

## دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب

د/ بركات فرج محمد عز العرب

كلية التربية الرياضية – جامعة الاسكندرية

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب وذلك من خلال التعرف على أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ ، أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ ، طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ ، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وذلك لمناسبة لطبيعة الدراسة ، وتم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات ، تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة والمتمثل في ( إدارات الشباب – أعضاء مجالس الإدارة بمراكز الشباب – مديري مراكز الشباب ) بمحافظة كفر الشيخ ، وكان عددهم 141 فرد ، وتم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة ، وكانت أهم النتائج: تأكيد عينة الدراسة على أهمية دور الحوكمة في مراكز الشباب ، أهمية التنمية المستدامة بمراكز الشباب ، توجد علاقة طردية موجبة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ .

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة – التنمية المستدامة .

### مقدمة ومشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الحديثة جانبا من جوانب النظام الانتاجي في أي مجتمع فقد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات في تحقيق أهدافها مستندة في ذلك إلى الدعائم والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري والتي تمكنها من التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وإلى تنظيم روح الفريق في العمل . (23 :151)

وأي مؤسسة ترغب في أن تبقى على مستوى عالي من المنافسة يجب أن تركز على التطبيق الفاعل لإدارة الأداء وأن استدامة منظومة تطوير الأداء المستمر لا يتطلب تطوير وتطبيق إطار لإدارة الأداء فقط بل تطوير منظومة تقويم الأداء أيضا ، ومن فوائد ذلك تحسين الكفاءة العامة والفعالية من خلال تحسين عمليات المحاسبية واتخاذ القرارات والعمل على تعزيز الشفافية . (31 : 42-43)

ومن أهم مقومات نجاح المؤسسات والهيئات الرياضية هو قدرتها علي اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ علي قدرتها علي المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تقنيات المعرفة

والاتصالات فضلاً عن تحقيق زيادة الإنتاج وتحسين جودته وتحقيق القيمة المضافة للمنتج والخدمات).  
( 58-57 : 1 )

وتعتبر الحوكمة من المواضيع المهمة حالياً والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي وحيث أصبح هذا المفهوم ضرورياً لتطوُّر وتحسين العلاقة فيما بين المؤسسة والعديد من المهتمين بأمورها كالمستثمرين، الموردين، الموظفين والمدققين وغيرهم وتحليل درجة تأثيرها على الوضع الاقتصادي للشركات المساهمة وأيضاً المجتمع بشكل عام. وتعد قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالاقتصاد، من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية، وتعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على الحماية والضمان لحقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة. (28: 72)

وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام الشعبي بالجوانب، السلوكية والأخلاقية ومتابعة حالات المخالفات على مستوى الأعمال الخاصة والعامة، كما زاد الاهتمام بموضوع مكافحة الفساد الإداري والمالي، وكذلك بموضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في كافة مؤسسات الدولة إن الحوكمة ليست مجرد أخلاقيات جيدة نقوم بعملها فقط، فهي مفيدة للمؤسسات في استخدامها اسديتخداما وتطبيقا جيدا مما يمنع أزمات مالية قادمة، كما أن اتباع المبادئ السليمة للحوكمة تسدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، ووجود الشفافية في الحياة الاقتصادية. (27: 11)

ان حوكمة المؤسسات هي مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بينما يحقق أفضل منافع متمكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل. (18: 31)

يعرف الشافعي الحوكمة بأنها المشاركة وتطبيق اللامركزية والشفافية والمساءلة والمساواة والتجاوب في مجالات التربية البدنية والرياضية في مختلف مجالاتها. (4: 13)

وحوكمة المؤسسات تكتسي الأهمية الكبيرة نظراً لما توفره للمؤسسة من إيجابيات على جميع الأصعدة وخاصة فيما يتعلق بالإفصاح المحاسبي حيث أن الحوكمة تركز بشكل كبير على مبدأ الشفافية والملائمة في الإفصاح المحاسبي مما يساهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات المناسبة. (29: 92)

كما تبرز أهمية الحوكمة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المؤسسات، وما تمثله من دفع العجلة التنموية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة، المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء. (26: 88)

### كما تتمثل أيضا أهمية الحوكمة في الآتي:

- المؤسسات الرياضية والغير رياضية القادرة على المنافسة تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى امكانيات مصادر التمويل التقليدية .
- الأزمات المالية للمؤسسات فجرها الفساد وسوء الإدارة .
- حوكمة المؤسسات هي تلك المجموعة من القواعد التي تجري بموجبها إدارة المؤسسة داخليا .
- وعدم كفاية رأس المال يمحو القدرة التنافسية للمؤسسة . (4: 37 – 38)

وحوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي والجمعية العمومية واللجان المنبثقة من مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمستفيدين الآخرين كما أنها توضح القواعد والإجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة وتحقيق أهدافها وهي توفر أيضا الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء . (4: 139)

وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر حتى يتحقق الغرض من واء تطبيق الحوكمة :

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .
- الشفافية: يعني تقديم صورة حقيقية بكل ما يحدث .
- الاستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط .
- المساءلة: أي إمكان تقسيم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
- المسؤولية: أي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة .
- العدالة: يجب احترام حقوق المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة .
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركات كمواطن جيد . (14)

### وترجع الحاجة إلى حوكمة المؤسسات الرياضية في الآتي:

- تسارع خطى العولمة .
- ضرورة قيام المؤسسة الرياضية والحوكمة ببعض المتغيرات الهامة بالمؤسسة .
- ضرورة المحافظة على الإطار التشريعي والمؤسس المناسب .

– وتعمل الحوكمة على (تخفيض المخاطر – تحسين القيادة – تعزيز الأداء –  
إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولين الاجتماعية – تحسين الوصول  
إلى المكانة العالمية – زيادة القدرة التسويقية في المجال الرياضي) (4: 41)  
وقد تم الاعلان مؤخرا في المملكة العربية السعودية عن استراتيجية دعم الأندية الرياضية وتم تخصيص  
مبلغ 20 مليون ريال مرتبط بتطوير منظومة الحوكمة دلالة على أهميتها في تطوير بيئة العمل الرياضية ،  
وذلك ايمانا منها بالدور المهم في ضبط العمل الرياضي إدارياً ومالياً باتباع أفضل الممارسات العالمية في  
المجال الرياضي .

وتكمن أهمية الحوكمة في ضبط التعاملات اليومية الإدارية والمالية وضمان وجود ضوابط الرياضة  
الداخلية ويجاد بيئة اقتصادية جذابة لجلب المستثمرين في المجال الرياضي والحد من الفساد وتأثيراته  
السلبية. (8)

ويشير العديد من الباحثين الى أن الحوكمة الجيدة هي عامل أساسي من عوامل نجاح التنمية ، وأن مشاكل  
نجاحها تنشأ في الأصل من ضعف الحوكمة . (30)

والتنمية المستدامة أصبحت أسلوباً من أساليب التنمية التي يفرضها العصر الحاضر الذي يتصف بالتطور  
والتغير المتسارع والذي يفرض على الدول والهيئات والمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد  
مواكبتها حتى يتحقق التوازن الاجتماعي الناتج عن العولمة وتأثيراتها السلبية. (16: 4)

ومما لا شك فيه أن تقدم العالم المستدام في الرياضة ما هو إلا دليل طبيعي علي استمرار التقدم الاقتصادي  
، الاجتماعي ، الثقافي ، والتقني مع استمرار تواجد الخدمات الطبيعية من البيئة . فالتنمية المستدامة ما  
هي إلا تلبية لاحتياجات الإنسان من التغذية الكافية والمأوي وممارسة الرياضة والعناية الطبية مع  
استمرار تحقيق التقدم والحفاظ علي نظم وموارد الأرض الطبيعية وعدم هدرها. (6:)

