 في الاستبيان).
3. كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية (وتقيسه العبارات من 43 - 47 في الاستبيان).



4. المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة (وتقيسه العبارات من 1 - 6 في الاستبيان).

ثانياً: المتغير التابع:

1. تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية بحسب رأي صانعي القرار (ويقيسه العبارات من 7 - 13 في الاستبيان).

### 2.1.2 فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

يتوقع وجود علاقة بين توفر القيادة المؤسسية المؤهلة في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة وقدرة المؤسسات الرياضية على تحقيق انجازات رياضية اولمبية.

الفرضية الثانية:

يتوقع وجود علاقة بين توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية وتحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

الفرضية الثالثة:

يتوقع وجود علاقة بين نظام الشفافية في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحقيق انجازات رياضية أولمبية.

الفرضية الرابعة:

يتوقع وجود علاقة بين التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي في الدولة وتحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

### الفرضية الخامسة:

يتوقع وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات العامة الرياضية على مستوى الأفراد والمؤسسات الرياضية وتحقيق إنجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

### الفرضية السادسة:

يتوقع وجود علاقة بين دور اللاعبين الرياضيين وتحقيق إنجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

### الفرضية السابعة:

يتوقع وجود علاقة بين الموازنات المخصصة للمؤسسات الرياضية وتحقيق إنجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

### الفرضية الثامنة:

يتوقع وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية للقادة (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة والمنصب الرياضي) وأرائهم حول تحقيق إنجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة.

## 2.2 مجتمع البحث

يشمل مجتمع الدراسة كل صانعي القرار من القيادات العليا في الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة والقيادات العليا في المجالس الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة مثل مجلس أبوظبي الرياضي ومجلس دبي الرياضي ومجلس الشارقة الرياضي، والقيادات العليا في كافة الاتحادات

والجمعيات واللجان والأندية الرياضية في دولة الإمارات وأعضاء مجلس إدارة الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات والجمعيات واللجان الأولمبية والأندية الرياضية. وقد تم إحصاء عدد هذه القيادات الرياضية بـ 596 شخصاً موزعين على جميع إمارات الدولة (انظر جدول رقم 5).

المؤسسة الرياضية	القيادات الرياضية
هيئة	24
المجالس الرياضية	29
الجهات الرياضية (اتحاد - لجنة - جمعية)	295
نادي	248
المجموع	596

جدول رقم (5) توزيع القيادات الرياضية وفقاً لمتغير نوع المؤسسة الرياضية

### 2.2.1 أداة جمع البيانات والدراسة الاستطلاعية الأولية (Pilot)

من أجل اختبار مصداقية وصلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) الخاصة بالدراسة الحالية، فقد تم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 50 قيادي مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان عليهم لتعبئته وأخذ ملاحظاتهم. ويظهر الجدول رقم (5) توزيع هؤلاء المستجيبين بحسب المؤسسات الرياضية التي يعملون فيها. وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 26 مارس 2015 إلى 05 أبريل 2015 ويظهر الجدول رقم (6) قيمة الثبات في إجابات العينة الاستطلاعية وهو  $\text{Alpha} = 0.92$ .

### 2.2.1.1 قياس الصدق والثبات لاستبّاتة الدراسة

لأجل التحقق من صلاحية محاور الاستبيان والأسئلة التفصيلية الخاصة بها، فقد تم عرض الاستبيان على سبعة محكمين من أصحاب الكفاءة العلمية والخبرة الميدانية في مجال الرياضة في دولة الإمارات العربية المتحدة وبناء على ملاحظات المحكمين فقد تم إعادة صياغة بعض الأسئلة، ثم تم تحكيم النسخة المعدلة من الاستبيان بواسطة مركز دبي للإحصاء وهو من المراكز المتخصصة القليلة في الدولة الذي يقدم خدماته للدارسين والباحثين والعديد من المؤسسات الاتحادية والمحلية والخاصة، حيث تم تحكيم الاستبيان من قبل لجنة تضم مدير إدارة المسوح والأطر الإحصائية ومدير قسم استطلاعات الرأي، وأخصائي دراسات استطلاعية (انظر مرفق رقم 3).

وبعد أخذ ملاحظات التحكيم بعين الاعتبار، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي تمهيدا للدراسة الاستطلاعية الأولية. تم اجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot) وحساب قيمة معامل المصادقية كرونباخ ألفا والتي تقيس مدى اتساق وتكامل اسئلة كل محور وكانت النتيجة ( $\alpha = .962$ )، وهو ما يشير إلى مصداقية عالية في إعداد الدراسة (انظر، Babbi, 2004). كما تم التعديل على المحاور المختلفة وإلغاء وتعديل بعض الأسئلة التفصيلية الخاصة بكل محور وذلك بناء على ملاحظات المعنيين المتخصصين وملاحظات المستجيبين في الدراسة الاستطلاعية وقيم كرونباخ ألفا المنخفضة لبعض الأسئلة.

عدد الأسئلة	قيمة معامل كرونباخ ألفا المعدل	قيمة معامل كرونباخ
88	.960	.962

جدول رقم (6) قيمة المصادقية لإجابات العينة الاستطلاعية (Pilot Study)

وبعد الانتهاء من مرحلة اختبار مصداقية الاستبيان تم اعتماده ليتكوّن من 47 سؤالاً موزعين على المحاور المذكورة في ص 105 و 106.

### 2.2.1.2 درجات ثبات استبيان الدراسة

قام الباحث بالتحقق من درجة ثبات محاور استبيان الدراسة Reliability Coefficient ومدى التحقق من جودة الاستبيان ومدى الصدق الذاتي Intrinsic Validity للمحاور.

- معامل الثبات Reliability Coefficient: هو نسبة التباين الحقيقي إلى التباين الكلي للدرجات وهو القيمة العددية لارتباط الاختبار بنفسه. ويقاس معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

حيث K = عدد عبارات القائمة.

$$S^2 = \text{تباين القائمة ككل.}$$

$$\sum S^2 = \text{المجموع الكلي لتباين كل عبارة من عبارات القائمة.}$$

عدد المحاور	عدد الأسئلة	درجة ثبات الاستبيان
8	41	.958

جدول رقم (7) درجات الثبات للاستبيان

وقد حصل الاستبيان ككل على درجة ثبات = 0.958 وهي درجة عالية جداً حيث أن الدرجة المقبولة في الأبحاث الاجتماعية هي 0.60 (حسب درجة سكاران للأبحاث الاجتماعية) وهو ما يوضح مدى جودة الاستبيان وملائمته لقياس موضوع البحث ، كما كانت درجة الصدق الذاتي هي 0.978 (وهي الجذر التربيعي لدرجة الثبات) حسب معامل الفا كرونباخ (السيد، 2006 ص 452).

- الصدق الذاتي Intrinsic Validity: وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب أخطاء القياس. ويهدف استخدام هذا المقياس لضمان تجانس عبارات الاستبيان، ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وذلك كما يلي:

معامل الصدق الذاتي = (معامل ثبات الاختبار)<sup>1/2</sup>

درجة الصدق	درجة الثبات	عدد العبارات	المحور
.920	.848	7	المحور الأول: الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
.907	.824	5	المحور الثاني: دور القيادات المؤسسية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
.868	.755	5	المحور الثالث: دور نظم المحاسبة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
.928	.862	4	المحور الرابع: دور الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
.846	.717	4	المحور الخامس: دور التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
.943	.891	5	المحور السادس: دور المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
.801	.642	6	المحور السابع: دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
.799	.639	5	المحور الثامن: دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

جدول رقم (8) درجات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان

تم حساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويتضح من الجدول رقم (11) أن محاور الاستبيان درجاتها للثبات تتراوح بين (0.639) و(0.891) وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (0.60) وكانت كما يلي :

- 1- حصل المحور السادس (دور المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (5) عبارات على درجة ثبات (0.891) ودرجة صدق (0.943).
- 2- حصل المحور الرابع (دور الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (4) عبارات على درجة ثبات (0.862) ودرجة صدق (0.928).
- 3- حصل المحور الاول (الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (7) عبارات على درجة ثبات (0.848) ودرجة صدق (0.920).
- 4- حصل المحور الثاني (دور القيادات المؤسسية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (5) عبارات على درجة ثبات (0.824) ودرجة صدق (0.907).
- 5- حصل المحور الثالث (دور نظم المحاسبة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (5) عبارات على درجة ثبات (0.755) ودرجة صدق (0.868).
- 6- حصل المحور الخامس (دور التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (4) عبارات على درجة ثبات (0.717) ودرجة صدق (0.846).

7- حصل المحور السابع (دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (6) عبارات على درجة ثبات (0.642) ودرجة صدق (0.801).

8- حصل المحور الثامن (دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) وفيه (5) عبارات على درجة ثبات (0.639) ودرجة صدق (0.799).

### 2.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة كونها من أوائل المحاولات البحثية العلمية التي تبحث العلاقة بين حوكمة المؤسسات الرياضية والنتائج التي تحققتها هذه المؤسسات في الدولة بالإضافة إلى ما يلي:-

- التركيز على دور أنظمة وأساليب الحوكمة في تحقيق الانجازات الرياضية في الرياضات الاولمبية الصيفية.
- التركيز على دور أنظمة وأساليب الحوكمة المتبعة في المؤسسات الرياضية وعلى قدرة هذه المؤسسات في تحقيق الانجازات الرياضية التي تهدف اليها سياسات الشباب والرياضة على المستوى الاتحادي في الدولة.
- المساهمة في رفع مستوى وعي القيادات والعاملين في المجال الرياضي بدور الحوكمة في تحقيق اهداف السياسة العامة.
- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء مزيد من الدراسات والأبحاث حول حوكمة المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة.



## 2.4 أهداف الدراسة

- التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.
- اعطاء القيادات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة دورا رئيسيا في تشخيص اسباب وعوامل الحصول على انجازات رياضية أولمبية وذلك باعتبارها القيادات التي تعمل بشكل يومي مع مختلف الجهات الفاعلة في تنفيذ السياسات العامة الرياضية في الدولة.
- الوقوف على مدى تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- تحقيق نقلة نوعية في عمل المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال تعزيز الدراسة لأسس الحوكمة المؤسسية ولفت الانتباه لها.
- وضع رياضة الإمارات على خارطة دول العالم المتميزة رياضيا عبر اكتشاف الأسباب الحقيقية لقلّة الانجازات الرياضية الأولمبية بأسلوب علمي رصين.

## 2.5 تساؤلات الدراسة

1. ما هو دور الحوكمة المؤسسية في تحقيق مخرجات مرغوبة مثل الحصول على ميداليات أولمبية؟.
2. ما هو دور قيادات المؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة؟.
3. هل توجد علاقة بين تحقيق المؤسسات الرياضية لمنجزات أولمبية ومدى تطبيق هذه المؤسسات لأنظمة حوكمة سليمة تتوافق مع المعايير العلمية؟.

4. كيف يقيم متخذو القرار في المؤسسات الرياضية السياسة العامة الرياضية في الدولة؟.
5. ما هي تصورات متخذي القرار في المؤسسات الرياضية لأفضل الاساليب لتحقيق الأهداف الرئيسية للسياسة الرياضية في الدولة؟.
6. ما هي أنظمة الحوكمة المطبقة حالياً في المؤسسات الرياضية وما هي امكانيات تطوير أو تغيير هذه الانظمة؟.
7. ما هو دور المتغيرات الشخصية للقادة الرياضيين في تبين أو تشابه توجهات صانعي القرار؟.

## 2.6 مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية

### الحوكمة في المؤسسات الرياضية:

الحوكمة هي عملية إدارة المؤسسات وفق نظام محكم يضمن الشفافية والمحاسبة والمساءلة والكفاءة في العمل والاستجابة لاحتياجات العملاء. وتشير الحوكمة في الدراسة الحالية إلى مدى توفر خمسة من عناصر الحوكمة في المؤسسات الرياضية وهي، توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية، وتوفير نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية، وتوفير الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية، وتوفير التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة، وتوفير المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية.

### الانجاز الرياضي:

إنّ الانجازات الرياضية هي مخرجات المؤسسات الرياضية كالاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية وتشمل حصول الدولة على جوائز وميداليات أولمبية عند المشاركة في دورات الألعاب الاولمبية الصيفية. وهي كذلك استعداد الفرد للتنافس في موقف ما من مواقف الانجاز في ضوء معيار

أو مستوى معين من معايير أو مستويات الامتياز. وكذلك الرغبة في الكفاح والنضال للتفوق في مواقف الانجاز والتي نتج عنها نوع معين من النشاط والفعالية والمثابرة من اجل تحقيق هدف معين (راتب، 1997، ص 79-80؛ علاوي، 1998، ص 251).

#### الاتحاد الرياضي:

أي جهة عامة تشهر كتنظيم مسؤول عن إدارة لعبة أو نشاط رياضي سواء أكان اتحادا أولمبيا وهو العضو في اتحاد دولي للعبة مدرجة في الدورة الأولمبية، أو شبه أولمبي وهو العضو في اتحاد دولي معترف به أولمبيا للعبة غير مدرجة في الدورة الأولمبية، أو غير أولمبي وهو العضو في اتحاد دولي غير معترف به أولمبيا، أو اتحاد نوعي وهو العضو في اتحاد دولي معترف به أولمبيا لنشاط نوعي، أو اتحاد شعبي وهو الاتحاد الذي يتولى شؤون لعبة أو رياضة شعبية محلية.

#### الجهة المشهورة:

أي جهة عامة تكسب أهليتها وشخصيتها الاعتبارية بعد إشهارها من الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة.

#### القيادات الرياضية صانعة القرار:

الأشخاص الذين يتولون مناصب إدارية عليا تحت مسميات رئيس أو أمين عام أو أمين عام مساعد أو أعضاء مجالس إدارات الاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية أو مدراء تنفيذيين أو مدراء الإدارات أو مدراء الجهات المشهورة.

#### الالعب الأولمبية:

منافسات تجرى بين الرياضيين الذين يمثلون دولهم على هيئة مسابقات فردية أو جماعية في عدد من الألعاب الرياضية التي تحددها اللجنة الأولمبية الدولية. وتتولى الاتحادات الدولية الجانب الفني في

الإشراف عليها وتنقسم إلى ألعاب أولمبية صيفية وألعاب أولمبية شتوية تقام كل أربع سنوات في إحدى المدن التي يقع عليها الاختيار لاستضافتها.

#### الميثاق الأولمبي/ مبادئ الميثاق الأولمبي:

تشريع للمبادئ الأساسية للفكر الأولمبي ويمثل النظام القانوني للحركة الأولمبية وعمل اللجنة الأولمبية الدولية وحقوق وواجبات المنتمين لهما وقواعد الألعاب الأولمبية.

