

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



قسم: الإدارة والتسيير الرياضي
شعبة: إدارة وتسيير رياضي
التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية
الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: M20085078765

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة -

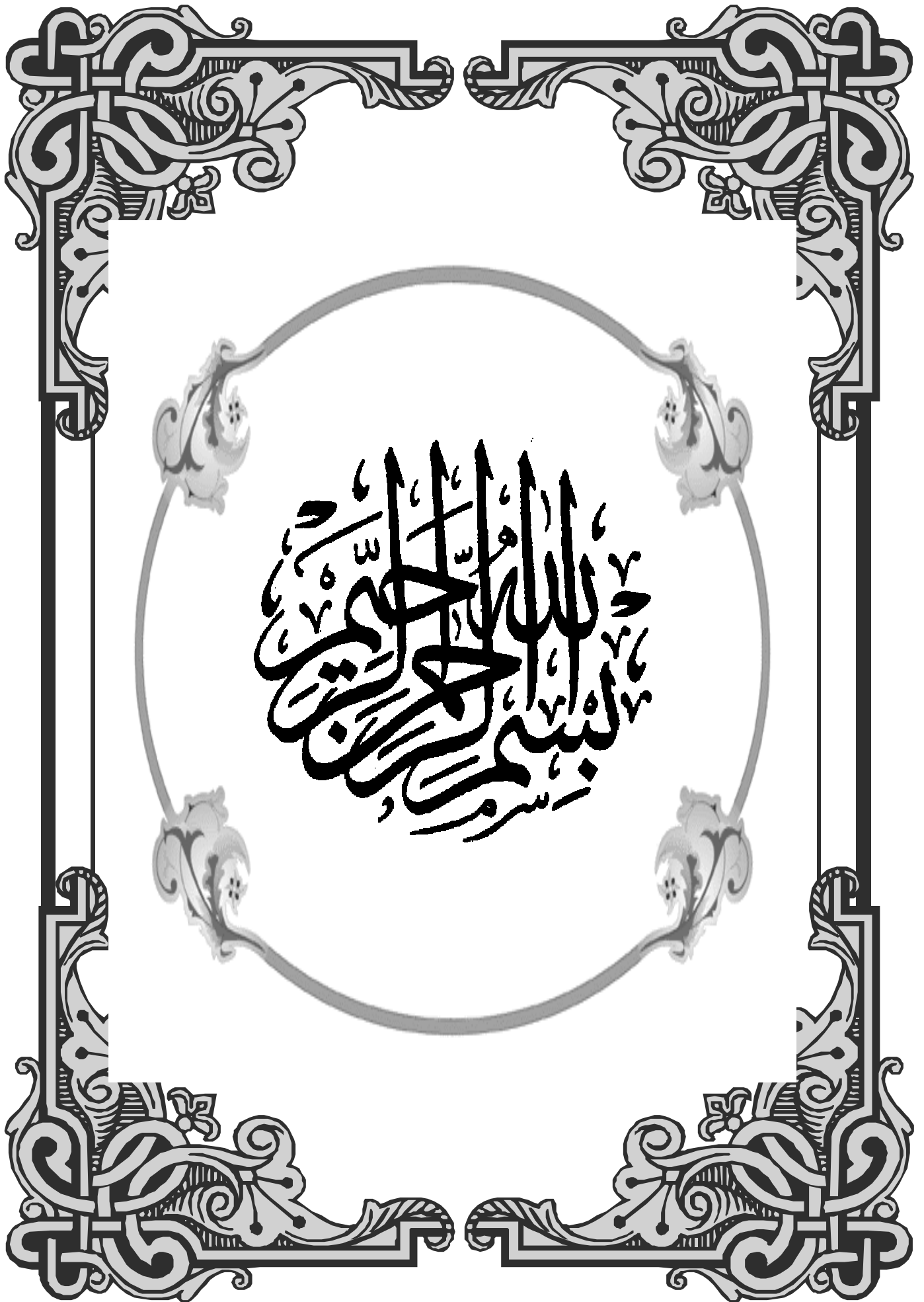
إعداد الطالب:

أيوب مخيش

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

رئيسا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د. محمد زحاف
ممتحنا	جامعة المسيلة	الرتبة: أستاذ محاضر (أ)	د.

السنة الجامعية: 2020/2019



** شكر وتقدير **

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا
والقائل في محكم تنزيله: (إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم..) سورة
إبراهيم 7
والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين
أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة
أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المحترم الدكتور محمد زحاف
لإشرافه على هذا العمل فله أخلص تحية واعظم تقدير على كل ما قدمه
لي من توجيهات وإرشادات وعلى ما خصني به من جهد ووقت طوال
إشرافه على هذا العمل
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون وكذا جميع أساتذة
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

	شكر
	قائمة المحتويات
	الملخص بالعربية والانجليزية
أ-ب	المقدمة
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1-1 - إشكالية الدراسة
06	1-2 - فرضيات الدراسة
07	1-3 - أهمية الدراسة
07	1-4 - أهداف الدراسة
07	1-5 - أسباب اختيار الموضوع
08	1-6 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
11	1-7 - الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: الحوكمة الرشيدة وآلياتها	
15	-تمهيد
16	2-1 - التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات
18	2-2 - أهمية حوكمة المؤسسات
20	2-3 - خصائص حوكمة المؤسسات
21	2-4 - أهداف حوكمة المؤسسات
23	2-5 - محددات حوكمة المؤسسات وركائزها
27	2-6 - مبادئ حوكمة المؤسسات
34	2-7 - تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات
38	2-8 - الحوكمة في المنظمات الرياضية
44	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الفساد المالي	
46	تمهيد

47	3-1 - أسباب ظهور الفساد المالي
47	3-2 - أبعاد الفساد المالي
48	3-3 - مظاهر الفساد المالي
49	3-4 - آثار الفساد المالي
50	3-5 - الفساد المالي في الجانب الرياضي: ما الذي نتحدث عنه؟
52	3-6 - أليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في المجال الرياضي
53	3-7 - مبادرات مكافحة الفساد في الهيئات الرياضية الدولية
53	3-8 - توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد في المجال الرياضي
56	الخلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
59	تمهيد
60	4-1 - الدراسة الاستطلاعية
60	4-2 - لمنهج المتبع في الدراسة
60	4-3 - مجتمع وعينة الدراسة
61	4-4 - ضبط متغيرات الدراسة
61	4-5 - أدوات جمع البيانات والمعلومات
67	الخلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
69	5-1 - عرض النتائج
71	5-2 - تحليل النتائج
79	5-3 - مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
84	6.1. الاستنتاج العام
85	6.2. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية
88	خاتمة
	- قائمة المصادر والمراجع
	- قائمة الملاحق

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي في المؤسسات الرياضية ولمعالجة هذا الموضوع تم صياغة فرضية عامة مفادها: للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات الرياضية. والتي تفرعت عنها الفرضيات الجزئية التالية :

- 1 - لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية
 - 2 - لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية
 - 3 - لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية.
- وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية من خلال الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة أساسية على عينة تتكون من 30 موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تشجيع أشكال التعاون الدولي التي تهدف إلى حماية الرياضيين والأخلاق الرياضية وتبادل نتائج البحوث
 - تقديم توصيات قابلة للتنفيذ على كيفية تعزيز المؤسسات الرياضية لجهودها الرامية إلى إحراز تقدم كبير في الحد من الرشوة والفساد.
 - وتعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالإجراءات ولاسيما في عملية صنع القرار والتمويل
 - إنشاء مدونة للأخلاق الرياضية داخل الاتحادات والجمعيات والمنظمات الرياضية.

Abstract :

The study aims to learn about the role of good governance and its mechanisms in reducing financial corruption in sports institutions. To address this, a general hypothesis has been formulated: Good governance and its mechanisms play a role in reducing financial corruption within sports institutions. The following partial hypotheses are left:

- 1.The principle of discipline has a role to play in reducing the phenomenon of sports corruption within sports institutions*
- 2. The application of the rule of law and equality has a role in reducing the phenomenon of sports corruption within sports institutions*
- 3. The application of the principle of disclosure and transparency plays a role in reducing the phenomenon of sports corruption within the sports institutions.*

To validate these claims, the descriptive approach was adopted, with a field study conducted by relying on the questionnaire tool as a key tool on a sample of 30 employees of the Department of Youth and Sports in the M'sila. The study found the following conclusions:

To encourage all forms of international cooperation aimed at protecting athletes, sports ethics and sharing research results.

– make actionable recommendations on how sports institutions can strengthen their efforts to make significant progress in reducing bribery and corruption.

And promoting transparency and disclosure of information on procedures, particularly in decision-making and finance.

Establishment of a code of sports ethics within sports associations, associations and organizations.

مقدمة

مقدمة:

إن قطاع التربية والتعليم قطاع أساسي ومرجعي ومنبع العديد من القطاعات الاجتماعية والاقتصادية الأخرى، وإِننا أَيْنما اتجهنا في العالم نجد الدول تعمل على تحسين التعليم بالعديد من الطرق والوسائل، كما أن فعالية العملية التعليمية في أداء أدوارها تتوقف على نجاح كافة المؤسسات التعليمية في النهوض بمستوى تلاميذها.

وتعتبر المدرسة مؤسسة اجتماعية تتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه، وهي المسؤولة عن إحداث التغيير والتقدم للمجتمع في جميع جوانبه، كما تعتبر مؤسسة تربوية تعليمية تقع في قاعدة النظام التعليمي في المجتمع، وهي تشكل نظاما معقدا ومكثفا ورمزيا من السلوك الإنساني المنظم الذي يؤدي بعض الوظائف الأساسية في داخل البيئة الاجتماعية، وهذا يعني بدقة أن المدرسة كما تبدو لعالم الاجتماع، تتكون من السلوك والأفعال التي يقوم بها الفاعلون الاجتماعيون ومن المعايير والقيم الناظمة للفاعليات والتفاعلات الاجتماعية والتربوية داخلها وفي خارجها.

ولكل مدرسة مناخها الخاص بها، هذا الأخير الذي يعتبر من الدراسات الهامة التي تناولتها البحوث الغربية نظرا لما له من أهمية في تطوير العملية التعليمية، ونظرا لأنه يلعب الدور الوسيط بين مدخلاتها (العملية التربوية) ومخرجاتها المتمثلة في المكتسبات المعرفية وغير المعرفية التي يتخرج بها التلاميذ، إذ أصبح الوسط المدرسي موطنًا لتولد العديد من الظواهر التربوية.

ففي ظل العقبات التي تواجهها المنظومة التربوية الجزائرية بسبب الإصلاحات الأخيرة التي لا ترقى لرضى فعاليات المجتمع سواء النقابات المتمثلة لقطاع التربية والتي ترى في هذه الإصلاحات فوقية ومفروضة على الطاقم التربوي ولم يساهم في مناقشتها وإعدادها، أو من جانب الأولياء التي ترى أنها لا تخدم أبناءها التلاميذ.

وأمام هذه الوضعية اجتهد الأولياء لإيجاد الحلول وتدارك هذه النقائص بغية تجنب أبنائهم الفشل الدراسي فكان الحل الوحيد اللجوء إلى الدروس الخصوصية خوفا على مستقبل أبنائهم وخاصة في مرحلة البكالوريا.

هذه الظاهرة أصبحت تلقي بظلالها على كفاءة التعليم وقدرته على تعزيز معايير الجودة والثقة في أدواته ومناهجه ونواتجه، وباتت هاجسها يورق المعنيين بالتربية والتعليم وأولياء الأمور، حيث استقطبت الضعيف والمتوسط والمتفوق على السواء لهذا أصبح يستوجب علينا محاولة فهم الظاهرة ولا

يكون ذلك إلا من خلال دراستها، كذلك فراسة راهن المناخ المدرسي السلبي في الثانويات الجزائرية يعتبر ذا أهمية قصوى من النواحي العلمية والإجرائية.

كل هذا دفعنا إلى إجراء هذه الدراسة التي كانت بمثابة إطلالة وصفية على واقع المناخ المدرسي وعلاقته بانتشار الدروس الخصوصية في مؤسساتنا الثانوية حيث شملت دراستنا على جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، الجانب النظري احتوى على فصلين:

الفصل الأول: خصص لتقديم الدراسة من حيث إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها وصياغة الفرضيات تبعاً لذلك، بالإضافة إلى أهداف وأهمية دراستنا وتحديد المفاهيم الإجرائية للمتغيرات المتناولة، ثم الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

أما الفصل الثاني: فخصص للمناخ المدرسي والدروس الخصوصية في المجتمع الجزائري، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول فرعية: الفصل الفرعي الأول تناولنا فيه المناخ المدرسي من خلال عرض أنماطه ومحدداته وخصائص المدارس الجيدة والنظريات المفسرة لها. في حين الفصل الفرعي الثاني تضمن الدروس الخصوصية من خلال عرض أنواعها وأسبابها وإيجابياتها وسلبياتها. كما تناول الفصل الفرعي الثالث المناخ المدرسي والدروس الخصوصية ويتضمن الممارسات الصفية والدروس الخصوصية والممارسات القيادية للمسيرين والدروس الخصوصية.

في حين أن الجانب التطبيقي قسم إلى فصلين:

الفصل الثالث: يتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: فصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ويحتوي على نتائج فرضيات الدراسة بعد المعالجة الإحصائية ومناقشة هذه النتائج على ضوء الدراسات السابقة والتراث النظري.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار التمهيدي للدراسة

- 1-1 - إشكالية الدراسة
- 2-1 - فرضيات الدراسة
- 3-1 - أهمية الدراسة
- 4-1 - أهداف الدراسة
- 5-1 - أسباب اختيار الموضوع
- 6-1 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 7-1 - الدراسات السابقة

1-1 - إشكالية الدراسة:

إن الدوافع المتعددة التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات هو فقرنا إلى الحكم الرشيد، ونظرا لأهميتها والأهداف والمعايير والمقومات والمبادئ التي تبني عليها، بالإضافة إلى إفضاء ظاهرة الفساد المالي والإداري وضرورة معالجته، كما أن الانهيارات والفضائح المالية، التي طالت كبريات المؤسسات في العالم، والمدرجة في أسواق رأس المال بشكل خاص، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، بعد الدول الأوروبية كروسيا، واليابان ودول شرق آسيا فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار مدمرة ونتائج مدمرة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيارات المشار إليها في أعلاه، والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية.

