

## آلية تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى

أحمد محمود خليل عبدالجواد - مختار ابراهيم شومان - هيثم محمد احمد حسنين - أحمد محمد يسين  
قسم نظريات وتطبيقات الرياضات المائية - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها  
أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية - جامعة بنها

### ملخص البحث :-

يعيش العالم اليوم تحولات وتغيرات غير مسبوقه في شتى الميادين، كان لها بالغ الأثر على كافة أوجه الحياة وفي مختلف المجالات ومنها المجال الرياضي، وفي إطار مداخل التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري، ظهرت العديد من النماذج الإدارية التي تخاطب متطلبات التطوير وتستجيب للتوجه نحو استقلالية المنظمات والإدارة الذاتية، وتعد الحوكمة كما يشير جوشا، فرانسيس (٢٠٢٣) (Joshua & Francesc م) أحد أبرز الإتجاهات والآليات الحديثة التي تطبقها العديد من المؤسسات والمنظمات والتي تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار والقيادة والعلاقات داخل المنظمة، بهدف النهوض بهذا القطاع وتطوير والإرتقاء بمستوياته وإنجاز مهامه وأعماله بكفاءة وفاعلية وإتاحة الفرصة للجميع في المشاركة الكاملة في صنع القرار وفق أسس من مبادئ العدالة والشفافية والمسئولية والنزاهة.

والحوكمة في المجال الرياضي كما يشير حسن الشافعي (٢٠٢٠م) تعد أمراً هاماً لضمان تقدم الرياضة وتطورها وفقاً للقيم الرياضية وذلك نظراً لدور الرياضة داخل المجتمع وتأثيرها عليه، وتتمثل الحوكمة الرياضية أو الحكم الرشيد في التربية البدنية والرياضة في المشاركة وتطبيق اللامركزية وسيادة القانون والشفافية والمساواة وسرعة الإستجابة والفعالية والكفاءة والمحاسبة والرؤية الإستراتيجية في جميع مجالات الرياضة، فالحوكمة تمثل منهجاً إدارياً يمكن من خلاله تعزيز قدرة المؤسسات الرياضية على تحقيق أهدافها التنظيمية مع عدم الإخلال بمسئولياتها تجاه المجتمع .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، حمامات السباحة ، القاهرة .

## مدخل البحث

تعد الحوكمة كما يشير **جوشا، فرانسيس Joshua & Francesc** (٢٠٢٣م) أحد أبرز الاتجاهات والآليات الحديثة التي تطبقها العديد من المؤسسات والمنظمات والتي تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار والقيادة والعلاقات داخل المنظمة، بهدف النهوض بهذا القطاع وتطوير والإرتقاء بمستوياته وإنجاز مهامه وأعماله بكفاءة وفاعلية وإتاحة الفرصة للجميع في المشاركة الكاملة في صنع القرار وفق أسس من مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة والنزاهة. (٧٤ : ١٢٢)

وتشير **ليسلي فيركينس وآخرون Lesley Ferkins et al.** (٢٠١٨م) إلى أنه قد تطورت الإطار النظرية للحوكمة حيث بدأت بالتركيز على الحوكمة التنظيمية والتي ركزت على الحوكمة داخل الشركات، ثم تطور الأمر فظهرت أبحاث الحوكمة المنهجية حيث النظرة إلى مجال أوسع للحوكمة خارج الإطار التنظيمي للشركات والذي تطرق لأول مره للحديث عن الحوكمة بالهيئات الرياضية (٧٨ : ٩٤)،

ويشير **حسن الشافعي** (٢٠٢١م) إلى أن الحوكمة الرياضية أو الحكم الرشيد في التربية الرياضية بصفة عامة وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة امرأ هاماً لضمان تقدم الرياضة وتطورها وفقاً للأخلاق والقيم ولدور الرياضة داخل المجتمع، وذلك للوفاء بالإلتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، نتيجة التزايد في الإهتمام بمبدأ الحوكمة تم تطبيق مبادئها لتحقيق مجموعة من الأهداف والتي من أهمها بناء الكفاءات البشرية وتجاوز المعوقات الإدارية التي فتحت المجال للفساد والمحسوبيات ، وتوجيه الإمكانيات والموارد في المؤسسات. (١٣ : ١١٤)

والحوكمة كما يشير **ليسلي Lesley** (٢٠١٨م) منهج تنظيمي يقوم على تبني الممارسات التنظيمية التي تمكن المنظمة من الوفاء بمسئولياتها المختلفة على نحو متكامل وشامل تجاه أصحاب الشأن الداخليين والخارجيين، وقد أضحى مفهوم الحوكمة من المفاهيم الصاعدة في مجال الرياضة في العصر الحديث، وقد يرجع إلى تزايد الإهتمام بهذا المفهوم في العديد من السياقات، مثل مجالات العلاقات الدولية والسياسات العامة، كما ظهرت أهمية الحوكمة في المجال الرياضي نظراً للدور الذي يمكنه أن تلعبه في إحداث الدمج والترابط بين مختلف المؤسسات الرياضية ومختلف أنواع العلاقات في مجال الرياضة. (٧٨ : ٣٣٦)

وتشير **لارا Laura** (٢٠١٥م) إلى أن حوكمة المؤسسات تعبر عن الطريقة التي تدار بها المؤسسات وتراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ، وبالتالي هي بمثابة أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في إستغلالها لمواردها ودراسنها للمخاطر وتعتبر مؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها واهداف الأطراف ذات العلاقة بها ، ووفقاً لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) فإن هناك مبادئ ومعايير أساسية للحوكمة تستند إليها الدول في تعديل قوانينها وقراراتها ومراقبة الشركات المساهمة تتضمن ضمان وجود قوانين ولوائح تضمن الشفافية، المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، دور اصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، مسئوليات مجلس الإدارة (٧٧ : ٧٢)

## مشكلة البحث

كما أن المؤسسات الرياضية تعاني من مشكلات توافر المبالغ اللازمة للارتقاء بخدماتها ومواجهة متطلبات المجتمع المحلي، كما تعاني بعض هذه المؤسسات ضعف الإمكانيات الإدارية التي تسهم في رسم صورة مستقبلية تسير عليها المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، ويشير **حسن الشافعي** (٢٠٢٠م) إلى أن التطورات المتسارعة في المجتمعات بصفة عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها

ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلباً على أدائها، كما ان ضعف نوعية المعلومات أدى إلى عرقلة الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة لذا تظهر الحوكمة كاستجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدرتها في تحقيق التنمية المستدامة (١٢ : ٩٣) ، وبالنظر إلى هذه المنشآت وطريقة إدارتها نرى أنها في حاجة إلى التنظيم بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة

ويشير **بيلكي واخرون, Pielke et al., (٢٠٢٠م)** إلى أنه قد تطورت أبحاث الحوكمة إلى حد كبير في تخصصات مثل المحاسبة والإقتصاد والقانون التجاري بينما لازال هناك قصور في أبحاث الحوكمة في المجال الرياضي (٩٧ : ٢١٤)، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه **مكلود واخرون, McLeod et al., (٢٠٢١م)** من أنه الرغم من ظهور بعض الأبحاث في مجال الحوكمة الرياضية إلا أنه لا يزال هناك الكثير من العمل الذين يتعين القيام به لفهم تأثير الحوكمة على المجال الرياضي، مما يعكس التحديات والضغوط الناشئة باستمرار في صناعة الرياضة. (٨٥ : ٨٢)

إلا إن تحول المؤسسات في الدول النامية كما يشير **علاء فرحان (٢٠١١م)** من مؤسسات تعتمد على العلاقات والمصالح الشخصية إلى مؤسسات تحكمها القوانين والمصارحة والمكاشفة أمراً غاية في الصعوبة، ويمثل هذا التحول تحدياً كبيراً لتلك الدول في حالة رغبتها في معالجة المخططات الفاضحة التي يستخدمها المسؤولون في تلك المؤسسات لمصادرة الموارد العامة أو حرمان أصحاب المصلحة من حقوقهم (٢٩ : ٩٨)

وقد لاحظ الباحث أنه بالرغم من إنتشار حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى إلا أن هذه الحمامات لا يتم إستغلالها بالشكل الأمثل وبدلاً من أن تكون هذه الحمامات مصدراً للدخل أصبحت بالكاد تغطي تكاليف تشغيلها، بالإضافة إلى ضعف البرامج والخدمات المقدمة من تلك المنشآت الرياضية الهامة، بما يعكس عدم الكفاءة في إدارتها وإنعدام القدرة في السيطرة على عملياتها الإدارية والذي قد يرجع إلى إنعدام الشفافية وعدم تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارتها ، لذا يسعى الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على مدى تطبيق آليات الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى للتحقق من الإستغلال الامثل لإمكانيات تلك المنشآت الرياضية لمواجهة متطلبات المجتمع وتحقيق أهداف الدولة.

وعلى الرغم من أن حمامات السباحة تعد من أهم المنشآت الرياضية التي تقدم خدماتها للمجتمع، والتي احتلت مكاناً هاماً في حياة الأفراد والجماعات في العصر الحديث خاصة في المدن الكبرى والبلاد المتقدمة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العمليات الإدارية لحمامات السباحة بصفة عامة ومدى تطبيق آليات الحوكمة بصفة خاصة داخل حمامات السباحة.

### أهمية البحث

ويشير **زيمرس وشلبيري Zaimers, & Shilbury (٢٠٢٠م)** إلى أنه مع ظهور العديد من المشاكل والتي ترتبط بالفساد وعدم النزاهة علي جميع مستويات صناعة الرياضة تزداد الحاجة إلى إيجاد وسائل لتعزيز معايير الحوكمة في الرياضة (١٠٧ : ١١٤)، ويضيف **مكلود واخرون, McLeod et al., (٢٠٢١م)** إلى أن الوضع المالي غير المستقر للعديد من المؤسسات الرياضية والذي تفاقم في ظل أزمة COVID- ١٩ يسلط المزيد الضوء على الحاجة إلى إيجاد نماذج حوكمة يمكن أن تساعد على إستدامة تلك المؤسسات بشكل أفضل. (٨٣ : ٩٢)

فالحوكمة كما يشير **أحمد سعد (٢٠١٨م)** تعتبر من المواضيع الهامة في كافة المنظمات والمؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة وأدى تطبيقها نجاحاً واسعاً في الآونة الأخيرة في العديد من المجالات

وعلى جميع الأصعدة، فالحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور وإستمرارية الشركات والمؤسسات سواء في القطاعين الخاص والعام وتسعي جميع الأطراف الفاعلة في هذه المؤسسات إلى رعاية جيدة في معالجة تضارب المصالح فيما بينها. (٣ : ٥٦)

ويشير **جوشا وآخرون، Joshua et al., (٢٠٢٣م)** إلى أنه قد ظهر في العقود الأخيرة إهتمام الباحثين من خلال الأبحاث والتحليلات التي تقيم تطبيق الحوكمة في المنظمات الرياضية، فالحوكمة الجيدة تعد عامل أساسي من عوامل نجاح التنمية، وأن معوقات نجاح المؤسسات تنشأ من ضعف تطبيق الحوكمة، وتكمن أهمية الحوكمة في ضبط التعاملات اليومية الإداري والمالية وضمان وجود ضوابط الرياضة الداخلية وإيجاد بيئة إقتصادية جذابة لجلب المستثمرين في المجال الرياضي والحد من الفساد وتأثيراته السلبية (٧٤ : ١٢٤)

ويشير **حسن الشافعي (٢٠٢١م)** إلى أن الحوكمة الرياضية أو الحكم الرشيد في التربية الرياضية بصفة عامة وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة يعد امراً هاماً لضمان تقدم الرياضة وتطورها وفقاً لقيم الرياضية، وحوكمة الرياضة تشير إلى التحكم في أنشطة المؤسسات وأعضائها وموظفيها بحيث يكون للأفراد الحق في التدخل والعمل بما يحقق أفضل مصالح المؤسسة والعمل نحو الإتجاه الإستراتيجي المتفق عليه حيث تهدف إلى الحكم التنظيمي الجيد بهدف التأكد من أن مجلس الإدارة يسعى إلى تحقيق نتائج لصالح المنظمة وأعضائها ويتم رصد النتائج على نحو فعال (١٣ : ٢١٤)

وتظهر أهمية هذه الدراسة لإزدياد الإهتمام بالحوكمة في جميع قطاعات الدولة والذي يتم بموجبها وضع مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة أعمال الوحدة بغرض حماية ممتلكاتها من جهة، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من جهة أخرى ، وذلك من خلال إختيار الأساليب التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تؤثر في الأداء، لما تتضمنه الحوكمة من الإستخدام الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية

#### ٤/١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وذلك من خلال تحديد:

- آلية تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى
- الفروق بين محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة – الجيزة – القليوبية) في آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى
- الفروق بين فئات عينة البحث (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري- عملاء) في آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى

#### ٥/١ فروض البحث

- يوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث في آلية تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى.
- يوجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث بمحافظة القاهرة الكبرى (القاهرة- الجيزة- القليوبية) في آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة .
- يوجد فروق دالة إحصائياً بين فئات عينة البحث (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري- عملاء) في آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى

## مصطلحات البحث

**الحوكمة :** "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الإنضباط والشفافية والعدالة بالمؤسسة" (٤١ : ١١٤)  
**حمامات السباحة:** "منشأة رياضية تحتوي على حوض مياة مخصص لممارسة الرياضات المائية" (تعريف اجرائي)

## القراءات النظرية والدراسات المرجعية

## القراءات النظرية

## ماهية ونشأة الحوكمة

تعد الحوكمة مفهوماً حديث النشأة نسبياً، فقد نشأ هذا المفهوم نظراً لتصاعد المطالبات بفرض إجراءات أكثر صرامة لتعزيز المساءلة والشفافية وضمان التزام المنظمات بتلبية إحتياجات وتوقعات أصحاب الشأن مع الحد من المخالفات والانحرافات عن الأهداف التنظيمية، ومن هنا تبرز أهمية التعرف على ماهية الحوكمة والتعرف على المقصود بها في السياقات التنظيمية الحديثة، بالإضافة إلى ذلك فإنه من الضروري التعرف على أبرز مراحل نشأة مفهوم الحوكمة ولا سيما في مجال الرياضة.

بينما يشير **علاء فرج (٢٠١٨م)** إلى أنه بالرغم من الإستعمال الحديث لمصطلح الحوكمة المؤسسية إلا أن ظهوره يعود إلى زمن بعيد، وتعد جذور الحوكمة قديمة ويمكن إرجاعها لتطور مفهوم الإقتصاد السياسي وربطها أكثر بأفكار "آدم سميث" في كتابة ثروة الأمم حول فصل الملكية عن الإدارة وظهور نظريات الحوكمة المؤسسية، إلا أن تعاضم الإهتمام بمفهوم واليات الحوكمة حدث في أعقاب الأزمات الإقتصادية التي جاءت كنتيجة مباشرة إلى القصور في اليات الشفافية ببعض المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف، ونقص الخبرة والمهارة، التي أثرت بالسلب في كل من ارتبط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ونتيجة لكل ذلك ازداد الإهتمام بمفهوم الحوكمة (٣٠ : ٨٨)

## مفهوم الحوكمة

يشير **عبد الله عبد الكريم (٢٠٠٩م)** إلى أن لفظ الحوكمة يعتبر مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الإنضباط والسيطرة والحكم وبكل ما تعني هذه الكلمة من معاني. (٢٨ : ٨٣)  
ويشير **مدحت أبو النصر (٢٠١٥م)** إلى أن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDO) قد عرف الحوكمة بأنها ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها. (٣٨ : ٧٥)

## أهمية الحوكمة

يشير **مصطفى يوسف (٢٠١٧م)** إلى أن وجود نظام قوي للحوكمة يعتبر أمر حيوي لتمكين المؤسسات من العمالة بفاعلية والإضطلاع بمسئولياتها فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة تجاه الجهات التي تخدمها، ونظراً لدورها المحوري في المجتمع وفي التنمية الإقتصادية والإجتماعية الوطنية، فضلاً عن إعتماها الشديد على التمويل العام والخاص، وبذلك تساعد الحوكمة المؤسسية على مواجهة التحديات الإقتصادية من خلال دعم الإستقلال المالي والتمكن من تنوع المصادر المتعددة للتمويل. (٤٠ : ٦٤)

وتعد الحوكمة الجيدة كما تشير **سيتا سينا Sita (٢٠١٨م)** ضرورية للحفاظ على إستمرارية المؤسسة من خلال نظام إداري يعتمد على خمسة مبادئ تتضمن الشفافية والمساءلة والمسئولية والإستقلال والنزاهة ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية الجيدة إلى زيادة القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) (١٠٣ : ٧)

ويشير **احمد الدرمني (٢٠١٨م)** إلى أنه يمكن تحديد أهمية حوكمة من خلال ما يلي :

- تساعد الحوكمة الإدارة العليا على التأكد من تطبيق العاملين لديها للقواعد والإجراءات المحددة لهم.
- تتمتع المؤسسات التي تطبق الحوكمة بشكل جيد بميزة تنافسية أكثر من تلك المؤسسات التي لا تطبق الحوكمة.
- تعد الحوكمة الجيدة عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة الإنتاجية والمالية للمؤسسات

- تعد الحوكمة نظاماً يتم بموجبه رقابة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمؤسسات بشكل جيد وفعال. (٢ : ٧٩)
- ويضيف **مدحت أبو النصر (٢٠١٥م)** إلى أنه يمكن عرض أهمية الحوكمة من خلال النقاط التالية :
- تساهم في تقويم أداء الإدارة العليا بالمؤسسات وتعزيز المساءلة.
- تعمل على توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمؤسسات، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومساهمتها.
- تساهم في مراجعة تعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- دفع العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة للمساهمة في نجاح أداء المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين، بما يضمن حقهم في ممارسة الرقابة على أداء المؤسسة.
- تحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق الأهداف.
- توفير إطار واضح لمهام جميع العاملين من مجلس الإدارة ومديرين تنفيذيين وغيرهم، بما يضمن عدم حدوث لبس أو تدخل في اختصاصات الأهداف.
- تحقيق تكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من جميع الجوانب : القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة .
- زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية. (٣٨ : ٨١)

