

## الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية

\* أ.م.د/ نهال الببلي الببلي صبح

يشهد العالم العديد من التطورات الهائلة والمعقدة بالإضافة إلى تنافس حاد بين المؤسسات لمحاولة مواكبة التطورات على المستوى الاقليمي أو الدولي ، وقد أدى كبر حجم المؤسسات وتعدد عملياتها وأنشطتها إلى تنوع الأساليب التي تقوم بتطبيقها لتحقيق أهدافها المنشودة.

ولمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية خاصة قد استدعى تغييرا أساسيا في عملياتها التنظيمية ، مما جعلها تحتل اهتماما بالغا للمفاهيم الادارية الحديثة والتي من أهمها الحوكمة حيث تمثل أحد أهم الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية المؤسسات في القطاعين الخاص والعام فهي بمثابة النشاط الذي تقوم به الإدارة حيث تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات ، أو تمنح السلطة التي تدعم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها دون تضارب في الاختصاصات أو المصالح ، بهدف تحقيق إدارة متسقة ، وسياسات إدارية متماسكة.(6: 18)(22 : 27)

وتعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من حسن أداء المؤسسات بأسلوب علمي وعملي يؤدي الى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين ، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة مما يحقق توافر النزاهة لأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة ، وتوفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس الإدارة.

(14 : 15)

وأصبح تحقيق الحوكمة أمرا ضروريا حيث انتقل عبر الأوساط العلمية على أنه الحكم الرشيد الذي يمارس عبر حزمة من القوانين والقواعد والمبادئ التي تؤدي الى الشفافية وإعمال القانون.(12 : 40)

ويؤكد ذلك ميريلاند 2000 Moreland حيث عرف الحوكمة بأنها مجموعة الآليات والممارسات والاجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء داخل العمل الإداري . ( 28 : 10 )

ويعرفها جمال معزوز سليم 2016 بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة وهي تتعلق بالقرارات

\* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية - جامعة كفرالشيخ.

التي تحدد التوقعات أو تفويض السلطة أو التحقق من الأداء كما انه إدارة متسقة وسياسات متماسكة والتوجيه والعمليات واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية. (5 : 8)

ويشير **حسن أحمد الشافعي 2009** الى أن حوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة الرياضية مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي واللجان المنبثقة من مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمستفيدين الآخرين ، كما أنها توضح القواعد والإجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها. (7 : 139)

### **مشكلة البحث وأهميته:**

تمثل مبادئ الحوكمة أحد أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الادارة بصفة عامة والادارة الرياضية بصفة خاصة فهي تمثل رؤية واهداف واستراتيجيات المؤسسة ولذلك يجب اقرارها ومعرفتها من الادارة العليا وجميع العاملين ، فهي المسؤولة عن وضع قواعد يجب أن تلتزم بها الجهات التنظيمية المعنية لغرض التعامل مع الحالات المختلفة ، ووضع اسس موضوعية لتحديد المسؤوليات في المراكز المختلفة ، وضع اسس للتقييم ومتابعة الأداء وبالتالي للترقية الى المستويات الاعلى ، وضع اسس وقواعد لأي برنامج تنظيمي تطويري فهي ضابط عام لجميع المستويات الادارية بما يضمن توجه الجميع نحو بلوغ الاهداف ، ونظرا لأن أغلب المؤسسات الرياضية بالوطن العربي تعاني من مشكلات عديدة أهمها مشكلات توافر التمويل اللازم للإرتقاء بالخدمات الرياضية، كما تعاني بعض هذه المؤسسات من ضعف الإمكانيات الإدارية التي تسهم في رسم صورة مستقبلية تسير عليها المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة سلفا. وبالنظر إلى هذه الأندية وطريقة إدارتها نرى أنها في حاجة ماسة الى تطبيق الحوكمة والعمل جاهده على نشر ثقافتها حتى ترفع من فاعلية استغلال الموارد المكتسبة من خلال ثقل مهارات العاملين بها بالدورات التدريبية وذلك للتغلب على المشكلات ومواجهة نقاط الضعف ويؤكد ذلك نتائج دراسة **حسن أحمد الشافعي ، وكريم محمد الحكيم 2016م (8)** حيث أشارت أهم النتائج إلي أنه لا يتم نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين مما يؤثر سلبا على تحسين الأداء المؤسسي ، ومع ظهور لوائح الأندية الرياضية ببعض الدول العربية و إلزام الاتحادات الرياضية بأهمية وجود الإدارة المحترفة في الأندية الرياضية كشرط أساسي لتلك الدول في المشاركات الدولية

ومن هنا بدأ المجتمع الرياضي بأكمله يتطلع إلى إيجاد آلية عمل مميزة لتطوير القطاع الرياضي وبالتالي بدأت الأصوات تتأدى بأهمية تطبيق الحوكمة بالاندية الرياضية ، ويؤكد راشد النعيمي 2015 أن نجاح المؤسسات الرياضية يتوقف على مدى تحقيقها للإنجازات الرياضية المتميزة ليس فقط على الصعيد المحلي ، وإنما على كافة الأصعدة الإقليمية والدولية ، لذا تقاس كفاءة المؤسسات الرياضية بعدد الإنجازات المتحققة خصوصا على مستوى الدورات الأولمبية ، والتي تعتبر أعلى مرتبة في سلم الإنجازات الرياضية ، وينطلق البحث من فرض أساسي وهو ضعف الإنجازات الأولمبية المتأثرة بحوكمة ونمط الإدارة والقيادة في المؤسسات الرياضية المختلفة وخاصة الاتحادات والأندية الرياضية . (9 : 15)