إن التنمية المستدامة هي مضمون واسع يستخدم ليشمل كل القضايا والمشكلات التي تعاني منها المؤسسات  
المختلفة بهدف تنشيط وتفعيل الجهود الراقية إلي الحفاظ علي مستوي المشروعات وتقديمها والثروات  
الطبيعية وضرورة إدامتها للحفاظ علي الأجيال المتعاقبة ، واستخدام الموارد المتاحة لمقابلة الاحتياجات  
الحالية دون التأثير علي قدرة هذه الموارد علي التجديد للوفاء بالاحتياجات المستقبلية (24:)

والتنمية المستدامة هي دعم وزيادة القدرات والإمكانيات والموارد النامية اجتماعياً واقتصادياً وتكنولوجيا  
في مراكز الشباب مما يعكس علي تنفيذ المهرجانات والبطولات الرياضية والأنشطة التطوعية التي تنفذ  
في مراكز الشباب. (2: 61)

كما أن التنمية المستدامة هي تنمية قابلة للإستمرار أو تهدف إلي الاهتمام بالعلاقة المتبادلة ما بين الإنسان والبيئة المحيطة به وبين المجتمع وتنميته، والتركيز ليس فقط علي الكم بل النوع مثل تحسين توزيع الدخل بين أفراد المجتمع وتوفير فرص العمل والصحة والتعليم والإسكان، وتهدف التنمية المستدامة أيضا إلي الاهتمام بشكل مباشر بتقييم الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمشاريع التنموية. وحيث أن البيئة هي المخزون الطبيعي للموارد التي يعتمد عليها الانسان والتنمية هي الأسلوب الذي تتبعه المجتمعات للوصول إلي الرفاهية والمنفعة، فإن الأهداف التنموية البيئية لا بد وأن يكمل بعضها البعض. (11:178)

ومفهوم التنمية المستدامة في المجال الرياضي هي تنمية تأخذ في الحسبان الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمؤسسية وتراعي حق الأجيال القادمة دون المساس بحق الجيل الحالي وتعمل علي تنفيذ المشروعات الرياضية في مراكز الشباب وتنفيذ المهرجانات والبطولات مع مراعاة كل هذه الأبعاد. (2:58)

ويرى الباحث أن مراكز الشباب إحدى الهيئات الرياضية التي تواجه العديد من التحديات الحالية والمستقبلية والتي تستلزم إيجاد أسلوب إداري حديث لمواجهة تلك التحديات وتحقيق التنمية المستدامة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة لتلك الهيئات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

#### أسباب تناول الدراسة:

- 1- أهمية المتغيرات التي يتناولها موضوع الدراسة وهي " الحوكمة – التنمية المستدامة "
- 2- دور مبادئ الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ من خلال معرفة طبيعة العلاقة بينهما .
- 3- تعتبر من التوجهات الحديثة في مجال التربية الرياضية .
- 4- وفي ضوء تحليل الدراسات السابقة أرقام (2)،(7)،(9)،(10)،(16)،(17)،(19)،(28)،(29) والتي أكدت على أهمية تناول هذا الموضوع.
- 5- لم يتم تناول هذا الموضوع من قبل في حدود علم الباحث في مجال التربية الرياضية .

#### هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب وذلك من خلال التعرف على :

- 1- أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ .
- 2- أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ .
- 3- طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ.

## تساؤلات الدراسة :

- 1- ما هو أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ ؟
- 2- ما هي أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ ؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ ؟

## إجراءات الدراسة:

## منهج الدراسة :

إستخدام الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.

## مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في ( إدارات الشباب – أعضاء مجالس الإدارة بمراكز الشباب – مديري مراكز الشباب ) بمحافظة كفر الشيخ .

## عينة الدراسة الإستطلاعية :

تم اختيار عينة الدراسة الإستطلاعية بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (25) فرد .

## عينة الدراسة الأساسية :

تم اختيار عينة الدراسة الأساسية بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة وبلغ عددهم (141) فرد .

## جدول ( 1 )

## تصنيف و توزيع عينة الدراسة

التوصيف العينة	الدراسة الإستطلاعية	الدراسة الأساسية
مجلس ادارة	10	81
مدير مركز	5	10
ادارة الشباب	10	50
المجموع	25	141

أداة جمع البيانات : استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات حيث اعتمد الباحث في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الثلاثي (موافق ، إلى حد ما ، غير موافق) ، هذا وقد أجريت المعاملات العلمية للاستبيان ( الصدق ، الثبات ) وذلك للتعرف على مدى مناسبة المحاور

لموضوع الدراسة ، مدى إرتباط العبارات الخاصة بكل محور، كفاية وشمول وإرتباط موضوعية العبارات . مرفق (1)

### المعاملات العلمية للإستبيان :

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف تحديد المعاملات العلمية (الصدق والثبات) لاستمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب على العينة الاستطلاعية وعددها (25) ..... من مجتمع البحث مرفق (1) ، وتم تحديد الصدق والثبات كالتالي :-

#### أولاً : الصدق .

تم حساب الصدق لاستمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب عن طريق الصدق التكويني (الاتساق الداخلي) والذي يوضح ارتباط كل عبارة بدرجة البعد والمحور الذي تندرج تحته وارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للاستمارة.

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي لاستمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الأول : أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب) (ن = 25)

م	العبارة	معامل الارتباط "ر"		
		درجة البعد	درجة المحور	درجة الاستمارة
<b>أولاً: مبدأ الإنصاف والعدالة</b>				
1	تطبيق الأنظمة والتعليمات على كل العاملين دون تمييز	**0.855	**0.911	
2	توضيح أنظمة وتعليمات مراكز الشباب مهام وواجبات كل موظف	**0.945		
3	تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين يزيد ثقتهم وضمان حقوقهم	**0.518		
4	تطبيق اللوائح والقوانين بمراكز الشباب بشكل كامل ودقيق	**0.935		
5	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة	**0.868		
6	للمستفيدين الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أي عمل	**0.762		
<b>ثانياً : مبدأ الشفافية</b>				
7	شفافية المعلومات التي يتم تقديمها من أهم عوامل نجاح الأداء	0.057	**0.978	
8	توفير نظاماً للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل	**0.619		
9	يتم حل المشكلات الخاصة بالعاملين بشفافية	**0.852		
10	عدم وجود تفسير دقيق لمواد لوائح وقانون عمل مراكز الشباب يؤثر سلباً على الشفافية	**0.621		
11	للمستفيدين حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم	**0.826		
12	يتبع مراكز الشباب أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية	**0.902		
<b>ثالثاً : مبدأ المساءلة</b>				
13	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين	**0.526	**0.794	
14	تطبيق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز	**0.828		
15	تطبيق القوانين والأنظمة يقلل من الأزمات والمشاكل	*0.449		