#### آليات الحوكمة

- يشير **حسام عبد العال (٢٠٢٠)** إلى أن الحوكمة تعد منهجاً عاماً لإدارة المنظمات يهتم بتعزيز كفاءة الممارسات التنظيمية والعمل على إحداث التوافق بينها وبين توقعات وتطلعات أصحاب الشأن، وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الحوكمة على تطبيق عدد من الآليات الأساسية التي تنظم سلوكيات المديرين والقائمين على تنفيذ ممارسات الحوكمة، وعند مناقشة مفهوم الحوكمة في المنظمات المعاصرة، من المهم تسليط الضوء على أبرز تلك الآليات. (١١ : ٦٤)
- ويشير **مورارو Moraru (٢٠١٢م)** إلى أنه قد تزايدت في الفترة الأخيرة الدراسات العالمية والإقليمية والمحلية التي تتناول تطبيق آليات الحوكمة في مختلف مناحي الحياة السياسية والإقتصادية والاجتماعية والتعليمية، فقد أصبح موضوع الحوكمة أكثر أهمية من أي وقت مضى، ليس فقط على المستوى المحلي والوطني بل أيضاً على مستوى الجهات الفاعلة الإقليمية والعالمية والمنظمات الدولية والإقليمية مثل البنك الدولي World Bank، والأمم المتحدة United Nations ووكالاته المتخصصة مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)، والإتحاد الأوروبي. (٨٩ : ٧٩)، ويمكن عرض تلك الآليات على النحو التالي :

#### الشفافية

- يشير **أورلي (٢٠٠٩) O'Reilly** إلى أن المؤسسات تسعى من خلال الحوكمة إلى إتاحة حرية الوصول إلى المعلومات وتوفير سبل الإفصاح عنها، كما تسعى هذه المؤسسات إلى العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الأمر الذي يسمح بالتدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تتاح المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها (٩٥ : ٦١)

- ويشير **بوراك واخرون Burak et al (٢٠١٧م)** إلى أنه يقصد بالشفافية عدم منع عامة الجمهور من الوصول إلى المعلومات مما يساهم في توفير المعلومات الملائمة والموثوقة حول الأداء والقرارات في المنظمات، كما يشير مبدأ الشفافية إلى فكرة توفير المعلومات الكافية والدقيقة حول الأداء المالي للمنظمة، وتتسم المنظمات التي تطبق مبدأ الشفافية بأنها تصح عن المعلومات المالية وغير المالية على نحو تام ودقيق ومفهوم وبتكلفة منخفضة وذلك بإستثناء المعلومات التي تعد من الأسرار الخاصة بالمنظمة. (٥٥ : ١٤) وكما يشير **شلبري Shilbury (٢٠٢٢م)** فإن عملية الشفافية تتم وفق قوانين ولوائح محددة. (١٠٠ : ٧٢)

- ويشير **احمد الدرمني (٢٠١٨م)** إلى أن تحقيق الشفافية في المؤسسات يتطلب توافر العديد من المؤشرات منها:

- أن تعلن المؤسسة رؤيتها ورسالتها وأهدافها
- أن تراعي المؤسسة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة منسوبيها والمتعاملين معها

- أن تفصح المؤسسة عن جميع تقارير الأداء
  - أن توفر المؤسسة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها.
  - أن توفر المؤسسة كتيباً خاصة باللوائح والانظمة والقوانين
  - أن توفر المؤسسة نظاماً إعلامياً تتم من خلاله عملية الإفصاح لتحقيق الشفافية
  - أن تفصح المؤسسة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والبدلات لجميع الأعضاء
  - أن تفصح المؤسسة عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
  - إيجاد موقع للمؤسسة يحتوي على معلومات يتم تحديثها باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية (٢: ٨٣)
- ويتضح من تلك المؤشرات مدى أهمية توافر عنصر الشفافية كأحد آليات الحوكمة المؤسسية، وانعكاس ذلك على تعزيز ثقة جميع الأطراف المشاركة في المجتمع والمساهمة الحقيقية في العمل بفاعلية والرغبة في التطوير والتحسين الجاد، وأن الشفافية تأخذ أبعاداً متعددة، ومنها العلنية في مناقشات الموضوعات وسهولة الوصول إليها وسهولة فهمها وتطبيقها من قبل جميع العاملين وإمكانية التعبير عن المشكلات دون خوف والإعلان عن الوثائق الخاصة بالعمل داخل المؤسسات بما لا يتعارض مع خصوصية العمل داخلها

### المساءلة

يشير **لويجي Luigi, M., (٢٠٢٣م)** إلى أن مهمة إدارة المؤسسات ومراقبتها أصبحت أكثر تعقيداً وصعوبة عن ذي قبل مما زاد من أهمية توافر نظام مقنن للمساءلة، والمساءلة تعني تمكين ذوى العلاقة من الأفراد داخل المؤسسة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، وترتبط المساءلة في المقام الأول بتفويض السلطة، والمساءلة هي علاقة إجتماعية يشعر فيها الفاعل بالالتزام بالشرح وتبرير سلوكه تجاه شخص آخر مهم. (٧٩ : ٢١٤)

وبذلك ترتبط المساءلة بمحاسبة المقصرين والمخالفين للقرارات والقوانين الموضوعه دون تمييز أو محاباة، وأيضا تشجيع كل من أدى واجباته ومسئوليته بإخلاص وأمانة عن طريق التحفيز المادي والمعنوي، والمتابعة الدورية عن طريق تقديم التقارير المنتظمة، ومتابعة مدى تحقيق الأهداف الموضوعه، وكذلك تتضمن محاسبة متخذي القرارات، وتقديم التبريرات لكل ما يتخذونه من قرارات.

### المشاركة

يشير **كسيوهان جيودونج Xiuhan Li and Guodong (٢٠١٨م)** إلى أن المشاركة هي إتاحة الفرصة للعملاء في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف أنشطة المؤسسة وإتاحة الفرصة لهم في عملية صناعة القرار ، ويبين أن قيمة مشاركة العملاء تتضح من خلال ثلاثة أبعاد هي الوظيفية، والتنموية، والإجتماعية، فمن الناحية الوظيفية يمكن أن يساهم العملاء في جودة صنع السياسات في حوكمة المؤسسة من منظور وظيفي، ومن الناحية التنموية ينبغي للمسؤولين أن يأخذوا آراء الطلاب واقتراحاتهم في الإعتبار، الأمر الذي يمكن أن يزيد من رضا العملاء وثقتهم تجاه المؤسسة، ومن الناحية الإجتماعية يمكن أن فإن المشاركة في الحوكمة تساعد على تدعيم مبادئ الديمقراطية لدى العملاء بوما يؤهلهم ليصبحوا قادة في المستقبل. (١٠٥ : ٢٩)

### الإنصاف والعدالة

يشير **كاربلوت Karabulut (٢٠٢٠م)** إلى أن من أهم آليات الحوكمة ما يعرف بمبدأ الإنصاف، ويقصد بالإنصاف المساواة بين جميع فئات أصحاب الشأن في جميع العمليات والقرارات الخاصة بالمنظمة، ويرتبط تطبيق مبدأ الإنصاف بالعديد من التأثيرات الإيجابية على المنظمة، فعلى سبيل المثال هناك علاقة إيجابية وثيقة بين تطبيق مبدأ الإنصاف ومستوى الثقة لدى أصحاب الشأن في المنظمة. (٧٥ : ١١٦)

### أهمية تطبيق الحوكمة

تعد الحوكمة كما يشير **أحمد محمد (٢٠٢٢م)** من المفاهيم التي ازدادات أهميتها وبروزها في مختلف السياقات التنظيمية المعاصرة، فالحوكمة مرتبطة بتحقيق الإدارة الرشيدة في المنظمات والعمل على الحد من الصور المختلفة من الفساد وعدم الكفاءة في استخدام الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية، فالمنشآت التي تقوم بتطبيق الحوكمة تحظى بزيادة ثقة العملاء، لأن قواعد الحوكمة تضمن حماية حقوقهم وتؤدي أيضا إلى الإنفتاح

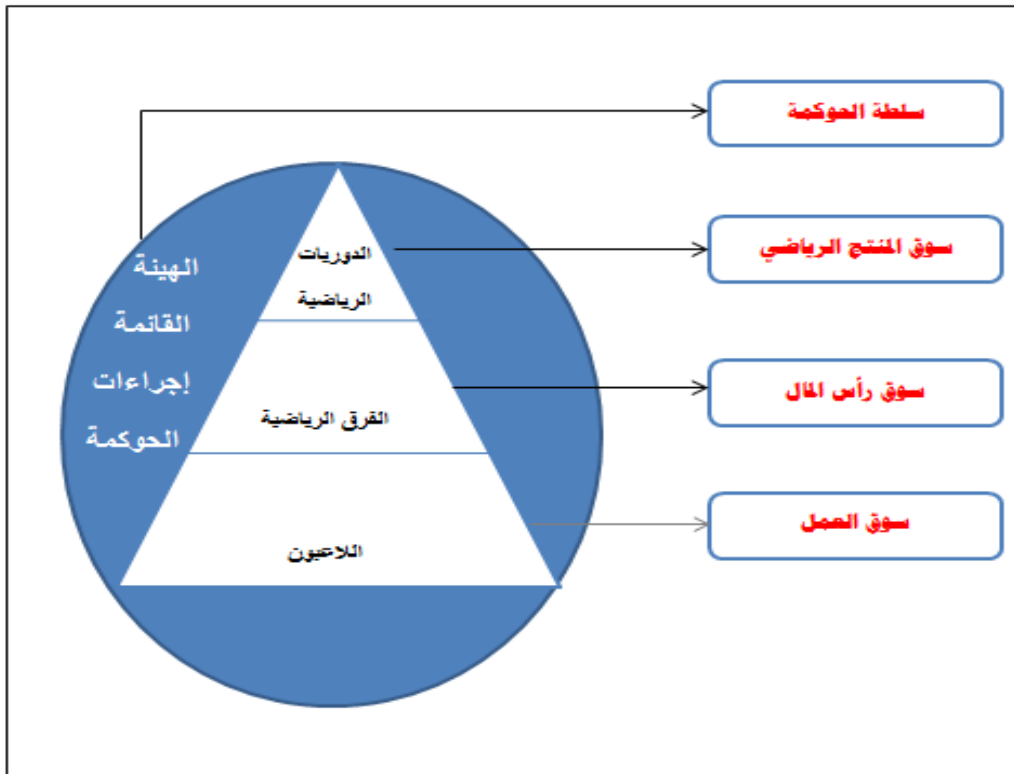
على أسواق المال العالمية وجذب قاعة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسيعية، فإن كانت المنشآت لا تعتمد على الإستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي ومن ثم زيادة راس المال بتكلفة أقل. (٤ : ٧٢)

كما أن الحوكمة كما يشير مكليود **McLeod** (٢٠٢١م) تساهم في زيادة الثقة في الإقتصاد الوطني وتعميق دور البورصة ورفع معدلات الإستثمار، والمحافظة على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية. (٨٣ : ٤٨)

### ٦/١/٢ أهمية تطبيق الحوكمة في الرياضة

تعد حمامات السباحة من السياقات التنظيمية البارزة التي أصبح من الضرورة تطبيق الحوكمة فيها، ومن المهم في هذا الصدد التعرف على أوجه أهمية تطبيق آليات الحوكمة في حمامات السباحة وقيمة تلك الآليات في تعزيز الكفاءة والتميز التنظيمي في هذا النوع من السياقات التنظيمية، ووفقا لما أشار إليه شبالييت **Chappelet** (٢٠١٨م) فقد أصبح هناك إجماع اليوم حول ضرورة تبني المؤسسات الرياضية لنماذج الحوكمة، ودمج عناصر من مناهج الحوكمة المتبعة في عالم الأعمال وأيضا مناهج الحوكمة المتبعة في مؤسسات القطاع العام، وتكمن أهمية تطبيق تلك الأنماط المختلفة من الحوكمة في أن المؤسسات الرياضية أصبحت تؤدي أدواراً مماثلة لتلك التي تقوم بها شركات الأعمال ومنظمات القطاع العام، فقد أصبحت المؤسسات الرياضية مماثلة لشركات الأعمال فيما يتعلق ببيع حقوق البث، في حين أصبحت مماثلة للمؤسسات العامة فيما يتعلق بالمشاركة في وضع القواعد الخاصة بالرياضات والأحداث الرياضية (٥٨ : ١٥٢).

ويشير **مدحت ابو النصر** (٢٠١٥م) إلى أنه من خلال الحوكمة يمكن تطبيق الرقابة علي جميع قطاعات الرياضة بما في ذلك الدوريات الرياضية واللاعبين الفرديين، وبالتالي فالحوكمة تعد وسيلة لتعزيز الرقابة في مجال الرياضة بمنظور شامل، ويمكن توضيح أهمية دور الحوكمة في هذا الصدد من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (١)

يبين دور الحوكمة في تعزيز الرقابة في صناعة الرياضة

(٣٨ : ١٢٦)



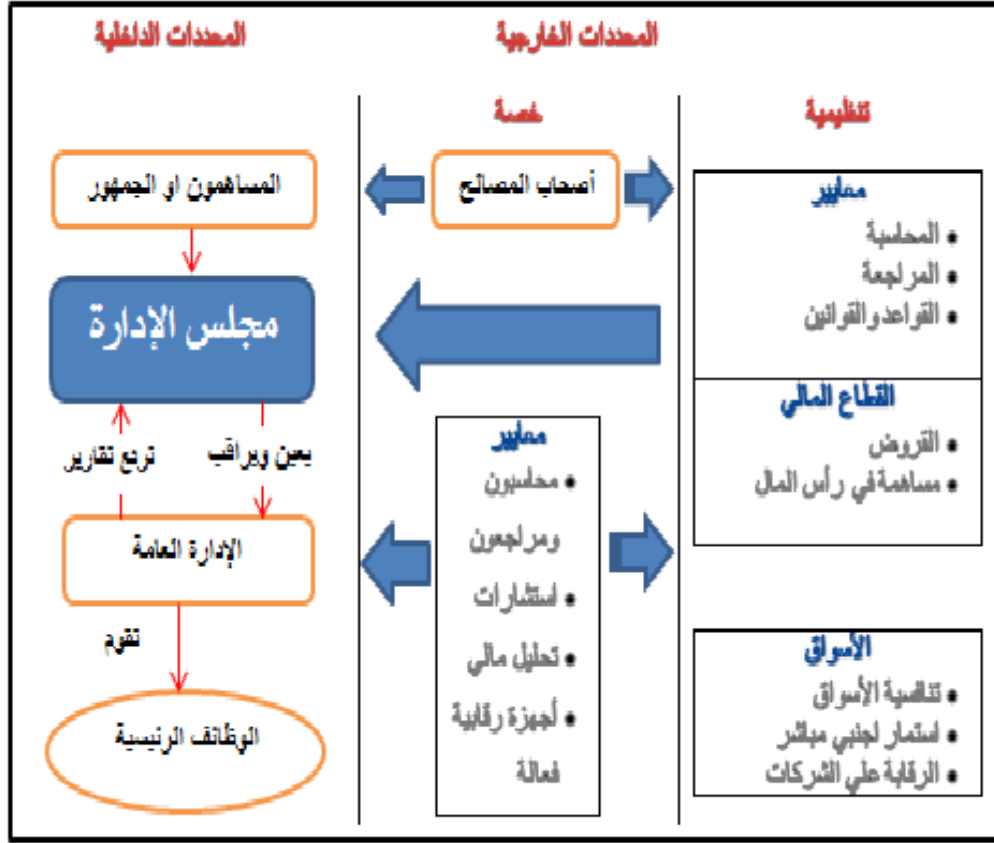
ويشير اكيل Akyel (٢٠١٥م) يمكن إجمال أسباب تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الرياضية في النقاط التالية:

- تعد الحوكمة الجيدة من المقومات الهامة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي
- تتسم المؤسسات الرياضية بتعقيد التكوين والعمليات، لذا فإن الحوكمة تعد متطلبات هاماً لتلبية إحتياجات ممارسة القيادة الفعالة في المؤسسات الرياضية
- تتطلب الإدارة الفعالة للوقت وجود إدارة قوية، وتعتمد قوة الإدارة بدورها على مدى وجود الحوكمة الجيدة في المؤسسة الرياضية
- ضرورة وجود إجراءات المساءلة (المحاسبية) في المؤسسات الرياضية.
- ضرورة كون الموثوقية جزءاً من الصورة العامة للمؤسسات الرياضية في المجتمع
- يتوقع مقدمو التمويل المتبرعون المرتبطون بالمؤسسات الرياضية للحصول على المعلومات حول نتائج ومخرجات عملها، وتعد الحوكمة ضرورة لتحقيق ذلك
- ارتفاع مستويات توقعات القطاعات المجتمعية المختلفة حيال القيادات والمؤسسات في قطاع الرياضة (٥٠ : ٢١٠)

ومن خلال ما سبق استعراضه تظهر أهمية الحوكمة في حمات السباحة، فالحوكمة من العوامل المساهمة في التعزيز من كفاءة الإدارة التنظيمية بحمامات السباحة، كما أن حمات السباحة أصبحت تتسم بتعدد فئات اصحاب الشأن المؤثرين والمتأثرين بأنشطتها المختلفة، فالحوكمة تقوم على عدة آليات أصبحت الشأن المؤثرين والمتأثرين بأنشطتها المختلفة، فالحوكمة تقوم على عدة آليات أصبحت ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المرتبطة بفئات متعددة من أصحاب الشأن، مثل آليات الشفافية والمساءلة، ومن خلال تطبيق تلك الآليات تساهم الحوكمة في تعزي الانماط التشاركية من اتخاذ القرارات والعمل في حمات السباحة، فالحوكمة تقوم على المشاركة المفتوحة للمعلومات وأيضاً إشراك أصحاب الشأن في إتخاذ القرارات التنظيمية من خلال طرح جميع الآراء في إطار من الحرية والشفافية.

