

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

فرع : إدارة وتسيير رياضي

تخصص : تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية



معهد : علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم : الإدارة والتسيير الرياضي

رقم :

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

اعداد الطالب (ة) : وليد هارون

تحت عنوان :

**تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد
الرياضي داخل المؤسسة الرياضية
-دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج-**

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة المسيلة	د. بوصلاح النذير
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	د. صدراتي حبيب
مناقشا	جامعة المسيلة	د. بوساق فتيحة

السنة الجامعية : 2018 / 2019

تشكرات

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

والله يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل "و. صرراتي حبيب" لتوجيهاته ونصائحه القيمة وإشرافه على التأطير فنرجو أن نكون قد جسرنا جبهته في هذا العمل، كما لا ننسى الأستاذ: "شعاني ميلو" و "و. بوصلاح النزير" و "و. منجمي مخلوف" الذين لم يبخلوا علي يوما بنصائحهم وتوجيهاتهم القيمة.

كما نتوجه بالشكر الجزيل على كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

وإلى كل زملائي الطلبة الذين رافقونا طيلة فترة سنوات الدراسة.

وإلى كل أساتذة وطلبة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة قسم الإدارة والتسيير الرياضي لجامعة محمد بوضياف المسيلة.

الشكر موصول إلى كل هؤلاء

إهداء

الحمد لله مهما عمرناه فلن نستوفي عمره والصلاة والسلام على خير المرسلين أهري ثمرة عملي
هكذا إلى:

إلى من القلب بهواها... والعمر فراها... والعين تروح لرؤياها... إلى التي أحببني بوجدها...
ونورتني بضياء حلمها... إلى التي عملتني تسعا وسقتني رضيعا وحفتني برعايتها... غلى التي
وعتني للسجود... إلى حبيبي الغالية نور حياتي... أمي... حفصة...
إلى الذي تهافتت كلمات ليس كالكلمات عنه... وكثرت عبارات الود ولم استطع أن احصرها
له... إلى من لا غنى عنه... أبي... عبر النور...
إلى البسمة التي أومضت علي وأصبحت أوين لها بعمرى كله شقيقة القلب... كوثر... أختي.
إلى كل خالاتي وأبنائهم وعماتي وأبنائهم
إلى الذين أموت في حبهم ولا أتصور حياتي من دونهم، رمز السعادة إخوتي:
محمد... لطفي... حفظهم الله وأطال عمرهم.
إلى أخوالي... رشيد... مسعود... زكرياء... ساعر... وأبنائهم.
إلى أعمامي... جمال... مالك... فارح... عباس... مبروك... عبد الرحيم... وأبنائهم
إلى التي تدعولي بظهر الغيب الغالية على قلبي، جرتي... مليكة...
إلى روح أجراوي... موسى... هارون... الرشيد... وبالأخص صاحبة الفضل الكبير جرتي
رحمها الله... هارون عفيفة...
إلى كل أصدقائي...

وخاصة الزملاء: زهران علي / زيانني / زواوي / بن الربيع / خرشني / لعيابرة / بالي / رحمانني
عبد الحفيظ / شناع ياسين / السي العربي يحيى / سلوم حمزة / بن ولهة عماو / واوو سمير
إلى كل من يحب وليد هارون ويتمنى له الخير
إلى كل من نساه قلبي ولم ينسه قلبي
إليكم جميعا أهري ثمرة جهري

الطالب: هارون وليد

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

مقدمة ١-١

الفصل الأول : الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الخلفية النظرية

تمهيد	4
1. مفهوم الحوكمة.....	5
2. الفساد الرياضي	22
3. المؤسسة الرياضية	32
4. الدراسات السابقة	50
خلاصة الفصل الأول.....	56

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة

تمهيد	58
الكلمات الدالة في الدراسة	59
1-1-الحوكمة:.....	59
1-2- الفساد الرياضي	59
1-3-مفهوم المؤسسات الرياضية	60
2-إشكالية الدراسة.....	61
2-3-فرضيات الدراسة	63
3-أهداف الدراسة	63
4-أهمية الدراسة	63
خلاصة الفصل.....	65

الفصل الثالث : الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد	67
1. الدراسة الاستطلاعية	68
2. نتائج الدراسة الاستطلاعية:	68
3. المنهج المتبع في الدراسة	69
4. مجتمع وعينة الدراسة	69
5- ضبط متغيرات الدراسة:	70
6- أدوات جمع البيانات والمعلومات	70
7. إجراءات التطبيق الميداني للأداة	71
8. الأساليب الإحصائية في الدراسة	71
9. الخصائص السيكومترية	72

الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول	75
تفسير نتائج الفرضية الأولى	86
عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني	87
تفسير نتائج الفرضية الثانية	98
عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث	99
تفسير نتائج الفرضية الثالثة	110

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

1- الاستنتاج العام	112
2-الاقتراحات	113
3-الآفاق المستقبلية	114
4-المراجع المعتمدة في الدراسة	115

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
72	الجدول رقم (01) معاملات الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للبعد
73	الجدول رقم (02) معامل الفا كرونباخ لمحاو الاستبيان
75	الجدول رقم (3) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
76	الجدول رقم (4) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
78	الجدول رقم (5) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
79	الجدول رقم (6) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
81	الجدول رقم (7) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
82	الجدول رقم (8) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
84	الجدول رقم (9) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
86	الجدول رقم (10) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات افراد عينة الدراسة
87	الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
88	الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
90	الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
91	الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
93	الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
94	الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
96	الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
98	الجدول رقم (18) : تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات افراد عينة الدراسة
99	الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
101	الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
102	الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
104	الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
105	الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
107	الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
108	الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)
110	الجدول رقم (26) : تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
7	شكل رقم 01: أهمية حوكمة المؤسسات.
12	شكل رقم 02 : محددات الحوكمة.
13	شكل رقم 03: المحددات الخارجية و الداخلية للحوكمة.
16	شكل رقم 04: أدوات الحوكمة.
19	شكل رقم 05 يوضح: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.
75	الشكل رقم (6) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
77	الشكل رقم (7) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
78	الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
80	الشكل رقم (9) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
81	الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
83	الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
84	الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
87	الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
89	الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
90	الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
92	الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
93	الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

95	الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
96	الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
99	الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
101	الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
103	الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
104	الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
106	الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
107	الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
109	الشكل رقم (26) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

مقدمة

مقدمة:

إن التغيرات المتسارعة في بيئة المؤسسات الرياضية أو غيرها من المؤسسات، قد تستدعي تغيراً أساسياً في عملياتها التنظيمية مما جعلها تولي اهتماماً بالغاً للمفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، التخطيط الشامل للأداء والحكومة التي تمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما لها من دور كبير وفعال في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي، بفضل اهتمامهم بالموارد البشرية من خلال تبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية تتلائم مع المتطلبات، والتطورات المعاصرة، حيث تحول الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر إلى مؤسسة ذات الحكم الرشيد والمجيد، بالاعتماد على تكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم، وتشجيعهم من خلال عمليات الانضباط والحكم القانون والمساواة والافصاح والشفافية، المساءلة والمشاركة بالمعلومات وكسر الجمود الإداري والحدود التنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

أصبح الفساد الرياضي تحت المجهر في الآونة الأخيرة وصار يحتل الصدارة في قائمة المؤسسات الرياضية، ويقابله في جانب الحوكمة مبادئها وخاصة الأنظمة الرقابية لهما دل هذا التجديد من أجل الحد والانقاص من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، إذ أصبحنا نسمع مؤخراً كلمة الفساد هذه كثيراً لأن الفساد أصبح يضع يده على كل المجالات وفي جميع الاتجاهات حتى الرياضية لم تسلم من الفساد.

وقد يمثل الفساد الرياضي بأشكال شتى، كسوء الإدارة، العنف، العنصرية، التعصب، عدوانية التخطيط، الرشوة، المحسوبية، تزوير نتائج الانتخابات والأندية. واعتماد وإفساد المباريات والتلاعب بنتائجها وسلب حقوق الرياضيين، وفقدان الأخلاق الرياضية وكل هذا راجع إلى تورط المسؤولين والمؤسسات الرياضية الذين تنصلوا وأهملوا أداء واجبهم لأنه لم يعرفوا أسس العمل الرياضي.

هذا الاهتمام الكبير للحد من ظاهرة الفساد الرياضي، أدى بالمختصين والعلماء باتباع مفاهيم جديدة والتي تهتم بالعنصر البشري لأنه الحلقة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ومن بين هذه المفاهيم وأهمها هي الحكومة التي ذاع صيتها في السنوات الأخيرة، وهذا لما فيه من فوائد كبيرة للعامل والمؤسسة والحد من الظاهرة.¹ (بوقرة بلال، 2015، ص3)

ولهذا منعت العديد من الآراء والاتجاهات في المؤسسات إلى المناداة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا لأجل شفافية العمل بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والتعبير المستمر للمؤسسة الرياضية والحد من ظاهرة الفساد الرياضي فيها.¹ (بوقرة بلال، 2015، ص4)

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، كما سنحاول إبراز دور تطبيق مبادئ الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية وبهذا قمنا بتقسيم بحثنا إلى عدة فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول الخلفية النظرية والدراسات السابقة، وتطرقنا فيه لأهم النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة، معتمدين في ذلك لأهل الاختصاص ومن العلماء من شتى أنحاء العالم، وفي هذا الفصل أيضا تطرقنا إلى مختلف الدراسات السابقة، التي تناولت هذا الموضوع أو أحد متغيراته، وذلك لاستفيد منها بأن نتحدد 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.

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 به دراستنا الميدانية وذلك موازاة مع تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات والمعلومات ومختلف الأساليب الإحصائية، وبعد هذا تناولنا الفصل الرابع، وهو عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها بحيث عرضنا فيه النتائج التي تم التوصل إليها في جداول احصائية قمنا كذلك بمناقشتها على ضوء الخلفية النظرية والدراسات السابقة التي تناولتها 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 المحكم والجيد للمؤسسات، فالحوكمة عامل مهم وأساسي، يجب تطبيقه بطريقة صحيحة، لمواجهة تحديات هذه المؤسسات، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم العناصر لهذا المفهوم، الحكومة وأسباب ظهورها بالإضافة إلى مجموعة من التعريفات للحكومة والأهمية التي تسعى لها، وأهم المبادئ والمعايير التي توضحها والتعرف على أدوات وأطراف الحوكمة بالإضافة سنتعمق في الفساد الرياضي من ناحية المفهوم في الفساد بصفة عامة ومظاهر الفساد من رشوة ومحسوبية ومحاباة و واسطة ونهب المال العام إلى أنواع الفساد أولا حيث حسب درجة التنظيم من فساد عربي ومنظم وشامل وثانيا فساد حسب انتماء الأفراد المنخرطين فيه من فساد القطاع العام والقطاع الخاص وثالثا الفساد من حيث الحجم من الفساد الكبير والفساد الصغير و رابعا الفساد من ناحية الانتشار (أي المدى والنطاق الجغرافي) من فساد سياسي وفساد اقتصادي وفساد اجتماعي وفساد ثقافي وفساد بيئي وبعدها نأتي الآثار المترتبة عن الفساد على النواحي الاجتماعية وعلى التنمية الاقتصادية وعلى النظام السياسي ونأتي إلى الفساد الرياضي من تعريف وأشكال وصور الفساد الرياضي من ثم إلى العنف الرياضي وأشكاله المختلفة و تطرقنا إلى العنف في الملاعب الجزائية ونأتي إلى التعصب الرياضي وأعراضه إلى مصطلح الرشوة و المنشطات والعنصرية إلى ذكر أشكال ورموز العنصرية في العالم أمثلة إلى أن نصل إلى بعض صور الفساد محليا و وطنيا إلى غاية وقتنا الحالي ثم نأتي إلى المؤسسة الرياضية ففصلنا وزارة الشباب والرياضة في مجال الشباب وفي مجال الرياضة وفي مجال التجهيزات والمنشآت الرياضية وفي مجال التعاون والعلاقات الدولية إلى أن نتطرق إلى مدير مديرية الشباب والرياضة من مهام لولاية برج بوعرييج من قرار الإنشاء إلى المهام السلم الوظيفي إلى هيكلها التنظيمي ونختتمها بدراسات سابقة .

أولاً: الحوكمة

1- مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح "Corporate Governance" أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح و التي اتفق عليها فهي: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة. و قد 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 و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين". و هناك من يعرفها بأنها: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل و لقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين و بمعنى 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 و تحديد المسئول و المسئولية¹ (جعادي يونس، 2017، ص 17).

وقد عرفت الخبرة إيراميلستين "Iramilstin" حوكمة المؤسسات على أنها: "حوليفة من القانون، التنظيم، الممارسات الإدارية السليمة في القطاع الخاص" مما يشكل البيئة المناسبة للاستثمارات، و رؤوس الأموال، والعناصر البشرية التي لها المقدرة على السعي للاستخدام الأمثل من أجل 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 adriancadbury" حوكمة المؤسسات هي الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية من جهة و بين الأهداف الفردية و المشتركة من جهة أخرى، إن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد، و يحث أيضا على توفير نظم المحاسبة و المسائلة عن إدارة هذه المواد، و الهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع² (بوقرة بلال، 2015، ص 5).

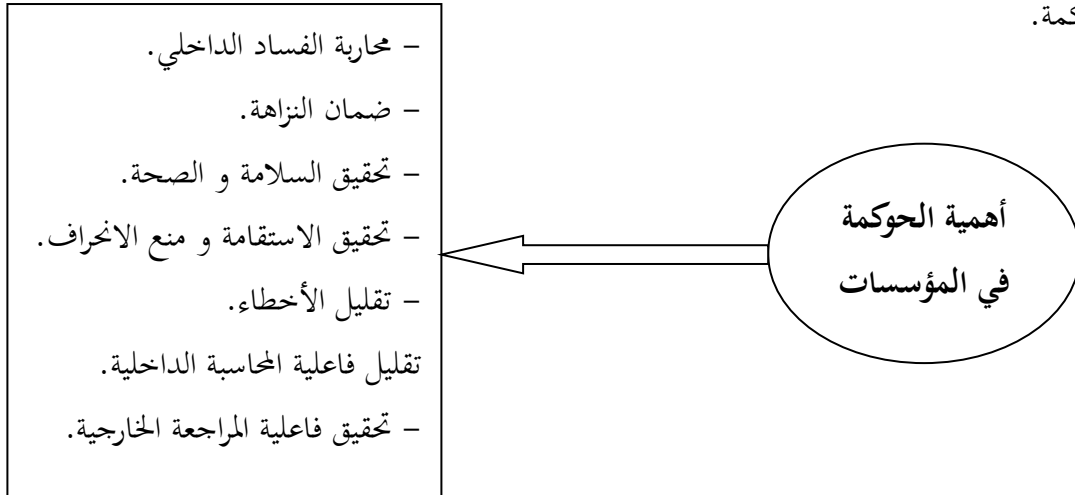
2- أهمية الحوكمة:

تتضمن حوكمة المؤسسات مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى، كما توفر حوكمة المؤسسات أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة، و تقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء¹ (بوقرة بلال، 2015، ص 6).

يتضح من ذلك أن أهمية الحوكمة تزداد في إدارة المؤسسات من أجل 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 عوامة 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 التنافسية² (بوقرة بلال، 2015، ص 6).

مكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثل من إعاقة للنمو و تنمي الثقة في المنشآت التي تطبق الحوكمة مما يساعد على جذب الاستثمارات، سواء الأجنبية أو المحلية، أما يساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية³ (مجلة منازعات الاعمال، 2016/10/28، ص 12).

كما تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لحسن عمل المؤسسات و تأكيد نزاهة الإدارة فيها، و كذلك للوفاء بالالتزامات و التعهدات، ولضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها والشكل التالي يوضح أهمية الحوكمة.



شكل رقم 01: أهمية حوكمة المؤسسات.

فالحوكمة أساس جيد لاستقامة و الصحة الأخلاقية، وتظهر فيما يلي:

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده، أو باستمراره، بل القضاء عليه، وعدم السماح بعودته مرة أخرى.
- تحقيق و ضمان النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- تحقيق السلامة و الصحة و عدم وجود أي أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد، و منع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمام العام صالحاً.
- محاربة و عدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً، و أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، و تحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.
- استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، و بالتالي تجنب أعباء هذا الحدوث.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من النظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وربط الإنفاق وربط الإنفاق بالإنجاز.
- تحقيق أعلى قدر للفعالية من مراجعي الحسابات الخارجية، خاصة و أنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية و عدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المؤسسة، والمديرين التنفيذيين للمؤسسة¹ (بوقرة بلال، 2015، ص 7).

3- أهداف الحوكمة:

تساعد الحوكمة السليمة للمؤسسات في دعم الأداء و زيادة العلاقات التنافسية و جذب الاستثمارات للمؤسسات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، وتدعيم استقرار الأسواق المالية و الأجهزة المصرفية و ذلك من خلال:

- ✓ تحقيق العدالة و الشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستجوب الإدارة.
- ✓ حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء أقلية أو أغلبية و تعظيم عائداتهم.
- ✓ منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات و منع متاجرة أصحاب السلطة التشريعية.
- ✓ تدفق الأموال المحلية و الدولية و تشجيع جذب الاستثمار.

- ✓ ضمان مراجعة الأداء المالي و تخصيص أموال المؤسسة ومدى الالتزام بالقانون و الإشراف على مسئولية المؤسسة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- ✓ ضمان و جودة هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها.
- ✓ وجود المراقبة المستقلة على المديرين و المحاسبين وصولاً إلى قوائم مالية ختامية، على أسس و مبادئ محاسبية عالية الجودة.
- ✓ وجود المعاملة العادلة و المتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسطرين على المؤسسة.
- ✓ الكفاءة و الشفافية بما يسمح بالرقابة على المؤسسة.
- ✓ التأكد من الإفصاح عن النتائج المادية أو نتائج نشاط المؤسسة، و عوامل المخاطرة المتوقعة و الصفقات التي تعقد مع أطراف أخرى و أي ترتيبات تمكن من مساهمين بعينهم من الحصول على سيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم في رأس المال و أي معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة و كبار المديرين التنفيذيين بما يحصلون عليه من مكافآت، و المعلومات التي تصف هياكل قواعد و إدارة المؤسسة و سياستها¹ مرجع سبق ذكره، بوقرة، ص (8).

- ✓ إمكانية اللجوء إلى التشريع و القوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.
- ✓ التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل، و مساندة جهود الإدارة على المدى الطويل.

4- أساس ظهور الحوكمة:

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

1-4 - نظرية الوكالة:

يعود ظهور نظرية الوكالة إلى الأمريكيين بيرل و مينز "pirl-Mins" سنة 1932، اللذان أعدا تقريراً عن صورة أو شكل المؤسسة، وضحا فيه أن المؤسسات يمكن أن تصبح كبيرة جداً لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة، نظراً لأن عملة الأسهم هم الذين يملكون المؤسسة والمديرون يراقبون المؤسسة التي لا يستطيع مساهموها جمعياً، إنجاز القرارات اليومية اللازمة لتشغيل الأعمال.

و هذا الفضل له إثارة على مستوى أداء المؤسسة ثم جاء دور جانسن و ميكلينج، Jensen-Mikling، سنة 1976 م، اللذان قدما تعريفهما الشهير لنظرية الوكالة "نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة يلجأ

بموجبها شخص (الرئيس) لخدمات شخص آخر (العامل) لكي يقوم بدله بمهمة ما و هذه الوظيفة تستوجب نيابته للسلطة".

وعليه فان نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين، ومهمة اتخاذ القرار و التسيير الموكلة للمديرين الذين تربطهم بالمؤسسة، عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة خواصهم و خلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها¹ (بوقرة بلال، 2015، ص 8).

4-1-1- فرضيات نظرية الوكالة:

ترتكز نظرية الوكالة على الفروض التالية:

- لا تكون أهداف الأصيل و الوكيل متوافقة تماما، و أن يكون هناك قدر من التعارض في المناهج بينهما.
- عدم التماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الوكيل و الأصيل، و ذلك فيما يتعلق بموضوع الوكالة.
- أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء و الأصلاء، فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين، في بقاء (المؤسسة) علاقة المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى.
- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات، و القيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
- رغبة الأصيل في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة، طرف الوكالة و يحول دون تصرف الكل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

4-1-2- مميزات علاقة الوكالة:

تتميز علاقة الوكالة بما يلي:

- تناظر العلاقة: الأصيل يفوق الوكيل، فله حرية القرار، فالمشكل الذي قد يواجه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل القرار الأمثل.
- العلاقة ناشئة تلقائيا: نشأت هذه العلاقة من استقلالية و تفكير 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 الوكالة² (بوقرة بلال، 2015، ص 9).

4-1-3- 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 العامة.

2-4- نظرية تكلفة الصفقات:

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

1-2-4- 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 بعقلانية و رشادة.

2-2-4- الهدف من نظرية تكلفة الصفقات:

تهدف هذه النظرية إلى قيام مؤسسة و لجوء أطرافها إلى منح أحدهم سلطة التوجيه و الرقابة، إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض في تكاليف الصفقات.

3-4- نظرية حقوق الملكية:

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

1-3-4- فرضيات نظرية حقوق الملكية:

- تعظيم المنافع.

- توجهات الأفراد معلومة داخل السوق.

- الأفراد يتصرفون بالعقلانية¹ (بوقرة بلال، 2015، ص 10).

2-3-4- 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 و الأشياء بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء فحقوق الملكية لا يتحقق إلا بشرطين هما: الاستقلالية، التحويل² (بوقرة بلال، 2015، ص 10).

جدول رقم 01 : محددات الحوكمة:¹ (زمران إيمان، 2017، ص 19).

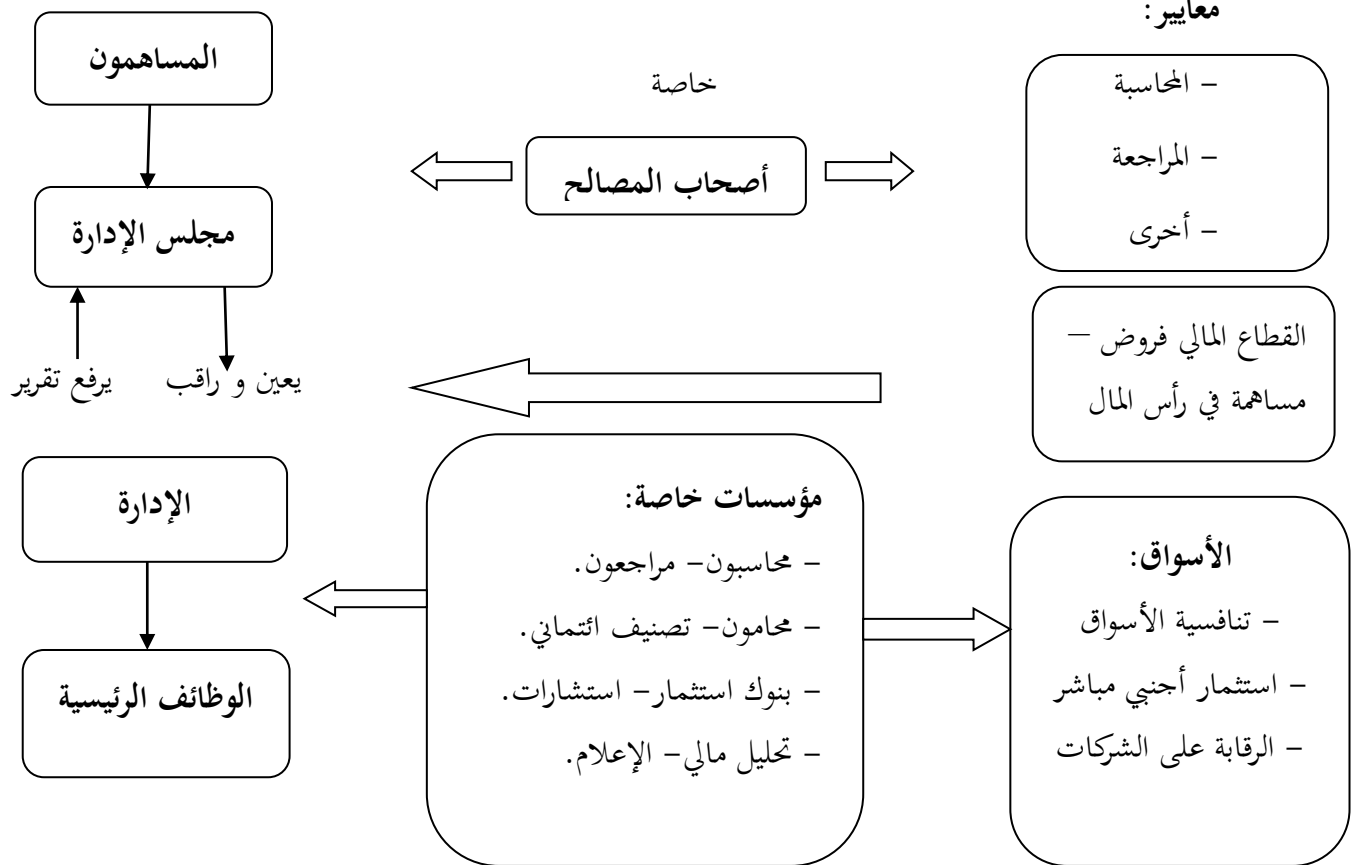
المحددات الخارجية	المحددات الداخلية
نشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال، و قانون الشركات، و قوانين تنظيم المنافسة و منح الممارسات، الاحتكار و الإفلاس. كفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات. درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج. كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات. بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والدفع الائتماني أو الاستثمارات المالية والاستثمارية.	تشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، و التي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وترجع أهمية الضوابط الخارجية والضوابط الداخلية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص² (زمران إيمان، 2017، ص 20).

شكل رقم 02: المحددات الخارجية و الداخلية للحوكمة:

المحددات الخارجية:

المحددات الخارجية:



المصدر: Iskander.MN.chamlou.2002.p122. (زerman ايمان، 2017، ص 81).

