

## " دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمديريات الشباب والرياضة "

أ.م.د/ أحمد محمد يسن علي (\*)

### - مقدمة ومشكلة البحث :

شهد العالم في الوقت الحاضر تحولات وتغيرات متسارعة امتدت من الأفراد تم الشركات حتى وصلت إلى الحكومات حديثاً نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات المتطورة والمتسارعة خاصة في مجال الاتصالات ، والتحويلات إلى مجتمع واقتصاد المعرفة حيث أصبحت غالبية دول العالم تتنافس في تحفيز جميع منظماتها الحكومية والخاصة لمواكبة التقدم والتطور في مجال التكنولوجيا الرقمية ، ومن بين أكثر الاستجابات لتلك التطورات ظهور مصطلحات ومفاهيم حديثة متطورة مثل تطبيق الحوكمة الذكية .

ويعتبر تطبيق الحوكمة الإلكترونية من أهم التطبيقات التكنولوجية التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي في عالم الأعمال ، ويقوم تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مرتكز رئيسي وهو تقديم الخدمات الإلكترونية الفورية للمستفيدين من الخدمات ، وذلك دونما بذل الجهود الشاق والتكاليف التي يربتها تقديم الخدمات بالطريقة الاعتيادية ؛ كما أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية يسمح للأجهزة الحكومية من الرقابة على الأداء ، مما يمكن من زيادة فاعليته وكفاءته وزيادة الشفافية في تقديم الخدمة ، ودعم اتخاذ القرارات التي تخدم غالبية المواطنين واحتياجاتهم بهدف تحسين الأداء الحكومي بشكل عام .

ويشير محمد حسن يوسف (٢٠٠٧م) إلى أن الحوكمة إحتلت أهمية كبيرة على مستوى العالم ، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي ، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً ، مما نتج عنه ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه ، وازدادت أهمية موضوع الحوكمة نظراً لزيادة دور شركات القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي وإشراك جميع الأطراف في المؤسسة الواحدة في عملية اتخاذ القرار وتوفير المعلومات لجميع هذه الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد عمل جميع المسؤولين في الشركة لتجنب حدوث حالات الفساد الاقتصادي لتصبح تحت رقابة ومتابعة أداء تلك الشركات ، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن . ( ١٦ : ٢٢ )

ويذكر محمد عصام أحمد وآخرون (٢٠١٢م) أنه من خلال الحوكمة يمكن أن يشترك جميع الأطراف في الهيئة الواحدة في عملية اتخاذ القرار وتوفير المعلومات لجميع هذه الأطراف

(\*) أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية - جامعة بنها

بشفافية ووضوح وتحديد عمل جميع المسؤولين في الهيئة لتجنب حدوث حالات الفساد الاقتصادي لتصبح تحت رقابة ومتابعة . ( ١٧ : ٢٨١ )

ويرى كلاً من عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة (٢٠٠٦م) أن الحوكمة تعتبر أداة جيدة تمكن الهيئات من التأكد من حسن إدارتها في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين ، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالهيئات ، وهي تعتبر أداة جيدة للحكم على الاداء الاداري لمجالس إدارة الهيئات ومحاسبتهم . ( ١٠ : ١٩ )

ويشير كلاً من خلود موسى عمران وندي بدر وجراح (٢٠١٤م) إلى أن الحوكمة الإلكترونية تعد مشروعاً حيوياً لأنها تمثل المعيار الحقيقي للتطور الإلكتروني ومعلوماتياً والذي سيؤدي إلى ربط كافة مؤسسات الدولة ودوائرها بنظام اتصالاتي مميز سيقضي على الروتين والفساد الإداري والمالي وسيعمل على إنجاز كافة المعاملات بسرعة ويسر . ( ٤ : ٧ )

بينما يرى عدمان مريزق عاشور (٢٠١٤م) أن الحوكمة الإلكترونية هي عبارة عن نمط حديث للعمل يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة مرفقة بتغييرات على مستوى التنظيم وسلوكيات الأفراد وتهدف إلى مشاركة المواطنين بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وتحقيق جودة الخدمات وتجسيد مبدأ الديمقراطية الإلكترونية . ( ١١ : ١٣٠ )

حيث يشير شريف حسين سعد (٢٠٠٤م) إلى أنه لنجاح المؤسسة أو الهيئة الرياضية في تحقيق أهدافها يستلزم ذلك إلمام العاملين بها والقائمين على إدارتها بالأسس والوظائف التي تحكم العمل ، كما يتطلب ذلك دراية واعية بالأهداف الموضوعية حتى يتسنى للعاملين والإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية من تحقيق أهدافها . ( ٧ : ٢٥ )

حيث يذكر مفتي إبراهيم حماد (٢٠٠٩م) أن تحقيق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاءة يتم من خلال العمليات الإدارية داخل المؤسسات والهيئات الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار سياسة الدولة بكافة أجهزتها وقطاعاتها ، والتي تهدف إلى العناية الكاملة والفاخرة للنشء والشباب باعتبارهم عماد الأمة ونهضتها ومستقبلها ، لذلك فهي تقوم بالدعم المستمر للمؤسسات التي تعمل على تنشئة الشباب وتوفير فرص النمو المتكامل للنشء والشباب والإرتقاء بالمستوى الصحي والنفسي والاجتماعي لهم وتنظيم حسن استثمار أوقات الفراغ في أنشطة تروحية بناءة ، وكذلك وضع الخطط اللازمة لتنفيذ هذه السياسة والعمل على تنسيق هذه المشروعات الموضوعية في هذا الشأن وتكاملها بين الوزارات والأجهزة والهيئات المعنية بشئون النشء والشباب على جميع المستويات . ( ٢١ : ١٨ )

حيث تشير نتائج دراسة إدجار فيونا ، جيري ألان Edgar Fiona & Geare Alan J. (٢٠٠٥م) إلى أن تدريب المرؤوس أو الموظف وتنميته أصبح مسألة مهمة على نحو متزايد ، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والإختيار والتعيين من جانب وإدراك مقاييس الأداء بالمؤسسة من جانب آخر ، وأن هذه الممارسات تؤثر إيجابياً على الأداء الإبتكارى . ( ٢٥ : ٣٧٧ )

ومديريات الشباب والرياضة فى جميع محافظات مصر هى هيئات تابعة لوزارة الشباب والرياضة ومنوطة بتحقيق أهداف ورؤية الوزارة ، وعليه فإنها تمارس إختصاصات الجهاز الوظيفى للوزارة فى نطاق المحافظة ، حيث تعتبر مديريةية الشباب والرياضة هيئة أهلية عاملة فى ميدان رعاية الشباب والرياضة وفقاً لأحكام القانون الخاص بالهيئات الأهلية لرعاية الشباب والرياضة لسنة ١٩٩٧م ، والغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الفرصة والظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والإجتماعية والروحية والصحية والترفيهية فى إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذى تضعه وزارة الشباب والرياضة ، وتستهدف إستراتيجيات مديريات الشباب والرياضة توفير فرص النمو المتكامل للشباب ، والنهوض بالمستوى الثقافى والإجتماعى للنشء والشباب ، والإهتمام بالأنشطة الرياضية المختلفة ، وتنظيم إستثمار أوقات الفراغ ، وخدمة الفرد والمجتمع ، والتأكيد على الطابع الأهلى للهيئات الشبابية والرياضية . ( ٢٩ )

وتنبثق أهداف مديريات الشباب والرياضة من الأهداف الرئيسية لوزارة الشباب والرياضة وتنقسم إلى أهداف خاصة بالشباب وأهداف خاصة بالرياضة ، حيث تسعى الأهداف الخاصة بالشباب إلى توفير الخدمات الشبابية ، وغرس قيم المواطنة والإنتماء ، والإنتفاع على العالم الخارجى والتبادل الشبابى العربى والدولى ، وتوسيع مشاركة الشباب فى الحياة العامة ، ورعاية الموهوبين والمبتكرين ، وتفعيل دور الفتاة ومشاركتها فى الحياة العامة ، ورفع مستوى الأداء ، وتوسيع الأهداف الخاصة بالرياضة إلى توسيع قاعدة الممارسة الرياضية ، ووضع نظام لتنظيم الرياضات التنافسية ، وإعداد قطاع متخصص بالبطولات الرياضية وصناعة الأبطال بما يضمن التمثيل المشرف فى البطولات المحلية والدولية ، ونشر الثقافة الرياضية والتأكيد على مفهوم الروح الرياضية والقيم والمبادئ والسلوكيات المستهدفة منها ، وحماية العمل التطوعى وتشجيع الإحتراف الرياضى ، وإعداد وصقل وتنمية الكوادر البشرية العاملة فى مجالات الرياضة وتدعيم البنية الأساسية للرياضة بالدولة ، ووضع البرامج التى من شأنها الإرتقاء بالطب الرياضى ومكافحة المنشطات والعقاقير الضارة فى مجالات الرياضة المختلفة . ( ٢٨ ) ( ٣٠ )

وقد توصل الباحث من خلال مقابلة شخصية مفتوحة قام بها مع عدد من القائمين على إدارات مديريات الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية كدراسة إستطلاعية وكذلك من خلال المعرفة

المباشرة ببعض القيادات والكوادر الإدارية العاملة بالأندية الرياضية ومراكز الشباب بمحافظة القليوبية باعتبارها هيئات تتبع مديرية الشباب والرياضة داخل المحافظة سواء من الجهة الإشرافية أو الرقابية فقد لاحظ أن مديريات الشباب والرياضة في حاجة إلى إنجاز معدل عال من الأداء ليستخدم مدخلاً يسعى إلى تعظيم الشفافية وتنمية المشاركة في أداء العمليات الإدارية المختلفة بمديريات الشباب والرياضة ، فبالرغم من أن مديريات الشباب والرياضة أحد الهيئات الرياضية المنوطة بتوفير الخدمات الشبابية ، ورعاية الموهوبين والمبتكرين ، ورفع مستوى الأداء ، وتوسيع قاعدة الممارسة الرياضية بين جميع فئات المجتمع المصري ، وإعداد قطاع متخصص بالبطولات الرياضية وصناعة الأبطال ، ونشر الثقافة الرياضية والتأكيد على مفهوم الروح الرياضية والقيم والمبادئ والسلوكيات المستهدفة منها ، ووضع البرامج التي من شأنها الإرتقاء بالطب الرياضي ومكافحة المنشطات والعقاقير الضارة في مجالات الرياضة المختلفة ، فإن مستوى النتائج وحجم الإخفاق الواضح في نتائج الرياضيين على المستوى الأولمبي والدولي دليلاً كافياً على المستوى الحقيقي للرياضة في مصر .

