ISSN: 2392-5442, ESSN : 2602-540X
المجلد: 13 العدد: 02 السنة: 2026
الصفحات : 752-766

مجلة المنظومة الرياضية
مجلة علمية دولية تصدربجامعة الجلفة_الجزائر
تاريخ الإرسال: 19-03-2026 تاريخ القبول: 21-08-2026

# و اقع الحوكمة الإدارية في وزارة الشباب والرياضة باليمن

# The reality of administrative governance in the Ministry of Youth and Sports in Yemen

غيداء إسماعيل مطهر صلاح، [1]* حسين صالح مصلح جعيم، [2] نجيب صالح مصلح جعيم، [3]

جامعة صنعاء (اليمن)، gida.slah@su.edu.ye ، h.juaim@su.edu.ye ، n.juaim@su.edu.ye

**ملخص:**

يهدف البحث التعرف إلى واقع الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة، ودلالة الفروق الإحصائية، وأظهرت النتائج أن واقع مؤشرات الحوكمة لدى الرياضة اليمنية، جاءت في المجمل في المستوى المنخفض، ومن أكثر المؤشرات إنخفاضاً هو "مؤشر الشفافية والنزاهة والإفصاح، وتُبين النتائج ايضاً عدم وجود فروق إحصائية تبعاً للجنس؛ وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المحورين الأول والثاني بين الحاصلين على مؤهل الثانوية، والبكالوريوس، والحاصلين على درجة الدكتوراه، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الإدارية، وزارة الشباب، اليمن.

**Abstract:**

The research aims to identify the reality of governance in the Ministry of Youth and Sports, and the significance of the statistical differences. The results showed that the reality of governance indicators in Yemeni sports came in general at the low level, and the lowest of the indicators is the “transparency, integrity and disclosure” indicator. The results also show that there are no statistical differences according to gender; however, there are statistically significant differences attributed to the educational qualification variable in the first and second axes between those with a high school diploma, a bachelor’s degree, and those with a doctorate, in favor of those with a master’s degree.

**Key words:** Governance, Administration, Ministry of Youth, Yemen

***المؤلف المرسل:** gida.slah@su.edu.ye

**1. مقدمة :**

في ظل الظروف الإدارية والمالية الضعيفة والتي تمس بالتأكيد الجانب الرياضي، تتطلع قيادات ومسؤولي وزارة الشباب والرياضة إلى تحقيق الإنجازات وخلق مناخ رياضي حيوي جاذب للجمهور وللمواهب الرياضية في ظل الواقع المتاح، تأتي أهمية الاهتمام بالجانب الإداري وتطبيق أفضل الأنظمة الكفيلة بالتطوير، ومن أهمها الحكومة الإدارية.

وقد ظهرت على ساحة علم الإدارة مصطلحات حديثة علمياً وعملياً تتعلق بإيجاد ممارسات جديدة في علم الإدارة، وتفرض على المؤسسات الاخذ بها لأجل احداث التطوير المنشود، حيث نجد أن من بين تلك الممارسات والتوجهات الإدارية الحديثة مصطلح الحوكمة، والتي جاءت نتيجة الحاجة الملحة الى إيجاد إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية. (أفندي، 2010)

إذاً الحوكمة بشكل عام هي توفر نظمًا تتحكم في العلاقة فيما بين المعنيين في المنشأة (المساهمين، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة)، بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت، وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، والتأكد من أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

(William, son, 1984)

وتهتم الحوكمة في تحسين وتطوير الأداء الإداري بمختلف اركانه المؤسسية والبشرية وتطبيق الرقابة على مستوى الأداء الإداري من جوانب متعددة من بينها اللامركزية والشفافية والمسئولية والمحاسبة وذلك بهدف ترشيد الأداء الإداري وتنظيمة بالطريقة المناسبة بما يتفق مع تحقق الفعالية البشرية والمؤسسية.(Hiteva, and Danzer, Watson, 2019)

وكون الحوكمة تهدف إلى التعامل مع مختلف المكونات في المؤسسة ومن اهمها العناصر البشرية التي يتم تقويمها من خلال مخرجات الإداء والمهام الموكلة اليهم في اطار زمني محدد، وهنا تهدف مسئولية الحوكمة فيما يخص حوكمة أداء العناصر البشرية من خلال تفعيل القيادة بواسطة الحوكمة الإدارية في المؤسسة حتى تُساهم في تحقيق الأداء الإداري السليم والفعال، وتتبنى القيادة الإدارية تطوير الأداء وفق الأسس والضوابط التي تساهم بتطبيق مؤشرات الحوكمة, خاصةً تلك المتعلقة بالمسئولية والشفافية والمحاسبية واللامركزية والحد من الصلاحيات التي تؤثر على الأداء الوظيفي. (عبد الوهاب،2011)