5- 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 وفق تاريخ و تراث و ثقافة ومستوى تطور هذه البلدان، وهذا التكيف ضروري لأجل الانتقال من مرحلة المفهوم النظري للحوكمة إلى الآليات التطبيقية لها، وتتفرع هذه المبادئ ما بين السياسية و الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية، ولا تشمل أداء الحوكمة ومؤسساتها فحسب بل تشمل

مؤسسات المجتمع المدني و القطاع الخاص. كما تختلف هذه المبادئ حسب اختلاف الجهات الصادرة عنها ونذكر منها:

- لقد حصر البنك الدولي هذه المبادئ في المحاسبة والمساءلة، الاستقرار السياسي وفعالية الحوكمة نوعية تنظيم الاقتصاد، حكم القانون و التحكم في اللسان.
- أما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية فركزت على حقوق المساهمين، المعاملة، المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسئولية مجلس الإدارة، ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار الحوكمة المؤسسات.
- أما الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فكانت أكثر شمولاً و تضمنت تسعة مبادئ وهي: المشاركة، حكم القانون، الشفافية، حسن الاستجابة، التوافق، المساواة، الفعالية، المحاسبة و الرؤية الإستراتيجية.
- و بما أن موضوعنا يهتم و يدرس المؤسسات الرياضية فقد طرحنا هذه المبادئ¹ (بوقرة بلال، 2015، ص 12).

5-1- مبدأ الانفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي و الأداء وممارسة السلطة، حيث يعتبر وجود إفصاح نوعي وتشجيع الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية لتحقيق الإشراف على المؤسسات، و يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الإدارة و حماية العاملين، و يساعد أيضاً لفهم الجمهور لهاكل و نواحي نشاط المؤسسة وسياساتها لما يتعلق بالمعايير الأخلاقية و البيئية.

5-2- 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، و تعتبر عملية وضع السياسات و الإشراف على النظم المختلفة (الرقابة، الحوكمة ...) أحد مسؤوليات مجلس الإدارة، كما يجب وضع معايير الأداء لقياس سلوك مجلس الإدارة.

5-3- مبدأ حكم القانون و المساواة:

ويقىس مدى ثقة الأفراد في القواعد الخاصة للمؤسسة، كما يجب احترام حقوق مختلف المجموعات، أصحاب المصالح (العمال) في المؤسسة، ويضمن أطراً قانونية يتم تنفيذها بحيادية بما يحمي حريات و حقوق

الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل، و يكون هذا من خلال الالتزام بسيادة القانون و التي تتحقق في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة و عدم تحيزه، مع أو ضد أفراد معينة و يجب أن تتبع صناعة القرارات، قواعد مستقرة يراها المواطنون مخصصة و موضوعية من حيث توافرها، و وجود قناة بعدالتها² (بوقرة بلال، 2015، ص 12).

4-5- مبدأ المسائلة:

أي إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة، و الإدارة التنفيذية من خلال مسائلة صناع القرارات أمام الجماهير، سواء فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرار أو كيفية تطبيقه.

5-5- مبدأ الانضباط:

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح، و هذا من خلال انضباط الكل داخل المؤسسة الرياضية، و كل فرد يقوم بتنفيذ أعماله على أكمل وجه بمعنى آخر أن كل فرد يعمل في المؤسسة يراقب عمله بنفسه.

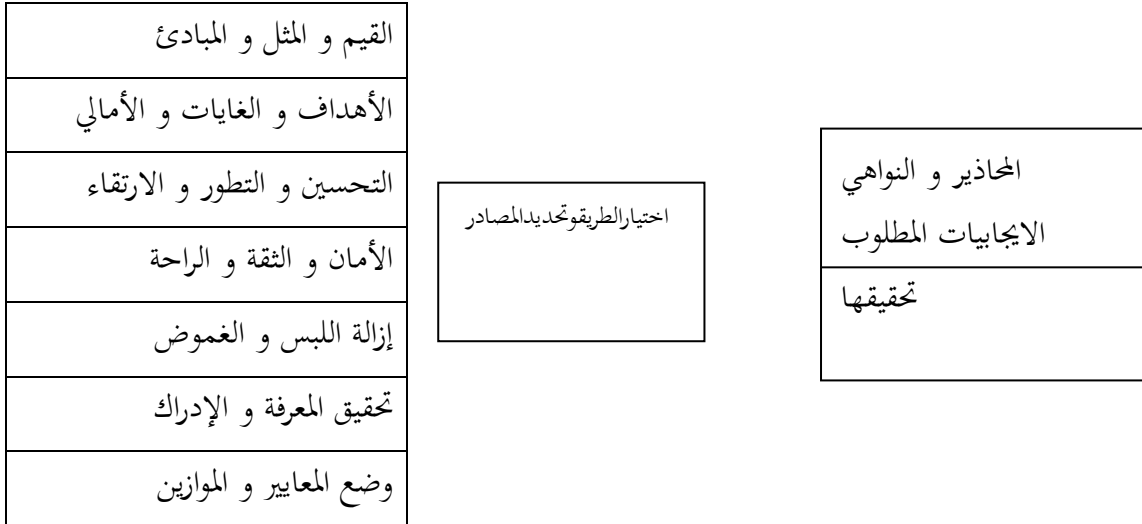
5-6- مبدأ المشاركة والاستقلالية:

أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة، للعمل، و يكون هناك مشاركة للجميع داخل المؤسسة، وتتم هذه المشاركة باستقلالية كبيرة، أي أن كل فرد يكون مسئولاً عن أفعاله¹ (undp، 2006، p22).

6- أدوات عمل الحوكمة:

الحوكمة 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 و هو في سعيه لتحقيقه هذا الهدف يعمل مع آخرين ويتفاعل معهم وينتظر ردود أفعاله وكل هذه الأفعال تحكمها وتتحكم فيها وتضبطها قيم و معايير وضوابط و آداب و مبادئ و أخلاق وعادات ... ، حسبها تعبر عن صور مختلفة من الحوكمة وعن أدواتها، ومن هذا فإن الحوكمة تعمل من خلال أداتين رئيسيتين يظهرهما لنا الآتي:

شكل رقم 03: أدوات الحوكمة



شكل رقم 03: أدوات الحوكمة¹ (مرجع سبق ذكره، بوقرة، ص 12).

إن الحوكمة بذلك إطار فعل أخلاقي، قائم داخل النفس والوجدان والضمير، كما انه قائم داخل العقل والوعي و الإدراك، وهي علاقة ما بين تكوينات أخلاقية و عمليات تنفيذية، للعمل على إيجاد ما هو واجب، وعمل ما هو حسن، من خلال إزالة الغموض، و الكشف عن ما هو قائم في المؤسسات، و القضاء على السلبية و اللامبالاة و تحقيق الايجابية و بما يعمل على اجتناب المفسد، و إصلاح العيوب.

تعمل الحوكمة من خلال التدفيع الذاتي نحو الأفضل، و نحو الأحسن، و نحو الأرقى، و هو تدفيع يستمد رغبته الإنسان في الارتقاء و التطور و التحديث، و من هنا كان ارتباط الحوكمة بعمليات التحديث، و في إطار تفاعل اتجاهي ارتباطي، ارتبط باتجاهات، التيار الإصلاحية، العملي المعاصر، و من أجل تحقيق عناصر الشفافية، المصادقية و تحقيق صحة و سلامة أسواق المال، و طرق الفساد التي قد تحدث، و من ثم فإن الحوكمة تؤسس مرجعية إيجابية فاعلة قائمة على القواعد، راسخة في العقل و المنطق و الضمير سواء على المستوى الآلي للاقتصاد ككل و في إطار عام، أو على المستوى الجزئي للمؤسسات المساهمة في معاملاتها و في عملياتها، و فيما تعلنه من قرارات أو فيما تنشره من قوائم مالية و كشوف محاسبية، و فيما يتم داخلها من عمليات، و ما يتخذه مجلس إدارتها من قرارات ... أو على المستوى المجتمعي الإنساني للأفراد و المنظمات، غير الحكومية و الاتحادات

والنقابات المهنية، و ما تمارسه كل منها من الأدوار، و ما تقوم كل منها من نشاط و عمل² (بوقرة بلال، 2015، ص 14).

فالحوكمة الصحيحة فهي بطبيعتها نابغة من الذات، قائمة على الصلاح و التقوى و قائمة على:

- الامتثال للنواهي و البعد الكامل عن الإضرار بالآخرين أو الاعتداء على حقوقهم سواء كان هؤلاء الآخرين عاملين أو مساهمين، أو أصحاب مصالح، حقيقين في استمرار المؤسسة.
- الطاعة للأوامر التي تصدر إلى مجلس الإدارة من الجمعيات العمومية، وعدم الخروج عن أحكامها، و عدم مخالفتها، وبالتالي إشاعة روح المسؤولية وثقافة الالتزام، وتأكيد ثقافة العمل الجماعي المشترك، وجعل النظام أساسا مرجعيا، لتحديد كل ما هو حسن، وكل ما هو قبيح، وما هو واجب، وما هو محظور وأن يصبح النظام بطبيعته و أدائه كاشفا لكل هذه الأمور.

- الحرص على المنفعة وعلى تحقيق المكاسب من أجل الوصول لتحقيق جميع الأهداف الموضوعة في المؤسسة.
- مقاومة الفساد و القضاء على الإفساد وعدم السماح بتكوين بؤر فاسدة و الإضرار بمصالح الآخرين أو القيام بعمليات تريح على حساب الآخرين أو الحصول على منفعة خاصة على حسابهم أو إظهار الأوضاع على غير حقيقتها.

7- أطراف الحوكمة:

إن الحوكمة كما هي مسئولة فهي أيضا مسؤولية و من ثم فإن كافة الأطراف ذات المصالح في البقاء على صلة بالمؤسسات، وعلى صلة بالنظام الاقتصادي و المالي و حركة الاستثمار، و حركة الإيداع و الإقراض ...، جميعها طرف أصيل من أطراف الحوكمة، فاعلين فيها، و متفاعلين معها¹ (بوقرة بلال ، 2015، ص 15).

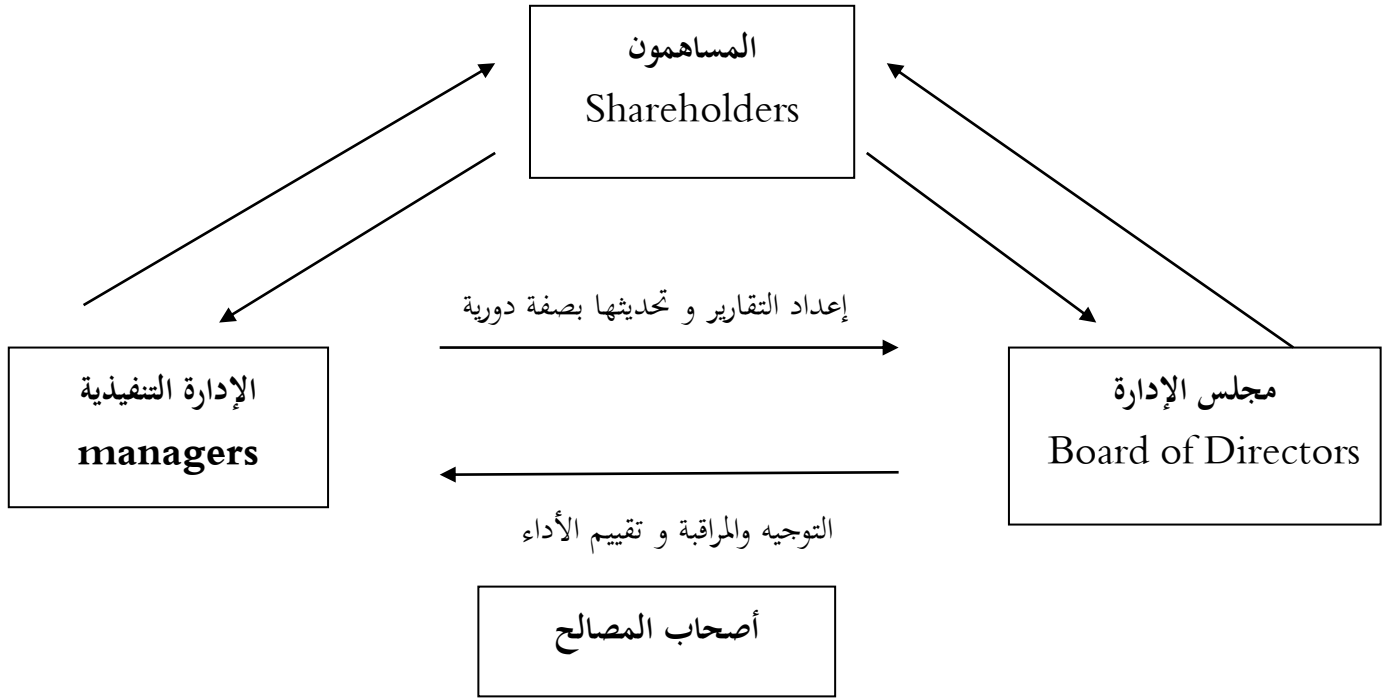
إن الحوكمة بذلك مسؤولية أطراف عديدة، أطراف ضالعة فيها، سواء في الفكر و في العمل التنفيذي أو في تشكيل الوعي الارتباطي بها.

و هي أطراف تعمل من أجل توسيع دورها و نطاقها العام، و زيادة الوعي بأهميتها لتلبية الاحتياجات الخاصة بها و أهمها:

- النظام العام شاملا للضوابط و الأحكام، و القوانين و الأعراف، و المبادئ الراسخة و المستقرة في الضمير و أعماق و جذور قيم المجتمع.
- الدولة ككيان إداري له وظائفه و له هيكله الإداري و بنياته التنظيمي و مؤسساته الفاعلة، و وحداته المتفاعلة و التي تعتمد كل منها على الأخرى متمثلة في سلطاته الثلاث:

- السلطة التشريعية و ما تسنه من قوانين.
 - السلطة التنفيذية و ما تقوم به من أعمال و عمليات تنفيذية.
 - السلطة القضائية و ما تصدره من أحكام و ما تعمل على تحقيقه من العدالة.
- الأفراد العاملين و المتعاملين و أصحاب الاهتمام، وأصحاب العلاقة المباشرة، وغير المباشرة، فضلا عن كونهم أصحاب المصلحة في إحداث الحوكمة.
- إن الحوكمة بذلك مسؤولية أطراف عديدة، مسؤولية كل إنسان حر يحلم بغد أفضل، وبحقه في الحياة الحرة، و في الحياة الآمنة التي تحميها ضوابط، و تحميها نظم، و لا تسمح بالإفساد و تحارب الفساد و تقضي عليه، وهي في حركتها تتصاعد و تنمو قوتها و تزداد خبرتها، و ينمو وعيها و إدراكها بأهميتها، الرسالة التي تقدمها إلى المجتمع حيث تشكل الحوكمة جزءا متكاملا، و لا يتجزأ من نسيج النظام العام، و هي تتوافق و تتسق مع آدابه وأخلاقه و قيمه ... و هي إن كانت تشكل جزء من كل فإنها يحكم ارتقائها و تفاعلها تضع إطارا ضابطا، للسلوك و حاكما لتصرفات، و تضع سياجا أخلاقيا، يحمي و يؤكد حماية المشروعات.
- و من ثم تتحقق مصالح المجتمع المدني، كامل المجتمع بتنظيماته و جمعياته و طوائفه و هو ما يتفق بالكامل مع طبيعته، و مع مناهجه و مع أدواته، و هو مرتبط بكافة الأطراف ابتداء:
- الدولة و الحكومة و أجهزتها الحكومية.
 - المنظمات و الهيئات الدولية.
 - المستثمرين الراغبين في الحصول على المعلومات و تقسيم فرص الاستثمارات.
 - المؤسسات و المشروعات.¹ (بوقرة بلال ، 2015، ص15).

شكل رقم 05 يوضح: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:



¹ (زمان ايمان، 2017، ص 27).

8- واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و تحديات تطبيقها:

8-1- واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر:

في شهر جويلية 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول حوكمة المؤسسات و قد شكل هذا الملتقى فرصة، مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفعالة في عالم المؤسسة، و خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة ميثاق جزائري للحكم الرشيد، كأول توجيه و خطوة عملية تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009، كإطار و دليل إرشادي يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة، و قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق تھيا لتشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، و لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام و الخاص عام 2007 م، بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات و وضع إطار حوكمة المؤسسات الجزائري، كما انه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2007 م،

أعلنت فيه اللجنة الوطنية الحوكمة المؤسسات عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، و يتضمن الميثاق جزأين و ملاحق كما يلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت أن يصبح الحكم الراشد ضروريا في الجزائر كما أنه يربط الصلة مع إشكالية المؤسسة الجزائرية الصغيرة و المتوسطة.

- يتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها حوكمة المؤسسات ضمن جهة يعرض العلاقات مع الهيئات التنظيمية للمؤسسة و من جهة أخرى علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات و أساليب نقل الملكية.

و يختم الميثاق بملاحق تجمع بالأساس أدوات و نصائح عملية يمكن اللجوء إليها كقائمة مرجعية لممارسة التقديم الذاتي لإدارة المؤسسات¹ (أمين نصيبة، 2015، ص18).

8-2- بعض نماذج حوكمة المؤسسات:

8-2-1- النموذج الأنجلو- أمريكي:

وفقا لهذا النموذج و للهيكل التنظيمي للمؤسسة، ينتخب الملاك (المساهمون) مجلس الإدارة يتولى الإشراف على أنشطة المؤسسة، و هذا يعني بأن المساهمين يمارسون رقابتهم على المؤسسة من خلال مجلس الإدارة و الأعضاء الذين يشكلون تلك المجالس. فالجلس لديه ثلاثة وظائف رئيسية:

- تمثيل الملاك المساهمين.

- التوجيه للإدارة.

- الإشراف و المراقبة.

8-2-2- النموذج الألماني:

يتميز النموذج الألماني بملكية المساهمين لمؤسسة إلا أنهم لا يفرضون آليات الحوكمة فيها حيث أن 50 % من المجلس الإشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين بينما ال 50% الباقية يتم تعيينهم من اتحادات العمال، ينطوي هذا النظام على أن الموظفين و العمال ليسوا فقط معينين في أمر المؤسسة أو متأثرين بها، بل لهم أيضا ميزة المشاركة في حكمانياتها، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسات لتحقيق أرباح المؤسسة، كما أن مجلس الإشراف يعين و يتحكم في مجلس الإدارة التنفيذية.

8-2-3- النموذج الياباني:

يتميز النموذج الياباني بأن للمؤسسات المالية دورا أساسيا في هيكلية الحكمانية حيث يعين المساهمون والبنك معا مجلس الإدارة وخلافا لنماذج السابقة فإن الرئيس يتم تعيينه من خلال المساهمين و البنك. و إن طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتيح للهيكل أيضا، حيث يستشير الرئيس المجلس، رغم أن المجلس عادة يصادق على قرارات الرئيس² (أمين نصيبة، 2015، ص11).

8-3-3- تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر:

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

8-3-3-1- الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، و ينتج عنه العديد من الآثار السلبية، و الخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجيهات الاجتماعية، زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحديات الأكبر الذي يواجه مطبق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية، المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لان الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الإصلاحات التشريعية، و ذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد، الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

8-3-3-2- الممارسة العملية والديمقراطية:

إذا كانت كل الاقتصاديات النامية و الصاعدة تحاول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم فإنهما في إطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على إرساء قواعد الديمقراطية، و التي من آثارها الايجابية. تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، و ذلك لقيامها على مبادئ التعددية و الحرية، و التي تقف حائلا أمام سعي أي طرف أو أي قوى سياسية للانفراد بالسلطة، و ذلك يعمل على تطبيق نطاق الفساد و الآثار السلبية الناجمة عنه¹ (أمين نصيبة، 2015، ص20).

8-3-3-3- احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا إلا إذا تقيد بالقانون، وهكذا هو الحال، الحوكمة فلن تكون هناك حوكمة فعالة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها و تأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.

8-3-3-4- إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح:

إن عمليات التواطؤ، و الفساد التي تتم بين مجالس الإدارة، و كبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، و لكنها تضر أيضا بالشركة و مستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات و السياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

9- إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات:

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة الشركات لابد من وجود مجموعة من الإجراءات، يعتمد عليها نظام حوكمة الشركات لتحسين أدائها، و تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

9-1- إجراءات قصيرة الأجل:

تقوم الشركة بإتباع سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح عنها و الإعلان، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة و دور أعضائه و الكفاءات الخاصة بهم و إنشاء مجلس الإدارة الاستشاري. كذلك لابد أن توضح اتصالات مع مساهمي الأقلية، و معاملاتهم و نظم المحاسبة و الإفصاح و معاملة المساهمين الآخرين، وكذا تعيين مراجعين مستقلين و نشر جدول زمن لما سيحدث بالشركة¹ (أمين نصيبة، 2015، ص 20).

تنص سياسة حوكمة الشركات على إنشاء مجلس إدارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، و الغرض من إنشاء هذا المجلس هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار، عن طريق تزويد الإدارة و مجلس الإدارة، بآراء موضوعية ذات بعد مستقل و كذا تزويد مساهمين الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين:

- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس إدارة متقدم بين الخبراء الموجودين في السوق.
- تقوم الشركة بإتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين و يتم الإفصاح و الإعلان عنه.
- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

9-2- إجراءات متوسطة الأجل:

تعمل سياسة حوكمة الشركات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد، و يعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا، و للشركة جدولاً للاجتماعات و المستندات الأساسية للاجتماعات، و تقدم إلى أعضاء مجلس الإدارة الاستشاري قبل مواعيد الاجتماعات حيث تنص سياسة حوكمة الشركات على ما يلي:

- تعيين عضو من مجلس الإدارة مستقبلاً و غير موظف خلال عامين، و يمكن ان يكون عضواً للمجلس الإداري الاستشاري.
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى و مدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحوكمة الشركات و السياسة البيئية الاجتماعية للشركة اتجاه المواطنين.
- أن تقوم الشركة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات¹ (بوقرة بلال ، 2015، ص 21).

ثانياً: الفساد الرياضي

1- الفساد الرياضي

يغطي مصطلح الفساد مجموعة واسعة من الممارسات السياسية، و الاقتصادية و الإدارية المشبوهة، و يشمل مساحة واسعة من الأعمال و التصرفات، غير شرعية، فهو ظاهرة معقدة، تتشعب أسبابها و تتنوع آثارها، و قد اختلفت التعاريف حول الفساد باختلاف الباحثين، و باختلاف التخصصات، و سنحاول التطرق لمفهوم الفساد و أنواعه.

1-1- تعريف الفساد:

من المفاهيم المتداولة، في مختلف المجتمعات و الدول و خاصة خلال السنوات الأخيرة هناك للفساد معنى عام و معاني خاصة ففي إطار المعنى العام يمكن البدء بالمفاهيم اللغوية، التي تساعدنا على الانطلاق من الفساد فلفظ الفساد في اللغة العربية مصدر فعلها فسد، فساداً، و هو البطلان، فيقال فسد الشيء و أي بطل و اضمحل كذلك تعني كلمة فساد الابتداع و اللهو و اللعب، و أخذ المال ظلماً، كما يحمل معنى "أخذ المال ظلماً" أو التلف و العطب"، أو "القتل" و "اغتصاب المال".

و يقصد بالفساد أصبح غير صالح، و الفساد تحلل و تعفن² (بورقعة مختار، 2010، ص 36).

أما المعاني المختلفة لهذه الكلمة في كل من اللغتين الفرنسية و الإنجليزية، كلمة في اللغة الفرنسية لها عشر مرادفات، حيث ترد أحياناً بمعنى الهبوط، الذل، الهوان، (Aoilissfmeni)، و أحياناً أخرى بمعنى سوء و تدهور الأوضاع (Paurrissement)، و أحياناً بمعنى الفسوق (Maralité)، الإغراء، و الإغواء (Subordination).

أما في اللغة الإنجليزية فكلمة فساد "corruption" مشتقة من فعل اللاتيني "Rumpere"، أي بمعنى الكسر أو التكسير، أي أن شيئاً ما تم تكسيه، بهذا الشيء قد يكون سلوكاً أخلاقياً أو قاعدة إدارية، ذلك

أن الموظف يقوم بتكسير قاعدة قانونية أو أخلاقية، أو عرف لبلوغ غاية معينة من هنا يعرف الفساد بأنه "رشوة"، سواء إعطائها أو تلقيها (corrupteur) صف الشخص الذي يدفع الرشوة، أما الراشي (corruptible) للشخص المتورط في الرشوة و يقترب هذا المصطلح في اللغة الإنجليزية بالرشوة (Beibery)، و تعني التحليل والفوضى التي تسود المجتمع و (Post de vin) بالفرنسية¹ (بورقعة مختار ، 2010، ص 37).

و بشكل عام و بالنتيجة فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة، و الفساد في القانون الجزائري هو قانون 06-01 الصادر في 21 محرم 1427 هـ، الموافق لـ 20 فبراير عام 2006، و المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، و هو قانون صدر بناء على الدستور و بمقتضى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المصادق عليها بتحفظ بالمرسوم الرئاسي رقم 04-128 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 هـ الموافق لـ 2004/04/19 و كذلك بمقتضى اتفاقية عربية لمكافحة الفساد مؤتمر تونس² 2003 'صايم عتيقة' ، 2017، ص10).

و تبعا لعدة أوامر و قوانين عضوية، أهمها قانون العقوبات، القانون المتعلق بالأحزاب السياسية، القانون الأساسي للوظيفة العمومية، قانون الإجراءات الجزائية القانون المدني، القانون التجاري، قانون الجمارك. و صدر هذا القانون بعد اخذ رأي مجلس الدولة، و بعد مصادقة البرلمان و هذا القانون يحتوي على 73 مادة موزعة على (6) أبواب.

1-2- مظاهر الفساد:

و تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة السلوكيات التي يقوم بها البعض من يتولون المناصب العامة و بالرغم من التشابه أحيانا و التداخل فيما بينها إلا انه يمكن إجمالها في ما يلي:

• **الرشوة (Bribery):** أي الحصول على الأموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول.

• **المحسوبية (Népotism):** أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حرب أو عائلة أو منطقة ... الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.

• **المحاباة (Favoritism):** أي تفعيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.

• **الواسطة (Wasta):** أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بالأصول العمل و الكفاءة، اللازمة، مثل تعيين الشخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة و الانتماء الجزئي رغم كونه غير كفؤ أو مستحق.

• **نهب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة و التصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.

• **الابتزاز (Black mailing):** أي الحصول على أموال من طرف شخص معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد¹ (صايم عتيقة ، 2017 ، ص11).

1-3- أنواع الفساد:

و الشيء الملاحظ إن أنواع الفساد متغيرة و متطورة باستمرار لتواكب ما يحدث في العالم من تغير و تطور في جميع المجالات.

أولاً: الفساد حسب درجة التنظيم: يوجد (03) أنواع رئيسية للفساد حسب هذا المعيار، لعرض أو الصغير و المنظم و الشامل.