م	العبارة	معامل الارتباط "ر"		
		درجة البعد	درجة المحور	درجة الاستمارة
16	يوجد معايير محددة للثواب والعقاب	**0.723		
17	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي يتبعها مراكز الشباب	**0.917		
<b>رابعاً : مبدأ المشاركة</b>				
18	للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية	**0.778		
19	تتعدد آليات مشاركة الأطراف في سياسات مراكز الشباب وقراراتها	**0.921		
20	مشاركة العاملين في الاجتماعات يحقق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي	0.040	**0.940	
21	تشرك مراكز الشباب ممثلين من العاملين بها في وضع خطط تطويرها	**0.829		
22	يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة	**0.792		
<b>خامساً : مبدأ التقييم</b>				
23	يتم اعداد تقارير دورية عن اداء العاملين	**0.930		
24	يوضح المعارف والخبرات الواجب توافرها في كل وظيفة	**0.874		
25	يعي جميع العاملين الأدوار المنوطة بهم ( المسئوليات والصلاحيات)	**0.817	**0.921	
26	معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين	*0.473		
27	يترتب على عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريب	**0.874		
28	تتم دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء	**0.670		
<b>سادساً : مبدأ الفاعلية</b>				
29	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة	**0.723		
30	تسعى مراكز الشباب باستمرار لتطوير الأنظمة واللوائح حسب متطلبات العصر	**0.745		
31	تعد مراكز الشباب قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها	**0.919		
32	يوجد خطط لتطوير موارد مراكز الشباب المالية	**0.729	**0.959	
33	يتم التحقق من فاعلية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها	**0.862		
34	يتم التحقق من وضع الإدارة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف	**0.879		
35	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الأداء بمراكز الشباب	**0.574		

\*معنوية "ر" الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.396$  ، عند مستوى  $0.01 = 0.505$

يتضح من جدول (2) وجود علاقة ارتباط معنوية في قيمة "ر" المحسوبة بين درجة العبارة ودرجة البعد الذي تندرج تحته عدا العبارة رقم (7) في (ثانياً : مبدأ الشفافية) والعبارة رقم (20) في (رابعاً : مبدأ المشاركة) ، وبلغت درجة ارتباط المحور (0.978) بالدرجة الكلية لاستمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الأول : أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب).

جدول (3) صدق الاتساق الداخلي لاستمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الثاني : أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب) (ن = 25)

م	العبارة	معامل الارتباط "ر"		
		درجة البعد	درجة المحور	درجة الاستمارة
أولاً : البعد الاقتصادي				
				**0.936



م	العبرة	معامل الارتباط "ر"		
		بدرجة البعد	بدرجة المحور	بدرجة الاستمارة
1	تحسين الأوضاع الاقتصادية بما يكفل فرص عمل جديدة	**0.562	*0.473	
2	زيادة الدخل المادي للعاملين بمراكز الشباب	**0.589		
3	الربط بين خطط التنمية والتعرف على أفضل سبل التنمية الاقتصادية بمراكز الشباب	0.198		
4	تنمية الموارد الحالية داخل مراكز الشباب حتى تحقق التنمية الاقتصادية المستدامة	**0.562		
5	استخدام نظام الحوافز الاقتصادية لتشجيع العاملين وتحقيق التنمية المستدامة	**0.639		
6	تعمل الحوكمة على الاستغلال الأمثل لمنشآت مراكز الشباب لزيادة الدخل الاقتصادي	**0.569		
7	تعمل الحوكمة على محاربة الفساد داخل مراكز الشباب بما يحقق التنمية المستدامة	**0.710		
<b>ثانياً : البعد الاجتماعي</b>				
8	المشاركة المجتمعية والنهوض بالمجتمع من خلال نشر القيم المرغوبة اجتماعياً	**0.714	**0.914	
9	الربط بين خطط التنمية و أفضل سبل التنمية المجتمعية بمراكز الشباب	**0.622		
10	زيادة عدد مراكز الشباب مما يزيد الفرصة لممارسة الأنشطة الرياضية	**0.509		
11	توضيح دور الاعلام الرياضي في التوعية بأهمية الرياضة للفرد والمجتمع	**0.506		
12	اهتمام مراكز الشباب بأنشطة ذوى الاحتياجات الخاصة وفئات المجتمع المختلفة	**0.872		
13	الاهتمام بالكوادر البشرية لمراكز الشباب في تنفيذ الأنشطة المختلفة	**0.854		
14	وجود سياسات واضحة لمراكز الشباب عن استغلال وقت الفراغ	**0.840		
<b>ثالثاً : البعد البيئي</b>				
15	مشاركة المسؤولين والعاملين بمراكز الشباب في أنشطة البيئة والمحافظة عليها	**0.959	**0.874	
16	الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمحافظة عليها	**0.897		
17	المساعدة في نشر الوعي البيئي من خلال الندوات والمؤتمرات	**0.897		
18	الحفاظ على خصائص الموارد الطبيعية ومستوى أدائها الحالي والمستقبلي	**0.899		
19	تغيير سلوك الأفراد في استهلاك الموارد الطبيعية وحماية البيئة	**0.884		
20	تنمية الموارد الحالية حتى تتحقق التنمية المستدامة بمراكز الشباب	**0.920		
<b>رابعاً : البعد التكنولوجي</b>				
21	وجود آلية تكنولوجية لزيادة تبادل المعلومات والبيانات بين الهيئات الرياضية والشبابية	*0.505	*0.501	
22	تحقيق الرفاهية المجتمعية بالنسبة للأفراد	**0.916		
23	محو أمية التعامل مع الأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة	**0.640		
24	تطوير أنماط المعيشة وتبادل الثقافات بين الشعوب	**0.719		
25	استخدام تكنولوجيا حديثة تكون أكثر توافقاً مع ظروف البيئة	**0.923		

\*معنوية "ر" الجدولية عند مستوى  $0.05 = 0.396$  ، عند مستوى  $0.01 = 0.505$

يتضح من جدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية فى قيمة "ر" المحسوبة بين درجة العبارة ودرجة البعد الذى تدرج تحته عدا العبارة رقم (3) فى (أولاً : البعد الاقتصادي) ، وبلغت درجة ارتباط المحور (0.936) بالدرجة الكلية لاستمارة دور الحوكمة فى تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الثانى : أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب).

## ثانياً : الثبات .

تم التحقق من الثبات في استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب عن طريق حساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ والتجزئة النصفية.

جدول (4) معامل الثبات في محاور استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (ن = 25)

معامل الثبات		محاور الاستمارة
التجزئة النصفية	الفا لكرونباخ	
0.904	0.897	المحور الأول : أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب
0.798	0.697	
0.647	0.736	
0.761	0.676	
0.849	0.846	
0.911	0.887	
<b>0.975</b>	<b>0.965</b>	
0.628	0.630	المحور الثاني : أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب
0.722	0.835	
0.979	0.958	
0.711	0.735	
<b>0.923</b>	<b>0.907</b>	
<b>0.984</b>	<b>0.970</b>	الدرجة الكلية للاستمارة

يتضح من جدول (4) معامل الثبات لاستمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب ، حيث بلغ معامل الثبات ألفا لكرونباخ للاستمارة (0.970) والمحور الأول (0.965) والمحور الثاني (0.907) ، وبلغت قيمة الثبات بالتجزئة النصفية للاستمارة (0.975) والمحور الأول (0.975) والمحور الثاني (0.923) وجميع القيم في الأبعاد جاءت مرتفعة وأكبر من 0.6 وتقترب من الواحد الصحيح مما يدل على الثبات في استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب قبل التطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

ومن خلال التحقق من الصدق عن طريق الصدق التكويني (الاتساق الداخلي) والذي يوضح ارتباط كل عبارة بدرجة البعد والمحور الذي تندرج تحته وارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية

للاستمارة تم حذف العبارة رقم (7) فى (ثانياً : مبدأ الشفافية) والعبارة رقم (20) فى (رابعاً : مبدأ المشاركة من المحور الأول ، والعبارة رقم (3) فى (أولاً : البعد الاقتصادي) من المحور الثاني حتى لا تؤثر على صدق الإستمارة لتصبح الإستمارة فى صورتها النهائية لتطبيقها على عينة الدراسة الأساسية كما هو موضح فى مرفق (2).