ومما لا شك فيه أن خلق المناخ التنظيمي الملائم والايجابي يساهم في توافر الأجواء الهادفة والتي تعمل على ثبات واستقرار المعنيين والمنتميين إلى المؤسسات الرياضية وذك من خلال تبنهم الأنظمة الحديثة لتسيير الأعمال الإدارية من خلال تطبيق النماذج الإدارية الحديثة والتي تتمثل في إدارة وتطبيق الوظائف القبلية والوظائف البعدية، تطبيقاً فعالاً وحاسماً بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة. (بعيط، 2015)

ويرى الباحثون أن تبني مفهوم الحوكمة الادارية، أصبح إمراً حتمياً في الحد من الفساد الإداري، الذي تواجهه الوزارة والهيئات التابعة لها، وعليه فأن الوزارة معنية بالاهتمام بتطبيق الحوكمة الادارية، نظراً لنفوذها وسيطرتها وأشرافها المباشر على جميع المؤسسات الرياضية اليمنية، من أجل تحقيق كفاءة الإداء الإداري.

**2. مشكلة البحث:**

لا تزال بعض دول العالم الثالث لا تواكب التطورات الحديثة في مجالات الإدارة الحديثة، ويرجع السبب إلى عدم رغبتها في التطوير والتحسين مما يؤدي إلى سوء الادارة وعدم كفاءة إداء المؤسسة بالشكل المطلوب، ولذلك أصبح لزاماً عليها تطبيق الإدارة الحديثة بواسطة الحوكمة كآلية أساسية للمعالجة ومكافحة الفساد الإداري. (الصلاحي،2007)

وأصبح المفهوم الحديث للحوكمة يهتم بإدارة مؤسسات الدولة أكثر من اهتمامه بإدارة السياسة، والذي يعرف بالحكم الرشيد الذي يطبق من خلال القوانين والقواعد التي تؤدي إلى المحاسبة والعمل بشفافية واضحة تُساهم في تطبيق القانون. (عيسى،2015)

ومن خلال عمل الباحثون في بعض الجوانب الإدارية، وملاحظتهم لسير العمل في بعض الإدارات بوزارة الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها، والتي تعاني جميعها من بعض المشاكل والصعوبات والمعوقات، سواءً فيما يتعلق بسير العمليات الإدارية، أو الإنجازات الرياضية ومواردها المالية، والتي تعمل على عرقلة سير العمل الإداري؛ حيث أن أغلب الاعمال الإدارية يتم إدارتها بطريقة عشوائية ولا يتم تطبيق اللوائح التي تضبط عملها الإداري، وهذا ما لفت انتباه الباحثون للتطرق لموضوع الحوكمة الإدارية، والتي من شأنها حفظ العمل الاداري والمعاملات، وسرعة أنجازها في فترة زمنية وجيزة, وعلى هذا الأساس فقد تبلورت المشكلة في السؤل العام الآتي:- ما واقع تطبيق الحوكمة الادارية في وزارة الشباب والرياضة باليمن؟

**3. أهمية البحث:**

3. 1. تعتبر الحوكمة من الاساليب الإدارية المتطورة وبذات في الجمهورية اليمنية.

3. 2. يُسهم البحث في معرفة مؤشرات الحوكمة الادارية وتطبيقها في الجمهورية اليمنية، بما يتماشى مع طبيعة وزارة الشباب والرياضة اليمنية.

3.3. يُسهم البحث في معرفة واستيعاب مختلف مؤشرات الحوكمة الإدارية داخل وزارة الشباب والرياضة اليمنية.

**4. أهداف البحث:**

يهدف البحث التعرف إلى واقع الحوكمة الادارية في وزارة الشباب والرياضة باليمن من خلال الآتي: -

**4. 1.** التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة باليمن.

**4. 2.** التعرف على الفروق في واقع تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة باليمن وفقاً لمتغير (الجنس – المستوى العلمي).

**5. تساؤلات البحث:**

**5. 1.** ما واقع تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة باليمن.

**5. 2.** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة باليمن وفقاً لمتغير (الجنس – المستوى العلمي).

**6. حدود البحث:**

**6. 1. المجال البشري:** القيادات الادارية في وزارة الشباب والرياضة، واللجنة الأولمبية، والاتحادات والأندية الرياضية.

**6. 2. المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة في وزارة الشباب والرياضية والهيئات التابعة لها في (أمانة العاصمة).

