

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر  
في علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية  
قسم:الإدارة و التسيير الرياضي  
تخصص:إدارة و تنظيم رياضي

# تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

إشراف الأستاذ:

منححي مخلوف

إعداد الطالب:

بلال بوقرة

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله في ميزان الحسنات خالصا لوجهه الكريم وأن يأخذ بأيدينا إلى ما يحبه ويرضاه فهو ولي ذلك.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "**منجحي مخلوف**" لتوجيهاته ونصائحه القيمة وإشرافه على التأطير فنرجو أن نكون قد جسدنا جهده في هذا العمل، كما لا ننسى أستاذنا "**بوصلاح النذير**" الذي لم ييخل علينا يوما بنصائحه وتوجيهاته

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مدنا بيد المساعدة لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر خطيبي

والزميل "**فرجاوي رابح**" وكل زملائنا الطلبة الذين رافقونا طيلة 06 سنوات من الدراسة

وإلى كل أساتذة وطلبة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة قسم الإدارة والتسيير الرياضي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الشكر موصول إلى كل هؤلاء

بإذن

## إهداء



الحمد لله مهما حمدناه فلن نستوفي حمده والصلاة والسلام على خير المرسلين أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

إلى من القلب يهواها... والعمر فداها... والعين تتراح لرؤياها... إلى التي أحبتني بوجودها... ونورتني بضياء حلمها... إلى التي حملتني تسعا وسقتني رضيعا وحفتني برعايتها... إلى هبة الله المحمود... إلى سره في الوجود... إلى التي دعوتني إلى السجود... إلى من تحت قدميها جنات الخلود... إلى حبيتي الغالية نور حياتي... **أمي ثم أمي ثم أمي \*حكيمة\***

إلى الذي تهاطلت كلمات ليس كالكلمات عنه... وكثرت عبارات الود ولم أستطع أن أحصرها له... إلى الذي ارتويت من نقيع حنانه وتشبعت من كنف رعايته وطيبته... إلى من لا أغلى منه... **أبي \*عمر\*** إلى البسمة التي أومضت عليا وأصبحت أدين لها بعمرى كله شقيقة القلب **\*أسماء\*** إلى أمي الثانية خالتي **\*العلجة\*** وأبنائها خاصة **\*أنفال\***

إلى الذين أموت في حبهم ولا أتصور حياتي من دونهم، رمز سعادتي إخوتي: **\*أسامة، زكرياء، عبد الفتاح\*** وخاصة خاصة أختي العزيزة **\*سارة\*** حفظهم الله وأطال في أعمارهم... إلى أحوالي: **رابح، عز الدين، بلقاسم** وأبنائهم

إلى التي تدعوا لي بظهر الغيب الغالية على قلبي جدتي **\*لخلفية\*** إلى روح جدائي **\*الطيب والسعيد\*** رحمهما الله... إلى كل أصدقائي وزملائي كل باسمه... إلى كل من يحب بلال بوقرة ويتمنى له الخير إلى من نسيه قلبي ولم ينسه قلبي

**إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي**

**بلال بوقرة**





# فهرس المحتويات



الصفحة	المحتويات
أ .....	كلمة شكر
ب .....	إهداء
ج .....	مقدمة
<b>الفصل الاول : الخلفية النظرية</b>	
03 .....	الخلفية النظرية
29 .....	الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الإطار العام للدراسة</b>	
39 .....	الكلمات الدالة في الدراسة
41 .....	إشكالية الدراسة
42 .....	أهداف الدراسة
43 .....	أهمية الدراسة
43 .....	فرضيات الدراسة
<b>الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
46 .....	تمهيد
47 .....	الدراسة الاستطلاعية
47 .....	المنهج المتبع في الدراسة
48 .....	مجتمع وعينة الدراسة
49 .....	أدوات جمع البيانات والمعلومات
50 .....	إجراءات التطبيق الميداني للأداة
50 .....	الأساليب الاحصائية في الدراسة
52 .....	خلاصة

## الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

- 54.....عرض ومناقشة نتائج المحور الأول
- 58.....عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني
- 63.....عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث
- 68.....مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

## الفصل الخامس : استنتاجات واقتراحات

- 78.....الإستنتاج العام
- 79.....الاقتراحات
- 80.....التوصيات
- 81.....الأفاق المستقبلية
- 83.....المراجع المعتمدة في الدراسة
- الملاحق
- ملخص الدراسة

## فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الحدول
49	جدول يبين قيمة معامل ألفا كرومباخ وصدق الاستبيان	.1
54	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	.2
55	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	.3
55	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03)	.4
56	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	.5
57	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	.6
57	جدول يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	.7
58	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية	.8
58	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	.9
59	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	.10
60	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	.11
60	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	.12
61	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	.13
61	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	.14

62	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	.15
63	يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور حكم القانون والمساواة	.16
63	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور حكم القانون والمساواة	.17
64	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) لمحور حكم القانون والمساواة	.18
65	جدول بين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) لمحور حكم القانون والمساواة	.19
65	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمحور حكم القانون والمساواة	.20
66	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) لمحور حكم القانون والمساواة	.21
67	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور حكم القانون والمساواة	.22
68	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارات المحور الأول مبدأ الإفصاح والشفافية	.23
71	الجدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارات المحور الثاني مسؤولية مجلس الإدارة	.24
74	جدول يبين نتائج إستجابات أفراد مجتمع البحث على العبارات المحور الثالث لمحور حكم القانون والمساواة	.25

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	شكل يبين أهمية حوكمة المؤسسات	1
11	شكل يبين المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	2
13	شكل يبين أدوات الحوكمة	3





## مقدمة:

إن وجود المؤسسات واستمرارها مرهون بتحقيقها لأهدافها بكفاءة وبدرجة عالية من الجودة، و إذا لم يكن لهذه المؤسسات أفراد يمتلكون قيما إيجابية للعمل ووفاء مستمرا والتزاما للعمل فيها، فإن تحقيق أهداف أي منها أمر صعب التجسيد، باعتبار أن الفرد العامل هو المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة أو فشلها، وتقع على المؤسسة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداده بشكل يعزز إسهاماته الفاعلة في هذا المضمار و تقديم الإنجازات التي تخدم هذا الدور في إطاره الإيجابي.

كما أن التغييرات المتسارعة في بيئة المؤسسات الرياضية أو غيرها من المؤسسات قد استدعى تغيرا أساسيا في عملياتها التنظيمية، مما جعلها تولى اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء، والحوكمة التي تمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما لها من دور فعال في تحسين الأداء، بفضل اهتمامها بالموارد البشرية من خلال تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى المؤسسة ذات الحكم الجيد، بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم من خلال عمليات الإفصاح والشفافية والمساءلة والمشاركة بالمعلومات وكسر الجمود الإداري و الحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

كما لقي تحسين الأداء اهتمام العديد من الباحثين و المفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة .

أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي و الإعلامي و أصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين و المؤسسة ككل أدى بالمختصين بتباع مفاهيم جديدة و التي تهتم بالعنصر البشري لأنه الحلقة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ومن بين هذه المفاهيم و أهمها هي الحوكمة التي ذاع صيتها في السنوات الأخيرة و هذا لما فيه من فوائد كبيرة للعامل و للمؤسسة و كذا تحسين الأداء. بحيث أن مفهوم الحوكمة بالنسبة للعاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة، من خلال منحهم السلطة، و توثيق العلاقة بينهم وبين المؤسسة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة مؤسستهم، ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات و المؤسسات إلى المناداة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا لأجل شفافية العمل بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والتحسين المستمر للأداء، وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمؤسسة.



ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول الحوكمة التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على التسيير الجيد والفعال لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال دورها الكبير في تحسين أداء العاملين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها، كما سنحاول إبراز دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وبهذا قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى عدة فصول .

حيث تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة و تطرقنا فيه لأهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة ، معتمدين في ذلك على أهل الاختصاص سواء من العرب والمسلمين أو غيرهم من أهل العلم من علماء الغرب ، وفي هذا الفصل أيضا ذكرنا مختلف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو أحد متغيراته، وذلك لنستفيد منها بأن نحدد من خلالها معالم دراستنا، وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثاني وهو الإطار العام للدراسة بحيث حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بدراستنا بتقديم الكلمات الدالة في الدراسة، وبعدها طرحنا الإشكالية التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة ، وحددنا أهدافها ، وأبرزنا أهميتها ، ثم وضعنا بعد ذلك فرضيات هذه الدراسة، وبعدها تطرقنا إلى الفصل الثالث وهو الإجراءات الميدانية للدراسة بحيث عرضنا فيه المراحل التي مرت بها دراستنا الميدانية، وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة ،مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات ، ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة ، وبعدها هذا الفصل تناولنا الفصل الرابع وهو عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها بحيث عرضنا فيه النتائج التي تم التوصل إليها في جداول إحصائية قمنا كذلك بمناقشتها على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولناها في دراستنا ، وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الخامس وهو الاستنتاجات والاقتراحات بحيث عرضنا فيه أهم ما توصلنا إليه في دراستنا، وكذا بعض الاقتراحات التي قد تفيدنا أو غيرنا في هذا المجال ، كما أننا فتحنا نافذة على الآفاق المستقبلية للدراسة.

# الفصل الأول



الخلفية النظرية  
والدراسات السابقة

### تمهيد:

يحتل موضوع الحوكمة اليوم أهمية كبيرة نظرا للدور الذي يلعبه من خلال التسيير الجيد والمحكم للمؤسسات، فالحوكمة عمل مهم وأساسي يجب تطبيقه بطريقة صحيحة لمواجهة تحديات هذه المؤسسات، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم العناصر لهذا المفهوم، الإطار المفاهيمي للحوكمة وأسباب ظهورها، بالإضافة إلى مجموعة من التعاريف للحوكمة والأهمية والأهداف التي تسعى لها، وأهم المبادئ والمعايير التي توضحها، والتعرف على أدوات وأطراف الحوكمة، بالإضافة إلى ذلك سنتطرق إلى الدراسات السابقة.



أولاً: الخلفية النظرية:

1- الإطار المفاهيمي للحوكمة:

1-1- ماهية الحوكمة:

1-1-1- مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، والتي اتفق عليها فهي : "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة. (Alamgir, M.2007, p26).

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها : فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". (Freeland, 2007, p50). وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع 'قواعد اللعبة' التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل ، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".

ويعنى آخر ، فإن الحوكمة تعني النظام ، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية. (البنك الأهلي المصري، 2003 ، ص11).

وقد عرفت الخبيرة اراميلستن Ira Milstin حوكمة المؤسسات على أنها: "توليفة من القانون، التنظيم، الممارسات الإدارية السليمة في القطاع الخاص ، مما يشكل البيئة المناسبة للاستثمارات ، رؤوس الأموال ، والعناصر البشرية التي لها المقدرة على السعي للاستخدام الأمثل من اجل تحقيق إنتاج عوائد اقتصادية لمدى طويل لمصلحة المساهمين ، مع المحافظة على احترام مصالح الجهات ذات العلاقة المباشرة و المجتمع في مجمله".

حسب قول السير أدريان كادبري sir adrian cadbury: "حوكمة المؤسسات هي الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى ، إن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ، ويبحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه المواد ، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع". (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص66).



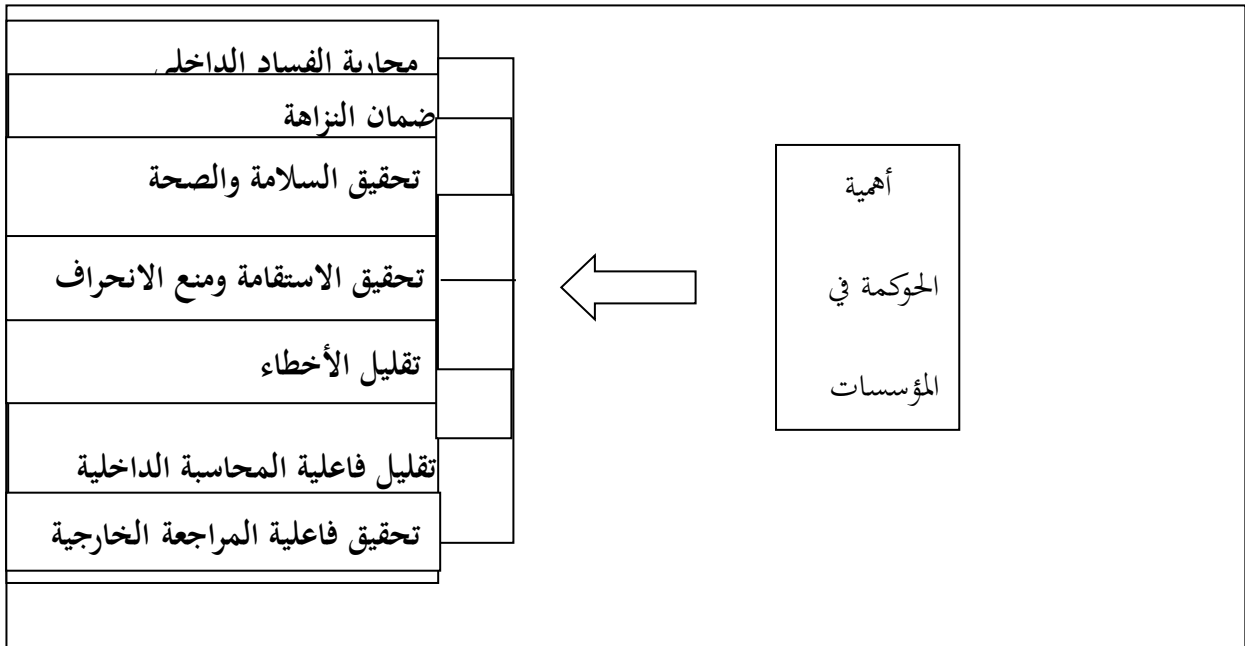
1-1-2- أهمية الحوكمة:

تتضمن حوكمة المؤسسات مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة التنفيذية و مجلس إدارتها والمساهمين ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى ، كما توفر حوكمة المؤسسات أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة وتقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء.

يتضح من ذلك أن أهمية الحوكمة تزداد في إدارة المؤسسات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة ، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية ، ومن ناحية أخرى فإن عولمة أسواق المال وتحرير التجارة والخدمات والتطور في تكنولوجيا المعلومات وكبر حجم المشروعات وزيادة عدد المستثمرين أدت إلى ضرورة تطبيق قواعد وأساليب الحوكمة لمساعدة المؤسسات على جذب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية . (مصطفى حسن بسيوني السعدني، 2006، ص148).

كما تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل المؤسسات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ، ولضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها ، والشكل التالي يوضح أهمية الحوكمة:

الشكل (1) : أهمية حوكمة المؤسسات



(محسن أحمد الحضيبي، 2005، ص59)



فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية وتظهر فيما يلي:

محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

- تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحاً.

- محاربة وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً، وأن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

- استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي تجنب أعباء هذا الحدوث.

- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من النظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وربط الإنفاق بالإنجاز.

- تحقيق أعلى قدر للفعالية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المؤسسة والمديرين التنفيذيين للمؤسسة.

### 1-1-3- أهداف الحوكمة:

تساعد الحوكمة السليمة للمؤسسات في دعم الأداء، وزيادة العلاقات التنافسية، وجذب الاستثمارات للمؤسسات وتحسين الاقتصاد بشكل عام وتدعيم استقرار الأسواق المالية والأجهزة المصرفية وذلك من خلال:

- تحقيق العدالة والشفافية وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستجوب الإدارة.

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عائداتهم.

- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات ومنع متاجرة أصحاب السلطة التشريعية.

- تدفق الأموال المحلية والدولية وتشجيع جذب الاستثمار. (مجلة اقتصاد وأسواق، 2008، ص16).

- ضمان مراجعة الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على مسؤولية المؤسسة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.

- وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.

- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على المؤسسة.

- الكفاءة والشفافية بما يسمح بالرقابة على المؤسسة.



-التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط المؤسسة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى وأي ترتيبات تمكن من مساهمين بعينهم من الحصول على سيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم في رأس المال وأي معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين بما يحصلون عليه من مكافآت والمعلومات التي تصف هيكل قواعد وإدارة المؤسسة وسياستها .

-إمكانية اللجوء إلى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

-التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل ومساندة جهود الإدارة على المدى الطويل.(عبد الوهاب نصر علي، 2006-2007، ص78-79).