### تطبيق الدراسة

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية على عينة الدراسة فى شهر مايو 2021م .

### المعالجات الإحصائية :-

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائى IBM SPSS Statistics 20

للحصول على المعالجات الإحصائية التالية :-

- النسبة المئوية.
- المتوسط الحسابى.
- معامل الارتباط "ر" لبيرسون.
- معامل الثبات ألفا لكرونباخ.
- معامل الثبات بالتجزئة النصفية.
- اختبار مربع كاي "كا<sup>2</sup>".

### عرض ومناقشة النتائج :-

جدول (5) دلالة مربع كاي "كا<sup>2</sup>" ونسبة الموافقة على عبارات استمارة دور الحوكمة فى تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الأول : أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب) (ن = 141)

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط المرجح	اتجاه الآراء	مربع كاي "كا <sup>2</sup> "	نسبة الموافقة %	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
أولاً: مبدأ الإنصاف والعدالة												
1	تطبق الأنظمة والتعليمات على كل العاملين دون تمييز	114	80.85	22	15.60	5	3.55	2.77	نعم	**146.34	88.65	2
2	توضح أنظمة وتعليمات مراكز الشباب مهام وواجبات كل موظف	110	78.01	20	14.18	11	7.80	2.70	نعم	**127.53	85.11	3
3	تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين يزيد ثقتهم وضمن حقوقهم	123	87.23	11	7.80	7	4.96	2.82	نعم	**184.51	91.13	1
4	تطبق اللوائح والقوانين بمراكز الشباب بشكل كامل ودقيق	105	74.47	30	21.28	6	4.26	2.70	نعم	**113.49	85.11	5
5	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه فى أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة	106	75.18	28	19.86	7	4.96	2.70	نعم	**115.79	85.11	4

الترتيب	نسبة الموافقة %	مربع كاي "كا2"	اتجاه الآراء	المتوسط المرجح	لا		الى حد ما		نعم		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
6	67.73	**27.75	نعم	2.35	17.73	25	29.08	41	53.19	75	للمستفيدين الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أي عمل	6
<b>ثانياً : مبدأ الشفافية</b>												
3	83.69	**101.40	نعم	2.67	4.26	6	24.11	34	71.63	101	توفير نظاماً للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل	7
4	81.91	**90.77	نعم	2.64	5.67	8	24.82	35	69.50	98	يتم حل المشكلات الخاصة بالعاملين بشفافية	8
2	86.88	**127.83	نعم	2.74	3.55	5	19.15	27	77.30	109	عدم وجود تفسير دقيق لمواد لوائح وقانون عمل مراكز الشباب يؤثر سلباً على الشفافية	9
1	87.23	**128.81	نعم	2.74	2.84	4	19.86	28	77.30	109	للمستفيدين حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم	10
5	71.63	**43.45	نعم	2.43	7.80	11	41.13	58	51.06	72	يتبع مراكز الشباب أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية	11
<b>ثالثاً : مبدأ المساءلة</b>												
1	92.20	**173.92	نعم	2.84	0.71	1	14.18	20	85.11	120	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين	12
3	85.46	**109.57	نعم	2.71	1.42	2	26.24	37	72.34	102	تتطبق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز	13
4	84.75	**106.77	نعم	2.70	2.84	4	24.82	35	72.34	102	تطبيق القوانين والأنظمة يقلل من الأزمات والمشاكل	14
2	87.94	**135.87	نعم	2.76	2.84	4	18.44	26	78.72	111	يوجد معايير محددة للثواب والعقاب	15
5	76.60	**61.40	نعم	2.53	4.26	6	38.30	54	57.45	81	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي يتبناها مراكز الشباب	16
<b>رابعاً : مبدأ المشاركة</b>												
1	91.84	**173.15	نعم	2.84	1.42	2	13.48	19	85.11	120	للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية	17
3	81.21	**82.89	نعم	2.62	3.55	5	30.50	43	65.96	93	تتعدد آليات مشاركة الأطراف في سياسات مراكز الشباب وقراراتها	18
2	81.21	**95.15	نعم	2.62	9.22	13	19.15	27	71.63	101	تشرك مراكز الشباب ممثلين من العاملين بها في وضع خطط تطويرها	19
4	68.44	**28.89	نعم	2.37	14.18	20	34.75	49	51.06	72	يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة	20
<b>خامساً : مبدأ التقييم</b>												
2	89.72	**162.17	نعم	2.79	4.26	6	12.06	17	83.69	118	يتم اعداد تقارير دورية عن أداء العاملين	21
3	89.01	**147.11	نعم	2.78	2.84	4	16.31	23	80.85	114	يوضح المعارف والخبرات	22

الترتيب	نسبة الموافقة %	مربع كاي "كا2"	اتجاه الآراء	المتوسط المرجح	لا		الى حد ما		نعم		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
											الواجب توافرها في كل وظيفة	
4	85.11	**108.13	نعم	2.70	2.13	3	25.53	36	72.34	102	يعي جميع العاملين الأدوار المنوطة بهم (المسئوليات والصلاحيات)	23
1	90.78	**163.96	نعم	2.82	2.13	3	14.18	20	83.69	118	معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين	24
5	80.14	**80.72	نعم	2.60	7.09	10	25.53	36	67.38	95	يترتب على عملية التقييم حوافز أو عقوبات أو تدريب	25
6	64.54	**18.68	الى حد ما	2.29	20.57	29	29.79	42	49.65	70	تم دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء	26
<b>سادساً : مبدأ الفاعلية</b>												
1	88.30	**132.26	نعم	2.77	0.71	1	21.99	31	77.30	109	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة	27
6	80.14	**76.89	نعم	2.60	3.55	5	32.62	46	63.83	90	تسعى مراكز الشباب باستمرار لتطوير الأنظمة واللوائح حسب متطلبات العصر	28
2	86.17	**135.70	نعم	2.72	7.09	10	13.48	19	79.43	112	تعد مراكز الشباب قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها	29
3	86.17	**129.06	نعم	2.72	5.67	8	16.31	23	78.01	110	يوجد خطط لتطوير موارد مراكز الشباب المالية	30
7	77.66	**64.72	نعم	2.55	5.67	8	33.33	47	60.99	86	يتم التحقق من فاعلية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها	31
4	86.17	**123.45	نعم	2.72	4.26	6	19.15	27	76.60	108	يتم التحقق من وضع الإدارة معايير كافية للتحقق من إنجاز الأهداف	32
5	81.21	**82.89	نعم	2.62	3.55	5	30.50	43	65.96	93	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الأداء بمراكز الشباب	33
	<b>83.30</b>	<b>**165.06</b>	<b>نعم</b>	<b>2.67</b>	<b>5.37</b>	<b>8</b>	<b>22.65</b>	<b>32</b>	<b>71.98</b>	<b>101</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول</b>	

\*معنوية "كا2" عند مستوى 0.05 = 5.99 ، عند 0.01 = 9.21

يتضح من جدول (5) وجود دلالة معنوية في قيمة مربع كاي "كا2" في عبارات استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الأول : أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب)، حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (18.68 إلى 184.51) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.05 = ( 5.99 ) ، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (64.54% : 92.20%) واتجاه الآراء بنعم على جميع العبارات كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة ، وجاءت الموافقة على المحور بنسبة (83.30%) .