- **الفساد العرفي:** و هذا التعبير يشير إلى كافة أشكال الفساد الصغير و العرفية التي تعبر عن سلوك شخصي

أكثر مما تعبر عن نظام عام بالإدارة و هذا مثل: الاختلاس و المحسوبية و المحاباة، سرقة بعض المبالغ الصغيرة.

- **الفساد المنظم:** و هو ذلك النوع الذي ينتشر في الهيئات و المنظمات و الإدارات المختلفة من خلال

إجراءات و ترتيبات مسبقة و محددة تعرف من خلالها مقدار الرشوة، و آلية دفعها، و كيفية إنهاء معاملة.

- **الفساد الشامل:** هو نهب واسع النطاق للأموال و الممتلكات الحكومية عن طريق الصفقات الوهمية، أو

تسديد ائتمان السلع صورية، و تحويل الممتلكات العامة إلى مصالح خاصة يدعى بالمصلحة العامة، الرشاوي.

ثانياً: الفساد حسب انتماء الأفراد المنخرطين فيه:

- **فساد القطاع العام:** هو الفساد المستشري في الإدارة الحكومية و جميع الهيئات العمومية التي تتبعها، و هو

من أكبر معوقات التنمية و فيه يتم استغلال المنصب العام لأجل الأغراض و المصالح الشخصية.

- **فساد القطاع الخاص:** ويعني استغلال نفوذ القطاع الخاص للتأثير على مجريات السياسة العامة للدولة

باستعمال مختلف الوسائل من الرشوة والهدايا، وهذا لأجل تحقيق مصلحة شخصية كالأعفاء من الضريبة

لحصول على إعانة مسح الديون² (بورقة مختار ، 2010 ، ص39).

ثالثاً: الفساد من حيث الحجم: ينقسم الفساد إلى قسمين هما:

– **الفساد الكبير:** وهو فساد ينتشر في الدرجات الوظيفية العليا للإدارة، يقوم به كبار المسؤولين والموظفين لتحقيق أهداف مادية أو اجتماعية كبيرة و هو أخطر أنواع الفساد لتكليفه الدولة بمبالغ ضخمة، ويرتكبه رؤساء بعض الدول و الوزراء والمسؤولين الكبار في الدولة وتختلف عن الفساد الصغير لضخامة الرشاوي المستخدمة فيه ولا يمكن أن يتم إلا بتوريط المسؤولين في المراتب العليا حيث يكون حجم العمليات التي تقع ضمنه كبيرة تخرج عن السلطة الموظفين الصغار مثل عمليات توريد السلع و المعدات مرتفعة الثمن والمعدات العسكرية.

– **الفساد الصغير:** يتعلق بممارسات الفساد التي لها منافع و عوائد محدودة، في قيمتها و عادة ما ينتشر في المستويات الوظيفية الدنيا و المنخفضة و يرتكب من قبل صغار الموظفين كما أن المقابل المالي فيه بسيط إلى حد ما، ما تندرج تحته الرشاوي الطوعية مثل تلك التي تقدم مقابل التعجيل في الحصول على تراخيص البناء مثلا، أو ترخيص مزاولة نشاط مهنة معينة أو التقاضي عن تقديم وثائق لازمة، لإنجاز معاملة، و هو التقسيم الذي تبناه دليل الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الجسيم (Grand corruption) و الفساد البسيط (petit corruption).

رابعا: الفساد من ناحية الانتشار (المدى و النطاق الجغرافي):

– **الفساد السياسي:** عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد السياسي بأنه "إساءة استخدام سلطة مؤتمنة من قبل مسؤولين من أجل مكاسب خاصة بهدف زيادة السلطة أو الثروة، و لا يشترط أن يشمل تبادلا للمال فقد يتخذ شكل تبادل النفوذ أو منع تفضيل معين كذلك يعتبر الفساد السياسي هو إساءة استخدام السلطة العامة من قبل النخب الحاكمة لأهداف غير مشروعة و للفساد عدة مظاهر منها: الحكم الشمولي الفاسد، غياب الديمقراطية، فقدان المشاركة، فساد الحكام¹ (بورقة مختار ، 2010 ، ص41) .

و ينقسم الفساد السياسي إلى عدة أقسام منها:

• **فساد القمة (Top-corruption)** و هو أخطر أنواع الفساد و ترجع خطورته إلى ارتباطه بقمة الهرم السياسي في كثير من أشكال النظر السياسية لانتفاع من يتولى القمة بالخروج عن حكم القانون بالمكاسب الشخصية التي تحني ثروات طائلة.

• **فساد الهيئات التشريعية و التنفيذية.**

• **الفساد السياسي من خلال شراء الأصوات وتزوير الانتخابات وفساد الأحزاب السياسية و قضايا التمويل.**

• و قد تحدث القرآن الكريم عن هذا النوع من الفساد وذلك حيث يتحدث عن الطغيان والاستبداد، فمتى طغا المسئول حل الفساد، قطعياً عنوان الاستبداد من أخطر أنواع الفساد التي عرفت البشرية على مدار التاريخ. **الفساد الاقتصادي:** هو استخدام الوظيفة العامة لتحقيق منافع خاصة تتخذ أشكالاً متعددة منها الحصول على الرشوة، أو العمولات من خلال تقديم خدمة أو عرض عقود للمشتريات والخدمة الحكومية أو إفشاء معلومات عن تلك العقود المساعدة على التهرب عن دفع الضرائب والرسوم الجمركية وغيرها من الممارسات وأعطى بعض الاقتصاديين تعريف للفساد منهم:

• **منقذ و أنعام الشهابي هو:** استغلال السلطة للحصول على الربح و المنفعة، أو الفائدة لصالح شخص أو جماعة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقى.

• **كذلك عرفه السيد على الشتا:** استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخصي أو من أجل تحقيق هيئة أو مكانة اجتماعية أو من أجل تحقيق منفعة الجماعة أو طبقة ما بالطريقة التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع و معايير السلوك الأخلاقي.

- **الفساد الاجتماعي:** هو مجموعة من السلوكيات التي تحطم أو تكسر مجموعة من القواعد و التقاليد المعروفة أو المقبولة أو المتوقعة من النظام الاجتماعي القائم بمعنى تلك الأفعال الخارجية عن قيم الجماعة الإنسانية التي ترسخ بفعل الظروف البنائية التاريخية، التي تمر بها المجتمعات البشرية، و من صورة الفساد الاجتماعي: التفكك الأسري، انتشار المخدرات، الإخلال بالأمن فهو يشمل جميع الممارسات التي تخالف الآداب العامة، و السلوك القويم.

- **الفساد الثقافي:** هو كل ما خرج بالأمة عن ثوابها و يعمل على تفكيك هويتها و يمس بقيمتها، و هو استغلال ما أمكن من الوسائل للعبث بفكر الأمة و صرفها و جهتها و يتمتع الفساد الثقافي بحصانة ما يسمى حرية الإبداع تارة أخرى رغم إن هذه الحرية لا تمارس إلا للمساس بالثوابت العامة و القيم الاجتماعية التي بنتها الأجيال لا تحتاج إلى خدمتها بالضرورة، إلا أجيال.

- **الفساد البيئي:** هو ما يلحق البيئة من عطل من حيث تفقد وظيفتها الإيجابية للبشرية فالبيئة المجال الحيوي الذي يعيش فيه الإنسان. قد خلقها الله سبحانه و تعالى في تناسق تام في كافة عناصرها بما يناسب الإنسان حيث يحي فيها حياة طيبة، وصحة خالية من الأمراض و الأوبئة، لذا حث الإسلام على الحفاظ عليها ونهى عن كل ما يؤدي إلى الضرر بها من قبل أو إتلاف، الفساد البيئي يشكل كل تغريب الحق ضرراً بالتربة أو المياه، أو النباتات أو الهواء.

و من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الفساد هو استخدام المنصب لغايات شخصية و هو يشمل الرشوة و الابتزاز و المحسوبية و الاحتياي و الاختلاس، و يكون عبارة عن عملية تحتوي علي طرفان أو أكثر و قد يكون فرديا أو عبارة أخرى هو انحراف عن الواجبات الرسمية، لمنصب عام بالتعيين أو الانتخاب لأجل الحصول على مكاتب تتعلق بالثروة أو المكانة¹ (بورقة مختار، 2010، ص 43).

و على العموم يمكن تحديد مجموعة من صور الفساد و أشكاله على النحو التالي:

1. استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات المتنفذة، (وزراء، وكلاء، مستشارون، ... الخ) للحصول على امتيازات خاصة كاحتكارات المتعلقة بالخدمات العامة، و مشاريع البنية التحتية الوكالات التجارية للموارد الأساسية، أو الحصول من آخرين على العمولات مقابل تسهيل حصولهم على هذه الامتيازات دون وجه حق² (صايم عتيقة، 2017، ص 13).

2. غياب النزاهة و الشفافية في طرح العطاءات الحكومية، كإحالة عطاءات بطرق غير شرعية على شركات ذات علاقة بالمسؤولين، أو أفراد عائلاتهم، أو إحالة العطاءات الحكومية على شركات معينة دون إتباع الإجراءات القانونية المطلوبة، كالإعلان عنها أو فتح المجال للتنافس الحقيقي عليها أو ضمان تكافؤ الفرص للجميع.

3. المحسوبية و المحاباة و الوساطة في التعيينات الحكومية، كقيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أسس القرابة أو الولاء السياسي أو بهدف تعزيز نفوذهم الشخصي، و ذلك على حساب الكفاءة والمساواة في الفرص أو قيام بعض المسؤولين بتوزيع المساعدات العينية أو المصالح المالية من المال العام على فئات معينة أو مناطق جغرافية محددة على أسس عشائرية أو مناطقية بهدف تحقيق مكاسب سياسية.

4. تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبة أو جمركية أشخاص أو شركات بدون وجه حق بهدف استرضاء بعض الشخصيات في المجتمع أو تحقيق مصالح متبادلة أو مقابل رشوة، مما يؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من أهم مواردها.

5. استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين أو التمويل غير المشروع للحملات الانتخابية أو التأثير على قرارات المحاكم أو شراء ولاء الأفراد و الجماعات.

2- الآثار المترتبة على الفساد:

للفساد نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و يمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي: ¹ (صايم عتيقة، 2017، ص14).

2-1- أثر الفساد على النواحي الاجتماعية: يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية، إلى الإحباط و انتشار اللامبالاة و السلبية بين أفراد المجتمع، و بروز التعصب، و التطرف في الآراء و انتشار الجريمة كرد فعل لانحياز القيم و عدم تكافؤ الفرص.

كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية و فقدان قيمة العمل و التقليل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام، بالحق العام، والشعور بالظلم، لدى الغالبية مما يؤدي إلى الإخفاق الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع و انتشار الفقر و زيادة حجم المجموعات المهمشة و المتغربة، بشكل خاص النساء والأطفال والشباب.

2-2- تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية: يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة التي تشكل شرطاً أساسياً، لجذب الاستثمارات، المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل و يوسع ظاهرة البطالة و الفقر.

- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية كبيرة للفساد على الخزينة العامة لهدر الإيرادات العامة.

- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي

- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير و بروز المحسوبية والخبابة في أشغال المناصب العامة ² (صايم عتيقة، 2017، ص15).

2-3- تأثير الفساد على النظام السياسي: يترك الفساد آثار سلبية على النظام السياسي برمته من حيث شرعية أو استقراره أو سمعته، و ذلك كما يلي:

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية و قدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية و في مقدمتها الحق في المساواة، و تكافؤ الفرص و حرية الوصول إلى المعلومات و حرية الإعلام، كما يجب من شفافية النظام وانفتاحه.

- يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات في المعبرية منها طبقا لمصالح شخصية، و دون مراعاة للمصالح العامة.

- يؤدي إلى الصراعات الكبيرة إذا تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.

- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة و مؤسسات المجتمع المدني و يعزز دور المؤسسات التقليدية وهو ما يحاول دون وجود حياة ديمقراطية.

- يسيء إلى سمعة النظام السياسي و علاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له ويشكل بجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة، لمنح مساعداتها.

- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمسائلة¹ صايم عتيقة (2017، ص15).

3- تعريف الفساد الرياضي:

يعرف الفساد الرياضي بمعناه الأوسع بأنه إساءة استخدام السلطة العامة الرياضية لأحداث غير مشروعة و عادة ما تكون سرية لتحقيق مكاسب شخصية التي تتمثل في الرشوة، و العنصرية، و التنظيم الرديء و تنظيم نتائج المباريات و اللقاءات، يمثل الفساد الرياضي تحديا خطيرا، في وجه التنمية الرياضية حيث يقوم بتغيير مسار العملية الرسمية و ينجم عنه التوزيع، الغير عادل للخدمات و يؤدي إلى عرقلة التنمية الرياضية² بورقة مختار (2010، ص44).

و اكتشف الفساد و الرشوة أولا في أكبر و أهم و أغنى اتحاد في العالم، ألا و هو الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا)، الذي ما يزال العالم حتى الآن يعين تداعياته، السلبية على مسيرة اللعبة الشعبية الأولى في العالم، و لا ندري من تنتهي هذه الكارثة الرياضية؟

قبل فترة وجيزة تم اكتشاف الرشوة والفساد والتلاعب بالنتائج في مسابقات ألعاب القوى، بالإضافة إلى قضية تعاطي المنشطات لبعض بطلاتها وأبطالها من حققوا نتائج وأرقاما قياسية في "أم الألعاب"، التي تعتبر من أهم الركائز الألعاب الأولمبية في التاريخ القديم أو الحديث، الفساد كلمة أصبحت مرادفة للعمل الرياضي الدولي، الذي كان ينظر إليه بأنه قمة النزاهة والشفافية واحترام الأنظمة والقوانين و الروح الرياضية والقيم النبيلة للرياضة.

والفساد الرياضي: هو تلك الانحرافات والممارسات الغير قانونية التي ترافق العملية الرياضية منذ بداية الموسم غلى نهايته وترتبط بانتداب اللاعبين والمدربين، تنظيم، ونتائج و إيرادات المنافسات الرياضية المختلفة³ بودينة بلال، محاضرة 04 ، 2018).

3-1- أشكال و صور الفساد الرياضي:

صور الفساد و الإيذاء و الاضطراب متعددة تضم الأشكال، و الأموال الخاصة و العامة، و الأخلاق والكرامات و حقوق الإنسان، و حقوق البث التلفزيوني العيب كل العيب أن ترى مشهدا عجيبا على مسرح بعض المؤسسات الرياضية في بعض الدول حيث تظهر الرياضة في وضع سيء و مترد و ثم بأزمة شديدة¹ (بورقة مختار، 2010، ص44) .

و أصبح معبرها مجهولا جراء الانتكاسات و الهزائم، و الإنفاقات المتتالية التي تواجهها نوعية المالي و الادبي و السبب وراء ذلك هو الفساد الرياضي الذي انتشر في تلك المؤسسات و قد يمثل في أشكال شتى، كسوء الإدارة، العنف، العنصرية، التعصب، عدوانية التخطيط، الرشوة، المحسوبية تزوير نتائج الانتخابات و الأندية، و اعتماد و إفساد المباريات و التلاعب بنتائجها، و سلب حقوق الرياضيين، و فقدان الأخلاق الرياضية، و ذلك راجع إلى تورط المسؤولين و المؤسسات الرياضية الذين تنصلوا و أهملوا أداء واجبهم لأنه لم يعرفوا أسس العمل الرياضي.

4- التحديد الإصطلاحي لظاهرة العنف:

العنف هو مجرد سلوك يستعمل فيه القوة، و يلحق الضرر، بالشخص أو الجماعة، أو الشيء المقابل بمعنى أن كل سلوكيات الفرد و الجماعة و أحيانا المجتمع بكامله و يتفاعل مع هذه الظاهرة تفاعلا نفسيا و اجتماعيا. العنف هو نزاع محتدم بين شخصين أو أكثر يمكن إبطال مفعوله عن طريق التدخل المباشر باستعمال القوة و النفوذ الطبيعي أو النفسي أو الاجتماعي. أو هو استخدام الضغط أو القوة، استخداما غير مشروع أو غير مطابق للقانون، بها من شأنه التأثير على إرادة الفرد² (بورقة مختار، 2010، ص46) .

4- بعض صور الفساد محليا و وطنيا:

إذا كانت سنة 2018 مليئة بالنتائج الإيجابية لاسيما على المستوى الكروي، إلا أن هذا السجل لطخته بعض البقع الرمادية التي لها صلة بالغش و غياب النزاهة، و الفساد الرياضي بصفة عامة. كانت الحركة الاستعراضية التي أقدم عليها الحكم الدولي المساعد سابقا معمود منير بيطام في مباراة لبطولة القسم الثاني بين أهلي برج بوعريج و الضيف وداد تلمسان في سبتمبر 2015، حدثا رياضيا وطنيا غير مسبوق فجر "طابو" لطالما تكلمت عنه الناس.

و بصرف النظر عن صدق مزاعم بيطام من عدمه أو براءة الأطراف الذين استهدفتهم (رابطة الكرة المحترفة، لجنة التحكيم) من غيرها إلا أن الحادثة تكون قد أظهرت جزءا، من الجبل الجليدي العائم في بحر الفساد. و تأتي حادثة ملعب (20) أوت بالبرج بعد القنبلة التي فجرها فريد نزار رئيس شباب باتنة، و التي فحواها مزاعم لجوء الرئيس لشبيبة الساورة محمد زرواطي إلى الفريق الملتوية و الرشوة تحديدا من أجل ترتيب نتيجة مباراة فريقه و المضيف الأوراسي الكاب باتنة .

و لا يقتصر الفساد على الغش في المقابلات فقد عرفت الملاعب الجزائرية حوادث تراجعية على غرار اغتيال جزء من مدرجات ميدان "05 جويلية" الأولمبي في المباراة الجوارية، بين اتحاد العاصمة و المولودية "العميد" و الأمر ذاته إلى حد ما في ملعب "إسماعيل مخلوف" بالأربعاء، و إضرام النيران في مدرجات ملعب 01 نوفمبر بالحراش² (بورقعة مختار، 2010، ص58).

و قنبلة السنة و ما زاد الطين بلة هي تصريحات زعيم رئيس اتحاد عنابة بتصريحات نارية، حيث اعتبر "عبد الباسط زعيم" بأن الفساد متفشى في جميع القطاعات بالجزائر دون أي استثناء، و تحدث قائلا: "ليواصل متسائلا: "هذا البيع و الشراء هل الدولة لا تعلم ما الذي يحدث على أرض الواقع" وأضاف: "عندما أتحدث عن التلاعب بنتائج المباريات، فانا لم أتحدث عن نفسي و لكن عن الجمع دون استثناء" ليختم: "يجب أن نجد حلا هدم الأمور من الأساس هو الحل الأنسب"³ 08/04/2019 / زعيم، جميعنا،؟؟؟؟، الفساد، ؟؟؟؟ / زرواطي / www.ennanaronline.com .

و في تصريحات أخرى له: تصريحات زعيم تضع الحدث لدى الإعلام الفرنسي: بلغ صدى التصريحات الخطيرة التي أدلى بها عبد الباسط زعيم رئيس اتحاد عنابة في قناة المهداف، بشأن دفعه 7 ملايين مقابل تحقيق الصعود إلى الرابطة الثانية، الإعلام الفرنسي الذي عبر عن صدمته الكبيرة عن خطورة ما جاء على لسان رئيس اتحاد عنابة على غرار صحيفة "سوفوت" التي أعادت نشر تصريحات زعيم لقناة "المهداف" و التأكيد على دفعه ما يعادل 450 ألف أورو من أجل تحقيق الصعود، و هذا ما ذهب اليه موقع "فوتبال ستوري" الذي أكد في تقريره استثناء الفساد في المحيط الكروي الجزائري الذي بلغ صده العالم¹ الإثنين 08/04/2019. 405: 19، 40446: /detailzid /www.elheddaf.com .

و في أحداثه لمثل هذه التصريحات آخرها تصريح رئيس الاتحادية الجزائرية لكرة القدم السابق، الحاج محمد روراوة، في موعد الجمعية العامة لعرض التقرير المالي و الأدبي يوم 2019/05/02 حيث احتل مقطع فيديو في موقع يوتيوب العالمي أعلى مراتب "التوندونس" أي المرتبة *25* عالميا في وقت وجيز و ها هو الموقع

للتأكد: www.youtube.com/WATCH_V:RBDQmYAIuIA، حيث روراوة يفتح النار على الفاف و يكشف حقائق مثيرة تخلص التقرير المالي و الأدبي و كشف محمد روراوة الرئيس السابق للاتحادية الجزائرية لكرة القدم عن حقائق مثيرة عقب انتهاء أشغال الجمعية العامة للفاف والتي شهدت حضوره ومغادرته غاضبا عقب منعه من التدخل (والغريب في الأمر هناك قانون يسمح له بالتدخل)، وكشف الرجل الأول سابقا في الفاف، عن وجود "ثغرات مالية" على مستوى التقرير المالي للاتحادية الجزائرية و هو الذي رفض التصويت عليه وعلى التقرير الأدبي أيضا حيث قال هناك ثغرات في التقرير المالي و طلبت من زطشي استفسارات لكنه رفض الإجابة قبل أنيضيف: "هناك ثغرة 12 مليار، في السنة حيث أن هناك مليار سنتيم يحول لجهة مجهولة كل شهر، وزطشي رفض الكشف عنها".

ليطرق روراوة بعدها "لعقد أديداس" و يقول عقد أديداس لا وجود له و قيمته المالية كذب في كذب و 1.9 مليون أورو التي قيل أنها قيمة عقد أديداس لا قيمة لها من الصحة، فالفاف تعاقدت مع تاجر للأقمصة و ليس "أديداس"، و القميص الذي عرضه يساوي 03 أورو و لا يشرف منتخب بحجم الجزائر.

و أضاف قائلاً الفاف لم تمضي لا مع كوكاكولا و لا مع التلفزيون، كما أنهم رفضوا الكشف عن قيمة عقد (KIA)، لأنهم استحووا من ذلك، فالقيمة الحقيقية لهذا العقد تقدر بستة ملايين و هذا عيب، أما فيما يخص مراكز التكوين، فهي للأندية و ليس للفاف، وهذا تبذير أموال²

روراوة يفتح النار على الفاف و www.elhaddaf.com/article/aletaic!_Titre_le_02/052019_13_34_zid:14098

(يكشف حقائق مثيرة تخص التقرير المالي و قصص أديداس:

و آخرها نهائي كاس الجمهورية لكرة السلة 2019 و اعمال الشغب التي صاحبتها رغم اننا في سهرة رمضان مباركة يوم 2019/06/03 كانت بين انصار فرق المجمع البترولي ضد اتحاد البلدية و كان تصريح المدربين في نفس الاتجاه و هو تفكير الانصار في الحراك و الحرية الغياب التام لعناصر الامن و اعمال عنف خفيفة منها التضارب بالالعب النارية بين الانصار¹

(www.youtube.com/watch?v=IGTVRKxxf8 titre le 05/06/2019 19 :45)

ثالثا: المؤسسة الرياضية:

المقصود بالمؤسسات الرياضية هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر على تسيير الأنشطة الرياضية و تنميتها، و ترتيب القواعد و اللوائح المتعلقة بالرياضة، و كذلك على تنظيم المباريات و المنافسات الرياضية على المستوى المحلي، الوطني، و الإقليمي، و القاري و الدولي.

1- وزارة الشباب و الرياضة:

استحدثت وزارة الشباب و الرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 62/1 في 1963 ثم ضمت الجانب السياحي إلى الشباب و الرياضة بعدما اتضحت أهميته و ذلك بصدور المرسوم رقم 63/73 شهر مارس 1963 م، و في سبتمبر 1963 م، تم التكليف وزارة التوجيه الوطني، بإدارة القطاع التنمية، و الرياضة من خلال إنشاء كتابة الدولة لشبيبة و وضع تنظيم جديد للوزارة و كل ما له صلة بالشبيبة و الرياضة و هكذا من قطاع الشباب و الرياضة بمراحل مختلفة و عرف تغيرات كثيرة في التنمية و القوانين و هذا بمجاعة للتطور و التعبير السريع الذي عرفته البلاد من الناحية الاجتماعية، و التوجهات السياسية و الاقتصادية إلى ان وصل إلى الوضع الراهن و هي وزارة الشبيبة و الرياضة التي صدرت مهامها في المرسوم التنفيذي رقم 410/05 المؤرخ في 16 رمضان 426 الموافق لـ 19 أكتوبر 2005 المحدد لصلاحيات وزير الشباب و الرياضة و المبين لمهام الوزارة، و المتمثلة في (المرسوم التنفيذي: 2005/410/05)

• في مجال الشباب:

- تعمل وزارة الشباب و الرياضة على ترقية و تطوير و تنظيم الحركة الجمعوية للشباب، تطوير الوظيفة الاجتماعية، التربوية لهياكل الشباب.

- تطوير الإعلام و الاتصال و الإصغاء و كذا فضاءات التعبير في أوساط الشباب و ترقية حركية الشباب، والحث على المواطنة، كما تنظم و تنسق و تطور و تراقب المؤسسات و نشاطاتها و برامجها التنشيطية الاجتماعية التربوية و الترفيهية للشباب² (جعادي يونس، 2017، ص53).

- تضع وزارة الشباب و الرياضة الآليات الضرورية من أجل تنسيق أنجح ما بين القطاعات المعنية، من أجل تكفل شامل و منسجم لشباب كما تعمل في هذا الإطار، على إعداد البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب و الوقاية من الآفات الاجتماعية في أوساطهم و للوقاية من تهمةهم.

• في مجال الرياضة:

تعمل وزارة الشباب و الرياضة على توجيه و مراقبة الحركة الجمعوية الرياضية و هياكلها، و كذا المؤسسات، النشاطات في مجال التربية البدنية و الرياضية.

- تعمل على ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما في الأوساط التربوية، و التكوين و في أوساط إعادة التربية و الوقاية.

- تعمل وزارة الشباب و الرياضة على تحديد إستراتيجية لتطوير و التكفل برياضة النخبة و المستوى العالي والفرق الوطنية و لتطوير آليات انتقاء المواهب الرياضية و توجيهها و تكوينها.

- تعمل على ترقية الرياضة للجميع و ممارسة الرياضة النسوية، كما تحدد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق والروح الرياضية و لمكافحة العنف داخل المنشآت الرياضية.
- تعمل على ترقية الاحترافية الرياضية و تعمل على تطوير المراقبة الطبية-الرياضية و وسائل مكافحة ضد تعاطي المنشطات.

• في مجال التجهيزات و المنشآت الرياضية:

تقترح وزارة الشباب و الرياضة مخططات التنمية و تسهر على الربط بين مجالين الإعداد و الإنجاز للمشاريع كما تضع شبكة المنشآت و التجهيزات الرياضية و الشبابية و تعمل على ضبطها و تصديقها.

