
**Mechanisms for implementing sustainable
development in sports clubs in light of governance
principles**

Dr. Mohamed Alaa EL-deen

Department of Sports Management and Recreation, Faculty of Physical Education, Beni
Suef University

Abstract

The study aims to identify the most important mechanisms for applying sustainable development in sports clubs in light of the principles of governance. The researcher used the descriptive approach in the style of survey studies on a sample that was selected in a random, intentional way for a number of (150) directors and deputies of the youth and sports directorates in northern Upper Egypt, and executive directors of sports clubs. The most important results indicated an emphasis on the importance of the role of governance in implementing sustainable development of differences in all principles of governance, the most important of which is the principle of participation, then the principle of transparency, followed by the principle of justice, then the principle of evaluation, and finally the principle of accountability.

”آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية في ضوء مبادئ

الحوكمة”

د/ محمد علاء الدين محمد

قسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية جامعه بني سويف

مستخلص البحث

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة ، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية علي عينة تم إختيارها بالطريقة العمدية العشوائية لعدد (150) من السادة مديري ووكلاء مديريات الشباب والرياضة بشمال الصعيد ، والمديرين التنفيذيين للأندية الرياضية ، وأشارت أهم النتائج إلى التأكيد علي أهمية دور الحوكمة في تطبيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة داخل الأندية الرياضية ، ووجود فروق معنوية في جميع مبادئ الحوكمة وأهمها مبدأ المشاركة، ثم مبدأ الشفافية، يليه مبدأ العدالة، ثم مبدأ التقييم، وأخيراً مبدأ المساءلة .

آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية في ضوء مبادئ

الحوكمة

أولاً : مقدمة ومشكلة البحث :

أصبحت الإدارة في القرن الواحد والعشرين أكثر أهمية من التكنولوجيا فالإنسان هو أساس العمل الإداري الحديث .

الذي يعد جانباً من جوانب النظام الانتاجي في أي مجتمع فقد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والمؤسسات الرياضية في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلي الدعائم والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري والتي تمكنها من التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وإلي تنظيم روح الفريق في العمل . (17 : 151)

بحيث تعتمد الاندية الرياضية في إدارة وتنظيم برامجها وأنشطتها علي الإدارة الرياضية ، وأصبحت في العصر الحديث وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف الهيئات الرياضية من خلال الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة بالتخطيط والتنظيم الجيد والاستثمار الكامل للموارد البشرية ، وفي العصر الحديث تحتاج في إدارتها إلي متخصصين متمكنين في المجال الرياضي بالإضافة إلي توافر الخبرة الإدارية من الناحيتين النظرية والعملية حتي تستطيع مواجهة التغيرات والمستحدثات العالمية . (4 : 22)

وأي مؤسسة ترغب في أن تبقي علي مستوى عالي من المنافسة يجب أن تركز علي التطبيق الفاعل لإدارة الأداء ، وأن استدامة منظومة تطوير الأداء المستمر لا يتطلب تطوير وتطبيق لإدارة الأداء فقط بل تطوير منظومة تقويم الأداء أيضاً ، ومن فوائد ذلك تحسين الكفاءة العامة والفعالية من خلال تحسين عمليات المحاسبية واتخاذ القرارات والعمل علي تعزيز الشفافية . (26 : 42)

ويتحقق ذلك من خلال مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات الرياضية الذي يعد إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد ، بالانعكاس الايجابي لتطبيق مبادئها القائمة علي الافصاح والشفافية ، بحيث تعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية علي الحماية والضمان لحقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوى المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة . (22 : 72)

بحيث تعد الحوكمة اتجاه إداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال إرساء مبادئ الإفصاح والشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الإداري بالهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة . (24 : 29)

وتعرف أيضاً " الحوكمة الرياضية " بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد مجلس الإدارة اتجاهه الاستراتيجي وأولوياته ، ويحدد السياسات والتوقعات المتعلقة بأداء الإدارة ، وتصنيف المخاطر ، ومراقبة وتقييم إنجازات المنظمة لممارسة المساءلة علي المنظمة ومالكها . (1 : 65)

كما 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 والاجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها . (5 : 139)

كما تبرز أهمية الحوكمة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، حيث يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين علي أهمية حوكمة المؤسسات وما تمثله من دفع العجلة للتنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي علي مستوى المؤسسات والدول علي حد سواء . (20 : 88)

كما أشار " حسن الشافعي 2015م " إلي أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة فيما يلي :

- تسارع خطي العولمة ومواكبة المتغيرات والمستجدات بعالم الرياضة .
- بسبب الأزمات المالية للمؤسسات التي فجرها الفساد وسوء الإدارة .
- أن حوكمة المؤسسات هي تلك المجموعة من القواعد التي تجرى بموجبها إدارة المؤسسة داخلياً .