### 1-2- أساس ظهور الحوكمة:

للتعرف على الأصول النظرية للحوكمة يجب التطرق للنظريات المفسرة للحوكمة والمتمثلة في ثلاث نظريات أساسية اهتمت كل منها بجانب من جوانب الحوكمة.

### 1-2-1- نظرية الوكالة:

يعود ظهور نظرية الوكالة إلى الأمريكيين بيرل ومينز **pirle-Mins** سنة 1932، اللذان أعدا تقريرا عن صورة أو شكل المؤسسة وضحا فيه أن المؤسسات يمكن أن تصبح كبيرة جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة، نظرا لان حملة الأسهم هم الذين يملكون المؤسسة، والمديرون يراقبون المؤسسة التي لا يستطيع مساهموها جماعيا انجاز القرارات اليومية اللازمة لتشغيل الأعمال،(جمال لعامرة، 2004، ص49).

وهذا الفصل له إثارة على مستوى أداء المؤسسة ثم جاء دور جانسن وميكلينغ **jensen-Miking** سنة 1976م اللذان قدما تعريفهما الشهير لنظرة الوكالة "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة يلجأ بموجبها شخص (الرئيس) لخدمات شخص آخر (العامل) لكي يقوم بدله بمهمة ما، هذه الوظيفة تستوجب نيابته للسلطة"، وعليه فإن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالمؤسسة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من اجل زيادة حواصهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها.(جهاد حرب وآخرون، 2011).

### • فرضيات نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية: (fateh debla, p40).

- لا تكون أهداف الأصيل والوكيل متوافقة تماما، وأن يكون هناك قدر من التعارض في المنافع بينهما.
- عدم التماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الوكيل والأصيل، وذلك فيما يتعلق بموضوع الوكالة.
- أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء، فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء علاقة المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الاخرى.
- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.



- رغبة الأصيل في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويجول دون تصرف الكل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

### ❖ مميزات علاقة الوكالة:

تتميز علاقة الوكالة بما يلي: (عمر علي عبد الصمد، 2008/2009، ص4).

- تناظر العلاقة: الأصيل يفوض الوكيل، فله حرية القرار، فالمشكل الذي قد يواجه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل القرار الأمثل.

- العلاقة ناشئة تلقائياً: نشأت هذه العلاقة من استقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى أن ما يجب فعله يحقق منافع.

- العلاقات ما بين الأفراد: تكون مجسدة بعقود، يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية.

- سبب العلاقات: يعود سببها لتعدد التحويلات الوكالية.

### ❖ الهدف من نظرية الوكالة:

الهدف من النظرية هو تقديم خصائص التعاقد الأمثل الذي يمكن أن تعقد بين الموكل والوكيل معتمدة في ذلك على المبدأ النيوكلاسيكي الذي مؤداه أن كل عون اقتصادي يبحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العام.

### 1-2-2- نظرية تكلفة الصفقات:

تحليل تكاليف الصفقات حسب "كوز" لكل صفقة تكلفة تتغير بدلالة طبيعية الصفقة وبطريقة تنظيمها سواء حدثت في السوق أو المؤسسة أو تنظيم آخر قاطع المهام أن يكون فعال.

### ❖ فرضيات نظرية تكلفة الصفقات:

تقوم هذه النظرية على عدة فرضيات منها :

- تعتبر السوق فضاء تعاقدية.

- عدم تدخل الدولة في إبرام الصفقات مما يزيد من حرية الأفراد.

- الأطراف المتعاقدة تتميز بالعقلانية والرشادة.

### ❖ الهدف من نظرية تكلفة الصفقات:

تهدف هذه النظرية إلى قيام مؤسسة ولجوء أطرافها إلى منح احدهم سلطة التوجيه والرقابة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض في تكاليف الصفقات.



### 1-2-3- نظرية حقوق الملكية:

في الواقع هو عبارة عن مجموعة من الحقوق التي تخول للشخص الشيء المملوك والتمتع به أو التخلص منه حسب ما يراه مناسباً.

تقوم على الفرضيات التالية:

#### ➤ فرضيات نظرية حقوق الملكية:

- تعظيم المنافع.
- توجهات الأفراد معلومة داخل السوق.
- الأفراد يتصرفون بالعقلانية.

#### ➤ الهدف من نظرية حقوق الملكية:

تهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات، ذلك انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا تحقق إلا بشرطين هما الاستقلالية والتحويل.

### 1-3- محددات الحوكمة:

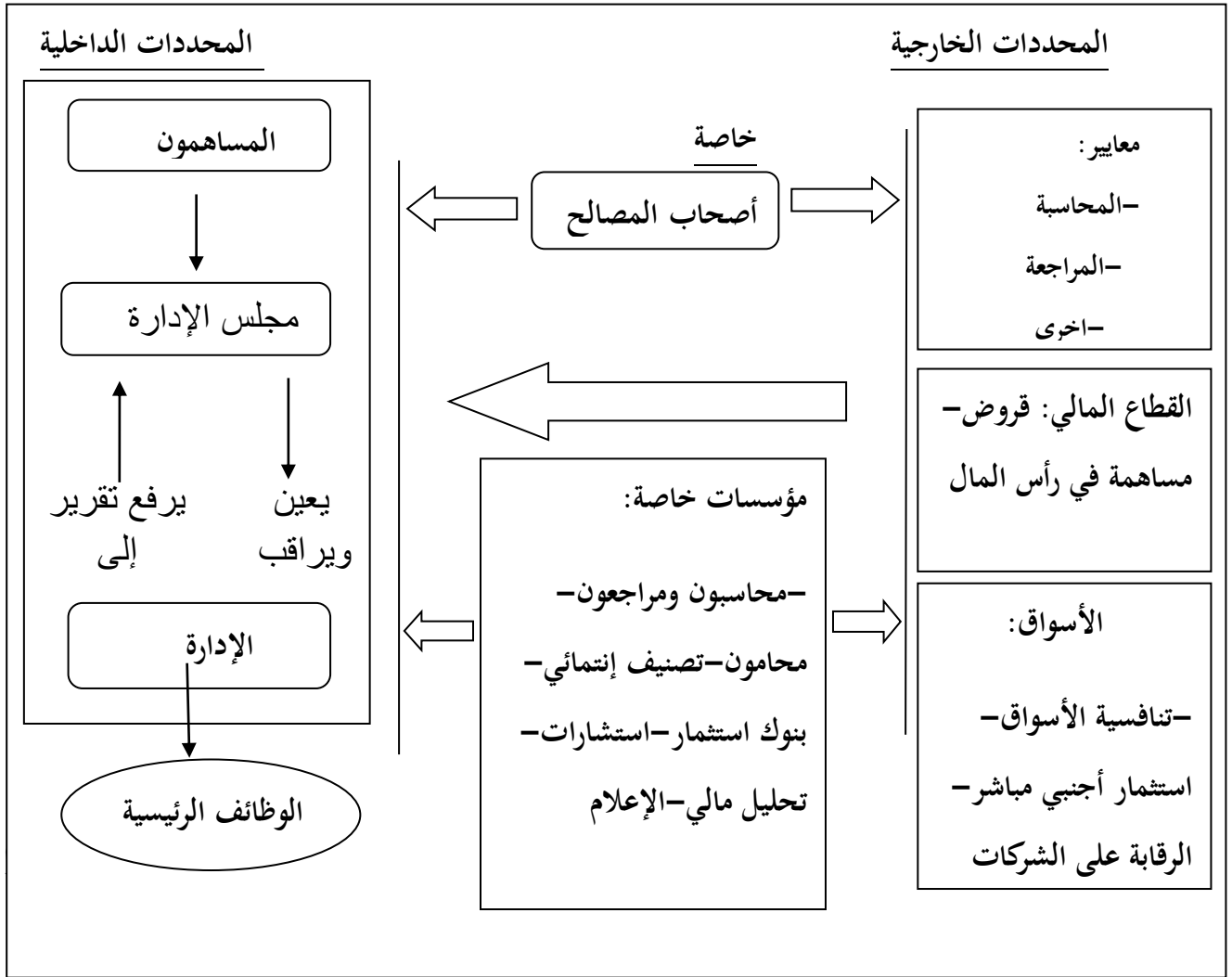
هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية (انظر الشكل 2 أدناه). ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي : (Fawzi.s,2003,p3-4).

**أولاً: المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في أحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

**ثانياً: المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.



الشكل (2) : المحددات الخارجية والداخلية للحكومة



المصدر: (Iskander, M.N, chamlou ,2002, p122)



### 2- مبادئ الحوكمة:

نظرا لثقافة كل مجتمع و كذا الفوارق الموجودة في مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بين الدول، لهذه الأسباب ينبغي أن تتكيف هذه المبادئ حسب تاريخ وتراث وثقافة ومستوى تطور هذه البلدان، وهذا التكيف ضروري لأجل الانتقال من مرحلة المفهوم النظري للحوكمة إلى الآليات التطبيقية لها، وتتنوع هذه المبادئ ما بين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، ولا تشمل أداء الحكومة ومؤسساتها فحسب بل تشمل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، كما تختلف هذه المبادئ حسب اختلاف الجهات الصادرة عنها، ونذكر منها:

-لقد حصر البنك الدولي هذه المبادئ في : المحاسبة والمساءلة، الاستقرار السياسي وفعالية الحكومة، نوعية تنظيم الاقتصاد، حكم القانون والتحكم في الفساد.

-أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فركزت على : حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة، ضمان الأساس اللازم لتنفيذ إطار حوكمة المؤسسات. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، ص10).

-أما الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فكانت أكثر شمولاً وتضمنت تسعة مبادئ وهي: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفعالية، المحاسبة والرؤية الإستراتيجية.

وبما أن موضوعنا هذا يدرس المؤسسات الرياضية فقد طرحنا هذه المبادئ:

**2-1- مبدأ الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي والأداء وأسلوب ممارسة السلطة، حيث يعتبر وجود إفصاح قوي وتشجيع الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية لتحقيق الإشراف على المؤسسات، ويمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الإدارة وحماية العاملين، ويساعد أيضا لفهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط المؤسسة وسياساتها لما يتعلق بالمعايير الأخلاقية والبيئية.

**2-2- مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:** ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يتم ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدراك المبادئ التنفيذية للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الجمعية وأصحاب المصالح، وتعتبر عملية وضع السياسات والإشراف على النظم المختلفة (الرقابة، الحوكمة...) أحد مسؤوليات مجلس الإدارة، كما يجب وضع معايير الأداء لقياس سلوك مجلس الإدارة. (فؤاد شاكر، 2005، ص16).

**2-3- مبدأ حكم القانون والمساواة:** ويقاس مدى ثقة الأفراد في القواعد الحاكمة للمؤسسة، كما يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح (العمال) في المؤسسة، ويتضمن أطرا قانونية يتم تنفيذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل، ويكون هذا من خلال الالتزام بسيادة القانون والتي



تتحقق في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة ، وعدم تحيزه مع أو ضد أفراد معينة ، ويجب أن تتبع صناعة القرارات قواعد مستقرة يراها المواطنون منصفة وموضوعية من حيث توافرها ، ووجود قناعة بعدالتها.

**2-4- مبدأ المساواة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، من خلال مساءلة صناعات القرارات أمام الجماهير ، سواء فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرار أو كيفية تطبيقه.

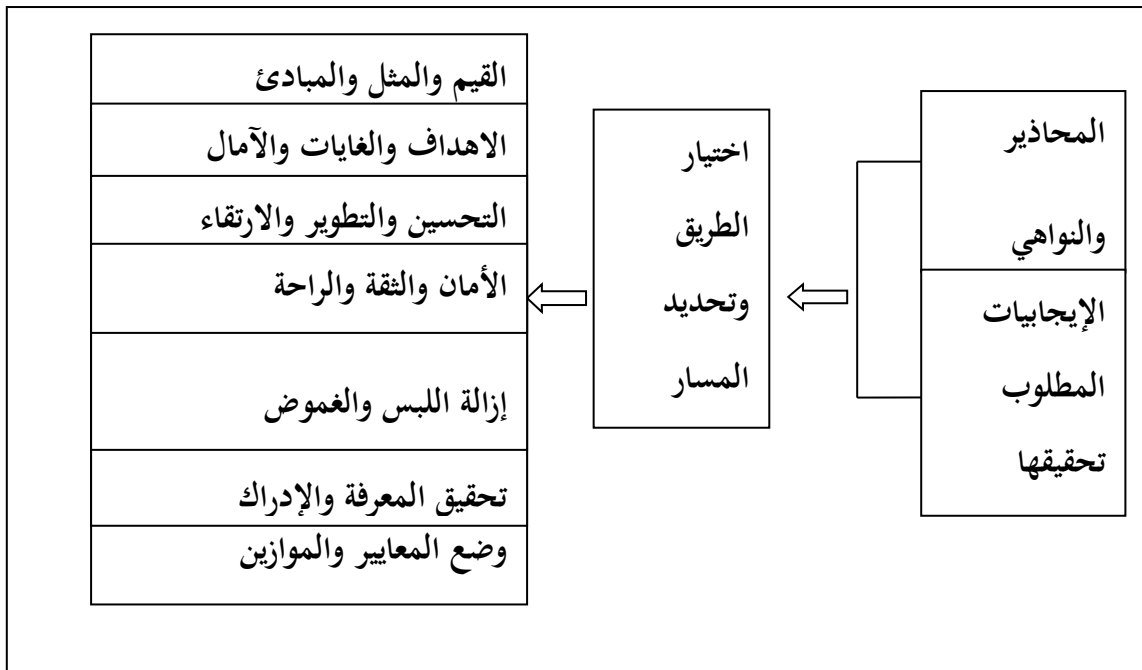
**2-5- مبدأ الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح ، وهذا من خلال انضباط الكل داخل المؤسسة الرياضية ، وكل فرد يقوم بتنفيذ أعماله على أكمل وجه ، بمعنى آخر أن كل فرد يعمل في المؤسسة يراقب عمله بنفسه.

**2-6- مبدأ المشاركة والاستقلالية:** أي لا يوجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل ، ويكون هناك مشاركة للجميع داخل المؤسسة ، وتتم هذه المشاركة باستقلالية كبيرة ، أي أن كل فرد يكون مسئولاً عن أفعاله. (UNDP, 2006, p22).

### 3- أدوات عمل الحكومة:

الحكومة تبدأ من فرضية جدلية قوامها أن سلوك أي إنسان يتجه إلى تحقيق غاية من الغايات ، ومن ثم فإن أي فعل إرادي اختياري يصدر عنه له هدف يسعى إلى تحقيقه ، وهو في سعيه لتحقيقه هذا الهدف يعمل مع آخرين ويتفاعل معهم وينتظر ردود أفعالهم ، وكل هذه الأفعال تحكمها وتتحكم فيها وتضبطها قيم ومعايير وضوابط وآداب ومبادئ وأخلاق وعادات ،...، جميعها تعبر عن صور مختلفة من الحكومة وعن أدواتها ، ومن هذا فإن الحكومة تعمل من خلال أداتين رئيسيتين يظهرهما لنا الشكل التالي:

### شكل (3): أدوات الحكومة



المصدر: (محمد احمد الخضير ، 2005 ، ص 180)



إن الحوكمة بذلك إطار فعل أخلاقي، قائم داخل النفس والوجدان والضمير، كما أنه قائم داخل العقل والوعي والإدراك، وهي علاقة ما بين تكوينات أخلاقية وعمليات تنفيذية، للعمل على إيجاد ما هو واجب، وعمل ما هو حسن، من خلال إزالة الغموض، والكشف عن ما هو قائم في المؤسسات، والقضاء على السلبية واللامبالاة، وتحقيق الإيجابية، وبما يعمل على اجتناب المفاصد، وإصلاح العيوب.

تعمل الحوكمة من خلال التدفيع الذاتي نحو الأفضل، ونحو الأحسن، ونحو الأرقى، وهو تدفيع يستمد من رغبة الإنسان في الارتقاء، والتطور، والتحديث، ومن هنا كان ارتباط الحوكمة بعمليات التحديث، وفي إطار تفاعل اتجاهي ارتباطي، ارتبط باتجاهات التيار الإصلاحية العملي المعاصر، ومن أجل تحقيق عناصر الشفافية والمصدقية وتحقيق صحة وسلامة أسواق المال، وطرق الفساد التي قد تحدث، ومن ثم فإن الحوكمة تؤسس مرجعية إيجابية، فاعلة، قائمة على القواعد راسخة في العقل والمنطق والضمير سواء على المستوى الكلي للاقتصاد ككل في إطار عام، أو على المستوى الجزئي للمؤسسات المساهمة في معاملاتها وفي عملياتها، وفيما تعلنه من تقارير، وفيما تنشره من قوائم مالية وكشوف محاسبية، وفيما يتم داخلها من عمليات، وما يتخذه مجلس إدارتها من قرارات... أو على المستوى المجتمعي الإنساني للأفراد والمنظمات غير الحكومية والاتحادات والنقابات المهنية، وما تمارسه كل منها من الأدوار، وما تقوم به كل منها من نشاط وعمل.