ويتضح من نتائج المحور الأول ما يلي :

**أولاً: مبدأ الإنصاف والعدالة:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (3) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين يزيد ثقتهم وضمن حقوقهم) على أعلى استجابة وبنسبة (91.13%) ، وجاءت العبارة رقم (6) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (67.73%) والتي تشير إلى (للمستفيدين الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ في أي عمل) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**ثانياً : مبدأ الشفافية:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (10) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (للمستفيدين حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم) على أعلى استجابة وبنسبة (87.23%) ، وجاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (71.63%) والتي تشير إلى (يتبع مراكز الشباب أسلوب الحوار في الوصول إلى القرارات من خلال اللجان المعنية) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**ثالثاً : مبدأ المساءلة :** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (12) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين) على أعلى استجابة وبنسبة (92.20%) ، وجاءت العبارة رقم (16) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (76.60%) والتي تشير إلى (يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي يتبعها مراكز الشباب) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**رابعاً : مبدأ المشاركة:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (17) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية) على أعلى استجابة وبنسبة (91.84%) ، وجاءت العبارة رقم (20) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (68.44%) والتي تشير إلى (يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**خامساً : مبدأ التقييم:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (24) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (معايير تقييم الأداء تزيد من ثقة العاملين) على أعلى استجابة وبنسبة (90.78%) ، وجاءت العبارة رقم (26) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (64.54%) والتي تشير إلى (تتم دراسة وتحليل نتائج تقييم الأداء) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**سادساً : مبدأ الفاعلية:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (27) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (يتم استخدام الموارد البشرية والمالية بكفاءة) على أعلى استجابة وبنسبة (88.30%) ، وجاءت العبارة رقم (31) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (77.66%) والتي تشير إلى (يتم التحقق من فاعلية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

يتضح من نتائج المحور الأول تأكيد عينة الدراسة على أهمية تطبيق الحوكمة داخل مراكز الشباب. ويرى الباحث أنه على وزارة الشباب والرياضية أن تقوم بتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية لما لها من فائدة في رفع كفاءة المؤسسة سواء كان ذلك من الناحية الاقتصادية الخاصة بالمؤسسة أو الأفراد العاملين بها وايضا من الناحية الانشائية والتكنولوجية وكذلك الفائدة التي قد تعود على المجتمع والبيئة المحيطة. تتفق مع نتائج الدراسة

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة نهي الحايك (2016)(28) ، دراسة راشد ابراهيم المطوع النعيمي (2015)(9)، دراسة Sawyer, Boddey & Other (2008)(32)، دراسة زينب صحراوي ، أمينه ديلمي (2017)(10)، دراسة حسام الدين غضبان (2012)(3)، دراسة وليد زكار (2016)(29)، دراسة عمر عيسى فلاح المناصير (2013)(19)، دراسة سعد قديري وآخرون (2018)(12) من حيث أن مبادئ الحوكمة تساعد على رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات.

أن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة ها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين لأنها عمل مهم وأساسي باعتبار مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فجاحها يتطلب تفعيل مبادئ و آليات الحوكمة، فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة و كذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات و ضمان تحقيق الشركة أهدافها. (29: 56)

والحوكمة هي مجموعة القواعد و الأساليب و القوانين التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الرشيدة. (29: 11)

و في واقع الأمر فان الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات، و بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير اطر عامة، لحماية أموال المستثمرين و المقرضين، و تحقيق و صيانة نظام بيانات و معلومات عادل و شفاف، نظام يتبع البيانات و المعلومات على قدم المساواة و في ذات الوقت توفير اداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات، و محاسباتهم، و تقييمهم . (22: 59)

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية و تأكيد نزاهة الإدارة فيها و كذلك الوفاء بالالتزامات و التعهدات، و لضمان تحقيق الشركات أهدافها و بشكل قانوني و اقتصادي سليم خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم و ممارسة دورهم في الرقابة

و الإشراف على أداء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين في هذه الشركات، و بما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف و هو ما يوضح أهمية الحوكمة. (25: 215)

إن العديد من المؤسسات والشركات والبنوك والجامعات اليوم تجد نفسها عاجزة عن التطوير والتنمية ويعود السبب، إلى الهدر في الموارد البشرية والمادية، وضع الأداء وعدم تطبيق الممارسات الإدارية العلمية الصحيحة نتيجة التخبط في المسؤوليات والتضارب في الصلاحيات لمختلف الإدارات إضافة لضعف جودة الخدمات، وبالتالي عدم رضا جميع الأطراف من طالبي الخدمة من جهة، وضعف القدرة على التنمية بمختلف مستوياتها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية من جهة أخرى ولأن الحوكمة تعتبر من المواضيع الهامة في كافة المنظمات والمؤسسات والإدارات سواء كانت عامة أو خاصة وأدى تطبيقها نجاحات واسعة في الآونة الأخيرة في العديد من المجالات وعلى جميع الأصعدة. (28: 9)

يعتبر توفر موارد المؤسسة عنصراً أساسياً للاستمرار وبقائها في اقتصادية السوق إلا أن توافرها يعتمد على كفاءة تخصيص هذه الموارد وذلك لبقاء واستمرارية المؤسسة والذي يمكن تقييمه من خلال نظام الحوكمة ومبادئها إذ تأتي حوكمة المؤسسات لتتعامل مع الطرق التي تمكنها من حسن تسيير المؤسسة لفرع وتحسين أداء هذه المؤسسات. (10: 30)

جدول (6) دلالة مربع كاي "كا2" ونسبة الموافقة على عبارات استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الثاني: أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب) (ن = 141)

م	العبارة	نعم		الى حد ما		لا		المتوسط المرجح	اتجاه الآراء	مربع كاي "كا2"	نسبة الموافقة %	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%					
<b>أولاً : البعد الاقتصادي</b>												
1	تحسين الأوضاع الاقتصادية بما يكفل فرص عمل جديدة	103	73.05	36	25.53	2	1.42	2.72	نعم	**112.38	85.82	3
2	زيادة الدخل المادي للعاملين بمراكز الشباب	70	49.65	54	38.30	17	12.06	2.38	نعم	**31.45	68.79	6
3	تنمية الموارد الحالية داخل مراكز الشباب حتى تحقق التنمية الاقتصادية المستدامة	97	68.79	41	29.08	3	2.13	2.67	نعم	**95.15	83.33	4
4	استخدام نظام الحوافز الاقتصادية لتشجيع العاملين وتحقيق التنمية المستدامة	108	76.60	26	18.44	7	4.96	2.72	نعم	**122.60	85.82	2
5	تعمل الحوكمة على الاستغلال الأمثل لمنشآت مراكز الشباب لزيادة الدخل الاقتصادي	98	69.50	38	26.95	5	3.55	2.66	نعم	**94.60	82.98	5
6	تعمل الحوكمة على محاربة الفساد داخل مراكز الشباب بما يحقق التنمية المستدامة	108	76.60	30	21.28	3	2.13	2.74	نعم	**126.51	87.23	1
<b>ثانياً : البعد الاجتماعي</b>												
7	المشاركة المجتمعية والنهوض بالمجتمع من	94	66.67	36	25.53	11	7.80	2.59	نعم	**77.15	79.43	7