• في مجال التعاون و العلاقات الدولية:

تعمل وزارة الشباب و الرياضة في تحديد إستراتيجية وطنية في مجال العلاقات مع الهيئات الدولية للشباب و الرياضة و وضع التدابير التي تهدف إلى تعزيز التمثيل الوطني بالخارج و تتمين الكفاءات و المواهب من الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج ¹ (جعادي يونس، 2017، ص54) .

2- مديرية الشباب و الرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي، و هي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة و هياكلها و تنظيمها و كذا إعداد مخططات تطوير للرياضة بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

و قد أنشئت مديرية الشباب و الرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990م، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية و عملها.

ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية و هو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 1993/11/23 و المتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب و الرياضة.

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 354/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427هـ الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة و سيرها و خاصة المادة 04 منه حيث: طبقا لاحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 345-06 المؤرخ في 05 رمضان 1427هـ الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب و الرياضة للولاية، و نظم مديرية الشباب والرياضة و تحت سلطة المدير 04 مصالح و تنقسم كآلاتي:

1. مصلحة التربية البدنية و الرياضية.

2. مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

3. مصلحة نشاطات الشباب.

4. مصلحة التكوين و إدارة الوسائل.

(المرسوم التنفيذي رقم 06-345، 2006، المادة 04)¹ (جعادي يونس، 2017، ص55).

1-2- مهام مديرية الشباب والرياضة:

✓ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة مبادلة الشباب و فضاءات للتعبير و تنشيطها ومتابعة تطويرها و تنظيمها.

✓ ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة و كذا هياكلها و تطويرها و تنظيمها.

✓ إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و كذا تطويرها و تنشيطها.

✓ تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي في الشباب و المشاركة المتصلة بالمواطنة و ترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و التهميش بالاتصال مع الهيئات و المصالح المعنية بالأمر.

✓ تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية و لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و إعادة التربية و الترقية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية بالولاية.

✓ وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و تكوينها و تطوير هاته التنظيمات و الأقطاب و متابعتها، و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.

✓ تنظيم أعمال و تكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية و تحديد معارفهم، وتحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

✓ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.

✓ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية، واستغلالها و تسييرها.

✓ وضع أنظمة لتقسيم و مراقبة الهياكل و المؤسسات التابعة لاختصاصها و السهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية، الرياضية و الشبانية .

✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار، إنجاز الهياكل الأساسية و كذا تصديقها و صيانتها، و حفظها.

✓ ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية و اللازمة لإنجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات والأرشفة.

✓ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية و إعداد النتائج و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال و الآجال المقررة.

✓ تطوير المؤسسات و الهياكل و الأجهزة و النشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب و التربية البدنية و الرياضية و تنسيقها و مراقبتها¹ (جعادي يونس، 2017، ص56) .

2-2- مدير الشباب والرياضة:

المدير: يعتبر المسئول الأول عن مديرية الشباب و الرياضة حسب المرسوم الرئاسي و الذي يتضمن تعيين مدراء الشبيبة و الرياضة.

2-2-1- مهام مدير الشباب و الرياضة:

- ✓ توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- ✓ إعداد برامج عمل و نشاط المديرية.
- ✓ متابعة المشاريع التي في طور الانجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- ✓ اقتراح مشروع ميزانية المديرية و دراستها مع الوزارة المعنية.
- ✓ حضور الندوات الوطنية و الجهوية لوزارة الشباب و الرياضة.
- ✓ متابعة النشاطات و التظاهرات الرياضية الشبائية.
- ✓ يعمل على تطوير المنشآت الرياضية و الشبائية.
- ✓ يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
- ✓ التشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
- ✓ يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب و الرياضة.
- ✓ الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا و خارجيا.

3- الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معاني النزاهة، الثقة السرية، فهي تعمل جاهدا، على محافظة السر المهني إذ تعتبر همزة وصل بين المسئول و المصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل و تنظيمه فلها أهمية بالغة، و دور فعال تلعبه على مستوى الإدارة.

3-1- مهام الأمانة:

- ✓ حفظ البيانات الدقيقة و إبلاغ المسئول بالمواعيد المحددة، للمقابلات و الاجتماعات.

- ✓ تكلف بالاستقبال و إرسال البريد الإداري، وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي و النسخ و ترتيب الوثائق المستندات و البطاقات في أثاث مخصص لذلك و مرتبة و منظمة .
- ✓ حفظ المستندات و الأوراق الخاصة بعمل الإدارة، في ملفتها و وضعها في اماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسئول عند الحاجة.
- ✓ دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير و إعداد تقارير كافية عنها.
- ✓ استلام البريد الوارد و فتحه و تسجيله في سجل الوارد و نفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر و بإظهار تاريخ و رقم المراسلة و الموضوع و اسم المرسل إليه.
- ✓ كتابة الوثائق و المراسلات و حفظها في أرشيف الإدارة.
- ✓ تحضير الاجتماعات و تدوينها على المحاضر.
- ✓ القيام بتخزين المعلومات الهامة و المهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
- ✓ ترتيب المناشير و الوثائق و المراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح¹ (جعادي يونس، 2017، ص56

.)

4- المفتشية:

4-1- مهام مفتشية الرياضة:

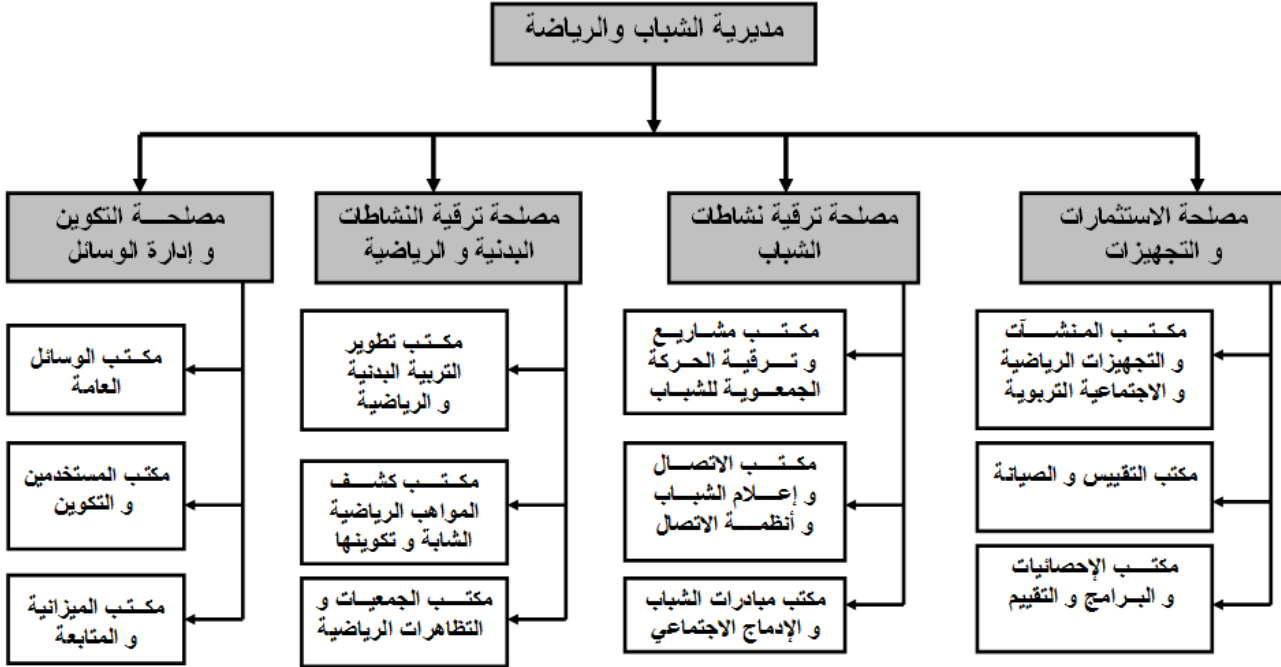
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضة.
- ✓ لقيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
- ✓ متابعة و مراقبة الوضعية الإدارية و القانونية و المالية لتسيير النوادي و الرابطات.
- ✓ مراقبة السير الحسن لنوادي و الرابطات الرياضية و ضبط حساباتها المالية.
- ✓ القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

4-2- مهام مفتشية الشباب:

- ✓ القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبانية.
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية، مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية وضبط حساباتها المالية و الإدارية¹ (جعادي يونس، 2017، ص57) .

5- مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج:

الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة :



المصدر : ملحق من مديرية الشباب و الرياضة لولاية البرج

5-1- قواعد تنظيم مديرية الشباب و الرياضة للولاية و سيرها

يحدد المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر سنة 2006

يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها ، وهي حسب المادة (03) تقوم بالمهام التالية :

المادة 03 : تطور مديريات الشباب والرياضة للولاية المؤسسات والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب

و التربية البدنية و الرياضية و تحثها و تنسقها و تقيمها و تراقبها.

و بهذه الصفة تكلف ،على الخصوص بما يلي :

✓ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية و الترفيهية و حركة و مبادلات الشباب و فضاءاتهم للتعبير و تنشيطها و متابعة تنفيذها.

✓ إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب و تطويرها و تنشيطها.

✓ ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة و كذا هيكلها و تطويرها و تنظيمها.

- ✓ تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية و العنف
- ✓ و التهميش، بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.
- ✓ تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية، لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و إعادة التربية و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية.
- ✓ وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات والأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- ✓ تنظيم أعمال تكوين المستخدمين و التأطير الدائم و/أو العاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية و تحديد معارفهم وتحسين مستواهم و تأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- ✓ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية.
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- ✓ وضع أنظمة لتقييم و مراقبة الهياكل والهيئات و المؤسسات التابعة لاختصاصه والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية و الشبانية.
- ✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييسها و تصديقها و صيانتها و حفظها.
- ✓ ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف .
- ✓ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكميات والآجال المقررة.

المادة 04 : تضم مديرية الشباب و الرياضة للولاية المصالح الآتية :

- ✓ مصلحة نشاطات الشباب .
- ✓ مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.
- ✓ مصلحة التكوين و إدارة الوسائل.
- ✓ مصلحة التربية البدنية و الرياضة.

2-5- مصلحة نشاطات الشباب: يكلف بما يلي :

- ✓ تطوير وإعداد إستراتيجية الإعلام و الإصغاء للشباب و السهر بالاتصال مع الهياكل المعنية في تعزيز الإتصال المؤسسي في هذا المجال .
- ✓ تصور الإستراتيجية في ميدان الشباب، في مجال التنشيط الإجتماعي التربوي، تكوين الشباب للمواطنة و السياحة والمبادلات الوطنية و الدولية .
- ✓ القيام بدراسة أو بحث يرمي إلى تطوير النشاطات في ميدان الشباب، حماية الطفولة مع إدماجها في المجتمع .
- ✓ ترقية الشراكة مع الحركة الجمعوية و ضبط تدابير المساعدة اتجاه جمعيات الشباب و تقويمها الدوري .
- ✓ ضمان توجيه مؤسسات و هياكل الشباب للقطاع و التنسيق مع القطاعات الأخرى والقيام بتقويم دوري لنشاطاتها.
- ✓ تقويم البرامج العمومية لفائدة الشباب و ضمان التنفيذ بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.
- ✓ تحديد معايير وقواعد تأطير النشاطات الإجتماعية التربوية و الترفيه و المبادلات الموجهة للشباب.
- ✓ المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية و كذا التعاون في مجال الشباب و الحياة الجمعوية.
- ✓ السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب و كذا اقتراح التدابير للتحسين في هذا المجال.
- ✓ جمع المعلومات و المعطيات الضرورية للمتابعة والتقويم وتحليل البرامج العمومية الخاصة بالشباب لدى القطاعات والهياكل المعنية.
- ✓ اقتراح كل تقرير أو عمل أو دراسة تهدف لتحسين شروط تدخل السلطات العمومية في مجال التكفل باحتياجات و تطلعات الشباب.
- ✓ تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات و المواهب في مجال الشباب و المشاركة في ترقيتها.
- ✓ تطوير أنظمة الدعم لبروز المواهب. الشابة في التظاهرات الوطنية و الدولية.
- و تضم المكاتب التالية :
- 3-5- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية للشباب : يكلف بما يلي :**

- ✓ وضع قاعدة المعطيات المتعلقة بالجمعيات و أنشطة الشباب.
- ✓ ضبط و اقتراح تدابير مساعدة و دعم الدولة لجمعيات الشباب و ضمان تنفيذها و تقويمها.
- ✓ ترقية الحياة الجمعوية في وسط الشباب و بعث ديناميكية الشراكة مع جمعيات الشباب في إطار تنفيذ سياسة القطاع .
- ✓ إعداد كل التدابير الرامية لتحسين شروط سير و تدخل جمعيات الشباب و اقتراحاتها.

- ✓ إعداد نظام تأطير العلاقات بين جمعيات الشباب و هياكل القطاع في إطار ترقية الشراكة .
- ✓ السهر على تنفيذ و تقويم التدابير المساعدة و دعم الدولة لجمعيات الشباب بالإتصال مع الهياكل المعنية للدولة والجماعات المحلية .
- ✓ وضع نظام المتابعة و تقويم و نشاطات جمعيات الشباب الشريكة مع القطاع للتكفل بالسياسة المتعلقة بالشباب .
- ✓ تسيير و تحسين قاعدة المعطيات المتعلقة بجمعيات الشباب و بمشاريعهم و أنشطتهم في إطار أهداف السياسة الوطنية للشباب .
- ✓ ضبط مشاريع و برامج و كفاءات التدخل و آليات مساهمة الجمعيات في تحقيق الأهداف الوطنية الخاصة بالشباب و اقتراحاتها .

5-4- مكتب الإتصال و إعلام الشباب و أنظمة الإتصال : يكلف بما يلي :

- ✓ تحديد برامج تطوير إعلام الشباب و اقتراح أعمال تعزيز الإتصال المؤسسي الخاصة به و التأكد من تقويمها الدوري.
- ✓ العمل على وضع أنظمة و آليات الإتصال الجوّاري تجاه الشباب.
- ✓ تنشيط نشاطات شبكة الإصغاء و الوقاية من الآفات الإجتماعية في وسط الشباب و توجيهها و بعثها و تقويمها
- ✓ ضبط و متابعة تنفيذ برامج تطوير الإتصال و الإعلام و الإصغاء في أوساط الشباب .
- ✓ اقتراح كل التدابير و السهر على تعزيز برامج و أنشطة شبكة الإصغاء و الوقاية في وسط الشباب و القيام بتقويمها المنتظم.
- ✓ المساهمة بالإتصال مع القطاعات و الهيئات المعنية في إعداد برامج عمل مرتبطة باندماج الشباب .
- ✓ وضع كل الأنظمة و آليات الإتصال الجوّارية تجاه الشباب و العمل على عصرنتها .

5-5- مكتب البرامج الإجتماعية التربوية و ترفيه الشباب : يكلف بما يلي :

- ✓ إعداد برامج التنشيط الإجتماعي ، التربوي و تكوين الشباب للمواطنة و تنفيها و تقويمها.
- ✓ إعداد البرامج و بعث ديناميكية تطوير الترفيه و المبادلات و سياحة الشباب.
- ✓ تشجيع و دعم كل مبادرة تهدف إلى ترقية نشاطات التنشيط الإجتماعي و التربوي و تكوين الشباب للمواطنة والترفيه و المبادلات وسياحة الشباب.

- ✓ المشاركة في تنظيم التظاهرات في مجالات التنشيط الإجتماعي التربوي و ترفيه الشباب بالإتصال مع الهيئات والهيكل المعنية.
- ✓ المشاركة في مكافحة الآفات التي تصيب عالم الشباب .
- ✓ المشاركة في إنجاز المشاريع الإجتماعية ، التربوية و الثقافية في أوساط الشباب و تنظيم مهرجانات الشباب واللقاءات الأخرى للشباب بالإتصال مع القطاعات و الهياكل و المؤسسات و الجمعيات المعنية .
- ✓ المشاركة في ترقية و إنجاز التجهيزات الإجتماعية ، التربوية في وسط الشباب.
- ✓ ترقية العلاقات و اللقاءات الدولية في مجال الشباب و الحياة الجموعية و مبادلات الشباب .
- ✓ ضمان إعداد البرامج و أعمال التنشيط الإجتماعي ، التربوي و ترفيه الشباب و تنفيذها و متابعتها و تقويمها .
- ✓ اقتراح البرامج و أعمال تكوين الشباب للمواطنة و السهر على تنفيذها بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.
- ✓ السهر على تعزيز الأعمال الحوارية في مجالي التنشيط الإجتماعي ، التربوي و الترفيه .
- ✓ تنظيم مهرجانات الشباب واللقاءات الأخرى للشباب بالإتصال مع الهياكل والقطاعات والمؤسسات والجمعيات المعنية.
- ✓ إعداد برامج ترقية مبادلات الشباب و السهر على تنفيذها بالإتصال مع الهياكل المعنية.
- ✓ اقتراح كل التدابير الهادفة لتفعيل دور بيوت الشباب و مراكز العطل في ترقية المبادلات و حركية و سياحة الشباب.
- ✓ ضمان متابعة و مراقبة مستخدمي تأطير مراكز التسلية و مراكز العطل و المنشطين المكلفين بالنشاطات السياحية و مبادلات الشباب.
- ✓ تطوير برامج و مناهج التنشيط الإجتماعي التربوي و الترفيه في أوساط الشباب و تشجيع كل مبادرة في هذا المجال .
- ✓ إعداد الوسائل و الدعائم التعليمية و التقنية لدعم التنشيط الإجتماعي التربوي و الترفيه.

5-6- مصلحة الإستثمارات و التجهيزات: تكلف بما يلي :

- ✓ ضمان إعداد الصفقات العمومية و متابعتها .
- ✓ ضمان إعداد ميزانية تجهيز القطاع و تنفيذها .
- ✓ تقدير الحاجات المالية للإستثمار و التجهيز التابعة للقطاع و إقترحها .

- ✓ تنظيم المحاسبة المالية و تسييرها .
- ✓ دراسة برامج تطوير المنشآت القاعدية وتجهيزات القطاع و إعدادها و ضمان متابعتها و تنفيذها .
- ✓ السهر على إنجاز برامج استثمار القطاع في الآجال المتفق عليها .
- ✓ تقييس مشاريع المنشآت و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية ، و السهر على صيانتها .
- ✓ تشكيل بنك للمعطيات لقطاع الاستثمار و التجهيز التابعة لقطاع الشباب والرياضة و السهر على تحيينها و تطويرها.

- ✓ القيام أو تكليف الغير بالقيام بكل الدراسات و التحقيقات في مجال الإستثمارات القاعدية للشباب و الرياضة .
 - ✓ إقتراح أو القيام بكل أعمال الدراسات و المشاريع المحلية في الإستثمار التي تهم الشباب و الرياضة .
- و تضم المكاتب التالية :

5-7- مكتب الإحصائيات ،البرامج و التقويم : يكلف بما يلي :

- ✓ إعداد برامج الاستثمار للقطاع و تنفيذها في مجال المنشآت القاعدية .
- ✓ ضمان تقويم برامج إنجاز و إقامة المنشآت القاعدية .
- ✓ إقتراح كل برنامج يهدف إلى تعزيز المنشآت القاعدية التابعة للقطاع .
- ✓ إحداث بنك للمعطيات المتعلق بقطاع الشباب و الرياضة .
- ✓ إقامة المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية والإجتماعية التربوية و تنسيقها و تقويمها .

5-8- مكتب المقاييس ،الصيانة و الملائمة (Homologation): يكلف بما يلي :

- ✓ إعداد دراسات لصيانة المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية .
- ✓ إعداد المقاييس و الأنظمة التقنية لانجاز المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة و صيانتها .
- ✓ وضع كل نظام للخبرة في الصيانة و مراقبة و متابعة المنشآت.
- ✓ دراسة وإعداد برامج تقييس المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية.
- ✓ متابعة أنظمة تقييس المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية.
- ✓ ضمان متابعة برامج الصيانة المنشآت القاعدية لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية.

5-9- مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية والتربوية: يكلف بما يلي :

- ✓ ضمان المتابعة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية .
- ✓ الإعداد و الدراسة المالية لإنجاز المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية .
- ✓ إعداد برامج الإستثمار و تنفيذها لا سميا في مجال المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية.
- ✓ ضمان متابعة برامج إنجاز و إقامة المنشآت القاعدية و التجهيزات الرياضية و الإجتماعية التربوية و تنسيقها و تقويمها .

5-10- مصلحة التكوين و إدارة الوسائل : تكلف بما يلي :

- ✓ ضمان إعداد ميزانية سير القطاع و تنفيذها .
- ✓ تقدير الحاجات المالية للقطاع و إقتراحها .
- ✓ وضع الإعتمادات الضرورية لسير مصالح إدارة الشباب و الرياضة للولاية .
- ✓ تنظيم المحاسبة لإدارة الشباب و الرياضة و تنفيذها.
- ✓ تسيير وسائل إدارة الشباب و الرياضة بالولاية
- ✓ ضمان التسيير للأموال العقارية التابعة لقطاع الشباب و الرياضة و المحافظة عليها .
- ✓ وضع قواعد وإجراءات متابعة ومراقبة المساعدات والإعانات الممنوحة للحركة الجمعوية للشباب والرياضة بعنوان ميزانية الدولة .
- ✓ إعداد المخططات والبرامج في مجال سير الموارد البشرية و توظيفها و تكوينها و تثمينها و ضمان التنفيذ والمتابعة والمراقبة.
- ✓ ضمان تسيير المستخدمين التابعين لإدارة قطاع الشباب و الرياضة بالولاية .
- ✓ ترقية النشاطات التي لها علاقة بالتكوين و التأهيل في ميادين التربية البدنية و الرياضة ونشاطات التنشيط والترفيه في أوساط الشباب و تطويرها
- ✓ العمل على تطوير الموارد البشرية .
- ✓ تنفيذ مخطط تكوين مستخدمي القطاع و المشاركة في تنظيم الإمتحانات و المسابقات و تنويع التكوين الذي له علاقة بمهامه.
- ✓ بالإتصال بالهيئات المعنية .

- ✓ ضبط حاجات مصالح إدارة الشباب و الرياضة من العتاد و الأثاث و اللوازم و ضمان إقتنائها .
 - ✓ ضمان تسيير الممتلكات المنقولة و العقارية .
 - ✓ متابعة قضايا المنازعات التي تخص القطاع بالولاية .
 - ✓ ضمان تسيير أرشيف القطاع و المحافظة عليه .
- وتتضمن المكاتب التالية :

11-5- مكتب الميزانية ، المتابعة و مراقبة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية :

يكلف بما يلي :

- ✓ ضمان إعداد ميزانية سير القطاع وتنفيذها .
- ✓ تقدير الحاجات المالية لميزانية سير القطاع و تنفيذها .
- ✓ تنظيم محاسبة الإدارة الولائية و تسييرها .
- ✓ وضع الإعتمادات الضرورية لسير مصالح الإدارة والمؤسسات و الأجهزة التابعة لها .
- ✓ المشاركة في تنفيذ الإجراءات و القواعد المحددة في مجال دعم الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة .
- ✓ ضمان متابعة و تقويم المساعدات و المساهمات الممنوحة من الدولة إلى هياكل الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة و مراقبة تخصيصها واستعمالها طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما .
- ✓ إقتراح كل التدابير المرتبطة بالاستعمال الحسن لمساعدات و مساهمات الدولة لهياكل الحركة الجمعوية و تنفيذها .

12-5- مكتب الوسائل العامة يكلف بما يلي :

- ✓ ضبط حاجات إدارة القطاع من العتاد و الأثاث و اللوازم و ضمان إقتنائها .
- ✓ ضمان تسيير الممتلكات المنقولة و العقارية و كذا حظيرة السيارات لإدارة القطاع و صيانتها .
- ✓ ضمان التنظيم المادي للتظاهرات و التنقلات المرتبطة بمهام إدارة قطاع الشباب و الرياضة بالولاية .
- ✓ مسك جرد الأملاك المنقولة و العقارية التابعة لإدارة قطاع الشباب و الرياضة بالولاية و تحيينها .
- ✓ السهر على تنفيذ التدابير و الوسائل الضرورية للحفاظ على أملاك القطاع و صيانتها و أمنها .
- ✓ السهر على وضع جهاز نظام فعال للوقاية الصحية و الأمنية .

13-5- مكتب المستخدمين و التكوين : يكلف بما يلي :

- ✓ توظيف الموارد البشرية لإدارة الشباب و الرياضة و تسييرها .
- ✓ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بالإتصال مع الهياكل المعنية و السهر على تنفيذه .

- ✓ توجيه المصالح الإدارية و المؤسسات تحت الوصاية في تسيير مستخدميها و مساعدتها .
 - ✓ إقتراح التدابير و البرامج الرامية لتطوير و تامين الموارد البشرية .
 - ✓ إقتراح التدابير و الأعمال المتعلقة بالتكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات لفائدة مستخدمي القطاع .
 - ✓ المشاركة في إعداد الأحكام القانونية الأساسية التي تسيير مستخدمي القطاع .
 - ✓ إعداد برامج التكوين في ميدان تأطير التربية البدنية و الرياضية و الشباب و المهن و التأهيلات المرتبطة بها .
 - ✓ ضمان متابعة الأعمال المنجزة في ميادين التكوين المرتبطة بالنشاطات الرياضية و مهن الشباب و تقويمها .
 - ✓ تحديد القواعد و الإجراءات المتعلقة بتتويج التكوين في ميدان الشباب و الرياضة بالإتصال مع الشركاء المعنيين .
 - ✓ إعداد المقاييس المرتبطة بتنظيم أعمال التكوين في ميدان الشباب و الرياضة.
 - ✓ القيام بتحديد و إعداد مخططات و برامج التكوين المستخدمين المكلفين بتنشيط الشباب و التربية البدنية و الرياضية و تحديد المعلومات و تحسين مستواهم بالإتصال مع الهياكل و الأجهزة المعنية .
- 5-14- مصلحة التربية البدنية والرياضية:** يكلف بما يلي :

- ✓ تطوير وإعداد إستراتيجية التربية البدنية و الرياضية و السهر بالاتصال مع الهياكل المعنية في تعزيز الهياكل المؤسسية في هذا المجال .
- ✓ تصور الإستراتيجية في ميدان التربية البدنية في مجال التنشيط الإجتماعي التربوي، تكوين الشباب للمواطنة و محاربة العنف و تطوير المبادلات الوطنية و الدولية ، و تنظيم تظاهرات و منافسات و لائىة و وطنية .
- ✓ القيام بدراسة أو بحث يرمي إلى تطوير نشاطات التربية البدنية و الرياضة .
- ✓ ضمان توجيه مؤسسات و هياكل التنشيط و التنظيم الرياضي و التنسيق مع القطاعات الأخرى و القيام بتقويم دوري لنشاطاتها.
- ✓ تقويم البرامج العمومية لفائدة ممارسي التربية البدنية و الرياضة و ضمان التنفيذ بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.
- ✓ المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائىة وكذا التعاون في مجال التربية البدنية و الرياضة .
- ✓ جمع المعلومات و المعطيات الضرورية للمتابعة و التقويم و تحليل البرامج العمومية الخاصة بالتربية البدنية و الرياضة.
- ✓ اقتراح كل تقرير أو عمل أو دراسة تهدف لتحسين شروط تدخل السلطات العمومية في مجال التكفل بتطلعات و احتياجات ممارسة التربية البدنية و الرياضة.
- ✓ تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات و المواهب الرياضية و المشاركة في ترقيتها.