فالحوكمة الصحيحة هي بطبيعتها نابعة من الذات، قائمة على الصلاح والتقوى، قائمة على:

- الامتثال للنواهي والبعد الكامل عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم، سواء كان هؤلاء الآخرين عاملين أو مساهمين، أو أصحاب مصالح حقيقيين في استمرار المؤسسة. (محسن احمد الخضير، 2005، ص180).
- الطاعة للأوامر التي تصدر إلى مجلس الإدارة من الجمعيات العمومية، وعدم الخروج عن أحكامها، وعدم مخالفتها، وبالتالي إشاعة روح المسؤولية وثقافة الالتزام، وتأكيد المحاسبة عن كل ما يتم اتخاذه من قرارات.
- الحرص على النظام داخل المؤسسة وتأكيد ثقافة العمل الجماعي المشترك، وجعل النظام أساسا مرجعيا لتحديد كل ما هو حسن، وكل ما هو قبيح، وما هو واجب، وما هو محذور، وأن يصبح النظام بطبيعته وأدائه كاشفا لكل هذه الأمور.

- الحرص على المنفعة، وعلى تحقيق المكاسب من أجل الوصول لتحقيق جميع الأهداف الموضوعية في المؤسسة.
- مقاومة الفساد، والقضاء على الإفساد وعدم السماح بتكوين بؤر فاسدة والإضرار بمصالح الآخرين أو القيام بعمليات تريح على حساب الآخرين، أو الحصول على منفعة خاصة على حسابهم، أو إظهار الأوضاع على غير حقيقتها. (محسن احمد الخضير، 2005، ص181)



#### 4- أطراف الحوكمة:

إن الحوكمة كما هي مسئولة فهي أيضا مسؤولة ومن ثم فإن كافة الأطراف ذات المصالح في البقاء على صلة بالمؤسسات، وعلى صلة بالنظام الاقتصادي والمالي، وحركة الاستثمار، وحركة الإيداع والإقراض... جميعها طرف أصيل من أطراف الحوكمة، فاعلين فيها، ومتفاعلين معها.

إن الحوكمة بذلك مسؤولة أطراف عديدة، أطراف ضالعة فيها، سواء في الفكر، أو في العمل التنفيذي، أو في تشكيل الوعي الارتباطي بها.

وهي أطراف تعمل من أجل توسيع دورها ونطاقها العام، وزيادة الوعي بأهميتها، وتلبية الاحتياجات الخاصة بها وأهمها:

النظام العام، شاملا للضوابط، والأحكام والقوانين، والأعراف، والمبادئ الراسخة والمستقرة في الضمير وأعماق وجدور قيم المجتمع.

الدولة ككيان إداري له وظائفه وله هيكله الإداري وبنائه التنظيمي ومؤسساته الفاعلة، ووحداته المتفاعلة والتي تعتمد كل منها على الأخرى، متمثلة في سلطاتها الثلاث:

-السلطة التشريعية وما تسنه من قوانين.

-السلطة التنفيذية وما تقوم به من أعمال وعمليات تنفيذية.

-السلطة القضائية وما تصدره من أحكام، وما تعمل على تحقيقه من العدالة.

الأفراد العاملين والمتعاملين، وأصحاب الإهتمام، وأصحاب العلاقة المباشرة وغير المباشرة، فضلا عن كونهم أصحاب المصلحة في إحداث الحوكمة. (محسن احمد الخضيرى، 2005، ص167).

إن الحوكمة بذلك مسؤولة أطراف عديدة، مسؤولة كل إنسان حر يحلم بغد أفضل، وبحقه في الحياة الحرة، وفي الحياة الآمنة التي تحميها ضوابط، وتحميها نظم، ولا تسمح بالإفساد وتحارب الفساد وتقضي عليه، وهي في حركتها تتصاعد وتنمو قوتها، وتزداد خبرتها، وينمو وعيها وإدراكها بأهمية الرسالة التي تقدمها إلى المجتمع.

حيث تشكل الحوكمة جزءا متكاملا ولا يتجزأ من نسيج النظام العام، وهي تتوافق وتتسق مع آدابه وأخلاقه وقيمه...، وهي إن كانت تشكل جزءا من كل، فإنها بحكم ارتقائها وتفاعلها تضع إطارا ضابطا للسلوك وحاكما للتصرفات، وتصنع سياجا أخلاقيا يحمي ويؤكد حماية المشروعات...، ومن ثم تتحقق مصالح المجتمع المدني، كامل المجتمع بتنظيماته وجمعياته وطوائفه...، وهو ما يتفق بالكامل مع طبيعته، ومع مناهجه ومع أدواته وهو مرتبط بكافة الأطراف ابتداء من:

-الدولة والحكومة وأجهزتها الحكومية.

-المنظمات والهيئات الدولية.

-المستثمرين الراغبين في الحصول على المعلومات وتقييم فرص الاستثمار.

-المؤسسات والمشروعات. (محسن احمد الخضيرى، مرجع سابق، ص168).



### 5- مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف

أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (مطرفي خميسي ، 2013-2014، ص24)

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية مثل :معدلات الدورات والغيابات والحوادث والتأخير حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه ، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات ، من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس وعلي ، 1999م، ص242)

كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز ( Haynes ) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (غيث محمد عاطف ، 1990م، ص153)

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفة بها، ويعني النتائج المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السليبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك(البرعي محمد، 1414هـ، ص275 ) .

ويعتبر عن الأداء أحيانا بالفعالية والكفاءة (سليمان حنفي، 1990، ص12)

ويشير توماس جيلبرت Thomas Gilbert إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ،ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معا .

ويعرف أيضا الأداء الإداري بأنه عبارة عن " ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك " (مطرفي خميسي ، 2013-2014، ص25)

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون عمله (عاشور أحمد، 1986م، ص25)

ويرى سليمان حنفي، 1990 أن الأداء هو " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكن " (سليمان حنفي، 1990، د،ت، ص14).



كما يرى بدوي ومصطفي أن الأداء عبارة عن " نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين " (بدوي ومصطفي، 1984م، ص87)

ويعرف ناجي الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. " (ناجي السيد عبده، 1979، ص213).

يتضح مما سبق تعدد تعريف الأداء وذلك نتاج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم ميدانية ، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كما يلي :

- **الموظف** : وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .
- **الوظيفة** : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .
- **الموقف** : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية .

إن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز عليها وإلا يتم تجاهلها تماما (جاد الله، 1405 هـ، ص30-31 )

بمعنى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط فهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها، وهذا يفسر بوضوح مدى الترابط الوظيفي بين هاتين الوظيفتين من جهة ومن جهة أخرى فان أداء العملية الإدارية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لموقف الأداء في الجهاز الرقابي الحكومي حيث يعتبر أداء العملية الإدارية هدفه الرئيسي الذي وجد أصلا من أجل الرقابة عليه (جاد الله، 1405 هـ، ص36 )

ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المؤسسة من أجل تحقيق هدف معين (عبد الله، 1979 م، ص 18 )

### 2/5 عناصر الأداء:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبط بها.

- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبته ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.



- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، -المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله .

### 3/5 محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور آل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف ، وليس هذا آل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرًا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه ، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به . (هلال محمد، 1996 م، ص 20)

وكذلك الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات ، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي : الدافعية الفردية ، مناخ العمل ، القدرة على أداء العمل (سليمان حنفي، 1990 ، ص 223) -الدافعية الفردية : تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وإتجاهاته . -مناخ العمل : يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها .

-القدرة لدى الفرد على أداء العمل : هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، و المقدره والرغبة في العمل يتفاعلان معًا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل ، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

مستوى الأداء = المقدره على العمل × الرغبة في العمل (السلمي علي، 1995 م، ص 27) .

وقدم الباحثان بورتو ولولر ( Porter & lawler ) نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتحدد بناء على هذا النموذج بثلاثة عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول ، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل ، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعيته للأداء ، والعنصر الثاني يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ، ويعني ذلك إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي



يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دورة في المؤسسة (عاشور أحمد، 1986 م، ص 38-39) ويتضح مما سبق الاختلاف بين الباحثين والمنظرين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى.

- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

#### 4/5 نظريات الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم . وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحلل مكوناته.

#### 1/4/5 نظرية الإدارة العلمية: (العديلي ناصر ، 1995 م، ص 27)

يعتبر فردريك تايلور ( F.Taylor ) من أبرز ممثلي نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية جهودها على وسائل رفع الإنتاجية ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة ، كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

#### 2/4/5 نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز رواد هذه النظرية هنري فايول ( H.Fayol ) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف . وتبرز أيضًا هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض (هاشم زكي، 1984 م، ص 23 )

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي : \_نشاطات فنية \_ نشاطات جارية \_ نشاطات مالية\_نشاطات أمنية \_ نشاطات محاسبية \_ نشاطات إدارية.

وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتباره أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى خمسة عناصر هي:



التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة، كما وضع أربعة عشر 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما التزم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل - السلطة والمسؤولية - الإنضباط في العمل - وحدة الأمر - وحدة الاتجاه - تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد - المكافآت - المركزية - التسلسل الهرمي - النظام - المساواة - الاستقرار الوظيفي - الابتكار والمبادأة - العمل بروح الفريق (النمر، 1990 ص 8-9)

3/4/5 النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Max Weber) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدد الأوامر المشددة، والتي تتلخص في مفهوم " إصدع بما تؤمر " وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طواعية واختيار على تنفيذها ، وأوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة أقسام هي : السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة ( هاشم زكي، 1984 م، ص 25 ).

هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية تحسين الأداء (عامر والخلف، 1403 هـ، ص 30).

### 4/4/5 نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة ، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (النمر وآخرون، 1997 ، ص 56).

وقد أثبتت نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه ( E. Mayo, et, all ) التي أجريت في هوثورن (Hawthorne) بشركة جنرال إلكتريك ، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وتخفيف قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية.



كما كشفت نتائج التجارب أيضاً أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية . ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليون ( **Kurt Lewin** ) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل . كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

### 5/4/5 نظرية العدالة:

تشير نظرية العدالة التي وضعها آدمز ( **Adams** ) على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المؤسسة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف، وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المؤسسة كالراتب والاحترام والتقدير ، والمشاركة ، موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم . (سيد محمد جاد الرب 2009 ، ص 54).

### 6/4/5 نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها فيكتور فروم ( **Vector Vroom** ) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه (العديلي ناصر ، 1995 م ، ص 33).

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء ، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة لاجابة عن القيام بعمل معين، وتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية

**الدافع للأداء = منفعة العوائد × احتمال تحقق العوائد .**

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء ، وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية و الإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم . كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز ، بحيث يكون الفرد على بينه من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل (النمر ، 1990 م ، ص 193.192)

### 7/4/5 النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليم أوشي ( **W.Ouchi** ) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أمياه بنظرية ( **Z** ) والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي (العديلي ناصر ، 1995 م ، ص 35).



ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء

وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية تلخص في الآتي:

- أ - الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
  - ب - الحدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك عن الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
  - ج - الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.
- وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمؤسسة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجية المؤسسة (النمر ، 1990م ، ص 197)

### 5/5 قياس الأداء:

يتضمن قياس أداء العمل الأساليب أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك . وهناك وسائل عديدة ومتنوعة لقياس الأداء ، وعلى أبسط المستويات هناك فئتان من مقاييس الأداء وهي : المقاييس الحكمية التقديرية والمقاييس غير الحكمية الموضوعية ، حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية ، وتتطلب عملية تقدير الأداء قيام شخص بإصدار حكم حول مستوى أداء شخص آخر . وتتضمن جمع معلومات ومدى أهمية هذه المعلومات وكيفية استخدامها في إعداد بيان عن أداء الشخص الخاضع للتقييم ، وعليه فإن تقديرات الأداء تعد في بعض جوانبها نوعاً من التجريد. وتتكون هذه البيانات من أشياء يمكن عدّها أو مشاهدتها أو مقارنتها مباشرة بين موظف وآخر ، وتشتمل المقاييس غير الحكمية عادة على مؤشرات كالوقت المستغرق في إنجاز المهمة ، ومعدل الإنتاج ونسبة التآلف، وهذه أشياء واضحة إلى حد كبير ، وتحدد في حالات كثيرة قيمة أداء الفرد بالنسبة للمؤسسة.

كما توجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين، والتظلمات ، ومعدلات الغياب، والحوادث (عامر سعيد ياسين، 1403هـ، 66)

وفيما يلي سيعرض الباحث بعض نماذج قياس الأداء:

أجرى هوللي وفيلد (Holley & Field) دراسة على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية فوجدوا أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء تلك النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي : العلاقات الإنسانية ، نوعية العمل كيفية أداء العمل ، كمية العمل، المبادرة، التصرف، المعرفة بالعمل ، عادات العمل ، درجات الاعتماد على الموظف التنظيم والتخطيط القدرة الإشرافية، التعاون ، الحضور . (سيد محمد جاد الرب 2009 ، ص 60).



أما عن قياس أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فقد نصت المادة 1/36 من لائحة تقويم الأداء الوظيفي التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية في 1404/7/1هـ على أنه يجب عند الحكم على أداء الموظف أن نأخذ في الاعتبار العناصر التي حددها تلك اللائحة وهي : مستوى الأداء، إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى ، الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، المحافظة على أوقات الدوام، المعرفة التقنية ومستوى الخبرة، المهارة في التخطيط ، المهارة في الإشراف ، المهارة في اتخاذ القرار ، المهارة في التنفيذ المعرفة بنظم وإجراءات العمل، درجة الاعتماد على لموظف ، القدرة على تطوير أساليب العمل ، أسلوب عرض الآراء واتخاذ المواقف، تقبل التوجيه ، السلوك العام (العديلي ناصر، 1995 م، ص 524).

أما زاميتو ( Zammuto ) فقد وضع نموذجًا يقيس الأداء من خلال 19 عبارة تقيس السمات المختلفة للأداء وهي : الكفاية القدرة على تنظيم وجدولة أعباء العمل ، المهارة في التخطيط ، قبول العمل المنجز، الحضور والتأهب للعمل، مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام ، كمية العمل المنجز ، إتمام العمل حسب الجدول القدرة على التكيف في الحالات الطارئة جودة العمل، الاتكالية ، الإرادة لتنفيذ الواجبات ، مراعاة القوانين واللوائح ، تطبيق الجهد قبول المسؤولية عن السلوك الشخصي ، التأثير الجيد في الآخرين ، المظهر الشخصي ، المهارة في الاتصال ، الفعالية الكلية (تلخوخ سعيدة، 2013-2014، ص 34)

مما تقدم نجد اختلاف نماذج قياس الأداء التي أشار إليها الباحثون سواء فيما يتعلق بعناصر قياس الأداء أو عدد هذه العناصر التي تتضمنها تلك النماذج، وهذا راجع إلى تعدد رؤى هؤلاء الباحثين في هذا المجال.

### 6/ تحسين الأداء:

#### 1/ مفهوم تحسين الأداء:

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو :الأشخاص، الموظفون، العاملون، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم، وحسن أدائهم (لأعمالهم، وكيفية استثمار رأس المال البشري)(السلمي علي، 1995 م، ص 255)

#### 2/ التركيز على تحسين الأداء:

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، و هذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة متكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة (علاقي مدني، 2007 م، ص 298).

#### 3/ مظاهر ضعف الأداء (حسن رواية، 2000 م، ص 220)

-الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.



- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- جانب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

### تكنولوجيا الأداء الإنساني:

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة مؤسسة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية مؤسسة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء ، وحالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت ،إختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم ( الكبيسي عامر خضير، 2005 م، ص 190).

### 4/6خطوات عملية تحسين الأداء (تلخوخ سعيدة،2013-2014،ص58)

#### الخطوة الأولى : تحليل الأداء

و يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

-الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

-الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا و ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا ،لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

#### الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها .وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ و نبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخلج من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

و يمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

-قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

-ضعف في التحفيز.



-ضعف في المعرفة و المهارات.

-معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

-ضعف في التركيز والمجتمع المحيط.