#### محددات الحوكمة

يشير شيلبري وفركنس **Shilbury & Ferkins** (٢٠٢٠م) إلى أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على محددات خارجية تتمثل في مدى توافر المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، ويبين الشكل رقم (٢) المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة ومدى تأثيرها وتداخلها على المنظمات وفقاً لاسكندر وشاملو **Iskander & Chamlou** (٢٠١٠م)



شكل رقم (٢)

يبين المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة (١٠٤ : ١٠٦)

## قواعد الحوكمة في المؤسسات العامة

تشير شيما **Cheema, G (٢٠١٩م)** إلى أنه يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه المنظمات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها، وقد تم الإقتداء بمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية **OCED** لحوكمة المؤسسات والشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع آليات الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في أي دولة، وتتنثل معايير الحوكمة في:

- التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والإدارات العامة من خلال إعتداد وحدات المراجعة الداخلية
- المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة أو الأفراد)
- العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة إدارات الدولة
- توافر الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الأجهزة الرقابية
- مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة (٥٩ : ٨٨)
- ووفقاً لمركز **أبو ظبي للحوكمة (٢٠١٩م)** هناك معايير للحوكمة تتمثل في:
- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، ومنها ضمان شفافية الأسواق وتدقيق المعلومات وتقسيم واضح لمختلف المسؤوليات بين مختلف الأطراف
- حفظ حقوق جميع المساهمين وضمان مشاركتهم الفعالة في القرارات الحاسمة الموجهة لمستقبل نشاط الشركة
- التعامل الجيد والسليم مع جميع المساهمين، وسواء تعلق الأمر بمساهمي الأقلية أو المساهمين الخارجيين، وذلك من خلال إبراز جميع حقوقهم القانونية وحققهم في التصويت، والإطلاع على جميع نشاطات الشركة رفقة مجلس الإدارة، ومختلف المسؤولين في المصالح والأقسام المختلفة.

• ٢ احترام أصحاب المصالح في الشركة ومن أهمهم العملاء والموردون والمؤسسات التمويلية وحملة السندات وذلك عن طريق توفير جميع المعلومات من خلال تطوير حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل أي دور يساهم في الرقابة نشاط المؤسسة. (٣٩: ١٨)

#### ٩/١/٢ الاطراف المشاركة في تطبيق الحوكمة

يشير أحمد محمد (٢٠٢٢م) إلى أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة المؤسسات والشركات، وتحدد هذه الأطراف إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، ويمكن عرض هذه الأطراف على النحو التالي:

**المساهمون (Shareholders):** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل (٤ : ٧٥)، ويبين أحمد الدرهمي (٢٠١٨م) أن هؤلاء هم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم. (٢ : ٨٤)

**مجلس الإدارة (Board of Directors):** وهو كما يشير أحمد محمد (٢٠٢٠م) يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح حيث يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسة العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

**الإدارة (Management):** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة (٤ : ٧٥)، وتضيف رحمة عبد الشافي (٢٠١٨م) أن الشركة تعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين (١٩ : ٦٣).

**أصحاب المصالح (Stockholders):** وهم كما يشير أحمد محمد (٢٠٢٠م) مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الإستمرار. (٤ : ٧٥)

#### مراحل تطبيق الحوكمة

يشير رضا المليجي (٢٠١٠م) إلى أن تطبيق الحوكمة يمر بعدة مراحل كالتالي :

**التعريف بالحوكمة:** وتعد من اهم مراحل الحوكمة ، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها لجميع الأفراد العاملين، مما يساعد على تقليل مقاومة ومعارضة الأفراد لها، وبالتالي تزداد درجة تقبلهم للحوكمة بمقدار إزدياد معلوماتهم عنها وعن مزاياها

**بناء البنية الأساسية للحوكمة :** حيث تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية قوية قادرة على إستيعاب حركتها، وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها وتعد هذه البنية أمراً ضرورياً لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها.

**عمل برنامج قياسي للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال، ومحدد المهام، ومحدد الواجبات، حتي يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقوبات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة، ومن ثم معالجة كل منها، وبما يؤدي إلى حسن تنفيذ الحوكمة

**تنفيذ وتطبيق الحوكمة المؤسسية:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الإختبارات الحقيقية، والتي من خلال يمكن قياس مدى إستعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة (٢٠ : ٢٦٩)، ويبين مصطفى يوسف (٢٠١٧م) أن الحوكمة المؤسسية كما فيها من حريات تمارس، فيها أيضاً قيوداً حاكمة وضوابط متحكمة وخاصة فيما يتعلق بالمحتوى القيمي والأخلاقي في الحوكمة.

(٤٠ : ٦٩)

**متابعة وتطوير الحوكمة :** وهي كما يشير رضا ابراهيم المليجي (٢٠١٠م) من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها جميع المؤسسات بهدف حسن تأسيس الحوكمة المؤسسية، وهي رقابة ذات طبيعة وقائية

وتكاملية، وتتطلب تلك المرحلة تعيين مراقب تكون مهنته متابعة ومراقبة تنفيذ الحوكمة المؤسسية، وتدقيق الإجراءات الخاصة بها. (٢٠: ٢٦٩)

#### ١١/١/٢ متطلبات تفعيل الحوكمة

يشير أحمد الدرهمي (٢٠١٨م) إلى أن الحوكمة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات لدعم تطبيق وبنائها وآلياتها الأساسية المحددة من إكهام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل قيادات المؤسسة، وأبرز هذه المتطلبات:

- توفر الفتاعة الكاملة لدى أقسام المؤسسة بقبول قواعدها وآليات الإشراف والرقابة وهذه الفتاعة مهمة واسباسية.
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة.
- إختيار القيادات على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل والولاء .
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام إتصالات متطور وبتقنيات حديثة بما يسهل من عمليات التواصل بين جميع أطراف المؤسسة .
- السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية. (٢) :

(٨٦)

وتضيف رحمة عبد الشافي (٢٠١٨م) أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة والإستفادة منها في تطوير الإدارة:

- وجود نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة، يتضمن سياسات مكتوبة وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح وإتاحة هذه السياسات لجميع فئات العاملين
- وجود وثائق مكتوبة ومعتمدة توضح هيكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وواجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير إختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات صلة بالمؤسسة في أعضاء المجالس واللجان
- وجود مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات ومواصفات الجودة والإعتماد وتوجه إليها وتتيح كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها
- ٢توافر نظم وإجراءات لإتاحة الفرص لمشاركة العملاء وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم وتؤثر على مستقبلهم
- ٢توافر نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفاعلية هذه المجالس واللجان
- أن تدار المؤسسة بأسلوب فريق العمل كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة. (١٩ : ٦٥)

#### معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية

نظراً لأهمية التطبيق الفعال للحوكمة في حمامات السباحة فإنه من الأهمية التعرف على أبرز المعوقات التي قد تمنع تطبيق آليات الحوكمة، بما قد يساهم في وضع أطر وإستراتيجيات أكثر فاعلية تمكن من تطبيق مفهوم الحوكمة في حمامات السباحة، ويشير أوبيلي وآخرون O' Boyle et al (٢٠١٢م) إلى أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في العالم المعاصر يكتنفه العديد من الصعوبات النابعة من اتساع دائرة مسؤوليات الحوكمة، فالمنشآت الرياضية المعاصرة تواجه تحديات نابعة من الحاجة إلى تلبية توقعات وإحتياجات عدد متزايد من أصحاب المصلحة، وتبرز تلك الإشكالية بشكل خاص عند تمكن المنشأة من تحقيق النجاحات والإنجازات، فحينها تزداد الضغوط والتوقعات حول مواقف المؤسسة الرياضية تجاه العديد من القضايا القانونية والبيئة المحيطة، وقد تتأثر علاقات المؤسسة الرياضية بأصحاب المصلحة في حالة عدم القدرة على مواجهة تلك الضغوط والتوقعات على نحو فعال (٩٤ : ٣٣٧)

وتضيف ميسكا وهانو Misca & Hanu (٢٠١٥م) كما تظهر المعوقات الأخرى في تطبيق الحوكمة في المنشآت الرياضية من عدم إمكانية تصميم هيكل تنظيمي خال من المشكلات وأوجه القصور، فمن الممكن أن يكون تصميم الهيكل التنظيمي سببا في دعم أو إعاقة تطبيق ممارسات الحوكمة في الأندية الرياضية، ويكمن

التحدي في هذا الصدد في كيفية تصميم هيكل للحوكمة ينطوي على منهج إستباقي يحدد هدف واستراتيجية وسياسة المؤسسة الرياضية، ويتسم هذا التصميم بالإستجابة للبيئتين الداخلية والخارجية واحتياجات وتطلعات أعضائه (٨٨ : ٦٤)

### سبل التغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية

لا يمكن أن ننكر أن الحوكمة تتعرض للعديد من المعوقات ولا سيما داخل المؤسسات الرياضية، وأصبح تطبيق آليات الحوكمة مرهون بمعالجة تلك المعوقات وإيجاد الحلول المثلى للتغلب عليها، وفي هذا الصدد من الضروري أن يتم تبني الحلول التي يمكنها معالجة المشكلات المتجذرة في أنماط الحوكمة المطبقة في المؤسسات الرياضية.

ويشير بلانكو Blanco (٢٠١٧م) أن التغلب على معوقات حوكمة المؤسسات الرياضية يتطلب إهتمام صانعي السياسات في مجال الرياضة بالعمل على إحداث التكامل في أنظمة الحوكمة في هذا المجال وذلك من خلال إحداث التوازن الملائم بين المركزية واللامركزية، ويمكن التوصل إلى تحقيق هذا التوازن من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات والمنتديات التي تجمع القيادات في مجال الرياضة من أجل تحديد كيفية إحداث التوازن الملائم بين المركزية واللامركزية في تطبيق آليات الحوكمة. (١١٠ : ٥٤)

الدراسات المرجعية

الدراسات العربية

دراسة محمود عبد الهادي (٢٠٢١م) بعنوان " معايير الحوكمة وعلاقتها بالأداء الإداري ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية" (٣٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة معايير الحوكمة بالأداء الإداري ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، علي عينة بلغت (٤١٢) فرداً للدراسة الأساسية من مجال الإدارة والمديرين التنفيذيين ومديري الإدارات والأخصائيين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، وقد استخدم الباحث الأدوات التالي في جمع البيانات (المقابلة الشخصية- الإستبيان).

دراسة سامر الصعوب، جمال السحيمات (٢٠٢١م) بعنوان "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (٢٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ووفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، الجامعة، الرتبة، الأكاديمية، سنوات الخبرة)، تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي لمناسبته وطبيعة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٩) عضو هيئة تدريس، وتكونت العينة من (٧٥) عضو هيئة تدريس.

دراسة أمينة موسى (٢٠٢١م) بعنوان "دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية، دراسة تطبيقية على الاتصالات السعودية STC" (٨)

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية في شركات الاتصالات السعودية STC ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

دراسة خالد عبد الرحمن عمر (٢٠٢١م) بعنوان "واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة" (١٥)

وقد هدف البحث إلى التعرف على واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها، وقد تضمنت عينة الدراسة (٧٠) موظفاً من موظفي الأندية الإدارية السعودية، وقد استعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث وقد اعتمد على الإستبيان كأداة للبحث.

دراسة سلوى رمضان (٢٠٢٠م) بعنوان "تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والإعتماد الأكاديمي" (٢٤)

هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والإعتماد الأكاديمي معتمدة في ذلك على مقياس حوكمة الجامعات العربية إعداد محمد على إبراهيم، وقد استخدمت الجراسة المنهج المسحي، وقد تضمنت عينة البحث (٧٧) مشاركا تم اختيارهم من ثمانية كليات (أربعة منهم معتمدة وأربعة أخرى غير معتمدة)

دراسة شريف محمود (٢٠٢٠) "تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة : دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس" (٢٦)

وقد هدفت الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة قناة السويس، ومدى تطبيقها وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها من خلال إلقاء الضوء على طبيعة ومفهوم الهوكمة واليات عملها في الجامعات، والتعرف على الدور المهم الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز دور الجامعات، والخروج بمجموعة من المقترحات التي تسهم في تطبيق مفاهيم وآليات الحوكمة في الجامعات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

### الدراسات الأجنبية

دراسة جوشوا Joshua (٢٠٢٣م) بعنوان "الحوكمة في المنظمات الرياضية الإقليمية: دراسة حالة على الإتحادات الرياضية بإقليم كاتالونيا" (٧٤)

تزايد القلق في العقود الأخيرة بين أصحاب المصلحة المحيطين بالمنظمات الرياضية فيما يتعلق بتنفيذ هذه المنظمات لمبادئ وعمليات الحوكمة، حيث يعتقدون أن تطبيق هذه المبادئ كفيل بالتغلب على مشاكل الإستدامة وتعزيز النجاح التنظيمي، لذا فقد هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق الحوكمة بالإتحادات الرياضية بإقليم كاتالونيا بإعتبارها منطقة لم يتم تحليلها أو التعرض لها بالدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على قياس ثلاثة أبعاد رئيسية للحوكمة الرشيدة في المنظمات الرياضية وهي (الديمقراطية والمشاركة، الأخلاق والنزاهة، المساءلة والشفافية) دراسة ناسرون وآخرون Nasrun, et al., (٢٠٢٣م) بعنوان "مراجعة ببيومترية لمفهوم الحوكمة الشاملة" (٩٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل مسار نمو المخرجات العلمية العالمية حول مفهوم الحكم الشامل ومبادئ الحوكمة التي حظيت بأكثر قدر من الإهتمام في الآونة الأخيرة، وقد تم استخدام المراجعة الببيومترية في هذه الدراسة على قاعدة بيانات Scopus، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج بإصدار ١.٦.١٦ VOSviewer ، وبرنامج Microsoft Excel.

دراسة ميلينا وراسل Milena & Russell (٢٠١٨م) بعنوان "تأثير مبادئ الحوكمة على ممارسات المنظمات الرياضية وأدائها- مراجعة منهجية" (١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير مبادئ الحوكمة والمبادئ الإرشادية على ممارسات المنظمات الرياضية وأدائها، حيث تم البحث في الأبحاث والرسائل العلمية وفي قواعد البيانات الرياضية والعلوم الإجتماعية والإنسانية، وقد تم إستبعاد الدراسات التي اقترحت مبادئ الحوكمة ولم تقيم استخدام تلك المبادئ في المنظمات الرياضية، وكذلك تم استبعاد الدراسات التي لم تأخذ في الإعتبار مبادئ الحوكمة فيما يتعلق بالأداء التنظيمي، وفي ضوء ذلك فقد تم تحليل ٢١٥٥ دراسة.

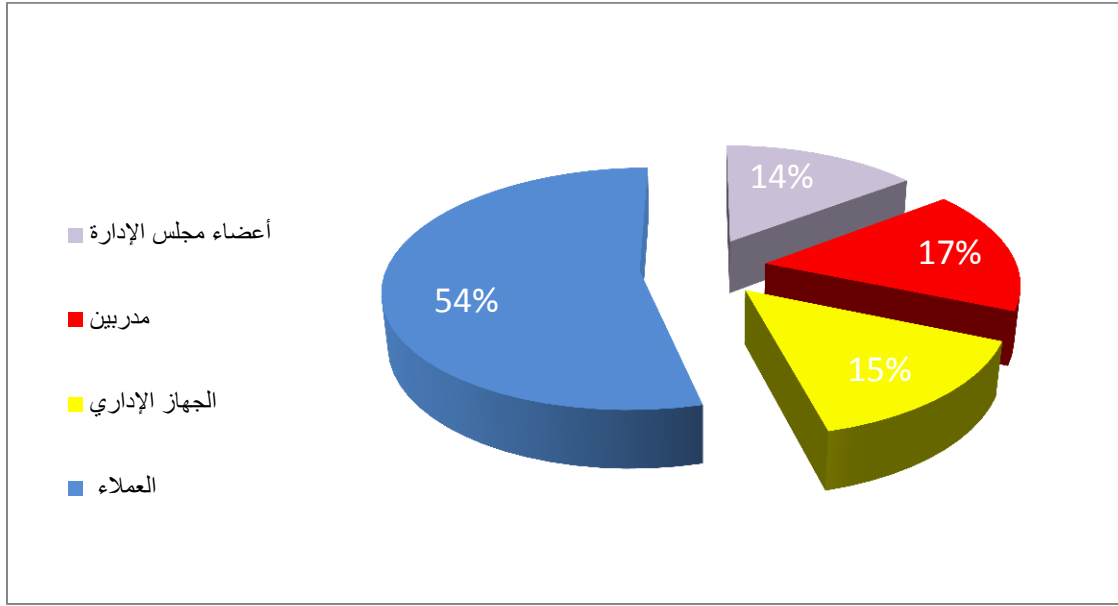
### إجراءات البحث

المنهج/ تم استخدام المنهج الوصفي القائم على الدراسات المسحية لملائمة لطبيعة الدراسة ، حيث الحاجة إلي جمع المعلومات والحقائق وتفسيرها بهدف التعرف على آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى ، وبما يحقق أهداف البحث ويجيب علي تساؤلاته  
مجتمع البحث/ اشتمل مجتمع البحث علي رواد وأعضاء مجالس ادارات والإداريين والمدربين بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى.

عينة البحث/ قام الباحث باختيار عينة البحث باستخدام العينة العشوائية، وقد تضمنت عينة البحث (٣٠٠) بواقع (١٠٠) من كل محافظة من محافظات القاهرة الكبرى من رواد وأعضاء مجالس الإدارات والإداريين والمدربين بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى، ويبين جدول (١) توصيف عينة البحث الأساسية . كما يبين شكل رقم (٣) توصيف عينة البحث وفقا لطبيعة العمل داخل حمام السباحة.