ويرى الباحث أن هذه الإخفاقات والنتائج السلبية ترجع بدرجة كبيرة إلى عدم قدرة القيادات والكوادر الإدارية بمديريات الشباب والرياضة على ممارسة الحوكمة بالشكل الذي يسمح بإستثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، وأن هناك جمود في القوانين وعدم توافر الحرية الكافية للإبداع ، وأيضاً لإنخفاض الدعم الجماعي وفقدان التحفيز ، ولعدم رغبتهم في تحمل المخاطرة خوفاً من المجهول .

ولقد أجريت العديد من الدراسات في مجال الحوكمة والأداء الإداري في المجال الرياضي كدراسة أمل فكري نعيم (٢٠١٤م) ، ودراسة على بن أحمد بركات (٢٠١٥م) ، ودراسة حمود بين عبد الله الهاشمي (٢٠١٥م) ، ودراسة سهام قديس حكيم (٢٠١٥م) ، ودراسة أحمد سيد عبد الفتاح (٢٠١٧م) ، ودراسة إسماعيل محمد رضا (٢٠١٨م) ، ودراسة العنود إبراهيم الهروط (٢٠١٨م) ، ودراسة مصطفى محمد إبراهيم (٢٠١٨م) ، ودراسة أحمد رمضان المرادني (٢٠١٩م) ، ودراسة عاطف عبد الرحمن السيد (٢٠٢٠م) - في حدود علم الباحث - لم يجد أي من الدراسات السابقة تتطرق إلى دراسة دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمديريات الشباب والرياضة ، وهذا ما دعا الباحث إلى ضرورة إجراء البحث الحالي للتعرف على الدور من خلال التعرف على دور الشفافية والمشاركة والمساواة والمساءلة لدى القيادات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بمديريات الشباب والرياضة .

**- أهمية البحث :**

أولاً : الأهمية العلمية : يستمد البحث أهميته العلمية من أنه قد يساهم في توسيع المعرفة حول مجال الحوكمة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الإداري في مؤسسات الشباب والرياضة ، ويمكن لهذا البحث أن يساهم في فهم أفضل للمفاهيم المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية وكيفية تطبيقها على مستوى المديرين الإداريين .

ثانياً : الأهمية التطبيقية : ترجع الأهمية التطبيقية للبحث من خلال فهم أفضل لكيفية تأثير الحوكمة الإلكترونية على الأداء الإداري ، ويمكن تحديد الممارسات الفعالة والسلبية ، وتوفير نظام حوكمة إلكتروني فعال يعزز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار والأنشطة الإدارية وهذا يزيد من مستوى المساءلة ويقلل من فرص الفساد والتجاوزات .

ثالثاً : الأهمية الاقتصادية : ترجع الأهمية الاقتصادية للبحث من خلال فهم أفضل لكيفية تأثير الحوكمة الإلكترونية على الأداء الإداري ، ويمكن تحسين استخدام الموارد والإنفاق الحكومي ، وذلك يعني أن الموارد المالية يمكن توجيهها بشكل أكثر فعالية نحو المجالات التي تحتاج إليها بشكل أكبر .

**- هدف البحث :**

يهدف البحث إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية .

**- تساؤلات البحث :**

- ١- ما هو واقع البنية التحتية الرقمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ؟
- ٢- ما هو تقييم السياسات والإجراءات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ؟
- ٣- ما هو واقع مستوى الشفافية والمساءلة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ؟
- ٤- ما هو تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ؟

**- الكلمات المفتاحية :**

الحوكمة الإلكترونية - الأداء الإداري - مديريات الشباب والرياضة .

**- الدراسات المرتبطة :**

- ١- دراسة كلاً من يانسن ، رينسنبورج Jansen & Rensburg (٢٠١٣م) (٢٦) وعنوانها " المجالس والحوكمة في إتحادات الكريكت الوطنية الأفريقية ( دراسة استكشافية ) " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أدوار ووظائف مجالس إدارة اتحادات الكريكت الوطنية الأفريقية لتعزيز تفهم إشراك مجلس الإدارة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ ،

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وإستخدام الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات على عدد (٢٣) اتحاد وطني للكريكت عضو بالاتحاد الأفريقي والدولي للكريكت ، وأسفرت أهم النتائج إلى إدراك تأثير الاتحاد الدولي للكريكت على الاتحادات الوطنية للالتزام بقواعد الحوكمة وكذلك فى إدراك الإدارة الإستراتيجية للأنشطة التى يؤديها مجالس إدارة هذه الاتحادات .

٢- دراسة كلاً من ديفيد شيلبورى وليسلى فيركينز David Shilbury & Lesley Ferkins (٢٠١٥م) ( ٢٤ ) وعنوانها " استكشاف أداة مساعدة للحوكمة التعاونية فى المنظمات الرياضية الوطنية " ، وهدفت الدراسة إلى تعزيز القدرة على حوكمة إدارة المنظمات الرياضية الوطنية من خلال إقامة حوكمة تعاونية ، وإستخدام الباحث المنهج التجريبي على عينة تمثلت فى الهيئة الوطنية الأسترالية للكرة الخشبية التى تضم (٩) اتحادات تمثل المقاطعات والولايات الأسترالية ، وأسفرت أهم النتائج إلى وجود دور إيجابى للحوكمة التعاونية فى تقوية العلاقات بين الهيئة الوطنية والاتحادات ، وتقريب وجهات النظر من خلال إنشاء رؤية موحدة ومشتركة ، تعزيز قدرة مجلس الإدارة على إشراك جميع الأطراف ذات الصلة فى عملية إتخاذ وصنع القرار .

٣- دراسة مصطفى محمد مقلد (٢٠١٧م) ( ٢٠ ) وعنوانها " دراسة تحليلية لسياسات اتخاذ القرار بوزارة الشباب والرياضة وفقاً لمبادئ الحوكمة " ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلى لسياسات اتخاذ القرار التى تقوم عليها منظومة العمل الإدارى بوزارة الشباب والرياضة والتعرف على متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة بوزارة الشباب والرياضة من خلال سياسات اتخاذ القرار ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وإستخدام الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات على عدد (٢٣٠) من العاملين بوزارة الشباب والرياضة ، وأسفرت أهم النتائج أنه يتم الأخذ باقتراحات مديرى الإدارات المركزية بالوزارة ، وتصدر القرارات الوزارية بصورة واضحة لترسيخ مبدئ الشفافية الإدارية .

٤- دراسة محمد حامد حسن (٢٠٢٢م) ( ١٥ ) وعنوانها " فاعلية برامج الحوكمة الالكترونية فى تحسين كفاءة الاجهزة الادارية بمراكز الشباب " ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية برامج الحوكمة الالكترونية فى تحسين كفاءة الاجهزة الادارية بمراكز الشباب وتحديد مستوى تحسين كفاءة الاجهزة الادارية بمراكز الشباب ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي ، وإستخدام الباحث إستمارتى إستبيان كأداة لجمع البيانات ، وأسفرت أهم النتائج أن :  
 ▪ تقبل الفرض الأول للدراسة والذى مؤداه من المتوقع أن يكون مستوى فاعلية برامج الحوكمة الالكترونية فى تحسين كفاءة الأجهزة الإدارية بمراكز الشباب مرتفعاً .

- تقبل الفرض الثانى للدراسة والذي مؤداه من المتوقع أن يكون مستوى تحسين كفاءة الأجهزة الإدارية بمراكز الشباب مرتفعاً .
  - تقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية تأثيرية بين فاعلية برامج الحوكمة وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة الادارية بمراكز الشباب .
- ٥- دراسة محمد أحمد ابو زيد (٢٠٢٢م) ( ١٤ ) وعنوانها " الحوكمة الالكترونية وعلاقتها بتحسين الاداء الادارى لدى مديرى مدارس التعليم الاساسى ( دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ) " ، وهدفت الدراسة إلى تحسين الأداء الإدارى لدى مديرى مدارس التعليم الأساسى بمحافظة كفر الشيخ فى ضوء مدخل الحوكمة الإلكترونية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى ، وإستخدم الباحث إستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات على عدد (١٠٠) مدرسة تعليم أساسى بمحافظة كفر الشيخ ، وأسفرت أهم النتائج إلى تقاربت المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة الإلكترونية لمديرى مدارس التعليم الأساسى حيث كانت درجات المتوسط الحسابى لأبعاد الحوكمة الإلكترونية ( الشفافية الإلكترونية - المساءلة الإلكترونية - المشاركة الإلكترونية ) هى (٢,٢٢ ، ٢,٢٦ ، ٢,٢٥) على الترتيب ، وسجل المتوسط الحسابى لأبعاد تحسين الاداء الإدارى ( البعد الأول : التخطيط ، البعد الثانى : التنظيم ، البعد الثالث : اتخاذ القرار ، البعد الرابع : الرقابة على العاملين ، البعد الخامس ، تفويض السلطة ، البعد السادس : التقويم ) على الترتيب وهى ( ٢,٢٧ ، ٢,٢٨ ، ٢,٢٦ ، ٢,٢٤ ، ٢,٢٥ ، ٢,٢٩ ) على التوالى.

- إجراءات البحث :

- منهج البحث :

قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى نظراً لملائمته لطبيعة البحث .

- مجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث فى جميع القيادات والكوادر الإدارية القائمين على العمل الإدارى بالإدارة المركزية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ، وعددهم (٤٦٥) فرداً .

- عينة البحث :

قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة العمدية الطبقية وعددهم (٢٢٠) فرد من وكيل أول وزارة الشباب والرياضة ووكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة ومدراء الإدارات الفرعية والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية بنسبة ٤٧,٣١% من إجمالى مجتمع البحث البالغ عدده (٤٦٥) فرد ، وقد قام الباحث بتقسيمهم إلى عدد (٣٠) فرد لإيجاد المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان " صدق - ثبات " ، وعدد (٢٠) فرد لإجراء الدراسة الإستطلاعية ،

وعدد (١٧٠) فرد لإجراء التطبيق النهائي لإستمارة الإستبيان ، والجدول ( ١ ) يوضح توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث .

### جدول ( ١ ) توصيف وتوزيع مجتمع وعينة البحث

اجمالي عدد العينة	عينة تطبيق استمارة الإستبيان	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة المعاملات العلمية	مجتمع البحث	توزيع عينة البحث تصنيف عينة البحث
١	١	-	-	١	وكيل أول وزرة الشباب والرياضة
١	١	-	-	١	وكيل المديرية للشباب
١	١	-	-	١	وكيل المديرية للرياضة
٢٠	١٥	٢	٣	٢٧	مدراء الإدارات الفرعية
١٩٧	١٥٢	١٨	٢٧	٤٣٥	الإداريين بالمديرية
٢٢٠	١٧٠	٢٠	٣٠	٤٦٥	المجموع

#### - أدوات جمع البيانات :

إستخدم الباحث فى جمع بيانات البحث إستمارة إستبيان من تصميم الباحث وقد إتبع الخطوات التالية فى إعدادها :

- ١ - الملاحظة العلمية .
- ٢ - القراءات النظرية للمراجع العلمية والبحوث والدراسات المرتبطة بموضوع البحث .
- ٣ - إقتراح المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( ٢ ) .
- ٤ - عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء .
- ٥ - إقتراح عدد من العبارات لكل محور من محاور الإستمارة - مرفق رقم ( ٣ ) .
- ٦ - عرض مجموعة العبارات الخاصة بكل محور على السادة الخبراء .
- ٧ - صياغة الصورة النهائية لإستمارة الإستبيان - مرفق رقم ( ٤ ) .

#### - المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : صدق إستمارة الإستبيان :

قام الباحث بحساب معامل الصدق لإستمارة الإستبيان عن طريق كل من صدق المحكمين وصدق الإتساق الداخلى .

## أ- صدق المحكمين :

إستخدم الباحث صدق المحكمين بعرض إستمارة الإستبيان على عدد (٩) خبراء من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وقد حدد الباحث شروط إختيار الخبير أن يكون عضو هيئة تدريس بأحد أقسام الإدارة الرياضية بكليات التربية الرياضية ، وألا تقل عدد سنوات خبرته عن (١٠) سنوات ، ويفضل أن يكون له إرتباط بالعمل فى القطاع الأهلى أو النوعى ، وذلك بغرض التحقق من أن الإستمارة تقيس بالفعل الهدف الذى وضعت من أجله ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٣/١٢/١٦ م إلى ٢٠٢٤/١/٤ م وقد تفضلوا بإبداء الرأى سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة إلى أن إنتهت الإستمارة إلى صورتها النهائية الحالية - مرفق رقم ( ٤ ) ، وقد إتبع الباحث الخطوات التالية :

- إقتراح الباحث المحاور الإفتراضية لإستمارة الإستبيان وعددها ( ٤ ) محاور - مرفق رقم ( ٢ ) وهى :

- ١- واقع البنية التحتية الرقمية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية .
- ٢- تقييم السياسات والإجراءات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية .
- ٣- واقع مستوى الشفافية والمساءلة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية .
- ٤- تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية .

وقد تم عرض المحاور الإفتراضية على السادة الخبراء وذلك لإضافة أو حذف أو تعديل أى محور من تلك المحاور مستخدماً فى ذلك مقياس ثنائى التقدير ( مناسب - غير مناسب ) ، وجاء رأى السادة الخبراء حول مناسبة محاور إستمارة الإستبيان كما هو موضح بجدول رقم ( ٢ )

## جدول ( ٢ )

## آراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان

ن = ٩

المحور	البيان	مناسب		غير مناسب		الوزن النسبى	الأهمية النسبية
		ك	%	ك	%		
الأول	واقع البنية التحتية الرقمية	٩	١٠٠%	-	٠,٠٠%	٩	١٠٠%
الثانى	تقييم السياسات والإجراءات الإدارية	٩	١٠٠%	-	٠,٠٠%	٩	١٠٠%
الثالث	واقع مستوى الشفافية والمساءلة	٩	١٠٠%	-	٠,٠٠%	٩	١٠٠%
الرابع	تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير	٩	١٠٠%	-	٠,٠٠%	٩	١٠٠%

يوضح جدول رقم ( ٢ ) التكرار والنسبة المئوية والوزن النسبي والأهمية النسبية لآراء السادة الخبراء حول محاور إستمارة الإستبيان حيث يتضح اجماع السادة الخبراء على أهمية تلك المحاور بأهمية نسبية قدرها ( ١٠٠,٠٠ % ) .

- قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات بكل محور حيث بلغ عدد العبارات ( ٤٠ ) عبارة تم عرضها على السادة الخبراء لإبداء الرأى فيها - مرفق رقم ( ٣ ) - ويوضح الجدول رقم ( ٣ ) آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان .

### جدول ( ٣ )

#### آراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان

ن = ٩

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %	م	نسبة الموافقة %
١	١٠٠	٢١	١٠٠	١١	٨٨,٨٩	١	١٠٠
٢	٦٦,٦٦	٢٢	١٠٠	١٢	١٠٠	٢	٧٧,٧٨
٣	٨٨,٨٩	٢٣	٨٨,٨٩	١٣	٨٨,٨٩	٣	٨٨,٨٩
٤	٨٨,٨٩	٢٤	١٠٠	١٤	٤٤,٤٤	٤	١٠٠
٥	١٠٠	٢٥	٨٨,٨٩	١٥	٨٨,٨٩	٥	٥٥,٥٥
٦	٨٨,٨٩	٢٦	١٠٠	١٦	١٠٠	٦	٨٨,٨٩
٧	١٠٠	٢٧	١٠٠	١٧	١٠٠	٧	١٠٠
٨	١٠٠	٢٨	٨٨,٨٩	١٨	١٠٠	٨	١٠٠
٩	١٠٠	٢٩	١٠٠	١٩	٥٥,٥٥	٩	٨٨,٨٩
١٠	٨٨,٨٩	٣٠	٧٧,٧٨	٢٠	٨٨,٨٩	١٠	١٠٠

يوضح جدول رقم ( ٣ ) النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول عبارات إستمارة الإستبيان ويتضح تراوح النسبة المئوية للعبارات ما بين ( ٤٥,٤٥ % - ١٠٠ % ) وقد إرتضى الباحث بالعبارات التي حصلت على أهمية نسبية قدرها ٧٠ % فأكثر .

## جدول ( ٤ )

العبارات المستبعدة وأرقامها وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارات
الأول	٥	تتوفر للموظفين في المديرية التدريبات وورش العمل لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال
الثاني	١٤	يتم تقديم التدريب وورش العمل للموظفين في المديرية لفهم وتطبيق السياسات والإجراءات الجديدة
	١٩	يشجع التفاعل وتقديم الملاحظات من قبل الموظفين والجمهور حول السياسات والإجراءات الإدارية لتحسينها بشكل مستمر
الرابع	٣٢	يتم تشجيع التواصل المفتوح والبناء داخل المديرية لتعزيز ثقافة التعاون والتغيير

يوضح جدول رقم ( ٤ ) يوضح العبارات المستبعدة وأرقامها من قبل السادة الخبراء وتم حذفها من إستمارة الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التي تم حذفها عدد ( ٤ ) عبارات .

## جدول ( ٥ )

العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان

المحور	رقم العبارة قبل التعديل	العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارة بعد التعديل
الأول	٢	يتم استخدام التقنيات الحديثة مثل الحاسوب في تشغيل وإدارة أنشطة وبرامج الشباب والرياضة	٢	يتم استخدام التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات في تشغيل وإدارة أنشطة وبرامج الشباب والرياضة
الثالث	٣٠	تتخذ المديرية إجراءات صارمة لمعالجة أي انتهاكات لمعايير الشفافية والمساءلة عند حدوثها	٢٧	تتخذ المديرية إجراءات فورية وملموسة لمعالجة أي انتهاكات لمعايير الشفافية والمساءلة عند حدوثها

يوضح جدول رقم ( ٥ ) يوضح العبارات المعدلة وأرقامها قبل وبعد التعديل وفقاً لآراء السادة الخبراء في إستمارة الإستبيان ، وقد بلغ عدد العبارات التي تم إعادة صياغتها عدد ( ٢ ) عبارتين ، والجدول رقم ( ٦ ) يوضح العدد المبدئي للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها والعدد النهائي للعبارات بإستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٦ )

العدد المبدئى للعبارات وعدد العبارات المستبعدة وأرقامها وعدد العبارات المعدلة وأرقامها  
والعدد النهائى للعبارات بإستمارة الإستبيان

المحور	العدد المبدئى للعبارات	عدد العبارات المستبعدة	أرقام العبارات المستبعدة	عدد العبارات المعدلة	أرقام العبارات المعدلة	العدد النهائى للعبارات
الأول	١٠	١	٥	١	٢	٩
الثانى	١٠	٢	١٩ ، ١٤	-	-	٨
الثالث	١٠	-	-	١	٣٠	١٠
الرابع	١٠	١	٣٢	-	-	٩
الإجمالى	٤٠	٤	-	٢	-	٣٦

## ب- صدق الإتساق الداخلى :

قام الباحث بحساب معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان عن طريق تطبيق الإستبيان على مجموعة من مدرء الإدارات الفرعية والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية وعددهم ( ٣٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وذلك بغرض تقدير صدق عبارات الإستبيان وقد تم ذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومجموع المحور وبين كل عبارة والمجموع الكلى للمحاور وبين مجموع المحور والمجموع الكلى للمحاور ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٤/١/١٣ م الى ٢٠٢٤/١/١٨ م ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان فقط ، والجداول أرقام ( ٧ ) ، ( ٨ ) توضح معامل صدق الإتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان .

## جدول ( ٧ )

صدق الاتساق الداخلى بين العبارة ومجموع المحور وبين العبارة والمجموع الكلى  
لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٣٠

المحور الرابع			المحور الثالث			المحور الثانى			المحور الأول		
العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م	العبارة مع المجموع	العبارة مع المحور	م
٠,٧٨	٠,٩٠	٢٨	٠,٨٧	٠,٩١	١٨	٠,٩٠	٠,٨١	١٠	٠,٨٣	٠,٨٨	١
٠,٩٢	٠,٨٩	٢٩	٠,٩٢	٠,٨٩	١٩	٠,٨٢	٠,٨٥	١١	٠,٨٦	٠,٩٠	٢
٠,٨٦	٠,٨٢	٣٠	٠,٨٤	٠,٩٠	٢٠	٠,٨٨	٠,٨٣	١٢	٠,٨٨	٠,٨٥	٣
٠,٨٥	٠,٩٠	٣١	٠,٨٩	٠,٨٤	٢١	٠,٨٥	٠,٩٠	١٣	٠,٨٨	٠,٨٩	٤
٠,٨٩	٠,٨٤	٣٢	٠,٨٥	٠,٨٠	٢٢	٠,٨٧	٠,٨٤	١٤	٠,٨٥	٠,٩١	٥
٠,٨٣	٠,٨٨	٣٣	٠,٨٦	٠,٩١	٢٣	٠,٩٠	٠,٨٣	١٥	٠,٧٨	٠,٩٠	٦
٠,٨٩	٠,٨٤	٣٤	٠,٩٠	٠,٨٦	٢٤	٠,٨٤	٠,٩١	١٦	٠,٨٦	٠,٨٢	٧
٠,٨٦	٠,٩٠	٣٥	٠,٨٣	٠,٨٨	٢٥	٠,٩٢	٠,٨٦	١٧	٠,٧٢	٠,٨٠	٨
٠,٨٧	٠,٨٤	٣٦	٠,٨٠	٠,٨٩	٢٦				٠,٨٤	٠,٨٦	٩
			٠,٨٨	٠,٨٣	٢٧						

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٧ ) وجود إرتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة ومجموع المحور حيث  
تراوح معامل الإرتباط ما بين ( ٠,٨٠ - ٠,٩١ ) ، وبين العبارة والمجموع الكلى للمحاور حيث  
تراوح معامل الإرتباط ما بين ( ٠,٧٢ - ٠,٩٢ ) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلى لإستمارة  
الإستبيان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

## جدول ( ٨ )

صدق الاتساق الداخلى بين مجموع المحور والمجموع الكلى لمحاور إستمارة الإستبيان

ن = ٣٠

معامل الارتباط	البيان	المحاور
*٠,٨٦٩	واقع البنية التحتية الرقمية	الأول
*٠,٨٨١	تقييم السياسات والإجراءات الإدارية	الثانى
*٠,٨٩٨	واقع مستوى الشفافية والمساءلة	الثالث
*٠,٨٧٣	تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير	الرابع

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٨ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مجموع المحور وبين المجموع الكلى لمحاول إستمارة الإستهبان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٨٦٩ - ٠,٨٩٨ ) مما يشير إلى صدق إستمارة الإستهبان وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ثانياً : ثبات إستمارة الإستهبان :

أ - حساب معامل الثبات عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest :

قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستهبان عن طريق التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest حيث تم تطبيق الإستمارة على مجموعة من مدرء الإدارات الفرعية والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية وعددهم ( ٣٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث ، وقد قام الباحث بإجراء التطبيق الأول فى الفترة من ٢٠٢٤/١/١٣م الى ٢٠٢٤/١/١٨م ، كما قام الباحث بإجراء إعادة التطبيق فى الفترة من ٢٠٢٤/٢/٣م الى ٢٠٢٤/٢/٨م ، وكان الفاصل الزمنى بين التطبيقين أكثر من ( ١٥ ) يوم ، علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب المعاملات العلمية لإستمارة الإستهبان فقط ، وقد تم ذلك بإستخدام معادلة سبيرمان للرتب ، والجدول رقم ( ٩ ) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور إستمارة الإستهبان .

### جدول ( ٩ )

معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستهبان

٣٠ = ن

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثانى		المحور الأول	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
٠,٩٤	٢٨	٠,٨٩	١٨	٠,٩٦	١٠	٠,٩٣	١
٠,٩١	٢٩	٠,٩٠	١٩	٠,٩٤	١١	٠,٨٩	٢
٠,٩٣	٣٠	٠,٩٣	٢٠	٠,٩٠	١٢	٠,٩١	٣
٠,٩٥	٣١	٠,٩١	٢١	٠,٩٥	١٣	٠,٨٩	٤
٠,٩١	٣٢	٠,٩٣	٢٢	٠,٩١	١٤	٠,٩٤	٥
٠,٩٢	٣٣	٠,٩٦	٢٣	٠,٩٢	١٥	٠,٩١	٦
٠,٩٣	٣٤	٠,٩٢	٢٤	٠,٨٨	١٦	٠,٩٣	٧
٠,٩١	٣٥	٠,٩٤	٢٥	٠,٩٤	١٧	٠,٩٤	٨
٠,٩٣	٣٦	٠,٩٠	٢٦			٠,٩٠	٩
		٠,٩١	٢٧				

قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٠,٣٦١

يوضح جدول رقم ( ٩ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التطبيق وإعادة التطبيق لإستمارة الإستبيان حيث تراوح معامل الارتباط ما بين ( ٠,٨٨ - ٠,٩٦ ) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير إلى ثبات إستمارة الإستبيان .

ب - حساب معامل الثبات بإستخدام معامل ألفا كرونباخ :

إستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل ثبات إستمارة الإستبيان ، والجدول رقم ( ١٠ ) يوضح ذلك .

### جدول ( ١٠ )

معامل ألفا كرونباخ لبيان معامل الثبات لإستمارة الإستبيان

ن = ٣٠

معامل الفا		
٠,٨٨٤		
المحاور	البيان	Deleted Cronbach's Alpha if Item
الأول	واقع البنية التحتية الرقمية	٠,٨٦٧
الثانى	تقييم السياسات والإجراءات الإدارية	٠,٨٧٣
الثالث	واقع مستوى الشفافية والمساءلة	٠,٨٧١
الرابع	تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير	٠,٨٦٩

يوضح جدول رقم ( ١٠ ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عبارات كل محور من إستمارة الإستبيان واجمالى عبارات الإستبيان لبيان معامل الارتباط الكلى ، حيث حقق معامل ألفا كرونباخ معاملات ارتباط تراوحت ما بين ( ٠,٨٦٧ - ٠,٨٧٣ ) وهى معاملات ارتباط ذو دلالة عالية مما يشير الى ثبات إستمارة الإستبيان .

- الدراسة الإستطلاعية لإستمارة الإستبيان :

قام الباحث بإجراء الدراسة الإستطلاعية على مجموعة قوامها ( ٢٠ ) فرداً ممثلة لمجتمع البحث من مدراء الإدارات الفرعية والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ، وذلك فى الفترة من ٢٠٢٤/٢/١٧م الى ٢٠٢٤/٢/٢٢م علماً بأن هذه العينة إستخدمت لحساب الدراسة الإستطلاعية فقط ، وكان الهدف من إجراء الدراسة الإستطلاعية هو التعرف على مدى فهم عينة البحث للعبارات التى تتضمنها إستمارة الإستبيان ، والتعرف على الصعوبات المحتمل ظهورها أثناء التطبيق للعمل على تلافيها ، والتعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان .

وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن فهم عينة البحث للعبارات التى يتضمنها الإستبيانات حيث لم يبدر من أى منهم الإستفسار عن أى عبارات من عبارات الإستبيانات ، وتم التعرف على زمن تطبيق إستمارة الإستبيان بحساب الزمن الذى إستغرقتة عينة الدراسة الإستطلاعية فى الإجابة على عبارات الإستبيان وكان يتراوح الزمن فى الإستمارة من ٨ : ١٠ دقائق .

#### - تطبيق وتفريغ إستمارة الإستبيان :

##### أولاً : تطبيق إستمارة الإستبيان :

بعد التأكد من كافة الشروط العلمية والإدارية لإستمارة الإستبيان لجمع آراء العينة قام الباحث بتطبيق إستمارة الإستبيان على مجموعة من وكيل أول وزرة الشباب والرياضة ووكيل المديرية للشباب ووكيل المديرية للرياضة ومدراء الإدارات الفرعية والإداريين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية ، وعددهم ( ١٧٠ ) فرداً وذلك فى الفترة من ٢٠٢٤/٣/٢ م الى ٢٠٢٤/٣/٢٨ م مع مراعاة التأكيد على أفراد العينة بأهمية إستجاباتهم وأنها تجمع فقط من أجل البحث العلمى لإزالة أى مخاوف قد تقلل من تفاعلهم فى الإجابة على الإستبيانات .

##### ثانياً : تفريغ بيانات إستمارة الإستبيان :

بعد إنتهاء عملية التطبيق قام الباحث بجمع الإستمارات متكاملة الإستجابات وتم تفريغ البيانات فى كشوف التفريغ المعدة لذلك ، وإستخدم الباحث فى تصحيح الإستبيان طريقة ليكرتٍ بالتقدير ثلاثى التقدير وذلك بعد موافقة السادة الخبراء عليها ، وكانت استجابات الإستبيان وفقاً لتقدير ثلاثى على النحو التالى :

- ( نعم ) وتقدر لها ثلاث درجات .
- ( إلى حد ما ) وتقدر لها درجتان .
- ( لا ) وتقدر لها درجة واحدة .

وبذلك تكون الدرجة الكلية لإستمارة الإستبيان تساوى ( ١٠٨ ) درجة والدرجة الصغرى لتلك الإستمارة تساوى ( ٣٦ ) درجة ، ثم قام الباحث برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها لإجراء المعالجة الإحصائية بما يتماشى مع أهداف البحث .

#### - المعالجات الإحصائية المستخدمة :

إستخدم الباحث المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات البحث وذلك من خلال البرنامج الإحصائى SPSS وكانت كالتالى :

- المتوسط الحسابى .
- الانحراف المعيارى .
- معامل الارتباط .
- معامل الصدق ( صدق الإتساق الداخلى ) .

- معامل الثبات ( التطبيق وإعادة التطبيق Test - Retest ) .
- معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) .
- الوزن النسبي .
- الأهمية النسبية .
- إختبار كا<sup>٢</sup> .