- أن الحوكمة تعمل علي (تخفيض المخاطر - تحسين القيادة - تعزيز الأداء - اظهار الشفافية - قابلية المحاسبة عن المسؤولين - تحسين الوصول إلي المكانة العالمية - زيادة القدرة التسويقية في المجال الرياضي) .
- بسبب عدم كفاية رأس المال الذي يحو القدرة التنافسية للمؤسسة . (5 : 37)

هذا وقد أصبحت الحوكمة في عصرنا اليوم احد أهم متطلبات التنمية في جميع الدول والمجتمعات ، لما لها من أهمية في تغيير واصلاح مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها .

ومن المبادئ والقواعد التي يجب أن تتوفر في الأندية الرياضية حتي يمكن تطبيق الحوكمة بها ما يلي :

- الانضباط : أي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح .
- الشفافية : أي تقديم الصورة الحقيقية كما هي بكل ما يحدث .
- الاستقلالية : أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط .
- المساءلة : أي إيمان تقسيم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- المسؤولية : أي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوى المصلحة في المنشأة .
- العدالة : أي يجب احترام حقوق أصحاب المصلحة في المنشأة .
- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلي الشركات كمواطن جيد . (11 : 94)

والتطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات أدت إلي ضعف آليات الاشراف والرقابة علي أداء المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلباً علي أدائها ، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدت إلي عرقلة الإشراف الرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة ، وتأتي استجابة جوهرية لتحقيق الكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدرتها علي تحقيق التنمية المستدامة وفق التوجهات المعاصرة لجمهورية مصر العربية " رؤية مصر 2030م " . (8 : 43)

وأن الحديث عن التنمية كمفهوم ، قد انتشر عقب الحرب العالمية الثانية بخاصة ، لما نجم عنها من مشكلات اجتماعية بارزة دفعت بدول العالم إلي بذل جهود مضاعفة لتغيير أوضاعها ، لذا فقد ارتبط مفهوم التنمية بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي وما تبعه من تغيير في بنية الاقتصاد بتعدد قطاعات الإنتاج وتطور خدمات الصحة والتعليم وغيرها . (28 : 3)

ومن منطلق أن التنمية المستدامة تعيد الاهتمام بقضايا التنمية إلي مركز الصدارة بعد أن كادت تتوارى خلف متطلبات تعديل النظم السياسية والاقتصادية والتكيف مع المتغيرات المستجدة والتي قفزت الكوكبية والاقليمية إلي رأسها ، والتنمية المستدامة تعني بوضوح برامج عمل محددة

المعالم لها قابلية الاستمرارية والعمل الجاد علي تنفيذها مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تعظيم القدرة علي توليد الموارد الذاتية اللازمة لذلك وما تعنيه التنمية المستدامة ذاتها من تعزيز لتلك القدرة . (14 : 166)

فالتنمية المستدامة هو تحديث لمفهوم التنمية بما يتناسب ويتلائم مع متطلبات العصر الحاضر ، أي بما يراعي الموارد الاقتصادية والبيئية المتاحة والممكن اتاحتها مستقبلا لتحقيق التنمية . (15 : 80)

ويري الباحث أنه من الأهمية الاستفادة القصوى من المميزات والإمكانات التي تتوفر لدي الأندية الرياضية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء مبادئ الحوكمة .

ومن خلال خبرة الباحث والاحتكاك المباشر مع مديري الأنشطة الرياضية في الأندية الرياضية بمحافظة بني سويف ، وإجراء مقابلة غير مقننة معهم لعدد (20 مدير) لاحظ وجود العديد من المشكلات التي تعاني منها الأندية الرياضية كسوء الإدارة والتخطيط وانهاج السياسات والإجراءات الخاطئة ، التي تجعل صرف الأموال الطائلة علي غير الوجه الصحيح ، بالإضافة إلي تفشي الرشوة والمحسوبية التي لا تخضع للمساءلة ، كما يوجد تزوير للنتائج في انتخابات الجمعية العمومية ببعض الأندية مما قد يؤثر بالسلب علي المباريات وإفسادها والتلاعب بنتائجها .