وذلك مما دفع الباحثة للقيام بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الاساسية وقوامها (20)، وذلك بطرح بعض الاسئلة مرفق رقم (1) ، بهدف التعرف على ، واقع الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، وقد جاءت نتيجة الدراسة الاستطلاعية بأن (85%) من آراء العينة تتفق على أن ثقافة الحوكمة غير واضحة بالاندية الرياضية ، حيث اتفق نسبة (95%) من آراء العينة على أن البنية التحتية اللازمة لتفعيل الحوكمة داخل الاندية الرياضية غير متوفرة، كما اتفق نسبة (90%) من آراء العينة على أن العاملين بالأندية الرياضية بحاجة الى اعداد وتدريب على انظمة وبرامج الحوكمة ، كما اتفق نسبة (98%) من آراء العينة على أن سياسات المتابعة والتقييم لا تستخدم أساليب فعالة للرقابة ومتابعة الأداء بشكل دقيق ، كما اتفق نسبة (99%) من آراء العينة على أنه لا توجد لجنة للحوكمة داخل الأندية الرياضية للتأكيد على كفاءة وفعالية تطبيق مبادئ الحوكمة، كما اتفق نسبة (100%) من آراء العينة على أنهم غير ملمين بماهية الحوكمة ومبادئها وأهمية تطبيقها ، كما اتفق نسبة (100%) من آراء العينة على أنهم يرغبون في الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة ولكن ينبغي على إدارة النادي الرياضي أن يضع الحوكمة موضع اهتمام عند وضع الاهداف، وترى الباحثة أنه للتغلب على هذه العقبات ينبغي ايجاد حلول لها حيث أن الالتزام بمبادئ الحوكمة تنعكس سلبا أو ايجابا على مستوى الأداء ولذلك تحرص الباحثة على تناول الحوكمة وتوضيح جدوى العمل بها وتطبيقها على تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية من خلال "حفظ الحقوق ، والافصاح والشفافية ، والمعاملة المتساوية ، ودور الأطراف

المشاركة في الأداء، ومسئوليات مجلس الادارة " في جميع مستويات العمل الاداري ، وهذا ما دعى الباحثة الى تناول موضوع البحث.

### **هدف البحث :**

- يهدف البحث الى معرفة جدوى الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية وذلك من خلال التعرف على :
- مدى مساهمة مبدأ حفظ الحقوق في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- مدى مساهمة مبدأ الافصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- مدى مساهمة مبدأ المعاملة المتساوية في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- مدى مساهمة مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- مدى مساهمة مبدأ مسئوليات مجلس الادارة في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

### **تساؤلات البحث :**

- ما مدى مساهمة مبدأ حفظ الحقوق في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- ما مدى مساهمة مبدأ الافصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- ما مدى مساهمة مبدأ المعاملة المتساوية في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟
- ما مدى مساهمة مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

- ما مدى مساهمة مبدأ مسئوليات مجلس الادارة في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

### **مصطلحات البحث :**

**الحوكمة :**

هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية .(19: 3)

**مبادئ الحوكمة :**

هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال الافصاح والشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الإداري بالهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة . " تعريف إجرائي "

### **إجراءات البحث :**

**منهج البحث :**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه .

### **مجتمع البحث :**

يشتمل مجتمع البحث على أعضاء مجالس الإدارة ، وأعضاء الجمعيات العمومية ، وأعضاء إدارة النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية.

**عينة البحث :**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية من أعضاء مجالس الإدارة ، وأعضاء الجمعيات العمومية ، وأعضاء إدارة النشاط الرياضي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وعددهم (12) نادي رياضي من (10) محافظات ممثلين لمجتمع البحث، وهم نادي رياضي بمحافظة كفرالشيخ ، (2) نادي رياضي بمحافظة الدقهلية ، ونادي رياضي بمحافظة القاهرة ، و(2) نادي رياضي بمحافظة الاسكندرية ، ونادي رياضي بمحافظة الغربية ، ونادي رياضي بمحافظة بنى سويف ، ونادي رياضي بمحافظة اسيوط ، ونادي رياضي بمحافظة الفيوم، ونادي رياضي بمحافظة الإسماعيلية ، ونادي رياضي بمحافظة دمياط، والبالغ عددهم (150) فرد

بواقع (30) فرد للدراسة الاستطلاعية ، و(120) فرد للدراسة الاساسية ، والجدول رقم (1) يوضح توصيف عينة البحث.

### جدول (1) توصيف عينة البحث

النسبة	العينة		العدد	اسم النادي	المحافظة	م
	عينة أساسية	عينة استطلاعية				
%6.66	7	3	مجلس إدارة (1) ، مدير (1) ، إداري (8)	كفر الشيخ الرياضي	كفر الشيخ	1
%3.33	3	2	مجلس إدارة (1) ، مدير (1) ، إداري (3)	الاتحاد الاولمبي بالمنصورة	الدقهلية	2
%2	2	1	مجلس إدارة (2) ، مدير (1) ، إداري (0)	ميغا سبورت		3
%8	10	2	مجلس إدارة (1) ، مدير (1) ، إداري (10)	مدينة نصر الرياضي	القاهرة	4
%14	18	3	مجلس إدارة (0) ، مدير (6) ، إداري (15)	سموحة الرياضي	الاسكندرية	5
%7.33	9	2	مجلس إدارة (0) ، مدير (3) ، إداري (8)	اصحاب الجياد		6
%10.66	13	3	مجلس إدارة (4) ، مدير (2) ، إداري (10)	طنطا الرياضي	الغربية	7
%8	10	2	مجلس إدارة (1) ، مدير (1) ، إداري (10)	بنى سويف الرياضي	بنى سويف	8
%11.33	14	3	مجلس إدارة (0) ، مدير (2) ، إداري (15)	اسيوط الرياضي	اسيوط	9
%12.66	15	4	مجلس إدارة (1) ، مدير (1) ، إداري (17)	الفيوم الرياضي	الفيوم	10
%3.33	4	1	مجلس إدارة (0) ، مدير (1) ، إداري (4)	النصر الرياضي	الاسماعيلية	11
%12.66	15	4	مجلس إدارة (2) ، مدير (5) ، إداري (12)	أولمبيا الرياضي	دمياط	12
%100	120	30	المجموع			

### أدوات جمع البيانات :

استخدمت الباحثة استمارة للاستبيان (تصميم الباحثة) ، وذلك من خلال إتباع الخطوات

الإجرائية التالية :

- إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بالموضوع .
- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية .
- تحديد العبارات التي تعبر عن كل محور من محاور الاستبيان .