**6. 3. المجال الزماني:** خلال الفترة من 2022/1/21م، ولغاية 2026/2/30م.

**7. مصطلحات البحث:**

**7. 1. الحوكمة:**

هي الطريقة التي تطبقها المؤسسات ويتم متابعتها من قبل جميع أطراف من لهم علاقة بالمؤسسة. (الحايك،2016)

**7. 2. الإدارة:**

هي عبارة عن أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم أنجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم انجازه، ومن ثم يقوم الرئيس (المقيم) بتقييم لأداء مرؤوسيه. (عباس: 2010)

**8. الدراسات السابقة:**

دراسة (سعدودي، ولاوسين2022)، تهدف إلى معرفة مدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في المؤسسات الرياضية، حتى تحقق الإدارة الكفاءة وتعزيز الثقة فيما بينها وبين اللاعبون والجماهير ودعم إدارة المؤسسات الرياضية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاداة التي تم جمع المعلومات بواسطتها هي الاستبيان ، حيث اشتملت عينة الدراسة من موظفي المركب الرياضي الجواري بأفلو، بعدد (30) فرداً، وجاءت أهم النتائج كالتالي، تساهم المورد البشري والوسائل المادية في تحقيق تطبيق مؤشرات الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية في دولة الجزائر إضافة إلى نشر فكر الحوكمة بجميع مبادئه، والذي يعتبر من بين أهم المتطلبات التي تسعى إلى تحقيقها المبادئ الأساسية للحوكمة.

دراسة الخطيب، ومظهر (2019م)، هدفت الى التعرف على واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية، وتم استخدام الباحثان المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (258) فرد، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مؤشرات الحوكمة جاءت في المجمل في المستوى المنخفض، فيما كان أكثر المؤشرات إنخفاضاً هو "مؤشر الشفافية"، واستنتج الباحث أن هناك ضعفاً كبيراً وانخفاضاً في معظم مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية.

**8. إجراءات البحث:**

**8. 1. منهج البحث:**

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة.

**8. 2. عينة البحث:**

تكونت عينه البحث من الأكاديميين والإداريين والمدربين واللاعبين في وزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (100).

**8. 3. أدوات البحث:**

**8. 3. 1. تم استخدام الاستبيان كأداة لاستطلاع الرأي والذي تم التوصل آليه من خلال الاتي: -**

1. التعرف على الابحاث والمصادر والدراسات السابقة لتحديد أبعاد البحث الأساسية.

2. استطلاع رأي الخبراء في مدى مناسبة محاور البحث لموضوع الدراسة، وبلغ عدد المحاور (4) محاور يتم من خلالها التعرف على واقع الحوكمة الإدارية.

3. وضع الفقرات المناسبة لمختلف محاور البحث وبلغ عددها (40) عبارة اندرجت من محاور الحوكمة والتي تكونت من (4) محاور.

**8. 3. 2. صدق المحتوى: -**

تم عرض أداة البحث في صورتها المبدئية على السادة الخبراء من مختلف كليات التربية الرياضية بجامعة صنعاء، وجامعة الحديدة، وجمهورية مصر العربية، والجزائر، والذي بلغ عددهم (خمسة عشر خبيراً) ، وبحسب اجماعهم تمت إعادة تصحيح بعض عبارات استبيان واقع الحوكمة؛ وتم حذف المحور الرابع وعدد من العبارات في جميع محاور البحث التي قلة عن النسبة التي ارتضاها الباحثون (80%)، وتوزعت على (3) محاور يتم من خلالها التعرف على واقع الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة.

**8. 4. المعاملات العلمية:**

**8. 4. 1- قياس صدق أداة البحث:**

تم حساب معامل الارتباط بين العبارات والمحاور التي تندرج من ضمنها وايضاً بين العبارات والمجموع الكلي للاستبيان بواسطة معرفة صدق الاتساق الداخلي للعبارات والمحاور ككل ؛ حيث جاءت نتائج صدق المقياس بدلالة إحصائية مرتفعة جدًا، وجاء معامل الارتباط بدرجة قوية؛ وجاءت ايضاً أغلب العبارات عند مستوى دلالة (أقل من أو تساوي 0.01)، والتي تراوحت ما بين (*0.364 - **0.931)؛ بالنسبة لمعامل ارتباط العبارة مع محورها، وبلغ معامل الارتباط للعبارات مع المجموع الكلي للاستبيان ما بين (*0.364 - **0.889)، وهذه النتائج تدل على أن المقياس صادق لما وضع لقياسه.

**8. 4. 2- حساب الثبات:**

**جدول رقم (1)**

**معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات استبيان واقع الحوكمة الإدارية**

| الرقم | المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات | الصدق الذاتي |
|---|---|---|---|---|
| 1 | الشفافية والنزاهة والإفصاح | 8 | 0.901 | 0.949 |
| 2 | المسألة والمحاسبة | 9 | 0.921 | 0.960 |
| 3 | التشريعات والقوانين | 10 | 0.965 | 0.982 |
| | **الإجمالي** | **27** | **0.929** | **0.964** |

يتبين من جدول (1) ما يأتي: بلغ معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستمارة عالي جدًا؛ في مجالات الاستبيان؛ وجاءت النتائج كالاتي: - في المحور الأول (0.901)، وفي المحور الثاني (0.921)، وجاء في المحور الثالث (0.965)، فيما بلغت قيمة معامل ألفا لحساب ثبات الاستمارة (**0.929**) ليؤكد على ثبات مرتفع لاستمارة الاستبيان.