وكانت الحوكمة وآلياتها وسيلة لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في أقل تقدير، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية ذات الصلة، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما. تكتسب الحوكمة في المؤسسات أهمية خاصة، وذلك لأنها مازالت تؤدي دورا مؤثرا في النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم، ومنها الجزائر، وتمثل جزءا مهما من الناتج المحلي الإجمالي، وتوفر فرص العمل، فضلا عن إنها غالبا ما تكون مسيطرة في الصناعات ذات المنافع العامة، مثل الطاقة، والنقل والاتصالات وغيرها. وإن أداء هذه المؤسسات ذو أهمية كبيرة لعموم المواطنين، هذا من جانب، ومن جانب آخر، إذا ما قررت الدولة خصصة قسم من هذه المؤسسات، فإن الحوكمة تعد مطلبا أساسيا من متطلبات الخصصة، وذلك لتشجيع المستثمرين على شراء هذه المؤسسات والاستثمار فيها، وضمان الحصول على أكبر عائد ممكن من عملية الخصصة، وذلك بمنع حالات الفساد المالي والإداري التي قد تكون مرتبطة بذلك.

وقد تمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة التصدي لافتقار المؤسسات إلى آليات حوكمة من شأنها أن تحل من مشكلة الفساد المالي والإداري والمحاسبي التي تعاني منها هذه المؤسسات، ويهدف البحث إلى تحديد مفهوم الحوكمة، وذلك بتعريفها واستعراض نشأتها وتطورها ومبرراتها، وكذلك تناول موضوع

الفساد المالي، وذلك بتعريفه وبيان أسباب حدوثه وابرز مظاهره ونتائجه، ومن ثم التطرق إلى دور آليات الحوكمة في الحد من هذا الفساد.

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

وإن المتتبع لمراحل التطور والنمو التي مرت بها المؤسسات الرياضية في الجزائر، منذ الاستقلال إلى يومنا هذا يدرك أنها مرت بالعديد من المعوقات ولمشاكل التي لازمتها على امتداد هذه الفترة كنقص التأطير والخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية وخاصة غياب الشفافية، إذ يجب تطبيق مبادئ الحوكمة، لإنقاذ ووضع حد للفساد الرياضي.

وانطلاقا مما سبق يمكننا أن نطرح التساؤل التالي:

هل للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية؟

إن الإجابة على هذا التساؤل العام يستوجب الإجابة على الأسئلة التالية:

التساؤلات الفرعية:

1 - هل لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية؟
2 - هل لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية؟

3 - هل لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية؟

1-2 - فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

1 - لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية
2 - لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية
3 - لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية

1-3 - أهمية الدراسة

تتضح أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

1- دراسة مبادئ الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية

2- التعرف على مبدأ الانضباط ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية

3- إبراز مبدأ حكم القانون والمساواة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية

4- إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية

1-4 - أهداف الدراسة

إن لكل بحث أهداف يسعى إلى تحقيقها وفق تلك البواحد التي يمثل المنطلقات الأساسية بالنسبة له وأهداف بحثنا هي ملخصة كما يلي:

1- التعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة وأهميتها في المؤسسات الرياضية بتحقيق العدالة والشفافية والانضباط، وهذا بمشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية.

2- التعرف على العلاقة المباشرة للحوكمة الرشيدة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، حيث يتأثر تطبيق هذه المبادئ للحوكمة بصورة إيجابية في الإنقاص أو الكبح لظاهرة الفساد الرياضي، من بينها تعزيز العمل الجماعي، أي تحقيق أحسن عمل للمؤسسة الرياضية.

3- كما تهدف هذه الدراسة في تسليط الضوء على تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، حيث نناقش مدى فعالية هذا المبدأ في الحد من هذه الظاهرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الرفع من مستوى الأداء وتحسينه لدى المؤسسات الرياضية.

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

1-5 - أسباب اختيار الموضوع:

- الوزن العلمي للموضوع كونه يدرس مرض العصر ألا وهو الفساد المالي مع حداثة الموضوع وحاجة المؤسسات الرياضية لمثل هذه الدراسات للتخفيف من حدة مشاكل هذه الظاهرة.

- اهتمام الدولة الجزائرية بظاهرة الحوكمة الرشيدة ومحاولة تطبيقها في كافة المجالات.

- محاولة الوصول إلى نتائج من الممكن أن تفيد في تحديد مسببات الفساد المالي للنادي الرياضية ودور الحوكمة في الحد من هذه الظاهرة.

- الاستفادة من الدراسة والتعرف على كيفية الحد من ظاهرة الفساد المالي بالنادي الرياضية .

- إثراء المكتبة الجامعية بنتائج دراسة ميدانية تتناول الحوكمة الرشيد وآلياتها حيث يعتبر من أهم الموضوعات التي تؤثر تأثيرا مباشرا مردود المؤسسات بصفة عامة والنادي الرياضية بصفة خاصة في ظل انتشار ظاهرة الفساد المالي.

1-6 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

- المفهوم اللغوي للحوكمة:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على المستوى الدولي والإقليمي، حيث يشير إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي (Governance)، أما مصطلح حوكمة المؤسسات فهو ترجمة للأصل الإنجليزي (Corporate Governance) حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المشاورات بين خبراء اللغة العربية من جهة، والخبراء الاقتصاديين والقانونيين من جهة أخرى. لقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح مثل: الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، الحكم، الحكمانية، الحوكمة، الحاكمية، إلا أن أكثرها شيوعا وتداولاً من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة المؤسسات (علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، 2011، ص 24).

- التعريف الاصطلاحي:

بالرغم من الانتشار الواسع لمفهوم حوكمة المؤسسات على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له فيما بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، حيث يعرف عن طريق الهدف منه أو الغرض أو وجهة نظر الجهة التي تصدر التعريف، فضلا على كون هذا المفهوم في طور التكوين، وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير .

لحوكمة المؤسسات عدة تعاريف منها تلك الصادرة عن المنظمات المالية والمهنية ومنها تلك الصادرة عن كتاب وباحثين متخصصين، ونذكر فيما يلي البعض من تلك التعاريف فيما يلي:

خلال سنة 1999 وفي إطار تقرير البنك الدولي حول حوكمة المؤسسات، قدم كادبوري

(Cadbury) تعريفا أكثر تحديدا للحوكمة من تعريفه السابق "بأنها تقوم حوكمة المؤسسات بالحفاظ على

التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل" (جون سوليفان، 2009، ص 10).

من خلال التعريفين السابقين لكادبوري يظهر أن التعريف الثاني أشمل من السابق بحيث أصبحت الحوكمة تعنى بالمحيط الخارجي للشركات فضلا على المؤسسات نفسها، في حين اقتضت فكرة التعريف الأول على الجانب المالي للشركات فضلا على دور كل من مجلس الإدارة والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات.

في حين يعرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA). The Institute of Internal Auditors) حوكمة المؤسسات على أنها "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الوحدة الاقتصادية، والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المؤسسة" (IIA), 2003, P05).
أما مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation. IFC) فتعرف حوكمة المؤسسات على أنها: "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بما فيهم المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة" (حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، 2011، ص - ص 15-16).

من خلال التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة المؤسسات والمعاني المستخلصة يتضح أن المصطلح يتضمن بعدين هما:

أ - **الالتزام (Conformance):** حيث تكون الغاية هي التأكد من تنفيذ المتطلبات، الالتزامات والسياسات التشريعية والقانونية والإدارية، فضلا عن تحقيق مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة بأكبر قدر من الأمانة والعدل والشفافية.

ب - **الأداء (Performance):** وذلك برفع مستوى الأداء الشامل للمنظمة والسعي إلى استغلال الفرص الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية للمخاطر الفعلية والمتوقعة من خلال استخدام كافة الوسائل المتاحة (إيمان فتحي أحمد مصطفى، 2011، ص 363).

- إجراءات:

نخلص إلى أنه يمكن تعريف حوكمة المؤسسات بأنها "نظام يوضح حدود العلاقة بين كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، ويحدد إدارة الشركة من خلال وضع الأهداف وصولاً إلى تقييم

وتقويم الأداء". أي أن الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقواعد والقوانين التي توجه المنظمة أو المؤسسة إدارتها ومراقبتها.

1-6-2- الفساد المالي:

*لغة:

الفساد في معاجم اللغة هو في (فسد) ضد (صلح) والفساد لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطلَ واضمحل، هذا وللفساد معان عدة تختلف بحسب مواضعه وموقعه في العبارات المستخدم بها، فهو الجذب أو القحط وهو الطغيان والتجبر، ومنه يمكن القول أن الفساد لغة يعنى التلّف والعطب والاضطراب، فهو يشير إلى التلّف وخروج الشيء عن الاعتدال، ونقيضه هو الصلاح. (حسنين المحمدي بوادي، 2008 ، ص 13)

*اصطلاحاً:

وردت العديد من التعاريف التي تهتم بموضوع الفساد ومن أهمها نذكر:

- تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية: الفساد هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة، ولذلك كان التعريف شاملاً لرشاوى المسؤولين المحليين أو الوطنيين، أو السياسيين مستبعدة رشاوى القطاع الخاص.

- أما تعريف صندوق النقد الدولي فيعرفه على أنه: علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى تحصيل الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد. (سعاد عبد الفتاح محمد، 2007 ، ص 4)

- أما تعريف منظمة الشفافية الدولية فيحمل تعبيراً بليغاً وشاملاً إذ تعرفه على أنه: إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص". (جون . د . سوليفان، 2012، ص 06)

- إجرائياً:

يمكن من مجمل التعريفات السابقة على اختلافها أن نعرف الفساد بأنه ظاهرة تقوم على أساس من تحويل الشأن العام للجماعة إلى شأن خاص، حيث يتم تخصيص الموارد وتوزيع العائد الاقتصادي وفق اعتبارات المصلحة الخاصة وليس وفق الصالح العام.

1-7 - الدراسات السابقة:

01 - دراسة زينب حسن فليح الجبوري: أثر القيم الاجتماعية والإدارية في تقليل فرص الفساد الإداري والمالي في الأندية الرياضية (دراسة تحليلية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيم الاجتماعية والإدارية في تقليل فرص الفساد الإداري في الأندية الرياضية ومحاولة تقديمها أو وضعها كتجربة حية أمام أصحاب القرار. حيث واعتمدت الدراسة الحالية بطرح المحاور التالية:

المحور الأول: ما هي القيم الاجتماعية والإدارية؟

المحور الثاني: ما هو مستوى وحجم الفساد الإداري والمالي في الأندية الرياضية؟

المحور الثالث: ما هي أسباب الفساد الإداري والمالي في الأندية الرياضية؟

المحور الرابع: هل يمكن وضع الحلول الناجعة لمعالجته والقضاء على مظاهره؟

ومن خلال ما تم طرحه من محاور استنتجت الباحثة ما يلي:

- افتقار المراقبة والمسائلة من قبل الحكومة للمسبيين ابتداءً من الإدارات العليا حيث أصبح العراق ثالث دولة في العالم من ناحية تفشي الفساد.

- زعزعة القيم الأخلاقية القائمة على الصدق والأمانة والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص وتحول هذه القيم الأخلاقية إلى السلبية وعدم المسؤولية وانتشار الجرائم بسبب غياب القيم.

02 - دراسة بوقرة بلال: تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية (دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة)، 2014-2015.

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

- التعرف على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

- إبراز مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات باستخدام أداة الاستبانة،

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

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

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

- تؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين والرفع من مستواهم داخل المؤسسة الرياضية.

03 - دراسة بروش زين الدين بعنوان: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، 2012.

يهدف البحث إلى إبراز مفهوم الفساد المالي والإداري وهذا بالوقوف على أسبابه وآثاره اقتصادياً، سياسياً واجتماعياً و كذلك التطرق إلى تحديد مفهوم حوكمة الشركات، والمبادئ الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وكذا معالجة مختلف المزايا والآليات المختلفة التي تمنحها الحوكمة في سبيل معالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي، و لضمان حقوق أصحاب المصالح داخل الشركات وخاصة المستثمرين؛
- تأثير وأهمية حوكمة الشركات ودورها في حماية مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية؛
- تساعد حوكمة الشركات الجيدة على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، كما تساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد؛
- وضع أنظمة فعالة وجديّة لتقويم أداء المؤسسات العمومية من خلال مبدأ محاسبة تكاليف الفساد المادية وغير المادية، لكي لا تكون مبرراً لتجميد إلغاء خطط مكافحة الفساد لارتفاع تكاليفها عن تكاليف الفساد.

4 - دراسة سيران محمد سامي (2008م):

تمثلت مشكلة الدراسة في هل هنالك دور لمهنة المراجعة في الحد من هذه الظاهرة وكيف يمكن ذلك، هدفت الدراسة إلي توضيح دور مهنة مراجعة الحسابات في الحد من انتشار ظاهرة الفساد المتمثلة في مسؤوليات في اكتشاف الغش وأخلاقيات وسلوك المهنة والقوانين والأحكام المتعلقة بها .توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج من أهمها أن هنالك اتجاه عالمي للقضاء علي الفساد بكافة أوجهه وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، ولمهنة المراجعة دور كبير في الحد من هذه الظاهرة خرجت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: تنظيم قانون خاص بمهنة المراجعة ينسجم مع المعايير الدولية، وتفعيل دور جمعية المحاسبين القانونيين في المجتمع، العمل علي تطوير كفاءة مراجعي القطاع العام ليتمكنوا من أداء واجباتهم علي الوجه المطلوب، ضرورة وضع مناهج تربوية وثقافية عبر وسائل الإعلام المختلفة بغرض إنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام من خلال تعميق دور الإدارة العليا من خلال تكثيف الجهود ومعالجته عن طريق اتخاذ قرارات صحيحة.

- التعليق على الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة تمد الباحث بعدد كبير من الأفكار والتوجهات المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى أن للحوكمة الرشيدة وآلياتها أهمية بالغة في شتى المجالات والمؤسسات لذلك لا بد من دراستها وتطبيقها في المجال الرياضي، ولقد أفادتنا الدراسات السابقة في دراستنا الحالية في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- وضع تصور لموضوع الإطار النظري.

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.

- مساعدة لباحث على تحديد منهج الدراسة واختيار أدوات الدراسة.