## المعاملات الإحصائية لاستمارة الاستبيان :

### صدق المحتوى (المحكمين) :

قامت الباحثة بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على السادة الخبراء وعددهم (10) خبراء(مرفق 2) في مجال الإدارة الرياضية ، لمعرفة مدى مناسبة المحاور والعبارات ، وقد وضعت الباحثة شرط موافقة 75% على الأقل من اتفاق السادة الخبراء المحكمين لقبول المحاور والعبارات ، حيث اشتملت الاستمارة على (7) محاور ، و(54) عبارة ، وذلك للتعرف على ( مناسبة المحاور لموضوع البحث، ارتباط المحاور الخاصة بالعبارات ، كفاية وشمول وموضوعية العبارات ).

وقد توصلت الباحثة من خلال استطلاع رأي السادة الخبراء إلى حذف بعض العبارات، دمج بعض العبارات، اضافة بعض العبارات، حيث أن محاور وعبارات الاستمارة قد حازت على نسبة اتفاق تراوحت ما بين 70% إلى 100%، والجدول رقم(2) يوضح العبارات التي تم حذفها والتي تم دمجها والتي تم اضافتها.

### جدول ( 2 )

#### العبارات التي تم حذفها ودمجها و اضافتها من الصورة الأولية للاستمارة

العدد الإجمالي للعبارات	العبارات التي تم دمجها		أرقام العبارات التي تم إضافتها	أرقام العبارات التي تم حذفها	عدد العبارات قبل التعديل	المحاور
	رقم العبارة بعد الدمج	رقم العبارة قبل الدمج				
13	1 8	3 ، 1 14 ، 8	-	12	15	المحور الأول
9	-	-	-	16	10	المحور الثاني
11	—	—	27-	—	10	المحور الثالث
11	39	45 ، 41	-	-	12	المحور الرابع
8	-	-	51	-	7	المحور الخامس
52	3	6	2	2	54	الإجمالي

يتضح من جدول(2) أرقام العبارات التي تم حذفها و اضافتها ودمجها بعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء، وبذلك أصبح إجمالي عدد العبارات(52) عبارة موزعة على محاور استمارة" الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية " والتي عددها(5) محاور، وبذلك تم وضع استمارة الاستبيان في صورتها النهائية(مرفق 4)، وتصيح الاستمارة قابله للتطبيق حيث اعتبرت الباحثة نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الاستمارة معيارا لصدقها.

### صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان :

قامت الباحثة بحساب معامل صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان علي عينة ممثلة لمجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (30) من أعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين ومديري الادارات والاختصاصيين بالاندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الاستبيان ، وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور وبين كل عبارة والمجموع الكلي للمحاور وبين المحور والمجموع الكلي للمحاور ، وذلك في الفترة من 2022/8/28 إلى 2022/9/15 م، والجدول رقم (3) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان:

### جدول (3)

صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي لمحاور استمارة استبيان "الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" (ن=30)

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث			المحور الرابع			المحور الخامس		
م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع	م	العبارة مع المحور	العبارة مع المجموع
1	**0.78	**0.71	1	**0.75	*0.68	1	**0.49	**0.51	1	**0.64	**0.62	1	**0.54	**0.58
2	**0.71	**0.60	2	**0.87	**0.90	2	**0.71	**0.64	2	**0.80	**0.83	2	**0.58	**0.60
3	**0.63	**0.60	3	**0.71	**0.64	3	**0.64	**0.58	3	**0.78	**0.72	3	**0.81	**0.84
4	**0.58	**0.56	4	**0.64	**0.62	4	**0.54	**0.54	4	**0.71	**0.68	4	**0.64	**0.72
5	**0.73	**0.57	5	**0.80	*0.76	5	**0.59	**0.53	5	**0.66	**0.61	5	**0.67	**0.74
6	**0.68	**0.69	6	**0.58	*0.52	6	**0.56	**0.58	6	**0.58	**0.59	6	**0.49	**0.51
7	**0.74	**0.79	7	**0.73	**0.75	7	**0.66	**0.61	7	**0.73	**0.57	7	**0.73	**0.87
8	**0.63	**0.60	8	*0.48	**0.51	8	**0.78	**0.80	8	**0.62	**0.69	8	**0.52	**0.69
9	**0.64	**0.70	9	**0.63	**0.66	9	**0.49	**0.53	9	**0.74	**0.73	9		
10	**0.56	**0.58	10			10	**0.71	**0.64	10	**0.66	**0.69	10		

			<b>**0.73</b>	<b>**0.75</b>	<b>11</b>	<b>**0.62</b>	<b>**0.64</b>	<b>11</b>				<b>**0.61</b>	<b>**0.67</b>	<b>11</b>
												<b>**0.56</b>	<b>**0.52</b>	<b>12</b>
												<b>**0.60</b>	<b>**0.59</b>	<b>13</b>

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية  $0.01=0.48$

يوضح جدول (3) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والمحور وبين العبارة والمجموع الكلي للمحاور مما يشير الى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان " الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية " وذلك عند مستوى معنوية 0.01 حيث أن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الاول يتراوح ما بين ( $0.78$  إلى  $0.52$  \*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين ( $0.79$  إلى  $0.56$  \*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع. كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثاني ما بين ( $0.87$  إلى  $0.48$  \*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين ( $0.90$  إلى  $0.51$  \*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع. كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الثالث ما بين ( $0.78$  إلى  $0.49$  \*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين ( $0.80$  إلى  $0.53$  \*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع. كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الرابع ما بين ( $0.80$  إلى  $0.58$  \*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين ( $0.83$  إلى  $0.59$  \*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع. كما يتراوح صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور الخامس ما بين ( $0.81$  إلى  $0.49$  \*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين ( $0.84$  إلى  $0.51$  \*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع.