جدول رقم (١) توصيف عينة البحث الأساسية

م	المحافظة	النادي	أعضاء مجالس إدارة		مدربين		الجهاز الإداري		العملاء	
			العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %	العدد	نسبة %
١	القاهرة	وادي دجلة	٧	٢.٣٣ %	٦	٢.٠٠ %	٦	٢.٠٠ %	١٦	٥.٣٣ %
		الشمس	٤	١.٣٣ %	٥	١.٦٧ %	٤	١.٣٣ %	٢٠	٦.٦٧ %
		الرحاب	٣	١.٠٠ %	٦	٢.٠٠ %	٤	١.٣٣ %	١٩	٦.٣٣ %
٢	الجيزة	الصيد	٥	١.٦٧ %	٥	١.٦٧ %	٦	٢.٠٠ %	١٩	٦.٣٣ %
		التجديف	٦	٢.٠٠ %	٥	١.٦٧ %	٥	١.٦٧ %	١٥	٥.٠٠ %
		الدقي	٥	١.٦٧ %	٦	٢.٠٠ %	٥	١.٦٧ %	١٨	٦.٠٠ %
٣	القليوبية	المؤسسة العمالية	٧	٢.٣٣ %	٦	٢.٠٠ %	٦	٢.٠٠ %	١٦	٥.٣٣ %
		جامعة بنها	٤	١.٣٣ %	٥	١.٦٧ %	٤	١.٣٣ %	٢٠	٦.٦٧ %
		نادي بنها	٣	١.٠٠ %	٦	٢.٠٠ %	٤	١.٣٣ %	١٩	٦.٣٣ %
		المجموع	٤٤	١٤.٦٧ %	٥٠	١٦.٦٦ %	٤٤	١٤.٦٧ %	١٦٢	٥٤.٠٠ %



شكل رقم (٣)

توصيف عينة البحث وفقا لطبيعة العمل داخل حمامات السباحة

#### وسائل جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات من خلال المسح المرجعي ، والمقابلة الشخصية مع السادة الخبراء في مجالي الإدارة الرياضية والسباحة مرفق رقم (١) وذلك بهدف التعرف علي المحاور والشكل الأمثل لإستبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى، كما قام الباحث بإعداد استبيان الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة عن طريق استمارة وضعت خصيصاً لذلك بغرض تطبيقها علي عينة الدراسة .

#### خطوات تصميم استبيانات البحث

##### استبيان استطلاع رأي الخبراء حول المحاور

قام الباحث بإعداد صورة مبدئية لمحاور استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى مرفق (١/٢) لعرضها علي السادة الخبراء في مجالي الإدارة الرياضية والسباحة بكلية التربية الرياضية مرفق (١) بغرض :

- تحديد مدي صدق المحاور في تحقيق أهداف الدراسة .
- حذف أي محور لم يحصل علي موافقة ٧٠ % من آراء السادة الخبراء .
- إضافة أو نقل أي محور .
- دمج أو فصل أي من محاور الاستبيان .
- مدي مناسبة صياغة المحاور .

وفي ضوء ذلك تم إتفاق السادة الخبراء على محاور (الإنصاف والعدالة – الشفافية- المساءلة- المشاركة – التشريعات والقوانين)، ويبين مرفق (٢/٢) آراء السادة الخبراء والوزن النسبي لفاعلية محاور استبيان آليات تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى .

##### استبيان استطلاع رأي الخبراء حول العبارات

من خلال مراجعة الدراسات السابقة قام الباحث بإعداد صورة مبدئية للاستبيان مرفق (١/٣) ، وقد تم عرض عبارات الاستبيان في صورته الأولية علي السادة الخبراء بغرض :  
تحديد مدي صدق العبارات في قياس المحاور الخاصة بها .  
حذف أي عبارة لم تحصل علي موافقة ٧٠ % من آراء السادة الخبراء .  
إضافة أو نقل أي عبارة من محورها إلي محور آخر .  
مدي مناسبة صياغة العبارات .



وقد تم إستبعاد العبارات التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٧٠% فأكثر من مجموعة آراء الخبراء ، ويبين جدول (٢) عدد عبارات استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وكذلك أرقام العبارات المستبعدة وفقاً لآراء السادة الخبراء، وفي ضوء ذلك تم استبعاد (٧) عبارات من الصورة المبدئية للاستبيان مرفق (١/٣) ، كما يبين مرفق (٢/٣) آراء السادة الخبراء النسبة المئوية لعبارات استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى، وقد تم تعديل صياغة (٦) عبارات وفقاً لآراء السادة الخبراء ويبين جدول (٣) العبارات التي تم تعديل صياغتها ويبين مرفق (٤) الصورة النهائية لاستبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى.

### جدول (٢)

عدد عبارات استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وعدد العبارات المستبعدة من كل محور وفقاً لآراء السادة الخبراء

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات قبل الحذف	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات النهائية
١	الإتصاف والعدالة	١٤	٢	١٠ ١٤	١٣
٢	الشفافية	١٧	١	١٣	١٦
٣	المساءلة	١٨	١	١٥	١٧
٤	المشاركة	١٥	٢	١١ ١٥	١٣
٥	التشريعات والقوانين	١٦	١	٨	١٥

### جدول (٣)

العبارات التي تم إعادة صياغتها باستبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وفقاً لآراء السادة الخبراء

المحور	رقم العبارة	العبارة قبل الصياغة	العبارة بعد الصياغة
الإتصاف والعدالة	٢	توجد مهام واضحة	توضح أنظمة وتعليمات حمام السباحة مهام وواجبات جميع مقدمي الخدمة
الشفافية	١	يقرأ الجميع المعلومات	يتم إتاحة المعلومات للجميع في حال طلبها
	٦	يوجد دليل إرشادي داخل حمام السباحة	هناك دليل إرشادي يبين سير العمل لضمان عدم التداخل
المساءلة	٧	يتم مراجعة الأعمال	هناك لجان مراجعة خارجية دورية لأعمال حمام السباحة
المشاركة	٦	يتم قياس الرضا	يتم استطلاع رأي العملاء عن رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم
التشريعات والقوانين	٦	تظهر مستويات الإدارة داخل حمام السباحة	هناك هيكل تنظيمي معن يبين المستويات التنظيمية داخل حمام السباحة

### الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بهذه الدراسة بهدف التعرف علي مدي ملاءمة محاور الإستبيان لهدف الدراسة ومدي استيعاب عينة البحث لعناصر الاستبيانات والتعرف علي أوجه الصعوبة والقصور في عناصر الاستبيانات ، وقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان ، وتحديد معامل ثبات ألفا كرونباخ ، وكذلك للتعرف علي ثبات

المقياس من خلال تطبيق الاستبيان بتاريخ ١١ / ٥ / ٢٠٢٤م ثم إعادة تطبيقه في الدراسة الاستطلاعية الثانية بتاريخ ٢٦ / ٥ / ٢٠٢٤م بفواصل زمني قدره أسبوعين علي عدد ٢٠ فرد من خارج عينة البحث الأساسية ، كما اعتبر الباحث نسبة اتفاق الخبراء علي عبارات الإستبيان معياراً لصدقه .

#### المعاملات العلمية للإستبيان

#### صدق الإستبيان

#### صدق المحكمين

بعد عرض الإستبيان علي السادة الخبراء في مجالي الإدارة الرياضية والسباحة مرفق (١)، وفي ضوء الآراء والملاحظات التي أبداها الخبراء قام الباحث بتعديل الاستمارة وصياغة العبارات حتي أصبح الإستبيان في صورته النهائية معد للتطبيق وقد استبعد الباحث جميع المحاور والعبارات التي لم تحصل علي نسبة موافقة ٧٠% من آراء السادة الخبراء .

#### صدق الاتساق الداخلي

بعد التحقق من صدق محتوى إستبيان الدراسة عن طريق المحكمين (الخبراء) وبعد إعداد الصورة النهائية للإستبيان قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية وذلك بهدف حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وعبارات استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة في محافظات القاهرة الكبرى .

ويبين الجدول رقم (٤) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة في محافظات القاهرة الكبرى، كما يبين جدول (٥) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان .

#### جدول (٤)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
١	المحور الأول	١٣	**٠,٨٨١
٢	المحور الثاني	١٦	**٠,٨٩٨
٣	المحور الثالث	١٧	**٠,٩٧٤
٤	المحور الرابع	١٣	**٠,٩٢٠
	المحور الخامس	١٥	**٠,٩٢٧

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٤٤٤

يتضح من جدول (٥) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية للإستبيان تراوحت ما بين (٠,٨٨١ ، ٠,٩٧٤) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٥)

## جدول (٥)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة  
القاهرة الكبرى = ٢٠

المحور رقم العبارة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
١	**٠.٨١٤	**٠.٥٣٦	**٠.٧٧٩	**٠.٨١١	**٠.٦٥١
٢	**٠.٧٧٨	**٠.٧٠٦	**٠.٧٧٩	**٠.٧٤٥	**٠.٥٥٣
٣	**٠.٧٣٠	**٠.٧١٥	**٠.٦٢٧	**٠.٦٦٢	**٠.٥٤٢
٤	**٠.٥٠٣	**٠.٦٢٣	**٠.٦٥٥	**٠.٦٨٤	**٠.٥٥٣
٥	**٠.٩٥١	**٠.٥٦٥	**٠.٧٧٧	**٠.٧٤٥	**٠.٥٧٣
٦	**٠.٥٠٣	**٠.٧٠٨	**٠.٧٧٩	**٠.٥٨٠	**٠.٦٥١
٧	**٠.٧٧٨	**٠.٨١٩	**٠.٦٤٥	**٠.٧٤٥	**٠.٦٥١
٨	**٠.٥٠٣	**٠.٩٢٨	**٠.٧٧٩	**٠.٧١٤	**٠.٦٥١
٩	**٠.٧٧٨	**٠.٩٢٨	**٠.٧١٧	**٠.٧٤٥	**٠.٥٦٩
١٠	**٠.٧٧٨	**٠.٨٦٧	**٠.٧٤٥	**٠.٥٨٠	**٠.٥٤٢
١١	**٠.٩٥١	**٠.٩٢٨	**٠.٥٨٨	**٠.٧١٤	**٠.٧١٠
١٢	**٠.٧٧٨	**٠.٨٣٦	**٠.٥٨٨	**٠.٧١٤	**٠.٨٦٨

## تابع جدول (٥)

نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظة  
القاهرة الكبرى

ن = ٢٠

المحور رقم العبارة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
١٣	**٠.٤٩٣	**٠.٨٦٧	**٠.٧٤٧	**٠.٨١١	**٠.٦٥١
١٤		**٠.٩٠٠	**٠.٧٤٥		**٠.٨٦٨
١٥		**٠.٧٠٦	**٠.٦٤٥		**٠.٦٥١
١٦		**٠.٩٢٨	**٠.٦١١		
١٧			**٠.٧٤٧		

ر الجدولية عند مستوي (٠.٥) = ٠.٤٤٤

يتضح من الجدول السابق أن معاملات صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والمحاور الخاصة بها تراوحت ما بين (٠.٤٩٣ ، ٠.٩٥١) وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٥)

## الثبات

## تطبيق الاختبار وإعادة

لإيجاد معامل الثبات قام الباحث باستخدام طريقة إعادة الاختبار Test – retest Method ، وقد تم تطبيق الاستبيان علي عينة مكونة من (٢٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية ، وقد تم إعادة تطبيق الاستبيان علي

نفس العينة بعد مرور أسبوعين حيث تم التطبيق الأول بتاريخ ١١ / ٥ / ٢٠٢٤م وقد تم التطبيق الثاني بتاريخ ٢٦ / ٥ / ٢٠٢٤م ، وتم حساب معامل الارتباط لكل محور من محاور الاستبيان بين التطبيقين الأول والثاني كما هو مبين بجدول (٦).

## جدول (٦)

معاملات الثبات لمحاور استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظات القاهرة الكبرى

ن = ٢٠

م	المحاور	عدد العبارات	التطبيق الأول		التطبيق الثاني	
			ع	س/	ع	س/
١	المحور الأول	١٣	١,١٩	٠,٣٤	١,١٣	٠,٢٧
٢	المحور الثاني	١٦	١,٢٠	٠,٣٥	١,١٨	٠,٣٣
٣	المحور الثالث	١٧	١,١٩	٠,٣٢	١,١٦	٠,٢٨
٤	المحور الرابع	١٣	١,١٥	٠,٢٩	١,١٢	٠,٢٥
٥	المحور الخامس	١٥	١,١٦	٠,٢٩	١,١٢	٠,٢٣

ر الجدولية عند مستوي (٠,٥) = ٠,٤٤٤

يتضح من جدول (٦) أن الإستمارة قد حققت معاملات ارتباط عالية حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني ما بين (٠,٧٤، ٠,٩٧) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يؤكد ثبات تلك الإستمارة ويضمن الباحث لاستخدامها في التطبيق الميداني .

## معامل ثبات ألفا كرونباخ

وقد قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان، ويبين جدول (٨) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة في محافظات القاهرة الكبرى .

## جدول (٧)

نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استبيان آليات تطبيق الحوكمة في حمامات السباحة بمحافظات القاهرة الكبرى

ن = ٢٠

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول	١٣	**٠,٩٦٦
٢	المحور الثاني	١٦	**٠,٩٦٩
٣	المحور الثالث	١٧	**٠,٩٥١
٤	المحور الرابع	١٣	**٠,٩٦١
٥	المحور الخامس	١٥	**٠,٩٦١
	المجموع	٧٤	**٠,٩٦٩

يتضح من جدول (٨) أن معامل ثبات محاور الاستبيان يتراوح ما بين (٠,٩٥٧ : ٠,٩٧٤) ، كما أن معامل الثبات الكلي (٠,٩٧٤) ، وهذا يدل علي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلي تطبيقه علي عينة البحث .

## طريقة تصحيح الاستبيان

جدول (٨)  
مفتاح تصحيح الإجابات

الإجابات	العبارات الإيجابية	العبارات السلبية
أوافق	٣	١
إلى حد ما	٢	٢
لا أوافق	١	٣

## الدراسة الأساسية

تم تطبيق الاستبيان علي عينة الدراسة والبالغ عددها (٣٠٠) من أعضاء مجالس الإدارات والأجهزة الفنية والإدارية وعدد من رواد حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى بتاريخ ٢٢ / ٦ / ٢٠٢٤م وذلك من خلال جوجل فورم Goole Form عبر الرابط التالي :

<https://docs.google.com/forms/d/1ENnBkybP٠٣YOIKqUzGriKpldw٧JEMgWS٧O٠ds٤٥٧I-I/edit>

وذلك بعد التأكد من مدي ملاءمة الاستبيان لعينة البحث وقدرتهم علي استيعاب فقرات الاستبيان ، حيث سيتم الإجابة علي عبارات الاستبيان ثم تفرغ وتبويب الاجابات تمهيداً لاستخدام الاختبارات الإحصائية، ويبين مرفق (٥) صور للإستبيان على جوجل فورم Goole Form .

## المساعدين

تم الاستعانة بعدد من إداري حمامات السباحة قيد البحث لنشر لينك الإستبيان على جوجل فورم Goole Form ، وقد تم عقد عدة لقاءات مع السادة المساعدین من أجل توضيح هدف الاستبيان وكيفية الإجابة علي عناصر الاستبيان.

## المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء المعالجات الإحصائية التالية :

Arithmetic mean	المتوسط الحسابي
Cronbach's alpha Coefficient	معامل ألفا كرونباخ
The percentage	النسبة المئوية
Standard deviation	الانحراف المعياري
Simple correlation Coefficient Pearsor	معامل الارتباط البسيط لبيرسون
Chi – Square test Statistic	اختبار كاي ٢
weight cases	الوزن النسبي
One way analysis of variance (ANOVA)	اختبار تحليل التباين
The smallest difference ( L S D )	أقل فرق معنوي

عرض ومناقشة النتائج  
عرض النتائج

## جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لإستجابات عينة البحث للمحور الأول (الإتصاف والعدالة) بمحاور الحوكمة

ن=٣٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	كا ودلالاتها	غير موافق		إلى حد ما		أوافق		العبارات	م
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
١١	٧٥٤	١٧٦.٢٤ **	٦٩.٣٣ %	٢٠٨	١٢.٦٧ %	٣٨	١٨.٠٠ %	٥٤	تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع المستفيدين من خدمات حمام السباحة دون تمييز	١
١٣	٧٤٠	١٢٩.٧٤ **	٦٤.٣٣ %	١٩٣	١٨.٠٠ %	٥٤	١٧.٦٧ %	٥٣	توضيح أنظمة وتعليمات حمام السباحة مهام وواجبات جميع مقدمي الخدمة	٢
٩	٧٥٨	١٨٦.٢٦ **	٧٠.٣٣ %	٢١١	١٢.٠٠ %	٣٦	١٧.٦٧ %	٥٣	هناك مساواة وعدالة بين جميع العملاء بما يزيد ثقتهم بضمان حقوقهم	٣
٤	٧٧٧	١٨١.٨٦ **	٦٩.٦٧ %	٢٠٩	١٩.٦٧ %	٥٩	١٠.٦٧ %	٣٢	تطبيق اللوائح والقوانين بحمام السباحة بشكل كامل ودقيق	٤
٥	٧٧٢	١٧٩.٦٦ **	٦٩.٦٧ %	٢٠٩	١٨.٠٠ %	٥٤	١٢.٣٣ %	٣٧	يستطيع مستخدمي حمام السباحة المطالبة بحقوقهم في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة عادلة	٥
٢	٧٨٠	١٨٦.٠٠ **	٧٠.٠٠ %	٢١٠	٢٠.٠٠ %	٦٠	١٠.٠٠ %	٣٠	للمستفيدين الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أي عمل	٦
١٠	٧٥٧	١٣٥.٨٦ **	٦٤.٣٣ %	١٩٣	٢٣.٦٧ %	٧١	١٢.٠٠ %	٣٦	لجميع العملاء الحق في الدفاع عن حقوقهم المشروعة	٧
١	٧٨٨	٢٣٨.١٦ **	٧٥.٣٣ %	٢٢٦	١٢.٠٠ %	٣٦	١٢.٦٧ %	٣٨	تنتج الأنظمة الموجودة تقديم الخدمات بشكل عادل بين جميع العملاء .	٨

تابع جدول (٩)  
التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لإستجابات عينة البحث للمحور الأول (الإنصاف والعدالة) بمحاور الحوكمة

ن=٣٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	كا ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		أوافق		م- العبارات
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٧.٥	٧٦٣	١٤٥.٤٦ **	٦٥.٣٣ %	١٩٦	٢٣.٦٧ %	٧١	١١.٠٠ %	٣٣	٩ هناك عدالة في توزيع المهام والواجبات على العاملين والمدربين بما ينعكس على مستوى الأداء
٧.٥	٧٦٣	١٤٩.١٨ **	٦٦.٠٠ %	١٩٨	٢٢.٣٣ %	٦٧	١١.٦٧ %	٣٥	١ هناك سياسات عادلة للحوافز والمكافآت داخل حمام السباحة
١٢	٧٥٣	١٥٠.١٨ **	٦٦.٦٧ %	٢٠٠	١٧.٦٧ %	٥٣	١٥.٦٧ %	٤٧	١ تتحكم الوساطة والمحسوبة في الإستفادة من الخدمات التي يتم تقديمها
٦	٧٦٤	١٤٩.٨٤ **	٦٦.٠٠ %	١٩٨	٢٢.٦٧ %	٦٨	١١.٣٣ %	٣٤	١ تساعد الإجراءات الموجودة في إنجاز المهام بالشكل الأمثل
٣	٧٧٨	١٧٣.٧٨ **	٦٨.٣٣ %	٢٠٥	٢٢.٦٧ %	٦٨	٩.٠٠ %	٢٧	١ هناك ميثاق اخلاقي واضح يلتزم به الجميع داخل حمام السباحة

ينضح من جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور الإنصاف والعدالة ( موافق - إلي حد ما - لا أوافق ) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥ .

## جدول (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لإستجابات عينة البحث للمحور الثاني (الشفافية) بمحاور الحوكمة

ن=٣٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	كا ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		أوافق		م- العبارات
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٦	٧٦٨	١٥٨.٤ **٦	٦٧.٠٠ %	٢٠١	٢٢.٠٠ %	٦٦	١١.٠٠ %	٣٣	١ يتم إتاحة المعلومات للجميع في حال طلبها
١٢,٥	٧٥٧	١٢٧.٥ **٨	٦٢.٣٣ %	١٨٧	٢٧.٦٧ %	٨٣	١٠.٠٠ %	٣٠	٢ هناك نظام واضح للإعلام بالخطط والبرامج المتاحة
٨.٥	٧٦٢	١٤٦.٥ **٨	٦٥.٦٧ %	١٩٧	٢٢.٦٧ %	٦٨	١١.٦٧ %	٣٥	٣ يمكن الإطلاع بسهولة على قرارات مجلس الإدارة
١	٧٩٣	٢٤٢.٠ **٦	٧٥.٦٧ %	٢٢٧	١٣.٠٠ %	٣٩	١١.٣٣ %	٣٤	٤ يمكن التعرف بسهولة على القرارات التنفيذية
٢	٧٨٠	١٩٥.٥	٧١.٣٣ %	٢١٤	١٧.٣٣ %	٥٢	١١.٣٣ %	٣٤	٥ تتصف قرارات الإدارة

		**٦		%		%		%		بالموضوح والمصدقية	
١٦	٧٤٦	١٤٤.٠ **٨	٦٦.٠٠ %	١٩٨	١٦.٦٧ %	٥٠	١٧.٣٣ %	٥٢	هناك دليل إرشادي يبين سير العمل لضمان عدم التداخل		
١٤	٧٥٥	١٧٩.٦ **٦	٦٩.٦٧ %	٢٠٩	١٢.٣٣ %	٣٧	١٨.٠٠ %	٥٤	هناك لوحات إرشادية تبين الاجراءات اللازمة للحصول على الخدمات		
١٠	٧٦١	١٦٥.٦ **٢	٦٨.٣٣ %	٢٠٥	١٧.٠٠ %	٥١	١٤.٦٧ %	٤٤	يتم الإفصاح عن ميزانية حمام السباحة بكل وضوح		
٧	٧٦٥	١٥٦.٦ **٦	٦٧.٠٠ %	٢٠١	٢١.٠٠ %	٦٣	١٢.٠٠ %	٣٦	يتم نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالخطط والمشاريع المستقبلية		
٥	٧٧٠	١٨٢.٠ **٠	٧٠.٠٠ %	٢١٠	١٦.٦٧ %	٥٠	١٣.٣٣ %	٤٠	يتم نشر اللوائح والأخبار الجديدة على الموقع الرسمي		
١١	٧٦٠	١٤١.٥ **٠	٦٥.٠٠ %	١٩٥	٢٣.٣٣ %	٧٠	١١.٦٧ %	٣٥	يتم نشر الخطط والبرامج من خلال الموقع الإلكتروني		
٨.٥	٧٦٢	١٤٨.٥ **٦	٦٦.٠٠ %	١٩٨	٢٢.٠٠ %	٦٦	١٢.٠٠ %	٣٦	يتم نشر أسعار الخدمات التي يتم تقديمها من خلال الموقع الإلكتروني		
٣	٧٧٩	١٩٦.٢ **٢	٧١.٣٣ %	٢١٤	١٧.٠٠ %	٥١	١١.٦٧ %	٣٥	هناك صراعات وخلافات داخل حمام السباحة بسبب عدم فهم الدوافع لإتخاذ قرارات معينة		
١٥	٧٥٣	١٢١.٣ **٨	٦١.٦٧ %	١٨٥	٢٧.٦٧ %	٨٣	١٠.٦٧ %	٣٢	هناك الية واضحة لتعيين المديرين والمدربين		
١٢,٥	٧٥٧	١٢٧.٥ **٨	٦٢.٣٣ %	١٨٧	٢٧.٦٧ %	٨٣	١٠.٠٠ %	٣٠	تسعى الإدارة دائماً للتعاقد مع أفضل المدربين		
٤	٧٧٢	١٥٥.١ **٨	٦٥.٦٧ %	١٩٧	٢٦.٠٠ %	٧٨	٨.٣٣ %	٢٥	يتمكن اصحاب المصلحة (مدربين - أكاديميين) من خارج حمام السباحة من الحصول على المعلومات		

يتضح من جدول ( ١٠ ) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور الشفافية ( موافق - إلي حد ما - لا أوافق) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

## جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لإستجابات عينة البحث للمحور الثالث (المساءلة) بمحاور الحوكمة

ن=٣٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	كا و دلالتها	غير موافق		إلي حد ما		أوافق		م- العبارات
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١٤	٧٦٢	١٤٦.٥٨	٦٥.٦٧	١٩٧	٢٢.٦٧	٦٨	١١.٦٧	٣٥	تتوفر نظم لمحااسبة المخطأ



		**	%		%		%		لضمان حفاظ حقوق جميع المستفيدين
١١	٧٦٥	١٥٢.٤٦ **	٦٦.٣٣ %	١٩٩	٢٢.٣٣ %	٦٧	١١.٣٣ %	٣٤	هناك الية لتقديم الشكاوي في حالة عدم الإلتزام بالبرامج أو اللوائح والقوانين
٢	٧٧٩	١٩٦.٢٢ **	٧١.٣٣ %	٢١٤	١٧.٠٠ %	٥١	١١.٦٧ %	٣٥	هناك آلية واضحة لدراسة الشكاوي بجدية وإخطار الشاكي بنتيجة فحص شكواه
٨	٧٦٨	١٥٦.٤٨ **	٦٦.٦٧ %	٢٠٠	٢٢.٦٧ %	٦٨	١٠.٦٧ %	٣٢	هناك مسئولين لمراقبة أداء العاملين ومقدمي الخدمة بحمام السباحة
٩.٥	٧٦٧	١٥٩.٩٨ **	٦٧.٣٣ %	٢٠٢	٢١.٠٠ %	٦٣	١١.٦٧ %	٣٥	يتم تطبيق آليات المساءلة على الجميع دون استثناء
٥	٧٧٦	١٩٥.٤٤ **	٧١.٣٣ %	٢١٤	١٦.٠٠ %	٤٨	١٢.٦٧ %	٣٨	هناك لجان مراجعة داخلية لأعمال حمام السباحة
٦	٧٧٤	١٨٣.١٢ **	٧٠.٠٠ %	٢١٠	١٨.٠٠ %	٥٤	١٢.٠٠ %	٣٦	هناك لجان مراجعة خارجية دورية لأعمال حمام السباحة
٧	٧٧٣	١٨٥.٦٦ **	٧٠.٣٣ %	٢١١	١٧.٠٠ %	٥١	١٢.٦٧ %	٣٨	هناك اليات لتقييم أداء العاملين داخل حمام السباحة
١٧	٧٥٣	١٥٣.٠٦ **	٦٧.٠٠ %	٢٠١	١٧.٠٠ %	٥١	١٦.٠٠ %	٤٨	هناك معايير محددة للثواب والعقاب
١٢.٥	٧٦٤	١٤٧.٩٨ **	٦٥.٦٧ %	١٩٧	٢٣.٣٣ %	٧٠	١١.٠٠ %	٣٣	يتاح للمستفيدين تقييم اداء المسئولين
١	٧٨١	١٩٦.٩٤ **	٧١.٣٣ %	٢١٤	١٧.٦٧ %	٥٣	١١.٠٠ %	٣٣	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك للإدارة
١٢.٥	٧٦٤	١٩٥.٩٢ **	٧١.٣٣ %	٢١٤	١٢.٠٠ %	٣٦	١٦.٦٧ %	٥٠	هناك وسائل متعددة تتحقق من خلالها الإدارة من تحقيق أهدافها
١٦	٧٥٥	١٢٣.٥٠ **	٦١.٦٧ %	١٨٥	٢٨.٣٣ %	٨٥	١٠.٠٠ %	٣٠	يتم تقييم الأنشطة والخدمات في ضوء المصروفات والنفقات
٩.٥	٧٦٧	١٥٣.٨٦ **	٦٦.٣٣ %	١٩٩	٢٣.٠٠ %	٦٩	١٠.٦٧ %	٣٢	يتمتع بعض العاملين بحصانة تمنع مساءلتهم
٤	٧٧٧	١٨٩.٧٨ **	٧٠.٦٧ %	٢١٢	١٧.٦٧ %	٥٣	١١.٦٧ %	٣٥	تتناسب العقوبات مع المخالفات
٣	٧٧٨	١٩٢.٩٨ **	٧١.٠٠ %	٢١٣	١٧.٣٣ %	٥٢	١١.٦٧ %	٣٥	يتم عرض الإنجازات على العملاء
١٥	٧٥٧	١٢٦.٦٢ **	٦٢.٠٠ %	١٨٦	٢٨.٣٣ %	٨٥	٩.٦٧ %	٢٩	يتم تكريم المجيدين من العاملين والمدربين

يتضح من جدول ( ١١ ) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور المساءلة ( موافق - إلي حد ما - لا أوافق ) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

## جدول (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي لإستجابات عينة البحث للمحور الرابع (المشاركة) بمحاور الحوكمة

ن=٣٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	كا و دلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		أوافق		العبارات
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
٤.٥	٧٨٧	٢٣٤.٣٨ **	٧٥.٠٠ %	٢٢٥	١٢.٣٣ %	٣٧	١٢.٦٧ %	٣٨	يتم اتباع أسلوب الحوار للوصول إلى القرارات من خلال عقد اجتماعات
١٣	٧٤٦	١٤١.١٤ **	٦٥.٦٧ %	١٩٧	١٧.٣٣ %	٥٢	١٧.٠٠ %	٥١	هناك آليات متعددة لمشاركة جميع الأطراف في سياسات حمام السباحة
١٠	٧٦٦	١٥٣.١٤ **	٦٦.٣٣ %	١٩٩	٢٢.٦٧ %	٦٨	١١.٠٠ %	٣٣	يتم استطلاع رأي المستفيدين من الخدمات عند صياغة الإستراتيجية
٣	٧٨٨	٢٣٨.١٦ **	٧٥.٣٣ %	٢٢٦	١٢.٠٠ %	٣٦	١٢.٦٧ %	٣٨	يتم استطلاع رأي المستفيدين من الخدمات عند تصميم البرامج الخاصة بحمام السباحة
٢	٧٨٩	٢٣٨.١٤ **	٧٥.٦٧ %	٢٢٧	١١.٦٧ %	٣٥	١٢.٦٧ %	٣٨	هناك قنوات اتصال فعالة مع إدارة حمام السباحة
١١	٧٦٢	١٤٦.٥٨ **	٦٥.٦٧ %	١٩٧	٢٢.٦٧ %	٦٨	١١.٦٧ %	٣٥	يتم استطلاع رأي العملاء عن رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم
١	٧٩٢	٢٤٥.٧٦ **	٧٦.٠٠ %	٢٢٨	١٢.٠٠ %	٣٦	١٢.٠٠ %	٣٦	تسعى إدارة حمام السباحة لزيادة رضا العملاء
٩	٧٧٢	١٦١.٤٢ **	٦٧.٠٠ %	٢٠١	٢٣.٣٣ %	٧٠	٩.٦٧ %	٢٩	يتبنى مدير حمام السباحة سياسة الباب المفتوح
٧	٧٨٠	١٩٣.٧٤ **	٧١.٠٠ %	٢١٣	١٨.٠٠ %	٥٤	١١.٠٠ %	٣٣	يسمح للعملاء بمناقشة القرارات التي تتخذها الإدارة
١١	٧٦٢	١٤٦.٥٨ **	٦٥.٦٧ %	١٩٧	٢٢.٦٧ %	٦٨	١١.٦٧ %	٣٥	لي تأثير في القرارات التي تتخذها الإدارة
٨	٧٧٩	١٩٣.٣٤ **	٧١.٠٠ %	٢١٣	١٧.٦٧ %	٥٣	١١.٣٣ %	٣٤	حرية التعبير متاحة للجميع حتي ولو كانت مخالفة

للقرارات المزمع إصدارها									
٦	٧٨٣	٢٠٣.٤٦ **	٧٢.٠٠ %	٢١٦	١٧.٠٠ %	٥١	١١.٠٠ %	٣٣	١ تحفزي للإدارة للمشاركة في اتخاذ القرارات
٤.٥	٧٨٧	٢٣٤.٣٨ **	٧٥.٠٠ %	٢٢٥	١٢.٣٣ %	٣٧	١٢.٦٧ %	٣٨	١ يتم اشراك المدربين والإداريين في وضع خطط التطوير

يتضح من جدول ( ١٢ ) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور المشاركة ( موافق - إلي حد ما - لا أوافق ) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ .

\* دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥

\*\* دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١

### جدول (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاً لإستجابات عينة البحث للمحور الخامس (التشريعات والقوانين) بمحاور الحوكمة

ن=٣٠٠

الترتيب	الوزن النسبي	كاً ودلالاتها	غير موافق		إلي حد ما		أوافق		م- العبارات
			النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
١٥	٤٥٤	١٣٨.٣ **٢	١٦.٦ %٧	٥٠	١٨.٠ %٠	٥٤	٦٥.٣ %٣	١٩٦	١ توجد قوانين ولوائح تنظم سير العمل داخل حمام السباحة
١٤	٧٥١	١٤٧.١ **٤	٦٦.٣ %٣	١٩٩	١٧.٦ %٧	٥٣	١٦.٠ %٠	٤٨	٢ اللوائح والقوانين والأنظمة المعمول بها واضحة محددة
٧	٧٧٨	١٩٢.٩ **٨	٧١.٠ %٠	٢١٣	١٧.٣ %٣	٥٢	١١.٦ %٧	٣٥	٣ القوانين والأنظمة الموجودة تفي بالغرض الذي وجدت من أجله
١٣	٧٥٨	١٨٢.٤ **٨	٧٠.٠ %٠	٢١٠	١٢.٦ %٧	٣٨	١٧.٣ %٣	٥٢	٤ القوانين والأنظمة الموجودة تساعد على إنجاز العمل
١٢	٧٦٣	١٤٩.١ **٨	٦٦.٠ %٠	١٩٨	٢٢.٣ %٣	٦٧	١١.٦ %٧	٣٥	٥ يوجد توثيق للأنظمة واللوائح بما يبيّن الرجوع إليها عند الحاجة
١	٧٩٢	٢٤٥.٧ **٦	٧٦.٠ %٠	٢٢٨	١٢.٠ %٠	٣٦	١٢.٠ %٠	٣٦	٦ هناك هيكل تنظيمي معن يبين المستويات التنظيمية داخل حمام السباحة
٣.٥	٧٨٧	٢٣٠.٦ **٦	٧٤.٦ %٧	٢٢٤	١٣.٠ %٠	٣٩	١٢.٣ %٣	٣٧	٧ هناك تحديد واضح لمسئوليات ومهام العاملين داخل حمام السباحة
٣.٥	٧٨٧	٢٣٤.٣ **٨	٧٥.٠ %٠	٢٢٥	١٢.٣ %٣	٣٧	١٢.٦ %٧	٣٨	٨ هناك اجراءات محددة تبين طريقة الحصول على الخدمات
٢	٧٨٨	٢٣٤.٣	٧٥.٠	٢٢٥	١٢.٦	٣٨	١٢.٣	٣٧	٩ يتم تحديث اللوائح باستمرار

		**٨	%٠		%٧		%٣		بما يواكب متطلبات العصر
١٠	٧٨٠	١٨٦.٠ **	٧٠.٠ %	٢١٠	٢٠.٠ %	٦٠	١٠.٠ %	٣٠	يتم مراجعة القرارات من خلال خبراء قانونيين قبل إصدارها
١	٧٧٢	١٨٢.٤٨ **	٧٠.٠٠ %	٢١٠	١٧.٣٣ %	٥٢	١٢.٦٧ %	٣٨	يتم توظيف اللوائح والإجراءات لتحقيق الأهداف
١	٧٨٠	١٨٨.٤٦ **	٧٠.٣٣ %	٢١١	١٩.٣٣ %	٥٨	١٠.٣٣ %	٣١	القوانين واللوائح المتاحة تشجع على الاستثمار في المجال الرياضي في عملية التسويق
١	٧٧٤	١٨٠.٤٢ **	٦٩.٦٧ %	٢٠٩	١٨.٦٧ %	٥٦	١١.٦٧ %	٣٥	القوانين واللوائح تسمح بتسويق أنشطة وخدمات حمام السباحة
١	٧٧٧	١٨٧.٠٢ **	٧٠.٣٣ %	٢١١	١٨.٣٣ %	٥٥	١١.٣٣ %	٣٤	تقل اللوائح والإجراءات المتبعة من احتمالية حدوث الأزمات والمشاكل
١	٧٧٥	١٨٣.٥٠ **	٧٠.٠٠ %	٢١٠	١٨.٣٣ %	٥٥	١١.٦٧ %	٣٥	تتميز القوانين واللوائح بالمرونة اللازمة بما يسمح بتطوير الأنشطة والخدمات

يتضح من جدول ( ١٣ ) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات الأخصائيين الرياضيين لمحور التشريعات والقوانين ( موافق - إلي حد ما - لا أوافق ) ولصالح التكرار الأعلى وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥

\* دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥

\*\* دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١

#### الوسط والانحراف المعياري وقيمة كاسا لاستجابات عينة البحث لمحاور آليات تطبيق الحوكمة

ن=٣٠٠

م	ز- العبارات	الوسط	الانحراف المعياري	كاسا ودالاتها	الوزن النسبي
١	العدالة والإنصاف	١.٤٥	٠.٦٥	**٩٩.٠٣	٧٨٠.٨٩
٢	الشفافية	١.٤٥	٠.٦٥	*١٥١.٨٢	١٤٩٣.٤٦
٣	المساءلة	١.٤٤	٠.٦٤	*١٩٦.٨٩	١٤٨٣.٠٧
٤	المشاركة	١.٤١	٠.٦٥	**٧٢.٨٥	١٢٧٥.١٠
٥	التشريعات والقوانين	١.٤٩	٠.٥٦	**٧٢.٩٤	٦١١.٠٤

يتضح من جدول ( ١٤ ) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث لمحاور الحوكمة وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٠٥

\* دالة عند مستوي معنوية ٠.٠٥

\*\* دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١

#### جدول (١٥)

تحليل التباين بين محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية)

مجلة بنها للعلوم الإنسانية ، العدد (٣) الجزء (٤) السنة (٢٠٢٤)

## لمحاور آليات تطبيق الحوكمة

ن=٣٠٠

البيانات إحصائية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	العبارات
المحور الأول (العدالة والإنصاف)	بين المجموعات	٢	٠.٤٦٩	٠.٢٣٥	٠.٥٥٦	
	داخل المجموعات	٢٩٧	٤٦٩٠.٠٤٧	٠.٤٢٢		
المحور الثاني (الشفافية)	بين المجموعات	٢	٠.٤٧٦	٠.٢٣٨	٠.٥٦٤	
	داخل المجموعات	٢٩٧	١٢٥.٤٠	٠.٤٢٢		
المحور الثالث (المساءلة)	بين المجموعات	٢	٠.٤٣٦	٠.٢١٨	٠.٥٢٥	
	داخل المجموعات	٢٩٧	١٢٣.٤٨	٠.٤١٦		
المحور الرابع (المشاركة)	بين المجموعات	٢	٠.٤٥٠	٠.٢٢٥	٠.٥٣١	
	داخل المجموعات	٢٩٧	١٢٥.٨٢	٠.٤٢٤		
المحور الخامس (التشريعات والقوانين)	بين المجموعات	٢	٠.٤٢٥	٠.٢١٢	٠.٥٠٤	
	داخل المجموعات	٢٩٧	١٢٤.٩٩٥	٠.٤٢١		

\* قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ١٩.٥٠

يتضح من جدول ( ١٥ ) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة – الجيزة - القليوبية) في جميع محاور الحوكمة.