#### الأولمبياد:

يطلق مصطلح الأولمبياد على فترة زمنية تتألف من أربع سنوات متعاقبة تبدأ في الأول من يناير من العام الأول وتنتهي في الحادي والثلاثين من ديسمبر من العام الرابع.

#### الشعلة الأولمبية:

هي الشعلة التي توقد في مدينة أولمبيا اليونانية تحت إشراف اللجنة الأولمبية الدولية.

#### المشعل الأولمبي:

هو ذلك المشعل المحمول (أو نسخة طبق الأصل منه) الذي صادقت عليه اللجنة الأولمبية الدولية ويقصد به إيقاد الشعلة الأولمبية.

#### الحركة الأولمبية الوطنية:

تمثل كافة الكيانات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة والتي تشرف على ممارسة وتنظيم الرياضة وإدارة الأفراد فيها وتعترف بها اللجنة الأولمبية الوطنية.

### الفترة الأولمبية:

الفترة الممتدة من نهاية اجتماع الجمعية العمومية الانتخابية للفترة الأولمبية السابقة والتي تعقب نهاية آخر دورة للألعاب الأولمبية الصيفية وتمتد لمدة أربع سنوات وتنتهي مع نهاية دورة الألعاب الأولمبية الصيفية اللاحقة.

### اسلوب القيادة:

هو طريقة ومنهج عمل يتبعه القائد لشحذ الهمم وتوجيه التابعين له لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار والتنسيق مع كافة الأطراف المعنية والتفويض وتحمل المسؤولية مع الإلمام التام بكافة الظروف الداخلية والخارجية في المؤسسة الرياضية.

### الشفافية:

تتمثل في قيام المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة بعمليات تبادل المعلومات وعلائية عمليات صنع السياسات والأنظمة والتشريعات بما تتماشى مع قوانين وتشريعات حكومية مكتوبة ومنشورة، مع تحمّل المسؤولية القانونية في حالة عدم نشرها، على أن تكون هذه المعلومات كافية لفهم عمل المؤسسات الرياضية في الدولة ومراقبة أدائها. وتمثل الشفافية مدخلا لوضع معايير اخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد (هلال، 2007، ص59).

### المحاسبة:

المساءلة عن المخرجات والنتائج المتوقعة من الأشخاص والمؤسسات الرياضية، مع ضرورة أن يتحمل الموظفون في المؤسسات الرياضية ما يسند إليهم من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، مع الاستعداد التام للمساءلة وإمكانية فحص وتدقيق قراراتهم والتظلم منها.

### المشاركة في صنع القرار الرياضي:

قدرة المؤسسات الرياضية في زيادة رغبة دور الموظفين والمعنيين والشركاء في عمليات صنع القرار الرياضي، من خلال الأخذ بالتوصيات والملاحظات والآراء سواء كانت فردية أو جماعية، مما يمكن للوصول إلى اتخاذ وصنع قرارات رياضية يمكن تنفيذها بفعالية وكفاءة عاليتين.

### المنشآت الرياضية:

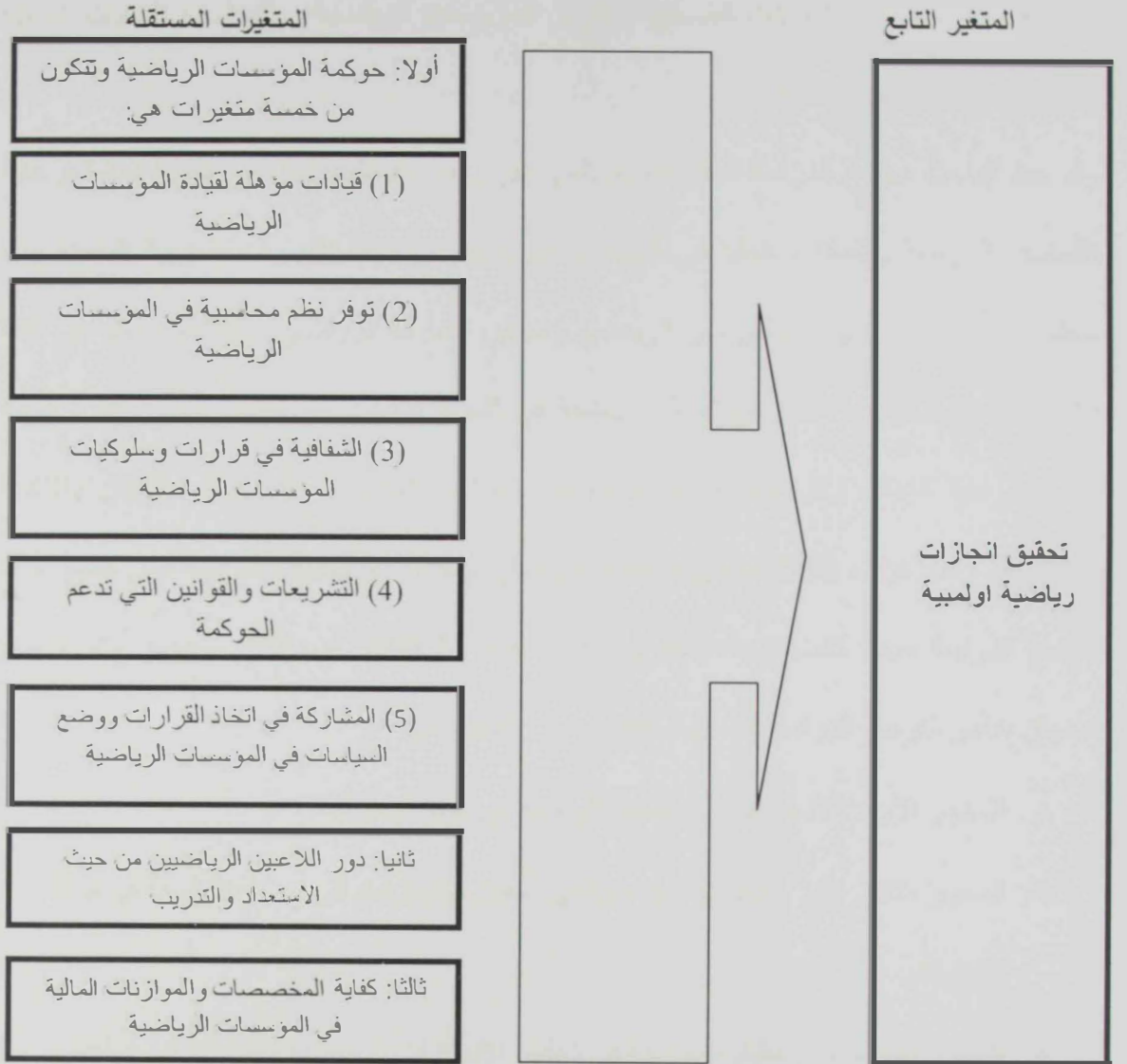
أي منشأة سواء مفتوحة أو مغلقة تمارس فيها مجموعة أنشطة رياضية مختلفة وفق برامج زمنية محددة مثل الصالات الرياضية والملاعب والميادين (النمشان، 2007، ص45). والمنشأة المفتوحة هي أماكن لممارسة مجموعة من الرياضات المختلفة في الهواء الطلق وبدون أسقف تمنع أشعة الشمس أو المطر أو غيرها من التأثيرات الجوية كلعبة كرة القدم أو الكريكيت أو الغولف أو الهوكي أو ألعاب القوى... الخ. والمنشأة المغلقة هي صالات رياضية تطلق على الملاعب الرياضية الواقعة تحت أسقف ومحاطة بحوائط / جدران من جميع الجهات، وهذه الملاعب الرياضية متعددة الاستخدامات لأكثر من نوع من أنواع الرياضات الجماعية والفردية كالجودو أو الطائرة أو السباحة أو اليد أو التنس أو الجمباز أو السلة... الخ.

### المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات:

هي تنظيمات دائمة تتولى مهام إدارة العمل الرياضي والشبابي في الدولة كل حسب اختصاصاته وتنشؤها الحكومة الاتحادية مثل الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة والاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية، ومؤسسات رياضية يتم انشاؤها من قبل الحكومات المحلية مثل المجالس الرياضية في إمارات أبوظبي ودبي والشارقة.

## نموذج الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، يمكن وصف نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل رقم (21)، حيث يتكون هذا النموذج من مجموعتين من المتغيرات كالتالي:



شكل رقم (21) - نموذج الدراسة

## منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة واستنادا على الدراسات السابقة فقد اعتمد الباحث على اتباع المنهج الكمي واستخدم طريقة المسح الميداني لملائمته لطبيعة الدراسة، كما تم الاعتماد على الكثير من المصادر الثانوية للمعلومات مثل المقالات الصحفية وتقارير المؤسسات الرياضية وذلك لندرة الابحاث العلمية المنشورة حول موضوع الدراسة.

وقد حدد الباحث مجتمع الدراسة المقترحة بصانعي القرار من القيادات العليا في الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة والقيادات العليا في المجالس الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة مثل مجلس أبوظبي الرياضي ومجلس دبي الرياضي ومجلس الشارقة الرياضي، والقيادات العليا في كافة الاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية في الدولة الإمارات وأعضاء مجلس إدارة الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة وأعضاء مجالس إدارات الاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية، وعدد هؤلاء 596 شخص (مجتمع الدراسة). وتم توزيع استبيان الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة حيث كانت نسبة التجاوب مع الاستبانة 69.8% أي 358 شخصا. وتم تصميم استبيان خاص لغرض الدراسة تضمن ثمانية محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
- المحور الثاني: دور القيادات المؤسسية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
- المحور الثالث: دور نظام المحاسبة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
- المحور الرابع: دور الشفافية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.



- المحور الخامس: دور التشريعات والقوانين في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
- المحور السادس: دور مشاركة كافة المؤسسات الرياضية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
- المحور السابع: دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.
- المحور الثامن: دور الموازنات المالية المخصصة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

## الفصل الثالث - تحليل نتائج الدراسة

### 3.1 الدراسة الأساسية

بعد الانتهاء من صياغة استبيان الدراسة وأخذ موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي في جامعة الإمارات العربية المتحدة (انظر مرفق رقم 2)، فقد تمت مخاطبة المؤسسات المعنية والبدء بتوزيع الاستبيان على جميع عناصر مجتمع الدراسة وحجمها 596 شخص. وكانت نسبة الاستبيانات المعبنة والكاملة التي خضعت للتحليل الإحصائي هي 69.8%، أي ما يمثل 358 مستجيباً.

#### 3.1.1 المعالجات الإحصائية

قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لاستعراض المتغيرات الشخصية .
- 2- إختبار كرونباخ الفا لبحث مصداقية أداة الدراسة .
- 3- مقياس ليكرت الخماسي والمتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للتعرف على آراء العينة ودرجات الموافقة على أسئلة ومحاور الاستبيان .
- 4- إختبار معامل الارتباط بيرسون لفحص فرضيات الدراسة .
- 5- إختبار (ت) T-test لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية التي تتعلق بمتغير الجنس.
- 6- إختبار التباين (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للاجابات التي تتعلق بمتغيرات (المؤسسة الرياضية - المنصب الرياضي - العمر - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي).

### 3.1.2 وصف عينة الدراسة

بعد تحديد متغيرات الدراسة وفرضياتها، سوف يتضمن الجزء التالي من الدراسة وصف السمات الرئيسية للعينة البحثية من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم وغيرها، وذلك بهدف فهم الخلفية الديمغرافية للمستجيبين وربطها فيما بعد بنتائج التحليل.

### 3.1.3 المتغيرات الشخصية

يمكن وصف عينة الدراسة بأنها تتضمن عددا أكبر من الذكور مما هو من الإناث، ويمثل غالبية المستجيبين فئة الاتحادات والأندية الرياضية، إن غالبية أعضاء العينة يعملون كأعضاء في مجالس إدارة الاتحادات والأندية الرياضية، وأن الصفة الغالبة هي الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، وغالبيتهم يحملون درجة جامعية، وعدد سنوات خبرتهم العملية هي 15 سنة فأكثر.

يتبين من الجدول رقم (9) أن العدد الإجمالي لحجم العينة بلغ (358) مسؤولا منهم ما نسبته (92.2%) بعدد (330) من الذكور، وما نسبته (5.6%) بعدد (20) من الإناث، وما نسبته (2.2%) بعدد (8) لم يحدد، بنسبة إستجابة لهذا السؤال (97.8%). ويظهر من هذه الأرقام أن عدد الإناث في العينة قليل. ويمكن تبرير انخفاض عدد الإناث في العينة إلى انخفاض عددهم في مجتمع الدراسة، حيث لا تتجاوز نسبة صانعات القرار في القطاع الرياضي (6%).

النسبة %	التكرار	الجنس
92.2	330	ذكر
5.6	20	أنثى
97.8	350	المجموع
2.2	8	لم يحدد
100.0	358	المجموع

جدول رقم (9) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتبين من الجدول رقم (10) أن (48.3%) من العينة هم صانعي القرار في الاندية بعدد (173 شخص)، وما نسبته (31.3%) من العينة من صانعي القرار في الاتحادات بعدد (112 شخص)، وما نسبته (5.9%) من حجم العينة من صانعي القرار في الجمعيات الرياضية بعدد (21 شخص)، وما نسبته (5.0%) من حجم العينة من صانعي القرار في المجالس الرياضية بعدد (18 شخص)، وما نسبته (4.7%) من حجم العينة من صانعي القرار في اللجان الرياضية بعدد (17 شخص)، وما نسبته (2.0%) من حجم العينة من صانعي القرار في الهيئات الرياضية بعدد (7 شخص)، وما نسبته (2.8%) من حجم العينة بعدد (10 أشخاص) لم يحدد، بنسبة إستجابة لهذا السؤال (97.2%). وتشير هذه الأرقام إلى أهمية الاتحادات الرياضية والأندية حيث يشكل العاملون في هذين النوعين من المؤسسات الرياضية حوالي (91%) من مجموع العاملين في جميع المؤسسات الرياضية بالدولة (المصدر: إدارة الشؤون الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب الرياضة، 2015).