- تصميم وبناء أداة الدراسة (الاستبيان) من حيث محاوره.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أنها تقترب من الدراسة الحالية في دراسة موضوع الحوكمة الرشيدة وآلياتها إلا أن دراستنا تستقل بمحاولتها، في تحقيق متطلبات المؤسسات الرياضية بالجزائر، بينما تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة بان لكل منهم مجال مختلف إضافة إلى الهدف من الدراسة.

ولقد استفادت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط التي يمكن

تنظيمها على النحو التالي:

- من حيث هدف الدراسة: إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسة.

- من حيث المنهج: وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات من حيث المنهج (المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعاً لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

- من حيث أدوات جمع البيانات: كما نجد أن هاته الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين ستعتمد دراستنا على استمارة إستبائية أيضا.

- واستفادت الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الأطر المفاهيمية لكل من آليات الحوكمة وكذا الفساد المالي باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية، هذا بالإضافة إلى

الاهتداء من خلال هذه الدراسات السابقة إلى مصادر ومراجع أخرى تمكن من الاطلاع عليها لتغطية المفاهيم أعلاه، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري

لهذه الدراسة واطراح النقاط الأساسية المحددة لمشكلة الدراسة واستخدامها في تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الثاني:

الحوكمة الرشيدة وآلياتها

تمهيد

1-2 - التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات

2-2 - أهمية حوكمة المؤسسات

3-2 - خصائص حوكمة المؤسسات

4-2 - أهداف حوكمة المؤسسات

5-2 - محددات حوكمة المؤسسات وركائزها

6-2 - مبادئ حوكمة المؤسسات

7-2 - تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات

8-2 - الحوكمة في المنظمات الرياضية

الخلاصة

تمهيد

إن الأزمات المالية التي شهدتها العالم في العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب المؤسسات الأمريكية العالمية خلال عام 2002، بالإضافة إلى الأزمة المالية العالمية لعام 2008 أظهرت الحساسية الزائدة والتقلبات التي يمكن أن تحدث في المؤسسات عموماً وفي البنوك التجارية خصوصاً وهو ما دفع اهتمام المؤسسات المالية والهيئات الدولية إلى الاهتمام بمفهوم الحوكمة في المؤسسات بالتطبيق على البنوك كمنهج للمعالجة والوقاية من الأزمات من جهة، وكذا التطورات المالية الحاصلة في المؤسسات والتي اقتضت ضرورة تغيير أساليب الإدارة والإشراف بما يرفع من أدائها لتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

1-2 - التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات

تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى (Berle et Means) اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وهذا في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة (علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، 2011، ص 27).

وفي عام 1976 قام كل من (Jenson et Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، ورافقهما قيام لجان تابعة للكونجرس الأمريكي بإصدار قانون مكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية للشركات في الولايات المتحدة الأمريكية.

في عام 1985 تزامنا وانهيار عدة مؤسسات مالية تعمل في قطاع الادخار والقروض في الولايات المتحدة الأمريكية تأسست لجنة تريدواي (Commission Treadway)، وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء توضيح الوقائع في التقارير المالية، وتقديم توصيات تعمل على منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية. (صفاء محمد سرور، سبتمبر 2005، ص 268).

حيث أصدرت هذه اللجنة أول تقرير لها عن حوكمة المؤسسات عام 1987، والذي يسعى لتوفير بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي، وما تقتضيه لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة المؤسسات. (فهيم سلطان محمد الحاج، 2012، ص 05)

في عام 1992 أصدرت لجنة كادبوري (Cadbury Comitée) المشكلة من قبل مجلس التقارير المالية لحوكمة المؤسسات وسوق لندن للأوراق المالية تقريرا بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات" وهي خطوة تعد الأولى والبداية الحقيقية للاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.

وفي أعقاب الأزمة الآسيوية سنة 1998 جاءت مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مع البنك الدولي وكذا بنك التنمية الآسيوي لتؤكد على أهمية تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق الانطلاق في عقد عدد من المؤتمرات الدولية، فكانت مشاركات من الولايات المتحدة الأمريكية مجسدة في إصدار بورصة نيويورك والرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية تقريرا والمعروف بـ (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بأهمية الدور الفعال الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات. (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص 15).

وفي 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بإصدار مجموعة مبادئ حوكمة المؤسسات التي تم تعديلها عام 2004، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات، من خلال تقديم السبل الإرشادية لتدعيم إدارة المؤسسات، وكفاءة أسواق المال والتي تساعد على استقرار الاقتصاد العالمي ككل، وهي تلك الخطوط التي حرصت المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية على التأكيد عليها من أجل الحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاديات ككل. (هادي مسعود معروف، 2010، ص 12).

في نهاية سنة 2001 أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية وإفلاسها، وبدأت هذه الأوضاع المتردية بالإعلان عن إفلاس شركة إنرون (Enron) العملاقة في مجال الطاقة وشركة وورلدكوم (Worldcom) وهي ثاني أكبر شركة اتصالات في العالم، وشركة زيروكس (Zerox) الرائدة في مجال أجهزة تصوير المستندات، وشركة ميراك (Merak) العملاقة في مجال صناعة الدواء، وقد نتج عن ذلك انهيار أسعار أسهم المؤسسات. (أيمن سليمان القطاونة، 2011، ص 76).

وأصدرت هيئة الأوراق المالية في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2002 قانون (Sarbanes-Oxley) كتعديل لقانون الأوراق المالية، وذلك لحماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المدرجة في البورصة وإعادة ثقتهم في هذه المؤسسات وإدارتها. (تركي راجي الحمود وآخرون، 2013، ص 61).

وهناك بعض الدول ومنها كندا قدمت إرشادات جديدة للشركات في 2002، تتعلق بالإجراءات التي يجب أن تتبعها لتحقيق حوكمة جيدة، وقد ركزت هذه الإرشادات على قياس أداء مجالس الإدارة في المؤسسات والعمل على تطويره. (حسين عبد الجليل آل غزوي، 2010، ص 11).

كما أصدرت روسيا قانون حوكمة المؤسسات لعام 2003، الذي ساعد في رفع مستوى تطبيق معايير حوكمة المؤسسات في المؤسسات الروسية إلى مستوى مقبول لدى المستثمرين، وفي اليابان خلال نفس العام صدر قانون تضمن المساواة والإفصاح والمحاسبة كتعديل لقانون صادر عن اللجنة الحكومية لحوكمة المؤسسات عام 1997 والمعدل والمتمم سنة 2001.

كان لظهور العولمة وسياسات التحرير الاقتصادية أهمية قصوى لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بصورة سليمة من قبل المؤسسات، كما فرضت على الحكومات إنشاء إطارا قانونيا وتشريعيًا ومؤسسيًا لمفهوم حوكمة المؤسسات، وفيما يلي يمكن إجمال أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وازدياد الاهتمام بها فيما يلي:

- 1- صدور التشريعات والتقارير المتضمنة مبادئ تطبيق حوكمة المؤسسات.
 - 2- حدوث بعض حالات الإفلاس الكبرى للشركات العالمية بسبب سوء الإدارة.
 - 3- مشكلة انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة.
 - 4- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة.
 - 5- عدم تحديد مسؤولية مجلس الإدارة ومهام إدارة الشركة تجاه أصحاب المصالح والمساهمين.
 - 6- تحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل كبير وبحث المؤسسات عن مصادر للتمويل بأقل التكاليف. (اتحاد المؤسسات الاستثمارية، 2011، ص 69).
- 2-2 - أهمية حوكمة المؤسسات.

تبرز أهمية حوكمة المؤسسات من خلال أهمية ومبررات وجودها، وتظهر من خلال النواحي الاقتصادية، القانونية وكذا الناحية المحاسبية والرقابية.

أ- الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات:

تبدو أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة كونها أداة رقابية وتقييمية وذات أهمية بالنسبة لحملة الأسهم والأطراف ذات العلاقة، كونها توفر الحماية اللازمة للحقوق، وتوفر ضمان معقول وملائم فيما يتعلق بتحقيق الأرباح والإيرادات الناجمة عن استثمار الأموال، كما تستند أهميتها إلى أسواق رأس المال بفضل تحديد معايير جيدة لحوكمة المؤسسات يمكن بفضلها تعزيز كفاءة هذه الأسواق وتوفير معلومات للمستثمرين تمكنهم من معرفة المزيد عن المؤسسات وعن أدائها واتخاذ القرارات الاستثمارية على ضوءها. كما تعد حوكمة المؤسسات ذات أهمية للاقتصاد ككل، إذ أن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة المؤسسات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة المؤسسات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في مجال الأعمال كله.

إن تطبيق الحوكمة الجيدة يسمح بخفض تكلفة رأس المال مما يؤدي إلى الرفع من قيمة الشركة فيزيد من جذب المستثمرين، وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة وخلق فرص عمل أكثر. فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة المجتمع والمتعاملين للمساهمة في رفع أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما يؤدي تطبيق الحوكمة إلى التقليل من مخاطر حدوث الأزمات المالية والتي تصاحبها في العادة تكاليف اجتماعية واقتصادية عالية. (ميللستين إبرام، 2003، ص 32).

ب - الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات:

تتمثل الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات في قدرة المعايير التي تستند إليها على الوفاء بحماية حقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة، مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المؤسسة لعمل المؤسسات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق دعامة أساسية لإطار حوكمة المؤسسات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف في الشركة، بحيث تعتبر الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، هذا وتأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية أيضا للتغلب على سلبيات تنفيذ العقود التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المؤسسة للشركة. (ميخائيل أشرف حنا، 2005، ص 05).

كما تعد القوانين والأنظمة صمام الأمان الرئيسي الذي يضمن حوكمة جيدة للشركات باعتبار أن معايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية تشكل عنصر مهم ضمن مبادئ حوكمة المؤسسات. وفي هذا الإطار جاء اقتراح مؤسسة التمويل الدولية (IFC 2002) بأن يتم إصدار قواعد لحوكمة المؤسسات مع إمكانية تضمينها قوانين أسواق رأس المال و المؤسسات، مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاضد دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق استنادا إلى دعامتين أساسيتين هما الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة. فالحوكمة الرشيدة في المؤسسات توفر لحملة الأسهم الصغار نسبة أكبر من السيولة وذلك عن طريق بناء الثقة والكفاءة في أسواق المال، الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر في تنويع أصولهم وبيعها وفق رغباتهم وحسب ما تقتضيه ظروفهم. (ميكرا كراسنيكي، أوت 2008، ص 05).

ج - الأهمية المحاسبية والرقابية:

تتجسد أهمية حوكمة المؤسسات في الجانب المحاسبي والرقابي فيما يلي:

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات.
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية لكافة العاملين بالشركة انطلاقا من الإدارة العليا، المدراء التنفيذيون إلى أبسط عامل أو متعامل بالشركة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.
- ضمان توفير حد كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراجعي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم الخضوع لضغوطات مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

2-3- خصائص حوكمة المؤسسات.

من خلال التعرض لمفهوم وأهمية حوكمة المؤسسات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتتبع وجهات النظر حول هذا المصطلح، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص، ويمكن تلخيص أهم خصائصها فيما يلي: (أمين السيد أحمد لطفي، 2005، ص 696).

-**الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح والذي يعبر عن ولاء العاملين والتزامهم بمبادئ وقيم العمل.

- **الشفافية:** وتتمثل بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث داخل كيان الشركة مثل الإفصاح عن أهدافها المالية، نشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب، دون إخفاء أي جوانب يفسرها البعض بأنها إخفاقات أو مشاكل تؤثر على مسيرتهم الوظيفية.

- **الاستقلالية:** يقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وعدم ممارسة أي ضغوط عليها.

- **المساءلة:** للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة، واللجان التابعة له، كالإدارة العليا ولجان الدقيق الداخلي والخارجي، وكذا أعضاء الإدارة التنفيذية عن قراراتهم، وإمكانية تقييم وتقدير أعمالهم.

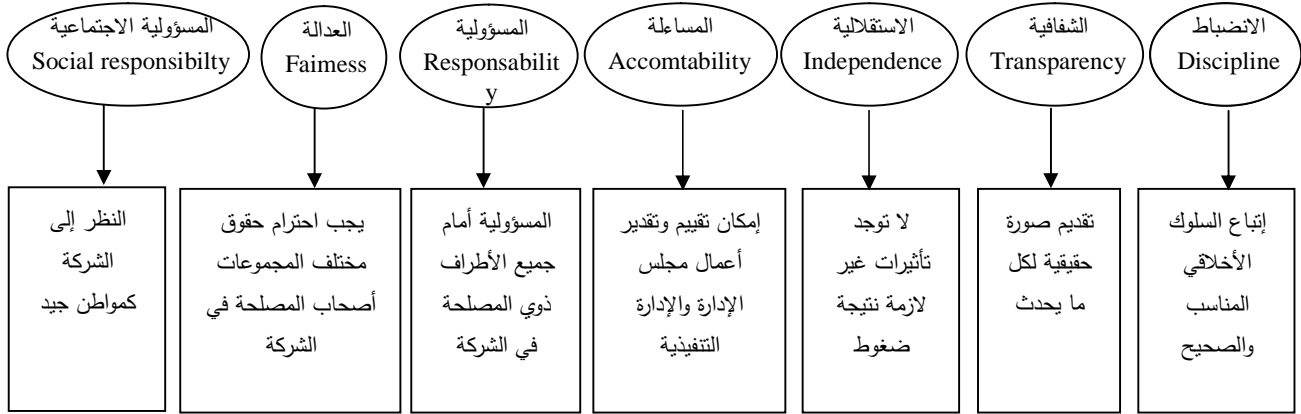
- **المسؤولية:** وتعني المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

- **العدالة والأمانة:** ويقصد بها احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة، والعدل في المعاملة بينهم، وذلك بكل أمانة.

- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كشخص معنوي يؤدي دورا إيجابيا في الوسط الذي يعمل فيه. (طارق عبد العال حماد، 2005، ص 03).

يتضح من الخصائص السالفة الذكر، بأن الحوكمة تمثل المسلك الإداري الرشيد الذي ينبغي أن تتقيد به إدارات المؤسسات، كي تتمكن من التحقيق الفعلي لأهدافها الرئيسية، وفيما يلي شكل توضيحي لخصائص حوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (01): خصائص حوكمة المؤسسات.