**8. 6. الأسلوب الإحصائي:**

**8. 6. 1.** معامل الارتباط بيرسون. **8. 6.** 2. معامل ألفا كرو نباخ والصدق الذاتي. **8. 6.** 3. المتوسط الحسابي.

**8. 6.** 4. الانحراف المعياري. **8. 6.** 5. التكرارات والأهمية النسبية. **8. 6.** 6. اختبار العينات المستقلة (T- test)

**8. 6.** 7. اختبار تحليل التباين الأحادي. **8. 6.** 8. اختبار المقارنات المتعددة (LSD).

**9. عرض ومناقشة النتائج:**

**9. 1. : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول والذي ينص على** ما واقع تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية؟ والجداول رقم (2، 3، 4) توضح ذلك: -

**جدول (2)**

**يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية على المحور الأول (الشفافية والنزاهة والإفصاح) (ن=100)**

| م | العبارات | س | ع | الدرجة التقديرية | الأهمية النسبية | درجة المو افقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتسم الأنظمة والتعليمات الإدارية المطبقة في الوزارة بالشفافية والوضوح. | 2.29 | 1.028 | 229 | %45.8 | قليلة | 4 |
| 2 | يمكن لأصحاب المصالح حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم. | 2.65 | 1.306 | 265 | %53 | متوسطة | 3 |
| 3 | تساهم الحوكمة الادارية في الاعلان والافصاح عن نتائج التقارير الإدارية للمؤسسات الرياضية. | 2.71 | 1.402 | 271 | %54.2 | متوسطة | 2 |
| 4 | يتم تعيين الكوادر في الوزارة وفق المعايير والضوابط والقوانين المحددة ومن المتخصصين في المجال الرياضي. | 1.54 | .926 | 154 | %30.8 | قليلة | 8 |
| 5 | عدم وجود كادر مؤهل لدي بعض الإدارات في الوزارة يضعف الشفافية. | 2.94 | 1.483 | 294 | %58.8 | متوسطة | 1 |
| 6 | وجود ميثاق أخلاقي يعزز قيم الشفافية والمسألة. | 2.08 | 1.245 | 208 | %41.6 | قليلة | 5 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | وجود شفافية في صنع القرارات والعمليات المالية داخل الوزارة. | 1.66 | .924 | 166 | %33.2 | قليلة | 7 |
| 8 | سهولة الحصول على الإحصائيات عن مختلف الأنشطة في الوزارة بشفافية. | 2.02 | 1.015 | 202 | %40.4 | قليلة | 6 |
| | **المحوركك** | **2.24** | **1.166** | --- | **%44.72** | **قليلة** | **الثاني** |

ينبين من جدول (2) ما يأتي: - تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (**1.54**- **2.94**)، وجاءت الانحرافات المعيارية ما بين (**0.926**-**1.483**)، وجاءت الأهمية النسبية ما بين (**30.8**%- **58.8**%).

وقد حصل المحور الأول على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي لتقديرات عينة البحث ككل (2.24) وبأنحراف معياري (**1.166**)، وبأهمية نسبية (**44.72**%)، مما يبين أن (واقع الشفافية والنزاهة والإفصاح) جاءت بدرجة قليلة، حيث أشارت النتائج إلى أن مؤشرات الشفافية والنزاهة والإفصاح, جاءت في المجمل في المستوى المنخفض، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن وزارة الشباب والرياضة لا يتوفر لديها العدد الكافي من الكوادر الرياضية المؤهلة في بعض الإدارات, وأن تواجدت الكوادر الرياضية في بعض الإدارات فهو بشكل متوسط, وهذا بدوره يعمل على إضعاف الشفافية والنزاهة والإفصاح, وأن تعيين الكوادر الرياضية المؤهلة في الوزارة لا يتم وفق المعايير والضوابط والقوانين المحددة، ولا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب, وأن وجود الكوادر الرياضية المؤهلة في الوزارة بعدد أصابع اليد، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نصرات, ومفيد, 2019م, وجاءت أهم النتائج إلى أن هناك قصور في تطبيق حوكمة المؤسسات الرياضية في تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية, واختلفت مع دراسة قاضي، عزالدين, 2019م, حيث نتج عن هذا البحث مجموعة من النتائج من أهمها أن مبدأ الإفصاح والشفافية يُعتبر من أبرز مبادئ الحوكمة المطبق في المديرية.