### 5/6 عوائق تحسين الأداء (محمد موفق، 2000 م، ص 125)

هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت. كما أن الخطوات اللازمة لتحسين أساسيات الأداء، على المستوى الفردي، فرق العمل، وحب تتبع الخطوات الأساسية التالية:

1. حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
3. اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائما خططاً للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

### 6/6 دور المدير في عملية تحسين الأداء (الكبيسي عامر خضير، 2005 م، ص 192)

يجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء و متابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف.
4. تحديد المدخلات اللازمة.
5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي).
6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

-دور المدير مهم جدا في إدراك أهمية تحسين الأداء و إزالة العوائق و تعزيز النواحي الإيجابية

### 7/6 فرق العمل وتحسين الأداء: (محمد موفق، 2000 م، ص 127)

فرق العمل : هي إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم . عادة ما يتراوح عددهم من 5-10.



وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية.

هناك مؤسسات تقوم بعمل (الدوران الوظيفي) وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله يتنقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه (محمد موفق، 2000 م، ص 127)

### 8/6 الرضا الوظيفي و تحسين الأداء: (تلخوخ سعيدة، 2013-2014، ص 63)

الرضا الوظيفي يعني أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال، يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضا الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت توجد دراسات أخرى تبين أن الرضا الوظيفي لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل، وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية جاه موظفيها بالمقدر المعقول والمطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل ماديا ومعنويا، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف (تلخوخ

### 9/6 تعديل السلوك وتحسين الأداء : (حبيش، 1991 م، ص 123)

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي و زيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهايا فقد يستهلك العمل عدة أيام.

### 10/6 العوامل المؤثرة على تحسن الأداء : (علاقي مدني، 2007 م، ص 300)

يظهر الأداء في المنظمات من خلال عدة جوانب منها : حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمؤسسة و احترام ما هو منتظر منها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للمؤسسة الفعالية و الكفاءة، قد يبدو عسيرا ومن الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه المنظمات و قيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل و النجاح في المؤسسة، من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد، من أجل تحسين أداء العمال، و الذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد، وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة، باعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان و للوصول إلى ذلك يوجد عدة طرق مثل التأثير على رغبة العمال و المؤثرين بحوافز مادية : مثل زيادة الأجر، تحديد مكافآت دورية. أو حوافز معنوية : مثل الترقية و الاتصال بهم بشكل أحسن و إعطاء اهتمام أكثر بالعمال، أو مناقشتهم في مواضيع تهم المؤسسة و تهمهم، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب و إعادة التكوين للعمال، والإطارات، وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء.



### -الصلة الوثيقة بين التكوين و الأداء وإستعمال الطرق العلمية:

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسین مردودهم في العمل، حيث يرجع بعض العلماء ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري. أثبتت الدراسات أن هناك علاقة وطيدة بين طريقة التسيير و التعليمات الدراسية، و هذا ما يتطلب إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح. إنَّ صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل لأداء المؤسسة لكي تنفادي الاستثمارات السليمة، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات و كانت مفيدة للبلدان النامية باقتراح بعض الحلول لمشاكلها.

(علاقي مدني، 2007 م، ص 300)

### 7/ مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة ، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد لإدارة الداخلية والخارجية ، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربة البدنية والرياضية لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير و كذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية. -وتطبيقا لأحكام المادة (05) من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 هـ الموافق ل 28 سبتمبر سنة 2006 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية. وتضم مديرية الشباب والرياضة للولاية ، تحت سلطة المدير ، أربع (04) مصالح وتنظم كالاتي:

-مصلحة التربية البدنية والرياضة.

-مصلحة نشاطات الشباب.

-مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

-مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

### 1/7 مهام مديرية الشباب والرياضة :

-تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاء اهتم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

-ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

-إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

-تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الإجتماعي للشباب و المشاركة المتصرفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة

الآفات الإجتماعية والعنف و التهميش. بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية



- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالإتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين ، التأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة لولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها و تسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل و الهيئات والمؤسسات التابعة لإختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الإستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها و كذا المحافظة ،على الممتلكات و الأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكميات والآجال المقررة.



### ثانياً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية لأي باحث حتى يستطيع أن يقارن بين ما وصل إليه في دراسته وما وصل إليه الباحثون قبله، فإما أن يؤكد النتائج السابقة أو أن يخرج بنتائج جديدة، تكون إضافة إلى المعرفة الإنسانية والإطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة في كونها تزود الباحث بأفكار ونظريات وفرضيات وتفسيرات تفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة المراد البحث فيها، وفي هذا السياق حاولنا الإطلاع على العديد من البحوث التي تمس موضوع بحثنا ومن الدراسات السابقة أو المشابهة لهذه الدراسة ما يلي:

### أ-الدراسات العربية:

1-دراسة بن دادة خير الدين (2012) رسالة ماستر بعنوان: "الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" - دراسة حالة "المؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي" -

### أهداف الدراسة :

- محاولة الإطلاع على مدى تطبيق الحوكمة على المؤسسة الحديثة للمبرد الصحراوي.
  - محاولة إيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة بتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - محاولة الخروج باقتراحات مفيدة للمؤسسة محل الدراسة لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- عينة الدراسة : وتكونت عينة الدراسة من ( 13 ) فرد منهم 03 ملاك المؤسسة و 10 مسيرين لها.
- المنهج المستخدم : استخدم الباحث منهج الاستقصاء.

أدوات الدراسة: الملاحظة، المقابلة الشخصية، استمارة استبيان.

### أهم النتائج :

- الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية ذات الصلة بالمؤسسة مما يؤدي الى تحسين الأداء، يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء المؤسسات وتجنب شبح الإفلاس والتعثر وضمان التطوير ورفع الأداء وإتخاذ القرارات السليمة
- تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق بعض مبادئ الحوكمة وهذا لنقص الوعي في هذه المؤسسة.
- عدم التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الحوكمة .

-توطيد العلاقة بين المسير والمالك.

### ومن أهم توصيات هذه الدراسة :

- ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات ،ومدى تطبيقه على مؤسسات الدولة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،إذ أن كل مؤسسة تختلف ،لكن كلها تجتمع في الوصول إلى الأداء المتميز والفعالية المحققة وهي مضمون حوكمة المؤسسات.



- السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين من وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات في الدول النامية عامة والجزائر خاصة، مستمدة من تجارب الدول السبقة لتطبيق هذه المفاهيم.

- التركيز على تشريعات الحكم الراشد مع إعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقها.

- العمل على تنسيق الجهود والمسااعي بين الدول العربية من خلال وضع قوانين وتشريعات مشتركة.

2- دراسة رايس محمد مهدي (2013) رسالة ماستر بعنوان: "دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة

الخزينة العمومية" - دراسة ميدانية ( الخزينة العمومية لولاية بسكرة) -

أهداف الدراسة :

- معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية.

- التعريف بموضوع الحوكمة ومبادئها.

عينة الدراسة : تكونت عينة هذه الدراسة من 30 موظف بالخزينة العمومية لولاية بسكرة.

المنهج المستخدم : اعتمد الباحث على 3 مناهج وهي: الوصفي التحليلي، التجريبي، والتاريخي.

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة .

أهم النتائج :

- للحوكمة دور هام في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية.

- الخزينة العمومية هي أهم مصالح الدولة في تسيير وتنفيذ الميزانية العامة .

- تعتبر نسبة موظفي الخزينة الذين لهم دراية بموضوع الحوكمة مما يسهل تطبيق آلياتها .

ومن أهم توصيات هذه الدراسة :

- يجب على الجزائر أن تتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق ،وتتبني أساليب الإدارة الحديثة لمسايرة العصر وتحسين أداء إدارة الخزينة العمومية.

- يجب على إدارة الخزينة العمومية ممارسة الأساليب المعاصرة والتركيز على إرساء مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء.

-فتح أبواب الحوار والاستماع لمقترحات وآراء موظفي الخزينة وإيجاد حلول لمطالبهم.

3- دراسة بن عيسى ريم (2012) رسالة ماجستير بعنوان: "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على

الأداء" - (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية) -

أهداف الدراسة :

- البحث عن أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة.

-تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي.

عينة الدراسة : أجريت هذه الدراسة على 04 مؤسسات جزائرية مدرجة في البورصة وهي: فندق الأوراسي، مجمع

صيدال ، أليانس للتأمينات، مؤسسة داخلي للسياحة والتسليية والعقار.



**المنهج المستخدم :** اتبع الباحث منهجين هما: الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي  
**أدوات الدراسة:** الاختبار والقياس.

**أهم النتائج :**

- وجود تأثير جوهري لتطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة.  
- مجلس الإدارة دور مهم في التأثير على أداء المؤسسة المالي.

**ومن أهم توصيات هذه الدراسة :**

- تحديث منظومة القضاء حتى يستطيع أن يواجه التحديات والمشكلات التي طرحتها اقتصاديات السوق الحر .  
- ضرورة إنشاء المؤسسات والآليات اللازمة لحماية مساهمي الأقلية من احتكار الأغنياء لمقدرات المؤسسة.  
- يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة.

**4- دراسة عبيد نعيمة (2009) رسالة ماجستير بعنوان: " دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات" - دراسة حالة الجزائر -**

**أهداف الدراسة :**

- ضرورة تبني أسس سليمة لحوكمة المؤسسات، بهدف تفعيل دور آليات الرقابة.  
- محاولة التحكم أكثر في جانب النظري لموضوع الحوكمة.  
- إبراز التجربة الجزائرية في ميدان الحوكمة من خلال الآليات الرقابية المدروسة.  
**عينة الدراسة:** عينة عشوائية مكونة من 18 شركة مساهمة من ولايات: الأغواط، الجلفة، الجزائر، وبجاية.

**المنهج المستخدم :** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.

**أدوات الدراسة :** استخدمت الباحثة أداتي الاستبيان والمقابلة.

**أهم النتائج :**

- إن السلوكيات التي تميز آليات عمل إدارة الشركات المساهمة الجزائرية باعتبارها آلية من آليات الرقابة قد أثبتت عدم فعاليتها في مواجهة مشاكلها.

- فعالية مجلس الإدارة، المراجعة ولجنة المراجعة يتوقف جزء كبير منها على البيئة المحيطة بهذه الآلية.

- نقص مهنة المراجعة في الجزائر، حيث تكاد لا تجد مكتب لمحافظة حسابات ليس لديه حالات لشركات مساهمة قد أفلست.

**ومن أهم توصيات هذه الدراسة :**

- يجب إعادة النظر في الأطر التشريعية المنظمة لعمل شركات المساهمة، وذلك بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية التي تميز المناخ الجزائري في الوقت الحاضر.

- يجب أن يتم تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الجزائرية.

- يجب الاهتمام أكثر بمهنة المراجعة والمحاسبة، وإعطاء أهمية أكبر لموضوع الإفصاح المحاسبي.



6- دراسة صلواتشي هشام سفيان (2013) رسالة دكتوراه بعنوان: "حوكمة المؤسسات : دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-  
أهداف الدراسة :

-البحث عن الأصل النظري الذي قاد إلى خلق نظام الحوكمة في المؤسسات و بلورة مبادئها بين مختلف أصحاب مصالح المؤسسة.

-إبراز مكانة الحوكمة في المؤسسة وما يمكن الاستفادة منها من أجل تطوير القدرات الإدارية.

-إيجاد العلاقة التي تربط بين عناصر الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الأداء.

عينة الدراسة : تكونت من 142 مؤسسة اقتصادية جزائرية.

المنهج المستخدم : اعتمد الباحث في دراسته على المزج بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، كما استخدم المنهج الاستدلالي في تحليل نتائج دراسته.

أدوات الدراسة :اعتمد الباحث على الاستبيان والمقابلة

أهم النتائج:

- تؤثر طبيعة المؤسسة على التوجه الفكري لأصحاب مصالح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المدرجة في سوق البورصة، فيما يخص موضوع الحوكمة و الأداء، كما هؤلاء القدرة على التمييز بين عناصر علاقة الوكالة من المنظور الإيجابي.

-تنحدر إشكالية الحوكمة من النقاش النظري الذي انتقد المقاربة التقليدية النيوكلاسيكية، و التي اعتبرت بأن المؤسسة و لمدة طويلة، عبارة عن علبة سوداء.

-صعوبة التحكم في المعلومة و ارتباط تواجد المؤسسة بازواجيتها بالسوق.

-إسهام المقاربة الحديثة للاقتصاد الجزئي أدى إلى إعادة النظر في مبدأ العقلانية المطلقة و البحث عن التوليفة المثلى التي أشار إليها الباحث " باريتو " PARETO و هذا بعد اقتراح المفكر الأمريكي " سيمون " SIMON لنظرية القرار و العقلانية المحدودة و التي مكنته من الحيازة على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1978.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة :

-تفعيل سوق البورصة و ذلك بإشراك الأشخاص المعنويين من القطاع الخاص بما في ذلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذات الطابع العالي.

-الالتزام بضوابط مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و بمعايير الحوكمة للميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات خاصة فيما يتعلق بأمر رسخ الشفافية و المصداقية و المسؤولية و الاتصال و العدل و العدالة و المراقبة في بيئة المؤسسة و هذا من أجل الحد من الفساد الإداري.

-للبعد الإداري دور أساسي في تحديد العائد على رؤوس الأموال المستثمرة من طرف المساهمين و في اجتناب مشاكل الوكالة من أجل تحقيق الأداء. هذا ما يثبت أهمية الاعتناء بمخرجات نظرية الوكالة و التوجه نحو تصميم



لعلاقة الوكالة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لأن المتطلبات السوقية الحديثة تقوم على أساس كفاءات نظام الحوكمة المتعلقة بهذا البعد.

**6- دراسة ضويفي حمزة (2014)** رسالة دكتوراه بعنوان: "فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي" - دراسة ميدانية : لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز - أهداف الدراسة :

- تحديد مفهوم الحوكمة بشكل عام ومن منظور محاسبي.
- محاولة تشخيص الواقع العملي للحوكمة في الجزائر ووضع إطار نظري لها يراعي خصوصية البيئة الاقتصادية ويعزز الممارسة السليمة للحوكمة على مستوى الشركات الجزائرية.
- التعرف على العلاقة المتداخلة بين قواعد الحوكمة وكل من الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات.
- عينة الدراسة : تتكون عينة الدراسة من عمال وإطارات الشركات المساهمة الوطنية التابعة لمجمع سونلغاز.
- المنهج المستخدم : استخدم الباحث كل من : المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنباطي.
- أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة .

### أهم النتائج :

- يتم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات حوكمة داخلية تتم من خلال مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي.
  - تأثير نظام الحوكمة على شفافية التقارير المالية داخل الشركات يكون في مرحلة الإعداد والمراجعة والاستخدام.
  - إن التطبيق السليم للحوكمة يؤدي إلى دعم مقومات الإفصاح وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة فرص التمويل.
  - ممارسة مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر موزعة في مجموعة من القوانين المتعلقة أساسا بقطاع أعمال الشركات.
  - التزام الشركات عينة الدراسة بمبادئ الحوكمة، وممارسة الحوكمة لعينة الدراسة تتراوح بين (83% و 88%).
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة :

- تفعيل دور المركز الجزائري لحوكمة الشركات في نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية بين الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة، يكون بمثابة حاضنة لمبادئ الحوكمة في الشركات ومن ثم التنسيق مع الهيئات والمنظمات ذات العلاقة، بورصة الجزائر، نقابة المحاسبين والمراجعين ، من أجل إلزام كافة الشركات الجزائرية بتبني وتطبيق تلك المبادئ ، بما يعزز تحسين أداء الشركات.
- ترقية مساحات الحوار والتشاور الفعال بين الدولة والمجتمع المدني حول قضايا الحوكمة وذلك على المستويين الوطني والمحلي او العمل على بذل الجهود لمتابعة المستجدات المتعلقة بقواعد الحوكمة في الشركات، بهدف تنمية الوعي لدى الشركات بأهمية الحوكمة .
- العمل على زيادة معدل الإفصاح والشفافية عن المعلومات الواردة في التقارير المحاسبية والمالية في الشركات، وذلك بتوفير إطار قانوني أكثر إلزاما للإفصاح المحاسبي يكون ملائما لجميع الأطراف.



ب- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة براون وكيلور (Brown, caylor2004) بعنوان: حوكمة الشركات والأداء المالي.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة لقياس الحوكمة في الشركات الأمريكية بعد صدور قانون Sarbanes oxley للشركات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية. عينة الدراسة: شملت 2327 شركة أمريكية . أدوات الدراسة: قام الباحث ببناء مقاييس للحوكمة . أهم النتائج:

- وجود تطبيق متفاوت لحوكمة الشركات محل الدراسة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي.