- ✓ تطوير أنظمة الدعم لبروز المواهب، الشابة في التظاهرات و المنافسات الرياضية الوطنية و الدولية .
 - ✓ تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية .
 - ✓ تنفيذ برامج الطب الرياضي ومتابعته و تقويمه .
 - ✓ ترقية و دعم دور الحركة الجمعوية الرياضية في التكفل بالأهداف الإستراتيجية الوطنية للتربية البدنية و الرياضية و السهر على تطوير صيغ المشاركة في هذا المجال.
 - ✓ تحديد أهداف و مخططات و برامج تطوير التربية البدنية و الرياضية بمختلف أصنافها و المشاركة في المنافسات الوطنية و الدولية بالتنسيق مع هياكل التنظيم و التنشيط الرياضي .
 - ✓ المشاركة في تطوير و ترقية الممارسات البدنية و الرياضية في :
 - في الأوساط التربوية و التكوين (مدرسية/جامعية).
 - في الأوساط المهنية.
 - الرياضة النسوية.
 - الرياضة للجميع .
 - الرياضة في وسط المعوقين.
 - رياضة المنافسة.
 - الرياضة الاحترافية.
 - * مع تحديد اقتراح الإستراتيجية و البرامج في كل ميدان بالتنسيق مع القطاعات والمؤسسات المعنية .
 - ✓ ترقية أخلاقيات الرياضة و مكافحة تعاطي المنشطات و العنف، و تطوير الروح الرياضية في الممارسات الرياضة وعلى كل مستويات المنافسة بالتنسيق مع القطاعات و المؤسسات المعنية.
 - ✓ السهر على توجيه هياكل دعم التربية البدنية و الرياضة و تطويرها و حسن سيرها و تقويمها .
 - ✓ تحديد مخططات و برامج تطوير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و تنفيذها و متابعتها.
 - ✓ تحضير التقرير السنوي لتقويم و تنفيذ البرامج المطبقة في مجال التربية البدنية و الرياضية .
- ويضم المكاتب التالية :
- 5-15- مكتب إكتشاف و تكوين المواهب الرياضية يكلف بمايلي:**

- ✓ العمل لإنجاز البرنامج الوطني لتطوير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و متابعة تنفيذه بالإتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية.
- ✓ السهر على حسن سير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و إنجاز أهداف القطاع في هذا المجال .
- ✓ تحديد الاحتياجات و الوسائل الضرورية لتطوير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ✓ العمل على التأطير البيداغوجي و التقني الضروريين لسير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- ✓ القيام بتقويم المنتظر لسير مدارس الرياضة و مراكز تكوين المواهب الرياضية و أنشطتها.

5-16- مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية : يكلف بمايلي :

- ✓ إعداد المخططات و برنامج تطوير التظاهرات الرياضية و تنفيذها مع الهياكل المعنية.
- ✓ المبادرة بالتظاهرات الرياضية الموجهة لشباب لاسيما المهرجانات و الدورات و الماراطونات بالإتصال مع الهيئات المعنية.
- ✓ المبادرة بكل الأعمال الرامية إلى تشجيع تطوير التظاهرات الرياضية و الرياضة المنظمة بالإتصال مع الاتحاديات و الربطات الرياضية .
- ✓ تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية.
- ✓ ضبط التدابير المساعدة اتجاه الحركة الجمعوية الرياضية و السهر على حسن توزيع مساعدات الدولة و القيام بالتقويم المنظم في هذا الميدان .
- ✓ المبادرة بالتدابير و الآليات التي تسمح بأحسن توجيه للجمعيات الرياضية.
- ✓ إقتراح البرامج و الأعمال الموجهة لتعزيز مشاركة الجمعيات الرياضية لإنجاز اهداف تطوير الرياضة و تنفيذها وتشجيع صيغ الشراكة في الميدان.
- ✓ وضع قاعدة للمعطيات و بطاقة حول هياكل تنظيم و تنشيط الرياضة و الجمعيات الرياضية.

5-17- مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية يكلف بمايلي:

- ✓ تحديد و إعداد ، بالاتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية ، و الأهداف ومخططات العمل و برامج تطوير وتعميم التربية البدنية و الرياضية وضمان تنفيذها و متابعتها و تقويمها.
- ✓ إعداد برنامج ترقية و تطوير التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط :

- الرياضة المدرسية و الجامعية ومؤسسات التكوين .
- رياضة المعوقين .
- الرياضة النسوية .
- الرياضة الجوارية للجميع .
- الرياضة في الوسط المتخصص (تقليدية، الممارسات الجوارية في البلديات و الأحياء) .
- الرياضة المهنية (رياضة و عمل) .
- ✓ تحديد الاحتياجات بالاتصال مع القطاعات والهياكل المعنية والمساهمة في تعبئة الموارد والوسائل الضرورية مع القطاعات المعنية.
- ✓ القيام بالتقويم المنتظم لبرنامج و أعمال تطوير التربية البدنية و الرياضية مع جميع القطاعات المعنية.
- ✓ دراسة و اقتراح كل التدابير او دعم كل مبادرة مرتبطة بتطوير و ترقية التربية البدنية و الرياضية.
- ✓ مبادرة برامج التنشيط و المنافسات الرياضية في ميدان نشاطه بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- ✓ تحضير التقرير السنوي لتقويم و تنفيذ البرامج المطبقة في مجال التربية البدنية و الرياضية.
- ✓ المصدر : ملحق من مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج .

الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسات باللغة العربية :

أولا/ بن عودة حورية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، الفساد و آليات مكافحته في إطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري، قسم الحقوق، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجيلالي اليااس، سيدي بلعباس.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي، المنهج التاريخي.

بعض النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أهمية دور الهيئات الحكومية في مكافحة الفساد مثل البرلمان.
- ✓ أهمية دور المجتمع المدني في مكافحة الفساد من خلال الأنشطة التطوعية و التوعية الاجتماعية.
- ✓ تأسيس لجان و هيئات لمكافحة الفساد يسلم بوجود إدارة سياسية، لإنشائها.
- و خلصت إلى بعض التوصيات نذكر منها:
- ✓ إن التصدي لظاهرة الفساد أو معالجة أثرها أو الوقاية منها يستلزم التشخيص الدقيق لخصائصها.
- ✓ إن تفاوت درجات الفساد من بلد إلى آخر، و من قطاع إلى آخر، يحتاج لتبيانو رصد معظم الأخلاقيات، في القطاعات لتبني سياسات مكافحة، فعالة تتناسب مع الأوضاع السائدة.
- ✓ وضع نموذج متكامل و فعال لمكافحة الفساد أصبح ضرورة حتمية.
- ثانيا/ دبالا جميل الرومي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في المحاسبة، مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الإقتصادية و المالية و حاجتها للأنظمة و القوانين، (دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقاية، تلمسان، الجزائر، (2012/2013).

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز أهمية تطبيق نظام الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
- ✓ معرفة ما هي المقومات التي تمتلكها الشركات كأساس لتطبيق نظام الحوكمة.
- ✓ التعرف على مبادئ الحوكمة و مدى توافرها في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
- ✓ التعرف على الصعوبات التي تعد من تطبيق نظام الحوكمة و طرق علاجها.

✓ قياس مدى سلامة الإطار القانوني و الرقابي المنظم للعمل لسوق فلسطين للأوراق المالية لمبادئ الحوكمة، التعرف على مدى التزام الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بالقوانين و الأنظمة المنظمة لعمل السوق.

المنهج المعتمد: منهجين: المنهج الاستقرائي/ المنهج الوصفي التحليلي.
أداة الدراسة: تم استخدام استبانة.

و قد خلصت الباحثة إلى عدة توصيات نذكر منها:

- ✓ اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية و الالتزام بتلك المعايير في جميع تعاملاتهم.
- ✓ الانفتاح على الحياة الاجتماعية و تنمية الوعي بقضايا المجتمع.
- ✓ أن تضع كل شركة مدونة لحوكمة الشركات و يطلع عليها جميع المتعاملين بالبورصة، و العمل على تسمية لجنة الحوكمة في الشركة لتقديم المشورة.
- ✓ لا بد من وجود الآلية لمراقبة تنفيذ القواعد في الشركات المعنية، و التقييم الدوري لمستوى تطبيق النظام للشركة و التطوير المستمر للمدونة، و العمل بموجبها، و العمل على انتقاء المديرين، وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة.

ثالثاً/ الأمين نصيبة، مذكرة ماستر، بعنوان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، دراسة حالة بلدية تمار، الوادي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (2015/2014) .

و كانت أهداف الدراسة إلى:

- ✓ توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها.
- ✓ إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية لضمان التحسين المستمر في الأداء و رفع مستوى الكفاءة و تحقيق جودة أعلى للخدمات المقدمة من طرف البلدية.
- ✓ تحقيق مستويات أفضل من الرضا للقائمين و المستفيدين من الخدمات البلدية.
- ✓ تطوير الخدمات العمومية و الرفع من جودتها و تحسين و تطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية.

المنهج المتبع: منهج دراسة حالة.

أداة الدراسة: استبيان (مدة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة).

النتائج المتحصل عليها: و من النتائج الرئيسية التي توصل إليها الباحث:

✓ أن تبين نظام الحوكمة هو الحل الأنسب لمواجهة الفساد الإداري، و عليها اقترحها الإسراع في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة، و ذلك من خلال تفعيل دور الرقابة في المؤسسات، العمومية، منح حق المسائلة و ضمان استقلالية و نزاهة القضاء.

رابعا/ بن الشيخ سارة: بن عبد الرحمان ناريمان، واقع الحوكمة في بيئة الاعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، مخبر LUDLD، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

خلاصة البحث:

هناك بعض المساعي لإرساء حوكمة الشركات في الجزائر من خلال ظهور هيئات وجمعيات ناشطة تسعى إلى تطبيق هذا المفهوم التي نتج عنها دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية و مركز حوكمة الجزائر، بالإضافة إلى المشاريع الدولية الراغبة في تعزيز الحوكمة في الجزائر، كبرنامج الاتحاد الأوروبي الذي خصص برنامجا بمبلغ 10 ملايين أورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة و الإصلاح و النمو الشامل ... ، إلا أن الجزائر مازالت لم تحقق نظام حوكمة جيدة فيجب العمل على إيجاد التناسق بين هياكل الدولة و طرق تسييرها و أيضا إيجاد الأدوات المناسبة لتحقيق نظام حوكمة جيد.

التوصيات: من أجل إرساء نظام حوكمة مؤسسات فعال يجب الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- ✓ ضرورة توفير هياكل تتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها.
- ✓ العمل على تحسين طرق التسيير و التخلي عن النمط الإداري و اقتصاد النمط التسييري المعتمد على تحقيق النتائج و التقييم الدوري لهاته النتائج إجراء التصحيحات الذي يحقق الشفافية.
- ✓ اختيار الوسائل المناسبة لتعزيز الحوكمة المتمثلة في السياسات و البرامج و المخططات مع ضرورة التقييم الدوري لها.

✓ زيادة إنشاء الهيئات و اللجان التي تعمل على دفع إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات في الجزائر.

✓ زيادة إبراز أهمية هذا الموضوع من خلال تداوله في الندوات و المؤتمرات و في أجهزة الإعلام.

خامسا/ بوقرة بلال، مذكرة ماستر، تطبيق مبادئ الحوكمة و دورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة)، قسم الإدارة و التسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، جامعة المسيلة، 2015/2014.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي

أداة الدراسة: الاستبيان

أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة مبادئ الحوكمة و دورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.
- ✓ إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ التعرف على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة و دوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ إبراز مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

بعض التوصيات:

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

- ✓ لابد من معرفة كل الأشخاص الذين لهم صلة بالمؤسسة بمهية موضوع الحوكمة.

بعض النتائج المتحصل عليها:

- ✓ وجود نظام تشريعي و قانوني عادل في المؤسسات يضمن حقوق العاملين و يحسن من أدائهم.
- ✓ لمبادئ الحوكمة دور مهم في زيادة فعالية أداء العاملين في المؤسسة الرياضية.
- ✓ تؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين و الرفع من مستواهم داخل المؤسسة الرياضية

سادسا/ سيد عبد الرحمان عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الهدف:

هدفت الدراسة إلى التعريف بحوكمة الشركات و مبادئها، و أهميتها و أهدافها و معرفة دور الحوكمة في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية، و دورها في رفع كفاءة أداء الشركات و إلقاء الضوء على حوكمة الشركات في السودان.

المنهج: الوصفي التحليل.

و خلص الباحث إلى عدة توصيات نذكر منها:

- ✓ ضرورة البدء في تطبيق حوكمة الشركات في السودان و تحديث و تطوير الأنظمة، و القوانين لتواكب متطلباتها.

✓ من مزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح و الشفافية لدى الشركات السودانية.

✓ الأخذ بعين الاعتبار لمقترحات الباحثين و المهنيين بشأن تطبيق حوكمة الشركات في السودان مما يساعد في تطبيق حوكمة جيدة و رشيدة.

✓ ضرورة مراعاة آداب و قواعد و سلوك مهنة المحاسبة من شأنه الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية.

سابعاً/ موري سفيان، مذكرة ماستر، الفساد المالي و آليات مكافحته قسم قانون الأعمال، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، 2013/2014.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي + تحليل النصوص القانونية.

أشهر النتائج:

وجه الباحث نقائص و ثغرات في آليات الوقاية من الفساد المالي و مكافحته من بينها:

✓ تقييد دور الإعلام في دعم منظومة المسائلة و الرقابة و المحاسبة في ظل التقدم التكنولوجي.

✓ غياب مفهوم موحد عالمي لماهية الفساد من أجل تكييفه قانوناً، و نقص دور أجهزة الرقابة المالية، والإدارية سواء الداخلية أو الخارجية.

✓ بالرغم من صدور قانون الوقاية من الفساد و مكافحته سنة 2006 إلا أن تطبيقاته تبقى محتشمة نظراً لظهور فضائح الفساد من الوزن الثقيل.

ثامناً/ يزيد تفرات، أستاذ محضر(أ) بجامعة أم البواقي، مقال بعنوان "دور آليات حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

(أستاذة بن زعمة سليمة "جامعة مستغانم" (أرسلي حليلة "طالبة دكتوراه" أستاذة مؤقتة بجامعة غيليزان)

أهداف الدراسة:

✓ التعرف على إيجابيات و مزايا الحوكمة و كيفية الاستفادة منها من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

✓ توضيح مكانة و أهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

✓ محاولة إسقاط نظرية الحوكمة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها أداة التنمية الاقتصادية.

النتائج المتوصل إليها:

✓ أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الاداء الشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ تعتبر الحوكمة موعلا هاما لتحقيق التنمية الاقتصادية حيث تساهم في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تحقيق النمو المستدام وكذلك الرفاه الاقتصادي.

✓ تقوم الحوكمة بالتقليل من احتمالات التعرض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للمخاطر.

✓ تساهم ممارسات الحوكمة الجيدة في تعزيز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومنه تعزيز الجودة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لمجموع الدراسات المشابهة، يتضح لنا أن أغلب هذه الدراسات تتشابه وتتوافق مع الدراسة الحالية التي تناولتها وذلك أنها تناولت موضوع الحوكمة بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة وتتشابه كثيرا مع الدراسة الحالية.

وأن معظم الدراسات استخدم فيها المنهج الوصفي من قبل الباحثين إلا أن بعض الدراسات استعملت مناهج أخرى بالإضافة إلى المنهج الوصفي، وهذا بعد اعتماد هذا المنهج الوصفي يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تقفي المعلومات في قانون الدراسات لكونه يسهل الجمع والترتيب والتعليل والمناقشة، وهو من أسرع المناهج البعثية العلمية، وهذا ما جعلنا نعتمد عليه في دراستنا هذه، كما أننا لاحظنا اعتمادهم على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد وظفنا اداة الاستبيان في هذه الدراسة لأنها تستنبط من الموضوع والمنهج وكذلك إمكانية الباحث ومراعاة عامل الوقت.

وكذلك لأن هناك اختلاف في المجال الزمني للدراسات المطروحة السابقة أجريت في الفترة ما بين (2012/2016).

بينما سيتم بإذن الله إجراء هذه الدراسة الحالية، خلال الموسم الدراسي (2018/2019)، وأيضا اختلفت في مكان إجراء الدراسة الميدانية، لأن جل الدراسات السابقة أجريت في المؤسسات الاقتصادية، بينما دراستنا الحالية أجريت في المؤسسة الرياضية، كما تناولت هذه الدراسة الحالية تطبيق مبادئ الحوكمة، ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي، وجميع الدراسات السابقة المشابهة التي تناولتها في مواضيع لها فائدة كبيرة في إثراء الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة وفي ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذا في وجود الأفكار التي ساعدتنا في ضبط أداء الإستهبيان كباحثين في تعميم نتائج الدراسة الاستطلاعية بطريقة صحيحة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن وجود حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لنظام رقابة فعال بإمكانية المساهمة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي، فالحوكمة أسلوب ممارسة للإدارة الرشيدة، والتحكم بالآليات الرقابية لتحقيق أهداف التنظيم والمؤسسات.

وقد كان من أهم الأدوار التي جاءت بها الحوكمة محاربة كل أنواع الفساد وخاصة الفساد الرياضي من خلال أبرز المبادئ التي توضح الحوكمة مبدأ الانضباط، مبدأ حكم القانون والمساواة، مبدأ الافصاح والشفافية، مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة، مبدأ المساءلة، مبدأ الاستقلالية.

الفصل الثاني:

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

إن كل بحث يجب أن يخضع في بداياته لجملة من القواعد العلمية، التي تكون هي الأساس لنجاح البحث وانطلاقاً من التصورات في ذهن الباحث حيث يتم ضبطها وانتقاءها وترتيبها للشروع بالصورة الشاملة للدراسة.

ولهذا فإننا في هذا الفصل سنقوم بطرح بعض التساؤلات الخاصة، ونذكر الفرضيات التي هي بمثابة نتائج مؤقتة لهذه التساؤلات وبيان الأهمية منه بتعريف بعض المصطلحات الخاصة بالبحث من الحوكمة الى الفساد الرياضي إلى المؤسسة الرياضية حيث في أول الأمر قمنا بالتطرق إلى الكلمات الدالة في الدراسة هي الحوكمة والفساد الرياضي و المؤسسات الرياضية من حيث اللغة و الاصطلاح والإجراء ثم قمنا بطرح الإشكالية العامة للدراسة و التي انتهت بتساؤل عام و كان فحواه هل لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية؟

و اتبعناه بتساؤلات جزئية ومن بعدها تم صياغة الفرضية العامة و هي لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية ثم تم صياغة الفرضيات الجزئية. لتطبيق مبدأ الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية و لتطبيق مبدأ حكم القانون و المساواة دور مهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي و لتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية دور أساسي في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي والتالي أهداف الدراسة فكان هدف عام و أهداف جزئية ثم في الأخير تطرقنا إلى الأهمية البالغة للدراسة.

1- الكلمات الدالة في الدراسة:

1-1- الحوكمة:

- لغة: هو لفظ من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط و السيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معنى وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:
- أ- الحكمة: المعرفة/ التعقل/ العدل/ التصرف العاقل/ الكلام الذي يضمن الحقيقة.
- ب- الحكم: الذي يفصل في قضية.
- ت- الاحتكام: رفع الأمر إلى حاكم.
- ث- التحاكم الخصمان: وضع الخلاف بيد الحاكم أو القاضي¹ (يوسف شكري، 2004، ص136).
- اصطلاحاً:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح لمصطلح الحوكمة نذكر منها:

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFG) الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلال إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.

تعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد التي تجري بموجبها إدارة المؤسسة داخلياً، و يتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على المؤسسة، بهدف حماية المصالح و الاستثمارات المالية للمساهمين الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من المؤسسة.

كما تعرف بأنها: مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد صنع القرار و مراقبة، و رصد العمليات، داخل المؤسسة² (بوقرة بلال، 2015، ص21).

- إجرائياً: مما سبق نجد أن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة و القواعد و القوانين التي توجه المنظمة أو المؤسسة و إدارتها و مراقبتها.

1-2- الفساد الرياضي:

● لغة:

- أ- فسد: و فسد يفسد فساداً و فسوداً: أساء / خلاف صلح.
- ب- أفسد يفسد إفساداً: أساء / خلاف أصلح و كذلك فسد.
- ت- الفساد: السوء / الاسترسال إلى اللهو / تفشي الظلم / البطلان³ (د.يوسف شكري، 2004، ص451).

● اصطلاحاً:

عرف البنك الدولي الفساد بأنه سوء استغلال السلطة العامة من أجل الحصول على مكاسب خاصة.

منظمة الشفافية الدولية عرفت الفساد على أنه إساءة استعمال السلطة العامة، أو الوظيفة العامة للكسب الخاص، بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أغراض شخصية مستندة للمحسوبية. بينما يختصره صندوق النقد الدولي في علاقة الأيدي الطويلة المتعمدة أو المستفيدة لشخص واحد أو مجموعة أشخاص¹ (بوذينة بلال، 2018، ص02).

• إجرائيا:

مما سبق نجد أن مفهوم الفساد هو مجموعة إساءات لاستعمال السلطة العامة، أو انحرافات و ممارسات من أجل الحصول على مكاسب خاصة، ويعتبر نوعا من المحسوبية و عدم الشفافية.

1-3- مفهوم المؤسسات الرياضية:

تعريف لغوي:

1. كلمة مؤسسة في صيغة المؤنث لمفعول أسس، منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة و لديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.

2. المؤسسة الرياضية هي جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف القومية و الاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة² د.بوصلاح النذير ، 2018 ، ص20).

اصطلاحا :

تعتبر المؤسسة الرياضية العنصر الاساسي لكل مسعى للتطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله تشكل القاعدة التي بدونها لا يمكن القيام بأي مسعى لتعميم و توسيع الممارسات الرياضية³ بودراس اسامة ، 2016، ص55).

إجرائيا:

تعتبر المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة، و تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات و العلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة و مؤسسات المجتمع الأخرى.

2- الإشكالية:

إن التطور الذي يشهده العالم في تسيير المؤسسات الرياضية، و الطرق والتقنيات الحديثة المتبعة يصبح لازماً علينا مجاراة هذا التطور، ذلك مما زاد في اهتمام الباحثين و المتخصصين في هذا المجال، ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة، على معالجة بعض المشاكل .

كل هذا أدى إلي وضع المنظمات الرياضية تحت المسائلة من قبل عدة جهات، وسعيها بشكل طوعي إلى تحسين أدائها من كافة النواحي و بشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الإدارة، وجعلها أكثر شفافية و كفاءة أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية.

و يقول الله تعالى في محكم التنزيل: " إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۚ يَعِظُكُم لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ " آية رقم 90. سورة النحل، و يقول أيضاً: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ " آية رقم 135. سورة النساء، و بما أن ممارسة الحوكمة المؤسساتية ينعكس في العلاقة بين مجلس الإدارة المنتخب من قبل أعضاء الهيئة العامة للعمل، نيابة عنهم، و بين الإدارة اليومية للمنظمة، و من لهم مصلحة في الرياضة المعنية أو المنظمة الرياضية.

وتصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة، بأنه الالتزام بالسعي نحو التحسن المستمر، و الذي هو من الخواص الأساسية المهمة في الرياضة. و يذكر "جاك روغ" رئيس اللجنة الأولمبية الدولية، السابق أن الرياضة تستند على الخلق و المنافسة الشريفة و يتحتم أن تحقق حوكمة الرياضة أعلى المستويات الممكنة من الشفافية و الديمقراطية و المسائلة، و لهذا أخذت اللجنة الأولمبية، الدولية و منظمات رياضية دولية و منظمات رياضية وطنية في عدة دول على عاتقها النظر في موضوع الحوكمة في المنظمات الرياضية عن طريق اقتباس من سوابق في المؤسسات التجارية و المؤسسات خارج الرياضة و استفادت من خبراتهم، في وضع الأطر التي تحد الأدوار بين الهيئة العامة، و مجلس الإدارة، و الإدارة. و كل من لهم مصلحة في الرياضة المعنية و من بين هاته الاهتمامات وثيقة "مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الأولمبية و الرياضية التي نوقشت في المؤتمر الدولي للجنة الأولمبية الدولية في كوين هاغن في (2009/10/25).

و ليس هناك تعريف واحد محدد للحوكمة منها:

يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Governance Corpoite، أما الترجمة العلمية، لهذا المصطلح و التي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة

و يمكن تعريفها أيضاً: بأنها "النظام الذي بواسطته يتم توجيه المنظمة و إدارتها و طبيعة حوكمة المنظمة تؤثر في كيفية تحديد أهدافها ونموها وسياقات عمل مجلس الإدارة و مراقبة أداء المنظمة وعلاقة القيادة بالأعضاء وبكل من له اهتمام بالرياضة المعنية

كما ينعكس كذلك على عملية الحد من ظاهرة الفساد الرياضي، إذ تعتبر ظاهرة الفساد من أهم الظواهر التي رافقت الحياة البشرية منذ ظهرت على الأرض، كما تعتبر في نفس الوقت أهم الأسباب التي قد تساهم في القضاء على الحياة على وجه هذا الكوكب، حيث تعدد تسمياته و تقسيماته وفقا لنوعه و البيئة التي يظهر فيها بالإضافة إلى عواقبه الوخيمة الناتجة عنه.

حيث أنشأ الإنسان لهذا الصدد هيئات و منظمات منها المحلي و منها العالمي للحد من خطورة الفساد وحصر آثاره و رصد الصفوف للوقوف أمام تمدده و القضاء على آثاره المدمرة.