وهذا ما استدعي انتباه الباحث للقيام بمثل هذا البحث للوقوف علي أهم مبادئ الحوكمة وتطبيقها داخل الأندية الرياضية ، ومن ثم وضع أهم الآليات التي تحقق أهداف التنمية المستدامة بها .

ثانياً : هدف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف علي أهم آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة .

ثالثاً : تساؤلات البحث :

- ما أثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية لشمال الصعيد ؟
- ما أهم الآليات المقترحة لتطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية ؟

رابعاً : مصطلحات البحث :

التنمية المستدامة : Sustainable Development

هي عبارة عن عملية تطوير تلبي الاحتياجات في الوقت الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة علي تحقيق أهدافها ، وترتكز علي النمو الاقتصادي المستدام للمؤسسات الرياضية والإشراف البيئي لها والمسئولية الاجتماعية . (10 : 9)

الحوكمة : Governance

هي عبارة عن اتجاه إداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلي تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال إرساء مبادئ الإفصاح والشفافية والعدل والمساواة داخل العمل الإداري بالهيئات والمؤسسات الرياضية المختلفة . (25 : 29)

سادساً : خطة وإجراءات البحث :

منهج البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي بخطواته وإجراءاته لمناسبته لطبيعة وهدف البحث .
مجتمع وعينة البحث :

تمثل مجتمع البحث في الأندية الرياضية بشمال الصعيد وهم محافظات " الفيوم بعدد (12) - بني سويف بعدد (12) - المنيا بعدد (17) " بإجمالي عدد الأندية (41) نادي ، وذلك كما يوضحها الجدول رقم (1) لتوصيف أفراد مجتمع وعينة البحث الأساسية والإستطلاعية كما يلي :

جدول (1)

توصيف أفراد مجتمع وعينة البحث الأساسية والإستطلاعية

م	مجتمع البحث	عدد مجتمع البحث	عدد العينة الأساسية	عدد العينة الإستطلاعية
1	مديري ووكلاء مديرية الشباب والرياضة بشمال الصعيد .	9	6	-
2	المديرين التنفيذيين للأندية الرياضية بشمال الصعيد .	41	15	4
3	مديري إدارة النشاط الرياضي بالأندية الرياضية لشمال الصعيد .	41	15	5
4	رؤساء وأعضاء مجلس إدارة الأندية الرياضية بشمال الصعيد .	410	114	16
	الإجمالي	501	150	25

خطوات جمع البيانات :

تم استخدام العديد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات عن البحث قيد الدراسة وسيتم عرضها فيما يلي :

1- تحليل المراجع والدراسات السابقة :

تم تحليل المراجع والدراسات السابقة التي تناولت دور التنمية المستدامة في الأندية الرياضية ومدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة بغرض التعرف علي أهداف التنمية المستدامة بالأندية الرياضية لشمال الصعيد ، ومن ثم التعرف علي أثر استخدام أبعاد الحوكمة علي الأندية الرياضية بشمال الصعيد .

2- الإستبيان :

تضمن الاستبيان علي محورين وهما (أثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية بعدد " 27 " عبارة ، وآليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية بعدد " 25 " عبارة) ليصبح إجمالي عدد عبارات الإستبيان (52) عبارة ، وقد تم مراعاة أن يكون للعبارة معنى محدد وأن تكون لغة كل عبارة صحيحة ، والابتعاد عن العبارات الصعبة ، وتجنب استعمال الكلمات التي تحمل أكثر من معنى .

- صدق المحتوى عن طريق استطلاع رأي الخبراء :

تم عرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة الرياضية قوامها (10) خبراء وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة العبارات للاستبيان وفي ضوء إتفاق السادة الخبراء علي العبارات المقترحة بنسبة موافقة (70%) لقبول العبارة تم قبول عدد (48) عبارة لتجاوزها هذه النسبة ، وقد تم تصحيح العبارات كالتالي (أوافق "3" درجات - إلى حد ما "2" درجة - لا أوافق "1" درجة واحدة) .