- أثر قانون Sarbanes oxley على كيفية تطبيق الحوكمة خصوصا فيما يخص علاقة لجنة التدقيق .

2- دراسة بوم وسكوت (Baums T, scott K,2005) بعنوان: أخذ حماية المساهمين على محمل الجد؟ حوكمة الشركات في الولايات المتحدة وألمانيا. هدف الدراسة:

- التعرف على واقع الحوكمة في الولايات المتحدة وألمانيا.

المنهج المتبع في الدراسة هو: المنهج المقارن والوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

- أن أوجه الاختلاف بين النموذج الخارجي الممثل في الولايات المتحدة الأمريكية والداخلي في ألمانيا يكمن في درجة الملكية وهوية الفئة المتحكمة من حملة الأسهم .  
- يعتمد النموذج الخارجي على مجلس إدارة واحد أما الداخلي فيعتمد على مجلسين .

أهم التوصيات:

- ضرورة وضع قوانين منظمة للمشاكل الناجمة عن الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات (هذا بالنسبة للنموذج الخارجي).

- أما بالنسبة للداخلي فأوصت الدراسة بضرورة معالجة مشكل تركيز حقوق التصويت الذي يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين.

التعليق على الدراسات المشابهة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة يتضح لنا أن أغلب هذه الدراسات تتشابه مع الدراسة الحالية التي تناولناها وذلك أنها تناولت موضوع الحوكمة بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة، وتتشابه أيضا مع الدراسة الحالية ما عدا دراسة بوم وسكوت التي أجرت مقارنة بين الحوكمة في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية



وأن جميع الدراسات أستخدم فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين، إلا أن بعض الدراسات استعملت مناهج أخرى بالإضافة إلى المنهج الوصفي .

نلاحظ أن الدراسات التي تناولت الحوكمة كلها ركزت على المؤسسات الاقتصادية و هذا طبيعي لأن الإدارة في هذا النوع من المؤسسات تسعى دائما لاكتشاف أفضل الطرق في التسيير و الإنتاج بأفضل الطرق في حين تطرقنا في هذه الدراسة إلى الإدارة الرياضية وهي مفهوم حديث في الجزائر أصبح من أهم المواضيع المتداولة في المؤتمرات و الاجتماعات ذات الطابع الرياضي و هذا بعد دخول الأندية الرياضية عالم الاحتراف فأصبح على كل ناد أن يسير مثل المؤسسات الاقتصادية حيث أن الحوكمة لها دور كبير في تحسين أداء العاملين.

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي ويعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقصي وجمع المعلومات في هذا النوع من الدراسات لكونه يسهل الجمع و الترتيب و التحليل و المناقشة وهو من أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا جعلنا نعتمد على المنهج الوصفي في دراستنا هذه ، كما أننا لاحظنا اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وقد وظفنا أداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تناسب الموضوع و المنهج وكذلك إمكانيات الباحث ومراعاة عامل الوقت.

وكذلك كان هناك اختلاف في المجال الزمني للدراسات المطروحة عن مجال الزمني للدراسة الحالية فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين (2009م/2014م) ، بينما سيتم بإذن الله إجراء هذه الدراسة الحالية خلال الموسم الدراسي (2014م/2015م) ، وأيضا اختلفت في مكان إجراء الدراسة الميدانية لأن كل الدراسات السابقة أجريت في المؤسسات الاقتصادية ، بينما دراستنا الحالية أجريت في المؤسسة الرياضية ، حيث أنها تعتبر الدراسة الأولى في المجال الرياضي ، كما أن الدراسة الحالية تناولت تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية وجميع الدراسات المشابهة التي تناولتها في موضوعات لها فائدة كبيرة في إثراء الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة ، وفي ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا في وجود الأفكار التي ساعدتنا كباحثين في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وضبط وبيان محاوره.



### خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن وجود حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لنظام رقابة فعال بإمكانه المساهمة في تحسين أداء العاملين في الإدارة الرياضية، فالحوكمة أسلوب ممارسة للإدارة الرشيدة والتحكم بالآليات الرقابية لتحقيق أهداف التنظيم والمؤسسات.

وقد كان من أهم الأدوار التي جاءت بها الحوكمة محاربة الفساد المالي والإداري من خلال أبرز المبادئ التي توضح الحوكمة مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة، مبدأ حكم القانون والمساواة، مبدأ الإنضباط و مبدأ الاستقلالية.

## الفصل الثاني



### الإطار العام للدراسة



1-الكلمات الدالة في الدراسة .

2- إشكالية الدراسة

3- أهداف الدراسة .

4- أهمية الدراسة

5-فرضيات الدراسة

## تمهيد :

إن كل بحث يجب أن يخضع في بدايته لجملة من القواعد العلمية التي تكون هي الأساس لنجاح البحث وانطلاقاً من التصورات في ذهن الباحث حيث يتم ضبطها وانتقاؤها وترتيبها للخروج بالصورة الشاملة للبحث ولهذا فإننا في هذا الفصل سنقوم بطرح بعض التساؤلات الخاصة بالبحث، ونذكر الفرضيات التي هي بمثابة نتائج مؤقتة لهذه التساؤلات، وبيان الأهمية منه، وسنقوم بتعريف لبعض المصطلحات الخاصة بالبحث



### 1-الكلمات الدالة في الدراسة:

يقول سعد الله طاهر: لعل أخطر الصعوبات التي يعاني منها الباحثون في مبادئ العلوم الانسانية عموميات لغتها (سعد الله طاهر، 1999م، 29) ويكون تحديد مصطلحات بحثنا كالآتي:

#### 1-1-الحوكمة:

لغة:

هو لفظ من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني. وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

أ- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب-الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

ج-الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات ثقافية وأخلاقية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

د-التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين. (أشرف حنا ميخائيل، 2005، ص05).

اصطلاحا:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح لمصطلح الحوكمة نذكر منها:

-عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها. (Alamgir.M, 2007,p:03).

-تعرف الحوكمة بأنها: مجموعة من القواعد التي تجرى بموجبها إدارة المؤسسة داخليا، ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة، بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من المؤسسة. (كاثرين كوتشا، 2003، ص02).

-كما تعرف بأنها : عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة ورصد العمليات داخل المؤسسة (cattrysse.j, 2008, p04).

إجرائيا:

الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات، وهي تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة ورؤساء المصالح و العاملين.



## 1-2- الأداء:

لغة:

يعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي، 1991، 12)

اصطلاحاً:

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد و المنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف اندرود Andrew الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (جابر، 1996، ص24).

يشير بعض الإداريين أن الأداء بشكل عام يتمثل في العلاقة بين النتائج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه (العلي ووحيد، 1998، 22) ويعرف كذلك بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و اقل تكلفة ممكنة (غيث، 1990، 153).

إجرائياً:

هو تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، وتعني النتائج التي يحققها العامل في المنظمة التي يشتغل فيها.

**1-3- المؤسسة الرياضية:** هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة (عصام بدوي، 2001، ص376)

التعريف الإجرائي:

تعتبر المؤسسة الرياضية هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من منطقة والتي تديرها الجهة الوصية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقاً لإسناد إنشائها.

## 1-4- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984م وباشرت أعمالها في بداية 1985م وبعد سنتين أي 1 جانفي 1987م أعيدت هيكله مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل قسم مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993م والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح



التسمية مديرية الشباب والرياضة، إلى ان جاء المرسوم التنفيذي ( رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان 1427هـ الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006م ) والذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيورها لاسيما المادة 5 منه وطبقا لأحكامها ، أصبحت مديرية الشباب و الرياضة للولاية و تحت سلطة المدير تضم 4 مصالح و كل مصلحة تتكون من 3 مكاتب ، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب ، مصلحة الاستثمارات و التجهيزات ، ومصلحة التكوين و الإدارة الوسائل، وجاء في مادته 3 إلغاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادي الثاني عام 1410هـ الموافق ل: 19 ديسمبر 1990م و المذكور أعلاه، حيث حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428هـ الموافق ل: 10 مارس سنة 2007م.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك في المساهمة بالدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين أداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها.

## 2- إشكالية الدراسة:

إن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا يدرك أنها مرت في العديد من المشاكل والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة ، كنقص التأطير و الخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية ، حيث بنيت مختلف البحوث والدراسات أن أهم العراقيل التي تواجه عجلة التنمية والتطور نحو تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة هو نقص الكفاءات البشرية الموجهة توجيهها سليما لرفع مردود المؤسسات الرياضية بشكل عام والزيادة وتحسين في أداء الموظفين بصفة خاصة.

كل هذه المعوقات وغيرها أدت إلى تدهور وانخفاض في مستوى أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية وبالتالي انخفاض مردود المؤسسات الرياضية، وهذا ما يعبر عن السياسة الإدارية المتبعة في هذه المؤسسات وبالنظر إلى التطور الذي يشهده العالم في تسيير المؤسسات الرياضية والطرق والتقنيات الحديثة المتبعة يصبح لازما علينا مجارات هذا التطور ، ذلك مما زاد في اهتمام الباحثين والمتخصصين في هذا المجال بالبحث عن الطرق والأساليب التي تمكن من رفع والزيادة وتحسين في أداء الموظفين في المؤسسات الرياضية وتحسين مردودها ، ويعتبر العنصر البشري أهم عنصر في هذه العملية وكذا اعتباره محور هذه العملية وقد ازداد اهتمام الإدارة بتطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير أساليب العمل بما يحقق الارتقاء بمستوى أداء العاملين ومستوى أداء المؤسسة ككل، ويزداد اهتمام الإدارة بالموارد البشرية التي تشكل حجر الأساس في كل إبداع وتطوير في المؤسسة والعمل على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم ومهاراتهم من خلال ربط أهداف المؤسسة مع أهدافهم،



وإيجاد بيئة أو مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة الفاعلة بالمعلومات للأفراد وخلق الشعور بالمسؤولية لديهم والرضا عن العمل وولائهم للمؤسسة والعمل على بث روح التعاون والعمل الجماعي. ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وان هذا التوجه له دور في زيادة فعالية أداء العاملين في المؤسسة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل والعدالة والانضباط في العمل ، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل.

يعتبر تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات ، فالتشغيل السليم لهذا النظام يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات ، وهذا من خلال تحديد مبادئ الحوكمة ومعاييرها بشكل دقيق .

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**- هل لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟**

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

- هل لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- هل لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟
- هل لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

**3-أهداف الدراسة:**

- معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- التعرف على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- إبراز دور مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.



### - أهمية الدراسة:

- تتناول الدراسة مفهوم إداري معاصر هو الحوكمة وأهمية تطبيق مبادئها في المؤسسة الرياضية بتحقيق العدالة والشفافية والمساءلة، وهذا بمشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية ، وتطوير أساليب العمل وتقليل الرقابة والإشراف المباشر من قبل الرؤساء ، حيث أخذ يزداد الاهتمام بالموارد البشرية وضرورة تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من خلال التعلم والتدريب والتحفيز واكتسابهم الخبرات وإطلاق مواهبهم وتعزيز العمل الجماعي وتحقيق الدافعية نحو الانجاز لرفع مستوى الأداء ، وإعداد كوادر إدارية كفؤة وقيادات إدارية فاعلة قادرة على تولي المناصب الإدارية الأعلى . مستقبلا وبالتالى تحقيق أحسن عمل ممكن.
- بيان الدور الحيوي للحوكمة في الوصول لأحسن أداء وذلك من خلال جعل المديرين ورؤساء المصالح يتعاملون بشفافية داخل المؤسسة الرياضية.
  - استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية .

### 5- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: لتطبيق مبادئ الحوكمة دور مهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

#### الفرضيات الجزئية:

- لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.



## خلاصة :

من خلال تطرقنا إلى الخطوات التابعة للإطار العام للدراسة والتي تتمثلت في الكلمات الدالة في الدراسة وكذا تحديد المشكلة والفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة اتضح لنا أن هذا الفصل والمتمثل في الإطار العام للدراسة له دور هام في البحث العلمي ذلك أنه حدد صياغة المشكلة وضبطها وفي الأخير لا يمكن أن تقوم أي دراسة أو بحث علمي دقيق دون التطرق للخطوات السابقة .

## الفصل الثالث



### الإجراءات الميدانية للبحث



تمهيد.

- 1- الدراسة الإستطلاعية.
- 2- المنهج المستخدم.
- 3- مجتمع وعينة الدراسة .
- 4- أدوات جمع البيانات و المعلومات
- 5- الخصائص السيكومترية للأداة
- 6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
- 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة



### تمهيد

إن البيانات المتحصل عليها من الميدان لا تعطي أي معنى إذا لم يتم تحليلها ومناقشتها ثم مقابلتها بفرضيات الدراسة، وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وإلى كيفية اختيار العينة، والأدوات والوسائل المستعملة لجمع المعلومات والبيانات وأهم الاستنتاجات العامة التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، حيث أن هذه الأخيرة تناولت الإجراءات قصد ضبط متغيرات الدراسة ثم حدودها، والأساليب الإحصائية المستعملة لمعالجة البيانات.



### 1- الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث و مدى إصلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى تتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة المعنية بالدراسة و ذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

#### 1-1- المجال المكاني والمجال الزمني:

##### 1-1-1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لموضوع: "تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية" بمديرية الشباب والرياضة، والواقعة مقابل المركب الرياضي بولاية المسيلة .

##### 1-1-2- المجال الزمني:

قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة بتاريخ: 17 مارس 2015، وامتدت فترة هذه الدراسة الاستطلاعية إلى غاية 26 أبريل 2015، وفي الفترة من 03 ماي 2015 إلى غاية 07 ماي 2015 قمنا بتوزيع استمارات المقياس على عينة البحث .

### 2- المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب بموضوعه لأن نتائج وصحة بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه محمد تركي بقوله: "إن صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضيء على البحث أو الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر أيضا في محتوى ونتائج البحث". (تركي محمد 1984ص131)

ونظرا لطبيعة الموضوع التي هي ضمن المتطلبات العلمية والإدارية للتطورات التكنولوجية الحاصلة في وظيفتهم، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها كما توجد في الواقع، فيصنفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كيميا، واستجابة لموضوع البحث والإشكال المطروح يتطلب جمع معلومات ووصف الظاهرة كما هي، حيث "يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً" (عمار بخوش 1990ص22).

ويعرف كذلك على أنه "الطريق الذي يسلكه الباحث في دراسة ظاهرة ما كي يصل إلى نتائج يقينية في الكشف عن طبيعة الظاهرة المدروسة" (علي عبد الواحد وافي 1975، ص598)، كما يعرف بأنه: "طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات



الميدانية، بغية الوصول إلى نتائج علمية، توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع المجتمعية، (رشيد زرواتي، 2007، ص 87).

وبناء على ذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لطبيعة هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته في بحثنا هذا.

### 3 مجتمع وعينة الدراسة:

**3-1-مجتمع الدراسة:** يعرف grawitz المجتمع على أنه : مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات (موريس أنجرس، 2004، ص 29).

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (زرواتي ، 2002، ص 119)

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مسيري وإداريي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم (35) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مدير مديرية الشباب والرياضة وفي ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث .

### 3-2 عينة البحث وكيفية اختيارها:

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح الشامل، وذلك راجع إلى أن عدد إداري مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل ويقدر بـ35 إداري، وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل. فتمثلت عينة البحث في: 35 إداري من مجموع المجتمع الأصلي.

### 3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين إحداها مستقل والآخر تابع.

### أولا: تعريف المتغير المستقل:

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر ( رشيد زرواتي : 2007 ، ص 87 )

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو: تطبيق مبادئ الحوكمة.

أي يزيد معرفة تأثيره على المتغير الآخر (التابع).

### ثانيا: تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع.

والمتغير التابع في بحثنا هو: تحسين أداء العاملين .



#### 4- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

لقد تم إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) المبني على شكل مقياس ليكارت الثلاثي، وهذا للوقوف على تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية، وتم الاعتماد على استمارة مقياس للباحث تم توزيعها على (20) إداري ومسير، ويتكون مقياس الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية وهي على النحو التالي:

المحور الأول يحتوي على (07) فقرات، والمحور الثاني يتكون من (07) فقرات أيضاً، كذلك المحور الثالث يحتوي على (07) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس الثلاثي ليكارت (نادرا\_أحيانا\_دائما).