- عرض ومناقشة النتائج :

- عرض ومناقشة نتائج المحور الأول الخاص بواقع البنية التحتية الرقمية في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية :

### جدول ( ١١ )

آراء عينة البحث في المحور الأول الخاص بواقع البنية التحتية الرقمية في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية

ن = ١٧٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تتوفر في المديرية أنظمة متطورة لإدارة المعلومات والبيانات	٦٥,٢٩	٥٤	٣١,٧٦	٥	٢,٩٤	٥	٤٤٦	٨٧,٤٥	٩٩,٣٢٩
٢	يتم استخدام التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات في تشغيل وإدارة أنشطة وبرامج الشباب والرياضة	٣٢,٣٥	١١١	٦٥,٢٩	٤	٢,٣٥	٤	٣٩١	٧٦,٦٧	١٠١,٠٩٤
٣	توفر المديرية مواقع إلكترونية أو تطبيقات هاتف محمول لتقديم المعلومات والخدمات للمواطنين	٧٣,٥٣	٣٩	٢٢,٩٤	٦	٣,٥٣	٦	٤٥٩	٩٠,٠٠	١٣٥,٦٨٢
٤	يتم توظيف التكنولوجيا في تنظيم وتنفيذ الفعاليات والبرامج الرياضية والشبابية في المحافظة	٢٨,٨٢	١٢١	٧١,١٨	٠	٠,٠٠	٠	٣٨٩	٧٦,٢٧	٣٠,٤٩٤
٥	توفر المديرية نظمًا للتواصل الإلكتروني الفعال بين الموظفين والمستفيدين والجهات الرسمية والشركاء	٣٢,٣٥	١١٠	٦٤,٧١	٥	٢,٩٤	٥	٣٩٠	٧٦,٤٧	٩٧,٥٣٥
٦	تتبع المديرية إستراتيجيات رقمية لتعزيز التفاعل مع الشباب والجمهور في المحافظة	١٩,٤١	١٣٠	٧٦,٤٧	٧	٤,١٢	٧	٣٦٦	٧١,٧٦	١٤٨,٣١٨
٧	توفر المديرية منصات للتعلم عن بعد والتدريب الإلكتروني للشباب والكوادر الرياضية والإدارية	٧٧,٦٥	٣٨	٢٢,٣٥	٠	٠,٠٠	٠	٤٧٢	٩٢,٥٥	٥١,٩٧٦

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
٨	توفر المديرية نظامًا لمراقبة وتقييم استخدام التكنولوجيا الرقمية وقياس فعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة	٣١,٧٦	١١٠	٦٤,٧١	٦	٣,٥٣		٣٨٨	٧٦,٠٨	٩٥,٦٢٤
٩	تتوفر لدى المديرية خطط لتطوير البنية التحتية الرقمية في المستقبل لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع	٢٥,٢٩	١٢٢	٧١,٧٦	٥	٢,٩٤		٣٧٨	٧٤,١٢	١٢٥,٧٢٩

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١١ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الأول الخاص بواقع البنية التحتية الرقمية في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية حيث كانت قيمة ( كا<sup>٢</sup> ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ٧ ) بنسبة ٧٧,٦٥% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٦ ) بنسبة ١٩,٤١% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ٦ ) بنسبة ٧٦,٤٧% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٧ ) بنسبة ٢٢,٣٥% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ٦ ) بنسبة ٤,١٢% وكانت أقل نسبة في العبارتين رقمي ( ٤ ، ٧ ) بنسبة ٠,٠٠% .

ومثلت العبارة رقم ( ٧ ) أعلى وزن نسبي ( ٤٧٢ ) وأكثر أهمية نسبية ٩٢,٥٥% بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ٣ ) أقل وزن نسبي ( ٣٦٦ ) وأقل أهمية نسبية ٧١,٧٦% .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١ ، ٣ ، ٧ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٥,٢٩ ، ٧٣,٥٣ ، ٧٧,٦٥ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة لديها نهج متطور في توفير الخدمات والمعلومات للمواطنين ، وتوفير الأنظمة المتطورة لإدارة المعلومات والبيانات يعزز الفعالية والشفافية في أداء العمل وتوفير الخدمات بشكل أفضل ، وأن إستخدام مواقع الإنترنت وتطبيقات الهواتف المحمولة يجعل الوصول إلى المعلومات والخدمات أسهل وأكثر فعالية للمواطنين ، ويشير إلى إن توفير منصات للتعلم الإلكتروني يعزز قدرات الشباب والكوادر الرياضية والإدارية في المحافظة ، و يمكن أن يساهم في رفع مستوى المهارات والتأهيل لتحقيق أهدافهم

الشخصية والمهنية في مجالات الشباب والرياضة ، وأن المديرية تلتزم بتقديم الخدمات بشكل متطور ومبتكر للمواطنين ، مما يعزز التفاعل الإيجابي بين المجتمع والسلطات المحلية ويسهم في تطوير القطاعات الشبابية والرياضية في المحافظة .

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٨ ، ٩ ) بالجدول رقم ( ١١ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٥,٢٩ ، ٧١,١٨ ، ٦٤,٧١ ، ٧٦,٤٧ ، ٦٤,٧١ ، ٧١,٧٦ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة تتبنى استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل جزئي في عملياتها وبرامجها ، وأن استخدام التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات في تشغيل وإدارة الأنشطة والبرامج يمكن أن يزيد من الكفاءة والفعالية في تنظيم الفعاليات وتنفيذها ، وأن توفير نظم للتواصل الإلكتروني الفعال يسهل التفاعل بين الموظفين والمستفيدين والجهات الرسمية والشركاء مما يعزز التعاون وتبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر سلاسة ، وأن المديرية يمكن لها تحسين خدماتها المقدمة للمجتمع عبر تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات الشباب والجمهور في المحافظة ، والمديرية إلى حد ما توفر نظاماً لمراقبة وتقييم استخدام التكنولوجيا الرقمية وقياس فعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة ، وتتوفر لديها خطط لتطوير البنية التحتية الرقمية في المستقبل لتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع .

وفي هذا الصدد يشير محمد محمود الخالدي (٢٠١٧م) إلى أنه من المعوقات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات هو عدم توافر البنية التحتية اللازمة مثل عدم وجود شبكة اتصالات أساسية تغطي جميع الإدارات والأقسام بالمنظمة ، كذلك عدم توافر الإمكانيات تشمل مستمر من أحل تحديث أجهزة الحاسب الآلي وتطوير البرمجيات أو توفير التكنولوجيا الملائمة لمواكبة التطورات والمستجدات . ( ١٨ : ١٤٢ )

ويذكر أحمد ماهر إسماعيل (٢٠٠٩م) أن العصر الحالي شهد اهتماماً عالمياً بالحوكمة الإلكترونية للقيادات بما تضمنه من عمليات وأساليب تخطط لها وأهداف تسعى لتحقيقها ، وتعتمد في نجاحها بالدرجة الأولى على توفير الجهود الإدارية الرشيدة ، وتحقيق التجديد وتأهيل القيادات لكل ما هو جديد وخاصة المستجدات التكنولوجية وذلك بالاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في رفع كفاءة أدائهم ومواجهة ما يتعرض له النظام الإداري من مشكلات ، ومن الملاحظ أنه في الوقت الذي تسعى فيه الدول المتقدمة إلى تطوير أنظمتها الإدارية وقياداتها يظل الوضع في بلادنا يسوده الجمود والثبات ، فلا يزال لدينا قيادات ليس لديهم استعداد ذاتي من أجل التغيير والتطوير في مستوى أدائهم في وضع البرامج والأنشطة التي تواكب تغيرات المستقبل أو التي تواجه التحديات التكنولوجية . ( ٢ : ٩٨ )

ويرى الباحث أن وجود البنية التحتية الرقمية في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية يعتبر أمراً ضرورياً لتعزيز الأداء وتحقيق الاستدامة في أنشطتها وخدماتها فهي تمكن المديرية من تنظيم وإدارة بياناتها بشكل فعال ، وتيسير الوصول إلى المعلومات وتبادلها بسهولة ، مما يعزز عمليات صنع القرار السريعة والدقيقة ، ويسهم في تحسين تجربة المستفيدين والموظفين على حد سواء .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثانى الخاص بتقييم السياسات والإجراءات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية :

### جدول ( ١٢ )

آراء عينة البحث فى المحور الثانى الخاص بتقييم السياسات والإجراءات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية

ن = ١٧٠

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	ك <sup>٢</sup>
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٠	تُحدَّث المديرية بشكل منتظم سياسات وإجراءات إدارية لتحسين أدائها وخدماتها	٦٤,٧١	١١٠	٣٢,٣٥	٥٥	٢,٩٤	٥	٤٤٥	٨٧,٢٥	٩٧,٣٥٣
١١	تُعتمد السياسات والإجراءات الإدارية في المديرية على مبادئ الشفافية والعدالة	٨٠,٠٠	١٣٦	٢٠,٠٠	٣٤	٠,٠٠	٠	٤٧٦	٩٣,٣٣	٦١,٢٠٠
١٢	تُقَدَّر المديرية آراء وملاحظات الموظفين والجمهور حول السياسات والإجراءات الإدارية	٦٧,٦٥	١١٥	٣١,٧٦	٥٤	٠,٥٩	١	٤٥٤	٨٩,٠٢	١١٢,٧٤١
١٣	تُلاحظ تحسينات في الأداء والفعالية بعد تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة في المديرية	٢٥,٨٨	٤٤	٧٠,٠٠	١١٩	٤,١٢	٧	٣٧٧	٧٣,٩٢	١١٤,٩٢٩
١٤	تُعطى الأولوية لمراقبة وتقييم تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف المحددة	٦٨,٨٢	١١٧	٣٠,٥٩	٥٢	٠,٥٩	١	٤٥٦	٨٩,٤١	١١٩,٣٠٦
١٥	تُعمل على توثيق السياسات والإجراءات الإدارية في المديرية وتوفير الإرشادات الواضحة للموظفين	٦٧,٠٦	١١٤	٣٢,٩٤	٥٦	٠,٠٠	٠	٤٥٤	٨٩,٠٢	١٩,٧٨٨
١٦	يتم تقديم تقارير دورية لقيادة المديرية حول تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية ونتائجها	٧٢,٣٥	١٢٣	٢٦,٤٧	٤٥	١,١٨	٢	٤٦١	٩٠,٣٩	١٣٢,٧٨٨

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا <sup>٢</sup>
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٧	تُجرى مراجعات دورية للسياسات والإجراءات الإدارية في المديرية لضمان استمرارية التحسين والتطوير	٥٠	٢٩,٤١	١١٧	٦٨,٨٢	٣	١,٧٦	٣٨٧	٧٥,٨٨	١١٥,٨٤٧

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٢ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثاني الخاص بتقييم السياسات والإجراءات الإدارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية حيث كانت قيمة ( كا<sup>٢</sup> ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ١١ ) بنسبة ٨٠,٠٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ١٣ ) بنسبة ٢٥,٨٨ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ١٣ ) بنسبة ٧٠,٠٠ % ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ١١ ) بنسبة ٢٠,٠٠ % ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ١٣ ) بنسبة ٤,١٢ % وكانت أقل نسبة في العبارتين رقمي ( ١١ ، ١٥ ) بنسبة ٠,٠٠ % .