المصدر: (طارق عبد العال حماد، 2005، ص 23)

2-4 - أهداف حوكمة المؤسسات.

نظرا لارتباط وتداخل مفهوم الحوكمة بمجموعة من الأبعاد التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للشركات، فقد تعددت وجهات النظر أيضا حول الأهداف المرجوة من تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات وذلك من خلال: (محسن أحمد الخضيرى: 2005، ص 21).

1 - تحقيق الشفافية المطلوبة لاستمرارية المؤسسات والمؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية، إذ تضي الحوكمة ثقافة الشفافية والوضوح على السلوك الإداري والوظيفي لتلك المؤسسات.

2 - زيادة الثقة وتحسين المصداقية في المؤسسات التي تطبق معايير ومبادئ الحوكمة من خلال زيادة الثقة في أنشطتها ولوائحها.

3 - ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في المؤسسات والمؤسسات والمتمثلة في مجالس الإدارة، وحملة الأسهم والأقسام والهيكل الإدارية، وكل من تهمهم أنشطة الشركة واستثماراتها، بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها بكل وضوح وشفافية.

4 - زيادة تنافسية الشركة وتمكينها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها من خلال العمل على جذب الاستثمارات واستقطابها.

5 - مكافحة الفساد المالي والإداري في المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، وكذا من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة الإدارية والمالية.

6- حماية أموال المساهمين عبر توفر معلومات صحيحة وشفافة على أنشطة الشركة والوضع المالي ككل بما يمكن المساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم بناء على ما يظهر من الوضع المالي لتلك المؤسسات.

7- تحديد صلاحيات مجلس الإدارة لمنع الإضرار بمصالح المساهمين، وكذا الأطراف الأخرى ذات المصلحة كالعملاء والدائنين أو غيرهم.
كما يمكن إضافة الأهداف التالية:

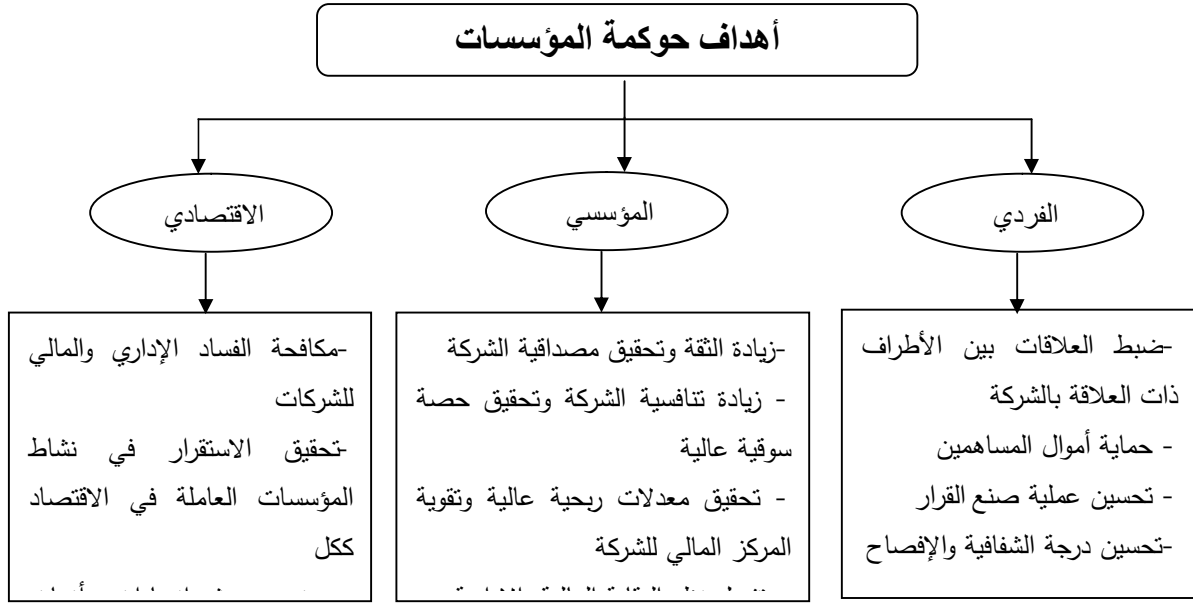
- تدعيم دور لجان التدقيق في ممارسة وظيفة الرقابة على الأداء الإداري والمالي لمختلف أنشطة الشركة.

- ضمان تدقيق الأداء المالي للشركة وحسن استخدام أموالها، ومدى الالتزام بالقانون في ضوء قواعد الحوكمة. (إيمان فتحي أحمد مصطفى، 2011، ص 365).

- التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة يجنب الوقوع في الاختلالات المالية والمحاسبية، ويدعم استقرار نشاط المؤسسات العاملة في الاقتصاد ككل، وكذا منع حدوث انهيارات وأزمات بالمؤسسات المالية، وكذا أسواق المال سواء كانت محلية أو أجنبية، ومنه المساهمة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي. (عدنان بن حيدر بن درويش، 2007، ص 24).

مما سبق يمكن أن نستخلص أن أهداف حوكمة المؤسسات على تعددها فإنها متكاملة وتهدف إلى تحقيق جملة من المزايا، والتي تهتم كل من الأفراد والمؤسسات والاقتصاد ككل، والشكل رقم (01)- (02) يوضح ذلك.

شكل رقم (02): أهداف حوكمة المؤسسات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على محسن أحمد الخضري وآخرون.

2-5 - محددات حوكمة المؤسسات وركائزها.

هناك اتفاق للباحثين والمتخصصين على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه، يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية، والتي يمكن التطرق لها بشيء من التفصيل كما يلي:

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

2- المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال على:

للقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل، قوانين سوق المال و المؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات وتوفير درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

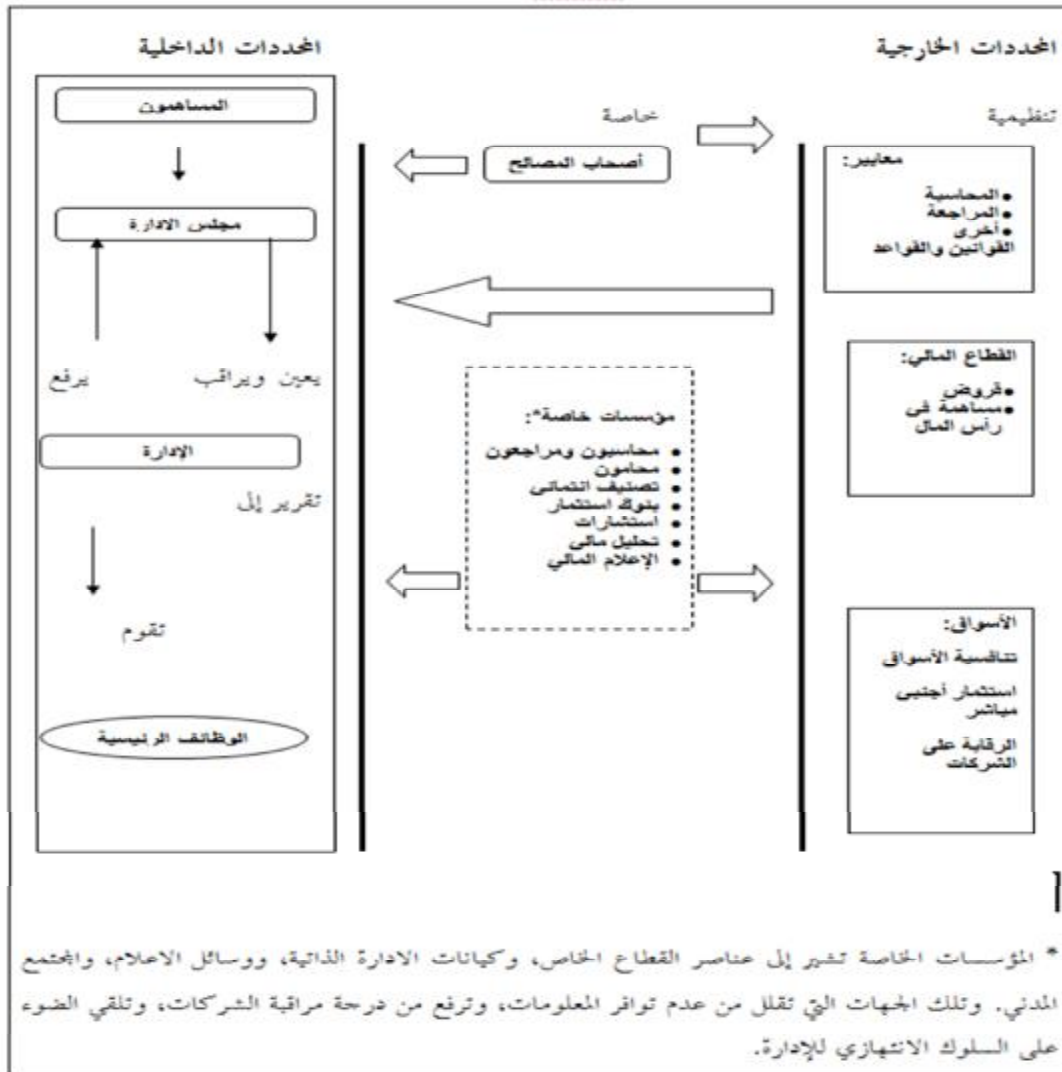
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات.

- توافر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين وكذا المؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها.

- توفر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

للإشارة فإن أهمية المحددات الخارجية تكمن في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، وفيما يلي يمكن إجمال المحددات الداخلية والخارجية في الشكل (01-03) أدناه.

الشكل رقم (03): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات.



يوضح الشكل أعلاه -الصادر عن البنك الدولي - التطبيق الأوسع لحوكمة المؤسسات وهو يصور المحددات الداخلية والخارجية التي يتكون منها الإطار الفعال لحوكمة المؤسسات، حيث يوضح الجانب الأيسر من الشكل البنية التقليدية لحوكمة المؤسسات والتي يتعامل فيها مع المسائل التقليدية مثل العلاقة بين المساهمين فيما بينهم وبين مجلس الإدارة، وكذا بين المجلس والمديرين وإجراءات تشكيل المجلس وعمليات الإدارة ... الخ وكل من تلك الأجزاء له مهمته الخاصة، وتشكل مجتمعة الوضعية الداخلية للشركة وحكمتها الداخلية.

لكن الآليات أو المحددات الخارجية التي نراها على الجانب الأيمن من الشكل بأنها الأكثر أهمية وخاصة بالنسبة للدول النامية - على الرغم من عدم الاعتراف بها لفترة طويلة - والتي يكتمل بها إطار حوكمة المؤسسات.

إن الجانب الخاص والجانب التنظيمي كلاهما بوجه عام يشكلان ما يمكن تسميته "بالإطار المؤسسي" الذي تطبق في ظل حوكمة المؤسسات، كما يؤثر هذا الإطار في آليات حوكمة المؤسسات وإفادها ويتأثر هو الآخر بحوكمة المؤسسات.

هذه العلاقة التبادلية القائمة بين الممارسات الداخلية للشركة والبيئة المؤسسية التي تعمل فيها المؤسسات لم يكن معترف بها، فقد انصبت الكثير من الجهود في محاولة تعزيز حوكمة المؤسسات في الماضي على الجانب الأيسر من الشكل، أي على بناء الممارسات الداخلية للشركة، بيد أن العقود القليلة الماضية قد أوضحت بشكل جلي أن الممارسات الداخلية للشركة لا تنفصل على البيئة التي تعمل في ظلها الشركة.

يعتمد تنظيم حوكمة المؤسسات وإفادها على تطوير شبكة مترابطة داخليا من المؤسسات العامة والخاصة، والتنظيمات والحقوق التي تؤسس للقيم الأربع الأساسية لحوكمة المؤسسات وهي: الشفافية والمساءلة، العدالة والمسؤولية.

تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تهيئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المساهمين، هذا من جهة ومن جهة أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص وتدعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وكذا خلق فرص العمل.

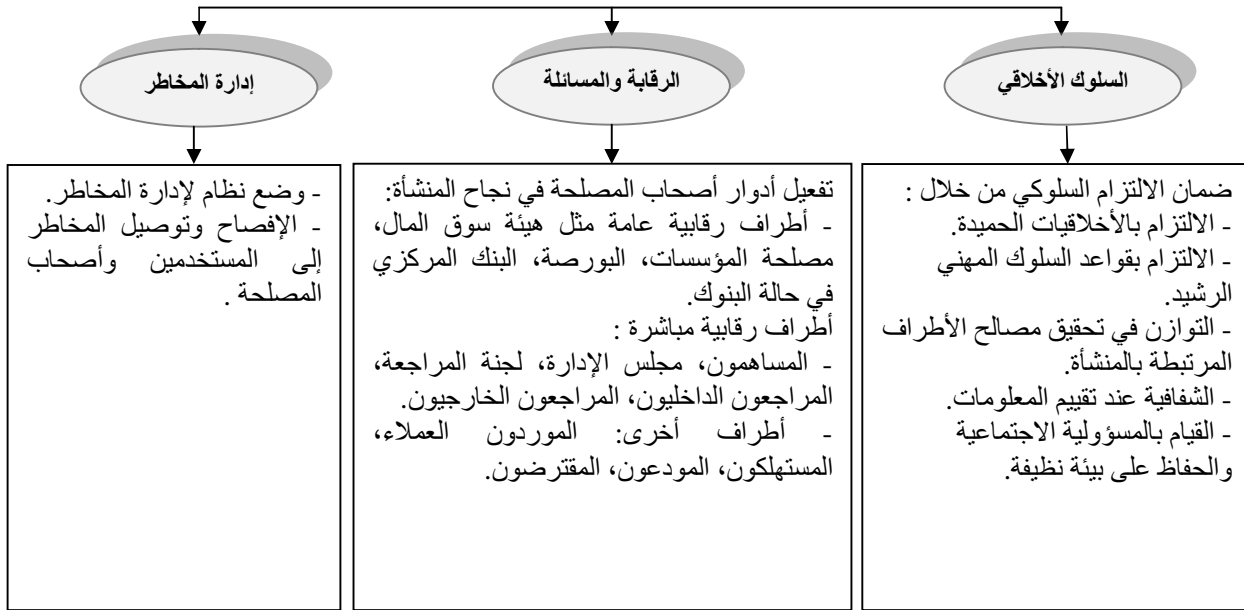
إضافة إلى المحددات الداخلية والخارجية التي تمكن المؤسسات من التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات، فإنه تتوفر ركائز أساسية تسهم أيضا في تحقيق ذلك، حيث تتركز حوكمة المؤسسات على ثلاثة ركائز أساسية وتتمثل فيما يلي (طارق عبد العال حماد ، 2008 ، ص 47):

-**الركيزة الأولى:** تتعلق بالالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة من نزاهة، أمانة، مصداقية وإفصاح وعدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية لها.