النسبة	التكرار	نوع المؤسسة الرياضية
2.0	7	هيئة
5.0	18	مجلس رياضي
31.3	112	اتحاد
5.9	21	جمعية
4.7	17	لجنة
48.3	173	نادي
97.2	348	المجموع
2.8	10	لم يحدد
100.0	358	المجموع

جدول رقم (10) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير نوع المؤسسة الرياضية

يتبين من الجدول رقم (11) أن ما نسبته (74.0%) من حجم العينة من صانعي القرار من أعضاء مجلس الإدارة بعدد (265 شخص)، وما نسبته (11.2%) من حجم العينة من صانعي القرار من

مديري الادارة بعدد (40 شخص)، وما نسبته (2.8%) من حجم العينة من صانعي القرار من مديري الأندية بعدد (10 شخص)، وما نسبته (2.5%) من حجم العينة من صانعي القرار من مديري اللجان بعدد (9 أشخاص)، وما نسبته (2.2%) من حجم العينة من صانعي القرار من المديرين التنفيذيين بعدد (8 أشخاص)، وما نسبته (2.0%) من حجم العينة من صانعي القرار من الأمناء العامون والأمناء العامون المساعدون بعدد (7 أشخاص)، وما نسبته (1.7%) من حجم العينة من صانعي القرار من مديري الجمعيات الرياضية بعدد (6 أشخاص)، وما نسبته (0.8%) من حجم العينة من صانعي القرار من مديري الاتحادات بعدد (3 أشخاص)، وما نسبته (0.8%) من حجم العينة من صانعي القرار من مناصب رياضية أخرى بعدد (3 أشخاص) بنسبة إستجابة لهذا السؤال (100%). ولأن أعضاء مجالس إدارة المؤسسات الرياضية هم جزء محوري في منظومة صنع القرار، فإن العينة البحثية قد تمكنت من إستقصاء آراء جزء مهم من القيادات المؤسسية الرياضية في الدولة مما يعطي الدراسة الحالية ونتائجها قوة ومصداقية متميزة.

النسبة	التكرار	المنصب الرياضي
74.0	265	عضو مجلس إدارة
2.0	7	أمين عام
2.0	7	أمين عام مساعد
2.2	8	مدير تنفيذي
11.2	40	مدير إدارة
.8	3	مدير اتحاد
1.7	6	مدير جمعية
2.5	9	مدير لجنة
2.8	10	مدير نادي
.8	3	أخرى
100.0	358	المجموع

جدول رقم (11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الرياضي

يتبين من الجدول رقم (12) أن ما نسبته (69.8%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب الاعمار بين (41-50 عام) بعدد (250 شخص)، وما نسبته (17.0%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب الاعمار بين (30-40 عام) بعدد (61 شخص)، وما نسبته (10.3%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب الاعمار (أكثر من 50 عام) بعدد (37 شخص)، وما نسبته (1.1%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب الاعمار (أقل من 30 عام) بعدد (4 أشخاص)، وما نسبته (1.7%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب الاعمار لم يحدد أعمارهم بعدد (6 أشخاص) وبنسبة إستجابة لهذا السؤال (98.3%). ونلاحظ هنا أن أكثر من (90%) من العينة البحثية هي قيادات ذات أعمار تزيد عن 30 عام مما يدل على الرجاحة العقلية والخبرة في العينة البحثية بما يمثل قوة ومصداقية في النتائج.

النسبة%	التكرار	العمر
1.1	4	أقل من 30 سنة
17.0	61	من 30-40 سنة
69.8	250	من 41-50 سنة
10.3	37	أكثر من 50 سنة
98.3	352	المجموع
1.7	6	لم يحدد
100.0	358	المجموع

جدول رقم (12) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر

يتبين من الجدول رقم (13) أن ما نسبته (87.2%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب المؤهلات العلمية (بكالوريوس) بعدد (312 شخص)، وما نسبته (7.3%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب المؤهلات العلمية (ماجستير) بعدد (26 شخص)، وما نسبته (2.0%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب المؤهلات العلمية (دبلوم) بعدد (7 أشخاص)، وما

نسبته (1.4%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب المؤهلات العلمية (دكتوراة) بعدد (5 أشخاص)، وما نسبته (0.6%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب المؤهلات العلمية (ثانوية عامة أو أقل) بعدد (2 شخص)، وما نسبته (1.7%) من حجم العينة من صانعي القرار لم يحددو المؤهل العلمي بعدد (6 أشخاص) وبنسبة إستجابة لهذا السؤال (98.3%). ونلاحظ هنا أن أكثر من 90% من حجم العينة البحثية هي قيادات متعلمة (بكالوريوس وماجستير ودكتوراة) وأن نسبة ضئيلة جداً (أقل من 3%) هي قيادات ذات تعليم متواضع.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
.6	2	ثانوية عامة أو أقل
2.0	7	دبلوم
87.2	312	بكالوريوس
7.3	26	ماجستير
1.4	5	دكتوراه
98.3	352	المجموع
1.7	6	لم يحدد
100.0	358	المجموع

جدول رقم (13) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (14) أن ما نسبته (64.2%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 15 عام) في المجال الرياضي بعدد (23 شخص)، وما نسبته (31.0%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب سنوات الخبرة بين (7-15 عام) في المجال الرياضي بعدد (111 شخص)، وما نسبته (4.2%) من حجم العينة من صانعي القرار من أصحاب سنوات الخبرة (أقل من 7 أعوام) في المجال الرياضي بعدد (15 شخص)، وما نسبته (0.6%) من حجم العينة من صانعي القرار لم يحددو سنوات الخبرة في المجال الرياضي بعدد (2 شخص) وبنسبة

إستجابة لهذا السؤال (99.4%). ومن الجدير ذكره أن الأرقام السابقة تشير بوضوح إلى أن القيادات المستجيبة للدراسة الحالية لديها خبرة عملية طويلة جداً في مجال عملها، وهو ما يعطى إجابات هذه القيادات مصداقية مهنية كونها آراء مبنية على خبرات عملية فعلية.

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
4.2	15	أقل من 7 سنوات
31.0	111	من 7-15 سنوات
64.2	230	أكثر من 15 سنة
99.4	356	المجموع
.6	2	لم يحدد
100.0	358	المجموع

جدول رقم (14) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي

### 3.2 التحليل الوصفي لإجابات المستجيبين

من أجل عرض اجابات المستجيبين فقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة المستجيبين على عبارات الاستبيان، ويوضح الجدول رقم (15) الاوزان المستخدمة مقابل الاراء والمتوسطات المرجحة لكل رأي حسب المقياس. ومن أجل أخذ فكرة عامة عن نمط إجابات القيادات وتوجهاتهم بشكل مبسط، فإن الفقرات التالية تبين نتائج حسابات المتوسطات المرجحة للإجابات.

وفيما يلي تم حساب درجة الثبات للمحاور (تقسيمات) الاستبيان وكانت كما يستعرضها الجدول التالي:

الوزن ( Weight )	الرأي	المتوسط المرجح
1	لا أوافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
2	لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	أوافق	من 3.40 إلى 4.19
5	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

جدول رقم (15) مقياس ليكرت الخماسي



ويلاحظ هنا أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (4/5) أي حوالي (0.80) وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة (1,2,3,4,5) قد حصرت بينها 4 مسافات .  
 علما بأن الفترة المستخدمة: هي المسافات المتواجدة بين الأوزان (5) ولذلك توجد (4) مسافات وتستخدم لحساب الحدود الدنيا والعليا لفترات المتوسط المرجح المقابل للرأي وطريقة حسابها تتم كالتالي:

$$0.80 = 5/4 \text{ ( الفترة المستخدمة )}$$

$$\text{المتوسط المرجح} = \text{بداية الفترة} + 0.80 \text{ ( الفترة المستخدمة )} = \text{نهاية الفترة}$$

وبحساب درجات الموافقة لكل محور من المحاور كانت درجات الرضا والمتوسط المرجح والانحراف المعياري لكل سؤال ومحور كما يلي:

رقم السؤال	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x7	حققت الإمارات نجاحات أولمبية متميزة	1.50	.907	30%
X8	عدد الانجازات الأولمبية التي حققتها الإمارات تلبية التطلعات.	1.54	.731	31%
X9	تأهل اللاعبون الرياضيون الاماراتيون في الدورات الاولمبية الصيفية متميز.	1.61	.705	32%
x10	أنا راض عن حجم تمثيل دولة الامارات في اللجان الاولمبية.	2.08	1.070	42%
x11	دولة الإمارات لديها الامكانات لاستضافة دورة الالعاب الاولمبية الصيفية.	4.43	.610	89%
x12	تتماشى الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات مع ما يصرف عليها من أموال.	1.54	.758	31%
x13	يمكن للدولة تحقيق انجازات رياضية في دورات الالعاب الاولمبية الصيفية على المدى القريب.	1.65	.876	33%
	<b>المحور الأول</b>	2.04	.580	41%

جدول رقم (16) درجات الموافقة على جمل المحور الاول (الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (16) وجود عدم موافقة على المحور الأول: الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات، وبدرجة موافقة 41% ومتوسط مرجح 2.04 ، حسب رأي العينة مما يدل على ان الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الإمارات لا تحقق طموحات صانعي القرار والقيادات الرياضية. وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (حققت الإمارات نجاحات أولمبية متميزة) (30%) وبمتوسط مرجح (1.50) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم تحقيق الدولة لنجاحات أولمبية متميزة من وجهة نظر أفراد العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (عدد الانجازات الأولمبية التي حققتها الإمارات تلبى التطلعات) وعبارة (تتماشى الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات مع ما يصرف عليها من أموال) (31%) وبمتوسط مرجح (1.54) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم تلبية عدد الانجازات الاولمبية المحققة التطلعات وعدم تماشي حجم الانجازات مع ما يصرف عليها من أموال من وجهة نظر أفراد العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (تأهل اللاعبون الرياضيون الاماراتيون في الدورات الاولمبية الصيفية متميز) (32%) وبمتوسط مرجح (1.61) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم تأهل اللاعبين الرياضيين في الدورات الاولمبية الصيفية بشكل متميز من وجهة نظر أفراد العينة.

4- درجة الموافقة على عبارة (يمكن للدولة تحقيق انجازات رياضية في دورات الالعاب الاولمبية الصيفية على المدى القريب) (33%) وبمتوسط مرجح (1.65) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم قدرة الدولة على تحقيق انجازات رياضية في دورات الالعاب الاولمبية الصيفية على المدى القريب من وجهة نظر أفراد العينة.

5- درجة الموافقة على عبارة (أنا راض عن حجم تمثيل دولة الامارات في اللجان الاولمبية)

(42%) وبمتوسط مرجح (2.08) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على

أن حجم التمثيل لدولة الامارات في اللجان الاولمبية غير مرضي من وجهة نظر أفراد العينة.

6- درجة الموافقة على عبارة (دولة الإمارات لديها الامكانيات لاستضافة دورة الالعاب الاولمبية

الصيفية) (89%) وبمتوسط مرجح (4.43) مما قد يدل على الموافقة بشدة على ذلك، كما قد

يدل على أن دولة الإمارات لديها من الامكانيات ما يؤهلها لاستضافة دورة الالعاب الاولمبية

الصيفية من وجهة نظر أفراد العينة.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور الأول يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات

الرياضية ترى أن الدولة لديها إمكانيات لاستضافة دورة الالعاب الاولمبية الصيفية ولكنهم يرون أن

كل المحقق من إنجازات وتأهل للاعبين في الدورات الأولمبية الصيفية والتمثيل باللجان الاولمبية

وحتى الانجازات المتوقع عدم تحقيقها قريبا لا يتناسب مع تلك الامكانيات والأموال المصروفة على

الرياضة الإماراتية.

رقم السؤال	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x14	يتوفر لدى القيادات الرياضية الحالية قدرا كبيرا من المعلومات والمعارف العلمية في مجال عملهم.	2.97	1.355	59%
x15	يتم اختيار القيادات المؤسسية بناء على الكفاءة.	2.08	.916	42%
x16	تمتلك القيادات المؤسسية رؤية وأهداف واضحة ومحددة.	2.30	1.000	46%
x17	تمتلك القيادات المؤسسية القدرة على حل المشكلات وإزالة المعوقات واتخاذ القرارات.	2.10	.918	42%
x18	تستوعب القيادات المؤسسية أنظمة الحوكمة الداعمة للعمل الرياضي.	1.77	.908	35%
	المحور الثاني	2.23	.787	45%

جدول رقم (17) درجات الموافقة على جمل المحور الثاني (دور القيادات المؤسسية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (17) وجود عدم موافقة على المحور الثاني: دور القيادات المؤسسية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات بدرجة موافقة (45%) ومتوسط مرجح (2.23) حسب رأي العينة مما قد يدل على أن القيادات المؤسسية الحالية ليس لها دور ايجابي في تحقيق الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الإمارات. وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (تستوعب القيادات المؤسسية أنظمة الحوكمة الداعمة للعمل الرياضي) (35%) وبمتوسط مرجح (1.77) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم إستيعاب القيادات المؤسسية لأنظمة الحوكمة الداعمة للعمل الرياضي من وجهة نظر أفراد العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (يتم اختيار القيادات المؤسسية بناء على الكفاءة) وعبارة (تمتلك

القيادات المؤسسية القدرة على حل المشكلات وإزالة المعوقات واتخاذ القرارات) (42%)

وبمتوسط مرجح (2.08) و(2.10) على التوالي مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك،

كما قد يدل على عدم اختيار القيادات المؤسسية بناء على الكفاءة مما يؤدي لعدم قدرتهم على

حل المشكلات وإزالة المعوقات واتخاذ القرارات من وجهة نظر أفراد العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (تمتلك القيادات المؤسسية رؤية وأهداف واضحة ومحددة)

(46%) وبمتوسط مرجح (2.30) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على

عدم إمتلاك القيادات المؤسسية لرؤية وأهداف واضحة ومحددة من وجهة نظر أفراد العينة.

4- درجة الموافقة على عبارة (يتوفر لدى القيادات الرياضية الحالية قدراً كبيراً من المعلومات

والمعارف العلمية في مجال عملهم) (59%) وبمتوسط مرجح (2.97) مما قد يدل على

الحيادية على ذلك، كما قد يدل على حيادية العينة عن توافر المعلومات والمعارف لدى

القيادات الرياضية الحالية في مجال عملهم من وجهة نظر أفراد العينة.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور الثاني يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات

الرياضية ترى أن القيادات الرياضية الحالية لديها قدراً كبيراً من المعلومات والمعارف العلمية في

مجال عملهم ولكن هناك مشاكل في اختيارهم لشغل تلك المناصب الرياضية القيادية، كما لا يوجد

لدى أكثرهم رؤية وأهداف واضحة ومحددة ولا قدرة على حل المشكلات وإزالة المعوقات واتخاذ

القرارات كما أنهم لا يستوعبون أنظمة الحوكمة الداعمة للعمل الرياضي مما يؤثر على تحقيق

الانجازات الرياضية الأولمبية.