جدول (2)

يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء علي عبارات الاستبيان (ن = 10)

محور أثار استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية			محور أليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية		
رقم العبارة	تكرارها	النسبة المئوية	رقم العبارة	تكرارها	النسبة المئوية
1	10	%100	27	10	%100
2	10	%100	28	10	%100
3	9	%90	29	9	%90
4	10	%100	30	10	%100

%100	10	31	%50	5	5
%100	10	32	%100	10	6
%80	8	33	%100	10	7
%60	6	34	%100	10	8
%100	10	35	%90	9	9
%100	10	36	%70	7	10
%60	6	37	%100	10	11
%100	10	38	%80	8	12
%90	9	39	%100	10	13
%100	10	40	%100	10	14
%80	8	41	%70	7	15
%100	10	42	%100	10	16
%100	10	43	%100	10	17
%90	9	44	%70	7	18
%90	9	45	%100	10	19
%100	10	46	%80	8	20
%100	10	47	%100	10	21
%60	6	48	%70	7	22
%80	8	49	%90	9	23
%100	10	50	%100	10	24
%70	7	51	%100	10	25
%80	8	52	%100	10	26

يتضح من جدول (2) ما يلي :

إتفاق السادة الخبراء علي جميع عبارات الإستبيان ما عدا العبارة رقم (5) حيث جاءت بنسبة 50% ، والعبارة رقم (34) جاءت بنسبة 60% ، والعبارة رقم (37) جاءت بنسبة 60% ، وأخيراً العبارة رقم (48) جاءت بنسبة 60% ، وبذلك تم حذف عدد (4) عبارات ليصبح العدد (48) عبارة للتطبيق علي العينة الإستطلاعية .

- صدق الإتساق الداخلي:

تم تطبيق الإستبيان علي عينة استطلاعية قوامها (25) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأساسية ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه طبقاً للتالي :

جدول (3)

يوضح معاملات الارتباط لمحور أثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية

(ن = 25)

دالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	دالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*	0.62	14	*	0.80	1
*	0.81	15	*	0.81	2
*	0.74	16	*	0.75	3
*	0.45	17	*	0.73	4
*	0.84	18	*	0.41	5
*	0.39	19	*	0.75	6
*	0.92	20	*	0.83	7
*	0.71	21	*	0.35	8
*	0.65	22	*	0.44	9
*	0.39	23	*	0.70	10
*	0.38	24	*	0.30	11
*	0.56	25	*	0.49	12
*	0.75	26	*	0.66	13

جدول (4)

يوضح معاملات الارتباط لمحور آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية

(ن = 25)

دالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	دالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*	0.78	38	*	0.73	27
*	0.83	39	*	0.83	28
*	0.69	40	*	0.79	29
*	0.78	41	*	0.66	30
*	0.43	42	*	0.47	31
*	0.58	43	*	0.36	32
*	0.67	44	*	0.59	33
*	0.65	45	*	0.82	34
*	0.71	46	*	0.39	35
*	0.43	47	*	0.76	36
*	0.55	48	*	0.78	37

قيمة "ر" الجدولية عند درجات حرية (23) ومستوي دلالة (0.05) = 0.337

يتضح من جدول (3 ، 4) ما يلي :

- أن معامل الارتباط بين درجات كل عبارة ومحاور الاستبيان بطريقة صدق التكوين الفرضي دالة عند مستوي (0.05) مما يدل علي صدق الاتساق الداخلي ، وأن جميع العبارات تنتمي إلي المحور ، ما عدا العبارة رقم (11) لذا فقد تم حذفها .
- حساب الثبات :

لحساب ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (25) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية ، ثم حساب معامل الثبات للاستبانة وكانت كل القيم مرتفعة ، ويتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما هو موضح في الجدول رقم (5) :

جدول (5)
قيم ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان (ن = 25)

م	المحور	معامل ألفا - كرونباخ
1	أثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية .	0.908
2	آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية .	0.946
	الدرجة الكلية	0.976

يتضح من جدول رقم (5) ما يلي :

- أن معاملات الثبات مرتفعة جداً ، مما يعطى مؤشراً جيداً لثبات إستمارة الإستبيان ، وبناء عليه يمكن العمل به .

سابعاً : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها :

جدول (6)

يوضح التكرار والنسب المئوية والترتيب لمحور أثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية (ن = 150)

ترتيب	الأهمية النسبية %	الدرجة المقدره	غير موافق		إلي حد ما		موافق		ترتيب
			%	ت	%	ت	%	ت	
- أولاً : مبدأ الشفافية :									
الثاني	84.71	1906							
4	82.66	372	16.6	25	18.6	28	64.6	97	1
1	88.44	398	10	15	14.6	22	75.3	113	2
3	84.22	379	16.6	25	14	21	69.3	104	3
5	82.66	372	12.6	19	22.6	34	63.3	95	4
2	85.55	385	16	24	11.3	17	72.6	109	5
الثالث	82.48	1856	- ثانياً : مبدأ العدالة :						