**جدول (3)**

**يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية على المحور الثاني (المسألة والمحاسبة) (ن=100)**

| م | العبارات | س | ع | الدرجة التقديرية | الأهمية النسبية | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يوجد طرائق وأساليب علمية تمكّن من مساءلة ومحاسبة أي شخص مخالف ومخل لعملة داخل الوزارة. | 2.12 | .924 | 212 | %42.4 | **قليلة** | **5** |
| 2 | المساءلة الوظيفية تنصب على طبيعة استخدام الموا رد المادية والبشرية المتاحة داخل الوزارة. | 2.34 | 1.183 | 234 | %46.8 | **قليلة** | **3** |
| 3 | المساءلة الاستراتيجية تنصب على الآثار بعيدة المدى للوزارة على البيئة. | 2.33 | 1.092 | 233 | %46.6 | **قليلة** | **4** |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | يتم محاسبة الأفراد وفقاً للمسئولية الملقاة على عاتقهم. | 2.35 | 1.095 | 235 | %47 | قليلة | 2 |
| 5 | يتم التعامل مع التقارير المرفوعة عن الوزارة ومحاسبتها. | 2.13 | 1.079 | 213 | %42.6 | قليلة | 5 |
| 6 | يتم الحد والمساءلة من الفساد الإداري في الوزارة. | 1.90 | .927 | 190 | %38 | قليلة | 8 |
| 7 | وجود آليات متعددة للمسألة والمحاسبة لدى الوزارة. | 1.96 | .875 | 196 | %39.2 | قليلة | 7 |
| 8 | تطبق آليات المسألة والمحاسبة على الأفراد بدون تمييز. | 1.85 | .999 | 185 | %37 | قليلة | 9 |
| 9 | تساهم حوكمة المؤسسات الرياضية في جعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية. | 2.86 | 1.363 | 286 | %57.2 | متوسطة | 1 |
| | **المحورككل** | **2.20** | **1.060** | --- | **%44.09** | قليلة | الثالث |

يتبين من جدول (3) ما يأتي: - تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (**1.85**- **2.86**)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**0.999**-**1.363**)، وتراوحت الأهمية النسبية ما بين (**37** %- **57.2**%).

وقد حصل المحور الثاني على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ككل (2.20) وانحراف معياري (**1.060**)، وأهمية نسبية (**44.09**%)، والتي توضح أن (واقع المسألة والمحاسبة) جاءت بدرجة قليلة، حيث أشارت النتائج إلى أن مؤشرات المسألة والمحاسبة، جاءت في المجمل في المستوى المنخفض، والذي يُعد من أكثر المؤشرات انخفاضًا، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن إهمال الوزارة لواقع المسألة والمحاسبة، وعدم تفعيله في العمل الإداري، وأنه لابد من العمل بمبدأ المسألة والمحاسبة للأفراد وفقاً للمسئولية الملقاة على عاتقهم, سواءً كانت المسئولية وظيفية أو استراتيجية، حيث يؤدي مبدأ المسألة والمحاسبة للأفراد إلى تحسين العمل الإداري والمنظم المبنى على نظم وأسس إدارية صحيحة، وهذا بدوره يؤدي إلى الارتقاء بالرياضة اليمنية إلى أعلى المستويات وفق آليات وأسس منظمة، وأنه يوجد تمايز طبقي ومجاملات والعمل يسير بصورة عشوائية دون الخضوع لأي محاسبة أو مسألة لبعض الكوادر الإدارية، حيث يُطبق واقع المسألة والمحاسبة على البعض دون البقية، ويرى الباحثون أن الالتزام بالعمل الإداري وفق طرائق وأساليب علمية تمكّن من مساءلة ومحاسبة أي شخص مخالف ومخل لعملة داخل الوزارة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة النعيمي، 2015م، وأشارت نتائج الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن (36%) من القيادات الرياضية فقط يعتقد بوجود معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية، واتفقت ايضًا مع دراسة نصرات، ومفيد، 2019م، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك

دور لحوكمة المؤسسات في تعزيز مبدأ الإفصاح والشفافية لتحقيق جودة المعلومات المحاسبية، واختلفت نتائجها مع دراسة هزرشي، عبد الرحمن، 2015 والتي توصلت نتائجها إلى أن التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية يتم بطريقة ممتازة.