ومثلت العبارة رقم ( ١١ ) أعلى وزن نسبي ( ٤٧٦ ) وأكثر أهمية نسبية ٩٣,٣٣ % بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ١٣ ) أقل وزن نسبي ( ٣٧٧ ) وأقل أهمية نسبية ٧٣,٩٢ % .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٥ ، ١٦ ) بالجدول رقم ( ١٢ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٦٤,٧١ ، ٨٠,٠٠ ، ٦٧,٦٥ ، ٦٨,٨٢ ، ٦٧,٠٦ ، ٧٢,٣٥ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة تهتم بتطوير السياسات والإجراءات الإدارية لتحسين أدائها وتقديم خدماتها بشكل أفضل ، وأن المديرية تعتمد مبادئ الشفافية والعدالة في سياساتها وإجراءاتها الإدارية ، وأن المديرية تقدر آراء وملاحظات الموظفين والجمهور حول السياسات والإجراءات الإدارية ، وتظهر المديرية التزامها بالتواصل الفعال واستماع الجميع مما يمكنها من تحسين عملياتها بناء على التغذية الراجعة ، وأنه من خلال توثيق السياسات والإجراءات الإدارية وتوفير إرشادات واضحة للموظفين ، يمكن للمديرية تحقيق التوجيه والتنظيم الفعال داخل المؤسسة ، وأن القيادة يمكن لها تقييم الأداء وإتخاذ القرارات اللازمة للتحسين المستمر .

وأشارت نتائج العبارتين رقمى ( ١٣ ، ١٧ ) بالجدول رقم ( ١٢ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٧٠,٠٠ ، ٦٨,٨٢ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة في مديرية الشباب والرياضة قد يسفر عن بعض تحسينات في الأداء والفعالية مما يشير إلى فعالية تلك الجهود ، ويشير إلى أن إجراء مراجعات دورية للسياسات والإجراءات الإدارية قد يعكس رغبة المديرية في الاستمرارية في التحسين والتطوير .

وفى هذا الصدد يشير أحمد سعد الشريف (٢٠١٨م) إلى أن الحوكمة تحتاج لمجموعة من المقومات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية من أجل إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التى تتخذ من قبل المؤسسة وأبرز هذه المقومات هي :

- توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المؤسسة بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة .
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية بالمؤسسة وخاصة بين الإدارة والعاملين .
- وضوح التشريعات والقواعد والمبادئ الحاكمة .
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول للأهداف المنشودة .
- الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف الإيجابية والسلبية .
- وجود نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة حيث يلعب التقدم التكنولوجى دوراً أساسياً كبيراً فى مسيرة التقدم والتطوير . ( ١ : ٣٩ )

ويشير يعقوب عادل ناصر الدين (٢٠١٩م) إلى إتاحة مجالس الحوكمة لمؤسسات المجتمع المدنى بالمشاركة فى رسم السياسات ، ووضع قواعد العمل فى مختلف مجالات المؤسسة ، وكذلك إتاحة الفرص لجميع العاملين فى المؤسسة أن يكون لهم دور فى عملية صنع القرار . ( ٢٢ : ٨٩ )

ويرى ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٤م) أن الهيئات الشبابية والرياضية مؤسسات متكاملة تهدف إلى إعداد الشباب واللاعبين الرياضيين والاهتمام بالنشء ورعايته والوصول لمستوى خدمة مميز للمستفيدين منها وذلك فى ضوء السياسات العامة للدولة ولذلك يجب توضيح فلسفة إنشاء المؤسسات الرياضية . ( ٣ : ٢٧ )

ويشير مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩م) إلى أن وجود إستراتيجية خاصة بالمؤسسة يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال إتباع السياسات الداعمة وتنظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانى منه من مساوى ، حيث أن وجود إستراتيجية يعنى أن جميع الإدارات والوحدات تعمل فى تعاون وانسجام فهي توجه الجهود لتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية بما يسهم فى إنتاج الفرص

والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف واختيار البديل الإستراتيجي المناسب مما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي . ( ١٩ : ٢٣ )

وتشير نتائج دراسة طارق أحمد بهاء الدين (٢٠٢١م) إلى أنه عدم الوصول إلى القدر الكافي من التطوير من السياسات الموضوعية وفقا لما تقتضيه الحاجة أثناء السير في عملية التنفيذ ولن يأتي ذلك إلا من تدعيم مجالات الابتكار والإبداع داخل المجال الشبابي والرياضي ويتم دعمه من جانب الدولة من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى وسائل قابلة للقياس داخل منظومة العمل مشتملة على آليات الابتكار خلال السير في تنفيذها والقدرة على استغلال أقصى طاقات العاملين والعمل على تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية أثناء التنفيذ ، كما أن هناك تنسيق بين غير كافة بالدرجة المطلوبة علي عمل الأجهزة والوزارات في الوصول إلى أفضل مستوي إبداع ممكن فيما يخص الشأن الرياضي وعدم تشجع الإدارة العليا للعاملين على الابتكار والإبداع بالشكل الكافي لتحقيق التميز المؤسسي وتعطي لهم الحرية في التعبير عن الرأي أثناء التنفيذ . ( ٨ )

وتشير نتائج دراسة سمير عبد الرزاق مطير (٢٠١٣م) ، ودراسة لندا محروس توفيق (٢٠١٤م) إلى أن الحوكمة هي مجموعة القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة المؤسسة الرياضية والجمعية العمومية للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء ، والحوكمة هي عبارة عن مجموعة الحوافز التي يتبعها مجلس إدارة المؤسسة الرياضية الزيادة مستوى الخدمات لأعضاء الجمعية العمومية ، والحوكمة هي عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي يتبعها مجلس إدارة المؤسسة الرياضية من أجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفاعلة والقادرة على تحقيق أهداف النادي . ( ٦ ) ( ١٢ )

ويرى الباحث أن تقييم السياسات والإجراءات الإدارية في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية يعتبر جوهريا لضمان سير العمل بكفاءة وفاعلية ، حيث يساهم في تحديد مدى تناسبها مع أهداف المؤسسة ومتطلبات البيئة المحيطة ، ويوفر فرصة لتحسينها وتطويرها بما يتماشى مع التطورات والتحديات الحالية والمستقبلية ، مما يساهم في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق أهداف الشباب والرياضة بالمحافظة بشكل أكثر فعالية واستدامة .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث الخاص بواقع مستوى الشفافية والمساءلة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية :

## جدول ( ١٣ )

آراء عينة البحث في المحور الثالث الخاص بواقع مستوى الشفافية والمساءلة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية = ١٧٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبي	الأهمية النسبية	كا
		%	ك	%	ك	%	ك			
١٨	تُعلن المديرية بانتظام عن قراراتها وأنشطتها للمواطنين والجمهور	٧٨,٢٤	١٣٣	٢١,٧٦	٣٧	٠,٠٠	٠	٤٧٣	٩٢,٧٥	٥٤,٢١٢
١٩	يتم توفير معلومات واضحة وسهلة الوصول حول الميزانية والنقبات والعقود في المديرية	٧٠,٥٩	١٢٠	٢٧,٦٥	٤٧	١,٧٥	٣	٤٥٧	٨٩,٦١	١٢٣,٢٥٩
٢٠	تتبع المديرية إجراءات محددة لضمان الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين للوظائف والمناقصات	٧٩,٤١	١٣٥	٢٠,٠٠	٣٤	٠,٥٩	١	٤٧٤	٩٢,٩٤	١٧٢,٠٣٥
٢١	تعمل المديرية على تقديم تقارير دورية للجمهور حول تقييم أداء أنشطتها وبرامجها	٢٥,٨٨	٤٤	٧٤,١٢	١٢٦	٠,٠٠	٠	٣٨٤	٧٥,٢٩	٣٩,٥٥٣
٢٢	يتم توفير آليات لتلقي شكاوى واقتراحات الجمهور بشكل فعال في المديرية	٨٠,٠٠	١٣٦	١٧,٦٥	٣٠	٢,٣٥	٤	٤٧٢	٩٢,٥٥	١٧٢,٥٦٥
٢٣	تجرى مراجعات مستقلة وشفافة لأداء المديرية للتحقق من الامتثال لمعايير الشفافية والمساءلة	٨٢,٣٥	١٤٠	١٧,٠٦	٢٩	٠,٥٩	١	٤٧٩	٩٣,٩٢	١٩٠,٧٤١
٢٤	تتوفر للجمهور وسائل للوصول إلى المسؤولين في المديرية لطرح الاستفسارات والملاحظات	٨٤,٧١	١٤٤	١٣,٥٣	٢٣	١,٧٦	٣	٤٨١	٩٤,٣١	٢٠٥,٤٢٤
٢٥	يُعلن عن نتائج الفحص الداخلي والتدقيق في المديرية بشكل شفاف ومتاح للعاملين	١٩,٤١	٣٣	٨٠,٠٠	١٣٦	٠,٥٩	١	٣٧٢	٧٢,٩٤	١٧٥,٦٣٥
٢٦	يتم توفير تقارير سنوية عامة تلخص أداء المديرية وتفاصيل عن الأنشطة والميزانية	٧٨,٢٤	١٣٣	١٨,٢٤	٣١	٣,٥٣	٦	٤٦٧	٩١,٥٧	١٥٩,٧٥٣
٢٧	تتخذ المديرية إجراءات فورية وملموسة لمعالجة أي انتهاكات لمعايير الشفافية والمساءلة عند حدوثها	٧٨,٨٢	١٣٤	٢٠,٠٠	٣٤	١,١٨	٢	٤٧٢	٩٢,٥٥	١٦٧,٣٤١

قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوية = ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٣ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الثالث الخاص بواقع مستوى الشفافية والمساءلة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية حيث كانت قيمة ( كا<sup>٢</sup> ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ٢٤ ) بنسبة ٨٤,٧١% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٢٥ ) بنسبة ١٩,٤١% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ٢٥ ) بنسبة ٨٠,٠٠% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٢٤ ) بنسبة ١٣,٥٣% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ٢٦ ) بنسبة ٣,٥٣% وكانت أقل نسبة في العبارتين رقمي ( ١٨ ، ٢١ ) بنسبة ٠,٠٠% .