## جدول (١٦)

دلالة الفروق بين متوسطات محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة – الجيزة- القليوبية) لمحاور آليات تطبيق الحوكمة

ن=٣٠٠

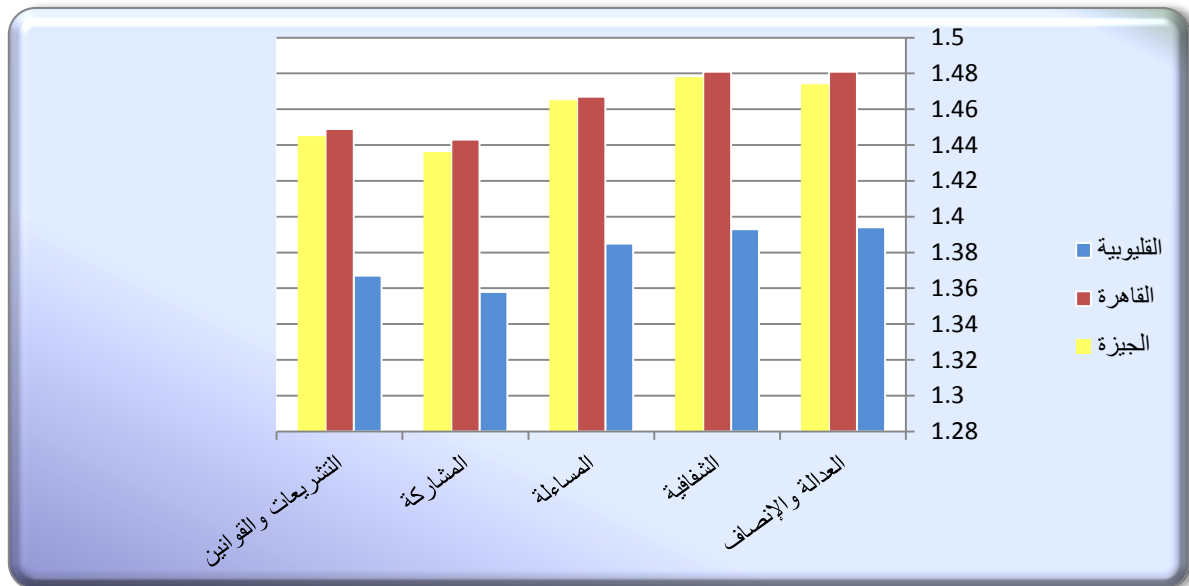
المحاور	الدرجات الوظيفية	المتوسط	فروق المتوسطات	
			القاهرة	القليوبية
المحور الأول (العدالة والإنصاف)	القليوبية	١.٣٩٤	٠.٠٨٧	٠.٠٨٠
	القاهرة	١.٤٨١		٠.٠٠٧
	الجيزة	١.٤٧٤		
المحور الثاني (الشفافية)	القليوبية	١.٣٩٣	٠.٠٨٧	٠.٠٨٢
	القاهرة	١.٤٨١		٠.٠٠٥
	الجيزة	١.٤٧٨		

٠.٠٨	٠.٠٨٢		١.٣٨٥	القليوبية	المحور الثالث (المساءلة)
٠.٠١			١.٤٦٧	القاهرة	
			١.٤٦٥	الجيزة	
٠.٠٧٨	٠.٠٨١		١.٣٥٨	القليوبية	المحور الرابع (المشاركة)
٠.٠٠٣			١.٤٤٣	القاهرة	
			١.٤٣٦	الجيزة	
٠.٠٩	٠.٠٩١		١.٣٦٧	القليوبية	المحور الخامس (التشريعات والقوانين)
٠.٠٠١			١.٤٤٩	القاهرة	
			١.٤٤٥	الجيزة	

\*\* الفرق دال عند مستوي معنوية ٠.٠١

\* الفرق دال عند مستوي معنوية ٠.٠٥

يتضح من جدول ( ١٦ ) عدم وجود فروق بين استجابات عينة البحث بمحافظة القاهرة الكبرى على محاور الحوكمة. حيث تراوحت قيم الفروق بين المتوسطات ما بين ( ٠.٠٠١ ، ٠.٠٩١ ) ويتبين من الجدول أن هذه الفروق غير دالة إحصائياً .



شكل رقم ( ٤ )

يبين دلالة الفروق بين متوسطات محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) حول محاور الحوكمة

جدول (١٧)

تحليل التباين بين فئات عينة البحث (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري - عملاء )  
لمحاور آليات تطبيق الحوكمة

ن=٣٠٠

بيانات إحصائية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)
المحور الأول (العدالة والإنصاف)	بين المجموعات	٣	٧٨.٩٧	٢٦.٣٢	**١٦٦.٣٨

مجلة بنها للعلوم الإنسانية ، العدد (٣) الجزء (٤) السنة (٢٠٢٤)

	٠.١٥٨	٤٦.٨٣	٢٩٦	داخل المجموعات	
**١٤٢.٨١	٢٤.٨١	٧٤.٤٤	٣	بين المجموعات	المحور الثاني (الشفافية)
	٠.١٧٤	٥١.٤٣	٢٩٦	داخل المجموعات	
**١٨٦.٦٠	٢٧.٠٢	٨١.٠٦	٣	بين المجموعات	المحور الثالث (المساءلة)
	٠.١٤٥	٤٢.٨٦	٢٩٦	داخل المجموعات	
**٢٢٧.٩٦	٢٩.٣٨	٨٨.١٢	٣	بين المجموعات	المحور الرابع (المشاركة)
	٠.١٢٩	٣٨.١٤	٢٩٦	داخل المجموعات	
**٢٢٠.٥٥٧	٢٨.٨٩	٨٦.٦٦	٣	بين المجموعات	المحور الخامس ) التشريعات والقوانين (
	٠.١٣١	٣٨.٧٧	٢٩٦	داخل المجموعات	

\* قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ = ٨.٥٤

يتضح من جدول ( ١٧ ) وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عينة (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري - عملاء ) في جميع محاور الحوكمة، وبناءً على ذلك سيقوم الباحث بحساب دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام أقل فرق معنوي

### جدول (١٨)

دلالة الفروق بين متوسطات فئات عينة البحث (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري - عملاء ) لمحاور الحوكمة

ن=٣٠٠

المحاور	الدرجات الوظيفية	المتوسط	فروق المتوسطات		
			مجلس إدارة	مدربين	جهاز إداري
المحور الأول (العدالة والإنصاف)	مجلس إدارة	٢.٦٨		*١.٣٧	*١.٤٧
	مدربين	١.٣١			٠.٠٩٣
	جهاز إداري	١.٢١			٠.٠٠١
	عملاء	١.٢١			
المحور الثاني (الشفافية)	مجلس إدارة	٢.٦٥		*١.٣٣	*١.٤٤
	مدربين	١.٣٢			٠.٠٩
	جهاز إداري	١.٢١			٠.٠٢
	عملاء	١.٢٣			
المحور الثالث (المساءلة)	مجلس إدارة	٢.٦٩		*١.٤٠	*١.٥١
	مدربين	١.٢٩			٠.٠٨
	جهاز إداري	١.١٨			٠.٠٣

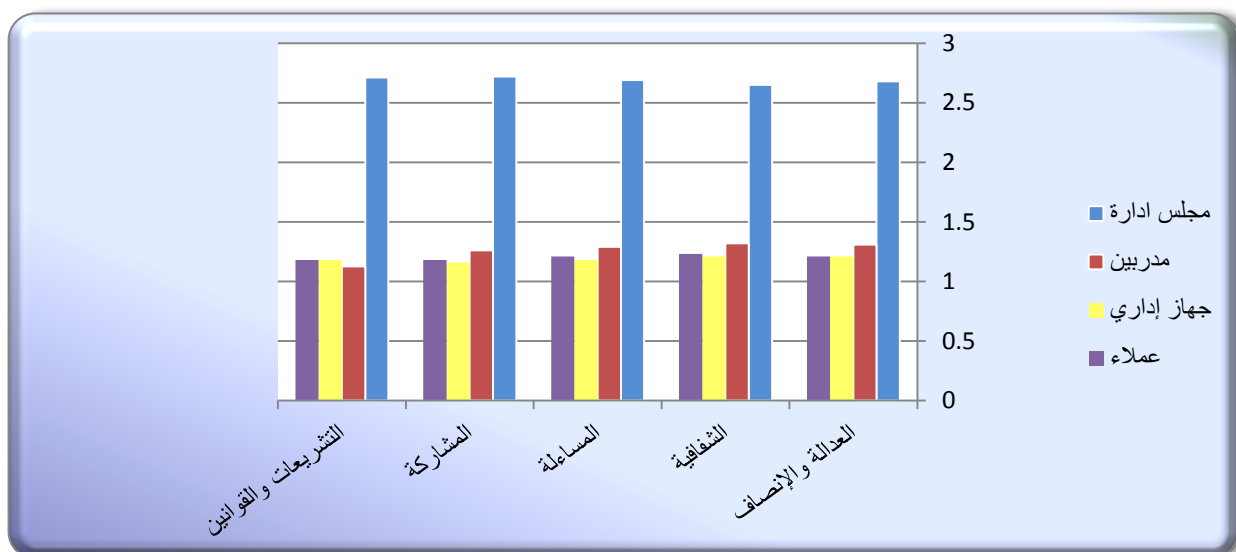
				١.٢١	عملاء	
*١.٥٤	*١.٥٦	*١.٤٦		٢.٧٢	مجلس إدارة	المحور الرابع (المشاركة)
٠.٠٨	٠.١٠			١.٢٦	مدربين	
٠.٠٢				١.١٦	جهاز إداري	
				١.١٨	عملاء	
*١.٥٣	*١.٥٤	*١.٤٤		٢.٧١	مجلس إدارة	المحور الخامس (التشريعات والقوانين)
٠.٠٩٠	٠.٠٩١			١.٢٧	مدربين	
٠.٠٠١				١.١٧٩	جهاز إداري	
				١.١٨٠	عملاء	

\*\* الفرق دال عند مستوي معنوية ٠.٠١

\* الفرق دال عند مستوي معنوية ٠.٠٥

يتضح من جدول ( ١٨ ) وجود فروق بين استجابات فئات عينة البحث على محاور الحوكمة. حيث تراوحت قيم الفروق بين المتوسطات ما بين ( ٠.٠٠١ ، ١.٥٤ ) ويتبين من الجدول أن بعض هذه الفروق دالة وبعضها غير دال إحصائياً وسوف يقوم الباحث بتوضيحها في مناقشة النتائج





شكل رقم ( ٥ )

يبين دلالة الفروق بين متوسطات فئات عينة البحث (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري - عملاء ) حول محاور الحوكمة

#### مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الفرض الأول " يوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث في آلية تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى."

#### المحور الأول (العدالة والإنصاف)

يتضح من جدول (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات المحور الأول "العدالة والإنصاف" حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (١٢٩.٦٤ : ٢٣٨.١٦) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها ما بين (٦٤.٣٣% : ٧٥.٣٣%) ، كما تراوح الوزن النسبي لتلك العبارات ما بين (٧٤٠ : ٧٨٨) ، كما يبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بالمحور الأول "العدالة والإنصاف" حيث بلغت قيمة كاً (٩٩.٠٣) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (٧٨٠.٨٩) ، كما بلغ متوسط إستجابات العينة (١.٤٥) ، ويبين ذلك ضعف إستجابة عينة البحث نحو محور "العدالة والإنصاف" داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى، ويعكس ذلك عدم شعور عينة البحث بالعدالة والإنصاف بما يلبي طموحهم ويشعرهم بعدم تكافؤ الفرص فيما بينهم وبما قد ينعكس على العلاقات بين الأفراد وضعف الشعور بالإنتماء والولاء، ويتفق ذلك مع ما يشير إليه بسام حلمي (٢٠٢١م) من أن العدالة تعتبر أكثر المفاهيم تأثيراً في العلاقات الشخصية والنفسية بين العاملين وتبث شعوراً إيجابياً متفائلاً، ويحقق الولاء والإنتماء داخل كل عضو في المؤسسة، كما يعني عدم احترام حقوق مختلف الأطراف والمجموعات، وتوزيع المهام والمسئوليات والواجبات بين العاملين على أسس العدل والمساواة (٩ : ٨٦) ، فالإنصاف والعدالة كما يشير فادي غوانمة (٢٠١٨م) يعني خضوع جميع العاملين للمساواة وعدم التمييز بينهم في إطار الحوكمة الرشيدة، فهم متساوون بالحقوق والواجبات وفق القانون (٣١ : ١١٠) ، كما يشير كارابولوت وآخرون Karabulut et al., (٢٠٢٠م) إلى أن العدالة تتضمن العمليات والإجراءات والأنظمة التي تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي. (٧٤ : ٤١٦)

#### المحور الثاني (الشفافية)

يتضح من جدول (١٠) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات المحور الثاني "الشفافية" حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (١٢١.٣٨ : ٢٤٢.٠٦) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها ما بين (٦١.٦٧% : ٧٥.٦٧%) ، كما تراوح الوزن النسبي لتلك العبارات ما بين (٧٤٦ : ٧٩٣)، كما يبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بالمحور الثاني "الشفافية" حيث بلغت قيمة كاً (١٥١.٨٢) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٤٩٣.٤٦) ، كما بلغ متوسط إستجابات العينة (١.٤٥)، وتبين تلك النتائج ضعف إستجابة عينة البحث نحو محور "الشفافية" داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وقد يصلح تعبيراً عن ذلك عدم وجود الية واضحة لتعيين المديرين والمدرسين، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر (٢٠١٩م) من أن تطبيق آليات الحوكمة جاءت في المجل في المستوى المنخفض، فيما كان أكثر المؤشرات إنخفاضاً هو مؤشر الشفافية، وهناك إنخفاضاً في معظم مؤشرات الحوكمة في الرياضة، كما أن مؤشرات الحوكمة كمسئوليات مجلس الإدارة والشفافية ولجان المراجعة الداخلية والخارجية بالمؤسسات الرياضية الفلسطينية جاءت في المجل في المستوى المنخفض، كما اظهرت نتائج الدراسة أن كان أكثر المؤشرات إنخفاضاً كان مؤشر الشفافية، وأن هناك إنخفاضاً في معظم مؤشرات الحوكمة في الرياضة. (٣٣ : ٢١٤)

#### المحور الثالث (المساءلة)

يتضح من جدول (١١) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات المحور الثالث "المساءلة" حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (١٢٣.٥٠ : ١٩٦.٩٤) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها ما بين (٦١.٦٧% : ٧١.٣٣%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٧٥٣ : ٧٨١)، كما يبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بالمحور الثالث "المساءلة" حيث بلغت قيمة كاً (١٩٦.٨٩) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٤٨٢.٠٧)، كما بلغ متوسط إستجابات العينة (١.٤٤)، وتبين تلك النتائج ضعف نظام المساءلة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة داوود الحدابي ومحمود العريزي (٢٠١٩م) والتي أظهرت نتائجها أن درجة تقدير أفراد العينة لمستوى المساءلة داخل جامعة صنعاء كانت منخفضة، وأن (٣٦%) من القيادات الرياضية فقط يعتقد بوجود معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين في المؤسسات الرياضية (٦٦ : ٢٥)، كما تتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة راشد النعيمي (٢٠١٥م) والتي أظهرت نتائجها ان تطبيق الحوكمة جاء بدرجة منخفضة، وأن (٣١%) من القيادات الرياضية فقط راضية عن النتائج الأولمبية التي حققتها الدولة، وأن (٦٤%) من القيادات الرياضية يعتقدون بعدم وجود معايير واضحة لمحاسبة المسؤولين والعاملين داخل المؤسسات الرياضية. (١٨ : ١٢٦)