**جدول (4)**

**يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية على المحور الثالث (التشريعات والقوانين) (ن=100)**

| م | العبارات | س | ع | الدرجة التقديرية | الأهمية النسبية | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | لوائح وتنظيمات الوزارة توضح مهام وواجبات كل موظف. | 2.27 | 1.179 | 227 | %45.4 | قليلة | 6 |
| 2 | القوانين تشجع الموظف على المطالبة بحقوقه. | 2.40 | 1.263 | 240 | %48 | قليلة | 4 |
| 3 | تطبيق القوانين واللوائح يحسن من الإداء الإداري في الوزارة. | 2.93 | 1.451 | 293 | %58.6 | متوسطة | 2 |
| 4 | وجود هيئة قضائية مستقلة في سن وتطبيق القوانين الرياضية. | 1.93 | 1.103 | 193 | %38.6 | قليلة | 9 |
| 5 | يتم اتخاذ القرارات الخاصة بالوزارة بطريقة مشتركة بين الأطراف. | 1.95 | .989 | 195 | %39 | قليلة | 8 |
| 6 | إشراك الرياضيين وأرباب العمل في القرارات الرئيسية المتعلقة بتنظيم رياضتهم. | 2.20 | 1.163 | 220 | %44 | قليلة | 7 |
| 7 | إصدار الأحكام والتشريعات القانونية اللازمة لمنع التدخلات السياسية في الرياضة اليمنية. | 2.55 | 1.104 | 255 | %51 | قليلة | 3 |
| 8 | وجود نظام مالي للوزارة. | 3.00 | 1.198 | 300 | %60 | متوسطة | 1 |
| 9 | تنشئ الوزارة نظمًا يضمن ارتباطًا قويًا بين برامج المكافآت والنتائج. | 1.85 | 1.009 | 185 | %37 | قليلة | 10 |
| 10 | اتباع اللوائح والقوانين التي تنظم سير عمل الوزارة. | 2.31 | 1.152 | 231 | %46.2 | قليلة | 5 |
| | **المحور ككل** | **2.34** | **1.161** | --- | **46.78** | **قليلة** | **الأول** |

يتبين من جدول (4) ما يأتي: - تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (**1.85- 3.00**)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (**1.009-1.198**)، وتراوحت الأهمية النسبية ما بين (**37 %- 60%**).

وقد حصل المحور الثالث على الترتيب الأول بمتوسط حسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة ككل (2.34) وانحراف معياري (**1.161**)، وأهمية نسبية (**46.78**%)، والتي تبين أن (واقع التشريعات والقوانين) جاءت بدرجة قليلة، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بوزارة الشباب والرياضة اليمنية، لا تواكب العصر ولا تخدم الرياضة والرياضيين، كونها لم توضع لسن قوانين وتشريعات وأنظمة خاصة بوزارة الشباب والرياضة اليمنية، وإنما تم وضعها لغرض الانتخابات في ذلك الوقت، بالإضافة إلى أنه لا يوجد هيئة قضائية مستقلة تعمل على سن وتطبيق القوانين الرياضية، ويرى الباحثون ايضًا أن الأحكام والقوانين الخاصة بوزارة الشباب والرياضة اليمنية قد عفى عليها الزمن وليست مواكبة للعصر الحاضر لهذا لابد من إصدار أحكام وتشريعات قانونية تواكب التقدم والرقي والتكنولوجيا، وكذلك أتخاذ القرارات الخاصة بالوزارة لابد أن تكون بطريقة مشتركة بين الأطراف، و إشراك الرياضيين وأرباب العمل في القرارات الرئيسية المتعلقة بتنظيم رياضتهم، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخطيب، ومظهر (2019م)، حيث أشارت النتائج إلى أن مؤشرات الحوكمة من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي ، جاءت في المجمل في المستوى المنخفض، واتفقت ايضًا مع دراسة النعيمي، (2015م)، وخلصت النتائج الى وجود ثغرات في تطبيق القوانين والتشريعات الرياضية.

**9. 2. عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:**

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية؟"، تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي)؟

**9. 2. 1: متغير: - الجنس:**

تم استخدام اختبار (**T– test**) مع متغير (الجنس) للعينات المستقلة:

**جدول (5)**

**نتائج استخدام اختبار (T– test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة، تعزى لمتغير (الجنس) (ن= 100)**

| م | المحاور | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة | الدلالة اللفظية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الشفافية والنزاهة والإفصاح | ذكور | 56 | 25.55 | 8.464 | .233 | .816 | غيردال |
| | | إناث | 44 | 25.14 | 9.397 | | | |
| 2 | المسألة والمحاسبة | ذكور | 56 | 29.20 | 9.793 | -1.005- | .317 | غيردال |
| | | إناث | 44 | 31.34 | 11.529 | | | |
| 3 | التشريعات والقوانين | ذكور | 56 | 47.30 | 18.117 | -.883- | .379 | غيردال |
| | | إناث | 44 | 50.57 | 18.629 | | | |
| | | إناث | 44 | 41.09 | 14.312 | | | |

* مستوى الدلالة الإحصائية أقل من أو يساوي (0.05)

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة في جميع محاور الدراسة، تعزى لمتغير (الجنس)؛ حيث بلغت قيمة (t) (0.883-، 1.005-، 0.233)، ومستوى الدلالة الحقيقي (379.، 317.، 816.)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)، ويعزو الباحثون تقارب وتوافق اراء عينة الدراسة في محاور الحوكمة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، إلى غياب تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في الوزارة وواقع تحقيق الأهداف والنتائج، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخطيب، ومظهر (2019م), حيث أشارت النتائج إلى أن مؤشرات الحوكمة من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي, وجاءت في المجمل في المستوى المنخفض, وأن هناك ضعفاً كبيراً وانخفاضاً في معظم مؤشرات الحوكمة في الرياضة ، كما أنه لم يتم وضع استراتيجية تتمثل في استحداث آليات وأطر جديدة لتفعيل مؤشرات الحوكمة والحكم الرشيد .