رقم السؤال	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x19	يوجد نظام محاسبة واضح في المؤسسات الرياضية.	1.89	.829	38%
x20	توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية.	1.78	.824	36%
x21	بشكل عام من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.	3.61	1.622	72%
x22	تقوم المؤسسات الرياضية بالاستفادة من نظام المحاسبة لديها في تطوير أدائها.	1.89	.888	38%
x23	لدى المؤسسات الرياضية الثقة في نظام المحاسبة المعمول به.	2.19	.800	44%
	المحور الثالث	2.27	.736	45%

جدول رقم (18) درجات الموافقة على جمل المحور الثالث (دور نظم المحاسبة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (18) وجود عدم موافقة على المحور الثالث: دور نظم المحاسبة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. بدرجة موافقة (45%) ومتوسط مرجح (2.27) حسب رأي العينة مما قد يدل على أن نظم المحاسبة المتبعة حالياً قد لا يكون لها تأثير ايجابي في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات . وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية) (36%) وبمتوسط مرجح (1.78) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم وجود معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (يوجد نظام محاسبة واضح في المؤسسات الرياضية) وعبارة (تقوم المؤسسات الرياضية بالاستفادة من نظام المحاسبة لديها في تطوير أدائها) (38%) وبتوسط مرجح (1.89) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد على عدم وجود نظام محاسبة واضح في المؤسسات الرياضية مما لا يجعلها لا تستطيع الاستفادة منع في تطوير أدائها من وجهة نظر أفراد العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (لدى المؤسسات الرياضية الثقة في نظام المحاسبة المعمول به) (44%) وبتوسط مرجح (2.19) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم الثقة في النظام المحاسبي الموجود لدى المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة.

4- درجة الموافقة على عبارة (بشكل عام من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية) (72%) وبتوسط مرجح (3.61) مما قد يدل على الموافقة على ذلك، كما قد يدل على أن العينة ترى أن نظام المحاسبة له دور مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور الثالث يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أنه من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية ولكن الواقع الفعلي يكشف أن المعايير المحاسبية غير واضحة للمسؤولين والعاملين بالمؤسسات الرياضية مما يؤدي لعدم وضوح النظم المحاسبية، وبالتالي لا تستطيع المؤسسات الرياضية الاستفادة من نظام المحاسبة لديها في تطوير أدائها مما يفقدها الثقة بنظم المحاسبة المعمول بها مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

رقم السؤال	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x24	الأنظمة والسياسات الرياضية تتميز بالشفافية.	1.99	.887	40%
x25	يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.	1.73	.835	35%
x26	الاجراءات واضحة بالنسبة لك من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية.	1.49	.717	30%
x27	يتم الاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.	1.74	.692	35%
	المحور الرابع	1.73	.662	35%

جدول رقم (19) درجات الموافقة على جمل المحور الرابع (دور الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (19) وجود عدم موافقة بشدة على المحور الرابع: دور الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. بدرجة موافقة (35%) ومتوسط مرجح (1.73) حسب رأي العينة مما قد يدل على أن الشفافية في القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية بوضعها الحالي قد لا يكون لها تأثير في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (الاجراءات واضحة بالنسبة لك من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية) (30%) وبمتوسط مرجح (1.49) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم وضوح الاجراءات من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية) وعبارة (يتم الاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات



الرياضية بكل شفافية) (35%) وبمتوسط مرجح (1.73) و(1.74) على التوالي مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات بشفافية وأيضاً عدم الاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بشفافية من وجهة نظر أفراد العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (الأنظمة والسياسات الرياضية تتميز بالشفافية) (40%) وبمتوسط مرجح (1.99) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم تميز الأنظمة والسياسات الرياضية بالشفافية من وجهة نظر أفراد العينة.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور الرابع يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أن الأنظمة والسياسات الرياضية لا تتميز بالشفافية من حيث عدم وضوح الاجراءات حول كيفية إتخاذ القرارات الاستراتيجية وما يتبعها من عدم الاعلان عن نتائج كافة التقارير الرياضية والمخرجات الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

رقم السؤال	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x28	توجد تشريعات وقوانين واضحة في المؤسسات الرياضية.	2.49	1.171	50%
x29	توجد ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية.	3.28	1.519	66%
x30	العاملون في المؤسسات الرياضية ملمين بكافة التشريعات والقوانين.	2.06	.858	41%
x31	يتم مراجعة التشريعات والقوانين الرياضية وتطويرها باستمرار.	1.92	.939	38%
<b>المحور الخامس</b>				
		2.43	.846	49%

جدول رقم (20) درجات الموافقة على جمل المحور الخامس (دور التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (20) وجود عدم موافقة على المحور الخامس: دور التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. بدرجة موافقة (49%) ومتوسط مرجح (2.43) حسب رأي العينة مما قد يدل على أن التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة بوضعها الحالي قد لا يكون لها دور مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية بدولة الإمارات. وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (يتم مراجعة التشريعات والقوانين الرياضية وتطويرها باستمرار)

(38%) وبمتوسط مرجح (1.92) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على

عدم مراجعة التشريعات والقوانين الرياضية وتطويرها باستمرار من وجهة نظر أفراد العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (العاملون في المؤسسات الرياضية ملمين بكافة التشريعات

والقوانين) (41%) وبمتوسط مرجح (2.06) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما

قد يدل على عدم إلمام العاملين في المؤسسات بكافة التشريعات والقوانين من وجهة نظر أفراد

العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (توجد تشريعات وقوانين واضحة في المؤسسات الرياضية)

(50%) وبمتوسط مرجح (2.49) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على

عدم وجود تشريعات وقوانين واضحة في المؤسسات الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة.

4- درجة الموافقة على عبارة (توجد ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية)

(66%) وبمتوسط مرجح (3.28) مما قد يدل على الحيادية بشدة على ذلك، كما قد يدل على

حيادية العينة في وجود ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور الخامس يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات

الرياضية ترى أن التشريعات والقوانين الرياضية الحالية بها ثغرات واضحة وذلك بسبب عدم

مراجعتها وتطويرها باستمرار كما أنهم يرون أن تلك القوانين والتشريعات غير واضحة بالمؤسسات، والعاملين في المجال الرياضي غير ملمين بكافة التشريعات والقوانين الرياضية مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

رقم السؤال	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x32	تشارك المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة.	1.68	.813	34%
x33	القرارات الرياضية الاستراتيجية تتم صياغتها بمشاركة المؤسسات الرياضية.	1.70	.855	34%
x34	توجد منهجية واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي في الدولة.	1.72	.964	34%
x35	تعزز المؤسسات الرياضية من فرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي.	1.96	1.020	39%
x36	تشارك المؤسسات الرياضية في فرق عمل المشاريع الرياضية الكبيرة.	2.18	.951	44%
	المحور السادس	1.84	.771	37%

جدول رقم (21) درجات الموافقة على جمل المحور السادس (دور المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (21) وجود عدم موافقة على المحور السادس: دور المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. بدرجة موافقة (37%) ومتوسط مرجح (1.84) حسب رأي العينة مما قد يدل على عدم تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية حالياً على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (تشارك المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة) وعبارة (القرارات الرياضية الاستراتيجية تتم صياغتها بمشاركة المؤسسات

الرياضية) وعبارة (توجد منهجية واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي في الدولة) (34%) وبمتوسط مرجح (1.68) و (1.70) و (1.72) على التوالي مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم مشاركة المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة أو صياغة القرارات الرياضية الاستراتيجية وعدم وجود منهجية واضحة لتنظيم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي بالدولة من وجهة نظر أفراد العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (تعزز المؤسسات الرياضية من فرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي) (39%) وبمتوسط مرجح (1.96) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم تعزيز المؤسسات الرياضية لفرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي من وجهة نظر أفراد العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (تشارك المؤسسات الرياضية في فرق عمل المشاريع الرياضية الكبيرة) (44%) وبمتوسط مرجح (2.18) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم مشاركة المؤسسات الرياضية في فرق عمل المشاريع الرياضية الكبيرة من وجهة نظر العينة.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور السادس يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أنه لا توجد منهجيات واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي بالدولة من خلال وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة وصياغة القرارات الاستراتيجية الرياضية، ولا تشارك في فرق عمل المشاريع الرياضية الكبيرة، كما يجدون أن المؤسسات الرياضية لا تعزز من فرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x37	يعمل اللاعبون الرياضيون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.	1.80	.920	36%
x38	الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين.	4.42	.776	88%
x39	تتوافر منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب.	1.84	.884	37%
x40	المعسكرات التحضيرية للاعبين كافية للمنافسة في البطولات الرياضية.	1.63	.920	33%
x41	بشكل عام الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.	4.70	.506	94%
x42	توجد خطط تدريبية وفنية طويلة المدى لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية.	1.58	.780	32%
	<b>المحور السابع</b>	2.66	.485	53%

جدول رقم (22) درجات الموافقة على جمل المحور السابع (دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (22) وجود محايدة على المحور السابع: دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. بدرجة موافقة (53%) ومتوسط مرجح (2.66) حسب رأي أفراد العينة مما قد يدل على حيادية رأي العينة عن دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب في تحقيق الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (توجد خطط تدريبية وفنية طويلة المدى لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية) (32%) وبمتوسط مرجح (1.58) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم وجود خطط تدريبية وفنية طويلة المدى لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (المعسكرات التحضيرية للاعبين كافية للمنافسة في البطولات الرياضية) (33%) وبمتوسط مرجح (1.63) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم كفاية المعسكرات التحضيرية للاعبين للمنافسة في البطولات الرياضية من وجهة نظر أفراد العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (يعمل اللاعبون الرياضيون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار) (36%) وبمتوسط مرجح (1.80) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم عمل اللاعبين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار من وجهة نظر أفراد العينة.

4- درجة الموافقة على عبارة (تتوافر منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب) (37%) وبمتوسط مرجح (1.84) مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم توافر منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب من وجهة نظر أفراد العينة.

5- درجة الموافقة على عبارة (الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين) (88%) وبمتوسط مرجح (4.42) مما قد يدل على الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على أن الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين من وجهة نظر أفراد العينة.

6- درجة الموافقة على عبارة (بشكل عام الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية) (94%) وبمتوسط مرجح (4.70) مما قد يدل على الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على أن الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية من وجهة نظر العينة.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور السابع يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أنه بشكل عام الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية

الاولمبية ، كما أنهم يرون أن الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين، ولكنهم يجدون أنه لا توجد خطط فنية وتدريبية طويلة المدى ومعسكرات تحضيرية لإعداد اللاعبين أو منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب مناسبة للمنافسات الرياضية، كما أن اللاعبين لا يعملون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

م	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
x43	الموازنات المالية الحالية للمؤسسات الرياضية كافية.	2.08	.916	42%
x44	الاحتراف الرياضي غير المدروس يؤدي إلى هدر الموارد المالية.	4.09	1.046	82%
x45	تتوفر لدى المؤسسات الرياضية استراتيجيات تسويقية تمكنها من تنمية مواردها المالية الذاتية.	2.10	.918	42%
x46	تتعامل الأذرع الحكومية (وزارة المالية وغيرها) مع متطلبات قطاع الرياضة بواقعية.	1.77	.908	35%
x47	ستبقى الرياضة الإماراتية تراوح مكانها في ظل غياب الدعم المالي المطلوب.	4.07	1.058	81%
	المحور الثامن	2.82	.621	56%

جدول رقم (23) درجات الموافقة على جمل المحور الثامن (دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات)

يتضح من جدول رقم (23) وجود حيادية على المحور الثامن: دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. بدرجة موافقة (56%) ومتوسط مرجح (2.82) حسب رأي أفراد العينة مما قد يدل على الحيادية تجاه دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. وفيما يلي ترتيب درجات الموافقة في العبارات الداخلية حسب عدم الموافقة:

1- درجة الموافقة على عبارة (تتعامل الأذرع الحكومية " وزارة المالية " وغيرها مع متطلبات قطاع الرياضة بواقعية) (35%) وبمتوسط مرجح (1.77) مما قد يدل على عدم الموافقة بشدة على ذلك، كما قد يدل على عدم تعامل الأذرع الحكومية (وزارة المالية وغيرها) بواقعية مع متطلبات القطاع الرياضي من وجهة نظر أفراد العينة.

2- درجة الموافقة على عبارة (الموازنات المالية الحالية للمؤسسات الرياضية كافية) وعبارة (تتوفر لدى المؤسسات الرياضية استراتيجيات تسويقية تمكنها من تنمية مواردها المالية الذاتية) (42%) وبمتوسط مرجح (2.08) و (2.10) على التوالي مما قد يدل على عدم الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم كفاية الموازنات المالية الحالية للمؤسسات الرياضية وعدم توافر استراتيجيات تسويقية لدى المؤسسات تمكنهم من تنمية مواردهم المالية ذاتياً من وجهة نظر أفراد العينة.

3- درجة الموافقة على عبارة (ستبقى الرياضة الإماراتية تراوح مكانها في ظل غياب الدعم المالي المطلوب) (81%) وبمتوسط مرجح (4.07) مما قد يدل على الموافقة على ذلك، كما قد يدل على عدم تحقيق الرياضة الإماراتية لانجازات في غياب الدعم المالي المطلوب من وجهة نظر أفراد العينة.

4- درجة الموافقة على عبارة (الاحتراف الرياضي غير المدروس يؤدي إلى هدر الموارد المالية) (82%) وبمتوسط مرجح (4.09) مما يدل على الموافقة على ذلك . مما يدل على أن الاحتراف الرياضي الغير مدروس يؤدي لإهدار الموارد المالية من وجهة نظر العينة.

باستعراض إجابات المستجيبين عن المحور الثامن يتضح من الاجابات أن متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أن الاحتراف الرياضي غير المدروس يؤدي إلى هدر الموارد المالية، كما أنهم يرون أيضاً أن الرياضة الإماراتية لن تراوح مكانها في ظل غياب الدعم المالي المطلوب في ظل عدم تعامل



الأذرع الحكومية (وزارة المالية وغيرها) بعدم واقعية مع عدم كفاية الموازنات المالية الحالية المخصصة، كما أنهم يجدون أيضاً غياب للإستراتيجيات التسويقية التي تمكن المؤسسات الرياضية من تنمية مواردها الرياضية مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

### 3.3 معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

تقوم الدراسة باختبار الفرضيات الخاصة بوجود علاقات بين المتغيرات المستقلة (المحاور من الثاني إلى الثامن) والمتغير التابع (المحور الأول) ومن أجل ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لبحث تلك العلاقات ومن خلال مصفوفة الارتباط. تظهر نتائج التحليل كما يوضح الجدول رقم (24) ومن خلال درجات الارتباط والمعنوية الموضحة يحتطع الباحث الإجابة على فرضيات الدراسة.