- **الركيزة الثانية:** وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة واللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي والخارجي.

- **الركيزة الثالثة:** وتتعلق بإدارة المخاطر، لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، لرفع أدائها المالي، والشكل الموالي رقم (01-04) يوضح ركائز حوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (01-04): ركائز حوكمة المؤسسات.



المصدر: (طارق عبد العال حماد ، 2008 ، ص 47)

2-6 - مبادئ حوكمة المؤسسات.

تمثل حوكمة المؤسسات واحد من أبرز الموضوعات التي حازت اهتماما دوليا واسعا، لا سيما خلال منتصف التسعينات، خاصة من قبل الهيئات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (Organisation for Economic Co-operation and Development)، صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي والتي سعت إلى وضع مبادئ لحوكمة المؤسسات، وتعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أشهر هذه المبادئ وأكثرها انتشارا.

أولاً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات.

المقصود بمبادئ حوكمة المؤسسات مختلف القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، حيث صرحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعدم وجود نموذج جيد وموحد لحوكمة المؤسسات، وأن المبادئ بطبيعتها تتطور وتتغير من خلال الإبداع والتطور في المؤسسات. (طارق عبد العال حماد ، 2008، ص 2)

في الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري في أبريل 1998، طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من المنظمة، أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص، بوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل مخصص لمهمة وضع هذه المبادئ غير الملزمة لحوكمة المؤسسات والتي تمثل وجهات نظر الدول الأعضاء في هذا الصدد، كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، المستثمرين والاتحادات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع، وقد وافق الوزراء على هذه المبادئ في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 26-27 ماي 1999. (طارق عبد العال حماد ، 2008، ص 39)

لقد شملت المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خمسة مجموعات من المبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات، وأدخلت عليها تعديلات عام 2004 بعد المشاورات العديدة والمكثفة، وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الصياغة المعدلة للمبادئ والتي أصبحت ستة (06) مجموعات، بحيث تعتبر مرجعا على المستوى العالمي ويندرج تحت كل قسم مجموعة من المبادئ التفصيلية.

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتفق حكم القانون السائد، كما يجب أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الأطراف وحتى يكون لهذا الإطار دور فعال يجب أن يتضمن ما يلي: (علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، 2011، ص 35-36)

1- أن يكون له دور في التأثير على الأداء الاقتصادي ونزاهة الأسواق والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق، وفي قيام أسواق تتميز بالفعالية والشفافية والنزاهة.

2- أن تتفق متطلبات الحوكمة القانونية والتنظيمية مع حكم القانون وأن تكون قابلة للتنفيذ.

3- أن تكون المهام والمسؤوليات موزعة بنصوص تشريعية لضمان الثقة وخدمة المصلحة العامة.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين: يجب أن يحمي إطار حوكمة المؤسسات المساهمين ويسهل عليهم ممارسة حقوقهم.

1- يجب أن تتضمن هذه الحقوق ما يلي:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية بالإضافة إلى نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

- أي تعديل في نظام الشركة الأساسي أو عقدها التأسيسي، وكل ما يتعلق بالقواعد التي تحكم الشركة.

- العمليات غير العادية كبيع الأصول أو تحويلها.

- الترخيص بإصدار أسهم إضافية.

3- أن تتاح للمساهمين فرصة التصويت الفعال في اجتماعات الجمعية العامة وأن يكونوا على اطلاع بكل ما يتعلق باجتماعات الجمعية العمومية من قواعد وإجراءات تصويت وعلى النحو التالي:

تزويدهم بالمعلومات الكافية عن تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وحققهم في الإطلاع على

القضايا التي يتم أخذ القرارات فيها.

- الحق في توجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة والمساهمة في وضع بنود جدول أعمال الجمعية العامة وإمكانية اقتراح القرارات ضمن الحدود المسموح بها.

- حق المشاركة الفعالة في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المؤسسات والمشاركة في وضع سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين كتقديم الأسهم لهم وللعاملين في الشركة.

- حق المساهمين في التصويت شخصيا أو بالإنابة دون اختلاف في التأثير سواء تم ذلك حضوريا أو غيابيا.

4- ضرورة الإفصاح عن الهياكل التنظيمية والترتيبات الرأسمالية التي قد تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.

5- ضرورة قيام الأسواق بكل كفاءة وموضوعية في الرقابة على أداء المؤسسات من خلال:

-الوضوح والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تتضمن عمليات الحيازة والعمليات الاستثنائية، كحدوث عمليات الاندماج أو بيع حصص جوهرية من أصول الشركة.

- عدم استخدام الآليات المضادة لعمليات الاستحواذ التي يمكن أن تحمي مجلس الإدارة من المساءلة.

6- تسهيل ممارسة حقوق الملكية لكافة المستثمرين بما فيهم المستثمرين المؤسسين، حيث يتوجب عليهم ما يلي: (جون سوليفان وآخرون، 2009، ص 149)

-يجب على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة المؤسسات الخاصة بهم، وعن سياسات التصويت المتعلقة باستثماراتهم.

- يجب على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن كيفية تعاملهم مع التعارض المادي في المصالح، والذي يمكن أن يؤثر على ممارستهم لحقوق الملكية.

7- حق المساهمين بما فيهم المستثمرين المؤسسين بالتشاور في الموضوعات المتعلقة بحقوقهم الأساسية وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع حدوث الاستغلال.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات معاملة متساوية لكافة المساهمين بما فيهم المساهمين الأجانب وأصحاب الأقلية في الشركة، كما يجب أن تتاح لكل المساهمين فرصة الحصول على تعويضات مناسبة عند انتهاك أي من حقوقهم، وهذا المبدأ يتضمن ما يلي:

1 - المساواة في معاملة المساهمين المتساوين في طبقة الأسهم (مقدار الملكية من الأسهم) من حيث:

- التساوي في الحقوق بين المساهمين من نفس الطبقة، وأن تخضع أي تغييرات في حقوق التصويت لموافقة طبقة الأسهم التي تتأثر بهذا التغيير، مع ضرورة توفر المعلومات عن كافة طبقات الأسهم لكل المساهمين قبل القيام بعملية الشراء.

- حماية مساهمي الأقلية من أي استغلال يمكن أن يكون لصالح مساهمي النسب الحاكمة، وأن تتوفر وسائل إصلاح فعالة.

- أن تتم عملية التصويت من خلال أمناء أو مفوضين بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد من ملكية الأسهم.

- التصدي لأي عوائق يمكن أن تعرقل عملية التصويت.

- أن توفر العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة المساواة بين المساهمين، وأن لا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة تكلفة التصويت دون مبرر.

2- منع تداول الأسهم التي لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

3- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أي مصالح خاصة تتعلق بعمليات الشركة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح: يقصد بأصحاب المصالح كل من تربطه بالشركة أي مصلحة وهم (الملاك والدائنون، الموردون، الموظفون والزبائن وغيرهم)، حيث يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي يقرها القانون، أو التي تنشأ نتيجة الاتفاقات المتبادلة، كما يجب أن يساهم التعاون الفعال بين الشركة وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل وسلامة العمليات المالية كما يلي:

1- احترام حقوق أصحاب المصالح.

2- حماية أصحاب المصالح من أي انتهاك في حقوقهم، وحققهم في الحصول على تعويض أفعال.

3- تفعيل المشاركة من خلال آليات تعزيز الأداء.

4- توفير المعلومات المناسبة والمنتظمة لتفعيل مشاركتهم ودورهم في عملية الحوكمة.

5- تمكينهم من الاتصال بالإدارة وبكل سهولة، وأن يقدموا اقتراحاتهم ووجهات نظرهم بكل ما يروونه

مخالفاً ويجب على مجلس الإدارة أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، وعدم الإنقاص من حقوقهم إذا فعلوا

ذلك. (جون سوليفان وآخرون، 2009، ص 150)

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي، الأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

1- يجب أن يشتمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

- أهداف الشركة.

- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.

- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

- عوامل المخاطرة المنظورة.

- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.

- هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات.

2- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية، وبمتطلبات عمليات المراجعة.

3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

4- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ السادس: مسؤولية مجلس الإدارة: تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة من خلال التوجيه والإرشاد الإستراتيجي الذي يتضمن نظام الحوكمة، ودور مجلس الإدارة في الرقابة على أداء الإدارة في الشركة

وإخضاع مجلس الإدارة للمساءلة أمام الشركة والمساهمين ومن خلال ما يلي:

1- اعتماد أعضاء مجلس الإدارة في عملهم على المعلومات الكافية، مع العناية الواجبة وحسن النية بما يحقق للشركة أفضل النتائج.

2- العدالة في المعاملة بين المساهمين.

3- ضمان الالتزام بالقوانين والحرص على مصالح الأطراف ذات العلاقة.

4- يجب على مجلس الإدارة القيام بالوظائف والمهام الرئيسية التالية:

- توجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر والموازنات، ووضع الأهداف والإشراف على تطبيقها، والإشراف على المصاريف الرأسمالية وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
- الإشراف على تطبيق نظام الحوكمة إجراء التغييرات اللازمة.
- تحديد المرتبات والمكافآت والإشراف على المديرين التنفيذيين وتغييرهم إذا لزم الأمر.
- موازنة مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين بأسهم طويلة الأجل
- الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
- متابعة وإدارة أي تضارب في المصالح بين الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين كاستخدام الأصول في المصلحة الخاصة.
- ضمان سلامة التقارير المالية وحسابات الشركة من خلال مدقق مستقل ونظام رقابة فعال، وضرورة وجود نظام لإدارة المخاطر والرقابة المالية والالتزام بالمعايير والقوانين.
- متابعة عمليات الإفصاح ووسائل الاتصال.
- 5- تحري الدقة والموضوعية في ممارسة شؤون الشركة ضمن الشروط التالية:
 - أن يقوم مجلس الإدارة بتكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة، من ذوي القدرة على ممارسة الحكم السليم، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تضارب للمصالح فيها.
 - أن يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن صلاحيات ومسؤوليات أي لجان يتم تشكيلها.
 - أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على قدر من المسؤولية في إدارة شؤون الشركة.
- 6- توفر المعلومات الكافية والمناسبة لقيام أعضاء مجلس الإدارة بمهامهم بكل دقة وكفاءة.
 - لقد أوردت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعض الملاحظات فيما يتعلق بهذه المبادئ من أهمها:
 - أن هذه المبادئ ليست جديدة تماما أو مستحدثة فهي معروفة منذ أمد بعيد، ولكن الجديد فيها هو تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات واعتبارها كدليل إرشادي.
 - أن هذه المبادئ ليست ملزمة، بل الغرض منها هو أن تكون نقاط مرجعية تمكن صناع السياسات في مختلف الدول من استخدامها عند إعداد الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسسية، بما يعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في مختلف البلدان.
 - أن هذه المبادئ ليست ثابتة بل قابلة للتغيير والتطوير، كلما طرأت تغييرات كبيرة على الظروف المحيطة بالشركة. (جون سوليفان وآخرون، 2009، ص 151)

كما أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على مرونة الأنظمة المتعلقة بحوكمة المؤسسات بمعنى أنه على المؤسسات أن تتمتع بنوع من المرونة حتى تتكيف مع أي تغيرات سريعة في مجال المنافسة أو التكنولوجيا أو غيرها، وأن تتبنى نظام الحوكمة الذي تراه مناسباً لظروفها.

ثانياً: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة المؤسسات.

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سنة 2003، مجموعة من الإرشادات والقواعد العامة، تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها المالي منها وغير المالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي: (صلاح الدين حسن السيسي، 2011، ص 82).

1- الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة.

2- خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة السليمة.

3- إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محلياً.

4- القيادة.

ثالثاً: مبادئ صندوق النقد الدولي لحوكمة المؤسسات.

وضع صندوق النقد الدولي مبادئ معينة لممارسات حوكمة المؤسسات الجيدة بقدر عالٍ من الشفافية وهذه القواعد ذات تركيز خاص على الجوانب المالية وهي مشتقة ومبنية على الآتي: (مصطفى حسن بسيوني السعدي، 2006، ص 154).

1- وجود قانون السياسات المالية من خلال:

- وضوح الأدوار القانونية والتنظيمية والإدارية.

- توفير المعلومات للجمهور.

- إعداد الميزانيات وتنفيذها، وتقديم التقارير بطريقة واضحة.

- تأكيد النزاهة.

2- توافر قانون الممارسات الجيدة حول السياسات المالية والنقدية، من خلال أساسين:

معرفة الأفراد لأهداف السياسة المالية والنقدية وإدارتها بعد التزام الحكومة بالقانون.

- أن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة القانونية، وذلك بناءً على منح درجة عالية من الاستقلالية المالية والنقدية.

للإشارة بأنه لا يوجد نموذجاً واحداً لحوكمة المؤسسات الجيدة الذي يمكن تطبيقه في جميع الدول

ويؤدي إلى تحقيق نفس النتائج.

ومن أجل تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات عمليا يتطلب توفر مجموعة من الدعائم في شكل مقومات أساسية يعتمد عليها لضمان التطبيق الفعلي والفعال لمبادئ حوكمة المؤسسات ومن بين هذه المقومات نذكر ما يلي باختصار:

- 1 - وضع نظام أساسي للشركة يحدد قيم ورسالة الشركة وأهدافها، ويعبر عنه في شكل إستراتيجيات وأهداف وسلطات واختصاصات ... الخ.
 - 2 - وجود خطة إستراتيجية واضحة المعالم وقابلة للتنفيذ، وقياس الأداء وكذا المساءلة.
 - 3 - نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات.
 - 4 - نظام معلومات مناسب يضمن تقريب وإيصال المعلومات بشفافية وكذا بكفاية وفي جميع الاتجاهات.
 - 5 - نظام رقابة داخلية قوي وفعال لحماية أصول الشركة من التلاعب والإفلاس وسوء الاستخدام للموارد.
- 2-7 - تجارب بعض الدول في مجال حوكمة المؤسسات.**

أدى الاهتمام المتزايد بحوكمة المؤسسات إلى قيام العديد من الدول بإصدار مبادئ خاصة بحوكمة المؤسسات، تتناسب ومقتضيات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في كل دولة، ومن خلال ما يلي سنتطرق لتجربة ثلاث دول مختلفة هي تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، وتجربة المملكة المتحدة وتجربة الجزائر.