وبذلك يكون صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمحور يتراوح ما بين (0.81\*\*\*) إلى (0.48\*\*\*) وأن صدق الاتساق الداخلي بين العبارة والمجموع الكلي يتراوح ما بين (0.90\*\*\*) إلى (0.51\*\*\*) مما يؤكد أن العبارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمحور وكذلك بالمجموع الكلي للاستبيان ، ولذلك فهي تساهم في بناء الاستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ، ولذلك فهي تتسم بالصدق الذاتي .

#### جدول (4)

صدق الاتساق الداخلي بين المحور والمجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان "الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" (ن=30)

م	المحاور	معامل الارتباط
1	مبدأ حفظ الحقوق	0.697**
2	مبدأ الإفصاح والشفافية	0.620**
3	مبدأ المعاملة المتساوية	0.699**
4	مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء	0.711**
5	مبدأ مسنوليات مجلس الإدارة	0.727**

قيمة ر الجدولية عند مستوى معنوية 0.01=0.486

يوضح جدول (4) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلي للمحاور لاستمارة استبيان "الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

حيث نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي بين المحاور والمجموع الكلي يتراوح ما بين (0.620\*\*\*) إلى (0.727\*\*\*) مما يؤكد أن المحاور ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجموع الكلي للاستبيان ، ولذلك فهي تساهم في بناء الاستبيان وتقيس ما وضعت من أجله ، ولذلك فهي تتسم بالصدق الذاتي .

ثبات استبيان "الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" :

تم حساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test Retest ، حيث تطبيق الاستمارة على عينة تقنين الاستبيان وقوامها (30) من أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات والاختصاصيين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر

العربية وهي ممثلة لمجتمع البحث ، وقد تم إعادة التطبيق للاستمارة على نفس العينة للتأكد من ثبات الاستمارة وكان بفاصل زمني قدرة (20) يوم ، حيث كان التطبيق الأول 2022/9/20م وإعادة التطبيق 2022/10/10 م ، والجدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني .

### جدول ( 5 )

الفرق بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لاستمارة الاستبيان (ن=30)

معامل الثبات ر	الفرق بين المتوسطين	إعادة التطبيق		التطبيق الأول		المحاور
		ع-	س-	ع	س	
**0.998	0.100	4.73	34.50	4.75	34.60	الأول
*0.431	0.066	5.69	45.30	5.69	45.36	الثاني
**0.998	0.100	4.72	34.49	4.74	34.59	الثالث
*0.429	0.033	5.69	45.48	5.69	45.51	الرابع
**0.991	0.433	12.97	81.66	13.50	82.10	الخامس

\*قيمة (ر) عند مستوى معنوية  $0.05 = 0.380$

\*\* قيمة (ر) عند مستوى معنوية  $0.01 = 0.486$

يوضح جدول (5) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني لاستمارة استبيان "الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( $0.429^* - 0.998^{**}$ ) وهي معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات استمارة الاستبيان. كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ويتضح ذلك من الجدول رقم (6) :

### جدول ( 6 )

معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان "الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" (ن = 30)

معامل ألفا كرونباخ	المحور	المحاور	م
0.712	0.763	مبدأ حفظ الحقوق	1
	0.760	مبدأ الإفصاح والشفافية	2
	0.755	مبدأ المعاملة المتساوية	3
	0.746	مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء	4
	0.748	مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	5

يوضح جدول (6) معامل الفا (كرونباخ) لبيان معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان بالإضافة إلى إجمالي الاستبيان ويتضح وجود دلالات إحصائية قوية تشير إلى ثبات الاستبيان، فقد تراوحت القيم ما بين (0.746 إلى 0.763 ) ومعامل ألفا للاستبيان بلغ (0.712) مما يؤكد أن المحاور متجانسة فيما بينها وتتسم بالثبات وأنها متكاملة وتسهم في بناء الاستبيان .

### تطبيق الاستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية للاستبيان قامت الباحثة بتطبيق استبيان " الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية " في صورته النهائية على عينة قوامها (120) وذلك في الفترة من 2022/10/15 إلى 2022/11/1م.

### عرض ومناقشة النتائج :

اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي للبحث مع الاسترشاد بالمراجع العلمية والدراسات المرجعية ، تم مناقشة النتائج وفقا لتساؤلات البحث وسوف تتناول الباحثة عرض ومناقشة النتائج على النحو التالي :

### جدول ( 7 )

التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية وقيمة كا2 لآراء عينة البحث في محاور مبادئ الحوكمة (ن=120)

م	م	م	نعم		إلى حد ما		لا		م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
			ك	%	ك	%	ك	%												
أ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1					