3	83.55	376	13.3	20	22.6	34	64	96	6
1	89.55	403	3.33	5	24.6	37	72	108	7
2	87.55	394	6	9	25.3	38	68.6	103	8
5	72.44	326	26	39	30.6	46	43.3	65	9
4	79.33	357	16	24	30	45	54	81	10

تابع جدول (6)

يوضح التكرار والنسب المئوية والترتيب لمحور أثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية (ن = 150)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الدرجة المقدره	غير موافق		إلى حد ما		موافق		الترتيب		
			%	ت	%	ت	%	ت			
- ثالثاً : مبدأ المساعلة :											
الخامس	78.00	1755									
5	70.66	318	29.3	44	29.3	44	41.3	62	11		
4	74	333	24	36	30	45	46	69	12		
1	89.77	404	9.33	14	12	18	78.6	118	13		
2	81.77	368	10	15	34.6	52	55.3	83	14		
3	73.77	332	19.3	29	40	60	40.6	61	15		
- رابعاً : مبدأ المشاركة :											
الأول	87.02	1958									
1	89.33	402	10	15	12	18	78	117	16		
4	86.44	389	12.6	19	15.3	23	72	108	17		
5	83.11	374	15.3	23	20	30	64.6	97	18		
3	87.11	392	10	15	18.6	28	71.3	107	19		
2	89.11	401	8.66	13	15.3	23	76	114	20		
- خامساً : مبدأ التقييم :											
الرابع	80.35	1808									
2	84.44	380	10.6	16	25.3	38	64	96	21		
1	87.33	393	6.66	10	24.6	37	68.6	103	22		
4	76.88	346	16	24	37.3	56	46.6	70	23		
3	79.55	358	19.3	29	22.6	34	58	87	24		
5	73.55	331	24	36	31.3	47	44.6	67	25		
	82.51	9283	المجموع الكلي للمحور								

يتضح من جدول (6) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور أثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية ما بين (70.66 % : 89.77 %) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل (82.51 %) .

بحيث يتضح من نتائج مبادئ الحوكمة للمحور الأول ما يلي :

لقد تباينت استجابات عينة البحث بالنسبة لعبارات المحور الأول ، حيث احتل مبدأ المشاركة علي الترتيب الأول بنسبة مئوية (87.02) ، وفي الترتيب الثاني مبدأ الشفافية بنسبة مئوية (84.71) ، وفي الترتيب الثالث مبدأ العدالة بنسبة مئوية (82.48) ، وفي الترتيب الرابع

مبدأ التقييم بنسبة مئوية (80.35) ، وفي الترتيب الخامس والأخير مبدأ المساءلة بنسبة مئوية (78.00) ، وبذلك فهي أقل أهمية نسبية لمبادئ الحوكمة .

ويعزو الباحث نتائج المحور الأول إلى تأكيد عينة البحث علي أهمية استخدام مبادئ الحوكمة داخل الأندية الرياضية ، وذلك لما له من فائدة في رفع كفاءة المؤسسة سواء كان ذلك من الناحية الاقتصادية الخاصة بالنادي أو الأفراد العاملين به ، وأيضاً من الناحية الانشائية والتكنولوجية ، وكذلك الفائدة التي تعود علي أعضاء الجمعية العمومية المستفيدين من خدمات النادي .

ومن وجهة نظر الباحث أن استخدام مبادئ الحوكمة وتطبيقها داخل الأندية الرياضية أصبح هام جداً وضروري باعتبارها أداة جيدة تمكن الأعضاء من التأكد من حسن إدارة النادي ، وبأسلوب علمي وعملي يؤدي إلي توفير اطر عامة ، لحماية أموال النادي ، وتحقيق وصيانة نظام بيانات ومعلومات عادلة تتمتع بالشفافية في ظل نظام يسوده المساواة .

وهذا ما اتفقت عليه دراسة " نهى الحايك " (2016م) (22) ، ودراسة " راشد ابراهيم " (2015م) (7) ، ودراسة " أمينة ديلمي " (2017م) (3) ، ودراسة " سعد قديري " (2018م) (9) من حيث أن مبادئ الحوكمة هي التي تساعد علي رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الرياضية ومن ثم يمكن تطبيق التنمية المستدامة بناءً عليها .