#### المحور الرابع (المشاركة)

يتضح من جدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات المحور الرابع "المشاركة" حيث تراوحت قيمة كاً ما بين (١٤١.١٤ : ٢٤٥.٦٧) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها ما بين (٦٥.٦٧% : ٧٦.٠٠%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٧٤٦ : ٧٩٢)، كما يبين جدول (١٤) وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بالمحور الرابع "المشاركة" حيث بلغت قيمة كاً (٧٢.٨٥) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) وقد بلغ الوزن النسبي للمحور (١٢٧٥.١٠) ، كما بلغ متوسط إستجابات العينة (١.٤١) ، وتبين تلك النتائج ضعف إستجابة عينة البحث نحو محور "المشاركة" وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود آليات تسمح بمشاركة جميع الأطراف في سياسات حمام السباحة بما يعكس الأفراد بالسلطة داخل حمامات السباحة ، وبما يستوجب معه إتاحة الفرصة للعاملين والمدرسين ورواد حمام السباحة من المشاركة في بناء استراتيجية حمام السباحة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نهي أحمد (٢٠١٦م) من أن تطبيق مبدأ المشاركة

الذي هو أحد أهم مبادئ الحوكمة يساهم بشكل حقيقي في تحسين الأداء في العمل الجماعي، ويزيد من فاعلية أداء العاملين وبما ينعكس على زيادة رضا العملاء. (٤٣ : ٨٨)

### المحور الخامس (التشريعات والقوانين)

يتضح من جدول (١٣) وجود فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث للخيارات (موافق - إلي حد ما - غير موافق) بجميع عبارات المحور الخامس "التشريعات والقوانين" حيث تراوحت قيمة كا ٢ ما بين (١٣٨.٣٢ : ٢٤٥.٧٦) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠٥) كما يتضح من الجدول أن الفروق تتجه نحو خيار "عدم الموافقة" حيث تراوحت نسبة إستجابة عينة البحث نحوها ما بين (٦٦.٠٠% : ٧٤.٦٧%) ، كما تراوح الوزن النسبي للعبارات ما بين (٧٥١ : ٧٩٢) عدا العبارة الأولى "توجد قوانين ولوائح تنظم سير العمل داخل حمام السباحة" حيث اتجهت إستجابة عينة البحث نحو خيار "الموافقة" وقد بلغت إستجابة عينة البحث نحو (٦٥.٣٣%) ، كما بلغ الوزن النسبي نحوها (٤٥٤) ، وقد يرجع ذلك إلى وجود قوانين ولوائح تنظم سير العمل داخل حمامات السباحة، وان تلك القوانين واضحة، وقد يرجع ذلك إلى ما أشارت إليه آمال الشيخ (٢٠٢١م) من أن الدولة المصرية قد اهتمت بتعزيز وإدماج مبادئ الحوكمة في جهازها الإداري لتحسين كفاءة تقديم الخدمات وتعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد من خلال مجموعة من التشريعات والإجراءات من أبرزها تطوير المنظومة الإلكترونية للمتابعة والتقييم على المستويين القومي والمحلي، وإتباع نظام المشتريات الحكومية الإلكتروني، وإستمرار المبادرات مع القطاع الخاص والإتحادات لمحاربة الفساد، وإعتماد الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، وإطلاق مدونة السلوك الوظيفي. (٧ : ٨١)

مناقشة نتائج الفرض الثاني " يوجد فروق دالة إحصائياً بين إستجابات عينة البحث بمحافظات القاهرة الكبرى (القاهرة- الجيزة- القليوبية) في آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة."

أظهرت نتائج جدول (١٥) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين محافظات القاهرة الكبرى (القليوبية - القاهرة - الجيزة) في آلية تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة حيث تراوحت قيمة ف (٥٣١ .٠ : ٥٦٤ .٠) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوي معنوية (٠.٠٥) ، كما يبين جدول (١٦) أن الفروق تتراوح ما بين (٠.٠٥ : ٠.٠٩٢) وجمعياً غير دال إحصائياً عن مستوى معنوية (٠.٠٥) ، ويبين شكل رقم (٣) متوسطات إستجابات محافظات القاهرة الكبرى بجميع محاور الإستبيان. وقد يعزى الباحث ذلك إلي أن القوانين التي تنظم العمل داخل حمامات السباحة لا تختلف باختلاف المحافظة أو الأقليم بينما هي قوانين واحدة تطبيق علي جميع حمامات السباحة داخل جمهورية مصر العربية، وأن الفروق قد تكون بين الفئات التي تستخدم حمامات السباحة ومدى استيعاب تلك الفئات لمفهوم وفلسفة الحوكمة، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه آمال الشيخ (٢٠٢١م) من أن المشرع المصري قد وضع حزمة من القوانين التي تنظم أعمال الجهات والأجهزة العاملة في مجال منع ومكافحة الفساد، كما وضع منظومة تشريعية تضمنت تجريم الكثير من جرائم الفساد التي أوردتها اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد والتي تركز على حماية المال العام واداء الوظيفة العامة من الفساد. (٧ : ١٣٦)

بينما يرجع ضعف تطبيق الحوكمة إلى عدم تطبيق تلك القوانين والتشريعات داخل اي من حمامات السباحة، وأن الخلط الظاهر في تطبيق آليات تطبيق الحوكمة يظهر بنفس الشكل داخل جميع حمامات السباحة بجمهورية مصر العربية، وأن أختلاف البيئة لا يؤثر على تطبيق آليات الحوكمة، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة فهد العلي (٢٠١٩م) والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية وفقاً لخصائص عينة الدراسة البيئة أو السن. (٣٢ : ١٤٦)

مناقشة نتائج الفرض الثالث "يوجد فروق دالة إحصائياً بين فئات عينة البحث (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري- عملاء) في تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة"

أظهرت نتائج جدول (١٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات عينة البحث ( مجلس إدارة - مدربين - جهاز إداري - عملاء ) بجميع محاور الإستبيان حيث تراوحت قيمة ف (١٤٢.٨١ : ٢٢٧.٩٦) وهي دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) ، كما يبين جدول (١٨) أن الفروق كانت بين أعضاء مجالس الإدارات وباقي فئات العينة (مدربين - أعضاء الجهاز الإداري- العملاء) حيث تراوح متوسط إستجابات "أعضاء مجالس الإدارات" مجلة بنها للعلوم الإنسانية ، العدد (٣) الجزء (٤) السنة (٢٠٢٤)

ما بين ( ٢.٦٥ : ٢.٧٢ )، ويبين الشكل رقم (٤) الفروق بين متوسطات استجابات مجلس الإدارة وباقي فئات عينة البحث، ويعزي الباحث وجود فروق بين استجابات أعضاء مجالس الإدارة وبين استجابات باقي فئات عينة البحث إلى رغبة الملاك وأعضاء مجالس الإدارات في عدم تطبيق الحوكمة وعدم الإفصاح عن البيانات والقوائم المالية والأرباح داخل المنشآت الرياضية خوفاً من ظهور القصور والتجاوزات ونقاط الضعف وبما يستوجب معها محاسبة المسؤولين عن تلك الأخطاء، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة رولا وائل (٢٠١٩م) من أن معوقات تطبيق الحوكمة تتمثل عدم قبول بعض المستثمرين وأعضاء الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارات لمعايير الحوكمة، والخوف من تطبيق هذه المعايير على الرغم من سهولة تطبيقها وبساطتها يلعب دوراً رئيسياً في إعاقة تطبيق الحوكمة. (٢١: ٢١٩)

بينما يبين جدول (١٩) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين (المدرّبين – والجهاز الإداري- والعملاء) ، حيث تراوح متوسط استجابات المدرّبين (١.٢٦ : ١.٣٢)، كما تراوح متوسط استجابات الجهاز الإداري (١.١٦ : ١.٢١)، كما تراوح متوسط استجابات العملاء (١.١٨ : ١.٢٣)، كما يبين الشكل رقم (٤) الفروق بين متوسطات استجابات (المدرّبين – والجهاز الإداري- والعملاء)، ويعزي الباحث عدم وجود فروق بين تلك الفئات إلى شعور جميع العملاء الداخليين أو الخارجيين بضعف تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة، وأن عدم تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة والتشريعات والقوانين قد انعكس على جميع اطراف التي تتعامل مع إدارات حمامات السباحة، وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بسام حلمي (٢٠٢١م) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً (للنوع الاجتماعي أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) في مستوى تطبيق الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية، نظراً لأن جميع العاملين في وزارة الشباب وبمختلف مستويات ومؤهلاتهم ومسمياتهم يخضعون إلى نظام إداري موحد وملزمون بذات التشريعات الإدارية، وبالتالي فإنهم يعيشون في أجواء وظيفية متشابهة، ويؤدون مهامهم وأعمالهم تحت نفس الظروف والخبرات والبرامج وفق قوانين وأنظمة وتعليمات وتنفيذ متطلبات العمل الإداري بالطرق التقليدية.

## الإستخلاصات والتوصيات الإستخلاصات

من خلال فروض البحث ومن خلال مناقشة النتائج توصل الباحث إلي الإستنتاجات التالية:

- (١) عدم تطبيق العدالة والإنصاف داخل حمامات السباحة وبما ينعكس على عدم تلبية طموحهم ويشعرهم بعدم تكافؤ الفرص فيما بينهم وبما قد ينعكس على العلاقات بين الأفراد وضعف الشعور بالإنتماء للمكان.
- (٢) عدم وجود عدالة في توزيع المهام والواجبات علي العاملين والمدربين بما ينعكس على مستوى الأداء وبما يمثل هدراً للقدرات البشرية والمادية داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى.
- (٣) عدم تطبيق الشفافية داخل حمامات السباحة انعكس على عدم نظام واضح يحدد آلية إختيار العناصر الإدارية والفنية بحمامات السباحة، وأن تولي المناصب الإدارية يكتنفه الغموض.
- (٤) لا يوجد وسيلة للتعرف على القرارات الإدارية الصادرة من الإدارة التنفيذية بحمامات السباحة
- (٥) ضعف نظم المساءلة داخل حمامات السباحة وأن القوانين تطبق وفقاً للأهواء، وأن هناك بعض العاملين والأعضاء يتمتعون بحصانة تمنع مساءلتهم.
- (٦) ينعدم دور لجان المراجعة الداخلية والخارجية داخل حمامات السباحة، وهناك قصور واضح في نظم المساءلة والمحاسبة داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى
- (٧) عدم وجود آليات تسمح بمشاركة جميع الأطراف في سياسات حمام السباحة بما يعكس الإنفراد بالسلطة داخل حمامات السباحة
- (٨) هناك قصور واضح في الوسائل المتاحة لمنح العاملين والأعضاء حرية التعبير عن الرأي حتي ولو كانت مخالفة للقرارات المزمع إصدارها
- (٩) رغم وجود القوانين واللوائح التي تنظم سير العمل وتسمح بتطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وبما ينعكس مع فلسفة الدولة، إلا أن هناك قصور واضح في تطبيق تلك القوانين واللوائح.
- (١٠) عدم تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة وأنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين محافظات القاهرة الكبرى (القليوبية – القاهرة - الجيزة ) في آلية تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة
- (١١) يبدي أعضاء مجالس الإدارة رضاهم عن تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة بالمقارنه بفئات عينة البحث الأخرى (مدربين – أعضاء الجهاز الإداري- العملاء) إعتقاداً منهم أن تطبيق الحوكمة يظهر نقاط الضعف داخل المنشأة
- (١٢) لا يوجد أي فروق دالة إحصائياً بين (مدربين – أعضاء الجهاز الإداري- العملاء) في مستوى الرضا عن تطبيق الحوكمة والذي ظهر منخفضاً

## التوصيات

- (١) تفعيل نموذج الحوكمة المقترح من الباحث انطلاق من تفعيل اليات تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة مرفق (٦)
- (٢) ضرورة أن تتبني مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات نشر ومتابعة آليات تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة كأحد المداخل والمفاهيم الإدارية الحديثة لزيادة رضا العملاء
- (٣) دراسة الهيكل التنظيمي وإعادة تشكيله بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة.
- (٤) وضع خطة تدريبية من خلال برامج تدريبية وورش عمل لزيادة وعي كافة المستويات الوظيفية بحمامات السباحة على آليات تطبيق الحوكمة
- (٥) أن يتم وضع قواعد ومعايير لإختيار القيادات الإدارية في ضوء اليات ومعايير الحوكمة
- (٦) تفعيل دور لجان دراسة الشكاوى والمقترحات والمقدمة من جميع العاملين وعملاء حمامات السباحة

- (٧) أهمية أتباع مجالس الإدارات للشفافية والإفصاح في الوقت المناسب عن الوضع المالي ٨/٢/٥ ازالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات
- (٨) إنشاء وحدات إدارية ولجان مراجعة مستقلة داخل المديرية تهدف إلى مراجعة اليات تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة
- (٩) تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين العاملين بحمامات السباحة والمؤسسات الناجحة التي تتبنى تطبيق الحوكمة
- (١٠) تشكيل لجان لمتابعة تطبيق القوانين واللوائح الإدارية والقرارات التنظيمية التي تم سنها لضمان تطبيق الحوكمة والمساعدة على تطبيقها وبما يتيح تداول المعلومات والقرارات دون تعقيد أو إصطدام بالواقع.
- (١١) ضرورة سن قوانين لإجبار المنشآت الرياضية بصفة عامة وحمامات السباحة بصفة خاصة على الإفصاح والشفافية

المراجع  
قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

١. الدليل المصري لحوكمة الشركات (٢٠١٦) : مركز المديرين المصريين بالهيئة العامة للرقابة المالية، الإصدار الثالث، ٢٦ يوليو
٢. أحمد الدرمني (٢٠١٨): الحوكمة الرشيدة لمكافحة الفساد، مداد للنشر والتوزيع، دبي
٣. أحمد سعد الشريف (٢٠١٨): الرياضة والحوكمة – التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة
٤. أحمد محمد أحمد (٢٠٢٢) : تطبيقات الحوكمة، وآثارها في تنمية الموارد البشرية والرضا الوظيفي بالشركات
٥. أسماء سعيد خلف (٢٠٢٠): دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالإتحادات الرياضية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا.
٦. أمجد حسن عبد الرحمن : دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية- دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع (٢٣)، مج (٣)
٧. آمال الشيخ (٢٠٢١): دور الحوكمة في تطبيق أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية، مجلة افاق عربية، ع (٩)
٨. آمنة موسى (٢٠٢١): دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية، دراسية تطبيقية على الإتصالات السعودية STC، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع (٥٤)، الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
٩. بسام حلمي محمود (٢٠٢١) : مستوي تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الشباب الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤته
١٠. تركي حمد مريع (٢٠١٥م): مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرينات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
١١. حسام عبد العال (٢٠٢٠): الحوكمة وريادة الأعمال، دار الحدث للنشر والتوزيع، القاهرة
١٢. حسن احمد الشافعي (٢٠٢٠): تطبيقات معاصرة في الإدارة الرياضية، نظام ستة سيجما- الحوكمة – تقويم الأداء، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لندنيا الطباعة
١٣. حسن احمد الشافعي (٢٠٢١): متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي، دار الوفاء للنشر، القاهرة
١٤. جمال حلاوة ، نداء طه (٢٠١٢): واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع (٢).
١٥. خالد عبد الرحمن عمر (٢٠٢١): واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٤١)

١٦. داود الحداي، محمود العزيزي (٢٠١٩): مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج (١٢)، ع (٣٩)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
١٧. دعاء الجهيني (٢٠٢٠): دور الحوكمة في دعم اللامركزية، رؤى مصرية، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية، السنة السادسة، ع (٦٦)، ص ٢١
١٨. راشد النعيمي (٢٠١٥م): أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
١٩. رحمة أحمد عبد الشافي (٢٠١٨) : الحوكمة في الأجهزة الحكومية والأمنية- النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
٢٠. رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٠): جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية: عمليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص ٢٦٩ - ٢٧٠
٢١. رولا وائل الكبيجي (٢٠١٩): دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
٢٢. سامر الصعوب، جمال السحيمات (٢٠٢١): درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات التربية الرياضية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج (٣٦)، ع (١)، جامعة مؤتة، الأردن.
٢٣. سعد قديري (٢٠١٨): انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
٢٤. سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز (٢٠٢٠): تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والإعتماد الأكاديمي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد (١٨)، الجزء (٢).
٢٥. سليمان مؤمن، رامي عز الدين (٢٠١٩): دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
٢٦. شريف محمود حمدي (٢٠٢٠): تطبيق الحوكمة في الجامعات المصرية كمدخل لتعزيز الريادة- دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس، مجلة البحوث الدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية، ع (٧٢).
٢٧. طارق عبد العال حماد (٢٠٠٧): حوكمة الشركات - المفاهيم المبادئ، التجارب، المتطلبات، ط٢، مصر الدار الجامعية
٢٨. عبد الله عبد الكريم عبد الله (٢٠٠٩م): الحوكمة والإدارة الرشيدة، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت
٢٩. علاء فرحان (٢٠١١): الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٠. علاء فرج حسن (٢٠١٨م): الحوكمة - مدخل استراتيجي لمكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العامة والخاصة، دار عبيد للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة
٣١. فادي غوانمة (٢٠١٨): واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، مج (٩)، ع (٢٦)، ص ١٠٣ - ١١٧