الترتيب	نسبة الموافقة %	مربع كاي "كا2"	اتجاه الأراء	المتوسط المرجح	لا		الى حد ما		نعم		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
											خلال نشر القيم المرغوبة اجتماعيا	
5	81.91	**86.30	نعم	2.64	2.13	3	31.91	45	65.96	93	الربط بين خطط التنمية و أفضل سبل التنمية المجتمعية بمراكز الشباب	8
1	91.49	**168.89	نعم	2.83	1.42	2	14.18	20	84.40	119	زيادة عدد مراكز الشباب مما يزيد الفرصة لممارسة الانشطة الرياضية	9
3	83.69	**98.60	نعم	2.67	2.84	4	26.95	38	70.21	99	توضيح دور الاعلام الرياضي في التوعية بأهمية الرياضة للفرد والمجتمع	10
2	85.46	**119.15	نعم	2.71	4.96	7	19.15	27	75.89	107	اهتمام مراكز الشباب بأنشطة نوى الاحتياجات الخاصة وفئات المجتمع المختلفة	11
4	82.27	**102.17	نعم	2.65	8.51	12	18.44	26	73.05	103	الاهتمام بالكوادر البشرية لمراكز الشباب في تنفيذ الانشطة المختلفة	12
6	81.21	**90.55	نعم	2.62	7.80	11	21.99	31	70.21	99	وجود سياسات واضحة لمراكز الشباب عن استغلال وقت الفراغ	13
<b>ثالثا : البعد البيئي</b>												
1	86.52	**126.94	نعم	2.73	4.26	6	18.44	26	77.30	109	مشاركة المسؤولين والعاملين بمراكز الشباب في أنشطة البيئة والمحافظة عليها	14
4	83.33	**104.34	نعم	2.67	6.38	9	20.57	29	73.05	103	الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والمحافظة عليها	15
2	85.46	**121.83	نعم	2.71	5.67	8	17.73	25	76.60	108	المساعدة في نشر الوعي البيئي من خلال الندوات والمؤتمرات	16
5	76.95	**61.57	نعم	2.54	7.09	10	31.91	45	60.99	86	الحفاظ على خصائص الموارد الطبيعية ومستوى أدائها الحالي والمستقبلي	17
6	74.11	**52.38	نعم	2.48	5.67	8	40.43	57	53.90	76	تغير سلوك الأفراد في استهلاك الموارد الطبيعية وحماية البيئة	18
3	83.69	**110.09	نعم	2.67	7.09	10	18.44	26	74.47	105	تنمية الموارد الحالية حتى تتحقق التنمية المستدامة بمراكز الشباب	19
<b>رابعا : البعد التكنولوجي</b>												
1	82.27	**102.17	نعم	2.65	8.51	12	18.44	26	73.05	103	وجود آلية تكنولوجية لزيادة تبادل المعلومات والبيانات بين الهيئات الرياضية والشبابية	20
4	71.99	**41.40	نعم	2.44	9.93	14	36.17	51	53.90	76	تحقيق الرفاهية المجتمعية بالنسبة للأفراد	21
2	81.91	**98.94	نعم	2.64	8.51	12	19.15	27	72.34	102	محو أمية التعامل مع الأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة	22

الترتيب	نسبة الموافقة %	مربع كاي "كا2"	اتجاه الآراء	المتوسط المرجح	لا		الى حد ما		نعم		العبارة	م
					%	ك	%	ك	%	ك		
5	68.09	**36.89	نعم	2.36	21.28	30	21.28	30	57.45	81	تطوير أنماط المعيشة وتبادل الثقافات بين الشعوب	23
3	72.70	**44.09	نعم	2.45	9.22	13	36.17	51	54.61	77	استخدام تكنولوجيا حديثة تكون أكثر توافقاً مع ظروف البيئة	24
	<b>81.10</b>	<b>**137.01</b>	<b>نعم</b>	<b>2.62</b>	<b>6.47</b>	<b>9</b>	<b>24.85</b>	<b>35</b>	<b>68.68</b>	<b>97</b>	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

\*معنوية "كا2" عند مستوى  $0.05 = 5.99$  ، عند  $0.01 = 9.21$

يتضح من جدول (6) وجود دلالة معنوية في قيمة مربع كاي "كا2" في عبارات استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (المحور الثاني : أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب)، حيث تراوحت قيمة مربع كاي ما بين (36.89 إلى 168.89) وهذه القيم معنوية عند مستوى  $0.05 = (5.99)$  ، وبنسبة موافقة بلغت ما بين (68.09% : 91.49%) ، واتجاه الآراء بنعم على جميع العبارات ، وجاءت الموافقة على المحور بنسبة (81.10%) ، كما يوضح مستوى الاستجابات لكل عبارة والترتيب للعبارات يوضحها من حيث أكثرها موافقة وأقلها موافقة.

#### ويتضح من نتائج المحور الأول ما يلي :

**أولاً: البعد الاقتصادي:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (6) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (تعمل الحوكمة على محاربة الفساد داخل مراكز الشباب بما يحقق التنمية المستدامة) على أعلى استجابة وبنسبة (87.23%) ، وجاءت العبارة رقم (2) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (68.79%) والتي تشير إلى (زيادة الدخل المادي للعاملين بمراكز الشباب) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**ثانياً: البعد الاجتماعي:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (9) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (تعمل الحوكمة على محاربة الفساد داخل مراكز الشباب بما يحقق التنمية المستدامة) على أعلى استجابة وبنسبة (87.23%) ، وجاءت العبارة رقم (7) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (79.43%) والتي تشير إلى (المشاركة المجتمعية والنهوض بالمجتمع من خلال نشر القيم المرغوبة اجتماعياً) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**ثالثاً: البعد البيئي:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (14) على الترتيب الأول والتي تشير إلي (زيادة عدد مراكز الشباب مما يزيد الفرصة لممارسة الأنشطة الرياضية) على أعلى استجابة وبنسبة (86.52%) ، وجاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الأخير

وبنسبة موافقة (74.11%) والتي تشير إلى (تغير سلوك الأفراد في استهلاك الموارد الطبيعية وحماية البيئة) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

**رابعاً: البعد التكنولوجي:** تباينت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للعبارات حيث احتلت العبارة رقم (20) على الترتيب الأول والتي تشير إلى (وجود آلية تكنولوجية لزيادة تبادل المعلومات والبيانات بين الهيئات الرياضية والشبابية) على أعلى استجابة وبنسبة (82.27%) ، وجاءت العبارة رقم (23) في الترتيب الأخير وبنسبة موافقة (68.09%) والتي تشير إلى (تطوير أنماط المعيشة وتبادل الثقافات بين الشعوب) حيث حصلت على أقل نسبة موافقة .

حيث يتضح من نتائج المحور الثاني تأكيد عينة الدراسة على أهمية تحقيق التنمية المستدامة داخل مراكز الشباب .

ويرى الباحث أن التنمية المستدامة تحفظ للمؤسسات استمراريتها سواء كان ذلك على المستوى الإنشائي أو البشري وذلك يحفظ للعاملين والمستفيدين حقوقهم على المدى القريب والبعيد .

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلاً من ايمان أحمد عبد الغفار (2017)(2) ، حسن عطية الشافعي ، رشا عبد النعيم محمد (2018)(7) ، عبدالله بن جمعان الغامدي (2007)(17) ، عبد الرحمن محمد الحسن (2011)(16) من حيث التأكيد على أهمية تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات مما يساعد على تحقيق أهدافها.