**9. 2. 2: متغير: - المؤهل العلمي:**

**جدول (6)**

**يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) دلالة الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي (ن=100)**

| المحاور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوي الدلالة | الدلالة اللفظية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الشفافية والنزاهة والإفصاح | بين المجموعات | 6.310 | 3 | 2.103 | 4.256 | .007 | دالة |
| | داخل المجموعات | 47.449 | 96 | .494 | | | |
| | المجموع | 53.759 | 99 | | | | |
| المسألة والمحاسبة | بين المجموعات | 8.725 | 3 | 2.908 | 5.825 | .001 | دالة |
| | داخل المجموعات | 47.928 | 96 | .499 | | | |
| | المجموع | 56.653 | 99 | | | | |
| التشريعات والقوانين | بين المجموعات | 1.193 | 3 | .398 | .566 | .639 | غيردال |
| | داخل المجموعات | 67.479 | 96 | .703 | | | |
| | المجموع | 68.672 | 99 | | | | |

* مستوى الدلالة الإحصائية أقل من أو يساوي (0.05)

تشير نتائج تحليل التباين في الجدول رقم (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة في محاور دراسة " واقع تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب والرياضة بالجمهورية اليمنية" في

المحاور (الأول، الثاني)؛ حيث بلغت قيمة (f) (5.825، 4.256)، ومستوى الدلالة الحقيقي (001.، 007.) وهي أصغر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) في المحور (الثالث)، تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؛ حيث بلغت قيمة (f) (0.566)، ومستوى الدلالة الحقيقي (268.،0) وهي أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05).

وقد قام الباحثون بعمل المقارنات المحورية لمعرفة دلالة الفروق لمحاور الدراسة باستخدام اختبار (**LSD**) كما يلي:

**جدول (7)**

**اختبار (LSD) لمعرفة المقارنات المحورية**

| الابعاد | المجموعة | متوسطات المجموعات | ثانوية | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الشفافية والنزاهة والإفصاح | ثانوية | 22.47 | | | | |
| | بكالوريوس | 25.58 | -3.108- | | | |
| | ماجستير | 31.40 | -8.926-* | -5.818-* | | |
| | دكتوراه | 21.09 | 1.383 | 4.491 | 10.309* | |
| المسألة والمحاسبة | ثانوية | 36.68 | | | | |
| | بكالوريوس | 26.60 | 10.084* | | | |
| | ماجستير | 33.53 | 3.151 | -6.933-* | | |
| | دكتوراه | 31.91 | 4.775 | -5.509- | -1.624- | |

تشير نتائج اختبار (**LSD**) في الجدول رقم (7) الى ما يلي:

توجد فروق ذات دالة احصائية في المحور الأول بين الحاصلين على مؤهل الثانوية، وبين الحاصلين على درجة الماجستير، لصالح الماجستير، وتوجد فروق ذات دالة احصائية بين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، وبين الحاصلين على درجة الماجستير، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، وتوجد فروق ذات دالة احصائية بين الحاصلين على درجة الماجستير، وبين الحاصلين على درجة الدكتوراه، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، وتوجد فروق ذات دالة احصائية بين الحاصلين على درجة الماجستير، وبين الحاصلين على درجة الدكتوراه، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير.

وتوجد فروق ذات دالة احصائية في المحور الثاني بين الحاصلين على مؤهل الثانوية، وبين الحاصلين على درجة البكالوريوس، لصالح الثانوية، وتوجد فروق ذات دالة احصائية بين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، وبين الحاصلين على درجة الماجستير، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، ويعزو الباحثون ذلك أن الحاصلين على درجة الماجستير لديهم رؤية واضحة في الشفافية والنزاهة السليمة وذلك بحكم المؤهل والخبرة والممارسة العملية مع المعرفة العلمية في التعامل بكل شفافية في العمل الإداري، بالإضافة إلى أن الحاصلين على درجة الماجستير قد وصلوا إلى مرحلة متقدمة من النضج الفكري والابتكاري، ولديهم القدرة في التحكم في مجريات الأحداث والمواقف وفق منهجية واستراتيجية تعتمد على القدرة الفردية والجماعية التي يتميز بها على الآخرين في التعامل بكل لشفافية ونزاهة.