وتشير " أمينة ديلمي " (2017م) يعتبر توفر موارد المؤسسة عنصراً أساسياً للاستمرار وبقائها في اقتصادية السوق إلا أن توافرها يعتمد علي كفاءة تخصيص هذه الموارد وذلك لبقاء واستمرارية المؤسسة ، والذي يمكن تقييمه من خلال نظام الحوكمة ومبادئها ، إذ تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي تمكنها من حسن تسيير المؤسسة لرفع وتحسين أداء هذه المؤسسات . (3 : 30)

وتؤكد دراسة " مصطفى يوسف " (2013 م) (19) أن أهمية الحوكمة تزداد في إدارة المؤسسات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة ، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات الذي يتمثل في الرقابة والإشراف علي أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات ، وبما يؤدي إلي الحفاظ علي مصالح جميع الأطراف وهو ما يوضح أهمية الحوكمة .

ويرى الباحث أن المؤسسات حالياً تجد نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية ويعود السبب في ذلك إلى الهدر في الموارد البشرية والمادية وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التخطئ في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات ، إضافة إلى ضعف جودة الخدمات ، وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الإدارية من جهة أخرى ، ولأن الحوكمة تعتبر من المواضيع الهامة في كافة المؤسسات والإدارات وجب على الأندية الرياضية تطبيقها .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (6) تم الإجابة على التساؤل الأول للبحث والمتعلق بأثر استخدام مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية .

جدول (7)

يوضح التكرار والنسب المئوية والترتيب لمحور آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية (ن = 150)

الترتيب	الأهمية النسبية %	الدرجة المقدره	غير موافق		إلى حد ما		موافق		الترتيب	
			%	ت	%	ت	%	ت		
6	84.66	381	15.3	23	17.3	26	68	102	26	
18	81.77	368	10	15	34.6	52	55.3	83	27	
14	83.11	374	15.3	23	20	30	64.6	97	28	
21	73.77	332	19.3	29	40	60	40.6	61	29	
11	84	378	14	21	20	30	66	99	30	
2	89.11	401	8.66	13	15.3	23	76	114	31	
17	82.66	372	15.3	23	21.3	32	63.3	95	32	
8	84.44	380	13.3	20	20	30	66.6	100	33	
4	87.11	392	10	15	18.6	28	71.3	107	34	
1	89.77	404	10.6	16	9.33	14	86.6	130	35	
19	81.33	366	16.6	25	21.3	32	62	93	36	
9	84.22	379	16.6	25	14	21	69.3	104	37	
5	85.55	385	16	24	11.3	17	72.6	109	38	
22	70.22	316	22.6	34	44	66	33.3	50	39	
15	82.66	372	16.6	25	18.6	28	64.6	97	40	
16	82.66	372	12.6	19	22.6	34	63.3	95	41	
3	88.44	398	10	15	14.6	22	75.3	113	42	
20	76	342	23.3	35	25.3	38	51.3	77	43	
12	83.77	377	16.6	25	15.3	23	68	102	44	
10	84	378	16.6	25	14.6	22	68.6	103	45	
13	83.77	377	14	21	20	30	66	99	46	
7	84.44	380	16.6	25	13.3	20	70	105	47	
	83.07	8224	المجموع الكلي للمحور							

يتضح من جدول (7) ما يلي :

- تراوحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث في عبارات محور آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية ما بين (70.22% : 89.77%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمحور (83.07%) .

بحيث جاءت أعلى نسبة في العبارات رقم (35 ، 31) والتي نصت كلاً منهما علي (التركيز علي أنشطة رياضية محددة تتناسب مع جميع الشباب والأعضاء دون تمييز بين الجنسين - تفعيل دور التحول الرقمي بالأندية الرياضية) .

ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي أنه يجب تفعيل دور التحول الرقمي داخل الأندية الرياضية ، وذلك لما له من تقليل وتوفير الجهد والطاقة والتكاليف ، وأيضاً تنظيم وتحسين الكفاءات التشغيلية للعاملين بإدارة النادي ، كما يساهم في سرعة الإنتشار والتوسع وتحسين عملية التعاون الداخلي والخارجي بين الأندية والمؤسسات الرياضية ، وهذا ما تسعى إليه التنمية المستدامة .

ومن وجهة نظر الباحث أن المؤسسات الرياضية بصفة عامة والأندية الرياضية بصفة خاصة أصبحت بحالة تطور متسارع وغير مسبوق ، ولا يمكن توقع نتائجه ، وهذا التطور أدي إلي زيادة الطلب علي الأنشطة الرياضية والمشاركة من قبل الأعضاء ، وأيضاً استنزاف موارد النادي وعدم القدرة علي توفير كل هذه الإمكانيات والموارد ، ومن هنا أدرك الباحث هذه المشكلة وبدأ البحث عن حلول لها ، ثم ظهر مصطلح التنمية المستدامة الذي تعالج أهدافه معظم هذه المشاكل .