83.85	89.17	321	2.50	3	27.50	33	70.00	84	1	34	47.45	77.22	278	5.83	7	56.67	68	37.50	45	9	9
86.45	89.44	322	2.50	3	26.67	32	70.83	85	2	35	81.45	88.33	318	5.83	7	23.33	28	70.83	85	10	10
54.60	85.00	306	6.67	8	31.67	38	61.67	74	3	36	56.15	85.28	307	5.83	7	32.50	39	61.67	74	11	11
52.85	84.72	305	5.83	7	34.17	41	60.00	72	4	37	68.45	87.22	314	2.50	3	33.33	40	64.17	77	12	12
59.15	85.56	308	7.50	9	28.33	34	64.17	77	5	38	111.80	91.11	328	5.00	6	16.67	20	78.33	94	13	13
75.80	87.22	314	8.33	10	21.67	26	70.00	84	6	39	مبدأ المعاملة المتساوية										ب
111.80	91.11	328	5.00	6	16.67	20	78.33	94	7	40	136.80	93.33	336	3.33	4	13.33	16	83.33	100	1	14
111.80	91.11	328	5.00	6	16.67	20	78.33	94	8	41	141.65	93.89	338	2.50	3	13.33	16	84.17	101	2	15
108.60	91.67	330	1.67	2	21.67	26	76.67	92	9	42	41.60	82.22	296	6.67	8	40.00	48	53.33	64	3	16
78.95	89.72	323	1.67	2	27.50	33	70.83	85	10	43	27.95	79.72	287	10.8 3	13	39.17	47	50.00	60	4	17
72.20	87.78	316	1.67	2	33.33	40	65.00	78	11	44	43.20	92.22	332	3.33	4	16.67	20	80.00	96	5	18
مبدأ مسنوليات مجلس الإدارة										هـ	54.15	84.17	303	2.50	3	42.50	51	55.00	66	6	19
89.55	90.00	324	0.83	1	28.33	34	70.83	85	1	45	51.35	82.22	296	2.50	3	48.33	58	49.17	59	7	20
13.33	86.11	310	8.33	10	25.00	30	66.67	80	2	46	1.63	76.67	276	14.1 7	17	41.67	50	44.17	53	8	21
51.20	84.44	304	6.67	8	33.33	40	60.00	72	3	47	178.55	95.56	344	4.17	5	5.00	6	90.83	109	9	22
85.650	88.33	318	7.50	9	220.0	24	72.50	87	4	48	مبدأ الإفصاح والشفافية										ـ
80.600	87.22	314	10.00	12	18.33	22	71.67	86	5	49	113.40	91.67	330	3.33	4	18.33	22	78.33	94	1	23
75.050	86.94	313	9.17	11	20.83	25	70.00	84	6	50	141.05	93.61	337	3.33	4	12.50	15	84.17	101	2	24
91.550	88.61	319	8.33	10	17.50	21	74.17	89	7	51	122.15	91.11	328	7.50	9	11.67	14	80.83	97	3	25
113.40	91.67	330	3.33	4	18.33	22	78.33	94	8	52	86.950	80.00	288	22.5	27	15.00	18	62.50	75	4	26

قيمة كا<sup>2</sup> الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99

يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بمبدأ حفظ الحقوق. وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (2) بنسبة (90.83%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (6) بنسبة (41.67%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم (8) بنسبة (60.00%) وكانت أقل

نسبة مئوية في العبارة رقم (2) بنسبة (8.33%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (4،5،7،9،10،11) بنسبة (5.83% ) ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (2) بنسبة (0.83%) .

ومثلت العبارة رقم (2) أعلى وزن نسبي (348) وأكثر أهمية نسبية (96.67%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (9،10) أقل وزن نسبي (278) وأقل أهمية نسبية (77.22%) بين عبارات المحور .

وبما أن قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فإن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 ، مما يؤكد أهمية مبدأ حفظ الحقوق حيث يمثل أحد أهم مبادئ الحوكمة، وكما أن الحوكمة وتطبيق مبادئها تلعب دورا هاما في الأندية الرياضية حيث ترتبط بالنهج الإداري الفعال الذي يحفظ الحقوق ويحدد المسؤوليات ويضع الأطر العامة للرقابة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من "Pathak"(2003)(23) ، "Myers"(2003)(29) ، "DuFFy"(2004)(24) ، نهال البيلي صبح(2021)(21) والتي أكدت على أن الحوكمة الجيدة هي التي تقوم على المصدقية والمعلومات السليمة والافصاح في العمل الإداري ذلك مما يساعد على حفظ الحقوق، حيث تهدف الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الأندية الرياضية للحد من استغلال السلطة مما يساعد على حفظ الحقوق وتحقيق الحماية للعملاء مما يزيد من شعورهم بالتمكين الوظيفي وينمي الانتماء والولاء لديهم مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي .

وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الإجابة على التساؤل الأول :

ما مدى مساهمة مبدأ حفظ الحقوق في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

وكما يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بمبدأ المعاملة المتساوية .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (9) بنسبة (90.83%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (8) بنسبة (44.17%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم (7) بنسبة

(48.33%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (9) بنسبة (5.00%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (8) بنسبة (14.17% ) ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (7،6،2) بنسبة (2.50%) .

ومثلت العبارة رقم (9) أعلى وزن نسبي (344) وأكثر أهمية نسبية (95.56%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (8) أقل وزن نسبي (276) وأقل أهمية نسبية (76.67%) بين عبارات المحور .

وبما أن قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فإن العبارة رقم (8) ليس لها دلالة إحصائية ، بينما باقي العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 ، مما يؤكد على أهمية المعاملة المتساوية بين جميع العاملين بالاندية الرياضية ومدى أهمية أن تتاح لهم فرصة المشاركة على أساس متساوي مع الآخرين فلتحقيق المساواة الكاملة والفاعلة من الضروري معاملة الافراد بشكل متفاوت من جهة ولتحسين مستوى أدائهم المؤسسي من جهة أخرى ، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من "Pathak"(2003) ، "Myers"(2003) ، "DuFFy"(2004) والتي أكدت على أن الحوكمة الجيدة هي التي تقوم على المصدقية والمعلومات السليمة والافصاح في العمل الاداري ذلك مما يساعد على حفظ الحقوق ،ويؤكد أبنوب سعيد(2017)(1) على أن الحوكمة مهما تضمنت من معايير وقواعد وضوابط لن تكون فعالة اذا لم يتحلى جميع الأطراف المشاركة في الأداء بسمه لاغنى عنها ألا وهي النزاهة والشفافية وهذا ما يحقق المعاملة المتساوية .

وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الإجابة على التساؤل الثاني :

ما مدى مساهمة مبدأ المعاملة المتساوية في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

وكما يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بمبدأ الإفصاح والشفافية .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (2) بنسبة (84.17%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (9) بنسبة (40.83%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم (9) بنسبة

(51.67%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (3) بنسبة (11.67%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (4) بنسبة (22.50% ) ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (7) بنسبة (1.67%) .

ومثلت العبارة رقم (2) أعلى وزن نسبي (337) وأكثر أهمية نسبية (93.61%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (6) أقل وزن نسبي (279) وأقل أهمية نسبية (77.50%) بين عبارات المحور .