أولا: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال حوكمة المؤسسات.

لقد بدأ الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة، وهو أكبر صندوق في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف حوكمة المؤسسات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وذلك بإصداره لمجموعة من المبادئ الجوهرية وكذا خطوات إرشادية، المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والتي تركز في معظمها على تشكيلة مجلس الإدارة والهيئات التابعة له، وكذا معايير تقييم الأداء للمجلس وقدرته على تعميم أداء الإدارة التنفيذية.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقريرها المعروف "بتقرير ترادواي" (Treadway Commission) والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك من خلال الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الداخلي أمام مجالس إدارات المؤسسات.

وفي عام 1999 أُدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) (New York Stock Exchange) والرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية (NASD) (National Association of Securities Dealers) تقريرهما المعروف باسم (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفعالية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، حيث تضمن التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بالشروط التي يجب أن تتوافر في أعضاء لجنة التدقيق من خبرة وحيادية واستقلالية لإتمام مهامهم بموضوعية وحياد. كما تضمن التقرير على مسؤوليات لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير، ووظيفة التدقيق الداخلي والخارجي.

أما في عام 2002 وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى المؤسسات الأمريكية، فقد تم إصدار قانون جديد يسمى (Sarbanes Oxley Act) والذي ركز على دور حوكمة المؤسسات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يهدد العديد من المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة المؤسسات واللجان التابعة له مثل لجنة التدقيق ولجنة المكافآت والتعيينات والحوكمة. (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص 91).

ثانياً: تجربة بريطانيا في مجال حوكمة المؤسسات.

بدأ اهتمام مجتمع الأعمال في بريطانيا حول حوكمة المؤسسات نتيجة لتعثر العديد من المؤسسات في عقد الثمانينات، جراء ممارسات إخفاء بيانات ومعلومات مالية في القوائم المالية، وقد نتج عن ذلك صدور تقرير كادبوري (Cadbury Report) سنة 1992، والذي يعتبر من أهم التقارير التي تناولت حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة.

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان (Rutteman Report) الذي أوصى أن تقدم المؤسسات المدرجة في البورصة ضمن تقريرها تقريراً عن نظم الرقابة الداخلية المعمول بها لحماية أصولها، وتلى هذا التقرير صدور سنة 1995 تقرير جديد عرف بـ"تقرير جرينبري" (Greenbury Report) والذي اهتم بموضوع المكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات، وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت على مستوى مجالس إدارات المؤسسات، وتدرج ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد حجم المكافآت على أن تتناسب قيمتها مع الأداء الخاص بالأعضاء.

وفي نفس السنة صدر تقرير هامبيل (Hampel Report) تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن، والذي ركز هو الآخر على دور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات ومسؤولية مجلس الإدارة في المؤسسات وخاصة المالية.

أما في سنة 1998 ظهر ما يعرب بـ"الكود الموحد" (Combined Code) والذي اشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة، وأصبحت هذه الوثيقة من ضمن متطلبات القيد في بورصة لندن للأوراق المالية، وقد تم تعديل هذا الكود سنة 2003، ليضم أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات.

كما صدر سنة 2003 تقريران (Higgs and Smith Reports) والمتعلقات بحوكمة المؤسسات ودور مجالس الإدارة وأنظمة الرقابة واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم إدارة المخاطر. (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص 87-91)

ثالثا: تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات.

حاولت الجزائر كغيرها من الدول النامية مسايرة الدول الكبرى في مجال حوكمة المؤسسات وذلك بإصدار أول ميثاق لحوكمة المؤسسات في الجزائر عرف بـ"ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر".

لقد جاء إطلاق هذا الميثاق نتيجة لانعقاد أول ملتقى دولي بالجزائر حول حوكمة المؤسسات في شهر جويلية 2007 لهدف جوهرى يتمثل في تحسيس المشاركين بأهمية الحكم الراشد للمؤسسة من خلال توحيد وتدقيق المفاهيم وكذا الاستفادة من التجارب الدولية السابقة، وبناء عليه تم تشكيل الفريق الجزائري لحوكمة المؤسسات (GOAL 08)، وقد حظيت هذه المبادرة بدعم كامل من طرف السلطات العمومية ممثلة في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية حينها. (مريم بالليل مدجوبي، 2010، ص40).

تعريف ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

صدر ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في مارس 2009، ويعد هذا القانون ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية، يسعى إلى مساعدة رؤساء المؤسسات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال، وحاليا يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي، وقد وضع بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الصادرة في 2004 مع مراعاة خصوصية البيئة المحيطة بالمؤسسات الجزائرية.

يهدف هذا الميثاق لوضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد، قصد الشروع في تطبيقها على أرض الواقع، وعليه فإن الغاية المرجوة من تنفيذ مبادئ هذا الميثاق هي منح للمؤسسات أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن، ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق النصوص التنظيمية السارية ويعتبر وثيقة مرجعية ومصدرا هاما في متناول المؤسسات. ويتكون ميثاق الحكم الرشيد من جزأين هامين وملاحق (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وGOAL2008، 2009، ص ص 16-17):

الجزء الأول: جاء تحت عنوان "ضرورة ميثاق جرائري للحكم الرشيد للمؤسسة"، ويتناول الظروف والدوافع التي أدت إلى إصدار هذا الميثاق، وكذا المؤسسات المستهدفة به، وكذا مختلف المشاكل المتعلقة بالحوكمة في الجزائر.

الجزء الثاني: فيتمثل في "المعايير الأساسية للحكم الرشيد في الجزائر"، ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها الحوكمة في المؤسسات.

ويأتي أخيرا جزء خاص بالملاحق يضم أساسا أدوات ونصائح عملية للمؤسسات.

وتعد كل المؤسسات الجزائرية معنية بتطبيق هذا الميثاق، إلا أنه لا يطبق على المؤسسات ذات رأس مال عمومي، والتي تخرج إشكالية الحكم الرشيد فيها عن نطاق الميثاق الحالي، لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية، ويوجه هذا الميثاق بصفة خاصة إلى:

- مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك نظرا لما تحتله هذه المؤسسات من مكانة متميزة في الاقتصاد الجزائري.

- المؤسسات المساهمة في البورصة أو التي تنهيا لذلك.

ولقد جاءت أهداف تطبيق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر لتحسين وضعية هذه المؤسسات

لتفعيل دورها التتموي من خلال:

- تحسين العلاقة مع مؤسسات التمويل (البنوك).

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال الالتزام بقواعد الشفافية والإفصاح.

- رفع مقدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات من خلال بعث الثقة في نفوس المستثمرين وضمان حقوقهم.

- تحسين العلاقة مع الإدارة الجبائية.

2-8 - الحوكمة في المنظمات الرياضية:

كان الغرض الأساسي من تشكيل الاتحادات والهيئات الرياضية في السابق هو تنظيم السباقات والمباريات ووضع قوانين لها، ولهذا كانت إدارة المنظمات في ذلك الوقت تكاد تخلو من المشاكل ولكننا نرى أن دور المنظمات ومفهوم عملها قد تغير الآن عن ما كان عليه في السابق، حيث أن المنافسات الرياضية أصبحت أكثر تعقيدا، وإعداد الرياضيين أصبح أكثر تقنية من مجرد التدريب والمشاركة في البطولات، وهذا التعقيد في الإعداد الرياضي وعولمة الرياضة والمنافسات الرياضية المستثمرة والدور التجاري في دعم المنافسات الرياضية، ورغبة أكثر من جهة في الدولة المعنية في السيطرة على الرياضة قد وضع المؤسسات والمنظمات الرياضية تحت المسائلة من قبل عدة جهات، كل هذا قاد المنظمات الرياضية وبشكل طوعي إلى تحسين أدائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الإدارة المكاتب التنفيذية، وجعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية.

وبما أن ممارسة الحوكمة المؤسساتية ينعكس في العلاقة بين مجلس الإدارة، المنتخب من قبل أعضاء الهيئة العامة للعمل نيابة عنهم وبين الإدارة اليومية للمنظمة ومن لهم مصلحة في الرياضة، وتصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة بأنه الالتزام بالسعي نحو التحقيق المستمر والذي هو من الخواص الأساسية المهمة في الرياضة، ويذكر "جاك روغ" رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق أن الرياضة تستند على الخلق والمنافسة الشريفة ويتحتم أن تحقق حوكمة الرياضة أعلى المستويات الممكنة من الشفافية والديمقراطية والمسائلة، ولهذا أخذت اللجنة الأولمبية الدولية ومنظمات رياضية دولية ومنظمات رياضية وطنية في عدة دول على عاتقها النظر في موضوع الحوكمة في المؤسسات والمنظمات الرياضية عن طريق الاقتباس من سوابق في المؤسسات التجارية والمؤسسات خارج الرياضة والاستفادة من خبراتهم في وضع الأطر التي تحدد الأدوار بين الهيئة العامة والمجالس الإدارية والإدارة وكل من لهم مصلحة في الرياضة، وأن آخر هذه الاهتمامات كان وثيقة " مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الأولمبية في كوبنهاغن في 3-5 أكتوبر 2009م وكان لموضوع الحوكمة اهتمام بالغ في النقاشات. (تيرس وديشو، ص 9).

- تعريف الحوكمة الرياضية:

ليس هناك تعريف واحد محدد للحوكمة الرياضية إذ هناك تعريفات عديدة لها في المنظمة الرياضية، ولكن يمكن تعريفها بأنها النظام الذي بواسطته يتم توجيه المنظمة وإدارتها، وطبيعة حوكمة

المنظمة تؤثر في كيفية تحديد أهدافها ونموها وسياقات عمل مجلس الإدارة " المكتب التنفيذي " ومراقبة أداء المنظمة وعلاقة القيادة بالأعضاء وبكل من له اهتمام بالرياضة، والحوكمة الجيدة لا تعني فقط القوانين وتطبيقاتها وإنما تسعى إلى تحقيق أداء المنظمة عن طريق التخطيط الصحيح ومراقبة مسارها. (تيرسعوديشو، ص10).

وعرفت (SPARC 2004) Australian SportsSport andRecreation New (ASC2004) ZealandCommission الحوكمة الرياضية على أنها " الهيكله والعمليات المستخدمة من طرف المنظمات الرياضية التطوير أهدافها الاستراتيجية وتوجيهها ومراقبة أدائها لتحقيق هذه الأهداف، وضمان خدمة مجلس إدارتها المصلحة الأعضاء. ووصفت SPARC الحوكمة " بأنها العملية التي يحدد من خلالها المجلس التوجهات الاستراتيجية و الأولويات، ويحدد السياسات وتوقعات الأداء الإداري وإدارة المخاطر وقيم الإنجازات التنظيمية من أجل ممارسة المساءلة والشفافية من طرف المنظمات وأصحاب المصلحة في الرياضة المعنية (grahamcuskelly ,rossell hoye2007, p10) ."

وهذه التعاريف تجسد مفاهيم التوجيه والمراقبة والتنظيم، وحوكمة المنظمات الرياضية يتضمن إنشاء الإستراتيجية الشاملة لتوجيه المنظمة، وضمان أن يكون الأعضاء المنظمة رأي في كيفية تحقيق تلك الإستراتيجية.

وتتضمن الحوكمة الرياضية كذلك السيطرة على أنشطة المنظمة وأعضائها والموظفين، حتى أن الأفراد لهم الحق في التدخل والتصرف لمصلحة المنظمة والعمل نحو التوجه الاستراتيجي المتفق عليه. وتشير هذه المفاهيم إلى أن الحكم التنظيمي الجيد يهدف إلى التأكد من أن مجلس الإدارة يسعى إلى تحقيق نتائج لصالح المنظمة وأعضائها ويتم رصد هذه النتائج على نحو فعال. ويعزى سوء الأداء والإدارة إلى مدير عديم الخبرة وتضارب في المصالح وفشل إدارة المخاطر، الرقابة المالية الغير كافية أو الغير لائقة وسوء نظم العمل الداخلية وإعداد التقارير.

فانطلاقاً من التعريفات السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم الحوكمة كما يلي: (محمد مصطفى، مرجع سابق، ص15)

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.
- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمستثمرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح.

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة.

- لماذا الحوكمة في المنظمات الرياضية؟:

تعتبر الحوكمة مهمة في المنظمات والمؤسسات الرياضية وذلك من خلال النقاط التالية:

- التفكير الاستراتيجي وتحديد الاتجاه عناصر أساسية للنجاح.
- الوسط الرياضي جد معقد ومطالب على القادة الرياضيين وأصحاب المصلحة أخذه بعين الاعتبار.
- المسؤولون باستطاعتهم بذل جهود مكثفة وناجحة إذا كانت مدعومة بحوكمة جيدة.
- المنظمات الرياضية يجب أن تكون مسؤولة أمام أعضائها وأصحاب المصالح.
- المنظمات الرياضية يجب أن تكون ذات مصداقية في نظر الجمهور.
- شركاء التمويل والرعاية يتوقعون وينتظرون الحسابات والنتائج.
- إمكانية الالتزام لمبادئ الحوكمة الرياضية:

وقد تم وضع خمسة مبادئ للحوكمة الفعالة، وهي ليست شاملة لكنها وضعت لتصف خصائص ممارسة الحوكمة الفعالة والرشيدة في المنظمات الرياضية والكل متفق عليها من أعضاء مجلس الإدارة، أعضاء الإدارة، تمويل الشركاء والمشاركين الرياضيين، المدربين، المسؤولين وأصحاب المصالح

- المبادئ الخمسة تركز على الالتزام بمعايير عالية من السلوك الأخلاقي:

1- الالتزام بالرؤية والرسالة والقيم واحترام الخطة الإستراتيجية.

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.

- الرقابة المالية الفعالة.

- أهمية الموارد البشرية.

- الشفافية والمساءلة من حيث الأهداف الإستراتيجية والنتائج.