و يمكن أن تعرض لنا بعض المفاهيم حول الفساد الرياضي و التي لها علاقة بموضوع البحث و تعطي في النهاية صورة واضحة عنه، و قبله اكتشف الفساد و الرشوة أولا في أكبر و أهم و أغنى اتحاد في العالم ألا و هو الاتحاد الدولي لكرة القدم الفيفا، الذي لا زال العالم حتى الآن يعيش تداعياته السلبية على مسيرة اللعبة الشعبية الأولى في العالم و لا ندري متى تنتهي هذه الكارثة الرياضية؟

و الفساد الرياضي هو تلك الانحرافات و الممارسات الغير قانونية، التي ترافق العملية الرياضية منذ بداية الموسم إلى نهايته، و ترتبط بانتداب اللاعبين و المديرين تنظيم و تتابع و إيرادات المنافسات الرياضية المختلفة.

إن المؤسسات او المنشآت بصفة عامة و الرياضة بصفة خاصة هي الأخرى تتأثر من نتائج تطبيق مبادئ الحوكمة و عملية الفساد الرياضي التي يتعرض لها أو يجابهها الموظفون، فهي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي، من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة، و أهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه و هي عبارة كذلك عن نظام مفتوح له مدخلات و مخرجات ينتج عنها عائد محسوب¹ (وجيه محجوب، 2014، ص41).

و تسعى المنشأة الرياضية إلى تحقيق الأهداف المسطرة، و من ثم هي عناصر رئيسية لعمل المؤسسة أو المنشأة الرياضية كون الأهداف هي السبب المباشر وراء وجودها.

و إن المتتبع لمراحل التطور و النمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية في الجزائر، منذ الاستقلال إلى يومنا هذا يدرك أنها مرت بالعديد من المعوقات و المشاكل التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير و الخبرة و انتشار الإهمال و سوء استعمال الموارد المادية و البشرية و خاصة غياب الشفافية، إذ يجب تطبيق مبادئ الحوكمة، لإنقاص و وضع حد للفساد الرياضي.

و هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

هل لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية؟

1-2- التساؤل العام:

هل لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية؟

2-2- التساؤلات الجزئية:

- 1) هل لتطبيق مبدأ الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية؟
- 2) هل لتطبيق مبدأ حكم القانون و المساواة دور مهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية؟

- 3) هل لتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية دور اساسي في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية؟

2-3- الفرضيات:

- العامة: لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

- الجزئية:

- 1) لتطبيق مبدأ الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- 2) لتطبيق مبدأ حكم القانون و المساواة دور مهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- 3) لتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

3- أهداف الدراسة:

3-1- هدف عام: معرفة مبادئ الحوكمة و دورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

3-2- اهداف جزئية :

- التعرف على مبدأ الانضباط و دوره الكبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- إبراز مبدأ حكم القانون و المساواة دوره المهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية ودوره الاساسي في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

4- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من واقع التعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة و أهميته في المؤسسة الرياضية بتحقيق العدالة و الشفافية و الانضباط، وهذا بمشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تحمل المسؤولية وعلاقتها المباشرة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، حيث يتأثر تطبيق هذه المبادئ للحوكمة بصورة ايجابية في الإنقاص أو الكبح لظاهرة الفساد الرياضي، من بينها تعزيز العمل الجماعي، أي تحقيق أحسن عمل ممكن للمؤسسة الرياضية.

كما تهتم هذه الدراسة في تسليط الضوء على تطبيق مبدأ حكم القانون و المساواة و دوره في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، حيث نناقش هنا هذا المبدأ (حكم القانون و المساواة) و مدى و

فعالية تأثيره في الحد من هذه الظاهرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الرفع من مستوى و تحسينه لدى المؤسسة الرياضية.

و كان التركيز كذلك على تطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية و دوره في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، حيث هنا أكدنا كيفية تحقيقه للحد من الظاهرة و يرجى لنا الدور الحيوي للحكومة للوصول بهذا المبدأ و تكون شفافية تامة في التعامل داخل المؤسسة الرياضية.

استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة و دورها في الحد من ظاهرة الفساد داخل المؤسسة الرياضية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه من الخطوات التابعة للإطار العام للدراسة والتي تمثلت 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 إلى الخطوات السابقة.

الفصل الثالث:

الإجراءات الميدانية للدراسة

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 المستعملة لجمع البيانات والمعلومات، 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.

اذ تطرقنا أولا إلى الدراسة الاستطلاعية والتي ترمي إلى أهداف عدة تم ذكرها و ثانيا توصلنا إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية وبعدها مجالات الدراسة الاستطلاعية المجال المكاني والمجال الزماني ثالثا المنهج المتبع في الدراسة ورابعا المجتمع الدراسة و عينتها رابعا ضبطنا متغيرات الدراسة من متغير مستقل و هو تطبيق مبادئ الحوكمة ومتغير تابع هو الفساد الرياضي سادسا ادوات جمع البيانات و المعلومات من الموضوعية الى صدق المقياس وثبات المقياس سابعا اجراءات التطبيق الميداني للآداة من عينة قصدية وبرنامج الحزم الاحصائية (spss) وثامنا الاساليب الاحصائية في الدراسة و تاسعا الخصائص السيكمترية للآداة من صدق الاتساق الداخلي و ثبات الفا كرونباخ .

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي هي أساس الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة. وتعد الدراسة الاستطلاعية أحد أهم الأدوات المستعملة في البحث العلمي، فهي تفصح لنا عن خبايا المكان الذي نستفسر فيه فرضياتنا، و قد عرفها "وجيه محجوب" قائلا: "هي جارية استطلاعية لاختبار مدى صحة التجربة الرئيسية، فتحدد المجتمع الأصلي، و مفردات أو نوعية، اختبار و عينة صغيرة من هذا المجتمع لتجري عليها التجربة.¹ (وجيه محجوب ، 2005 ، ص235).

و ترمي من دراستنا الاستطلاعية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج إلى تحقيق عدة أهداف وهي:

- الحصول على قبول إدارة المعهد بالقيام بهذه الدراسة.
- الحصول على موافقة من طرف مسؤولي مديرية الشباب و الرياضة لإجراء دراستنا.
- و كان الهدف من هذه الدراسة:
- معرفة الصعوبات التي تواجهنا أثناء الدراسة الميدانية.
- التعرف على ميدان تطبيق و إجراء هذه الدراسة.
- قابلية مسؤولي المديرية لمساعدتنا على إجراء دراستنا.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.
- معرفة الوقت اللازم لإجراء هاته الدراسة.
- مدى تفهم و كفاية فريق العمل بالمديرية للاستبيان المقدم أثناء الإجابة عنه.

2- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

قصد تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية قد قمنا بزيارة مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج يوم 2019/05/06، و قد استقبلنا رئيس مصلحة النشاطات الشباب و قد زدنا بمجموعة من البيانات والمعلومات عن المديرية.

1-2- مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة إلى مجالين أساسيين هما: المجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة و المجال الزمني أي تاريخ إجراء الدراسة و المدة المستغرقة.

- المجال المكاني:

جرت أطوار الدراسة الميدانية بمديرية الشباب و الرياضة، بولاية برج بوعرييج و لقد قمنا بإجرائها على مسيري و موظفي المديرية. فاخترنا 08 موظفين للقيام بالدراسة الاستطلاعية أولية قصد التحقق من بين 35

موظف الذين يكونون الهيئة المسيرة للمديرية، و هذه العينة استطلاعية تمثل 23 % من المجتمع الأصلي للبحث ثم لاحقا اخترنا 23 موظف اي العينة قصد الدراسة .

- المجال الزمني:

بعد اختيار موضوع الدراسة و قبوله من طرف الإدارة شرعنا في العمل حيث كان:

- العمل على الجانب النظري للدراسة من شهر فيفري 2019 إلى غاية 30 من شهر افريل 2019.

- العمل على الجانب التطبيقي للدراسة من 05 ماي 2019 إلى غاية 09 جوان 2019.

3- المنهج المتبع في الدراسة:

تعتمد دراستنا هذه على المنهج الوصفي، منهجا إجرائيا لجمع و تحليل و تفسير النتائج المتحصل عليها، و يعد المنهج الوصفي أنسب الطرق ضمن مجال الدراسات الاجتماعية الجديدة، هو المنهج السائد و المتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال "المنهج الوصفي"، هو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة التي تمثل الواقع الاجتماعي و تسهم في تحليل ظواهره، و من أهدافه جمع المعلومات و البيانات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر، و صياغة عدد من التعميمات، أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه، الجانب نظري محدد للإصلاح الاجتماعي.

و مما لا شك فيه أن موضوع الدراسة و أهدافها يلعبان دورا فعالا، في اختيار منهج الدراسة، و وسائل و أساليب جمع البيانات المتعلقة، بالبحث أو الدراسة، و لما كانت الدراسة وصفية تقوم على الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في أرض الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيرا كيفيا، أو كميا بحيث يؤدي ذلك إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر ¹ (عبيدات الذوقان و آخرون، 1987، ص 195)

4- مجتمع الدراسة وعينتها:

1-4: مجتمع الدراسة: يعرف "grawtiz" المجتمع على أنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تتركز عليها الملاحظات ² (موريس انجرس، 2004، ص 29).

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، و مجتمع الدراسة يتكون من مسيري و إداري مديرية الشباب و الرياضة بولاية البرج و البالغ عددهم 35 حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الشباب و الرياضة و في ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

2-4: عينة الدراسة: لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة عشوائية قدرت بحوالي 23 موظف إداري من أصل 35 موظف من إجمالي الموظفين الإداريين، بحيث كانت اختيار العينة بطريقة قصدية من إجمالي الموظفين المديرية (35موظف) و 8 موظفين استخدمناهم كعينة استطلاعية حيث بلغت نسبتها 65.71% و هي نسبة قابلة للمعالجة الإحصائية.

5- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة، تبين لنا جليا أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

1-5- تعريف المتغير المستقل:

وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته و التي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر¹ (رشيد زرواتي، 2007، ص 87).
و على ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو "تطبيق مبادئ الحوكمة" أي يزيد معرفة تأثيره على المتغير الآخر التابع.

2-5- تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، و على ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة، تمثل المتغير التابع.
و المتغير التابع في بحثنا هو: "الفساد الرياضي"

6- أدوات جمع البيانات و المعلومات:

لقد تم إعداد الدراسة (الاستبيان) المبني على شكل مقياس ليكارت الثلاثي، و هذا للوقوف على تطبيق مبادئ الحوكمة و دورها في الحد من الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، و تم الاعتياد على استمارة مقياس للباحث تم توزيعها على (23) إداري و مسير، و يتكون مقياس الدراسة، من ثلاثة محاور رئيسية و هي على النحو التالي:

المحور الأول يحتوي على (07) فقرات، و المحور الثاني يحتوي على (07) فقرات أيضا، كذلك المحور الثالث يحتوي على (07) فقرات.

و قد تم استخدام المقياس الثلاثي ليكارت (نادرا/ أحيانا/ دائما)،

1-6: الموضوعية: أن الموضوعية تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداء من أجل التحرر من التحيز أو التعصب، وعدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي والأمانة العلمية، والسرية التامة لما يحيط بالمبحوثين و إتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المتبقي من المبحوث لإثراء البحث العلمي² (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2000، ص 40).

2-6: 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، و وضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه لضمان صدق أداة الدراسة و موضوعيتها، تم إجراء اختبار صدق أداة المقياس أي التحقق من أداة الدراسة، (المقياس) صالحة لقياس ما تهدف لقياسه.

3-6: ثبات المقياس: يقصد بثبات المقياس أن يعطي المقياس، نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، و بالتالي فإن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج المقياس و عدم تغيرها، بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعه على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

و قد تحقق الباحث من ثبات مقياس الدراسة من خلال: "معامل الفاكرونباخ و اختبار كا تريع "

7- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (23) إداريين بمديرية الشباب و الرياضة ابتداء من 2019/05/06 إلى غاية 2019/05/23، و هذا من أجل التأكد من صدق و ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة. و بعد تاريخ 2019/05/27 تم تفريغ النتائج، و حساب صدق الاتساق الداخلي بمعامل و حساب الثبات عن طريق معادلة باستخدام نظام الحزم الإحصائية (SPSS)

حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان على 25 و استرجعنا 23 استمارة من أصل 35 موظف.

بعدها قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام (SPSS) ابتداء من يوم 2019/05/28، ثم تم وضع البيانات التي أعطاها نظام (SPSS) في جدول و حساب التكرارات، و النسب المئوية، كما تم وضع الدوائر النسبية بالاستعانة ببرنامج "Excel"، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها في الفصل التالي: أي في تحليل النتائج و مناقشتها و تفسيرها.

8- الأساليب الإحصائية في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و ذلك بعد أن تم ترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، و إلى:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ

- معامل ارتباط بارسون

9- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

9-1- الصدق

9-1-1- صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للأسئلة، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

لجدول رقم (01): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال	الارتباط	السؤال
**0.69	15	**0.46	08	**0.48	01
**0.63	16	**0.50	09	*0.40	02
**0.49	17	**0.70	10	**0.62	03
**0.62	18	**0.61	11	**0.62	04
**0.63	19	**0.61	12	*0.33	05
*0.40	20	**0.65	13	*0.35	06
*0.37	21	**0.47	14	**0.55	07

** دال عند ($\alpha=0.01$)، * دال عند ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول رقم(01): أن جميع معاملات ارتباط الاسئلة بالدرجة ابعادها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) و($\alpha=0.05$)، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

9-2- الثبات

9-2-1- ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (02):معامل ألفا- كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.78
المحور الثاني	0.84
المحور الثالث	0.81

يتضح من الجدول رقم (02): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.78) كأدنى قيمة ، و(0.84) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

الفصل الرابع:

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

1- تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان

1-1- المحور الأول: لتطبيق مبدأ الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل

المؤسسة الرياضية

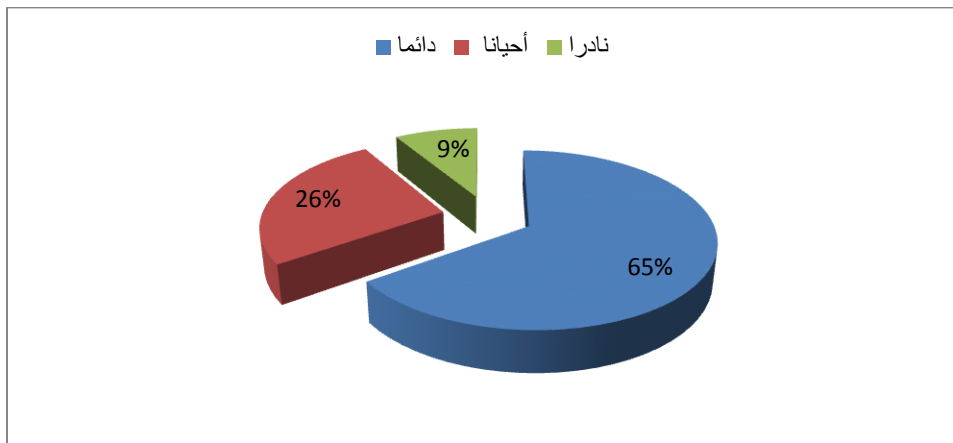
السؤال 01: احترام الوقت والمواعيد يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل مؤسستك ؟

الهدف من السؤال 01 : معرفة تأثير احترام الوقت والمواعيد على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل

مؤسستك.

الجدول رقم (3) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	11.56	02	7.3	7.7	65.2%	15	دائما
				-1.7-	7.7	26.1%	6	أحيانا
				-5.7-	7.7	8.7%	2	نادرا
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (6) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

التحليل: من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (6) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ

عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت

إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 65.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحياناً" بنسبة قدرت بـ 26.1%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادراً" بنسبة مئوية قدرت بـ 8.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 11.56 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى دائماً، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 91% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

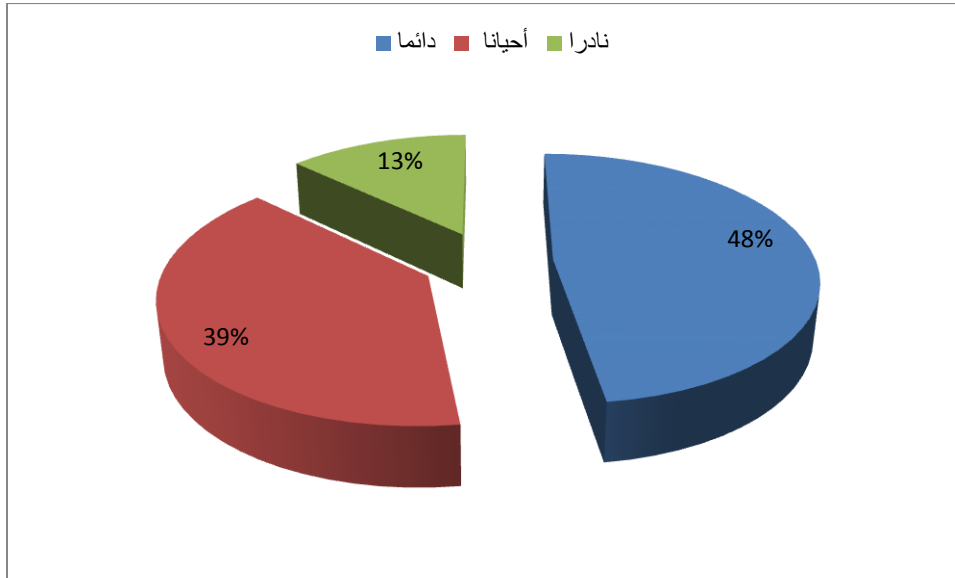
مناقشة الجدول رقم 03: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن احترام الوقت والمواعيد يؤثر دائماً على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل مؤسستهم.

السؤال 02: لحسن الخلق اعتبار لديك تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة؟

الهدف من السؤال 02: معرفة ما ان كان تأثير لحسن الخلق اعتبار لديك للحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية .

الجدول رقم (4) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
غير دالة عند 0.05	0.10	4.52	02	3.3	7.7	47.8%	11	دائماً
				1.3	7.7	39.1%	9	أحياناً
				-4.7-	7.7	13%	3	نادراً
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (7) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

تحليل الجدول رقم 04: من خلال الجدول رقم (4) والشكل رقم (7) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 47.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 39.1% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 13%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 4.52 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 04: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان لحسن الخلق

اعتبار لديك تأثر دائما على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة

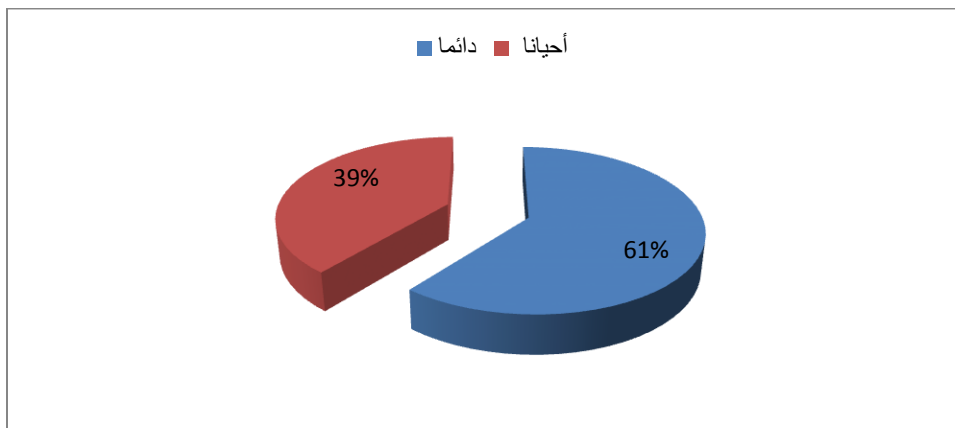
السؤال 03: لمعرفة واجباتك وحقوقك اتجاه الجميع تأثير مباشر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال 03: معرفة ما ان كان لمعرفة واجباتك و حقوقك اتجاه الجميع تأثير مباشر للحد من ظاهرة

الفساد الرياضي .

الجدول رقم (5) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.29	1.08	01	2.5	11.5	60.9%	14	دائما
				-2.5-	11.5	39.1%	9	أحيانا
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (8) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

تحليل الجدول رقم 05: من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (8) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد

عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد

الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 60.9%، وفي الأخير

المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 39.1%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.08 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

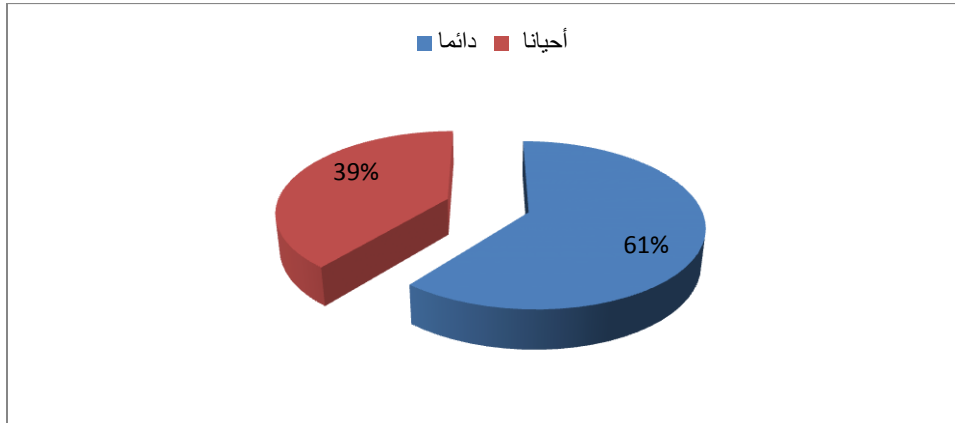
مناقشة الجدول رقم 05: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان لمعرفة واجباتك وحقوقك اتجاه الجميع تأثير مباشر دائماً على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي

السؤال 04: تنفيذك لعملك على أكمل وجه يساهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال 04: معرفة مساهمة تنفيذك لعملك على اكمل وجه يحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (6) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
غير دالة عند 0.05	0.29	1.08	01	2.5	11.5	60.9%	14	دائماً
				-2.5-	11.5	39.1%	9	أحيانا
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (9) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

تحليل الجدول رقم 06: من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 60.9%، وفي الأخير المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 39.1%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.08 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 06: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون تنفيذك لعملك

على أكمل وجه يساهم دائما في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي

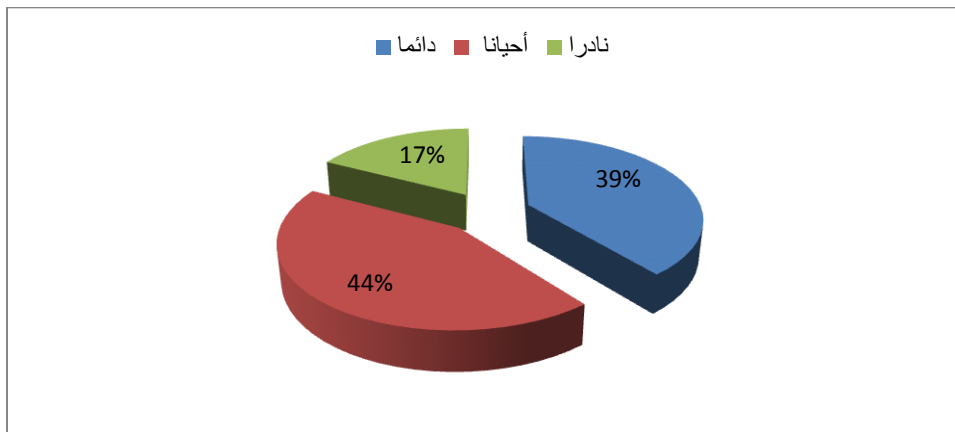
السؤال 05: يعتبر اللباس الرسمي داخل مؤسستك له تأثير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال 05: معرفة ما ان كان اعتبار اللباس الرسمي داخل المؤسسة له تأثير في الحد من ظاهرة الفساد

الرياضي.