ومثلت العبارة رقم ( ٢٤ ) أعلى وزن نسبي ( ٤٨١ ) وأكثر أهمية نسبية ٩٤,٣١% بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ٢٥ ) أقل وزن نسبي ( ٣٧٢ ) وأقل أهمية نسبية ٧٢,٩٤% .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ١٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢٢ ، ٢٣ ، ٢٤ ، ٢٦ ، ٢٧ ) بالجدول رقم ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٧٨,٢٤ ، ٧٠,٥٩ ، ٧٩,٤١ ، ٨٠,٠٠ ، ٨٢,٣٥ ، ٨٤,٧١ ، ٧٨,٢٤ ، ٧٨,٨٢ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة تعلن بانتظام عن قراراتها وأنشطتها للمواطنين والجمهور ، وتضمن توفير معلومات واضحة وسهلة الوصول حول الميزانية والنفقات والعقود ، كما تتبع المديرية إجراءات محددة لضمان الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين للوظائف والمناقصات ، وتوفير آليات فعالة لتلقي شكاوى واقتراحات الجمهور ، وتجرى مراجعات مستقلة وشفافة لأداء المديرية للتحقق من الامتثال لمعايير الشفافية والمساءلة ، بالإضافة إلى توفير وسائل للوصول إلى المسؤولين في المديرية لطرح الاستفسارات والملاحظات ، وتقوم المديرية بتوفير تقارير سنوية عامة تلخص أداءها وتفاصيل عن الأنشطة والميزانية ، وتتخذ إجراءات فورية ولموسة لمعالجة أي انتهاكات لمعايير الشفافية والمساءلة عند حدوثها .

وأشارت نتائج العبارتين أرقام ( ٢١ ، ٢٥ ) بالجدول رقم ( ١٣ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٧٤,١٢ ، ٨٠,٠٠ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة إلى حد ما تقدم تقارير دورية للجمهور حول تقييم أداء أنشطتها وبرامجها ، وتعلن إلى حد ما عن نتائج الفحص الداخلي والتدقيق في المديرية بشكل شفاف ومتاح للعاملين .

وفى هذا الصدد يذكر طارق عبد العال حماد (٢٠٠٥م) أن الحوكمة هي النظام الذى يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية . ( ٩ : ٣ )

ويعرف ميريلاند Moreland (٢٠٠٠م) الحوكمة بأنها مجموعة الآليات والممارسات والإجراءات والقوانين والقرارات التى تضمن الانضباط والشفافية وذلك لتحقيق الجودة والتميز فى الأداء الإدارى . ( ٢٧ : ١٠ )

ويرى محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٥م) أن الحوكمة هى حالة واتجاه ونظام يحكم حركة الاداء ويضمن الشفافية والامان والحماية داخل منظومة العمل الإدارى . ( ١٣ : ١٥ )

ويشير أحمد سعد الشريف (٢٠١٨م) أن أهمية الحوكمة تكمن فى تركيزها على الجوانب الإنسانية مثل الشفافية والنزاهة والفعالية والكفاءة والمسئولية وهى قيم غائبة إلى حد ما عن كثير من المؤسسات . ( ٢٨٤ : ١ )

ويرى يوسف جعادى (٢٠١٧م) أن التغيرات المتسارعة فى بيئة المؤسسات الرياضية قد استدعى تغييراً أساسياً فى عملياتها التنظيمية ، مما جعلها تولى اهتماماً بالغاً للمفاهيم الإدارية الحديثة ، كإدارة الجودة الشاملة ، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء ، والحوكمة التى مثلت إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ، لما لها من دور فعال فى تحسين الأداء ، بفضل اهتمامها بالموارد البشرية من خلال تبين ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة ، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى مؤسسة الحكم الجيد ، بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم من خلال عمليات الإفصاح والشفافية والمساءلة والمشاركة بالمعلومات وكسر الجمود الإدارى والحدود التنظيمية الداخلية للإدارة والعاملين . ( ٢٣ : ٢٧ )

ويرى الباحث أن رفع مستوى الشفافية والمساءلة فى مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية يعتبر أمراً بالغ الأهمية حيث يساهم فى بناء ثقة الموظفين والمجتمع ، وتعزيز الأداء المؤسسي، ومكافحة الفساد ، وتعزيز الفعالية والابتكار مما يؤدي فى النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ونجاح .

- عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع الخاص بتقييم الثقافة التنظيمية والتغيير بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية :

## جدول ( ١٤ )

آراء عينة البحث فى المحور الرابع الخاص بتقييم الثقافة التنظيمية والتغيير بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية

ن = ١٧٠

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		الوزن النسبى	الأهمية النسبية	كا
		ك	%	ك	%	ك	%			
٢٨	تشجع المديرية على الابتكار وتبنى ثقافة التغيير في العمل اليومي	٤٥	٢٦,٤٧	١١٩	٧٠,٠٠	٦	٣,٥٣	٣٧٩	٧٤,٣١	١١٦,٢٧١
٢٩	توفر المديرية برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في مجال التغيير التنظيمي	١٣١	٧٧,٠٦	٣٩	٢٢,٩٤	٠	٠,٠٠	٤٧١	٩٢,٣٥	٤٩,٧٨٨
٣٠	تُعزز المديرية التفاعل بين الأقسام والفروع المختلفة لتعزيز التعاون وتحقيق التغيير	١١٢	٦٥,٨٨	٥٥	٣٢,٣٥	٣	١,٧٦	٤٤٩	٨٨,٠٤	١٠٤,٩٠٦
٣١	تشجع المديرية على تبني المبادرة وتحفيز فريق العمل لتحقيق التغيير والتحسين المستمر	١٢٤	٧٢,٩٤	٤٤	٢٥,٨٨	٢	١,١٨	٤٦٢	٩٠,٥٩	١٣٥,٥٧٦
٣٢	يتم توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التغييرية في المديرية	٢٥	١٤,٧١	١٤٥	٨٥,٢٩	٠	٠,٠٠	٣٦٥	٧١,٥٧	٨٤,٧٠٦
٣٣	تُقدّر المديرية أفكار الموظفين وتشجعهم على المساهمة في عملية التغيير التنظيمي	٣٢	١٨,٨٢	١٣٥	٧٩,٤١	٣	١,٧٦	٣٦٩	٧٢,٣٥	١٦٩,٨٤٧
٣٤	يُعد تقديم المكافآت والترقيات بناءً على الأداء والمساهمة في تحقيق التغيير جزءاً من ثقافة العمل في المديرية	١١٨	٦٩,٤١	٤٥	٢٦,٤٧	٧	٤,١٢	٤٥١	٨٨,٤٣	١١٢,٣١٨
٣٥	تُعمل المديرية على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الانتماء من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية	١١٠	٦٤,٧١	٥٥	٣٢,٣٥	٥	٢,٩٤	٤٤٥	٨٧,٢٥	٩٧,٣٥٣
٣٦	تشجع المديرية على توثيق ومشاركة النجاحات والتحسينات التي تم تحقيقها نتيجة لعمليات التغيير	١٤٧	٨٦,٤٧	١٩	١١,١٨	٤	٢,٣٥	٤٨٣	٩٤,٧١	٢١٧,٩٨٨

قيمة كا الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ = ٥,٩٩

يتضح من جدول ( ١٤ ) أن هناك فروق دالة إحصائية لآراء عينة البحث في جميع عبارات المحور الرابع الخاص بتقييم الثقافة التنظيمية والتغيير بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية حيث كانت قيمة ( ك<sup>٢</sup> ) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية .

ومن خلال إستجابات عينة البحث يتضح أن أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) في العبارة رقم ( ٣٦ ) بنسبة ٨٦,٤٧% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٣٢ ) بنسبة ١٤,٧١% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) في العبارة رقم ( ٣٢ ) بنسبة ٨٥,٢٩% ، وكانت أقل نسبة مئوية في العبارة رقم ( ٣٦ ) بنسبة ١١,١٨% ، وكانت أعلى نسبة مئوية في آراء عينة البحث الذين إختاروا ( لا ) في العبارة رقم ( ٣٤ ) بنسبة ٤,١٢% وكانت أقل نسبة في العبارتين رقمي ( ٣٢ ، ٢٩ ) بنسبة ٠,٠٠% .

ومثلت العبارة رقم ( ٣٦ ) أعلى وزن نسبي ( ٤٨٣ ) وأكثر أهمية نسبية ٩٤,٧١% بين عبارات المحور ، بينما مثلت العبارة رقم ( ٣٢ ) أقل وزن نسبي ( ٣٦٥ ) وأقل أهمية نسبية ٧١,٥٧% .

أشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ) بالجدول رقم ( ١٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( نعم ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٧٧,٠٦ ، ٦٥,٨٨ ، ٧٢,٩٤ ، ٦٩,٤١ ، ٦٤,٧١ ، ٨٦,٤٧ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة تقدم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في مجال التغيير التنظيمي ، وتعزز التفاعل بين الأقسام والفروع المختلفة لتعزيز التعاون وتحقيق التغيير ، وتشجع على تبني المبادرة وتحفيز فريق العمل لتحقيق التغيير والتحسين المستمر ، كما يعد تقديم المكافآت والترقيات بناء على الأداء والمساهمة في تحقيق التغيير جزءا من ثقافة العمل في المديرية ، وتعمل على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الانتماء من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية ، وتشجع على توثيق ومشاركة النجاحات والتحسينات التي تم تحقيقها نتيجة لعمليات التغيير .

وأشارت نتائج العبارات أرقام ( ٢٨ ، ٣٢ ، ٣٣ ) بالجدول رقم ( ١٤ ) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية لآراء عينة البحث الذين إختاروا ( إلى حد ما ) وبلغت قيمة النسبة المئوية ( ٧٠,٠٠ ، ٨٥,٢٩ ، ٧٩,٤١ ) على الترتيب ، وهذا يشير إلى أن مديرية الشباب والرياضة تشجع إلى حد ما على الابتكار وتبني ثقافة التغيير في العمل اليومي ، كما يتم توفير بعض الدعم اللازم من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التغييرية في المديرية ، وتقدر المديرية إلى حد ما أفكار الموظفين وتشجعهم على المساهمة في عملية التغيير التنظيمي .

وفى هذا الصدد يذكر طارق عبد العال حماد (٢٠٠٥م) أنه يوجد اعتراف من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بعدم وجود نموذج معزز ومحدد لمبادئ الحوكمة ، وأن تلك المبادئ بطبيعتها التطور والتغيير وفقا لطبيعة العمل وأهداف كل مؤسسة من المؤسسات .  
( ٩ : ١٠ )

وأكدت نتائج دراسة كلا من سامح رفعت أبو جحر وأمينة محمد عابدين (٢٠١٤م) أن أهم معوقات تنفيذ الحوكمة الإلكترونية هي :

- مقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمات والمتعاملين معها .
- ضعف دعم إدارة الموارد البشرية في المنظمات .
- عدم وضوح مبادئ وسياسات تبنى حوكمة تكنولوجيا المعلومات في معظم الإدارات .
- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية في المنظمات لفكر الحوكمة الإلكترونية .
- عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لعمليات وأنشطة تكنولوجيا المعلومات في العديد من المنظمات .
- أولويات تكنولوجيا المعلومات غير محددة وواضحة . ( ٥ : ٣ - ٤ )

ويرى الباحث أن تقييم الثقافة التنظيمية والتغيير في مديرية الشباب والرياضة بمحافظة القليوبية له أهمية كبيرة لعدة أسباب وهي :

- تحسين الأداء المؤسسي : التقييم يتم لكى يكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ، ويسمح للإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء وتعزيز الفعالية .
- تعزيز التواصل والتفاعل : يمكن للموظفين أن يتفاعلوا بشكل أفضل مع بعضهم البعض مما يعزز التواصل الداخلي ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية .
- تعزيز الالتزام والانتماء : عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام بمشاعرهم ورؤيتهم يزداد الالتزام والانتماء للمؤسسة ويساعد إلى تحقيق الأهداف المنظمة بفعالية .
- تعزيز روح الابتكار والإبداع : عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير ، يصبحون أكثر ميلاً لتقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي قد تساهم في نجاح المؤسسة .