ويذكر "فؤاد بن غضبان"(2014) إن التنمية المستدامة هي التنمية الحقيقية ذات القدرة علي الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية، والتي يمكن أن تحدث من خلال استراتيجية تتخذ التوازن البيئي كمحور لها. (20: 42)

ويذكر الكبيسي (2015) أن الفكر التنموي المستدام أصبح رفيقاً للتنمية الحديثة ، بل أصبح أي نشاط تنموي خاضعاً لرقابة هذا الفكر لا سيما أن هذه المنظور بدأت تتشكل معالمه ونظرياته ، فالتنمية الاجتماعية والبشرية في جوانبها المتعددة ومشكلاتها لا بد أن تعاد صياغتها من جديد لتصبح مستدامة وتقوم بالدور المنوط بها. (15: 103)

يعرف "سمير عبد الوهاب"(2004) التنمية المستدامة بأنها إحداث توازن بين النظام الاقتصادي والبيئي بدون استنزاف الموارد الطبيعية من أجل الأجيال القادمة.(13: 27)

يشير "قادري محمد الطاهر"(2013) أن التنمية المستدامة هي تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، فهي تنمية تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية.(21: 53)

والتنمية المستدامة في المجال الرياضي هي تنمية تأخذ في الحسبان الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمؤسسية وتراعي حق الأجيال القادمة دون المساس بحق الجيل الحالي وتعمل علي تنفيذ المشروعات الرياضية في مراكز الشباب وتنفيذ المهرجانات والبطولات مع مراعاة كل هذه الأبعاد.(2: 58)

يشير "حسن أحمد الشافعي"(2012) إلي أن التنمية المستدامة هي تعبير في الفكر الاقتصادي ومعناه أن الدولة أو الاقتصاد القومي فيها قد وصل إلي الدرجة التي تجعله ينمو ذاتياً لأن أسسه أصبحت قوية ومؤسساته ذات باع والعلاقة بين العرض والطلب متزنة.(5:26)

ان التنمية المستدامة أصبحت أسلوباً من أساليب التنمية التي يفرضها العصر الحاضر الذي يتصف بالتطور والتغير المتسارع والذي يفرض على الدول والهيئات والمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد مواكبه حتى يتحقق التوازن الاجتماعي الناتج عن العولمة وتأثيراتها السلبية. (16: 4)

يشير "حسن أحمد الشافعي"(2012) إلي أن مراكز الشباب تواجه مجموعة من الصعوبات لتحقيق التنمية المستدامة والتي يجب معالجتها وهي :

- تقلص مساحات الملاعب ونصيب كل فرد من الممارسة الرياضية داخل المؤسسة الرياضية.
- الاعتماد الكلي علي الدعم الحكومي وقلة مصادر التمويل غير الحكومي.
- ضعف فرص الاستغلال الأمثل للمنشآت الرياضية.
- غياب دور الإعلام الرياضي عن التوعية بدور وأهمية الرياضة للإنسان والمجتمع.
- عدم ثبات لوائح النظام الأساسي للهيئات الرياضية والشبابية وتغيرها من وقت لآخر.
- غياب التخطيط طويل المدى وأن توافر التخطيط قصير المدى.
- عدم وجود آليات محددة لزيادة مساحة حرية تدفق وتبادل المعلومات والبيانات والإحصاءات بين كليات التربية الرياضية والمراكز البحثية المتخصصة بين الهيئات الرياضية والشبابية.
- ضعف الإعفاءات والامتيازات والتخفيضات الحكومية الممنوحة من قبل الدولة كمصدر غير مباشر من مصادر التمويل الحكومي.
- انعزال بعض القائمين عن المؤسسة الرياضية عن البيئة المحيطة.

- عدم قدرة بعض المؤسسات الرياضية علي توسيع قاعدة الممارسة للألعاب الجماعية المختلفة وندرة تعدد الألعاب الجماعية لذوي الاحتياجات الخاصة والسيدات والاهتمام ببعض المراحل العمرية في الممارسة وإهمال المراحل العمرية الأخرى.
- تفتقد أيضا المتخصصين والمشرفين الرياضيين في تنفيذ أنشطة الألعاب الجماعية.
- زيادة المصروفات الخاصة بالفرق الرياضية عن إجمالي إيراداتها أو العائد منها.
- المغالاة في الاهتمام بالنشاط الرياضي التنافسي لفرق المركز وخصوصاً كرة القدم.
- التناقص التدريجي للمساهمة المالية للدولة.
- التحكم الحكومي المركزي في المؤسسات الرياضية والشبابية من خلال المجلس القومي للرياضة والمجلس القومي للشباب.
- عدم وجود سياسات واضحة ببرامج الأحزاب السياسية عن كيفية استغلال وقت الفراغ أو الحر لدي الشباب.
- قلة دورات الإعداد والصلق الخاصة بالجانب القانوني للعاملين بالمجال الرياضي.
- خضوع الرياضة لأكثر من قانون وأكثر من جهة رقابية جعل العمل موجهاً فقط لحل المخالفات والتوجيهات التي تصدر عن هذه الجهات.
- عزوف عدد كبير من الشباب عن التردد علي المؤسسات الرياضية. (5: 22، 23)

جدول (7) معامل الارتباط "ر" بين مبادئ الحوكمة في مراكز الشباب وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب في استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب (ن = 141)

المحور الثاني : أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب					أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب مبادئ الحوكمة بمراكز الشباب
الدرجة الكلية للمحور	رابعا البعد التكنولوجي	ثالثا البعد البيئي	ثانيا البعد الاجتماعي	أولاً البعد الاقتصادي	
**0.734	0.541 **	0.682 **	*0.735 *	**0.543	أولاً: مبدأ الإنصاف والعدالة
**0.664	0.477 **	0.666 **	*0.653 *	**0.451	ثانياً : مبدأ الشفافية
**0.645	0.510 **	0.529 **	*0.663 *	**0.511	ثالثاً : مبدأ المساءلة
**0.584	0.458 **	0.553 **	*0.564 *	**0.407	رابعاً : مبدأ المشاركة
**0.694	0.485 **	0.720 **	*0.666 *	**0.477	خامساً : مبدأ التقييم
**0.765	0.612 **	0.715 **	*0.752 *	**0.513	سادساً : مبدأ الفاعلية

**0.799	0.602 **	0.758 **	*0.788 *	**0.564	الدرجة الكلية للمحور
---------	-------------	-------------	-------------	---------	-------------------------

يتضح من جدول (7) وجود دلالة معنوية في قيمة معامل الارتباط "ر" بين مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب في استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب ، حيث جاءت العلاقة طردية بين جميع أبعاد مبادئ الحوكمة بمراكز الشباب و أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب في استمارة دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب حيث تراوحت قيم ( ر ) المحسوبة في جميع الارتباطات ما بين ( 0.407 إلى 0.799 ) وهذه القيم أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.01 ) = 0.230 .

يتضح من جدول (7) وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( 0.05 ) ما بين: البعد الاقتصادي وكل من علي الترتيب ( الدرجة الكلية للمحور الأول - مبدأ الإنصاف والعدالة - مبدأ الفاعلية - مبدأ المساءلة - مبدأ التقييم - مبدأ الشفافية - مبدأ المشاركة) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (0.564 - 0.543 - 0.513 - 0.511 - 0.477 - 0.451 - 0.407) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) .

يتضح من جدول (7) وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( 0.05 ) ما بين: البعد الاجتماعي وكل من علي الترتيب ( الدرجة الكلية للمحور الأول - مبدأ الفاعلية - مبدأ الإنصاف والعدالة - مبدأ التقييم - مبدأ المساءلة - مبدأ الشفافية - مبدأ المشاركة) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (0.788 - 0.752 - 0.735 - 0.666 - 0.663 - 0.653) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) .

يتضح من جدول (7) وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( 0.05 ) ما بين: البعد البيئي وكل من علي الترتيب ( الدرجة الكلية للمحور الأول - مبدأ الإنصاف والعدالة - مبدأ الفاعلية - مبدأ المساءلة - مبدأ التقييم - مبدأ الشفافية - مبدأ المشاركة) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (0.758 - 0.720 - 0.715 - 0.682 - 0.666 - 0.553) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) .