#### 4-1 الموضوعية: حيث يرى (مروان عبد المجيد إبراهيم 2000، ص140) أن الموضوعية تعد من العوامل

المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصادقية البحث العلمي والأمانة العلمية، والسرية التامة لما يحيط بالمبحوثين، وإتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

#### 4-2 صدق المقياس :

صدق المقياس يعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه. كما يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه.

لضمان صدق أداة الدراسة وموضوعيتها، تم إجراء اختبار صدق أداة المقياس، أي التحقق من أن أداة الدراسة (المقياس) صالحة لقياس ما نهدف إلى قياسه، وقد تم التأكد من صدق المقياس من خلال طريقتين:

#### 4-3 ثبات المقياس: يقصد بثبات المقياس أن يعطي المقياس نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة

تحت نفس الظروف والشروط، وبالتالي فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج المقياس وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات المقياس الدراسة من خلال ما يلي:

#### معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (01):

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين	21	0,92	0,95

\* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الفا كرونباخ

توضح النتائج في الجدول رقم (01) أن قيمة معامل الفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمتها (0.92) ويلاحظ أن قيمة الصدق (0.95) كانت مرتفعة.



بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (المقياس) مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، والوقوف على النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 5- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (08) إداريين بمديرية الشباب والرياضة، ابتداء من 17 مارس 2015 إلى غاية 26 أبريل من نفس السنة، وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 24 أبريل تم تفرغ النتائج، وحساب الثبات عن طريق معادلة ألفا كرومباخ باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

بعد ضبط أداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث بإجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة مقياس على عينة قوامها (20) إداري، وكان هذا بعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية، وغياب (07) إداريين في هاته الفترة ( لإبداء آرائهم حول ما جاء في هذه الاستمارة في الفترة الممتدة من 03 ماي 2015 إلى غاية 07 ماي 2015 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستجوب فهمها وبعد تاريخ 07 ماي تم استرجاع كل الاستمارات.

وبعد ذلك قمنا بتفرغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام spss ابتداء من 10 ماي 2015، ثم تم وضع البيانات التي أعطاها نظام spss في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في تحليل ومناقشة وتفسير النتائج.

#### 6 - الأساليب الإحصائية في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس، أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة

الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد، الدراسة عن المحاور

الرئيسة متوسط متوسطات العبارات، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

3 - تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات

أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ

أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى

جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.



4-معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات المقياس.

تم الاستعانة في هذه الدراسة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإصداره "الثاني والعشرون"، والتي هي أحد وأهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص، بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. (أسامة أمين ربيع، 2007، ص199)  
حيث تم حساب كل من:

أ- معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة:

$$\text{معامل ألفا كرونباخ} = \frac{N}{N-1} \left( \frac{1 - \text{مع } E^2 \text{ كل عبارة}}{E^2} \right)$$

حيث :

N = عدد عبارات القائمة.

E<sup>2</sup> = تباين القائمة ككل.

مع E<sup>2</sup> = المجموع الكلي لتباين كل عبارة من عبارات القائمة. (أحمد الرفاعي غنيم: ب س، ص302)

ب- النسبة المؤوية وتعرف كالتالي:

لدينا النسبة المؤوية "س"، تكرر العينة

"ك"، مجموع العينة "ن"

حيث: ن ← 100%

ك ← س%

س = (ك/ن) 100%



ج- المتوسط الحسابي :

يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.

## الفصل الرابع



عرض النتائج و  
تفسيرها و  
مناقشتها





عرض وتحليل و تفسير لنتائج الدراسة:

**السؤال الأول:** هل لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

وكان الهدف من هذا السؤال هو معرفة دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول " مبدأ الإفصاح والشفافية " وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

**المحور الأول: مبدأ الإفصاح والشفافية.**

**العبارة رقم 01:** تعامل المسؤولين معي بشفافية يزيد من ثقتي في أداء عملي .

**الهدف منه:** معرفة ما إن كان تعامل المسئول مع الموظف بشفافية يزيد من ثقته في أداء عمله .

**الجدول رقم 02:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور مبدأ الإفصاح والشفافية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,813	2,35	20	11	05	04	العبارة رقم 01
			100	55	25	20	

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 55% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (تعامل المسؤولين معي بشفافية يزيد من ثقتي في أداء عملي) و أدنى نسبة 20% و 25% للتقديرات نادرا وأحيانا على التوالي. كما بلغ الانحراف المعياري 0,813 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون تعامل المسؤولين معهم بشفافية تزيد من ثقتهم في أداء عملهم.



العبارة رقم 02: تطبيق نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرتي في أداء عملي.  
الهدف منه: معرفة ما إن كان نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرة الموظف في أداء عمله.  
الجدول رقم 03: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) مبدأ الإفصاح والشفافية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
دائما	0,754	2,40	20	11	06	03	العبارة
			100	55	30	15	رقم 02

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 55% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (تطبيق نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرتي في أداء عملي) و أدنى نسبة 15% و 30% للتقديرات نادرا و أحيانا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,754 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,40 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرتهم في أداء عملهم.

العبارة رقم 03: برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية يطور من أدائي ومهاراتي في العمل.  
الهدف منه: معرفة إن كانت برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية تطور من أداء ومهارات الموظف في العمل.

الجدول رقم 04: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) محور مبدأ الإفصاح والشفافية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
دائما	0,587	2,65	20	14	05	01	العبارة
			100	70	25	05	رقم 03



**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 70% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة ( برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية يطور من أدائي ومهاري في العمل) و أدنى نسبة 05% و 25% للتقديرات نادرا و أحيانا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,587 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما تطور شفافية برمجة الدورات التكوينية والتربصات من أداءهم ومهاراتهم في العمل.

**العبارة رقم 04: توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفزني على زيادة أداء عملي .**

**الهدف منه:** معرفة إن كان توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفز الموظفين على زيادة أداء عملهم.

**الجدول رقم 05:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) محور مبدأ الإفصاح والشفافية

التقدير العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه			
								العدد	العدد	العدد
								%	%	%
العبارة رقم 04	01	05	14	20	2,65	0,587	دائما			
	05	25	70	100						

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 70% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفزني على زيادة أداء عملي) و أدنى نسبة 05% و 25% للتقديرات نادرا وأحيانا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,587 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يحفزهم توزيع المكافآت والمنح بشفافية على زيادة أداء عملهم.

**العبارة رقم 05: إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب تحسن من**

**أداء عملي بالمؤسسة.**

**الهدف منه:** معرفة ما إن كان إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب تحسن من

**أداء عمل الموظفين بالمؤسسة.**

**الجدول رقم 06:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) محور مبدأ الإفصاح والشفافية.



الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,754	2,60	20	15	02	03	العبارة رقم 05
			100	75	10	15	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 75% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب تحسن من أداء عملي بالمؤسسة) و أدنى نسبة 10% و 15% للتقديرات أحيانا ونادرا على التوالي .

كما بلغ الانحراف المعياري 0,754 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يحسن نشر المعلومات المهمة المفصح عنها في الوقت المناسب من طرف الإدارة من أداء عملهم.

**العبارة رقم 06:** وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة يتم نشر كل المعلومات المهمة فيها بصفة منتظمة يساعد على زيادة فعالية أداء عملي.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة يساعد الموظفين على زيادة فعالية أداء عملهم.  
**الجدول رقم 07:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) محور مبدأ الإفصاح والشفافية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,827	2,50	20	14	02	04	العبارة رقم 06
			100	70	10	20	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 70% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة يساعد الموظفين على زيادة فعالية أداء عملهم) و أدنى نسبة 10% و 20% للتقديرات أحيانا ونادرا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,827 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يساعدهم وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة على زيادة فعالية أدائهم.



العبارة رقم 07: عرض المعلومات المفصح عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء عملي. الهدف منه: معرفة إذا ما كان عرض المعلومات المفصح عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء الموظفين. الجدول رقم 08: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور مبدأ الإفصاح والشفافية

التقدير العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%				
العبارة رقم 07	02	05	13	20	2,55	0,686	دائما
	10	25	65	100			

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 65% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (عرض المعلومات المفصح عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء الموظفين) و أدنى نسبة 10% و 25% للتقديرات نادرا و أحيانا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,686 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن عرض المعلومات المفصح عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء عملهم.

السؤال الثاني: هل لتطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية؟

وكان الهدف من هذا السؤال هو معرفة دور تطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته في تحسين أداء العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بال تكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني " مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة" .

المحور الثاني: مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

العبارة رقم 01: يمنحني مجلس الإدارة السلطة و المسؤولية لأداء عملي بشكل حسن الهدف منه: معرفة ما إذا كان مجلس الإدارة يمنح الموظفين السلطة والمسؤولية لأداء عملهم بشكل حسن.

الجدول رقم 09: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور مسؤوليات مجلس الإدارة

التقدير	نادرا	أحيانا	دائما	المتوسط	الانحراف
---------	-------	--------	-------	---------	----------



الاتجاه	المعياري	المرجح	المجموع	العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
دائما	0,754	2,60	20	15	02	03	العبارة
			100	75	10	15	رقم 01

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 75% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (بمخني مجلس الإدارة السلطة و المسؤولية لأداء عملي بشكل حسن) و أدنى نسبة 10% و 15% للتقديرات نادرا وأحيانا. كما بلغ الإنحراف المعياري 0,754، والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما تزيدهم السلطة و المسؤولية من أداء عملهم وبشكل حسن .

**العبارة رقم 02:** يمديني مجلس الإدارة بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين أداء عملي.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان دعم مجلس الإدارة للموظفين يساعدهم على تحسين أداء عملهم.

**الجدول رقم 10:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) محور مسؤوليات مجلس الإدارة

الاتجاه	المرجح	المتوسط	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير	
				العدد	العدد	العدد		العبارة
				%	%	%		
دائما	0,759	2,55	20	14	03	03	العبارة	
			100	70	15	15	رقم 02	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 70% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (بمديني مجلس الإدارة بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين أداء عملي) و أدنى نسبة 15% للتقديرات أحيانا و نادرا و أحيانا على التوالي.

كما بلغ الإنحراف المعياري 0,759، والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يساعدهم دعم مجلس الإدارة على تحسين أداء عملهم.

**العبارة رقم 03:** عندما أواجه مشكلة أجد مجلس الإدارة بجاني حتى نجد حلاً لها.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان مجلس الإدارة يقف يساعد الموظفين في حل مشكلاتهم.

**الجدول رقم 11:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) محور مسؤوليات مجلس الإدارة



الاتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
غالبا	0,745	2,65	20	16	01	03	العبارة رقم 03
			100	80	05	15	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (عندما أواجه مشكلة أجد مجلس الإدارة بجانبني حتى نجد حلاً لها) و أدنى نسبة 05% و 15% للتقديرات أحيانا و نادرا على التوالي. كما بلغ الانحراف المعياري 0,745 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يساعدهم مجلس الإدارة في حل مشاكلهم.

**العبارة رقم 04:** يقوم مجلس الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان مجلس الإدارة يشرك العاملين في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة.

**الجدول رقم 12:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) محور مسؤوليات مجلس الإدارة

الاتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,686	2,55	20	13	05	02	العبارة رقم 04
			100	65	25	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 65% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يقوم مجلس الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة) و أدنى نسبة 10% و 25% للتقديرات نادرا وأحيانا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,686 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون المسؤولين بالمؤسسة دائما ما يشركونهم في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة.

**العبارة رقم 05:** تأخذ القيادة بآراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة.

**الهدف منه:** معرفة ما إن كانت القيادة تأخذ بآراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة.

**الجدول رقم 13:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) محور مسؤوليات مجلس الإدارة



الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,671	2,65	20	15	03	02	العبارة رقم 05
			100	75	15	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 75% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (تأخذ القيادة بآراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة) و أدنى نسبة 10% و 15% للتقديرات نادرا وأحيانا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,671 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن القيادة دائما ما تأخذ بآرائهم في تطوير أدائهم.

**العبارة رقم 06:** يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة .

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان مجلس الإدارة يقوم بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة.

**الجدول رقم 14:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (06) محور مسؤوليات مجلس الإدارة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة رقم 06
			100	80	10	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة) و أدنى نسبة 10% للتقديرات نادرا وأحيانا على التوالي.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن مجلس الإدارة دائما ما يقوم بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة.

**العبارة رقم 07:** يمنح مجلس الإدارة السلطة والمسؤولية لجميع العاملين بالمؤسسة لأداء عملهم بشكل متكامل.



الهدف منه: معرفة ما إن كان مجلس الإدارة يمنح السلطة والمسؤولية لجميع العاملين بالمؤسسة لأداء عملهم بشكل متكامل.

الجدول رقم 15: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) محور مسؤوليات مجلس الإدارة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
غالبا	0,759	2,55	20	14	03	03	العبارة
			100	70	15	15	رقم 07

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 70% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يمنح مجلس الإدارة السلطة والمسؤولية لجميع العاملين بالمؤسسة لأداء عملهم بشكل متكامل) و أدنى نسبة 15% للتقديرات أحيانا ونادرا على حد سواء.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,759 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن مجلس الإدارة دائما ما يمنحهم المسؤولية لأداء عملهم بشكل متكامل.

السؤال الثالث: هل لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟

وكان الهدف من هذا السؤال هو معرفة دور تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، وقد تم حساب ذلك بالاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط



المرجح و الانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث " مبدأ حكم القانون والمساواة " .

المحور الثالث: مبدأ حكم القانون والمساواة

العبارة رقم 01: الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة تزيد من فعالية أدائي.

الهدف منه: معرفة ما إذا كانت الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة تزيد من فعالية أداء الموظفين في المؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (01) لمحور مبدأ حكم القانون

والمساواة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,813	2,35	20	11	05	04	العبارة رقم 01
			100	55	25	20	

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 55% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة تزيد من فعالية أدائي)، و أدنى نسبة 20% للتقدير نادرا و 25% للتقدير أحيانا. كما بلغ الانحراف المعياري 0,813 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة دائما ما تزيد من فعالية أدائهم.

العبارة رقم 02: المساواة في تقديم الأوسمة و شهادات التقدير تزيدني مثابة لتقديم الأفضل تجاه عملي.

الهدف منه: معرفة مدى مساهمة الأوسمة و شهادات التقدير في زيادة أداء العاملين.

الجدول رقم 17: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (02) لمحور مبدأ حكم القانون

والمساواة.



الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة رقم 02
			100	80	10	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (المساواة في تقديم الأوسمة و شهادات التقدير تزيدني مثابة لتقدم الأفضل تجاه عملي) و أدنى نسبة 10% للتقديرات نادرا وأحيانا على حد سواء.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما تساهم الأوسمة و شهادات التقدير في زيادة أدائهم.

**العبارة رقم 03:** يساعدني النظام الداخلي للمؤسسة على تنفيذ مهام عملي على أكمل وجه.

**الهدف منه:** معرفة ما إذا كان النظام الداخلي للمؤسسة يساعد الموظفين في تنفيذ مهام عملهم على أكمل وجه.

**الجدول رقم 18:** يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (03) محور مبدأ حكم القانون والمساواة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير العبارة
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة رقم 03
			100	80	10	10	

**التحليل:** تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (يساعدني النظام الداخلي للمؤسسة على تنفيذ مهام عملي على أكمل وجه) و أدنى نسبة 10% للتقديرات أحيانا ونادرا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يساعدهم النظام الداخلي للمؤسسة على تنفيذ مهام عملهم على أكمل وجه.

**العبارة رقم 04:** توجد تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة.



الهدف منه: معرفة ما إذا كانت هناك تشريعات وقوانين تحمي الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة.  
الجدول رقم 19: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (04) محور مبدأ حكم القانون والمساواة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة رقم
			100	80	10	10	04

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (توجد تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة)، و أدنى نسبة 10% للتقديرات أحيانا و نادرا. كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث تؤكد وجود تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة.

العبارة رقم 05: كافة العاملين على إطلاع تام بالقانون الداخلي للمؤسسة مما يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد. الهدف منه: معرفة ما إذا كان الموظفون على اطلاع بالقانون الداخلي للمؤسسة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة



				%	%	%	العبارة
	دائما	0,686	2,55	20	13	05	العبارة
				100	65	25	رقم 05

الجدول رقم 20: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (05) لمبدأ حكم القانون والمساواة.

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 65% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (كافة العاملين على إطلاع تام بالقانون الداخلي للمؤسسة مما يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد)، و أدنى نسبة 10% للتقدير نادرا و 25% للتقدير أحيانا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,686 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يكونون على دراية بتشريعات وقوانين المؤسسة الداخلية.