٣٢. **فهد العلي (٢٠١٩م)** : مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مج (٥٦)، ع (٢)، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
٣٣. **مازن الخطيب، عهد مظهر (٢٠١٩م)**: "واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، مجلة القدس، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، مج (٣٦)، ع (١)، جامعة مؤتة، الأردن.
٣٤. **محمد عصام عبد الحميد (٢٠١٨م)**: الحوكمة، المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣٥. **محمود عبد الهادي عبد الحميد (٢٠٢١)** : معايير الحوكمة وعلاقتها بالأداء الإداري ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة.
٣٦. **محي الدين شعبان (٢٠١٤)**: الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد - منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة
٣٧. **مجمع اللغة العربية (٢٠٠٥م)**: المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية.
٣٨. **مدحت محمد أبو النصر (٢٠١٥)**: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر
٣٩. **مركز أبو ظبي للحكومة (٢٠١٩)**: أساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم، أبو ظبي.
٤٠. **مصطفى يوسف كافي (٢٠١٧)**: الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق، الجزائر
٤١. **مصطفى يوسف كافي (٢٠١٨)**: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، جرمانا.
٤٢. **منال محمد الوكيل (٢٠٢١م)**: تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للإدارة، مج (٤١)، ع (٤)
٤٣. **نهى أحمد (٢٠١٦م)**: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية- دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير، الجامعة السورية.
٤٤. **نهى أحمد الحايك (٢٠١٦م)**: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
٤٥. **وليد زكار (٢٠١٦)**: دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي، بسكرة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
٤٦. **ياسر عبد الوهاب (٢٠١١م)**: مبادئ واليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية، دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد ١٢٤
٤٧. **يزيد صالح، عبد الله مايو (٢٠١٦)**: دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة، دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، الجزائر، (٤) : ٤٥ - ٥٥.
٤٨. **يوسف عطية الثبتي (٢٠٢٠)**: الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالملكة العربية السعودية، المجلة العربية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مصر، (٩٠)، ص ١٦٠ - ٢٠٥

ثانياً : المراجع الأجنبية

٤٩. **Abdalqhadr Ali** (٢٠٢٠): University Governance – Entrance for Higher Education Reform Scientific Notes of the university "KROK", Vol. ٥٩, No. ٣, ٢٠٢٠.
٥٠. **Akyel, Y.** (٢٠١٥): Governance Reforms in public Administration and good Governance application in sports administration, Kastamonu University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal, ٨(٢), ٢٠٧-٢١٤.
٥١. **Andreff, W.** (٢٠١٥): Governance of Professional team sports clubs: agency problem and soft budget constraint, in W. Andreff (eds), disequilibrium sports economics- Complete imbalance and budget constraints (pp. ١٧٥-٢٢٧).
٥٢. **Ashley Thompson, Erik L. Lachance, Milena M. Parent & Russell Hoye** (٢٠٢٢): A systematic review of governance principles in sport, European Sport Management Quarterly
٥٣. **Benites, A., Camilo. A., Geert, D., and Jorg, H.,** (٢٠١٨): Interplay of relation and contractual governance in public-private partnerships, the mediating role of relation norms, trust and partners contribution, international journal of project Management, vol ٣٦, Issue ٣, April, P. ٤٢٩- ٤٤٣.
٥٤. **Blanco, D.** (٢٠١٧): Sports governance- Issue, Challenges and perspectives, Asia – pacific social Science Review, ١٧(١).
٥٥. **Burak, E., Erdil, O. & Altindag, E.** (٢٠١٧): Effect of corporate governance Principles on business performance, Australian Journal of Business and management Research, ٥(٧), ٨-٢١.
٥٦. **Chan, S. & Yang, C.** (٢٠١٧): Governance style in Taiwanese universities Features and effect, International Journal of Education Development, Elsevier, P. ١-٧.
٥٧. **Chanphirun Sam** (٢٠١٧) : Cambodian Higher Education in Transition : n Institutional Governance perspective, Journal of Enterprising Communities, People and places in the Global Economy, Vol.١١, No.٣, P. ٤١٧
٥٨. **Chappelet, J.** (٢٠١٨): Beyond Governance – The need to improve the regulation of international sport, Sport in Society, ٢١(٥), ١-١١.
٥٩. **Cheema, G.** (٢٠١٩): From public administration to governance, The paradigm shift in the link between government and citizens, United Nation, New York.

٦٠. **Chen, G., Zhang, J., & Pifer, N.** (٢٠١٩): corporate governance Structure, Financial capability, and the R & D intensity in Chinesesports sector, evidence from listed sports companies, sustainability, ١١ (٢٣), ١-١٩.
٦١. **chitra De Silva Lokuwaduge and Anona Rmstrong** (٢٠١٥): "an Evaluation of Governance Mechanisms as determinants of performance" Evaluation Journal of Australasia, Vol, ١٥, No. ٢, P,٢٢.
٦٢. **Cleak, B. A.** (٢٠١٩): Good governance for National Sport Federation in South Africa from a systems perspective: a case study, unpublished Master's Thesis, University of Johannesburg.
٦٣. **Faggio & Giulia** (٢٠١٩): Relocation of public sector Works: Evaluating aplace-based policy, Journal of Urban Economics, Vol, May, PP, ٥٣-٧٥.
٦٤. **Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M.** (٢٠١٤): Good governance in international sport organizations: An analysis of the ٣٥ olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, ٦(٣), ٢٨١-٣٠٦. Doi:١٠.١٠٨٠/١٩٤٠٦٩٤٠٢٠١٣.٨٢٥٨٧٤
٦٥. **Geeraert, A** (٢٠١٨): National Sports Governance Observer: Indictors and instruction for Assessing Good Governance in National Sports Federations, Play the Game.
٦٦. **Gillan, S** (٢٠٠٦): Recent Development in corporate governance: an overview, Journal of corporate Governance: an overview, Journal of corporate finance, ١٢(٣), ٣٨١-٤٠٢.
٦٧. **Gjaltema, J., Biesbroek, R., & Termeer, K.** (٢٠٢٠): From government to governance ... to meta-governance: A systematic literature review. *Public Management Review*, ٢٢(١٢).
٦٨. **Guo, Di, & Kun, J** (٢٠١٨): Governance and effect of public R & D Subsidies Evidence from China, *Technovation*, Vol, ٤٧-٧٥, June- july, pp: ١٨-٣١
٦٩. **Heather M. Rintoul and Duncan MacLellan** (٢٠١٦) : " A consideration of Ethical Leader in Ontario university Governance, in the dark side of leadership: Identifying and overcoming unethical practice in Organization, *Advances in Educational Administration*, Vol. ٢٦, ٢٠١٧, P, ٣٧
٧٠. **Huang, F., & Hong, F.,** (٢٠١٥): Globalization and the governance of Chinese Sport: The case of professional basketball, the international Journal of the History of sport, ٣٢(٨), ١٠٣٠- ١٠٤٣
٧١. **International Monetary Fund** (٢٠١٧): The Role of the Fund in Governance Issues - Review of the Guidance Note - Preliminary Considerations -

Background Notes, International Monetary Fund, Press Release No. ١٧/٣١٥ FOR IMMEDIATE RELEASE, International Monetary Fund Washington, D.C. ٢٠٤٣١ USA

٧٢. [Jessica J Orchard](#), [David Maddocks](#), [Eva Carneiro](#), [John W Orchard](#) (٢٠٢٢): A Review of Legal, Ethical, and Governance Issues for Team Doctors, *Clinical Journal sport Medicine*
٧٣. **Johnson. A, Duvivier. R, & Hambright, W.** (٢٠١٧): Shared University Governance : Faculty Perceptions on Involvement and Leadership, *Leadership and Research in Education*, ٤ (١), EBSCO, ١٠-٢٦.
٧٤. **Joshua Munoz, Francesc Solanellas, Miguel Crespo and Geoffery Z. Kohe** (٢٠٢٣): Governance in regional sports organisations: An analysis of the Catalan sports federations, **Cogent Social Sciences** Journal, Vol (٩), Issue (١)
٧٥. **Karabulut, T., et al.,** (٢٠٢٠): the relation among corporate governance principles and firm performance, *maliye ve finans yazilari*, ٣٤ (١١٤), ٤٠١-٤١٨
٧٦. **Kihl, L. A.** (٢٠٢٠): Sport integrity systems: A proposed framework. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds), *Routledge Handbook of Sport Governance* (pp.٣٩٥-٤٠٩). Abingdon: Routledge.
٧٧. **Laura B. Madsen** (٢٠١٩): *Disrupting Data Governance, A call to action*, Technics Publications.
٧٨. **Lesley Ferkins, David Shilbury & Ian O'Boyle** (٢٠١٨) : Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems *Sport Management Review*, Sport Management Association of Australia and New Zealand ELSEVER Ltd (٢١)٣
٧٩. **Luigi Mastronardi, Aurora Cavallo, Luca Romagnoli** (٢٠٢٣): A new governance model for the conservation and enhancement of Italian ancient transhumance routes, *Journal of Environmental Management*, Volume ٣٤١
٨٠. **Maennig, W** (٢٠١٧): Governance in Sport Organizations, *Hamburg Contemporary Economic Discussion*, No. ٦٠, University of Hamburg.
٨١. **Malagila, J., Zalata, A., Ntim, C., Elamer, A.,** (٢٠٢١): Corporate Governance and Performance in Sports Organisations: The Case of UK Premier Leagues, *International Journal of Finance & Economics*

٨٢. [Mathew Dowling](#), [Becca Leopkey](#), [Lee Smith](#) (٢٠١٨): **Governance in Sport: A Scoping Review**, [Journal of Sport Management](#) ٣٢(٥)
٨٣. **McLeod, J., Jenkin, A., Walters, G., & Irving, R.** (٢٠٢١): The role and performance of supporter directors: A social exchange theory perspective. *Sport Management Review*. DOI: ١٠.١٠٨٠/١٤٤١٣٥٢٣.
٨٤. **McLeod, J., Shilbury, D., & Ferkins, L.** (٢٠٢١): Board roles in Scottish football: An integrative stewardship-resource dependency theory. *European Sport Management Quarterly*, ٢١(١), ٣٩-٥٧.
٨٥. **McLeod, J., Shilbury, D., & Zeimers, G.** (٢٠٢١): An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India. *Journal of Sport Management*, ٣٥(٢), ١٤٤-١٥٧.
٨٦. [Milena M. Parent](#) & [Russell Hoye](#) (٢٠١٨) : The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review, **Cogent Social Sciences Journal**, Vol (٤), Issue (١)
٨٧. **Min Hong** (٢٠١٨): Public University Governance in china and Australia: A comparative study, *Higher Education*, Vol. ٧٦.
٨٨. **Misca, F., & Hanu, E.** (٢٠١٥): governance in sports a necessary in the management of the sports organizations, *Discobolul – physical education, sport and kineto therapy journal*, ٢١(٢), ٦٣-٦٦
٨٩. **Moraru, L.** (٢٠١٢): The Romanian Modern University in the Fram of the Academic Profession and Governance, *Procedia – Social and Behavioral Science*, (٦٩), Elsevier, P. ٧٩-٨٨.
٩٠. **Munoz, J., & Solanellas, F.** (٢٠٢٣): Measurement of organizational performance in national sport governing bodies domains: A scoping review. *Management Review Quarterly*, Springer Nature Joornal.
٩١. **Mutmainah, L.** (٢٠١٥): The Influence of Accountability, transparency and responsibility of Zakat Institution on intention to pay zakat, *Global review of Islamic economics and business*, ٣ (٢), ١٠٨-١١٩.
٩٢. **Musonye, N.** (٢٠١٧): factors affecting good governance in sports federation in Kenya: a Case Study of football Kenya federation unpublished doctoral thesis, Management university of Africa.
٩٣. [Nasrun Annahar](#), [Ida Widianingsih](#), [Caroline Paskarina](#) & [Entang Adhy Muhtar](#) (٢٠٢٣): A bibliometric review of inclusive governance concept, *Cogent Social Sciences Journal*, Vol (٩), Issue (١).

٩٤. **O' Boyle, I.**, (٢٠١٢): corporate Governance Applicability and theories within not-for profit sports management, corporate ownership & control, (٩) (٢), ٣٣٥-٣٤٢
٩٥. **O'Reilly Emily** (٢٠٠٩): Guide to principles of Good Governance, British and Irish Ombudsman Association.
٩٦. **Organization for economic Co-Operation and Development (OECD)** (٢٠٠٩): Principles of corporate Governance, from: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/>
٩٧. **Pielke, R., Jr., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & Mc Cabe, J.** (٢٠٢٠): . An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. *European Sport Management Quarterly*, ٢٠(٤), ٤٨٠-٤٩٩
٩٨. **ReJeb, W, B., & Frioui, M**, (٢٠١٢): the impact of good corporate governance practices on stakeholder's satisfaction in Tunisian listed companies, international Journal of Business and Management Studies, ٤ (٢), ١٨٧-١٩٩.
٩٩. **Rustiadi, T, & Pramono, H.** (٢٠١٩): Good Governance in Central Java Sports Organizations, ٥<sup>th</sup> international conference on Physical education sport and health (ACPES ٢٠١٩), Semarang Central Java, Atlantis Press, Indonesia
١٠٠. **Shilbury, D.** (٢٠٢٢): A research agenda for sport management. Edward Elgar Publishing Limited, UK, ISBN: ٩٧٨ ١ ٨٠٠٣٧ ٨٣١ ٥.
١٠١. **Shilbury, D., & Ferkins, L.** (٢٠٢٠): An overview of sport governance scholarship. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds), *Routledge Handbook of Sport Governance* (pp.٣-١٧). Abingdon: Routledge.
١٠٢. **Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L.** (٢٠٢٠): Examining collective board leadership and collaborative sport governance. *Managing Sport and Leisure*, ٢٥(٤), ٢٧٥-٢٨٩.
١٠٣. **Sita Yubelina Sabandar, Amiruddin Tawe and chalid buran Musa** (٢٠١٨): The Implementation of good University Governance in private universities in Makassar (Indonesia) *Education*, Vol. ٣٩, No. ٢, p.٨.
١٠٤. **Skander, Magdi & Chamlou, Naderah.** **Corporate governance** (٢٠١٠): a framework for implementation (English). Washington, D.C. : World Bank Group.
١٠٥. **Xiuhan Li and Guodong Zhao** (٢٠١٨): Democratic involvement in Higher education : a study of chinese Student E-participation in University

Governance, international association of universities, higher education policy.

١٠٦. **Yacoub Adel & Abdel-Aziz Ahmed Sharabati (٢٠١٦)** : Universities Leadership Style in the Light of governance Principles, international review of management and business research, Vol. ٥, No. ٣, p. ١٠٩٢.
١٠٧. **Zeimers, G., & Shilbury, D. (٢٠٢٠)**: The interconnected roles of the chair. In D. Shilbury & L. Ferkins (Eds), Routledge Handbook of Sport Governance (pp.٢٦٢-٢٧٥). Abingdon: Routledge.

## آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى

إعداد / أحمد محمود خليل عبد الجواد

يهدف البحث إلى التعرف على آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى وذلك من خلال تحديد آلية تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى، الفروق بين محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) في آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة، الفروق بين فئات عينة البحث (مجلس إدارة- مدربين- جهاز إداري- عملاء) في آلية تطبيق الحوكمة بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية وقد بلغت عينة البحث (٣٠٠) من رواد وأعضاء مجالس الإدارات والإداريين والمدربين بحمامات السباحة بمحافظة القاهرة الكبرى، وقد قام الباحث بإعداد صورته مبدئية لمحاوّر الإستبيان وعرضها علي السادة الخبراء، كما قام بإستطلاع آراء الخبراء حول الشكل النهائي للإستبيان ، وبعد موافقة الخبراء علي صورته النهائية للإستبيان تم توزيعه علي عينة البحث .

وقد توصلت الدراسة إلي عدم تطبيق العدالة والإنصاف أو الشفافية، وضعف نظم المساءلة والمشاركة، وضعف تطبيق القوانين داخل حمامات السباحة وبما ينعكس على عدم تلبية طموح العملاء ويشعرهم بعدم تكافؤ الفرص فيما بينهم، ولا يوجد وسيلة للتعرف على القرارات الإدارية الصادرة من الإدارة التنفيذية بحمامات السباحة، وأن أعضاء مجالس الإدارة يبدون رضاهم عن تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة بالمقارنه بفئات عينة البحث الأخرى (مدربين - أعضاء الجهاز الإداري- العملاء) إعتقاداً منهم أن تطبيق الحوكمة يظهر نقاط الضعف داخل المنشأة

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل نموذج الحوكمة المقترح من الباحث، وأن تتبني مديريات الشباب والرياضة بالمحافظات نشر ومتابعة أليات تطبيق الحوكمة داخل حمامات السباحة، ودارسة الهيكل التنظيمي وإعادة تشكيله بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور لجان دراسة الشكاوى والمقترحات والمقدمة من جميع العاملين وعمالء حمامات السباحة، ازالة تضارب المصالح بين الأعضاء ومكافحة الفساد وضبط المخالفات، وضرورة سن قوانين لإجبار المنشآت الرياضية بصفة عامة وحمامات السباحة بصفة خاصة على الإفصاح والشفافية

## Research Abstract

## Mechanism for Applying governance in swimming pools

## Greater Cairo governorates

Prepared by / Ahmed Mahmoud Khalil Abdel Gawad

The research aims to identify the mechanism of implementing governance in swimming pools in the Greater Cairo governorates by identifying the mechanism of implementing governance within swimming pools in the Greater Cairo governorates, the differences between the Greater Cairo governorates (Cairo - Giza - Qalyubia) in the mechanism of implementing governance in swimming pools, the differences between sample categories. Research (board of directors - trainers - administrative



staff - clients) into the mechanism for implementing governance in swimming pools in Greater Cairo governorates.

The researcher used the descriptive approach, and the research sample was chosen randomly. The research sample amounted to (٣٠٠) pioneers and members of boards of directors, administrators, and trainers in swimming pools in the Greater Cairo governorates. The researcher prepared an initial picture of the questionnaire's axes and presented them to the experts. He also conducted an opinion poll. The experts asked about the final form of the questionnaire, and after the experts approved the final form of the questionnaire, it was distributed to the research sample.

The study concluded that there is no application of justice, fairness or transparency, weak systems of accountability and participation, and weak application of laws within swimming pools, which reflects the failure to meet the ambitions of customers and makes them feel that there is no equal opportunity among them, and there is no way to know the administrative decisions issued by the executive management of swimming pools. The members of the boards of directors express their satisfaction with the application of governance within swimming pools in comparison to the other categories of the research sample (trainers - members of the administrative staff - clients), believing that the application of governance shows the weak points within the facility.

The study recommended the necessity of activating the governance model proposed by the researcher, and that the youth and sports directorates in the governorates adopt the dissemination and follow-up of mechanisms for implementing governance within swimming pools, and study the organizational structure and reshape it in accordance with governance controls and standards. The study also recommended the necessity of activating the role of committees to study complaints submitted by all Employees and customers of swimming pools, eliminating conflicts of interest between members and the necessity of enacting laws to force sports facilities to disclose and be transparent.