يتضح من جدول (7) وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( 0.05 ) ما بين: البعد التكنولوجي وكل من علي الترتيب (مبدأ الفاعلية - الدرجة الكلية للمحور الأول - مبدأ الإنصاف والعدالة - مبدأ المساءلة - مبدأ التقييم- مبدأ الشفافية - مبدأ المشاركة) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (0.612 - 0.602 - 0.541 - 0.510 - 0.485 - 0.477) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) .

يتضح من جدول (7) وجود ارتباط معنوي طردي موجب عند مستوى ( 0.05 ) ما بين: الدرجة الكلية للمحور الثاني وكل من علي الترتيب ( الدرجة الكلية للمحور الأول - مبدأ الفاعلية - مبدأ الإنصاف والعدالة- مبدأ التقييم - مبدأ الشفافية – مبدأ المساواة - مبدأ المشاركة) حيث بلغت قيمة ( ر ) المحسوبة علي الترتيب (0.799 – 0.765 – 0.734 – 0.694 – 0.664 – 0.645 - 0.584) وهو أكبر من قيمة ( ر ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) .

ويتضح مما سبق مدى الإرتباط المعنوي الإيجابي بين متغيرات الدراسة بعضها البعض حيث يؤثر كل منهما على الآخر بطريقة موجبة .

ويرجع الباحث ذلك إلى أهمية عناصر الدراسة ومدى إرتباط كل منها بالآخر وبالتالي يتضح من ذلك أهمية دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب .

#### الإستنتاجات :

في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة وما أسفرت عنه نتائج الدراسة تم التوصل إلى الإستنتاجات التالية:  
المحور الأول : أثر استخدام مبادئ الحوكمة على مراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ : يوجد فروق معنوية في جميع مبادئ الحوكمة (مبدأ الإنصاف والعدالة - مبدأ الشفافية - مبدأ المساواة - مبدأ المشاركة - مبدأ التقييم - مبدأ الفاعلية) .

المحور الثاني : أبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ : يوجد فروق معنوية في جميع أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي - البعد الاجتماعي - البعد البيئي - البعد التكنولوجي).

المحور الثالث : طبيعة العلاقة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ:

- توجد علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة.
- توجد علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة مع بعضها البعض ومع أبعاد التنمية المستدامة والعكس .

#### التوصيات :

- التأكيد على أهمية دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة داخل مراكز الشباب .
- إجراء المزيد من الدراسات في مجال الحوكمة للإستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.
- الاهتمام بتحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل مراكز الشباب.
- الاهتمام بتطوير العنصر البشري كعنصر رئيسي لضمان نجاح تلك المؤسسات في تحقيق اهدافها .

- اجراء المزيد من الدراسات عن التنمية المستدامة .
- اجراء المزيد من الدراسات على مراكز الشباب لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدولة والمجتمع .
- اهتمام وزارة الشباب والرياضة بمراكز الشباب والعمل على التطوير المستمر بها سواء كان ذلك على الصعيد الانشائي أو البشري .
- اهتمام وزارة الشباب بالتأكيد على تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية .

### المراجع

1. السيد السيد النشار : أساسيات إدارة المعرفة ، دار الثقافة العلمية ، الطبعة الأولى ، 2012 م
2. ايمان أحمد عبد الغفار : خطة لتفعيل العمل التطوعي وانعكاساتها علي التنمية المستدامة بمراكز الشباب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية اللاياضية بنين ، جامعة الاسكندرية، 2017.
3. حسام الدين غضبان : دور حوكمة الشركات في تنشيط الأسواق المالية في الدول النامية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ( الجزائر) ، مجلة التنظيم والعمل ، العدد 3 ،
4. حسن أحمد الشافعي : الحوكمة في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لندنيا للطباعة ، الإسكندرية ، 2015 .
5. حسن أحمد الشافعي : التنمية المستدامة والمحاسبة والمراجعة البيئية في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
6. حسن أحمد الشافعي : حقوق الإنسان وقانون الطفل في التربية البدنية والرياضة ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005.
7. حسن عطية الشافعي ، رشا عبد النعيم محمد خالد الحبشان : دور السياحة الرياضية في تحقيق التنمية المستدامة ، 2018 .
8. الحوكمة وأهميتها في المجال الرياضي ، جريدة الرياض ، السعودية ، 25 أغسطس ، 2019 .
9. راشد ابراهيم المطوع النعيمي : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الأولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة العامة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الامارات العربية المتحدة ، 2015 .
10. زينب صحراوي ، أمينه ديلمي : الحوكمة كألية لتحسن الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بو ضياف بالمسيرة ، الجزائر ، 2017
11. سحر عبد الرؤوف القفاش : التنمية الاقتصادية ومشكلاتها ، الطبعة الأولى ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، 2013.
12. سعد قديري وآخرون : انعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، 2018 .



- 13 سمير عبد الوهاب : مفهوم التنمية لدي الفلاحين بالتطبيق علي قرية مصرية ، في صور المجتمع المثالي نماذج التنمية في فكر القوي الاجتماعية في مصر، مركز بحوث ودراسات الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة، العدد 29، 2004.
- 14 طارق عبد العال حماد : حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 15 عامر خضير الكبيسي : دراسات حول التنمية المستدامة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، دار جامعة نايف للنشر ، السعودية ، 2015 .
- 16 عبد الرحمن محمد الحسن : التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها ، ملتي استراتيجية الحوكمة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، 2011.
- 17 عبدالله بن جمعان الغامدي : التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسئولية عن حماية البيئة ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، 2007 .
- 18 عبيد سعد المطيري : هل يعيد الثقة في الشركات العامة، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة، العدد 43، يونيو 2002.
- 19 عمر عيسى فلاح المناصير : أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية ، الأردن، 2013.
- 20 فؤاد بن غضبان : المدن المستدامة والمشروع الحضري نحو تخطيط استراتيجي مستدام، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 21 قادري محمد الطاهر : التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، مكتبة حسن العصرية ، الأردن ، 2013.
- 22 محسن أحمد الخصري : حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2005.
- 23 محمد جمال الدين محمد الكلزة : حوكمة المؤسسات الرياضية ( دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ) ، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2012
- 24 محمد نجيب ذكي : تحليل منفعة المعلومات المحاسبة البيئية العينية لبناء مؤشرات تقييم الأداء البيئي الاستراتيجي في إطار التنمية المستدامة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، بنها، السنة الحادية والعشرون العدد الأول، 2001.
- 25 مصطفى يوسف كافي : الازمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات(جذورها- اسبابها- تداعياتها- افاقها)، مكتبة المجتمع العربي، الاردن، 2013.
- 26 ميخائيل أشرف حنا : تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة 1 الشركات، 24-26 سبتمبر 2005، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 27 نجم عبود : أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسات، مصر ، 2005.
- 28 نهى أحمد الحايك : أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية ، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
- 29 وليد زكار : دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي - بسكرة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة ، الجزائر ، 2016 .

- .30 connelly , J; : “ Form versus substance : The effect of ownership structure and corporate governance on firm value in Thailand” ,Journal of Banking and Finance vol, 36 issue 6 June, P. 1722 – 1743 (Nagarajan, N, (2012
- .31 Karuhanga, Bernadette : "Evaluating Implementation of Strategic Performance Management in Universities in Uganda", Journal of Measuring Business Excellence, Vol.19, No.2, 2015
- .32 Sawyer, Boddey & Other : “Sport Governance Policy Development, An Ethical Approach to Managing Sport in the 21 st century , 2008