العبارة رقم 06: العدالة في أجور و رواتب العاملين تحمسهم على الرفع من أداء عملهم.

الهدف منه: معرفة ما إن كانت عدالة الأجور تحمس الموظفين على الرفع من أداء عملهم.

الجدول رقم 21: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث بالعبارة (06) لمحور مبدأ حكم القانون والمساواة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المجموع	دائما	أحيانا	نادرا	التقدير
				العدد	العدد	العدد	العبارة
				%	%	%	
	دائما	0,550	2,75	20	16	03	العبارة
				100	80	15	رقم 05

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (العدالة في أجور و رواتب العاملين تحمسهم على الرفع من أداء عملهم) و أدنى نسبة 05% نسبة للتقدير نادرا و 15% للتقدير أحيانا.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,550 والمتوسط المرجح لإجابات العبارة 2,75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما تحمسهم عدالة الأجور على الرفع من أدائهم.



العبارة رقم 07: وجود معاملة عادلة لجميع العاملين في المؤسسة يحسن من أدائهم.  
الهدف منه: معرفة ما إذا كانت المعاملة العادلة للموظفين تحسن من أدائهم.  
الجدول رقم 22: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على العبارة (07) لمحور مبدأ حكم القانون  
والمساواة

التقدير العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%				
العبارة رقم 07	02	02	16	20	2,70	0,657	دائما
	10	10	80	100			

التحليل: تشير نتائج الجدول السابق أن 80% تعتبر أعلى نسبة للتقدير دائما على العبارة (وجود معاملة عادلة لجميع العاملين في المؤسسة يحسن من أدائهم) و أدنى نسبة 10 % نسبة للتقديرات أحيانا و نادر على حد سواء.

كما بلغ الانحراف المعياري 0,657 والمتوسط المرحح لإجابات العبارة 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما تؤدي المعاملة العادلة إلى تحسين أدائه

#### مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: جاءت الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " هل لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية " .

الجدول رقم 23: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الأول مبدأ الإفصاح والشفافية

التقدير	نادرا	أحيانا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب
	العدد	العدد	العدد					



الأهمية					%	%	%	العبارة
07	دائما	0,813	2,35	20	11	05	04	العبارة
				100	55	25	20	رقم 01
06	دائما	0,754	2,40	20	11	06	03	العبارة
				100	55	30	15	رقم 02
02	دائما	0,587	2,65	20	14	05	01	العبارة
				100	70	25	05	رقم 03
01	دائما	0,587	2,65	20	14	05	01	العبارة
				100	70	25	05	رقم 04
03	دائما	0,754	2,60	20	15	02	03	العبارة
				100	75	10	15	رقم 05
05	دائما	0,827	2,50	20	14	02	04	العبارة
				100	70	10	20	رقم 06
04	دائما	0,686	2,55	20	13	05	02	العبارة
				100	65	25	10	رقم 07
				المجموع				
دائما		0.715	2.528					

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

#### مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الأول الخاص بالفرضية الأولى، و التي تبحث عن معرفة ما هو دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، باعتبار تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية أحد أهم مبادئ الحوكمة ، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 07) والذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كان مبدأ الإفصاح والشفافية يطبق في إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:



- جاءت العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي " توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفزني على زيادة أداء عملي " ، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يحفزهم توزيع المكافآت والمنح بشفافية على زيادة أداء عملهم، كذلك هناك العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي " برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية يطور من أدائي ومهاراتي في العمل " ، حيث جاءت بنفس المتوسط المرجح والذي يقدر ب2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما تطور شفافية برمجة الدورات التكوينية والتربصات من أداءهم ومهاراتهم في العمل، وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالآتي " إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب تحسن من أداء عملي بالمؤسسة " ، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث دائما ما يحسن نشر المعلومات المهمة المفصَح عنها في الوقت المناسب من طرف الإدارة من أداء عملهم، وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالآتي " عرض المعلومات المفصَح عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء عملي " ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يجدون أن عرض المعلومات المفصَح عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء عملهم ، كذلك هناك العبارة رقم 06 والتي هي كالآتي " وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة يتم نشر كل المعلومات المهمة فيها بصفة منتظمة يساعد على زيادة فعالية أداء عملي، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,50 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يساعدهم وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة على زيادة فعالية أدائهم ، وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالآتي " تطبيق نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرتي في أداء عملي " ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,40 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرتهم في أداء عملهم، وهناك أيضا العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي " تعامل المسؤولين معي بشفافية يزيد من ثقتي في أداء عملي " ، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,35



وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يكون تعامل المسئولين معهم بشفافية تزيد من ثقتهم في أداء عملهم .

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " هل لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية؟" ، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب 2.528 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العاملين ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك إفصاح وشفافية في المعلومات كلما كان هناك تحسن في أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية وهو يعتبر مبدأ مهم لتحسين أداء العاملين ، وهو ما أكدته الدراسة التي أجراها (ضويفي حمزة 2014) والتي أكدت على أنه توجد علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% بين تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وبين تحسين الأداء الوظيفي ، وهذا ما أكدته دراسة (عثماني ميرة 2012) حيث أكدت على تدعيم مبدأ الإفصاح والشفافية، وتحسين نوعية المعلومات ، يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ، أما دراسة (عمر علي عبد الصمد، 2013، ص267) فأكدت على أنه يمكن اعتبار مبدأ الإفصاح والشفافية والعلاقة التفاعلية بين آليات الحوكمة من أهم عوامل تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية، وقد أكدت دراسة (بن دادة خير الدين 2012) أن مبدأ الإفصاح والشفافية يساهم في تسهيل مهام العاملين بالخرزينة العمومية. العمومية، بصفة خاصة، تحسين أدائهم بصفة عامة، كما أكدت دراسة (رايس محمد مهدي) بأن الشفافية تعتبر من أهم مبادئ الحوكمة، فهي تساعد في تحسين أداء إدارة الخزانة العمومية.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: جاءت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الشكل التالي: " لتطبيق مبدأ

مسؤوليات مجلس الإدارة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية"

الجدول رقم 24: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني مبدأ مسؤوليات مجلس

الإدارة

التقدير العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الأهمية
	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%					



04	دائما	0,754	2,60	20	15	02	03	العبارة
				100	75	10	15	رقم 01
06	دائما	0,759	2,55	20	14	03	03	العبارة
				100	70	15	15	رقم 02
03	دائما	0,745	2,65	20	16	01	03	العبارة
				100	80	05	15	رقم 03
05	دائما	0,686	2,55	20	13	05	02	العبارة
				100	65	25	10	رقم 04
02	دائما	0,671	2,65	20	15	03	02	العبارة
				100	75	15	10	رقم 05
01	دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة
				100	80	10	10	رقم 06
07	دائما	0,759	2,55	20	14	03	03	العبارة
				100	70	15	15	رقم 07
	دائما	0.718	2.607	المجموع				

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بالفرضية الثانية، و التي تبحث عن معرفة ما هو دور تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية، باعتبار أن مجلس الإدارة هو الحلقة الأولى والمهمة في تسيير المؤسسات الرياضية، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 07) الذي أردنا من خلاله أن نبين مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss. ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

جاءت العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي: "يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة"، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن مجلس الإدارة دائما ما يقوم بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة، كذلك هناك العبارة رقم 05 والتي هي كالاتي: "تأخذ القيادة بآراء ومقترحات



العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة. " ، في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرشح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن القيادة دائما ما تأخذ بأرائهم في تطوير أدائهم، وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي كالآتي: " عندما أواجه مشكلة أجد مجلس الإدارة بجاني حتى نجد حلاً لها" ، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرشح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,65 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يساعدهم مجلس الإدارة في حل مشاكلهم ، وهناك أيضا العبارة رقم 01 والتي هي كالآتي: " يمنحني مجلس الإدارة السلطة و المسؤولية لأداء عملي بشكل حسن" ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرشح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,60 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما تزيدهم السلطة و المسؤولية من أداء عملهم وبشكل حسن ، كذلك هناك العبارة رقم 04 والتي هي كالآتي " يقوم مجلس الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة" ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرشح لإجابات العبارة الذي يقدر ب2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون المسؤولين بالمؤسسة دائما ما يشركوهم في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة ، وهناك أيضا العبارة رقم 02 والتي هي كالآتي " يمدني مجلس الإدارة بالدعم اللازم بما يساعدي على تحسين أداء عملي" ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرشح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يساعدهم دعم مجلس الإدارة على تحسين أداء عملهم ، وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالآتي: " يمنح مجلس الإدارة السلطة والمسؤولية لجميع العاملين بالمؤسسة لأداء عملهم بشكل متكامل" ، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرشح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وعليه نستنتج أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن مجلس الإدارة دائما ما يمنحهم المسؤولية لأداء عملهم بشكل متكامل .

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " هل لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة دور في تحسين أداء العاملين ؟ " ، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرشح الإجمالي للمحور و المقدر ب2.607 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي



يبحث عن دور تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين أداء العاملين، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان قام مجلس الإدارة بكامل مسؤولياته تجاه الموظفين، كلما كان هناك تحسن في أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزتها (عثماني ميرة، 2012، ص168) والتي أكدت على أن التجارب أثبتت أن لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة أثر إيجابي كبير على مستوى المؤسسة، وأيضا أكدت دراسة (ضويفي حمزة 2014) أنه توجد علاقة ارتباط خطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وأداء العاملين تتراوح ما بين 89% و 97%.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: جاءت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الشكل التالي " لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

الجدول رقم 25: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث مبدأ حكم القانون المساواة

التقدير العبارة	نادرا	أحيانا	دائما	المجموع	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب حسب الأهمية
	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%					



04	دائما	0,813	2,35	20	11	05	04	العبارة	
				100	55	25	20	رقم 01	
06	دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة	
				100	80	10	10	رقم 02	
03	دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة	
				100	80	10	10	رقم 03	
05	دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة	
				100	80	10	10	رقم 04	
02	دائما	0,686	2,55	20	13	05	02	العبارة	
				100	65	25	10	رقم 05	
01	دائما	0,550	2,75	20	16	03	01	العبارة	
				100	80	15	05	رقم 06	
07	دائما	0,657	2,70	20	16	02	02	العبارة	
				100	80	10	10	رقم 07	
	دائما	0.668	2.635	المجموع					

المصدر: من إنجاز الباحث انطلاقا من تفرغ الاستبيان.

بعد القيام بعملية تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بالفرضية الثالثة، و التي تبحث عن معرفة ما هو دور تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية وهي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ، باعتبار أن العدالة والقانون من أهم الممارسات التي يجب أن تطبق في المؤسسات الرياضية ، حيث احتوت الأداة على سبعة أسئلة مرقمة من (01 إلى 07) الذي أردنا من خلاله أن نبين ما إذا كانت مبادئ العدالة والمساواة تمارس في إدارة المؤسسات الرياضية الجزائرية، وهذا بعد عملية فرز وتفرغ وترتيب النتائج المتحصل عليها إحصائيا باستخدام نظام الحزم الإحصائية spss، ولقد جاءت العبارات على النحو الآتي:

-جاءت العبارة رقم 06 والتي هي كالاتي " العدالة في أجور و رواتب العاملين تحمسهم على الرفع من أداء عملهم " ، في المرتبة الأولى من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,75 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما تحمسهم عدالة الأجور على الرفع من أدائهم ،وهناك أيضا العبارة رقم 07 والتي هي كالاتي " وجود معاملة عادلة لجميع العاملين في المؤسسة يحسن من أدائهم " ،



في المرتبة الثانية من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما تؤدي المعاملة العادلة إلى تحسين أدائه، وهناك أيضا العبارة رقم 04 والتي هي كالاتي " توجد تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة." ، في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث تؤكد وجود تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة ، وهناك أيضا العبارة رقم 03 والتي هي كالاتي " يساعدني النظام الداخلي للمؤسسة على تنفيذ مهام عملي على أكمل وجه" ، في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يساعدهم النظام الداخلي للمؤسسة على تنفيذ مهام عملهم على أكمل وجه ، كذلك هناك العبارة رقم 02 والتي هي كالاتي " المساواة في تقديم الأوسمة و الشهادات التقدير تزيدني مثابة لتقديم الأفضل تجاه عملي" ، في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,70 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما تساهم الأوسمة و شهادات التقدير في زيادة أدائهم ، وهناك أيضا العبارة رقم 05 والتي هي كالاتي " كافة العاملين على اطلاع تام بالقانون الداخلي للمؤسسة مما يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد" ، في المرتبة السادسة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,55 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث دائما ما يكونون على دراية بتشريعات وقوانين المؤسسة الداخلية ، وهناك أيضا العبارة رقم 01 والتي هي كالاتي " الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة تزيد من فعالية أدائي" ، في المرتبة السابعة من حيث المتوسط المرجح لإجابات العبارة الذي يقدر ب 2,35 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد أن أفراد عينة البحث يعتبرون أن الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة دائما ما تزيد من فعالية أدائهم .

من خلال هذا العرض الموجز الذي تم عرضه ، وبناء على التساؤل التالي " هل لمبدأ حكم القانون والمساواة دور في تحسين أداء العاملين ؟" ، وبناء على إجابات أفراد المجتمع وكذا بعد حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب 2.635 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي (من 2,33 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور



مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك تطبيق للقوانين وكان هناك عدل بين العاملين كلما كان هناك تحسن في أداء العاملين دخل المؤسسة الرياضية، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك ، وهو ما أكدته الدراسة التي أنجزت في القاهرة بالتعاون مع برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية (أديبات الحوكمة، 2010) حيث أكدت على أن مبدأ حكم القانون يقيس مدى ثقة العاملين بالقوانين التي تحكم المؤسسة، ما ينعكس على زيادة فعالية أداء الأفراد داخل المؤسسة، كما أكدت دراسة (بن عيسى ريم، 2012) أن وجود نظام تشريعي وقانوني عادل في المؤسسات يحمي حقوق العاملين يحسن من أدائهم، ويقوي من عزيمتهم.

## الفصل الخامس



استنتاجات  
واقترحات



الإستنتاج العام  
الاقتراحات و التوصيات  
الأفاق المستقبلية للدراسة



### الاستنتاج العام:

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال، توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول بأن مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ما هي إلا مؤسسة رياضية، يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتطوير وترقية أداء الفاعلين فيه والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات تتماشى مع المستوى العربي والدولي ككل ومحاولة تطويره حيث لا تتم إلا بتضافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها محور دراستنا والتي تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى أداء الموظفين بطريقة جيدة إذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمديرية والرقى بها إلى الأحسن، لأن موضوع الحوكمة يعد من المواضيع المهمة حاليا والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي، حيث أصبح هذا المفهوم ضروريا لتطوير وتحسين العلاقة فيما بين المنشأة والعديد من المهتمين بأمورها، خاصة منهم الموظفين، وعليه فإن الحوكمة تمثل النظام الذي من خلال يتم التوجيه والرقابة على أنشطة المؤسسات، ودعم عملية اتخاذ القرار فيها، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، وقد بادرت العديد من الدول وخاصة النامية منها بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة التي أرستها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأيضا بنماذج الحوكمة المختلفة التي أرسلها المنظور الدولي والتي عكست مدخلا للجهود الدولية في مجال حوكمة المؤسسات، ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية:

- الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية ذات الصلة بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.

- يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وضمان التطوير ورفع الأداء واتخاذ القرارات السليمة.

- لمبادئ الحوكمة دور مهم في زيادة فاعلية أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.

- وجود نظام تشريعي وقانوني عادل في المؤسسات يحمي حقوق العاملين ويحسن من أدائهم.



### الاقتراحات:

من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين في المؤسسة الرياضية مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة فقد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي نتمنى مراعاتها بغرض تحسين العمل وتمكين العاملين في المديرية والمتمثلة فيما يلي:

- الالتزام بضوابط مبادئ الحوكمة و بمعاييرها للميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات خاصة فيما يتعلق بأمر رسخ الشفافية و المصادقية و المسؤولية و الاتصال و العدالة و المراقبة في بيئة المؤسسة و هذا من أجل الحد من الفساد الإداري.
- السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير والإدارة وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات الرياضية.
- تهيئة بيئة العمل بمديرية الشباب والرياضة بما يدعم الحوكمة، من خلال تبني مبادئها في الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وزيادة الثقة بين العاملين، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل تفعيل مبدأ الشفافية والمشاركة في صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع لدى العاملين ويحسن من أدائهم.
- العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب.
- يجب على إدارة المؤسسة الرياضية ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة والتركيز على إرساء مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء.