وأقل نسبة في العبارة رقم (39) والتي نصت علي (تشكيل فريق متخصص بوضع أسس ومبادئ التنمية المستدامة للتعلم والتدريب في جميع الأندية الرياضية) ، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلي وجود وحدة إدارية مختصة أو مكتب مستقل للتنمية المستدامة يكون مسئول عنه في كل شئ أفضل من تشكيل فريق متخصص .

وهذا ما أكدته دراسة " عزيزة العتيبي" (2011م) (13) حيث أشارت إلي قيام الإدارات الرياضية بالتوجه الرسمي والعلمي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في المنشآت الرياضية ، ولكي تحقق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية والعمل علي ربط ما هو جديد حالياً بشكل كامل كبدائية للتحويل التدريجي إلي استخدام التكنولوجيا .

ويشير " قادري محمد " (2013 م) أن التنمية المستدامة هي تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار ، وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل ، فهي تنمية تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في المجتمع بالموارد والإمكانات المتاحة الحالية . (16 : 53)
وتؤكد دراسة " عبد الرحمن محمد " (2011 م) (12) أنه أصبح من واجب المؤسسات الرياضية المشاركة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاقتصادية والاجتماعية والقدرة البيئية لأنشطتها وتعديلها لتناسب مع مبادئ التنمية المستدامة .
ومن وجهة نظر الباحث أنه يجب علي الأندية الرياضية أياً كان حجمها لا بد أن تسعى لتحقيق مكانة تنافسية ومتميزة من خلال تحقيق التنمية المستدامة وتحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة ، والاستفادة من قدرة أنظمتها البيئية وإمكاناتها الحالية في التوازن بين التغير والتطور المستمر والتفاعل مع المستجدات الحالية ورؤية مصر 2030 م ، وكل ذلك من أجل الوصول إلي الاستقرار في الأوضاع الجديدة والمتغيرة .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (7) تم الإجابة علي التساؤل الثاني للبحث والمتعلق بآليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية .
ثامناً : الإستخلاصات :

استخلص الباحث أن أهم آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة ما يلي :

- التأكيد علي أهمية دور الحوكمة في تطبيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة داخل الأندية الرياضية .
- توجد فروق معنوية في جميع مبادئ الحوكمة وأهمها مبدأ المشاركة، ثم مبدأ الشفافية، ويليه مبدأ العدالة، ثم مبدأ التقييم، وأخيراً مبدأ المساءلة .
- إستخدام الطاقة الشمسية في أماكن ممارسة الأنشطة الرياضية بالأندية الرياضية.
- تنظيم برامج تساعد علي تطوير الأنشطة الرياضية باستخدام كافة الوسائل المتاحة من خلال الأبحاث العلمية في هذا المجال ، وتفعيل دور التحول الرقمي .
- التزام الأندية بدورها نحو تحقيق التنمية المستدامة كأحد متطلبات الأنشطة الرياضية المقدمة للأعضاء وفق الجودة والإعتماد الأكاديمي .

- تزويد عدد الملاعب والصالات المغطاة من أجل توسيع قاعدة الممارسة للأنشطة الرياضية المختلفة ، وتوفيرها لأعضاء في جميع الأوقات المخصصة لهم .
- توفير البنية التحتية المناسبة للمنشآت الرياضية في الأندية الرياضية .
- تاسعاً : التوصيات :
- اهتمام وزارة الشباب والرياضة بالتأكيد علي أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية بصفة عامة ، والأندية الرياضية بصفة خاصة .
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري (العاملين) كعنصر رئيسي لضمان نجاح تلك المؤسسات (الأندية الرياضية) في تحقيق أهدافها .
- ضرورة صيانة وزيادة عدد الأجهزة والأدوات المستخدمة بصورة مستمرة لكي يتناسب مع عدد الأعضاء الممارسين للأنشطة الرياضية .
- إجراء المزيد من الدراسات عن التنمية المستدامة لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدولة والمجتمع ورؤية مصر 2030 م .
- المراجع:-