- الإستخلاصات والتوصيات :

- إستخلاصات البحث :

- مديرية الشباب والرياضة لديها نهج متطور في توفير الخدمات والمعلومات للمواطنين ، وتوفير الأنظمة المتطورة لإدارة المعلومات والبيانات يعزز الفعالية والشفافية في أداء

- العمل وتوفير الخدمات بشكل أفضل ، وأن إستخدام مواقع الإنترنت وتطبيقات الهواتف المحمولة يجعل الوصول إلى المعلومات والخدمات أسهل وأكثر فعالية للمواطنين .
- مديرية الشباب والرياضة تتبنى استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل جزئي في عملياتها وبرامجها ، وأن استخدام التقنيات الحديثة مثل تكنولوجيا المعلومات في تشغيل وإدارة الأنشطة والبرامج يمكن أن يزيد من الكفاءة والفعالية في تنظيم الفعاليات وتنفيذها ، وأن توفير نظم للتواصل الإلكتروني الفعال يسهل التفاعل بين الموظفين والمستفيدين والجهات الرسمية والشركاء مما يعزز التعاون وتبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر سلاسة .
  - مديرية الشباب والرياضة تهتم بتطوير السياسات والإجراءات الإدارية لتحسين أدائها وتقديم خدماتها بشكل أفضل ، وأن المديرية تعتمد مبادئ الشفافية والعدالة في سياساتها وإجراءاتها الإدارية .
  - تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة في مديرية الشباب والرياضة قد يسفر عن بعض تحسينات في الأداء والفعالية مما يشير إلى فعالية تلك الجهود ، ويشير إلى أن إجراء مراجعات دورية للسياسات والإجراءات الإدارية قد يعكس رغبة المديرية في الاستمرارية في التحسين والتطوير .
  - مديرية الشباب والرياضة تعلن بانتظام عن قراراتها وأنشطتها للمواطنين والجمهور ، وتضمن توفير معلومات واضحة وسهلة الوصول حول الميزانية والنفقات والعقود ، كما تتبع المديرية إجراءات محددة لضمان الشفافية في عمليات الاختيار والتعيين للوظائف والمناقصات ، وتوفير آليات فعالة لتلقي شكاوى واقتراحات الجمهور .
  - مديرية الشباب والرياضة إلى حد ما تقدم تقارير دورية للجمهور حول تقييم أداء أنشطتها وبرامجها ، وتعلن إلى حد ما عن نتائج الفحص الداخلي والتدقيق في المديرية بشكل شفاف ومتاح للعاملين .
  - مديرية الشباب والرياضة تقدم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم في مجال التغيير التنظيمي ، وتعزز التفاعل بين الأقسام والفروع المختلفة لتعزيز التعاون وتحقيق التغيير ، وتشجع على تبني المبادرة وتحفيز فريق العمل لتحقيق التغيير والتحسين المستمر .
  - مديرية الشباب والرياضة تشجع إلى حد ما على الابتكار وتبني ثقافة التغيير في العمل اليومي ، كما يتم توفير بعض الدعم اللازم من الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التغييرية في المديرية ، وتقدر المديرية إلى حد ما أفكار الموظفين وتشجعهم على المساهمة في عملية التغيير التنظيمي .

## - توصيات البحث :

- ١ - إرساء ثقافة وممارسات الحوكمة الالكترونية في مديريات الشباب والرياضة وتحسين الشفافية والمشاركة العامة .
- ٢ - ضرورة توفير متطلبات الحوكمة الإلكترونية ( المالية ، البشرية ، التقنية ، الادارية ، القانونية ) بمديريات الشباب والرياضة لتحسين كفاءة الأداء الإداري بها .
- ٣ - إعداد وتدريب كوادر متخصصة للتعامل مع أنظمة وبرامج الحوكمة الالكترونية بما ينعكس على الاداء المؤسسي لمديريات الشباب والرياضة .
- ٤ - الاعلان عن نتائج تقارير واجراءات اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكل وضوح والاعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية .
- ٥ - الاهتمام بالرقابة على جودة الأداء بالإدارات المختلفة بالمديرية ومكافأة الإدارات الفاعلة في أنشطة المديرية .
- ٦ - أهمية اتباع مجالس الإدارات لمبادئ الشفافية والإفصاح في الوقت المناسب وبشكل دقيق عن الوضع المالي والإداري للمؤسسات الرياضية .
- ٧ - ضرورة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لإدارة مديريات الشباب والرياضة وتفعيل مبدأ الشفافية والمشاركة في صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم .

## (((المراجع)))

## أولاً : المراجع العربية :

- ١ - أحمد سعد الشريف (٢٠١٨م) : الرياضة والحوكمة ( التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية ) ، دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ٢ - أحمد ماهر إسماعيل (٢٠٠٩م) : تطوير المنظمات ، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٣ - ثابت عبد الرحمن إدريس (٢٠٠٤م) : كيف تصبح مدير تسويق ناجح ، مركز بحوث التسويق والإعلان بوكالة الأهرام ، القاهرة .
- ٤ - خلود موسى عمران ، ندى بدر وجراح (٢٠١٤م) : تأمين حماية مواقع الحوكمة الإلكترونية للشركات في محافظة البصرة ( دراسة استطلاعية ) ، بحث مشنور ، مجلة دراسات البصرة ، مجلد ٩ ، عدد ١٨ .
- ٥ - سامح رفعت أبو جحر ، أمينة محمد عابدين (٢٠١٤م) : دور آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات للحد من التلاعب المالي الإلكتروني في الوحدات الحكومية في ظل نظام الحوكمة الإلكترونية ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة ، كلية التجارة جامعة القاهرة ، بعنوان ، المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة .
- ٦ - سمير عبد الرزاق مطير (٢٠١٣م) : واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، برنامج الدراسات

- العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين .
- ٧ - شريف حسين سعد (٢٠٠٤م) : " دراسة تقييمية للنظم الإدارية بمديريات الشباب والرياضة بالقاهرة الكبرى " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
- ٨ - طارق أحمد بهاء الدين (٢٠٢١م) : دراسة تحليلية لواقع تطبيق آليات التميز المؤسسي بالهيئات الرياضية كمدخل إداري معاصر لتحقيق الإبداع الإداري في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، بحث منشور ، مجلة علوم الرياضة ، مجلد ٣٤ ، جزء ٤ ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا .
- ٩ - طارق عبد العال حماد (٢٠٠٥م) : " حوكمة الشركات : المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية .
- ١٠ - عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة (٢٠٠٦م) : مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- ١١ - عدمان مريزق عاشور (٢٠١٤م) : الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، عدد ١٠ ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر .
- ١٢ - لندا محروس توفيق (٢٠١٤م) : الحوكمة الرياضية وعلاقتها بقواعد اللعب المالي النظيف بالأندية الرياضية المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان .
- ١٣ - محسن أحمد الخضيرى (٢٠٠٥م) : حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- ١٤ - محمد أحمد أبو زيد (٢٠٢٢م) : الحوكمة الالكترونية وعلاقتها بتحسين الاداء الادارى لدى مديري مدارس التعليم الاساسى ( دراسة ميدانية بمحافظة كفر الشيخ ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ .
- ١٥ - محمد حامد حسن (٢٠٢٢م) : فاعلية برامج الحوكمة الالكترونية فى تحسين كفاءة الاجهزة الادارية بمراكز الشباب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة العامة ، جامعة اسيوط .
- ١٦ - محمد حسن يوسف (٢٠٠٧م) : محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة النمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار القومي ، القاهرة .
- ١٧ - محمد عصام أحمد ، علاء أحمد الجبوري ، حسان ثابت جاسم (٢٠١٢م) : جاهزية الإدارة المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية : دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى ، بحث منشور ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد ٣٥ ، عدد ٩٣ .

- ١٨ - محمد محمود الخالدي (٢٠١٧م) : التكنولوجيا المعلوماتية ، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٩ - مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٩م) : مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
- ٢٠ - مصطفى محمد مقلد (٢٠١٧م) : دراسة تحليلية لسياسات اتخاذ القرار بوزارة الشباب والرياضة وفقا لمبادئ الحوكمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان .
- ٢١ - مفتى إبراهيم حماد (٢٠٠٩م) : تطبيقات الإدارة الرياضية ، ط ٢ ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .
- ٢٢ - يعقوب عادل ناصر الدين (٢٠١٩م) : إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ، بحث منشور ، مجلة تطوير الأداء الجامعي ، مجلد ١ ، عدد فبراير (١) ، جامعة المنصورة .
- ٢٣ - يوسف جعادي (٢٠١٧م) : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيدر بسكرة ، الجزائر .

ثانياً : المراجع الاجنبية :

- 24 - David Shilbury & Lesley Ferkins (2015) : Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization, Journal of sport Mangement, Vol 29, No 4.
- 25 - Edgar Fiona & Geare Alan J. (2005) : " Employee voice of human resource management ", Basis Pacific Journal of Human Resource, Vol. 43, No. 3, PP. 361-380.
- 26 - M. Jonsen van Rensburg, p. venter, H. S. Kriek (2013) : Boards and governance in African national cricket organization's An exploratory study, southern African Business Review, vol 17.
- 27 - Moerland, P. W. (2000) : changing Models of corporate governance in OECD countries, Macmillan press .

ثالثاً : مراجع من شبكة المعلومات الدولية (Internet) :

- 28 - <http://www.alshabab.gov.eg/ncy>
- 29 - <http://www.giza.gov.eg/ncy>
- 30 - <http://www.nsc.gov.eg/>