وبما أن قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فان جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 ، مما يؤكد على أهمية الإفصاح والشفافية حيث أنه أحد أهم مبادئ الحوكمة، و يؤكد محمد عبدالله فرج (2017)(17) أن الحوكمة تهدف الى تحقيق الشفافية التي هي أحد أهم مبادئ الحوكمة والتي تتحقق من خلال توفر المعلومات الدقيقة واعلانها للجمهور في الوقت المناسب والافصاح عن كافة البيانات وتقارير الأداء نظرا لأن الشفافية في الإدارة تعد حل جذري لمكافحة وعلاج الفساد الإداري وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي، وهذا يتفق مع ما جاءت به نتائج دراسة "محمد مجدي شوشة"(2009)(18) ،"عصمت أنور حامد"(2007)(13)،"إيمان محمد أبو فريخة ، أحمد عبد الحميد قطب"(2006)(4)، "Duffy"(2004)(24)،"Pathak"(2003)(23)،"-Sweeney vallario"(2002)(31) بأن سياسات المتابعة والتقييم تهدف الى ادارة خالية من الانحرافات والمخالفات ، وأن تطبيق الحوكمة يؤدي دورا فعالا نحو التأكيد على دور الرقابة والالتزام بتطبيق سياسات الافصاح، حيث أن وجود لجان مستقلة للرقابة على الأداء تعد أحد الركائز الأساسية للحوكمة وأن الحوكمة الجيدة هي التي تقوم على الرقابة الفعالة والمساءلة و المصدقية والمعلومات السليمة والافصاح في العمل الإداري، وكما يتفق ذلك مع نتائج دراسة أسماء سعيد خلف(2020) (3) حيث أشارت أهم النتائج إلي أن الحوكمة الإلكترونية تزيد من تفعيل مبادئ الإفصاح والشفافية للحوكمة الإلكترونية في الاتحادات الرياضية ، وتعتمد الحوكمة الإلكترونية في تحسين أداء الاتحادات الرياضية على مشاركة كافة الأطراف داخل الاتحاد والجمهور المتعامل معه ، ويختلف ذلك مع نتائج دراسة Ahmed Saber Moussa (2020) (22) حيث أشارت أهم النتائج إلي أن إفصاح المؤسسات عن المخاطر المالية هو أكثر من المخاطر غير المالية ، والمخاطر

المستقبلية أكثر من المخاطر السابقة ، والمخاطر النوعية أكثر من المخاطر الكمية والمخاطر السيئة أكثر من المخاطر الجيدة ، ويؤكد كلا من **Jonsen M.van (2013)(25)**، **Moerland,p.w (2004)(28)** على أن مستوى الإفصاح عن المخاطر المالية له تأثير سلبي كبير على قيمة المؤسسة ولكن الإفصاح عن المخاطر غير المالية ليس له علاقة بقيمة الشركة - مستوى الإفصاح عن المخاطر له تأثير سلبي ضعيف بشكل ملحوظ على قيمة المؤسسة.

وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الإجابة على التساؤل الثالث :

ما مدى مساهمة مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأنديّة الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

وكما يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بمبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء .

وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (7،8) بنسبة (78.33%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (4) بنسبة (60.00%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم (4) بنسبة (34.17%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (7،8) بنسبة (16.67%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (6) بنسبة (8.33%) ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (9،10،11) بنسبة (1.67%) .

ومثلت العبارة رقم (9) أعلى وزن نسبي (330) وأكثر أهمية نسبية (91.67%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (4) أقل وزن نسبي (305) وأقل أهمية نسبية (84.72%) بين عبارات المحور .

وبما أن قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فإن جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 ، مما يؤكد أهمية دور الأطراف المشاركة في الأداء حيث أنه أحد أهم مبادئ الحوكمة ، وكما أن المشاركة في تحديد الأهداف وفي اتخاذ القرارات يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي ومن ثم تحقيق الأهداف المنشوده ، وكما أن الغموض وعدم الوضوح في عملية اتخاذ القرار يؤثر بشكل كبير على كفاءة العمليات الإدارية وعلى كفاءة أداء العاملين في المؤسسة، وهذا يتفق

مع "Stephen.A.patricia(2006)(30) ،"محمد عبد التواب البكري (2002)(16)،"سوزي رؤف اسكندر"(2012)(11) ،"فيصل بن فهد بن محمد"(2008)(15) ، كما تؤكد نهى أحمد الحايك (2017)(20) أن تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية يعزز العملية التسويقية وبالتالي يعزز دور الأطراف المشاركة في الأداء مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي .  
وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الإجابة على التساؤل الرابع:  
ما مدى مساهمة مبدأ دور الأطراف المشاركة في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

وكما يتضح من الجدول رقم (7) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الخامس الخاص بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة .  
وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( نعم ) في العبارة رقم (8) بنسبة (78.33%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (3) بنسبة (60.00%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم (3) بنسبة (33.33%) وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (7) بنسبة (17.50%) ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين اختاروا ( لا ) في العبارة رقم (5) بنسبة (10.00%) ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم (1) بنسبة (0.83%) .  
ومثلت العبارة رقم (8) أعلى وزن نسبي (330) وأكثر أهمية نسبية (91.67%) بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم (3) أقل وزن نسبي (304) وأقل أهمية نسبية (84.44%) بين عبارات المحور .

وبما أن قيمة كا2 الجدولية عند مستوى معنوية  $0.05 = 5.99$  فان جميع العبارات ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة كا2 لهذه العبارات أكبر من 5.99 ، مما يؤكد أهمية مسؤوليات مجلس الإدارة حيث يمثل أحد أهم مبادئ الحوكمة ، وتشير نهى أحمد الحايك (2017)(20) الى أن تطبيق مبادئ الحوكمة تساعد مجلس الإدارة في وضع خطط واضحة وتعمل على الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **Jonsen & Rensburg (2013) (25)** : حيث أشارت أهم النتائج إلي أن إدراك تأثير الاتحاد الدولي للكريكت على الاتحادات الوطنية