- الحكم الرشيد والشفافية في الهيئات الرياضية

تتميز الحوكمة الجيدة بالشفافية والمساءلة والديمقراطية والمسؤولية والعدالة، وحسب "جاك روغ"

رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق أن مبدأ الحوكمة الجيدة يحوي على ميزات شائعة يجب أن تتسم بها المؤسسات الرياضية وهي المسؤولية والديمقراطية والشفافية والتضامن.

ولا بد أن نشير إلى تعريف الحكم الراشد الذي قدمته التوصية رقم 8/2005 من طرف اللجنة

الوزارية على مبادئ الحكم الرشيد في مجال الرياضة فهو "شبكة معقدة من التدابير التي تتخذها الحكومة

واللوائح الخاصة تستخدم لتعزيز النزاهة في إدارة القيم الأساسية للرياضة والتي تتحقق من خلال الأنشطة الرياضية على أساس الديمقراطية والأخلاق والكفاءة والمسؤولية، وجاء في التوصية نفسها أيضا أن هذه الإجراءات أيضا تنطبق على قطاع الرياضة الحكومي والغير حكومي (Assemble Parlementaire) (2012, p17)

ومن بين مميزات الحوكمة الرشيدة التي نصت عليها التوصية ما يلي:

- الإدارة الجيدة.
- تحسين الاتصال بين أعضاء المنظمة.
- الاستمرارية والنمو.
- زيادة الأعضاء من الرياضيين والمدربين والحكام والأندية.
- السمعة الجيدة في الوسط الرياضي.
- الشعور بالملكية من قبل الأعضاء والموظفين والعاملين ومن لهم مصلحة في الرياضة المعنية.
- وضوح الرؤية والمهمة والأهداف للمنظمة الرياضية.
- وجود إستراتيجية معلنة للجميع.
- التجديد.
- المتابعة والتقييم.
- آليات الحوكمة الرياضية في أوروبا والاتحاديات الرياضية والدولية :

أ-التدابير التي وضعتها الفيدرالية الرياضية لكرة القدم: FIFA

في عام 2009م اعتمدت الفيفا مدونة جديدة لقواعد السلوك والذي يتضمن سلسلة من الأحكام على قواعد السلوك الصارمة على تضارب المصالح بين الحكومات أو المنظمات الخاصة والمنظمات الرياضية وقبول وتوزيع الهدايا وغيرها من الفوائد وقبول العمولات الفاسدة، حيث تنص المادة (04) أن " فقط الأشخاص الذين يظهرون الحس العالي من الأخلاق والنزاهة وملزمون باحترام أحكام هذا القانون دون تحفظ مؤهلون للحصول على وظيفة رسمية، والمسؤولون الذين لا يحترمون هذا القانون أو فشلهم على الوفاء بالتزاماته أو لا تقي واجباتهم ومسؤولياتهم على نحو كاف خصوصا في المساءلة المالية لن تعد مؤهلة للحصول على وظيفة رسمية.

في أكتوبر 2011م أنشأت الفيفا خارطة طريق نحو تحقيق الحكم الرشيد كخطوة أولى حيث أنشأت أربعة مجموعات عمل حول مراجعة النظام الأساسي، وإعادة النظر في لجنة الأخلاق والشفافية والامتنال لكرة القدم، كما أنشأت اللجنة التنفيذية في ديسمبر 2011م لجنة حوكمة مستقلة جديدة. (CIG) وكان للفيفا النظر في العديد من الإصلاحات وكثير منها تؤثر على إدارتها ماليا حيث أنها تطبق معايير التقارير المالية الدولية منذ عام 2003م (IFRS) ، وشركة مستقلة لتدقيق الحسابات.

ب. التدابير التي وضعتها اللجنة الأولمبية الدولية:

بعد فضيحة سولت لايك سيتي "Salt Lake City" وافقت اللجنة الأولمبية الدولية في عام 1999م إنشاء لجنة الأخلاق والمعدلة في بداية سنة 2000م، وتضمنت الإجراءات : يمنح شرف استضافة الدورات الأولمبية للمدن لا للدول التابعة لها، ويتم اختيارها عن طريق الأعضاء العاملين في اللجنة الأولمبية الدولية، ويمتدح كل عضو ينتمي إلى أحد المدن المرشحة عن التصويت مادامت مدينته ضمن دائرة الترشيح، ولا يحق لأعضاء الشرف والأعضاء الموقوفين التصويت، كما أن التصويت بالتفويض غير مسموح به. وقبل تنفيذ البروتوكول الجديد كان

من السهل الحصول على الفوائد مباشرة (تقديم الرشاوي)، وفي 2008م وافقت اللجنة الأولمبية الدولية في مؤتمر كوبنهاغن 36، على المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة للحركة الأولمبية الرياضية والتي يمكن اعتبارها المعايير الدنيا لأن تحترم في داخل الاتحادات الرياضية، حيث تعطى أهمية متساوية للمبادئ السياسية والمالية للحكم الرشيد (Assemblée parlementaire, op cit , p22)

- مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي:

ومن بين المبادئ التي تمخضت من نقاشات اللجنة الأولمبية الدولية في مقرها المتحف الأولمبي لوزان في 21-22/09/2006 و 11-12/02/2008، حضرها ممثلون عن الحركة الأولمبية من القارات الخمس وممثلين من الاتحادات الرياضية الدولية، ومن بين النتائج المتمخضة وضعت لجنة من أعضاء اللجنة الأولمبية الدولية والاتحادات الرياضية الدولية تعليمات لمبادئ الحوكمة الجيدة عرضت أمام المشاركين (نيرسعوديشو، مرجع سابق، ص13):

- الرؤية والمهمة والإستراتيجية.
- الهياكل والتعليمات والعملية الديمقراطية.
- أعلى مستوى من الكفاءة والاستقامة والمستويات الخلقية.
- المساءلة والشفافية والسيطرة.

- التضامن والتطوير .
 - إشراك الرياضيين والمشاركة والرعاية.
 - علاقات متناغمة مع الحكومة مع المحافظة على استقلاليتها.
 - **الحكومة و الفساد الرياضي:**
- قضايا الفساد في الرياضة تتصاعد وتتصدر صفحات الإعلام، تلاعب بنتائج وترتيب المباريات، تقديم الرشاوي للحصول على تمويل للبنى التحتية وتنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى، ويمكن للفساد أن يتخذ أشكالاً مختلفة من خلال العلاقات الوثيقة بين الهيئات الرياضية والهيئات السياسية، ومجتمع الأعمال والجهات الراعية ووسائل الإعلام لتخلق بيئة مواتية للفساد. وبسبب الفساد أصبحت القيم الرياضية (الاحترام، النزاهة والثقة في قواعد اللعب،... الخ) لا تخضع إلا للمصالح المالية.
- ولهذه الأسباب المختلفة ترى منظمة الشفافية الدولية من الملح مكافحة الفساد في الرياضة ووضع آليات لتعزيز الحركة الرياضية (Transparency International,2011,p01)

خلاصة الفصل:

من خلال استعراضنا لمختلف العناصر الواردة في هذا الفصل والتي تعد بمثابة المدخل الرئيسي لموضوع البحث، تم التطرق من خلال هذا الطرح النظري إلى بعض المفاهيم المرتبطة بحوكمة المؤسسات والحوكمة في المجال الرياضي، حيث أن بدايات ظهور تطبيقات حوكمة الشركات اقتترنت بالفضائح والانحرافات المالية التي طالت كبرى الشركات الأمريكية وكذا الأزمات المالية العالمية، جاءت أيضا نتيجة لتعارض المصالح بين الأطراف المختلفة في المؤسسات.

الفصل الثالث: الفساد المالي

تمهيد

3-1 - أسباب ظهور الفساد المالي

3-2 - أبعاد الفساد المالي

3-3 - مظاهر الفساد المالي

3-4 - آثار الفساد المالي

3-5 - الفساد المالي في الجانب الرياضي: ما الذي نتحدث عنه؟

3-6 - آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في المجال

الرياضي

3-7 - مبادرات مكافحة الفساد في الهيئات الرياضية الدولية

3-8 - توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد في

المجال الرياضي

الخلاصة

تمهيد:

تزايد الاهتمام بقضية الفساد منذ النصف الثاني من الثمانينات نظرا لآثاره السلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فظهرت العديد من الدراسات التي اتخذت من قضية الفساد عنوانا لها قدم فيه الباحثون عرضا لصور الفساد ومظاهره وتحليلا لهذه الظاهرة في محاولة جادة وصادقة من جانبهم لكشف أسباب هذه الظاهرة، وبالتالي العمل على محاربتها والحد من انتشارها. لذا سنتناول في هذا الفصل أسباب ظهور الفساد المالي وكذا أبعاده، ثم مظاهره، لنعرج إلى آثار الفساد المالي، وبعدها نتناولنا الفساد المالي في الجانب الرياضي.

3-1 - أسباب ظهور الفساد المالي:

- لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسبابها ودوافع ظهورها، وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي أبرزها ما يأتي :
- أ- تهميش دور المؤسسات الرقابية، وقد تكون تعاني من الفساد هي نفسها؛
 - ب - وجود البيروقراطية في مؤسسات الدولة؛
 - ج - حصول فراغ في السلطة السياسية ناتج عن الصراع من أجل السيطرة على مؤسسات الدولة؛
 - د - ضعف مؤسسات المجتمع المدني وتهميش دورها؛
 - هـ - توفر البيئة الاجتماعية والسياسية الملائمة لظهور الفساد.

3-2 - أبعاد الفساد المالي:

إضافة إلى ما تقدم، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد للفساد المالي وهي:

أ - البعد السياسي:

تتمثل أسباب الفساد المالي في الإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد، ولا تمتلك المبادرات لمكافحة، فإنها حتى وإن أعلنت عن إصلاحات، فإنها تبقى من قبيل العبث، ويصبح من ثم وجود المصلحين بلا معنى، حتى وإن توفرت لديهم الجدية والرغبة الصادقة في الإصلاح وبدون الإرادة السياسية، فإن مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل ليس إلا، ويبقى دور المصلحين مقتصرًا على المناشآت والنداءات والتمنيات التي لا فائدة منها أو أن غياب الإرادة السياسية يؤدي إلى غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية، وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي، كما تتعطل إلى حد بعيد آليات الرقابة في الدولة، حيث إن الحكومة لا تحاسب الإدارة مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها أو أن يد القضاء لا تطول المسؤولين في الدولة مهما قيل أو عرف أو شاع عنهم، وإن هيئات الرقابة تكون معطلة أما بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز في أبعاد قدرتها، أو أعراض الفساد بدأت تصيب هيكلها.

ب - البعد الاقتصادي:

يتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخل بشكل كبير وانخفاض مستو المعيشة بشكل عام، فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة أو الناتجة عن عمليات السمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا.

ج - البعد الاجتماعي:

يتجلى عندما يصبح لكل شيء ثمن يقاس به، وعندما يصبح القيام بواجب وظيفي معين ثمن، ولإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن، ولتصريف أعمال الحكم ثمن، فإن الفساد قد أضحى في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع وبذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلي بما نسميه ثقافة الفساد، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه، فالفساد لا ينتج إلا مزيدا من الفساد، والفاقد لا يرى في فساد عيبا، وهنا يشكل الفساد طوقا يحتاج إلى من يكسره. (عبد الحليم بن مشري، د ت، ص 16)

3-3 - مظاهر الفساد المالي:

ينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة مدمرة للاقتصاد والمجتمع، ويوصفه يمثل أحد أشكال السرقة العامة للثروة الوطنية، فانه يتسبب في تسرب الأموال العامة بطرق غير مشروعة إلى جيوب مرتكبي الفساد، وغالبا ما تجد طريقها إلى خارج البلد، بدلا من توظيفها داخل البلد لجلب المنفعة العامة. كما أنه يحط الشرعية السياسية، ويسلب حقوق المواطنين العاديين ويهمشهم في الحياة السياسية، كما يسهم في تشويه القرار الاقتصادي والسياسي، وتكون الخيارات والقرارات خاطئة، فتتسبب في تحويل الخدمات من الفئات التي هي بأمر الحاجة إليها إلى جماعات المصالح المكتسبة. وعندما يستشري الفساد في المجتمع ويتحكم به، تهتز أركان الحكم وتنقص سيادة القانون ويتمادى مرتكبو الفساد في البحث عن وسائل أخرى جديدة للحصول على مزيد من الأموال بطرق غير مشروعة، وعندما يتحكم الفساد بالمجتمع ويضرب أطنابه فيه تدخل البلاد حينئذ في حلقة مفرغة، حيث يغذي الفساد في إطارها نفسه بنفسه، عندها يتعذر السيطرة عليه بسهولة وللفساد المالي والإداري مظاهر متعددة وآثار خطيرة. (بدر عايش 2013، ص 27).

وللفساد المالي مظاهر عديدة سياسية، مالية، إدارية وأخلاقية نوجزها فيما يلي:

-في الجانب السياسي:

يتجلى الفساد في الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية وفقدان المشاركة وفساد الحكام وسيطرة نظام الحكم على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.

-في الجانب المالي:

يتمثل الفساد بالانحرافات المالية وعدم الالتزام بالقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة تعليمات أجهزة الرقابة المالية، وتتجسد مظاهر الفساد المالي بالرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي والمحسوبية في التعيينات والمراكز الوظيفية

- في الجانب الإداري:

فإنه يتعلق بالانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظفين العموميين أثناء تأديتهم لمهام عملهم، وتتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسبب لدى الموظفين وعدم احترام الوقت وتمضيته في أمور لا علاقة لها بمهام الوظيفة واستحقاقاتها، وعدم تحمل المسؤولين إفساء أسرار العمل وغيرها.