المحور الأول	الارتباط بين المحور الأول وبقية المحاور بالدراسة	
المحور الثاني	درجة الارتباط لمعامل بيرسون	.673**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	358
المحور الثالث	درجة الارتباط لمعامل بيرسون	.636**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	358
المحور الرابع	درجة الارتباط لمعامل بيرسون	.778**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	358
المحور الخامس	درجة الارتباط لمعامل بيرسون	.420**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	358
المحور السادس	درجة الارتباط لمعامل بيرسون	.819**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	358
المحور السابع	درجة الارتباط لمعامل بيرسون	.734**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	358
المحور الثامن	درجة الارتباط لمعامل بيرسون	.516**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	358

جدول رقم (24) معاملات ارتباط المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

يوضح الجدول رقم (24) مصفوفة الارتباط بين المحاور من الثاني إلى الثامن كمتغيرات مستقلة والمحور الأول كمتغير تابع ومن خلال درجات الارتباط والمعنوية الموضحة يستطيع الباحث الإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى:

(يتوقع وجود علاقة بين أسلوب القيادة المؤسسية في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة وقدرة المؤسسات الرياضية على تحقيق إنجازات رياضية اولمبية)

أثبت البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.673) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00) مما قد يدل على أن أسلوب القيادة بالمؤسسات الرياضية مؤثر ومرتببط بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

الفرضية الثانية:

(يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً سواء سلباً أو ايجاباً- على تحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة)

أثبت البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.636) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00) مما قد يدل على أن نظام المحاسبة مؤثر ومرتببط بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

الفرضية الثالثة:

(يؤثر نظام الشفافية في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة على تحقيق انجازات رياضية أولمبية)

أثبت البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط قوى (0.778) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00) مما قد يدل على أن نظام الشفافية مؤثر ومرتببط بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

الفرضية الرابعة:

(تؤثر التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي في الدولة على تحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة)

أثبت البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.420) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00) مما قد يدل على أن التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي مؤثرة ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

الفرضية الخامسة:

(يتوقع وجود علاقة بين تعزيز المشاركة على مستوى الأفراد والمؤسسات الرياضية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات الرياضية وتحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة)

أثبت البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط قوى (0.819) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00) مما قد يدل على أن تعزيز المشاركة على مستوى الأفراد والمؤسسات الرياضية في اتخاذ القرار ووضع السياسات الرياضية مؤثر ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

الفرضية السادسة:

(يتوقع وجود علاقة بين دور اللاعبين الرياضيين وتحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة)

أثبت البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط قوى (0.734) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00) مما قد يدل على أن دور اللاعبين الرياضيين مؤثر ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

الفرضية السابعة:

(يتوقع وجود علاقة بين الموازنات المخصصة للمؤسسات الرياضية وتحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة)

أثبت البحث وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.516) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00) مما قد يدل على أن الموازنات المخصصة للمؤسسات الرياضية مؤثرة ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

### 3.4 اختبار (ت) T-test

تبين فيما إذا كانت إجابات المجموعتين متباينة عن بعضها بشكل واضح (معنوي) أم أنها متقاربة من بعضها (غير معنوية).

للكشف عن الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات استجابة متخذى القرار والقيادات الرياضية حول الحوكمة في المؤسسات الرياضية بدولة الامارات العربية المتحدة ومدى تأثير ذلك على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية من وجهة نظر متخذى القرار والقيادات الرياضية حسب متغير الجنس قام الباحث باستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات إجابات مجموعتين فرعيتين (Independent Sample T-Test) وذلك بهدف المقارنة بين آراء الذكور والإناث في آرائهم عن محاور الاستبيان ومن أجل ذلك تم وضع الفروض الإحصائية التالية لإختبارها :

H0: لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات الجنس (الذكور والإناث) بالنسبة لآراء متخذى القرار والقيادات الرياضية عن محاور الإستبيان.

H1: توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات الجنس (الذكور والإناث) بالنسبة لآراء متخذى القرار والقيادات الرياضية عن محاور الإستبيان.

وتم عمل الإختبار الإحصائي لإختبار تلك الفروض والجدول رقم (25) يستعرض نتائج اختبار (ت) كما يلي:

نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	درجات الحرية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الجنس	
						ذكر	أنثى
غير دالة	.349	-.937	348	0.581	2.038	ذكر	المحور الأول
				0.649	2.164	أنثى	
غير دالة	.465	-.731	348	0.786	2.226	ذكر	المحور الثاني
				0.942	2.360	أنثى	
غير دالة	.257	-1.137	348	0.737	2.256	ذكر	المحور الثالث
				0.831	2.450	أنثى	
دالة	.037	-2.091	348	0.657	1.717	ذكر	المحور الرابع
				0.788	2.038	أنثى	
غير دالة	.711	-.371	348	0.850	2.427	ذكر	المحور الخامس
				0.892	2.500	أنثى	
غير دالة	.247	-1.159	348	0.764	1.842	ذكر	المحور السادس
				0.975	2.050	أنثى	
غير دالة	.395	-.851	348	0.487	2.663	ذكر	المحور السابع
				0.520	2.758	أنثى	
غير دالة	.864	-.172	348	0.632	2.815	ذكر	المحور الثامن
				0.545	2.840	أنثى	

جدول رقم (25) نتائج إختبار (ت) للفروق بين متوسطات استجابة الافراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الاولمبية الرياضية تبعا لمتغير الجنس

يتضح من الجدول رقم (25) أننا نقبل الفرض العدم، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة متخذي القرار والقيادات الرياضية حسب متغير الجنس في جميع المحاور ما عدا المحور الرابع (دور الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة) فأنا نقبل الفرض البديل حيث أن مستوى المعنوية (0.037) مما يشير إلى دور الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الاولمبية يختلف باختلاف جنس المستجيبين. بعبارة أخرى، عدا المحور الأخير، فإن القيادات الرياضية من الرجال والنساء لديها آراء متشابهة حول المتغير التابع.

### 3.5 إختبار التباين (ANOVA)

تقوم الدراسة ببحث وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إجابات متخذي القرار والقيادات الرياضية حسب (نوع المؤسسة الرياضية) و(المنصب الرياضي) و(العمر) و(المؤهل الدراسي) و(عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي) وللكشف عن تلك قام الباحث بإستخدام إختبار (ANOVA) لمقارنة المتوسطات لمجتمعات إحصائية مختلفة عن طريق تقسيم التباين (Variance) الكلي الملاحظ بينهم إلى أجزاء مختلفة ومن أجل ذلك تم وضع الفروض الإحصائية التالية لإختبارها :

H0: لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات متخذي القرار والقيادات الرياضية حسب (نوع المؤسسة الرياضية) و(المنصب الرياضي) و(العمر) و(المؤهل الدراسي) و(عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي) عن محاور الإستبيان .

H1: توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات متخذي القرار والقيادات الرياضية حسب (نوع المؤسسة الرياضية) و(المنصب الرياضي) و(العمر) و(المؤهل الدراسي) و(عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي) عن محاور الإستبيان .

وتم عمل الإختبار الإحصائي لإختبار تلك الفروض والجدول رقم (26) يستعرض نتائج إختبار (ANOVA) كما يلي :

نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دالة	.094	1.897	.629	5	3.146	بين المجموعات	المحور الأول
			.332	342	113.417	داخل المجموعات	
				347	116.563	المجموع الكلي	
غير دالة	.282	1.256	.768	5	3.841	بين المجموعات	المحور الثاني
			.611	342	209.118	داخل المجموعات	
				347	212.959	المجموع الكلي	
غير دالة	.377	1.070	.574	5	2.868	بين المجموعات	المحور الثالث
			.536	342	183.278	داخل المجموعات	
				347	186.147	المجموع الكلي	
غير دالة	.402	1.027	.456	5	2.280	بين المجموعات	المحور الرابع
			.444	342	151.856	داخل المجموعات	
				347	154.136	المجموع الكلي	
غير دالة	.078	2.000	1.395	5	6.977	بين المجموعات	المحور الخامس
			.698	342	238.618	داخل المجموعات	
				347	245.595	المجموع الكلي	
غير دالة	.259	1.310	.778	5	3.889	بين المجموعات	المحور السادس
			.594	342	203.021	داخل المجموعات	
				347	206.910	المجموع الكلي	
غير دالة	.340	1.138	.271	5	1.357	بين المجموعات	المحور السابع
			.239	342	81.614	داخل المجموعات	
				347	82.972	المجموع الكلي	
غير دالة	.068	2.073	.788	5	3.941	بين المجموعات	المحور الثامن
			.380	342	130.016	داخل المجموعات	
				347	133.957	المجموع الكلي	

جدول رقم (26) نتائج إختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الأفراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الاولمبية الرياضية تبعاً لمتغير المؤسسة الرياضية

يتضح من الجدول رقم (26) قبول الفرض العدم لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابة متخذي القرار والقيادات الرياضية حول المحاور تبعاً لمتغير المؤسسة الرياضية مما قد يدل على أن إختلاف المؤسسات الرياضية لا يؤثر على درجة الموافقة للعينة على محاور الدراسة وبالتالي على الحوكمة في المؤسسات الرياضية. وهذه النتيجة قد تعني بأن



آراء متخذي القرار والمسؤولين الرياضيين في الدولة لا تختلف باختلاف المؤسسات الرياضية التي يعملون فيها.

نوع اندلالة	مستوى اندلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	.132	1.541	.513	9	4.614	بين المجموعات	المحور الاول
			.333	348	115.775	داخل المجموعات	
				357	120.389	المجموع الكلي	
غير دالة	.052	1.895	1.148	9	10.335	بين المجموعات	المحور الثاني
			.606	348	210.928	داخل المجموعات	
				357	221.263	المجموع الكلي	
غير دالة	.425	1.018	.552	9	4.967	بين المجموعات	المحور الثالث
			.542	348	188.653	داخل المجموعات	
				357	193.621	المجموع الكلي	
غير دالة	.131	1.543	.667	9	6.006	بين المجموعات	المحور الرابع
			.432	348	150.480	داخل المجموعات	
				357	156.486	المجموع الكلي	
غير دالة	.090	1.691	1.191	9	10.716	بين المجموعات	المحور الخامس
			.704	348	245.057	داخل المجموعات	
				357	255.773	المجموع الكلي	
غير دالة	.178	1.420	.836	9	7.520	بين المجموعات	المحور السادس
			.588	348	204.794	داخل المجموعات	
				357	212.314	المجموع الكلي	
غير دالة	.533	.892	.211	9	1.895	بين المجموعات	المحور السابع
			.236	348	82.153	داخل المجموعات	
				357	84.048	المجموع الكلي	
دالة	.008	2.528	.941	9	8.466	بين المجموعات	المحور الثامن
			.372	348	129.484	داخل المجموعات	
				357	137.950	المجموع الكلي	

جدول رقم (27) نتائج إختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الافراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الاولمبية الرياضية تبعاً لمتغير المنصب الرياضي

يتضح من الجدول رقم (27) قبول الفرض العدم لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابة متخذي القرار والقيادات الرياضية حول المحاور تبعاً لمتغير المنصب الرياضي الا في المحور الثامن مما قد يدل على أن إختلاف المنصب الرياضي لا يؤثر على

درجة الموافقة للعينة على محاور الدراسة. وهذه النتيجة قد تعني بأن آراء متخذي القرار والمسؤولين الرياضيين في الدولة لا تختلف باختلاف المناصب الرياضية التي يشغلونها. الا في المحور الثامن يتم قبول الفرض البديل لآراء متخذي القرار والقيادات الرياضية عن (دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات) حسب المنصب الرياضي حيث بلغت مستوى المعنوية (0.008).

نوع الدالة	مستوى الدالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	.483	.820	.275	3	.826	بين المجموعات	المحور الاول
			.336	348	116.782	داخل المجموعات	
				351	117.608	المجموع الكلي	
غير دالة	.808	.324	.203	3	.609	بين المجموعات	المحور الثاني
			.627	348	218.035	داخل المجموعات	
				351	218.644	المجموع الكلي	
غير دالة	.976	.069	.038	3	.113	بين المجموعات	المحور الثالث
			.545	348	189.784	داخل المجموعات	
				351	189.897	المجموع الكلي	
غير دالة	.254	1.362	.584	3	1.753	بين المجموعات	المحور الرابع
			.429	348	149.315	داخل المجموعات	
				351	151.068	المجموع الكلي	
غير دالة	.880	.223	.162	3	.486	بين المجموعات	المحور الخامس
			.726	348	252.503	داخل المجموعات	
				351	252.989	المجموع الكلي	
غير دالة	.648	.551	.329	3	.986	بين المجموعات	المحور السادس
			.596	348	207.580	داخل المجموعات	
				351	208.566	المجموع الكلي	
غير دالة	.844	.274	.065	3	.195	بين المجموعات	المحور السابع
			.237	348	82.396	داخل المجموعات	
				351	82.591	المجموع الكلي	
غير دالة	.509	.774	.303	3	.910	بين المجموعات	المحور الثامن
			.392	348	136.413	داخل المجموعات	
				351	137.324	المجموع الكلي	

جدول رقم (28) نتائج إختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الافراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الاولمبية الرياضية تبعاً لمتغير العمر

يتضح من الجدول رقم (28) قبول الفرض لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابة متخذي القرار والقيادات الرياضية حول المحاور تبعاً لمتغير العمر مما قد يدل على أن إختلاف العمر لا يؤثر على درجة الموافقة للعينة على محاور الدراسة. وهذه النتيجة قد تعني بأن آراء متخذي القرار والمسؤولين الرياضيين في الدولة لا تختلف باختلاف الفئة العمرية لمتخذي القرار والمسؤولين الرياضيين.

نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	.750	.481	.165	4	.658	بين المجموعات	المحور الأول
			.342	347	118.697	داخل المجموعات	
				351	119.355	المجموع الكلي	
غير دالة	.897	.270	.169	4	.677	بين المجموعات	المحور الثاني
			.627	347	217.629	داخل المجموعات	
				351	218.306	المجموع الكلي	
غير دالة	.566	.738	.403	4	1.611	بين المجموعات	المحور الثالث
			.546	347	189.299	داخل المجموعات	
				351	190.910	المجموع الكلي	
غير دالة	.679	.577	.255	4	1.022	بين المجموعات	المحور الرابع
			.442	347	153.519	داخل المجموعات	
				351	154.541	المجموع الكلي	
غير دالة	.959	.159	.115	4	.459	بين المجموعات	المحور الخامس
			.723	347	250.728	داخل المجموعات	
				351	251.187	المجموع الكلي	
غير دالة	.843	.352	.212	4	.847	بين المجموعات	المحور السادس
			.602	347	208.867	داخل المجموعات	
				351	209.714	المجموع الكلي	
غير دالة	.511	.823	.197	4	.786	بين المجموعات	المحور السابع
			.239	347	82.880	داخل المجموعات	
				351	83.666	المجموع الكلي	
غير دالة	.774	.448	.172	4	.690	بين المجموعات	المحور الثامن
			.385	347	133.710	داخل المجموعات	
				351	134.400	المجموع الكلي	

جدول رقم (29) نتائج إختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الافراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الاولمبية الرياضية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (29) قبول الفرض لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابة متخذي القرار والقيادات الرياضية حول المحاور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي مما قد يدل على أن إختلاف المؤهل العلمي لا يؤثر على درجة الموافقة على محاور الدراسة.