الجدول رقم (7) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
غير دالة عند 0.05	0.26	2.69	02	1.3	7.7	%39.1	9	دائما
				2.3	7.7	%43.5	10	أحيانا
				-3.7-	7.7	%17.4	4	نادرا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

تحليل الجدول رقم 07: من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم %39.1، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ %43.5 ، وفي الاخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ %17.4.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 2.69 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

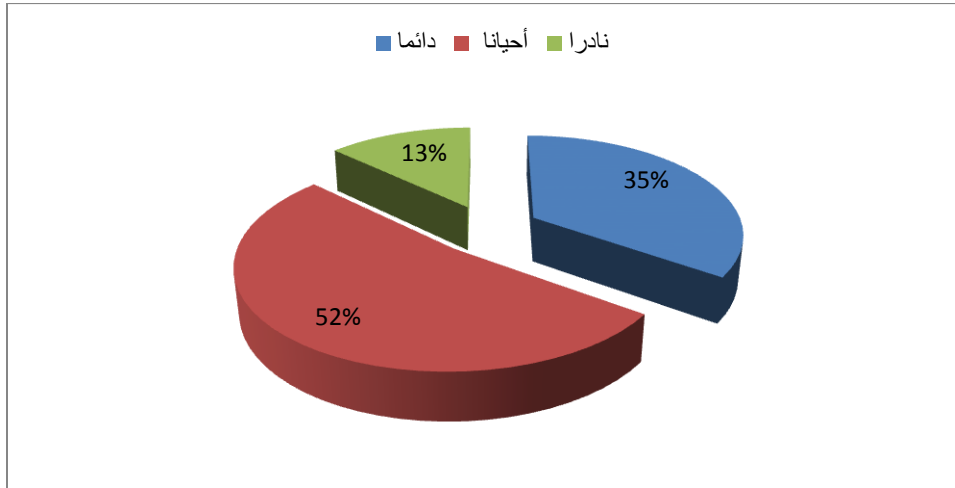
مناقشة الجدول رقم 07: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان يعتبر اللباس الرسمي داخل مؤسستك نادراً ما له تأثير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

السؤال 06: مراقبة عملك بنفسك داخل مؤسستك يساهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال 06: معرفة ما ان كان مراقبة عملك بنفسك داخل المؤسسة مساهمة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (8) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
غير دالة عند 0.05	0.07	5.30	02	3.	7.7	34.8%	8	دائماً
				4.3	7.7	52.2%	12	أحياناً
				-4.7-	7.7	13%	3	نادراً
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

تحليل الجدول رقم 08: من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 34.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 52.2% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 13%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 5.3 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

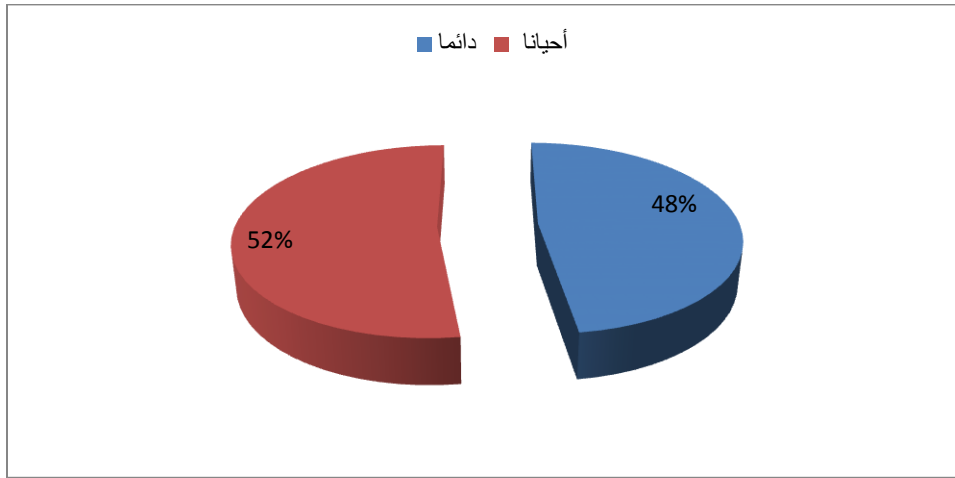
مناقشة الجدول رقم 08: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان مراقبة عملك بنفسك داخل مؤسستك يساهم أحيانا في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

السؤال 07: اتبع مبدأ في عملك داخل مؤسستك مساهمة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال رقم 07: معرفة مساهمة إتباع مبدأ في عملك داخل المؤسسة يحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (9) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
غير دالة عند 0.05	0.83	0.04	01	- .5 -	7.7	%47.8	11	دائما
				.5	7.7	%52.2	12	أحيانا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

تحليل الجدول رقم 09 : من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم %47.8، وفي الأخير

المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 52.2%

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.04 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 09: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان اتباع مبدأ في عملك داخل مؤسستك مساهمة احيانا في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

1-1-1- مطابقة النتائج الفرضيات المحور الأول :

1-1-2- الفرضية الأولى: لتطبيق مبدأ الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (10) : تفسير نتائج الفرضية الأولى من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة

السؤال	كا	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 1	11.56	دالة
السؤال رقم 2	4.52	غير دالة
السؤال رقم 3	1.08	غير دالة
السؤال رقم 4	1.08	غير دالة
السؤال رقم 5	2.69	غير دالة
السؤال رقم 6	5.30	غير دالة
السؤال رقم 7	0.04	غير دالة

مدى تحقق الفرضية الأولى: تنطلق الفرضية الأولى من اعتقاد ينص على أن :. لتطبيق مبدأ

الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية

وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري واعتمادا علي الخلفية النظرية دراسة سابقة

للطالب بوقرة بلال 2015 فلم تتوافق أغلب نتائجهم مع دراساتهم، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية

علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (10) والأسئلة بدلالاتها الإحصائية رقم (1.2.3.4.5.6.7) فإن

أغلب قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) و

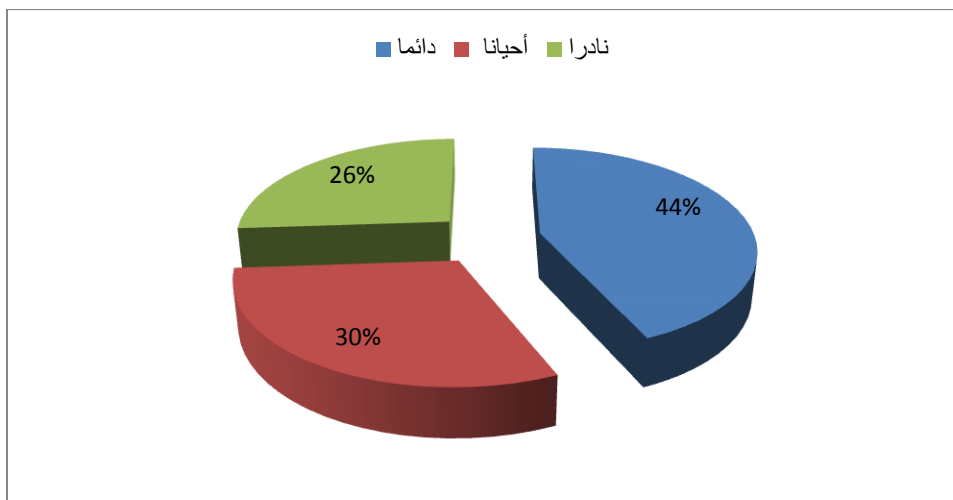
($\alpha=0.05$) ومنه ففرضية الدراسة الأولى لم تتحقق.

1-2- المحور الثاني : لتطبيق مبدأ حكم القانون و المساواة دور مهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية

السؤال رقم 08: لصناعة قرارات بقواعد مشفرة في مؤسستك يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد المالي ؟
الهدف من السؤال رقم 08 : معرفة ما ان كان لصناعة قرارات بقواعد مشفرة في المؤسسة تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
غير دالة عند 0.05	0.56	1.13	02	2.3	7.7	%43.5	10	دائما
				-7-	7.7	%30.4	7	أحيانا
				-1.7-	7.7	%26.1	6	نادرا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

تحليل الجدول رقم 11: من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " دائماً " وقد بلغت نسبتهم 43.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " بنسبة قدرت بـ 30.4% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادراً " بنسبة مئوية قدرت بـ 26.1%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 1.13 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 11: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان لصناعة

قرارات بقواعد مشفرة في مؤسستك يؤثر دائماً على الحد من ظاهرة الفساد المالي.

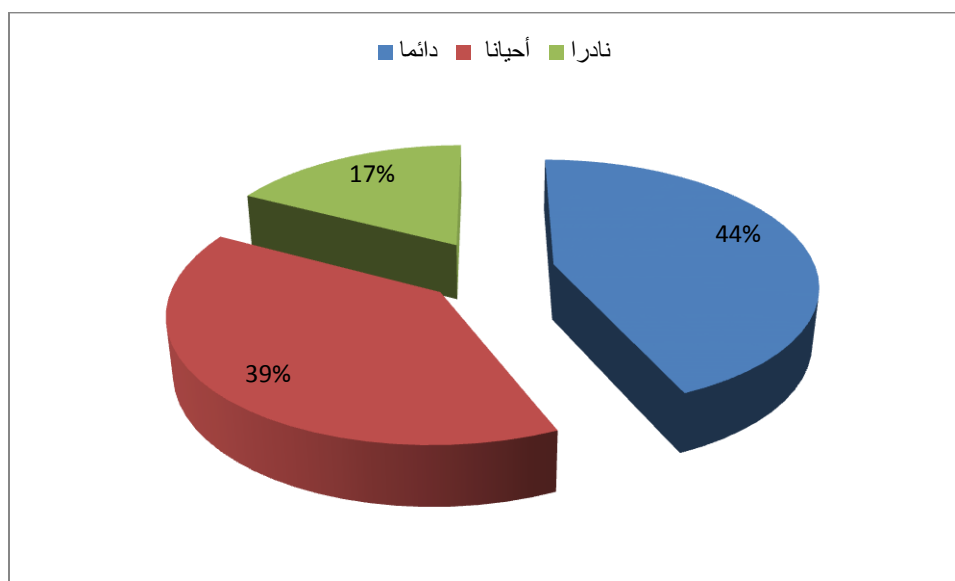
السؤال 09: لاحترام الحقوق والواجبات الجميع بصفة موازية في مؤسستك يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال رقم 09: معرفة ان لاحترام الحقوق و الواجبات للجميع بصفة موازية في المؤسسة تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 02	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	10	43.5%	7.7	2.3	02	2.69	0.26	غير دالة عند 0.05
أحياناً	9	39.1%	7.7	1.3				

				-3.7-	7.7	%17.4	4	نادرا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

تحليل الجدول رقم 12: من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 43.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 39.1% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 17.4%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 2.62 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 12: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان لاحترام

الحقوق والواجبات الجميع بصفة موازية في مؤسستك يؤثر دائما على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

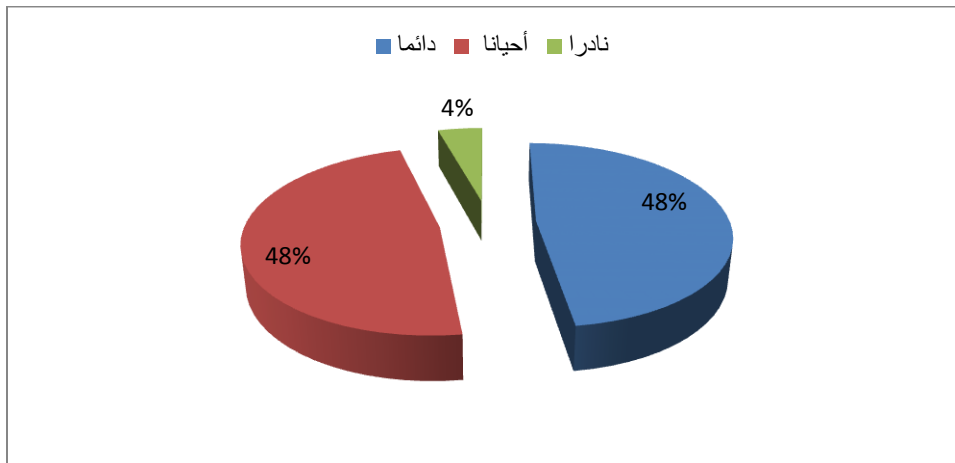
السؤال رقم 10: في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في مؤسستك يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال رقم 10: معرفة ما اذا كان في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة تأثير على الحد

من ظاهرة الفساد الرياضي .

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.01	8.69	02	3.3	7.7	%47.8	11	دائما
				3.3	7.7	%47.8	11	أحيانا
				-6.7-	7.7	%4.3	1	نادرا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

تحليل الجدول رقم 13: من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد

عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد

الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 47.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 47.8% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 4.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 8.69 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإنه هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعتين الأولى والثانية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 91% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

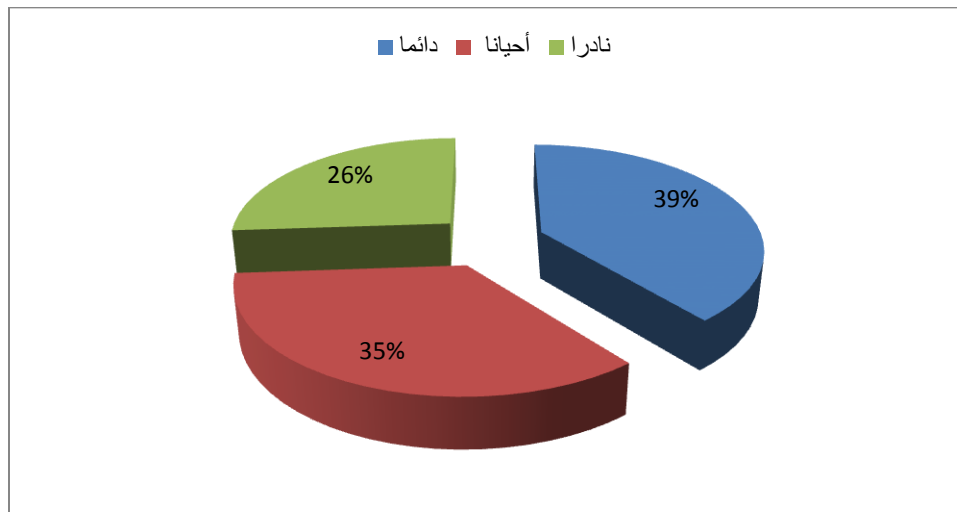
مناقشة الجدول رقم 13: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في مؤسستك يؤثر دائما و احيانا على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي

السؤال رقم 11: تحيز المدير لشخص معين في مؤسستك يأتري في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال رقم 11: معرفة ما اذا كان تحيز المدير لشخص معين في المؤسسة تاتري في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	9	39.1%	7.7	1.3	02	0.60	0.73	غير دالة عند 0.05
أحيانا	8	34.8%	7.7	.3				
نادرا	6	26.1%	7.7	-1.7-				
الإجمالي	23	100%		////				



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

تحليل الجدول رقم 14: من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 39.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 34.8% ، وفي الاخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 26.1%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 0.60 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول 14 : نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان تحيز المدير

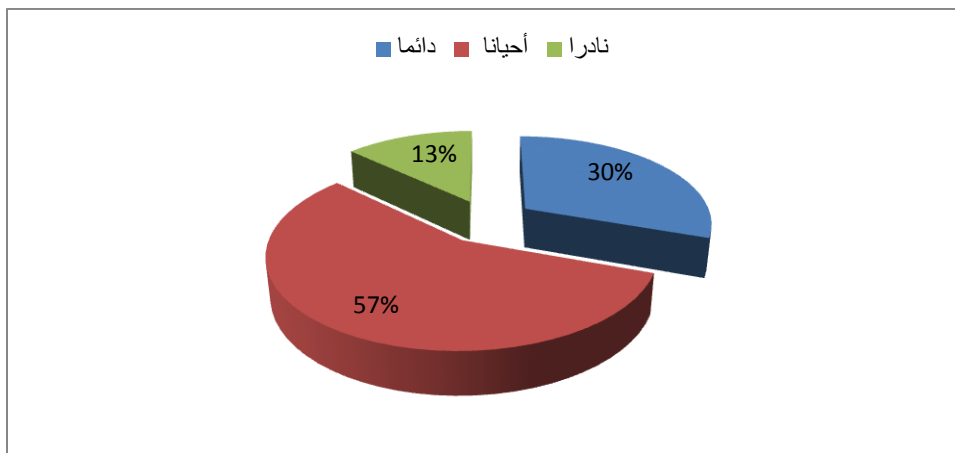
لشخص معين في مؤسستك يؤثر دائما في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

السؤال رقم 12: لوجود قناعة بعدالة معينة لاتخاذ القرارات في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال رقم 12: معرفة ان لوجود قناعة بعدالة معينة لاتخاذ قرارات في المؤسسة تأثير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.05	0.03	6.60	02	-7-	7.7	30.4%	7	دائما
				5.3	7.7	56.5%	13	أحيانا
				-4.7-	7.7	13%	3	نادرا
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

تحليل الجدول رقم 15: من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد

الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 30.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 56.5% ، وفي الاخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 13%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 6.60 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية أحيانا ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 15: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان لوجود قناعة

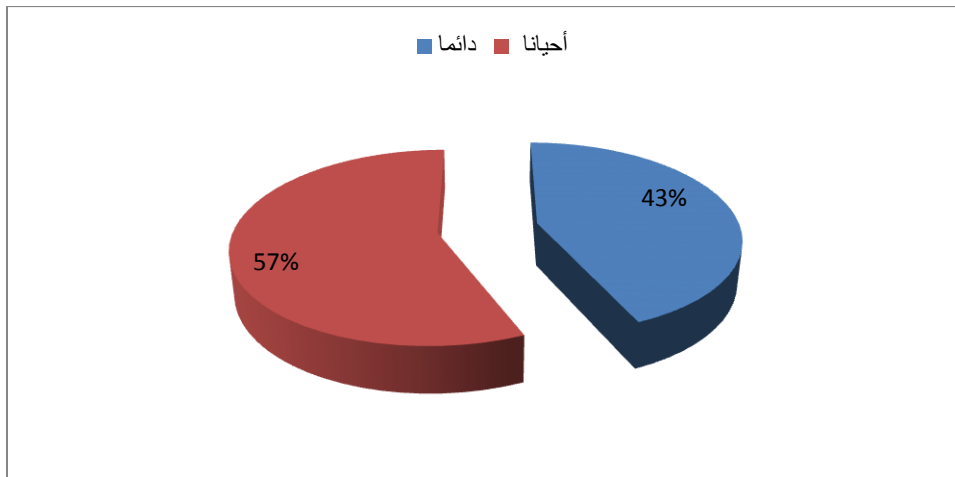
بعدالة معينة لاتخاذ القرارات في مؤسستك يؤثر أحيانا في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي

السؤال 13: ثقافة المؤسسة الداخلية تأثير على الافراد و تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال 13: معرفة لثقافة المؤسسة الداخلية تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
غير دالة عند 0.05	0.53	0.39	01	-1.5-	7.7	43.5%	10	دائما
				1.5	7.7	56.5%	13	أحيانا
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

تحليل الجدول رقم 16: من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل " دائماً " وقد بلغت نسبتهم 43.5%، وفي الأخير المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 56.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.39 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 16: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان لثقافة

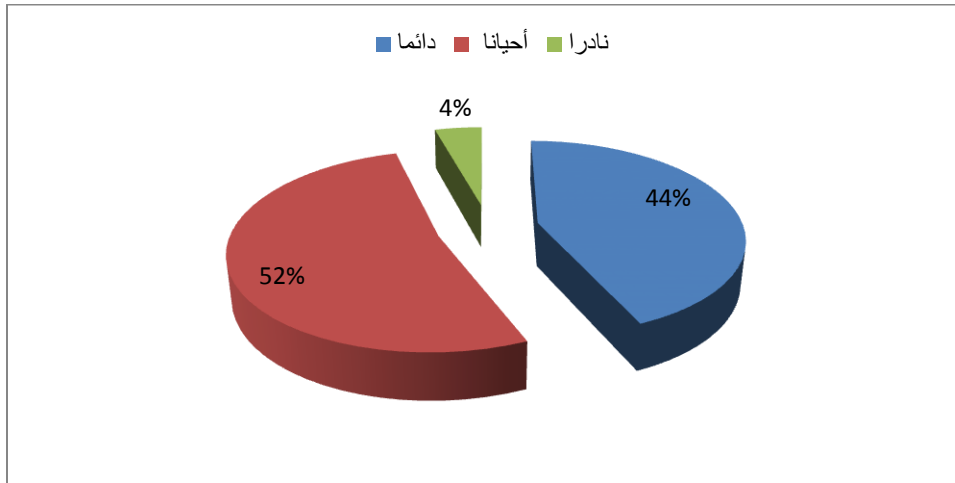
المؤسسة الداخلية تأثير على الافراد و تأثير احيانا على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي

السؤال رقم 14 : طريقة تسيير المؤسسة التي تعمل فيها بطريقة عادلة تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال رقم 14 : معرفة طريقة تسيير المؤسسة التي تعمل فيها بطريقة عادلة تاثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دالة عند 0.01	0.01	8.95	02	2.3	7.7	%43.5	10	دائما
				4.3	7.7	%52.2	12	أحيانا
				-6.7-	7.7	%4.3	1	نادرا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

تحليل الجدول رقم 17: من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم %43.5، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ %52.2

، وفي الاخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت ب 4.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 8.95 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية احيانا، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 17: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان طريقة تسيير المؤسسة التي تعمل فيها بطريقة عادلة تأثير احيانا على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

1-2-1- مطابقة النتائج الفرضيات المحور الثاني:

1-2-2- الفرضية الثانية: لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور مهم في الحد من ظاهرة الفساد

الرياضي داخل المؤسسة الرياضية

الجدول رقم (18) : تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 8	1.13	غير دالة
السؤال رقم 9	2.69	غير دالة
السؤال رقم 10	8.69	دالة
السؤال رقم 11	0.60	غير دالة
السؤال رقم 12	6.60	دالة
السؤال رقم 13	0.39	غير دالة
السؤال رقم 14	8.95	دالة

مدى تحقق الفرضية الثانية : تنطلق الفرضية الثانية من ان لتطبيق مبدأ حكم القانون و المساواة دور مهم

في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات

السابقة والتراث النظري الفكري اعتمادا علي الخلفية النظرية منها دراسة الطالب جعادي يونس 2017 فلم تتوافق

أغلب النتائج مع دراسائنا، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم

(17) و الاسئلة رقم (08.09.10.11.12.13.14). و دلالتها الاحصائية فإن اغلب قيم اختبار الدلالة كا

تربيع جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) و ($\alpha=0.05$) ومنه ففرضية الدراسة

الثانية لم تتحقق .

1-3- المحور الثالث : لتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية دور اساسي في الحد من ظاهرة الفساد

الرياضي داخل المؤسسة الرياضية

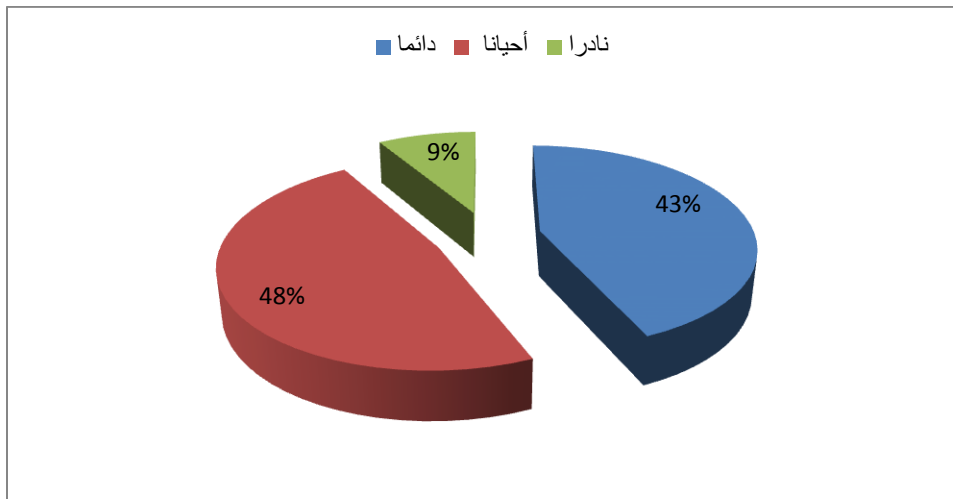
السؤال 15: للإفصاح الدقيق بشأن المسائل المتصلة بتأسيس مؤسستك تأثير للحد من الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال رقم 15: معرفة ما اذا كان للإفصاح الدقيق بشأن المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة تأثير

للحد من الفساد الرياضي

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.05	0.04	6.34	02	2.3	7.7	%43.5	10	دائما
				3.3	7.7	%47.8	11	أحيانا
				-5.7-	7.7	%8.7	2	نادرا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

تحليل الجدول رقم 19: من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " دائماً " وقد بلغت نسبتهم 43.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحياناً " بنسبة قدرت بـ 47.8% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادراً " بنسبة مئوية قدرت بـ 8.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 6.34 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية أحياناً ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

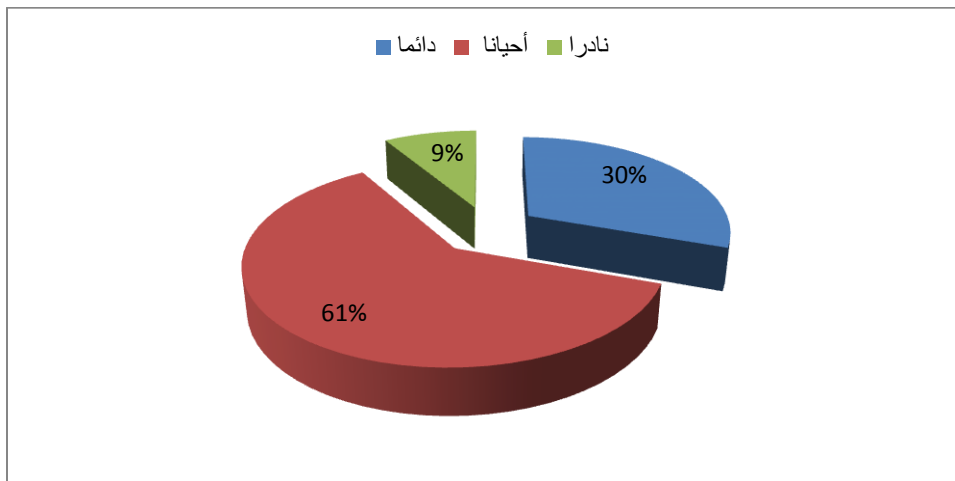
مناقشة الجدول رقم 19: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان للافصاح الدقيق بشأن المسائل المتصلة بتأسيس مؤسستك تأثير أحياناً للحد من الفساد الرياضي

السؤال رقم 16: توجد شفافية في تقرير المالي والادبي لمؤسستك تأثير للحد من الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال رقم 16 : معرفة ما ان كانت توجد شفافية في تقرير المالي والادبي للمؤسسة و تأثيره على الحد من الفساد الرياضي.

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
دالة عند 0.01	0.00	9.47	02	-7-	7.7	30.4%	7	دائما
				6.3	7.7	60.9%	14	أحيانا
				-5.7-	7.7	8.7%	2	نادرا
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

تحليل الجدول رقم 20 : من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات

أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في

الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 30.4%، أما

المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ

60.9%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا "

بنسبة مئوية قدرت بـ 8.73%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 9.47 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية "أحيانا"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

مناقشة الجدول رقم 20: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن لوجود شفافية في تقرير المالي والادبي لمؤسستك تأثير احيانا للحد من الفساد الرياضي.