من خلال ما أظهرته نتائج هذا البحث التي توصل إليها الباحث في حدود العينة التي أجريت عليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- ضرورة اعتماد مبدأ المساواة في تقديم الحوافز المعنوية كأحد الطرق الرئيسية في التحفيز، والحرص على تأكيد أهمية العمل الذي يقوم به الموظفون بالنسبة للمؤسسات بشكل مستمر، والإشادة بجهود الموظفين ودورهم في النجاحات التي تحققت بالمؤسسة.

- لا بد من زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات المفصح عنها، حيث أنها عامل مهم جداً حيث اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت الحوكمة، حيث اتضح من الدراسة الحالية أن ترتيب سهولة المعلومات المفصح عنها حل بالمرتبة الثانية.

- ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.

- لا بد على المسؤولين رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم إذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

- لا بد من معرفة كل الأشخاص الذين لهم صلة بالمؤسسة بماهية موضوع الحوكمة .

- يجب أن يكون القانون الداخلي للمؤسسة الرياضية يتماشى مع مبادئ الحوكمة خاصة مبدأ حكم القانون والمساواة.

- يجب مواكبة الدول المتقدمة في المجال الرياضي، لأنه أصبح اقتصادي يدر الكثير من الأموال، لأن المؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي صار لها أسهم، فهي تنتج وتسوق وتشهر وتبيع.

- إنشاء مصلحة محاسبة داخل المؤسسة التي تعطي المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب ، لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.

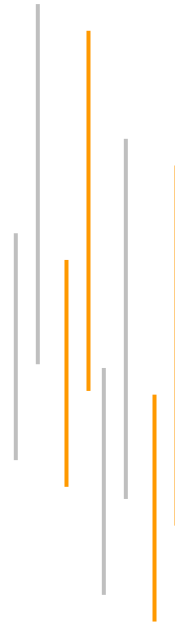


### الأفاق المستقبلية للدراسة:

تعتبر كل من الحوكمة و الأداء الوظيفي مهمين جدا في إدارة الأعمال، و لكن هذه الدراسة لم تتناول إلا جزء بسيط منهما ، لذا لا تزال هناك العديد من الجوانب التي تحتاج للمزيد من الدراسة و التي يمكن أن تؤخذ كمواضيع مستقبلية للبحث فيها ، ومن أهمها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- مدى التزام المؤسسات الرياضية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على الأداء في المؤسسات الرياضية.
- الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الرياضية.
- معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية.
- علاقة البيئة التنظيمية بمدى قدرة المؤسسات الرياضية على تطبيق مفهوم الحوكمة.
- علاقة الحوكمة بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية.
- دور الحوكمة في زيادة فاعلية فريق العمل والتطبيق على المؤسسات الرياضية.

وأخيرا، فإن هذا العمل هو مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر يجب استكمالها في المستقبل بعون المولى تعالى، وأسأل الله العظيم التوفيق في أن يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة ، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد وأن يلازمه النقص، و هو يحتاج إلى تصويب و توجيه، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان ، و الكمال لله.



# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و  
المراجع



# قائمة المصادر والمراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

- 1- الكبيسي عامر: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2004 م.
- 2- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين ،سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 1 مصر ، 2009م.
- 3- أسامة ربيع أمين: التحليل الإحصائي ، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة، مصر، 2007.
- الإسكندرية، 1984م.
- 4- السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة الغريب، 1995م.
- 5- العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1995م
- 6- الكيسي عامر خضير: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
- 7- النمر سعود محمد: السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1990م.
- 8- النمر مسعود محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس و الوظائف، الرياض، 1997 م.
- 9- بدوي أحمد زكي، ومحمد كمال مصطفى: معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة،
- 10- تركي محمد: مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، (د.ط)، الجزائر، 1984.
- 11- جاد الله صالح محمود: تدقيق الأداء و تقييم المشروعات في الحكومة للمملكة العربية السعودية، الرياض، 1405.
- 12- جمال لعامرة ، منهجية الميزانية العامة للدولة في الجزائر، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2004، 1.
- 13- حبيش فوزي: الوظيفة العامة في إدارة شؤون الموظفين، بيروت، دار النهضة العربية، 1991م.
- 14- حسن رواية: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، القاهرة، 2000م. -محمد موفق حديد: الإدارة العامة، هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشرق، عمان، 2000م.
- 15- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007م.

- 16- سليمان حنفي محمد: السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990 م.
- 17- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1986م
- 18- عامر سعيد ياسين، خالد يوسف الخلف: الإنتاجية القياسية، معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ، 1403هـ.
- 19- عباس سهيلة محمد، وعلي حسين: إدارة الموارد البشرية، ط1، داز وائل للطباعة و النشر، عما، 1999م.
- 20- عبد الله صلاح: فعالية تقييم الأداء، بحث لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1979م.
- 21- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2006-2007.
- 22- عبيدات الذوقان و آخرون: البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 1987م.
- 23- علاقي مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية، حوارزم العلمية للنشر العلمية، جدة، ط3، 2007م.
- 24- علي عبد الواحد وافي: مناهج البحث، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، (د.ط)، القاهرة، 1975.
- 26- غيث محمد عاطف: معجم علم الاجتماع، دار المعفة الجامعية، الإسكندرية، 1990 م.
- 26- محسن أحمد الخضيرى "حوكمة الشركات" ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 27- مروان عبد المجيد : أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000..
- 28- مروان عبد المجيد : أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
- 29- هاشم زكي محمود: تنظيم وطرق العمل، ط1، الكويت، مطابع جامعة الكويت، 1984م.
- 30- هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996م.

### ➤ تقارير:

- 1- البنك الأهلي المصري ، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات ،النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني ،المجلد السادس والخمسون ،2003.
- 2- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول"التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، بالتعاون مع الإتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين ،ووزارة الاستثمار "مركز المديرين" بجمهورية مصر العربية والمنعقدة في الشارقة-دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005.
- 3- مصطفى حسن بسيوني السعدني، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنعقدة بالقاهرة، أبريل 2007.



## ➤ الرسائل والمذكرات:

- 1- بن دادة خير الدين: الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
- 2- بن عيسى ريم بعنوان: تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013.
- 3- تلخوخ سعيدة: التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة MGBROY (الرغاية) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2014م.
- 4- سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء : كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر 2009 م.
- 5- ضويفي حمزة: فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي، رسالة دكتوراه في المالية والمحاسبة غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.
- 6- رايس محمد مهدي: دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، رسالة ماستر في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011-2012.
- 7- صلواتشي هشام سفيان: حوكمة المؤسسات : دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 8- عبدي نعيمة: دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير في مالية المؤسسة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008-2009.
- 9- عثمان ميرة: أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2011-2013.
- 10- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير تخصص مالية ومحاسبة غير منشورة قسم علوم التسيير، جامعة المدية 2008/2009 .
- 10- مطرفي خميسي: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماستر معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية فرع إدارة و تنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة غير منشورة، 2013-2014م.

## المجلات والدوريات:

- 1- مجلة اقتصاد وأسواق، العدد 57، مارس 2008، السنة الخامسة، ص 16.

2-فؤاد شاكر ،الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية،ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصري العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"،منشورة في:  
( sector Workshop,march 2006 )

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 1-Alamgir,M.(2007), corporate governance: A Risk perspective ,paper presented to: corporate governance and reform: paving the way to financial stability and development ,a conference organized by the Egyptian Banking Institute, cairo,may7-8
- 2 -Fateh debla, le system de gouvernance des entreprises nouvellement privatisées, mémoire magister science économique artériel étude de quelques cas .
- 3-Freeland,C,(2007),Basel committee Guidance on corporate governance for Banks,paper presented to: corporate governance and reform : paving the way to financial stability and development, a conference organized by the Egyptian banking Institute ,cairo,May
- 4 -Fawsi.s,april2003,assessment of corporate governance in Egypt .working paper N.82 Egypt , the Egyptian centre for Economic Studies.
- 5- Iskander,M.and N.Chamlou.(2002).Corporate governance:A Framework for Implementation. .

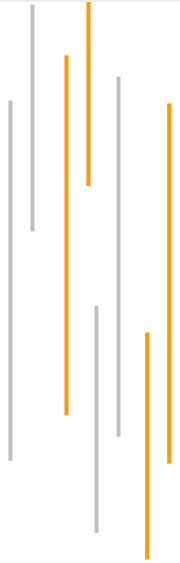
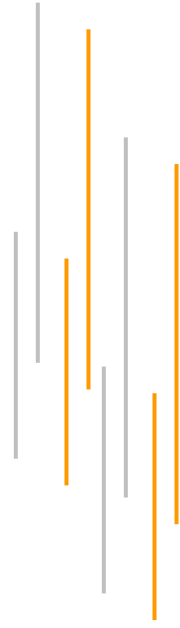




# الملاحق



# مقدمة



## جدول خاص بقائمة المحكمين

المعهد	مكان العمل	درجاتهم	أسماء المحكمين
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر أ	بن رجم أحمد
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد أ	بوساق فتيحة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ مساعد أ	جوادي صفاء
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر ب	مرنيز أسامة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر ب	بوصلاح النذير

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة موجهة إلى موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في الإدارة والتنظيم في الرياضة

بعنوان:

تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجوا مساعدتكم، وذلك بمنح وإبداء رأيكم حول ما تتضمنه كل فقرة من فقرات الإستبانة ومدى وضوحها، تلاؤمها وانتمائها لمحور الدراسة، وذلك بوضع إشارة (✓) تحت ما يناسب اختيارك.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

الباحث: بوقرة بلال

إشراف الأستاذ: منجحي مخلوف

محاور الدراسة الرئيسية وتشمل :

المحور الأول: هل لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة ؟

دائما	احيانا	نادرا	عبارات الإفصاح والشفافية
			1- تعامل المسؤولين معي بشفافية يزيد من ثقتي في أداء عملي .
			2- تطبيق نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرتي في أداء عملي.
			3- برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية يطور من أدائي ومهاراتي في العمل.
			4- توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفزني على زيادة أداء عملي .
			5- إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب تحسن من أداء عملي بالمؤسسة.
			6- وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة يتم نشر كل المعلومات المهمة فيها بصفة منتظمة يساعد على زيادة فعالية أداء عملي.
			7- عرض المعلومات المفصّل عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء عملي.

المحور الثاني: هل لتطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته دور في تحسين أداء

العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة ؟

دائما	أحيانا	نادرا	عبارات مسؤوليات مجلس الإدارة
			1- يمنحني مجلس الإدارة السلطة و المسؤولية لأداء عملي بشكل حسن.
			2- يمدني مجلس الإدارة بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين أداء عملي.
			3- عندما أواجه مشكلة أجد مجلس الإدارة بجاني حتى نجد حلاً لها.
			4- يقوم مجلس الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة.
			5- تأخذ القيادة بآراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة.
			6- يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة .
			7- يمنح مجلس الإدارة السلطة والمسؤولية لجميع العاملين بالمؤسسة لأداء عملهم بشكل متكامل.

المحور الثالث: هل لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في تحسين أداء

العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة ؟

دائما	أحيانا	نادرا	عبارات حكم القانون والمساواة
			1- الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة تزيد من فعالية أدائي.
			2- المساواة في تقديم الأوسمة و شهادات التقدير تزيدني مثابرة لتقديم الأفضل تجاه عملي.
			3- يساعدني النظام الداخلي للمؤسسة على تنفيذ مهام عملي على أكمل وجه.
			4- توجد تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة.
			5- كافة العاملين على إطلاع تام بالقانون الداخلي للمؤسسة مما يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد.
			6- العدالة في أجور و رواتب العاملين تحمسهم على الرفع من أداء عملهم.
			7- وجود معاملة عادلة لجميع العاملين في المؤسسة يحسن من أدائهم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- **عنوان الدراسة:** " تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية "

- **أهداف الدراسة:**

- 1-التعريف بمفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.
  - 2-توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة.
  - 3-التعرف على دور الحوكمة في المؤسسات الرياضية لتحقيق أحسن أداء للعاملين.
  - 4-إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق الحوكمة ك ممارسة إدارية ودورها الايجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- **الإشكالية:** هل لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟
- **الفرضية العامة:** -لتطبيق مبادئ الحوكمة دور مهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- **الفرضيات الجزئية:**

- لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
  - لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
  - لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- العينة:** -تتكون عينة البحث من (20) إداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
- منهج دراسة:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ،انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها .
- أداة الدراسة:** : تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط ( معامل بيرسون )
- أبرز نتائج الدراسة :**

1. يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
2. يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية أبرز مبدأ من مبادئ الحوكمة مطبق في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
3. تؤثر طبيعة المؤسسة على التوجه الفكري للعاملين، فيما يخص موضوع الحوكمة والأداء.

- **التوصيات :**

- الالتزام بضوابط مبادئ الحوكمة و بمعاييرها للميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات خاصة فيما يتعلق بأمر رسخ الشفافية و المصداقية و المسؤولية و الاتصال و العدل و العدالة و المراقبة في بيئة المؤسسة و هذا من أجل الحد من الفساد الإداري.
- يجب على إدارة المؤسسة الرياضية ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة والتركيز على إرساء مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء.
- السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير والإدارة وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات الرياضية.

## Résumé de l'étude

- **Titre de l'étude:** «Le processus de communication des compétences de la direction administrative de la Jeunesse et des Sports»

**Objectifs de l'étude:**

- 1 - Déterminer l'efficacité de la Direction de la gestion de l'utilisation des compétences en communication.
- 2 - Identifier les besoins des administrateurs dans les domaines du travail administratif de la Direction des cours spécialisés compétences pratiques de communication dans le domaine de la gestion du sport.
- 3 - identifier les obstacles qui entravent le processus de communication ont administrateurs de la Direction.
- 4 - la connaissance de la mesure de l'efficacité de la communication ont le personnel administratif de la Direction.

**Problématique:** Y at-il des compétences des processus de communication pour les modérateurs de la Direction de la jeunesse et du sport de M'sila?

- L'hypothèse générale:

– Service de la Jeunesse et des Sports de M'sila les compétences personnelles au cours du processus de connexion dans le domaine de la gestion du sport

- Hypothèses District :

- Les organes administratifs de la Jeunesse et des Sports de la Direction des relations interpersonnelles de M'sila pendant le processus de connexion dans le domaine de la gestion du sport.

- Il ya des facteurs qui empêchent les moyens de communication efficaces avec les administrateurs des différentes spécialisations de la Jeunesse et des Sports de gaz Direction.

Exemple:

L'échantillon se compose de (32) Direction administrative de la Jeunesse et des Sports, de M'sila.–

Méthodologie de l'étude: Le chercheur sur la méthode d'analyse descriptive que les approches les plus appropriées à la nature de l'étude et ses objectifs.

Outil Etude: un questionnaire a été élaboré pour recueillir outil d'information a été utilisée comme fréquences et les pourcentages et la moyenne arithmétique, l'écart type et l'analyse de corrélation (Coefficient de Pearson)

Les résultats les plus importants de l'étude:

1. Montrer que le rôle administratif des compétences de communication dans la résolution des problèmes des employés administratifs et de gestion face à la Direction de la Jeunesse et des Sports.
2. Compétences administratives des processus de communication fonctionne efficacement pour parvenir à la compréhension mutuelle et la coopération entre les deux appelants.
3. Obstacles à la aptitudes à la communication réduisent le niveau de gestion de la performance à la Direction de la Jeunesse et des Sports.

**Recommandations:**

- Le besoin de l'attention de la Direction de la Jeunesse et des Sports pour établir des normes pour les qualités personnelles de ceux en charge du travail administratif au moment de choisir tous les secteurs et niveaux d'organisation administrative pour le sport si l'impact de la réussite du processus de communication avec les autres.

- Doit organiser des programmes de formation dans des moyens administratif sophistiqués et efficaces de communication avec les autres à la Direction administrative de la Jeunesse et des Sports, dans le but de développer une culture de communication et établir des valeurs et des concepts qui aident à l'art de contact avec les autres.

- L'organisation d'ateliers spécialisés pour les administrateurs vise à améliorer l'utilisation des capacités de communication et de l'application pratique des méthodes adeptes corriger son évaluation de compétence particulière, qui est l'une des compétences les plus importantes dans le travail administratif.