نوع الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	.567	.568	.192	2	.385	بين المجموعات	المحور الأول
			.338	353	119.478	داخل المجموعات	
				355	119.862	المجموع الكلي	
غير دالة	.253	1.381	.859	2	1.717	بين المجموعات	المحور الثاني
			.622	353	219.518	داخل المجموعات	
				355	221.235	المجموع الكلي	
غير دالة	.399	.921	.502	2	1.005	بين المجموعات	المحور الثالث
			.545	353	192.536	داخل المجموعات	
				355	193.541	المجموع الكلي	
غير دالة	.778	.252	.111	2	.223	بين المجموعات	المحور الرابع
			.442	353	156.151	داخل المجموعات	
				355	156.374	المجموع الكلي	
غير دالة	.694	.365	.264	2	.528	بين المجموعات	المحور الخامس
			.723	353	255.144	داخل المجموعات	
				355	255.672	المجموع الكلي	
غير دالة	.546	.606	.362	2	.724	بين المجموعات	المحور السادس
			.598	353	211.165	داخل المجموعات	
				355	211.890	المجموع الكلي	
غير دالة	.923	.080	.019	2	.038	بين المجموعات	المحور السابع
			.238	353	83.984	داخل المجموعات	
				355	84.021	المجموع الكلي	
غير دالة	.682	.383	.149	2	.298	بين المجموعات	المحور الثامن
			.389	353	137.442	داخل المجموعات	
				355	137.740	المجموع الكلي	

جدول رقم (30) نتائج إختبار تحليل التباين للفروق بين متوسطات استجابة الافراد لمدى تأثير الحوكمة في تحقيق الانجازات الاولمبية الرياضية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي

يتضح من الجدول رقم (30) قبول الفرض لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابة متخذي القرار والقيادات الرياضية حول المحاور تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي مما يدل على أن إختلاف عدد سنوات الخبرة في المجال الرياضي لا يؤثر على درجة الموافقة على محاور الدراسة. وهذه النتيجة قد تعني بأن آراء متخذي القرار والمسؤولين الرياضيين في الدولة لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة في المجال الرياضي.

### 3.6 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من كافة عمليات التحليل لاستخراج النتائج فقد قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة وكانت نتائجها كما يلي في الجدول رقم (31):

م	الفرضية	نتائج التحليل المرتبطة بها	الدلالة العملية
1	يتوقع وجود علاقة بين أسلوب القيادة المؤسسية في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة وقدرة المؤسسات الرياضية على تحقيق انجازات رياضية اولمبية	أثبتت الدراسة وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.673) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00)	يدل ذلك على أن أسلوب القيادة بالمؤسسات الرياضية مؤثر ومرتبب بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.
2	يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً سواء سلباً أو إيجاباً- على تحقيق انجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة	أثبتت الدراسة وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.636) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00)	يدل ذلك على أن نظام المحاسبة مؤثر ومرتبب بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

م	الفرضية	نتائج التحليل المرتبطة بها	الدلالة العملية
3	يؤثر نظام الشفافية في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة على تحقيق إنجازات رياضية أولمبية	أثبتت الدراسة وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط قوى (0.778) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00)	يدل ذلك على أن نظام الشفافية مؤثر ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.
4	تؤثر التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي في الدولة على تحقيق إنجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة	أثبتت الدراسة وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.420) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00)	يدل ذلك على أن التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الرياضي مؤثرة ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.
5	يتوقع وجود علاقة بين تعزيز المشاركة على مستوى الأفراد والمؤسسات الرياضية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات الرياضية وتحقيق إنجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة	أثبتت الدراسة وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط قوى (0.819) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00)	يدل ذلك على أن تعزيز المشاركة على مستوى الأفراد والمؤسسات الرياضية في اتخاذ القرار ووضع السياسات الرياضية مؤثر ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.
6	يتوقع وجود علاقة بين دور اللاعبين الرياضيين وتحقيق إنجازات رياضية أولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة	أثبتت الدراسة وجود تلك العلاقة الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط قوى (0.734) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00)	يدل ذلك على أن دور اللاعبين الرياضيين مؤثر ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.
7	يتوقع وجود علاقة بين الموازنات	أثبتت الدراسة وجود تلك العلاقة	يدل ذلك على أن الموازنات

م	الفرضية	نتائج التحليل المرتبطة بها	الدلالة العملية
	المخصصة للمؤسسات الرياضية وتحقق انجازات رياضية اولمبية لدولة الإمارات العربية المتحدة	الارتباطية بين المتغيرين بدرجة ارتباط متوسط (0.516) وباتجاه طردي ومستوى معنوية (0.00)	المخصصة للمؤسسات الرياضية مؤثرة ومرتبطة بتحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

### جدول رقم (31) إختبار فرضيات الدراسة

ومن خلال إستعراض تحليل إجابات متخذي القرار والقيادات الرياضية فقد قام الباحث باستعراض أبرز النتائج كما يلي :

1- متخذي القرار والقيادات الرياضية ترى أن الدولة لديها إمكانيات لاستضافة دورة الالعاب الاولمبية الصيفية ولكنهم يرون أن كل المحقق من إنجازات وتأهل اللاعبين والتمثيل باللجان الاولمبية وحتى الانجازات المتوقع عدم تحقيقها قريباً لا يتناسب مع تلك الامكانيات والأموال المصروفة على الرياضة بالدولة.

2- متخذي القرار والقيادات الرياضية ترى أن القيادات الرياضية الحالية لديها قدراً كبيراً من المعلومات والمعارف العلمية في مجال عملهم ولكن هناك مشاكل في آلية اختيارهم لمناصبهم كما لا يوجد لدى أكثرهم رؤية وأهداف واضحة ومحددة ولا قدرة على حل المشكلات وإزالة المعوقات واتخاذ القرارات كما أنهم لا يستوعبون أنظمة الحوكمة الداعمة للعمل الرياضي بما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

3- متخذي القرار والقيادات الرياضية ترى أنه من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية ولكن الواقع الفعلي يتضح من خلاله أن المعايير المحاسبية غير واضحة للمسؤولين والعاملين بالمؤسسات الرياضية مما يؤدي لعدم وضوح

النظم المحاسبية بالمؤسسات وبالتالي لا تستطيع المؤسسات الرياضية الاستفادة من نظام المحاسبة لديها في تطوير أدائها مما يفقدها الثقة بنظم المحاسبة المعمول بها مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

4- متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أن الانظمة والسياسات الرياضية لا تتميز بالشفافية من حيث عدم وضوح الاجراءات عن كيفية إتخاذ القرارات الاستراتيجية وما يتبعها من عدم الاعلان عن نتائج كافة التقارير الرياضية والمخرجات الاستراتيجية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

5- متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أن التشريعات والقوانين الرياضية الحالية بها ثغرات واضحة وذلك بسبب عدم مراجعتها وتطويرها باستمرار كما أنهم يرون أن تلك القوانين والتشريعات غير واضحة بالمؤسسات، والعاملين في المجال الرياضي غير ملمين بكافة التشريعات والقوانين الرياضية مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

6- متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أنه لا توجد منهجيات واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي بالدولة من خلال وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة وصياغة القرارات الاستراتيجية الرياضية لذلك، ولا تتشارك في فرق عمل المشاريع الرياضية الكبيرة، كما يجدون أن المؤسسات الرياضية لا تعزز من فرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

7- متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أنه بشكل عام الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية، كما أنهم يرون أن الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين، ولكنهم يجدون عدم توافر خطط فنية وتدريبية طويلة المدى ومعسكرات تدريبية لتحضير اللاعبين، أو منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب



مناسبة للمنافسات الرياضية، كما أن اللاعبين لا يعملون على تطوير مهارتهم وقدراتهم باستمرار مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

8- متخذى القرار والقيادات الرياضية ترى أن الاحتراف الرياضي غير المدروس يؤدي إلى هدر الموارد المالية ، كما أنهم يرون أيضاً أن الرياضة الإماراتية لن تراوح مكانها في ظل غياب الدعم المالي المطلوب وتعامل الأذرع الحكومية (وزارة المالية وغيرها) بعدم واقعية، وإعتماد موازنات مالية غير كافية، كما أنهم يجدون غياب للإستراتيجيات التسويقية التي تمكن المؤسسات الرياضية من تنمية مواردها المالية مما يؤثر على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

كما يوضح نموذج الدراسة رقم (22) قيم معامل الارتباط بيرسون لتوضيح مدى إرتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع لإيضاح الإجابة عن فرضيات الدراسة ذلك :

المتغيرات المستقلة	الارتباط حسب معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع
أولاً: حوكمة المؤسسات الرياضية وتكون من خمسة متغيرات هي:		تحقيق انجازات رياضية اولمبية
(1) توفر قيادات مؤهلة لقيادة المؤسسات الرياضية	0.673	
(2) توفر نظم محاسبية في المؤسسات الرياضية	0.636	
(3) توفر الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية	0.778	
(4) توفر التشريعات والقوانين التي تدعم الحوكمة	0.420	
(5) المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية	0.819	
ثانياً: دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب	0.734	
ثالثاً: كفاية المخصصات والموازنات المالية في المؤسسات الرياضية	0.516	

شكل رقم (22) قيم معامل الارتباط بيرسون

1. أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات متخذي القرار والقيادات الرياضية حسب الجنس (ذكر، وأنثى) عن دور الشفافية فقط في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. مما يدل على أن

الجنس قد يؤثر على رؤية وممارسة الشفافية في القرارات الرياضية . ويعتقد الباحث أن قلة العدد النسائي في مجتمع الدراسة وارتفاع نسبة الذكور في القطاع الرياضي مقارنة بنسبة الإناث، مع محدودية الصلاحيات الممنوحة للعنصر النسائي، التي توصلت إليها الدراسة قد يكون سببا في اختلاف رؤية الجنسين لممارسة الشفافية في المؤسسات الرياضية.

2. أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات متخذي القرار والقيادات الرياضية حسب المنصب الرياضي عن دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. مما يدل على أن المنصب الرياضي يؤثر في مدى الاحساس بدور الموازنات المالية الرياضية في تحقيق الإنجازات. ويعتقد الباحث أن تنوع المناصب الوظيفية في القطاع الرياضي واختلاف نوعية المؤسسات الرياضية الحاضنة لتلك القيادات، بالإضافة إلى اختلاف ظروف تلك المؤسسات وتنوع تحدياتها قد يكون سببا في اختلاف إجابات متخذي القرار والقيادات الرياضية.

## الفصل الرابع - النتائج والتوصيات

### 4.1 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل أهم وابرز النتائج التي توصل إليها، وبالإضافة إلى ما تم استعراضه من مخرجات عمليات التحليل في الفصل السابق، يسرد الباحث هنا أهم النتائج والتي تمثلت في التالي:

بالرغم من وجود اتفاق على أن دولة الإمارات العربية المتحدة لديها الامكانيات لاستضافة دورة الألعاب الأولمبية الصيفية، يتضح لنا عدم رضا واضح عن النتائج الاولمبية التي حققتها الدولة، كما لا تتماشى الانجازات الرياضية الأولمبية مع ما يصرف عليها من أموال و تأهل اللاعبين الرياضيين في الدورات الأولمبية الصيفية غير مميز، عدم امكانية تحقيق انجازات رياضية في دورات الألعاب الأولمبية على المدى القريب.

### 4.2 النتائج حسب محاور الدراسة

أوضحت نتائج الدراسة عدم إمتلاك القيادات المؤسسية الرياضية لرؤية وأهداف واضحة ومحددة. مع عدم قدرة القيادات المؤسسية الرياضية على حل المشكلات وإزالة المعوقات اتخاذ القرارات، وضرورة اختيار القيادات المؤسسية بناء على الكفاءات.

كما لا توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية، مع وضوح عدم الثقة في النظام المحاسبي الموجود لدى المؤسسات الرياضية. بالإضافة إلى قناعة المستجيبين بأن نظام المحاسبة له دور مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

وتوصل الباحث من خلال الدراسة إلى عدم إستيعاب الشفافية في القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية بوضعها الحالي ليس لها تأثير في تحقيق الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات. مع التأكيد على أهمية الاعلان عن نتائج كافة التقارير المؤسسات الرياضية بشفافية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج اخرى متعلقة بعدم وضوح الاجراءات من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية. كما لا يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير ومخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.

كما توصلت الدراسة إلى أهمية توافر التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة، حيث لا توجد توجد تشريعات وقوانين واضحة حالياً في المؤسسات الرياضية بوضعها الحالي وليس لها دور مؤثر حالياً في تحقيق الانجازات الرياضية الاولمبية بدولة الامارات في ظل تواجد ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية، وعدم إمام العاملين في المؤسسات بكافة التشريعات والقوانين.

ومن اهم النتائج الأخرى للدراسة تعلقت في عدم مشاركة المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة وصياغة القرارات الرياضية الاستراتيجية المتعلقة بالرياضة، حيث لا توجد منهجية واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي في الدولة. مع عدم تعزيز المؤسسات الرياضية لفرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي.

ومن خلال تحليل نتائج المستجيبين اتضح عدم عمل اللاعبين الرياضيين على تطوير مهارتهم وقدراتهم باستمرار، والاتفاق على أن الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين. مع القناعة بعدم توافر منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب، وعدم كفاية المعسكرات التحضيرية للاعبين للمنافسة في البطولات الرياضية. في ظل غياب خطط تدريبية وفنية طويلة المدى

لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية. حيث أن الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.

وكشفت الدراسة عدم كفاية الموازنات المالية الحالية للمؤسسات الرياضية، وغياب الاستراتيجيات التسويقية لدى المؤسسات التي تمكنها من تنمية مواردهم المالية ذاتيا. وعدم تعامل الأذرع الحكومية " وزارة المالية " وغيرها) بواقعية مع متطلبات القطاع الرياضي. كما توصلت الدراسة إلى أن الاحتراف الرياضي الغير مدروس يؤدي لإهدار الموارد المالية، مع صعوبة تحقيق الرياضة الاماراتية لانجازات رياضية في ظل غياب الدعم المالي المطلوب.