**خاتمة:**

في ختام هذا البحث، والذي هدف إلى التعرف على واقع الحوكمة الإدارية في وزارة الشباب والرياضة باليمن، نكون قد توصلت إلى أبرز النتائج والمقترحات التالية: -

**10. 1. : أبرز النتائج:-**

**10. 1.1.** أشارت النتائج إلى أن واقع مؤشرات الحوكمة لدى الرياضة اليمنية، جاءت في المجمل في المستوى المنخفض.

**10. 2.1.** أكثر المؤشرات إنخفاضاً هو "مؤشر الشفافية والنزاهة والإفصاح".

**10. 3.1.** القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بوزارة الشباب والرياضة، لا تواكب العصر ولا تخدم الرياضة اليمنية، كونها لم توضع لسن قوانين وتشريعات وأنظمة وإنما تم وضعها لغرض الإنتخابات في ذلك الوقت.

**10. 4.1.** لا يوجد هيئة قضائية مستقلة تعمل على سن وتطبيق القوانين الرياضية.

**10. 5.1.** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير والجنس.

**10. 6.1.** توجد فروق ذات دالة احصائية بين الحاصلين على مؤهل الثانوية، والبكالوريوس، والحاصلين على درجة الدكتوراه، لصالح الحاصلين على درجة الماجستير، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**10. 2. أهم المقترحات: -**

**10. 2. 1.** ضرورة الاهتمام في استيعاب كافة الكوادر الرياضية المؤهلة لغرض الإستفادة من خبراتها وقدراتها الرياضية لما له من أهمية قصوى في تحقيق وزارة الشباب والرياضة لأهدافها المستقبلية.

**10. 2. 2.** ضرورة إصدار التشريعات والقوانين المحققة لمبادئ الحوكمة داخل وزارة الشباب والرياضة.

**10. 2. 3.** وضع استراتيجية تتمثل في استحداث آليات وأطر جديدة لتفعيل "مؤشرات الحوكمة والحكم الرشيد في الرياضة اليمنية".

**10. 2. 4.** التوعية الاعلامية بأهمية الحوكمة الادارية في القطاع الرياضي والشبابي.

**10. 2. 5.** عقد ندوات وورش ومؤتمرات علمية عن الحوكمة في القطاع الرياضي.

## 11. قائمة المراجع:


1. أفندي، عطية حسين، 2010. المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي "، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة، مصر.
2. بعيط، عيسى، 2015. تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة، مجلة المنظومة الرياضية مجلد (1) العدد (2) ص 75 – 87.

3. بن زغدة، حبيبة، 2018-2019. دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف1، الجزائرية.
4. بوزيدي، فيروز فؤاد، 2019. دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة، مجلة علوم الأداء الرياضي العدد 1, تونس.
5. الحايك، نهى، 2016م، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، مشروع بحث ماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال، سوريا، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية.
6. الخطيب، مازن، ومظهر، عهود 2019م، واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، مجلد 6 مؤتمر بايبر للعلوم الإنسانية، تركيا.
7. سعدودي، شيخ، ولاوسين، سليمان، 2022. أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 9، العدد 2، ص 234 – 250.
8. الصلاحي، فؤاد. 2007. الادارة الرشيدة للحكم في منظمات المجتمع المدني» اليمن، الفصل الرابع من الادارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية، دراسة مقارنة، مجلة النهضة، العدد 7، ص 116 -120.
9. عبد الوهاب، ياسر، 2011 م "مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل" بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية، دراسة ميدانية، مجلة النهضة، المجلد 12، العدد 2، ص 91- 124.
10. قاضي، عزالدين، 2019. مفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهميتها، ومفهوم أداء العاملين بالإدارة الرياضية، ولاية بويرة، الجزائر.
11. نصرات، عبد الوهاب، وعبد اللاوي مفيد، 2019م، دور الحوكمة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية في ظل تعزيز مبدأ الافصاح والشفافية، كلية التجارة والمحاسبة، المملكة العربية السعودية.
12. هزرشي، عبد الرحمن، 2015. أهمية التخطيط والمتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة، مجلة المنظومة الرياضية، مجلد 4، العدد (1) ص 107 – 115.
13. النعيمي راشد، 2015. أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، رسالة ماجستير، جامعة الامارات العربية المتحدة.
14. Kooi man, Jan.1993. Modern Governance: New Government Society duration. Great Britain. London: SA publication. 1993. P.2.
15. Hiteva, Ralitsa & Watson, Jim.2019. Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. Environmental Innovation and Societal Transitions, Volume 32, Issue 1, September, pp: 140-152.

16. William son1984, "Corporate Governance" Yale Law Journal, Plumptre , Tim and Grahormy, Jon. 2000.Governance in the New Challenges for Canada. Institute on Governance. Ottawa. Canada : January.