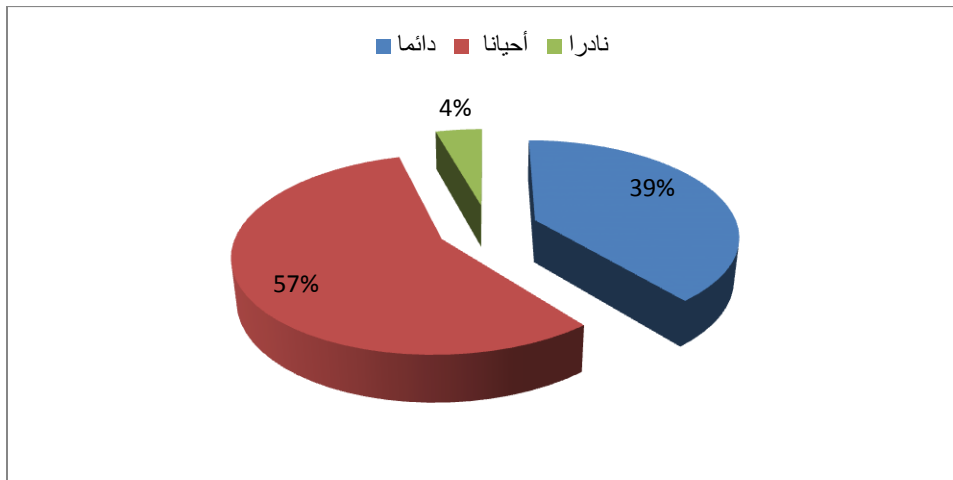
السؤال 17: وضوح وشفافية الرؤية المستقبلية لمؤسستك ينقص في الحد من الفساد الرياضي؟

الهدف من السؤال رقم 17 : معرفة وضوح وشفافية الرؤية المستقبلية للمؤسسة ينقص في الحد من الفساد

الرياضي

الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
دالة عند 0.01	0.00	9.73	02	1.3	7.7	39.1%	9	دائما
				5.3	7.7	56.5%	13	أحيانا
				-6.7-	7.7	4.3%	1	نادرا
				////		100%	23	الإجمالي



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

تحليل الجدول رقم 21 : من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 39.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 56.5% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 4.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 9.73 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية أحيانا ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة الجدول رقم 21: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان وضوح

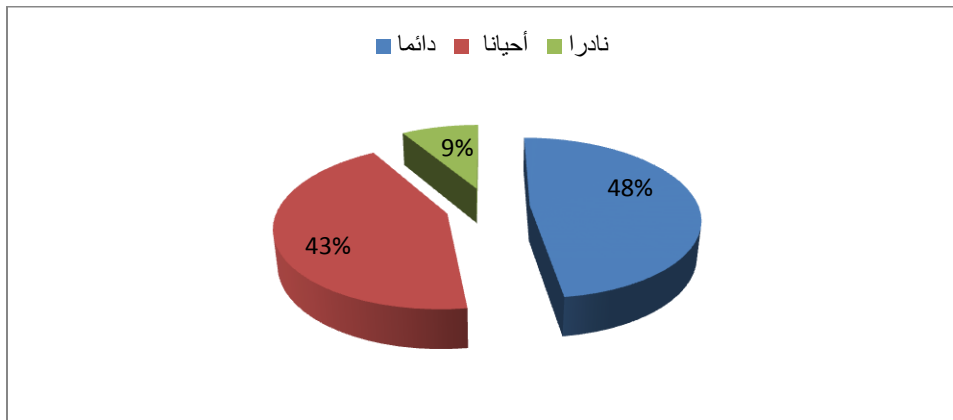
وشفافية الرؤية المستقبلية لمؤسستك ينقص أحيانا في الحد من الفساد الرياضي

السؤال 18: تعامل المسؤول الاول معك بشفافية يزيد من ثقتك تأثير في الحد من الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال رقم 18: معرفة اذا كان تعامل المسؤول الاول معك بشفافية يزيد من ثقتك ياثر في الحد من الفساد الرياضي .

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمُشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المُشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
دالة عند 0.05	0.04	6.34	02	3.3	7.7	%47.8	11	دائما
				2.3	7.7	%43.5	10	أحيانا
				-5.7	7.7	%8.7	2	نادرا
				///		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

تحليل الجدول رقم 22: من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم %47.8، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ %43.5

، وفي الاخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت ب 8.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت ب 6.34 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الاولى دائما ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة الجدول رقم 22: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان تعامل

المسؤول الاول معك بشفافية يزيد من ثقتك تأثير دائما في الحد من الفساد الرياضي.

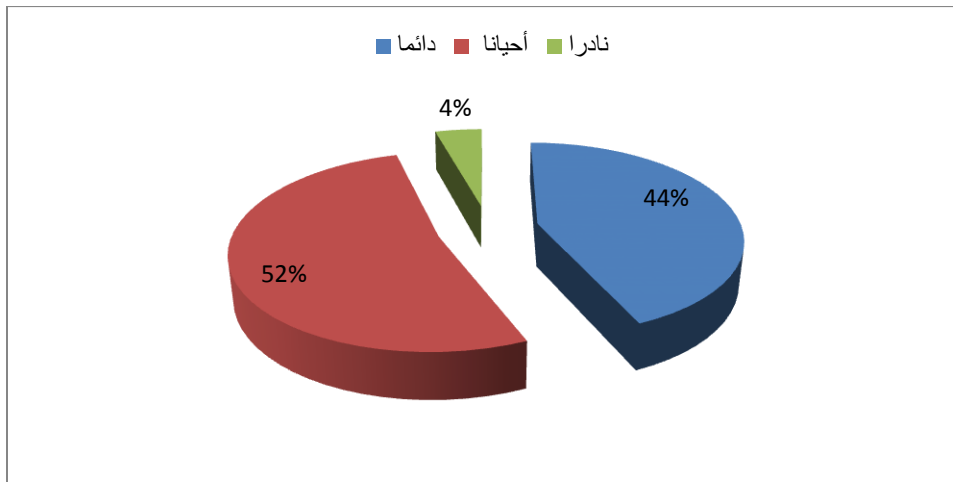
السؤال رقم 19: تطبيق نظام الترقية يكون واضح وشفاف لدى المؤسسة ينقص من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال رقم 19: معرفة ما اذا كان تطبيق نظام الترقية يكون واضح وشفاف لدى المؤسسة ينقص

من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائما	10	43.5%	7.7	2.3	02	8.95	0.01	دالة عند 0.01
أحيانا	12	52.2%	7.7	4.3				
نادرا	1	4.3%	7.7	-6.7				
الإجمالي	23	100%		///				



الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

تحليل الجدول رقم 23 : من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم 43.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة قدرت بـ 52.2% ، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " نادرا " بنسبة مئوية قدرت بـ 4.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 8.95 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإنها تفرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الثانية ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة الجدول رقم 23: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان تطبيق نظام

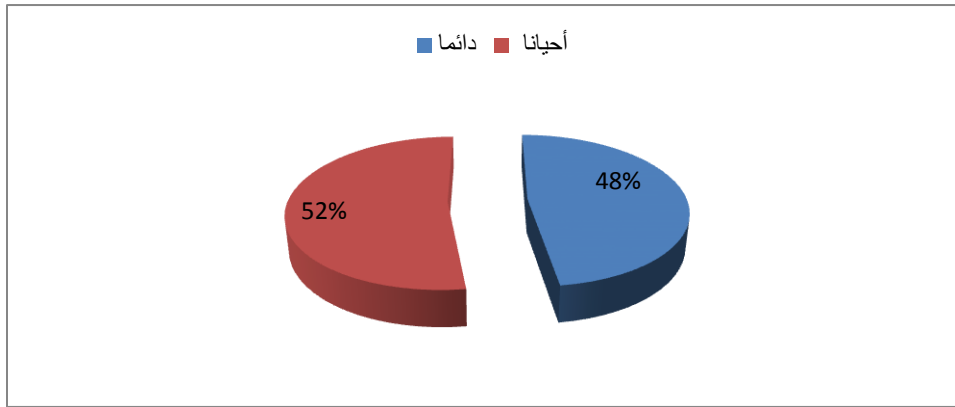
الترقية يكون واضح وشفاف لدى المؤسسة ينقص أحيانا من ظاهرة الفساد الرياضي.

السؤال رقم 20: برجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية وبصفة مستمرة له تأثير مباشر للحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال رقم 20: معرفة ما اذا كانت برجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية وبصفة مستمرة له ياثّر مباشرة للحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
غير دالة عند 0.05	0.83	0.04	01	- .5 -	11.5	%47.8	11	دائما
				.50	11.5	%52.2	12	أحيانا
				////		%100	23	الإجمالي



الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

تحليل الجدول رقم 24 : من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " دائما " وقد بلغت نسبتهم %1347.8، وفي

الاخير المجموعة الثانية والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " بنسبة مئوية قدرت بـ 52.2%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.04 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإنه ليس هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتين ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

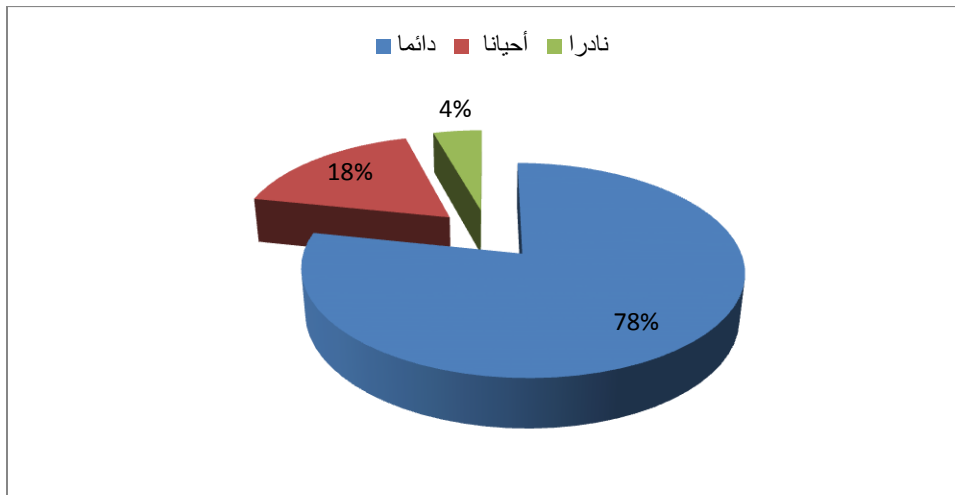
مناقشة الجدول رقم 24: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن اغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية وبصفة مستمرة له تأثير مباشر أحيانا للحد من ظاهرة الفساد الرياضي

السؤال رقم 21: عرض المعلومات المفصّل عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

الهدف من السؤال رقم 21: معرفة ان لعرض المعلومات المفصّل عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 07	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
دائماً	18	78.3%	7.7	10.3	02	21.47	0.00	دالة عند 0.01
أحيانا	4	17.4%	7.7	-3.7				
نادراً	1	4.3%	7.7	-6.7				
الإجمالي	23	100%		///				



الشكل رقم (26) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

تحليل الجدول رقم 25: من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (26) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (23) فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل "دائماً" وقد بلغت نسبتهم 78.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "أحيانا" بنسبة قدرت بـ 17.4%، وفي الأخير المجموعة الثالثة والتي تمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نادرا" بنسبة مئوية قدرت بـ 4.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 21.47 قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين المجموعات ولصالح المجموعة الأولى دائماً، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

مناقشة الجدول رقم 25: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون ان عرض المعلومات المفصح عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهم دائماً في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

1-3-1- مطابقة النتائج بالفرضيات :

1-3-2- الفرضية الثالثة: لتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية دور اساسي في الحد من ظاهرة الفساد

الرياضي داخل المؤسسة الرياضية

الجدول رقم (26) : تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال إجابات افراد عينة الدراسة

السؤال	كا2	الدلالة الاحصائية
السؤال رقم 15	6.34	دالة
السؤال رقم 16	9.47	دالة
السؤال رقم 17	9.73	دالة
السؤال رقم 18	6.34	دالة
السؤال رقم 19	8.95	دالة
السؤال رقم 20	0.04	غير دالة
السؤال رقم 21	21.47	دالة

مدى تحقق الفرضية الثالثة : تنطلق الفرضية الثالثة من اعتقاد ينص علي ان لتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية

دور اساسي في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

وانطلقا من الجدول اعلاه رقم 26 و مختلف القراءات للدراسات السابقة منها دراسة موري سفيان

والامين نصيبة تتوافق أغلب نتائجهم مع دراستنا والتراث النظري الفكري اعتمادا علي الخلفية النظرية ، والنتائج

المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (26) و الاسئلة بدلالاتها الاحصائية رقم

(15.16.17.18.19.20.21) فإن اغلب قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) و ($\alpha=0.05$) ومنه ففرضية الدراسة الثالثة قد تحققت.

الفصل الخامس:

استنتاجات واقتراحات

1- الإستنتاج العام:

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

ومن هنا يمكننا القول أن مديرية الشباب والرياضية لولاية البرج، ما هي إلا مؤسسة رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسن لنا ذلك إلا بتطوير الرقابة والحد بنسبة كبيرة من ظاهرة اسمها الفساد الرياضي، حيث لا يتم هذا إلا بتظافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر هنا تطبيق مبادئ الحوكمة والتي نسهم بطريقة كبيرة ونقالة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، إذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة ومرتبة ومدروسة أيضا بتحسين معظم الخدمات المقدمة بالمديرية، أن موضوع الحوكمة يعتبر من المواضيع المهمة حاليا والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي، حيث أصبح هذا المفهوم لا بد منه وضروريا إذ أنها تمثل النظام الذي من خلاله يعم التوجه والرقابة على أنشطة المؤسسات، ودعم عملية اتخاذ القرار فيها، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فهي بين الأطراف الرئيسية بالمؤسسة، وقد بادرت العديد من الدول وخاصة النامية منها بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة، التي أرسنها 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:

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

- يجب أن يكون القانون الداخلي للمؤسسة الرياضية يتماشى مع مبادئ الحوكمة خاصة مبادئ (مبدأ الانضباط، مبدأ حكم القانون والمساواة، مبدأ الإفصاح والشفافية).
- لا بد على الرؤساء الوضع من ثقة المرؤوسين في تأمين قدراتهم ومهاراتهم، إذ أنها أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

- لا بد من معرفة كل الأشخاص الذين لهم صلة بالمؤسسة بمهية موضوع الحوكمة.
- يجب مواكبة الدول المتقدمة في المجال الرياضي، لأنه أصبح اقتصادي يدر الكثير والكثير من الأموال، لأن المؤسسات الرياضية في ظل الاحتراف الرياضي، صار لها أسهم فهي تنتج وتسوق وتشهر وتبيع.
- انشاء مصلحة محاسبة داخل المؤسسة التي تعطي المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.
- ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية، وكذلك تشجيع العاملين لتقديم المبادرات خارج التعليمات الرسمية، وكذلك إتاحة المزيد من مبادئ الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأنسب لإنجاز الأعمال.
- لا بد من زيادة سرقة وسهولة انسياب المعلومات المفصح عنها، حيث أنها عامل مهم جدا اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت الحوكمة.

2- الاقتراحات:

- من خلال ما قدمناه من دراسة نظرية وميدانية التي قمنا بها، وكذا من خلال احتكاكنا بالفاعلين بالمؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج قد توصلنا لبعض الاقتراحات المهمة والتي تتضمن مراعاتها بغرض الحد بصفة نهائية من ظاهرة الفساد الرياضي في المؤسسة الرياضية والمتثلة فيما يلي:
- الالتزام بضوابط مبادئ الحوكمة ومعاييرها لميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات خاصة فيما يتعلق بأمر الانضباط ورسخ الشفافية والمصدقية والمسؤولية والإدانة والمراقبة في بيئة المؤسسة الرياضية وهذا من أجل الحد من ظاهرة الفساد الرياضي المالي والإداري.
 - السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين، وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير بالإدارة وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات الرياضية.
 - تهيئة بيئة عمل بمديرية الشباب والرياضة بما يدعم الحوكمة من خلال تبني مبادئها في الإدارات والأقسام وواجهات وبالأفراد وتبادل المعلومات وزيادة ثقة بين العاملين وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
 - تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى إدارة المؤسسات الرياضية مثل تفعيل مبدأ الانضباط في العمل معد بما ينفع الجميع في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.

- يبحث على إدارة المؤسسات الرياضية ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة والتركيز على إرساء مبادئ الحوكمة لتحديد نواحي من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

3- الأفاق المستقبلية:

- ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع المؤسسات الرياضية.
- الالتزام بضوابط مبادئ الحوكمة ومعاييرها للميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات خاصة من أمر شفافية ومساوأة ومصداقية ونزاهة، عدل عدالة مراقبة في بيئة المؤسسة وهذا من أجل الحد من الفساد الإداري.
- الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحدد الأطراف الأساسية ذات الصلة بالمؤسسة، بما يؤدي حتما إلى الحد من ظاهرة الفساد الرياضي.
- يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى الحد من ظاهرة الفساد الرياضي في المؤسسات الرياضية، وضمان مبادئ الوصول إلى الحكم الرائد في المؤسسات الرياضية.
- مبادئ الحوكمة دور مهم في الحد وبنسبة كبيرة من ظاهرة الفساد الرياضي في المؤسسات الرياضية.
- فسح المجال لإثراء الدراسة بأبحاث معمقة ومستمرة تعمل على تحقيق أهمية الحوكمة في الرقابة داخل المؤسسة الرياضية.

4- قائمة المصادر والمراجع:

4-1- المصادر:

1- القرآن الكريم.

2- الجريدة الرسمية بمختلف المراسيم المذكورة .

4-2-المعاجم:

1- يوسف شكري، فرحات، معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، ط، بيروت، لبنان، 2004.

4-3- المراجع: كتب ودراسات سابقة ومشابهة:

1- الأمين نصيبة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، دراسة حالة بلدية تمار، الوادي، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، (2014-2015).

2- بن شيخ سارة، بن عبد الرحمان ناريمان، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات المالية، مخبر LMDLD، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

3- بن عودة حورية، الفساد وآليات مكافحة في إطار الاتفاقيات الدولية والقانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي اليايس، سيدي بلعباس.

4- بودراس اسامة، الإدارة الرياضية و دورها في تحسين تسيير المنشآت الرياضية بولاية باتنة، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي ، قسم الادارة و التسيير الرياضي، 2016،معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بسكرة ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

5- بوذينة جلال، أستاذ محاضر، مقياس أخلاقيات المهنة والفساد، قسم التربية البدنية، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، سنة 2017-2018.

6- بورقعة مختار، الإعلام الرياضي ودوره في مكافحة الفساد الرياضي، بمديرية الشباب والرياضة لولاية سعيدة، جريدة الهذاف انموذجا، شعبو العلوم الاعلامية والاتصال، قسم العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة مولاي طاهر سعيدة.

- 7- بوقرة بلال، تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، سنة 2015، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم إدارة وتسيير راضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
- 8- جعادي يونس، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين، سنة 2017، مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بسكرة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 9- د. كريم وجية محمود، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر، القاهرة، مصر.
- 10- د.بوصلاح نذير، أستاذ محاضر، مقياس مضامين التقرير المالي والأدبي للمنشأة الرياضية، 2018، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية المسيلة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 11- ديارا جمال الرومي، مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه، في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، 2012-2013، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 12- رشيد زرواقي، مناهج وأدوات البحث العلمي دار الهدى للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2007.
- 13- زموري سفيان، الفساد المالي وآليات مكافحته، قسم قانون الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل ماستر، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية.
- 14- سيد عبد الرحمان عباس بلة، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة الأساليب الإبداعية، رياض، المملكة العربية السعودية.
- 15- عبدات الذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه، حقوق الطبع، مديرية المكتبات.
- 16- مجلة منازعات الأعمال 2016، مقال بعنوان دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية للطالب بريس شريف باحث في صف دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 03.
- 17- نورهان إحسان، بحث حول تطبيق مبادئ الحوكمة، سنة 2017، جامعة أم البواقي.

18- وليد بلعيد، دور الاتصال الإداري في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة، ولاية باتنة مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، 2016، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية مسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

19- يزيد تفرات، أستاذ محاضر أ، مقال بعنوان دور وآليات حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-4-المراجع الأجنبية:

20- Iskander, M, and Nchamlou(2002), corporatogouvernement, frame work fouImple mentation.

4-5-المواقع الالكترونية

20-موقع يوتيوب العالمي:

www.youtube.com/watch?v=IGTVRKxxf8

<https://www.youtube.com/watch?v=IdksGoCHvhY>

21_ موقع الكتروني جريدة الهذاف الجزائرية:

. 13:34<https://www.elheddaf.com/titre le 02/05/2019>

4-6-المراسيم الوطنية :

22_المرسوم الحكومي رقم 62/1 في 1963.

23_المرسوم رقم 63/73 شهر مارس 1963.

24_المرسوم التنفيذي رقم 410/05 المؤرخ في 16 رمضان 426 الموافق ل 19 أكتوبر 2005.

25_(المرسوم التنفيذي: 2005/410/05).

26_المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990.

27_المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 1993/11/23.

28_المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق ل 28 سبتمبر 2006.

الملاحق :

المحور الاول: لتطبيق مبدأ الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

1- هل احترام الوقت والمواعيد يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل

المؤسسة الرياضية ؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

2- هل لحسن الخلق اعتبار لديك تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل

المؤسسة ؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

3- هل لمعرفة واجباتك وحقوقك اتجاه الجميع تأثير مباشر على الحد من ظاهرة الفساد

الرياضي؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

4- هل تنفيذك لعملك على أكمل وجه يساهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

5- هل يعتبر اللباس الرسمي داخل مؤسستك تأثير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي

؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

6- هل مراقبة عمك بنفسك داخل مؤسستك يساهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

7- هل إتباع مبدأ في عمك داخل المؤسسة يساهم في الحد من ظاهرة الفساد

الرياضي؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

المحور الثاني: لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

1- هل لصناعة قرارات بقواعد مستقرة في مؤسستك يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

2- هل لاحترام الحقوق والواجبات للجميع بصفة موازية في مؤسستك يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

3- هل في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في مؤسستك يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

4- هل تحيز المدير لشخص معين في مؤسستك (أو مصلحة معينة) يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

5- هل لوجود قناعة بعدالة معينة لاتخاذ القرارات في مؤسستك يؤثر على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

6- هل لثقافة المؤسسة الداخلية تأثير على الأفراد وتأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

7- هل طريقة تسيير المؤسسة التي تعمل فيها بطريقة عادلة تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

المحور الثالث: لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

1- هل للإفصاح الدقيق بشأن كافة الوسائل المتعلقة بتأمين مؤسستك تأثير للحد من الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

2- هل توجد شفافية في تقرير المالي والأدبي لمؤسستك تأثير للحد من الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

3- هل لوضوح وشفافية الرؤية المستقبلية لمؤسستك يلخص الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

4- هل لتعامل المسؤول الأول معك بشفافية يزيد من ثقتك ويؤثر في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

5- تطبيق نظام الترقية يكون واضح وشفاف لدى المؤسسة ينقص من ظاهرة الفساد الرياضي؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

6- برمجة الدورات التكوينية والترقيات بشفافية وبصفة مستمرة له تأثير على الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

7- عرض المعلومات المفصح عنها بشكل واضح وسهل ومرض يسهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي؟

☐

نادرا

☐

أحيانا

☐

دائما

ملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.813	7

	مجموع	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5	من 6	من 7
Pearson Correlation	1	.481**	.401*	.621**	.622**	.339*	.352**	.559**
مجموع Sig. (2-tailed)		.001	.031	.000	.000	.014	.032	.009
N	6	6	6	6	6	6	6	6

	مجموع	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5	من 6	من 7
Pearson Correlation	1	.463*	.501**	.701**	.611**	.618**	.657**	.473**
مجموع Sig. (2-tailed)		.011	.004	.000	.000	.001	.000	.000
N	6	6	6	6	6	6	6	6

	مجموع	من 1	من 2	من 3	من 4	من 5	من 6	من 7
Pearson Correlation	1	.691**	.631**	.491**	.629**	.638**	.402*	.379*
مجموع Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008	.000	.000	.045	.052
N	6	6	6	6	6	6	6	6

ملخص الدراسة:

عنوان الدراسة: تطبيق مبادئ الحوكمة و دورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

اهداف الدراسة:

1. التعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
 2. التعرف على تطبيق مبدأ الانضباط ودوره الكبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
 3. إبراز دور تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة المتمم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
 4. إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية الأساسي في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- الإشكالية: هل لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية؟
- الفرضية العامة: لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- لتطبيق مبدأ الانضباط دور كبير في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور مهم في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- لتطبيق مبدأ الإفصاح، والشفافية دور أساسي في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.

العينة: تتكون عينة البحث من 23 إداري من مديرية الشباب والرياضة لولاية البرج.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وأدائها.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كما تم استخدام النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط.

أبرز نتائج الدراسة:

- 1- يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية.
- 2- يعتبر مبدأ الانضباط أبرز مبدأ من مبادئ الحوكمة مطبق في مديرية الشباب والرياضة.

الآفاق المستقبلية:

- 1- يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى الحد من ظاهرة الفساد الرياضي في المؤسسات الرياضية، وضمان مبادئ الوصول إلى الحكم الرائد في المؤسسات الرياضية.
- 2- مبادئ الحوكمة دور مهم في الحد وبنسبة كبيرة من ظاهرة الفساد الرياضي في المؤسسات الرياضية.
- 3- فسح المجال لإثراء الدراسة بأبحاث معمقة ومستمرة تعمل على تحقيق أهمية الحوكمة في الرقابة داخل المؤسسة الرياضية.

Résumé de l'étude

Titre de l'étude : L'application des principes de gouvernance et son rôle dans la réduction du phénomène de la corruption sportive au sein de l'institution sportive.

Objectifs de l'étude :

- 1- Identifier l'application des principes de gouvernance et leur rôle dans la réduction du phénomène de la corruption sportive au sein de l'institution sportive.
- 2- Identifier l'application des principes de discipline et son rôle important dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive.
- 3- Mise en évidence du rôle de l'application du principe du droit et de l'égalité et de leur importance dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive.
- 4- Mettre en évidence le rôle de l'application des principes de divulgation et de transparence essentielle dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive.

Problématique : L'application des principes de gouvernance joue-t-elle un rôle dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive ?

L'hypothèse générale : l'application des principes de gouvernance joue un rôle efficace dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive.

Hypothèses partielles :

- L'application du principe de discipline joue un rôle dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive.
- L'application du principe du droit et de l'égalité joue un rôle important dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive.
- L'application du principe de divulgation et de transparence joue un rôle essentiel dans la réduction du phénomène de la corruption dans le sport au sein de l'institution sportive.

L'échantillon : L'échantillon de recherche comprend 23 administrateurs de la Direction de la jeunesse et du Sport de la wilaya de Bordj Bou Arréridj.

Méthodologie de l'étude : le chercheur a adopté une approche descriptive analytique en tant que programme de recherche étant donné qu'il soit le mieux adapté à la nature de l'étude et à ses objectifs.

Outil de l'étude : Un outil de collecte d'information a été ré-identifié et l'analyse de pourcentage, la moyenne de calcul et l'écart type et la corrélation ont été utilisés.

Faits saillants de l'étude :

- 1- Une bonne application des principes de gouvernance réduira le phénomène de la corruption sportive au sein de l'institution sportive.
- 2- le principe de discipline est l'un des principes de gouvernance appliqués à la Direction de la jeunesse et des sports de la wilaya de Bordj Bou Arréridj.

Recommandations :

- La nécessité d'appliquer les principes de gouvernance dans toutes les institutions sportives.
- Le respect des normes et principes de la charte algérienne pour la gouvernance des institutions privées en matière de transparence, d'égalité, de crédibilité et d'intégrité, la justice au sein de l'institution afin de réduire la corruption administrative.