#### 4.3 نتائج عامة

- بينت الدراسة وجود ارتباط بين تحقيق الانجازات الرياضية وكلاً من متغيرات (القيادات المؤسسية ونظم المحاسبة في المؤسسات الرياضية والشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية والتشريعات والقوانين الداعمة للحوكمة في المجال الرياضي والمشاركة في إتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية ودور اللاعبين الرياضيين والموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية).
- ثبت من نتائج الدراسة عدم تأثير المتغيرات الشخصية على آراء العينة على كافة المحاور إلا متغير الجنس وتأثيره على رأي المستجيبين في الشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية ومتغير المنصب الرياضي وتأثيره على رأيهم في الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية وتأثيرهم على تحقيق البطولات الأولمبية الرياضية.

## 4.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي اسفرت عنها الدراسة الحالية يورد الباحث عددا من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة للمساهمة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية، وهي كالتالي:

### 4.5.1 التوصيات لصنّاع القرار

1. أهمية اختيار القيادات المؤسسية الرياضية بناء على الكفاءة، وضرورة امتلاكها لرؤية واهداف واضحة ومحددة، ورفع مهاراتها في القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، من خلال وضع معايير علمية لشغل المناصب الرياضية بطريقة تضمن الاختيار، والعمل على رفع المهارات القيادية من خلال تكثيف البرامج القيادية لجميع القيادات الرياضية.
2. ضرورة استحداث مكتب للحوكمة الإدارية والمالية يتبع مباشرة مجلس إدارة الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة لمتابعة ورقابة كافة أعمال المؤسسات الرياضية في الدولة.
3. ضرورة دعم وتطوير النظام القانوني من خلال مراجعة كافة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الرياضي في دولة الإمارات العربية المتحدة وتحديثها بمشاركة المؤسسات الرياضية وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة لضمان المزيد من الشفافية.
4. ضرورة تعزيز ثقافة الإلمام بالنظم المحاسبية وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب بين كافة العاملين في المؤسسات الرياضية.
5. التركيز على تبني استراتيجيات تسويقية لدعم الموارد المالية في كافة المؤسسات الرياضية.
6. تعزيز الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية.

7. تنمية مهارات وكفاءة القيادات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال البرامج التدريبية على مفاهيم ومبادئ الحوكمة.
8. الاعلان عن نتائج تقارير واجراءات اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية بكل وضوح والاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية
9. ورفع مهارات العاملون في المؤسسات الرياضية لاستيعاب القوانين والتشريعات الرياضية.
10. تعزيز مبدأ المشاركة من خلال وضع منهجية واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي في الدولة ووضع السياسات العامة وصياغة القرارات الرياضية الاستراتيجية.
11. تعزيز فرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي.
12. التركيز على وضع خطط تدريبية وفنية طويلة المدى مع توفير معسكرات تحضيرية كافية للاعبين للمنافسة بكل قوة في البطولات الرياضية مع تواجد منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب.
13. العمل على وضع منظومة متكاملة للاحتراف الرياضي.
14. ضرورة توفير موازنات مالية كافية للمؤسسات الرياضية.
15. أهمية توافر استراتيجيات تسويقية تمكن المؤسسات الرياضية من تنمية مواردها المالية ذاتيا.

#### 4.5.2 التوصيات للباحثين

1. الاهتمام بدراسة علم الحوكمة بشكل عام، وحوكمة المؤسسات الرياضية بشكل خاص في دولة الإمارات العربية المتحدة.



2. زيادة الدراسات البحثية حول حوكمة المؤسسات الرياضية خصوصا في دولة الإمارات العربية المتحدة والوطن العربي، نظرا لقلّة الدراسات حول هذا الموضوع.
3. اجراء البحوث والدراسات المتخصصة حول هيكلّة المؤسسات الرياضية بالاعتماد على مبادئ الحوكمة.
4. القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث حول دور القيادات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.
5. اجراء الدراسات المتخصصة حول حوكمة الاتحادات الرياضية والجمعيات الرياضية واللجان الرياضية والأندية الرياضية، كل على حده.
6. اجراء دراسة حول دور المؤسسات الرياضية الكبيرة في تعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة في منظومة عمل الجهات الرياضية المشهورة.
7. اجراء دراسات مستقبلية لمعرفة مدى التغيير الذي قد يطرأ على مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة، لما استشعره الباحث من توجه عام للحكومة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة في كافة قطاعات الدولة بما فيها الرياضية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، مروان (2000). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
2. إبراهيم، مروان (2002). إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. عمان، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
3. أبوبكر، مصطفى (2005). الإدارة العامة، رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد. الإسكندرية، الدار الجامعية.
4. أبوكريم، أحمد (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفعالية الاتصال الإداري. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
5. أحمد، أمين (2001). الإطار المحاسبي والإفصاح عن هيكل حوكمة الشركات وأثره على فجوة توقعات المراجعة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ديسمبر، 2001.
6. ارشيف تاريخ الأولمبياد. الاطلاع بتاريخ 2014/6/3 عبر الموقع الإلكتروني <http://www.super.ae/tag>
7. آل مكتوم، الشيخ محمد بن راشد (2007). اطلاق استراتيجية حكومة الإمارات. الاطلاع بتاريخ <http://www.sheikhmohammed.co.ae> 2014/5/31 عبر الموقع الإلكتروني.
8. الالعاب الأولمبية. الاطلاع بتاريخ 2014/6/3 عبر الموقع الإلكتروني <http://arabic.rt.com/info>

9. الدوري، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن، دار اليازوري.

10. الجمال، عمرو (1993). دراسة تقييمية للأكاديمية الأولمبية للقادة الرياضيين بالقاهرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان.

11. الجوكر، محمد، 10/7/2013. كانت أيام، الجزء الثاني، جريدة البيان الرياضي.  
[http://www.albayan.ae/opinions/always-with-you/2013-07-11-](http://www.albayan.ae/opinions/always-with-you/2013-07-11-1.1920358)

1.1920358

12. الخضيرى، محسن (2005). حوكمة الشركات. القاهرة، مجموعة النيل العربية.

13. الربيعي، محمود (2012). تطوير الرياضة العراقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، العراق.

14. السطري، راند (2010). الإدارة الرياضية. عمان، دار جليس الزمان.

15. السيد، فؤاد (2006). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري. القاهرة، دار الفكر العربي.

16. الشافعي، حسن وعبدالمقصود، إبراهيم (2003). الرقابة وعملية اتخاذ القرار في المجال الرياضي.

17. الشمراني، غادة (2010). الشفافية والمساءلة في الدول العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

18. الطوخي، سامي (2005). شفافية أعمال الإدارة مدخل رقابي للإصلاح الإداري: دراسة مقارنة

بالتطبيق على تسبيب القرارات الإدارية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة بني سويف، مصر.

19. العبدولي، أحمد (2011). تقويم الأداء الإداري بالاتحادات الرياضية للألعاب الفردية بدولة الإمارات العربية المتحدة. أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
20. الغويرين، عصام (2010). نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية للاعب الجماعية في الاردن وإمكانية تطبيقه. مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 24، 4.
21. الكلزة، محمد (2012). حوكمة المؤسسات الرياضية - دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية. رسالة دكتوراة منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
22. اللانحة التنفيذية للاتحادات الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب الرياضة ، دولة الامارات العربية المتحدة، 2011.
23. اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان، دار وائل للنشر.
24. المشروع بقانون رقم 7 لسنة 2008، في شان الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة، دولة الامارات العربية المتحدة، 2008.
25. الموجي، كوثر وفرغلي، ماجد والصغير، وليد (2001). اتخاذ القرار في مواجهة بعض الأزمات بجهازي الشباب والرياضة. جمهورية مصر العربية.
26. المصطفى، عبدالعزيز (2004). معوقات الاحتراف في رياضة كرة القدم في أندية المنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية. دراسات مؤتمر التربية الرياضية نموج للحياة المعاصرة.
27. المطوع، راشد (2014). حلقة نقاشية في المجلس الوطني الاتحادي، واقع تطوير الأندية الرياضية ومراكز الشباب، مايو 2014.

28. المطيري، عبيد (2004). مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة- تحديات وقضايا معاصرة. الرياض، دار المريخ للنشر.
29. المغربي، عبد الحميد (1999). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة، مجموعة النيل العربية.
30. الميثاق الأولمبي الوطني لدولة الامارات العربية المتحدة، اللجنة الأولمبية الوطنية ، 2013.
31. النمشان، سلمان (2007). تجربة في إدارة المنشآت الرياضية. الرياض.
32. انجازات زايد في الرياضة، 7/8/2015. جريدة الاتحاد الرياضي،  
[www.alittihad.ae/details.php?id=76780&y=2012](http://www.alittihad.ae/details.php?id=76780&y=2012)
33. بدوي، عصام الدين (2001). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. ط1، دار الفكر العربي.
34. برهان، مؤنس، 5/5/2015. استمرارية الانجازات الرياضية، جريدة الاتحاد الرياضي.  
<http://www.albayan.ae/sports/all-games/2015-05-05-1.2367904>
35. جائزة الانجاز الرياضي، (2015). الاطلاع بتاريخ 2015/7/21 عبر الموقع الالكتروني  
[www.yas.gov.ae](http://www.yas.gov.ae)
36. درويش، كمال (1999). الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات. القاهرة، الدار الجامعية.
37. حامد، إسماعيل (1996). التحديات التي تواجه استمرار الدورات الأولمبية الحديثة في القرن الحادي والعشرين. سلسلة الفكر العربي في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ع1.
38. حامد، ناجي (1996). تقويم الإدارة الرياضية في القطاع الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

39. حلمي، ناصر (2004). اسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بين المستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية.
40. حماد، طارق (2005). حوكمة الشركات المفاهيم- المبادئ- التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف. الإسكندرية، الدار الجامعية.
41. حماد، مفتي (1999). تطبيقات في الإدارة الرياضية (المدارس- الجامعات- الاتحادات الرياضية- الأندية- مراكز الشباب). القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
42. رابح وهاجره (2012). الحوكمة المفهوم والأهمية، حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري. ملتقى وطني، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
43. راتب، أسامه (1997). علم النفس الرياضي - المفاهيم والتطبيقات. القاهرة، دار الفكر العربي.
44. شرف، عبدالحميد (1999). الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق. القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
45. شوشة، محمد (2009). تصور مقترح للسياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط.
46. صالح، عباس وحسن، محسن (2012). السلوك التنافسي وعلاقته بالأداء المهاري والانجاز للاعبين الكاراتيه الناشئين. مجلة علوم التربية الرياضية، مج 5، ع 1.
47. طلبية، حمادة (1999). تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصر لكرة القدم، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.

48. طلبة، علي (2005). المشكلات المحاسبية والمالية فى تقييم البنوك التجارية لأغراض الخصخصة. مجلة الفكر المحاسبى، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثانى، السنة التاسعة، 34-49.
49. عباس، موسى (2013). هكذا يكون الاحتراف: تحليل لواقع الاحتراف ورؤية واقعية للمستقبل. الإمارات، 9-981-9948-978.
50. عبدالفضيل، محمود (2004). مفهوم الفساد ومعاييره. مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية. بيروت، مركز دراسات الوحدة الجامعية.
51. عز الدين، نعيم (1996). تقويم النشاط الرياضي في مراكز شباب محافظة الجيزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.
52. علاوي، محمد (1998). سيكولوجية القيادة الرياضية. القاهرة، مركز الكتاب للنشر.
53. علي، عز الدين ومتولي، أحمد (2003). مدى فعالية إدارة رياضة الناشئين وعلاقتها بالإنجاز القمي (عالمي، أولمبي) بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية. القاهرة.
54. علي، جمال وأحمد، عادل (1997). مقومات الإنجاز للاتحاد المصرى لكرة اليد. بحث منشور، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، العدد السابع، مارس، 19-27.
55. قرار رئيس الهيئة رقم 96 لسنة 2011 بشأن اللائحة التنفيذية للاتحادات الرياضية، الهيئة العامة لرعاية الشباب الرياضة، دولة الامارات العربية المتحدة، 2011.
56. نصار، سمير (2005). ملائمة الاحتراف في الألعاب الجماعية من وجهة نظر الهيئات الرياضية في الأردن. اطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
57. هريسة، أمير (1999). تقويم النشاط الرياضي ببعض مراكز الشباب بمحافظة بورسعيد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة قناة السويس.

58. هلال، عبدالغني (2007). مقاومة ومواجهة الفساد: القضاء على أسباب الفساد، سلسلة تطوير

الأداء (30)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.

59. هنة، محمد (2012). مساهمة الاحتراف في تحسين لعبة كرة القدم في الضفة الغربية. اطروحة

ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.



1. Andersen,J. (2010). Public versus Private Mangers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review*, 70(1), 131-141.
2. Australian Sports Commission (ASC). (2009). *Governance Principles: A Good Practice Guide*. Official Report. Australia.
3. Bosscher,V. Knop,P. Bottenbury,M. Shibli,V and Bringham,J.(2009). Explaining International Sporting Success: An International Comparison of Elite Sport System and Policies in Six Countries. *Sport Management Review*.12 (2009), PP(113-116).
4. Colet & Fanie, (2003). Assessing governance with electronic policy management tools. *Public – Performance and Management review*, V26 no-3, Mar, 89-135.
5. Expert Group "Good Governance". (2013). *Principles of Good Governance in Sport in the EU*. Deliverable 2. UEFA. Switzerland.
6. Fawzy, S. (2003). *Assessment of Corporate Governance in Egypt*. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
7. Groeneveld, M. (2009). *European Sport Governance, Citizens, And The State, Finding a (co-) productive balance for the twenty-first century*. Vol. 11. Issue 4. 2009, 421-440.

8. Kriemadis and Terzoidis. (2007). Strategic Marketing Planning in the Sport Sector, SMIJ-Vol.3. November 1, 104-126.
9. Olympic.org, (N.D). Medulists\_Double Trap (150 Targets) men. Accessed June 3. 2014.  
<http://www.olympic.org/athletes?search=1&game=207467&countryname=united%20arab%20emirates>.
10. Safferstone,M. (2005). Orgainzational Leadership: Classic Works and Contemporary Perspectives. Choice,42(6),959-975.
11. Sawyer, T., Bodey, K., & Judge, L. (2008). Sport Governance And Policy Development, An Ethical Approach to Managing Sport in the 21<sup>st</sup> Century, Sagamore Publishing, L.L.C, First edition. United States.