- | | |
|---|---------------------------------|
| الرياضة والحوكمة ، دار الفكر العربي ، الطباعة الأولى ،
القاهرة (2018م) . | 1 أحمد محمد
الشريف |
| الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالاتحادات
الرياضية في جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه ، كلية
التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، (2020م) . | 2 أسماء سعيد
خلف |
| الحوكمة كآلية لتحسن الأداء في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير ، جامعة محمد بو ضياف بالمسيرة ، الجزائر (2017م) . | 3 أمينة محمد
ديلمي |
| الحديث في الإدارة الرياضية ، ط 2 ، دار الفكر
العربي ، القاهرة (2009م) . | 4 جمال محمد
علي |
| الحوكمة في التربية البدنية والرياضية ، ط 2 ، دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر (2015م) . | 5 حسن أحمد
الشافعي |
| الحوكمة الرياضية للاتحاد المصري للكرة الطائرة ، بحث
منشور ، المجلة العلمية ، كلية التربية الرياضية للبنين
الهرم ، حلوان ، 2020م . | 6 خالد عبد
الفتاح
اسماعيل |

- 7 راشد ابراهيم المطوع
أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية علي الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات ، رسالة ماجستير ، منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة الامارات ، (2015م).
- 8 ريهام أمين حمزة
متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ، المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر 6-8 نوفمبر ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان (2015م) .
- 9 سعد محمد قديري
انعكاس حوكمة الشركات علي الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، (2018م) .
- 10 شيدان عادل الغرباوي
التنمية المستدامة ، دار الفكر الجامعي ، الطباعة الأولى ، الإسكندرية (2020م) .
- 11 طارق عبد العال حماد
حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) : تطبيقات الحوكمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر (2010م) .
- 12 عبدالرحمن محمد الحسن
التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها ، دار الاشراف للكتاب العربي ، جامعة المسيلة ، الجزائر (2011م) .
- 13 عزيزة عبد الرحمن العنبي
استراتيجية تكنولوجيا المعلومات علي اداء المؤسسات الشبابية والرياضية ، دار حامد للنشر ، الاردن (2011م) .
- 14 فاروق شوقي البوهي
التخطيط التعليمي عملياته - مداخله - التنمية المستدامة - تطوير أداء المعلم ، دار قباء للطباعة ، القاهرة (2001م) .
- 15 فؤاد حسين حسن
مفاهيم التنمية والتنمية المستدامة ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، جامعة حلوان ، القاهرة (2015م) .
- 16 قادري محمد الطاهر
التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق ، ط 1 ، مكتبة حسن العصرية ، الاردن (2013م) .
- 17 محمد جمال الدين الكلزة
حوكمة المؤسسات الرياضية (دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية) ، ط 1 ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية (2012م) .
- 18 محمود إبراهيم عبد الهادي
دراسة تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، بحث منشور ، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة ، القاهرة ، 2020م .

- 19 مصطفى يوسف
كافي
الازمات المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات
(جذورها - اسبابها - تداعيتها - آفاقها) مكتبة المجتمع
العربي ، الأردن ، (2013م) .
- 20 ميخائيل أشرف
حنا
تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات ،
المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة
الشركات ، 24-26 سبتمبر ، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية ، القاهرة (2005م) .
- 21 نادية لطفي عبدالفتاح
متطلبات تطبيق معايير الاستدامة بالمنشآت الرياضية ببعض
كليات التربية الرياضية لتعزيز الاستثمار الرياضي ، المجلة
العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة الاسكندرية (2022م) .
- 22 نهى أحمد
الحايك
أثر تطبيق الحوكمة علي تحسين الأداء في المؤسسات
الحكومية ، ماجستير إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية
السورية (2016م) .
- 23 يحيى محمد
الجبوشي
معايير الاستدامة في إدارة المنشآت الرياضية والشبابية في
جمهورية مصر العربية ، بحث منشور ، العدد 89 ، المجلة
العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة حلوان (2020م) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 24 Jonsen M.van Rensburg , p. Boards and governance in African national cricket organization's An exploratory study , southern African Business Review , vol 17 , (2013) .
- 25 JU Chen, Evidence from Taiwan's Listed Firms, Financial Crisis International Review of Economics and Finance, Vol 32, Issue c (2014) .
- 26 Karuhanga, Bernadette Nambi "Evaluating Implementation of Strategic Performance Management in Universities in Uganda", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.19, No.2, (2015) .
- 27 LiÄ• en Simon, Sustainable development principles in U.S. sport management graduate programs (2020) .
- 28 Molina Motos Ecophilosophical Principles for an Ecocentric Environmental Education. Education Sciences (2019)