للاتزام بقواعد الحوكمة وكذلك في إدراك الإدارة الاستراتيجية للأنشطة التي يؤديها مجالس إدارة هذه الاتحادات، وأيضا نتائج دراسة **JU Chen (2014)** (26) حيث أشارت إلي أن التغيير في حوكمة المؤسسات خلال الأزمات المالية مرتبط بكل من مكافآت مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين ، قوة مجلس الإدارة (كبار المساهمين) ، شفافية المعلومات ، مشاركة الأطراف ذات العلاقة ، كما أن التغيير في هذه المتغيرات يؤثر على أداء المؤسسة التشغيلي.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **سهام قديس سليمان (2015)** (10) حيث أشارت إلي أن الاسترشاد بالمبادئ التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة في تطبيق الحوكمة داخل الأندية الرياضية ، واستخدام مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية من قبل إدارة الأندية بالإدارة العامة في وضع الخطط والاستراتيجيات ، وتنظيم دورات صقل للكوادر الإدارية بالأندية الرياضية على مختلف المستويات الإدارية لشرح فلسفة ومبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها بالنادي ، وتعديل اللوائح والقوانين المنظمة لعمل الأندية الرياضية بحيث تتيح تطبيق مبادئ الحوكمة، ويتفق أيضا في ذلك أبو بكر سالم ، **محمد قدرى صلاح الدين (2017)** (2) على أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يحسن من أداء المؤسسات وتعظيم الربحية ويولد الثقة لدى المستثمر ويؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة في الأجل الطويل نظرا لما تتمتع به من آليات حفظ الحقوق والمعاملة المتساوية لجميع الأطراف المشاركة في الأداء مع مراعاة الإفصاح والشفافية وما يقوم به مجلس الإدارة من مسؤوليات ، تلك الآليات تمثل ضرورة لاستمرارية وبقاء المؤسسات.

وهذا ما حاولت الباحثة التأكيد عليه بضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة من حفظ حقوق جميع العاملين بمستوياتهم الإدارية المختلفة ، والحفاظ على مبدأ المعاملة المتساوية فيما بينهم وإتاحة الفرصة للجميع لإبداء الرأي وتقديم أي اقتراحات أو شكاوى مع مراعاة الإفصاح والشفافية لرؤية ورسالة النادي وإعلان التوصيف الوظيفي لكل العاملين بالنادي الرياضي حتى نتجنب التداخل والتضارب فالاختصاصات وأيضا تعظيم دور الأطراف المشاركة في الأداء لتحديد أهداف النادي الرياضي وكذلك المشاركة في صنع القرارات ، حيث أنه من مسؤوليات مجلس الإدارة المتابعة والتوجيه للعاملين بالنادي الرياضي حيث يعمل علي التأكد من مدى تحقيق الأهداف السنوية الموضوعة وفق الخطط الزمنية المحددة ، وانتقاء ذوي الخبرات والمؤهلين بدرجة عالية من

المدرين والإداريين والاختصاصيين الرياضيين بالنادي وتدريبهم بصورة مستمرة لصقل مهاراتهم ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي بدرجة عالية من الكفاءة والجودة

وبذلك تكون الباحثة قد تمكنت من الإجابة على التساؤل الخامس :

ما مدى مساهمة مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ؟

### استخلاصات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومعالجتها وعرضها ومناقشتها وفي حدود عينة البحث ووسائل جمع البيانات المستخدمة في ضوء أهداف البحث تمكنت الباحثة من الوصول إلى الاستخلاصات الآتية :

1. العمل بمبدأ حفظ الحقوق يسهم تحقيق الحماية للعملاء مما يزيد من شعورهم بالتمكين الوظيفي وينمي الانتماء والولاء لديهم مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية .
2. المعاملة المتساوية بين جميع العاملين بالأندية الرياضية ذات جدوى كبيرة حيث تتيح لهم فرصة المشاركة على أساس متساوي مع الآخرين فلتحقيق المساواة الكاملة والفاعلة من الضروري معاملة الافراد بشكل متفاوت من جهة ولتحسين مستوى أدائهم المؤسسي من جهة أخرى .
3. تبني مبدأ الإفصاح والشفافية يتصدى لعلاج الفساد الإداري ويبرز المشكلات ونقاط الضعف التي يعاني منها العاملين بالأندية الرياضية للوقوف عليها وتحويلها إلى نقاط قوة ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي بالأندية الرياضية .
4. أن تطبيق مبادئ الحوكمة تساعد مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته على الوجه الأكمل وتسهم في وضع خطط واضحة وتعمل على الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي .

### التوصيات :

في ضوء استخلاصات البحث وفي ضوء مبادئ الحوكمة كاتجاه إداري حديث، توصي الباحثة بما يلي:

1. تبني فلسفة الحوكمة ونشر ثقافتها بالمؤسسات الرياضية على مستوى جمهورية مصر العربية.

2. نشر ثقافة الحوكمة داخل الأندية الرياضية من خلال تنظيم دورات تدريبية في هذا المجال لصقل مهارات العاملين بها.
3. الاهتمام من قبل الادارة العليا بتطبيق مبادئ الحوكمة لتفعيل وتطوير مستوى الأداء بالاندية الرياضية.
4. أن تكون مبادئ الحوكمة محددة كتابة وواضحة ومعلنة للجميع، ويتم تعميمها والالتزام بتطبيقها والعمل بها بجميع الأندية الرياضية .
5. وضع لجنة للحوكمة داخل الأندية الرياضية للتأكد على كفاءة وفاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة.
6. توفير البنية التحتية اللازمة لتفعيل الحوكمة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية .
7. تخصيص ميزانية سنوية لتنفيذ برامج التدريب الإداري لمختلف المستويات الإدارية بالنادي .
8. إعداد وتدريب كوادر متخصصة للتعامل مع أنظمة وبرامج الحوكمة الإلكترونية بما ينعكس على مستوى الأداء بالأندية الرياضية.
9. إجراء المزيد من الدراسات العلمية والبحوث المتعلقة بالحوكمة كإتجاه إدارى حديث، والإستعانة بنتائج تلك الدراسات فى تطوير الأداء بالمؤسسات الرياضية .
10. ضرورة تفعيل دور الباحثين والبحث العلمى فى الارتقاء والنهوض بمستوى الأداء الإدارى بالمؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية.
11. تطبيق مثل هذه الدراسة على مؤسسات رياضية أخرى مثل الاتحادات الرياضية والمراكز الصحية والاجتماعية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبانوب سعد فايز داود : الشفافية الادارية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية للعاملين بوزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا.
2. أبو بكر سالم، محمد قدرى : دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق استدامة الشركة "دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن المهدي، الجزائر، العدد(8).
3. أسماء سعيد خلف (2020م) : دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالاتحادات الرياضية في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،

- كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
4. إيمان محمد أبو فريخة ، أحمد عبد الحميد قطب (2006م) : دراسة تحليلية للسياسات الادارية للحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، بحث منشور، مجلة أسبوت لعلوم وفنون الرياضة ، كلية التربية الرياضية ،جامعة أسبوت.
5. جمال معروز سليم (2016م) : درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات مديري المدارس الحكومية الثانوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين.
6. حسن أحمد الشافعي (2001م) : الموسوعة العلمية في ادارة وفلسفة التربية البدنية والرياضة، الجزء الخامس، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفني، الاسكندرية.
7. \_\_\_\_\_ (2009م) : الحوكمة في التربية البدنية والرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
8. حسن أحمد الشافعي ، كريم محمد الحكيم (2016م) : نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان.
9. راشد النعيمي (2015م) : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمارات ، الإمارات العربية المتحدة.
10. سهام قديس سليمان (2015م) : فاعلية الحوكمة كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان.
11. سوزي رؤوف اسكندر (2012م) : أثر أبعاد تمكين العاملين على بيئة العمل الابتكارية، دراسة ميدانية على قطاع الفنادق بالقاهرة، أكاديمية السادات للعلوم الادارية.
12. طارق كمال نوير (2007م) : تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة (حالة حصر) ، المؤتمر الإحصائي العربي ، المعهد العربي للتدريب والبحوث ، عمان ، الأردن .
13. عصمت أنور حامد صحاح (2007م) : دراسة تحليلية لدور المراجعين في حوكمة الشركات بالتطبيق على البنوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
14. عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي (2008م) : الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
15. فيصل بن فهد بن محمد : العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته

- بمستوى أبحاثهم، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. (2008م)
16. محمد عبد التواب البكري : الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من: عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات والكفاءة الاجتماعية"، مجلة البحوث الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، ملحق العدد الأول. (2002م)
17. محمد عبدالله فرج (2017م) : تفعيل أثر تطبيق حوكمة نظم المعلومات في الحد من مخاطر المعلومات "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة.
18. محمد مجدي شوشة : تصور مقترح للسياسات الادارية للجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط. (2009م)
19. محمد مصطفى سليمان : حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية . (2006م)
20. نهى أحمد الحايك (2017م) : أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية "دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية .
21. نهال البيلي صبح (2021م) : تقويم السياسات الإدارية للجان الحكام بالاتحاد المصري للكراتيه في ضوء مبادئ الحوكمة، بحث منشور، المجلة العلمية لعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة كفرالشيخ.
22. يوسف جعادي (2017م) : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد حيدر بسكرة ، الجزائر .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

23. **Ahmed saber mosa (2020)** : The Effect of Corporate Risk Disclosure on Firm Value According to Corporate Governance , faculty of Commerce , al-manoufia University, Ph.D.
24. **Bathak, J (2003)** : Internal Audit and corporate governance , Aprogramme for Audit, EDP Auditing, April.
25. **Duffy, M (2004)** : Corporate Governance and client Investing ,Journal of Accountancy, January,p.p. 113 .
26. **J onsen M. van** : Boards and governance in African national cricket organization's An

- Rensburg , p. venter , H. S. Kriek (2013)** : exploratory study , southern African Business Review , vol 17.
27. **JU Chen, Crisis and the Dynamics of Corporate Governance (2014)** : Evidence from Taiwan's Listed Firms, International Review of Economics and Finance, Vol 32, Issue c ,.
28. **Moerland, P.W (2000)** : changing Models of corporate governance in OECD countries, Macmillan press,.
29. **Moerland, p.w (2004)** : Changing Models of corporate governance in OECD publications, France,.
30. **Myers, R (2003)** : Ensuring Ethical Effectiveness, Journal of Accountancy, February, pp.1-10 .
31. **Stephen.A, patricia. C (2006)** : Class five Elements of corporate governance to manae strategic Risk, Business Horizons,.
32. **Sweeney- p. vallario (2002)** : Nyse sets Audit committees on New Road, Jornal of Accoountancy, November, pp. 1-12 .

**ملخص البحث:** يهدف البحث الى معرفة جدوى الالتزام بمبادئ الحوكمة لتحسين الأداء المؤسسي ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي لمناسبته لطبيعة البحث وأهدافه، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية من مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين ومديري الادارات والاختصاصيين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية والبالغ عددهم (150) فرد بواقع (30) فرد للدراسة الاستطلاعية ، و(120) فرد للدراسة الأساسية، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت أهم النتائج في أن تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في حفظ الحقوق و المعاملة المتساوية والافصاح والشفافية ودور الأطراف المشاركة في الأداء تساعد مجلس الإدارة في تنفيذ مسؤولياته على الوجه الأكمل وتسهم في وضع خطط واضحة وتعمل على الارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية للعاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالأندية الرياضية ومن ثم تحسين الأداء المؤسسي .

### Research Summary

The research aims to find out the feasibility of adhering to the principles of governance to improve institutional performance in some sports clubs in the Arab Republic of Egypt. The researcher used the descriptive approach using the survey method to suit the nature and objectives of the research. The number of Arab students is (150) individuals, with (30) individuals for the exploratory study, and (120) individuals for the basic study. And it relied on the questionnaire as a tool for data collection, and the most important results were that the application of governance principles represented in preserving rights, equal treatment, disclosure, transparency and the role of the parties involved in the performance helps the Board of Directors in fully implementing its responsibilities and contributes to the development of clear plans and works to improve the level of administrative efficiency of employees At different administrative levels in sports clubs and then improve institutional performance.