## المرفقات

### 1. استبيان الدراسة

استبيان أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة  
على الإنجازات الرياضية الأولمبية من وجهة نظر صناع القرار

### أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

(1)	(2)
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى

2. المؤسسة الرياضية:

(1)	(2)	(3)
<input type="checkbox"/> هيئة	<input type="checkbox"/> مجلس رياضي	<input type="checkbox"/> اتحاد
(4)	(5)	(6)
<input type="checkbox"/> جمعية	<input type="checkbox"/> لجنة	<input type="checkbox"/> نادي
(7)		
<input type="checkbox"/> أخرى	يرجى ذكرها .....	

3. المنصب الرياضي:

(1)	(2)	(3)
<input type="checkbox"/> عضو مجلس إدارة	<input type="checkbox"/> أمين عام	<input type="checkbox"/> أمين عام مساعد
(4)	(5)	(6)
<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي	<input type="checkbox"/> مدير إدارة	<input type="checkbox"/> مدير اتحاد
(7)	(8)	(9)
<input type="checkbox"/> مدير جمعية	<input type="checkbox"/> مدير لجنة	<input type="checkbox"/> مدير نادي
(10)		
<input type="checkbox"/> أخرى	يرجى الذكر .....	

4. العمر:

(1)	(2)	(3)	(4)
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30-40 سنة	<input type="checkbox"/> من 41-50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة

5. المؤهل العلمي:

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة أو أقل

6. سنوات الخبرة في المجال الرياضي:

(3)	(2)	(1)
<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 7-15 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 7 سنوات

ثانياً: يرجى وضع علامة ✓ أمام الاختيار المناسب من وجهة نظرك.

المحور الأول: الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
7	حققت الإمارات نجاحات أولمبية متميزة.					
8	عدد الانجازات الأولمبية التي حققتها الإمارات تلي التطلعات.					
9	تأهل اللاعبون الرياضيون الاماراتيون في الدورات الاولمبية الصيفية متميز.					
10	أنا راض عن حجم تمثيل دولة الامارات في اللجان الاولمبية.					
11	دولة الإمارات لديها الامكانات لاستضافة دورة الالعاب الاولمبية الصيفية.					
12	تتماشى الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات مع ما يصرف عليها من أموال.					
13	يمكن للدولة تحقيق انجازات رياضية في					

					دورات الالعاب الاولمبية الصيفية على المدى القريب.
--	--	--	--	--	---

المحور الثاني: دور القيادات المؤسسية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
14	يتوفر لدى القيادات الرياضية الحالية قدرا كبيرا من المعلومات والمعارف العلمية في مجال عملهم.					
15	يتم اختيار القيادات المؤسسية بناء على الكفاءة.					
16	تمتلك القيادات المؤسسية رؤية وأهداف واضحة ومحددة.					
17	تمتلك القيادات المؤسسية القدرة على حل المشكلات وإزالة المعوقات واتخاذ القرارات.					
18	تستوعب القيادات المؤسسية أنظمة الحوكمة الداعمة للعمل الرياضي.					

المحور الثالث: دور نظم المحاسبة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات. ويقصد بالمحاسبة هنا المساءلة عن المخرجات او النتائج المتوقعة من الأشخاص والمؤسسات الرياضية.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
19	يوجد نظام محاسبة واضح في المؤسسات الرياضية.					
20	توجد معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين					

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
	والعاملين في المؤسسات الرياضية.					
21	بشكل عام من المفترض أن يلعب نظام المحاسبة دوراً مؤثراً في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.					
22	تقوم المؤسسات الرياضية بالاستفادة من نظام المحاسبة لديها في تطوير أدائها.					
23	لدى المؤسسات الرياضية الثقة في نظام المحاسبة المعمول به.					

المحور الرابع: دور الشفافية في قرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية على تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
24	الأنظمة والسياسات الرياضية تتميز بالشفافية.					
25	يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.					
26	الاجراءات واضحة بالنسبة لك من حيث كيفية اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية.					
27	يتم الاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.					

المحور الخامس: دور التشريعات والقوانين الداعمة للحكومة في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
28	توجد تشريعات وقوانين واضحة في المؤسسات الرياضية.					
29	توجد ثغرات واضحة في التشريعات والقوانين الرياضية الحالية.					
30	العاملون في المؤسسات الرياضية ملمين بكافة التشريعات والقوانين.					
31	يتم مراجعة التشريعات والقوانين الرياضية وتطويرها باستمرار.					

المحور السادس: دور المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
32	تشارك المؤسسات الرياضية في وضع السياسات العامة المتعلقة بالرياضة.					
33	القرارات الرياضية الاستراتيجية تتم صياغتها بمشاركة المؤسسات الرياضية.					
34	توجد منهجية واضحة تنظم عمليات مشاركة المؤسسات الرياضية في تنظيم العمل الرياضي في الدولة.					
35	تعزز المؤسسات الرياضية من فرص مشاركة المرأة في تنظيم العمل الرياضي.					

					تشارك المؤسسات الرياضية في فرق عمل المشاريع الرياضية الكبيرة.	36
--	--	--	--	--	--	----

المحور السابع: دور اللاعبين الرياضيين من حيث الاستعداد والتدريب في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
37	يعمل اللاعبون الرياضيون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.					
38	الاحتراف الرياضي يساهم في رفع الاستعداد البدني للاعبين.					
39	تتوافر منشآت رياضية بمواصفات عالمية للتدريب.					
40	المعسكرات التحضيرية للاعبين كافية للمنافسة في البطولات الرياضية.					
41	بشكل عام الاستعداد والتدريب للاعبين عامل مؤثر في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية.					
42	توجد خطط تدريبية وفنية طويلة المدى لتحضير اللاعبين للمنافسات الرياضية.					



المحور الثامن: دور الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية في تحقيق الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات.

الرقم	العبارة	(5) موافق بشدة	(4) موافق	(3) محايد	(2) لا أوافق	(1) لا أوافق بشدة
43	الموازنات المالية الحالية للمؤسسات الرياضية كافية.					
44	الاحتراف الرياضي غير المدروس يؤدي إلى هدر الموارد المالية.					
45	تتوفر لدى المؤسسات الرياضية استراتيجيات تسويقية تمكنها من تنمية مواردها المالية الذاتية.					
46	تتعامل الأذرع الحكومية (وزارة المالية وغيرها) مع متطلبات قطاع الرياضة بواقعية.					
47	سبقت الرياضة الإماراتية تراوح مكانها في ظل غياب الدعم المالي المطلوب.					

ثالثاً: إذا لديك أية ملاحظات أخرى فيرجى كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

شاكراً ومقدراً مساهمتكم ...

الباحث

راشد إبراهيم المطوع النعيمي

## Social Sciences Research Ethics Committee - Approval .2

## Social Sciences Research Ethics Committee -Approval-

---

Proposal number: 39

Title of Project: *The Impact of Governance in Sports Institutions on Olympic Achievements from Decision-Makers' Perspective in the United Arab Emirates*

PI: *Rashid Ebrahim Abdulllah Al Mutawwa Al Nuaimi (MSc Student)*

Co-PI: \_\_\_\_\_

The above proposal has been reviewed by:

- all the five members of the Social Sciences REC
- three members of the Social Sciences REC (Proportionate Review)

And the decision is:

- Favourable
- Favourable with Additional Conditions
- Provisional Opinion
- Unfavourable Opinion
- No Opinion (Proportionate Review\* only)

Reason: After evaluating this proposal we see no major ethical concern. Therefore, the proposal is approved.

---



---

Name Ostis Jorge Parcero

(Chair or designee): \_\_\_\_\_

Signature

March 25, 2015

Date



## 3. رسالة تحكيم استبيان الدراسة من مركز دبي للإحصاء



حكومة دبي  
GOVERNMENT OF DUBAI



مركز دبي للإحصاء  
Dubai Statistics Center

التاريخ: 25 فبراير 2015

السيد/ راشد ابراهيم المعطوع النعيمي المحترم

تحية طيبة وبعد..

**الموضوع: طلب تحكيم استبيان**

بدايةً بهنديكم مركز دبي للإحصاء أطيب التحيات متمنين لكم نواام التقدم والرفق. وبالإشارة إلى طلبكم بخصوص تحكيم استبيان (أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في دولة الامارات العربية المتحدة) على الانجازات الرياضية الأولمبية من وجهة نظر صناع القرار)، تحيطكم علماً بأنه تم الاطلاع على الاستبيان من قبل التالية أسماءهم:

- 1- السيد مشعل الحمادي - مدير ادارة المصوح والاطر الاحصائية.
- 2- السيدة نوره الحجى - مدير قسم استطلاعات الراي.
- 3- السيد لطفي استيئية - اخصائي دراسات استطلاعية.

وقد تبين أن الاستبيان يتضمن الأسس العلمية المتبعة في تنفيذ الدراسات الاستطلاعية ويحقق الأهداف المرجوة منه أملين أن تسهم نتائج الدراسة في تحقيق أهدافها.

وتفضلوا بقبول والفر الاحترام والتقدير ،،



مشعل ابراهيم الحمادي  
مدير ادارة المصوح والاطر الاحصائية



dsc.gov.ae



دبي 2020 EXPO

## 4. تعميم الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة رقم 24 لسنة 2015

UNITED ARAB EMIRATES  
GENERAL AUTHORITY OF YOUTH  
& SPORTS WELFARE



الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة العامة  
لرعاية الشباب والرياضة

التاريخ: 15 / 4 / 2015

**تعميم داخلي**

رقم (24) لسنة 2015 م

الي / اللجنة الأولمبية الوطنية والاتحادات والجمعيات واللجان والأندية الرياضية  
السيد / الأمين العام - المدير التنفيذي

المعترم

تعية طيبة وبعد،،،

**الموضوع: استبيان رسالة الماجستير**

**التنفيذ: هام وعاجل جداً**

من خلال سياسة الهيئة الرامية إلى تطوير العمل المؤسسي، والمعنى الجاد نحو دعم الدراسات والبحوث العلمية.

بمرنا إحاطة معانتمك علما بأن السيد / راشد إبراهيم المطوع - مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة يقوم بإعداد رسالة الماجستير في الحوكمة والمياسية العامة بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة على الإنجازات الرياضية الأولمبية من وجهة نظر صنّاع القرار " ويأمل الباحث التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية تحقيفا لمصادقية الاستبيان وللوصول إلى نتائج علمية ذات ثمة عالية تتعكس إيجابا على العمل الرياضي في الدولة.

كما يتعهد الباحث بأن جميع البيانات التي ترد في الاستمارة سوف تستخدم في هذه الدراسة فقط وسوف تعامل بسرية تامة.

علما بأن الفئات المستهدفة من الاستبيان هي: عضو مجلس إدارة - أمين عام - أمين عام مساعد - مدير تنفيذي - مدير إدارة - مدير اتحاد - مدير جمعية - مدير لجنة - مدير نادي.

UNITED ARAB EMIRATES  
GENERAL AUTHORITY OF YOUTH  
& SPORTS WELFARE



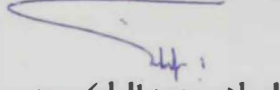
الإمارات العربية المتحدة  
الهيئة العامة  
لرعاية الشباب والرياضة

مع رجاء التكرم بتصميم الاستبيان على المعنيين والتوجيه بسرعة الرد وإرساله عبر البريد الإلكتروني  
Rashid.alneaimi@ysa.gov.ae أو ورقيا باسم مدير ادارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في  
الهيئة العامة.

وللاستفسار ولمزيد من المعلومات يرجى التواصل مع السيد راشد إبراهيم المطوع - على هاتف 48 707 48  
- 050.

شاكرون لكم تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

  
إبراهيم عبد الملك محمد  
الأمين العام

الإدارة المعنية بالمتابعة / إدارة التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي  
البريد الإلكتروني: Rashid.alneaimi@ysa.gov.ae

ص ب أبوظبي ٥٣٩ - رأس الخيمة ١٧١ - هاتف دبي ٤ ٤١٦٢٢٢٢ - أبوظبي ٤٤٩١٠٠٠ - فاكس دبي ٤ ٤١٦٢٢٢٢ - أبوظبي ٤٤٩١١٦٦ - أبوظبي ٤٤٩١١٦٦  
P.O. Box: ADH: 539 - DXB: 1671 - Tel. DXB: +971 4 4162222 - ADH: +971 2 4491000 - Fax: DXB: +971 4 4162000 - ADH: +971 2 4491666, E-mail: info@ysa.gov.ae  
www.ysa.gov.ae

## 5. الكلمات – Key Words

International Olympic Committee	IOC	اللجنة الأولمبية الدولية
National Olympic Committee	NOC	اللجنة الأولمبية الوطنية
General Authority of Youth & Sport Welfare	YSA	الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة
International Federation	IF	اتحاد دولي
Olympic Charter	OC	الميثاق الأولمبي
Strength- Weakness- Opportunities Threat, Analysis	SWOT	التحليل البيئي
Political- Economic- Social- Technology- Low- Environmet, Analysis	PESTLE	التحليل الخارجي البيئي
Re-invention Government		إعادة اختراع الحكومة
New Public Administration		الإدارة العامة الجديدة
Governance		الحكومة
Organisation for Economic Co-operation and Development	OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
Union of European Football Associations	UEFA	الاتحاد الأوروبي لكرة القدم
International Finance Corporation	IFC	مؤسسة التمويل الدولية
X2		اختبار مربع كاي
ANOVA		اختبار التباين
Level of Significance		مستوى المعنوية
Pearson Correlation Coefficient		معامل الارتباط بيرسون
Chi-Square		اختبار كاي تربيع
Reliability Coefficient		معامل الثبات

## 5. الكلمات – Key Words

International Olympic Committee	IOC	اللجنة الأولمبية الدولية
National Olympic Committee	NOC	اللجنة الأولمبية الوطنية
General Authority of Youth & Sport Welfare	YSA	الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة
International Federation	IF	اتحاد دولي
Olympic Charter	OC	الميثاق الأولمبي
Strength- Weakness- Opportunities Threat, Analysis	SWOT	التحليل البيئي
Political- Economic- Social- Technology- Low- Environmet, Analysis	PESTLE	التحليل الخارجي البيئي
Re-invention Government		اعادة اختراع الحكومة
New Public Administration		الادارة العامة الجديدة
Governance		الحكومة
Organisation for Economic Co-operation and Development	OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
Union of European Football Associations	UEFA	الاتحاد الأوربي لكرة القدم
International Finance Corporation	IFC	مؤسسة التمويل الدولية
X2		اختبار مربع كاي
ANOVA		إختبار التباين
Level of Significance		مستوى المعنوية
Pearson Correlation Coefficient		معامل الارتباط بيرسون
Chi-Square		إختبار كاي تربيع
Reliability Coefficient		معامل الثبات