-في الجانب الأخلاقي:

يتمثل الفساد بالانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي يقوم بها موظفي الدولة، والمتعلقة بسلوكهم الشخصي وتصرفاتهم المتمثلة باستغلال الوظيفة لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة وممارسة المحسوبية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة عند تعيين الموظفين. (عباس حميد التميمي

www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic،

3-4 - آثار الفساد المالي:

إن للفساد المالي تكلفة خاصة في الشركات العامة، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع، وتتمثل تكاليف الفساد المالي والإداري في الزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة المعاملة، ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك للسلع أو المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة حيث إن الزيادة في التكلفة لا تعد بأي حال من الأحوال الجانب الأكثر خطورة من الجوانب الأخرى، فعندما يكون احتمال الحصول على مكاسب شخصية عنصراً من العناصر، فإنه يتحول سريعاً ليكون العنصر الأوحيد الهام في المعاملة، مع إزاحة عناصر التكلفة والنوعية، وموعد وكيفية التسليم، وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى جانبا عند الموافقة على منح العقود، وينتج عن ذلك اختيار موردين غير مناسبين، أو مقاولين غير ملائمين، بالإضافة إلى شراء السلع غير المناسبة. وبناء على ذلك يتم إعطاء الأولوية للمشروعات الغير ضرورية على حساب الأولويات الوطنية الهامة بدون سبب سوى تمكين متخذي القرار الحكوميين من الحصول على رشاوى كبيرة وسريعة.

وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد ومنها:

- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام، وضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها؛
- للفساد اثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها،

وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة؛

- يرتبط الفساد بتدني حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع؛

- خفض التوظيف فيؤدي انتشار الفساد إلى وضع العراقيل أمام التوسع في إنشاء المشروعات الخاصة وزيادة تكاليف ممارسة الأعمال؛ ومن ثم دفع تلك الأعمال إلى القطاع غير الرسمي ما يؤدي بالضرورة إلى التقليل من فرص العمل بالقطاع الخاص ذلك ان هذه الشركات على الأرجح لن تتمكن من النمو ويقع الضرر أكثر على المؤسسات الصغيرة. (جون . د . سوليفان، الدليل السابع، ص 07)

3-5 - الفساد المالي في الجانب الرياضي: ما الذي نتحدث عنه؟

أ - التلاعب في نتائج المباريات Matches Truques :

تعتبر فضائح التلاعب في نتائج المباريات الأكثر خطورة وتهديدا، وقد لوحظت حالات التلاعب في نتائج المباريات حتى في البلدان ذات المستوى المنخفض من الفساد والحصول على أعلى الدرجات في مؤشر مدركات الفساد الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية سنويا، وهكذا وفقا لدراسة عام 2009م من قبل رابطة كرة القدم الدنماركية 29% من اللاعبين شملهم الاستطلاع يعتقدون أن التلاعب في النتائج يزداد في الدانمارك، وفي ألمانيا اندلعت أكبر قضية تلاعب في نتائج المباريات عام 2009م أربعة أشخاص اتهموا برشوة اللاعبين والحكام للتأثير على نتائج 32 مباراة في ألمانيا، بلجيكا، سلوفينيا، المجر وسويسرا والحصول على مكاسب قدرها 1.6 مليون أورو.

ب - الجريمة المنظمة Crime Organise :

الجريمة المنظمة قضية جديدة في عالم الرياضة، غالبا ما تختفي منظمات المافيا وراء أعمال رياضية بأموال فاسدة، حيث أجريت دراسة على 25 بلدا تم الكشف عن 20 حالات لغسل وتبييض الأموال مرتبطة كلها بكرة القدم.

ج - الحوكمة السيئة:

الهيئات الرياضية الدولية لديها نظام حوكمة ضعيف وسيء ومعتم بالرغم من الجهود المبذولة، إلا أنها تظل غير كافية، فالمنظمات الرياضية تكافح من أجل نشر المعلومات المالية وبالرغم من ذلك لا تزال إجراءات اتخاذ القرار سرية.

وأخيرا يمكن القول أن الحوكمة الضعيفة والسيئة يمكن أن تضر بالجهود والتضحيات لمكافحة الفساد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن تسهل من عمليات الفساد ومثل ما حدث في النمسا أن عمال مخبر مكافحة المنشطات قد تم شراؤهم.

د - تحويل اللاعبين:

وذلك من خلال استغلال العقود لتسهيل تحويل اللاعبين، حيث أن بعض الوكلاء يسيئون استخدام مراكزهم بوصفهم مفاوضين لغرض الإثراء الشخصي على حساب مصالح اللاعبين.

هـ - البنية التحتية:

الأحداث الرياضية الدولية التي تشمل بناء البنى التحتية الكبيرة في البلد المضيف، ونظرا لضيق الوقت وأهمية التمويل وعدم الشفافية حول هذه العمليات تولد بيئة مواتية للفساد، حيث أن بناء الملاعب لنهائيات كأس العالم التي أقيمت في جنوب أفريقيا عام 2010م، كانت محل شكوك قوية بعد زيادة ميزانيتها 4 أضعاف المبلغ الأول.

و - الرعاية:

كونها الراعي غالبا ما ينطوي عليها تمويل الفرق الرياضية والأحداث الرياضية في مقابل الحصول على عقود الرعاية ومزايا خاصة (غرف تغيير الملابس، وتذاكر كبار الشخصيات على سبيل المثال) لكن لليوم تقارير الشركات التي تقوم بتمويل هذه الأحداث الرياضية وتوزيع تذاكر VIP لا تزال مبهمة للغاية وغير متجانسة، حيث أن هذه الشركات تستفيد من الرجال والنساء السياسيين من فوائد لاستخدامها لاحقا كوسيلة للضغط في تحديد السياسات التي تؤثر عليهم.

ح - الإعلام:

استقلال ونزاهة الصحفيين دور كبيرا في اكتشاف وإعلان حالات الفساد في الرياضة ومع ذلك فإنها لا تستطيع القيام بهذا الدور اذا كانت مرتبطة ارتباطا وثيقا بتنظيم الأحداث الرياضية النشرات الكتابية الصحفية والمقالات حول هذا الحدث والرياضيين)، علاوة على ذلك في الكثير من البلدان المباريات المهمة تباع لقنوات رياضية خاصة عن طريق مناقصات مبهمة واذا كان بيع الحقوق يسمح

بتمويل الاتحادات فيمكن القيام به في سعر الممارسات الخاطئة مثلا عام 2008م محكمة سويسرا أثبتت أن مؤسسة الرياضة الدولية والترقية ISI وهي شركة تسويق دفعت 87 . 5 مليون أورو للعديد من الاتحادات المختلفة في مقابل الحصول على حقوق البث بين عامي 1989م و2001م، وكان لها أيضا الحقوق الحصرية لعدة كؤوس العالم في كرة القدم (transparency international,op cit, p2)

3-6 - آليات الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في المجال الرياضي:

ولتعدد ظاهرة الفساد، إمكانية تغلغلها في جميع جوانب الحياة، ونتيجة لآثارها السلبية فقد وضعت

عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة:

أ - المحاسبة:

وهي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين مسئولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة مثل الوزارة) والذين يكونون بدورهم مسئولين أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على السلطة التنفيذية.

ب - المساءلة:

وهي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمال هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لمهامهم.

ج - الشفافية:

وهي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين وعلنية الإجراءات والغايات

والأهداف.

د - النزاهة:

هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب

بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظرة إجراءات عملية .

3-7 - مبادرات مكافحة الفساد في الهيئات الرياضية الدولية: (Trensparency Intrnational, p3)

أ - التلاعب بنتائج المباريات:

ولمكافحة التلاعب في نتائج المباريات خاصة الهيئات الرياضية لكرة القدم واحدة من الرياضيات الأكثر تضررا، أطلقت العديد من المبادرات حيث أنشأت الفيفا في جويلية 2007م منظمة نظام الإنذار المبكر Early Warning System وهي غير ربحية ومقرها زيوريخ وهو موجه لمراقبة الرهانات ومنع التلاعب في نتائج المباريات بالتعاون مع منظمة الإنتربول. وفي الوقت نفسه أنشأ الاتحاد الأوروبي UEFA نظام الكشف الرهانات المغشوشة BFDS والذي يراقب جميع مباريات الاتحاد الأوروبي واجتماعات البطولات الوطنية بشراكة مع الشرطة الأوروبية. وأنشأت اللجنة الأولمبية الدولية عام 2009م international sports monitoring وهو نظام للإنذار المبكر لمنع الغش.

ب - تحويل اللاعبين :

وبخصوص تنقلات وتحويل اللاعبين فرضت الفيفا سجلا دوليا إلزاميا لجميع الأندية والتي يجب أن تعلن من خلالها عن عمليات و تفاصيل بيع وشراء اللاعبين، بما في ذلك المعلومات عن عمليات التحويل الخفية، أسماء الوكلاء، والوثائق التي تؤكد صاحب العمل الجديد للاعبين.

ث - المنشطات World Anti - Doping Agency :

هي مؤسسة تأسست من خلال مبادرة جماعية بقيادة اللجنة الأولمبية الدولية. تم تشكيلها في 10 نوفمبر 1999 في لوزان السويسرية ويقع مقرها في مونتريل، كيبك في كندا منذ عام 2002 (Jens Alm, 2013, p57)

3-8 - توصيات منظمة الشفافية الدولية في مكافحة الفساد في المجال الرياضي:

ولقد أطلقت منظمة الشفافية الدولية توصيات لجميع مخاطر الفساد التي تتم

تحديدتها: (transparency international, op cit, p04)

أ - فيما يخص التلاعب في نتائج المباريات:

- إنشاء برنامج مكافحة ضد المراهنات المغشوشة، ولا يجب أن يوجه فقط نحو شركات المراهنات لكن أيضا نحو المنظمات والهيئات الرياضية، وفي الواقع فإن الوقاية والتوعية من المسيرين الرياضيين قد يقلل في نهاية المطاف من مخاطر الفساد.

- إنشاء نظام الامتيازات الممنوحة لشركات إدارة الرهانات مع الأنظمة والقواعد التي تتطلب تسجيل اللاعبين والمراهنين.

- تحسين وتعزيز الشراكة بين شركات المراهنات والشرطة والاتحادات الرياضية لتسهيل التحقيقات.
- تطوير برامج وقائية لمنع الرياضيين والحكام من الغش.

ب - فيما يخص الجريمة المنظمة:

وتشجيع إقامة شراكات بين المنظمات الدولية والمكاتب الوطنية لمكافحة الفساد في مجال الجريمة المنظمة في مجال الرياضة.

ج - فيما يخص الحوكمة:

- تطوير الشراكات بين المجتمع المدني والاتحادات الرياضية والأندية لتشجيع الممارسات الجيدة والشفافية.

- تعزيز قيم الرياضة كجزء من البرامج التعليمية وخاصة للصغار .

- إنشاء نهج مكافحة الفساد في الهيئات الرياضية من خلال الميثاق ومدونات السلوك لأعضائها.

- تعزيز النزاهة والشفافية بين مسيري الأندية والاتحادات الرياضية.

د - فيما يخص انتقالات اللاعبين:

- تعزيز انتقالات اللاعبين بأنظمة ولوائح واضحة ومزيد من الشفافية.

هـ - فيما يخص البناء:

- إنشاء اتفاقية نزاهة الآليات الرصد المدنية لمشاريع عقود البناء للمنشآت الرياضية الكبرى.

- إنشاء اتفاقية نزاهة (ميثاق النزاهة) لتنظيم الأحداث الرياضية، وخاصة من خلال اختيار المدن والبلدان المضيفة لدورة الألعاب الأولمبية وكاس العالم.

إنشاء وإدراج الرقابة على الأموال من الدول مثل تلك المستخدمة في يورو 2012م، ورصد فعالية الأعمال التحضيرية للأحداث الرياضية وخاصة فيما يتعلق بمشروعات البناء وعملية صنع القرار وتدفق الأموال.

و - فيما يخص الرعاية:

- نشر الوعي على نطاق واسع من الاتحادات الرياضية والمدربين واللاعبين والمواطنين حول مخاطر الفساد، والذي يمكن أن يؤدي إلى سد العلاقات بين المنظمات الرياضية والسياسيين.

- وضع مدونة لقواعد السلوك وقواعد الاستخدام دعوات لكبار الشخصيات لتوزيع التذاكر والجوائز في المناسبات الرياضية.

- تعزيز الأخلاق الرياضية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية والسياسية للرعاة.

هـ - فيما يخص الإعلام:

- إظهار لوسائل الإعلام وإطلاعهم على الدور الذي يمكن أن تلعبه في مكافحة السلوك الغير الأخلاقي فضلا عن المخاطر الناجمة عن فقدان الاستقلالية
- تشجيع الشراكات بين المنظمات الغير الحكومية والصحفيين حول مخاطر الفساد في عمل وسائل الإعلام مثل انعدام الشفافية حول بيع حقوق البث.

خلاصة:

لقد تغيرت المواقف من قضية الفساد المالي في الوقت الراهن ولم يعد الحديث عنه من المحظورات خاصة بعد صدور الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد، كما أصبح القطاع الخاص ليس كطرف داعم للفساد المالي ، بل تحول إلى طرف فاعل من خلال جهوده الرامية للحد من آثاره .وأصبحت مبادئ الحوكمة طرفا محوريا في عملية الإصلاح فهي لا ترسي نظاما محوريا يحكم العلاقة بين الملاك، المستثمرين، الدائنين والمديرين فحسب بل تعد كحافز للإصلاح من خلال تطبيق أفضل المعايير من شفافية ومساءلة وأطر قانونية، الشيء الذي من شأنه كبح جماح الفساد المالي والقضاء على تأثيراته.

الجانب التّطيقى

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

-تمهيد

1-4- الدراسة الاستطلاعية

2-4- المنهج المتبع في الدراسة

3-4- مجتمع وعينة الدراسة

4-4- ضبط متغيرات الدراسة

4-5- أدوات جمع البيانات والمعلومات

الخلاصة

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيد، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكانية، البشرية والزمانية بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

وكما هو معلوم أن الهدف من الدراسة هو البرهنة على صحة الفروض أو خطأها، لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية تسعى إليها البحوث عموماً وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

بعد دراستنا للجانب النظري سنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بدراسة الميدان على أرض الواقع حتى نعط منهجية علمية، وتم ذلك باستجوابنا للعينة التي حددناه للإجابة على فرضياتنا المقترحة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية هو التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداة المستعملة حول موضوع البحث، وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة المعنية بالدراسة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في بحثنا، وذلك من خلال التعرف على ضغوط العمل وأثرها على كفاءة العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

1-1- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

1-2- المجال الزمني: شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 5 أشهر من بداية جانفي 2019 إلى غاية شهر ماي 2019 وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

- المرحلة الأولى: من بداية جانفي حتى شهر أفريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم المعلومات عن الإطار النظري لدراستنا.
- المرحلة الثانية: شهر ماي وقد خصصناها للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات ومناقشة النتائج.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على أنه "مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه". ويعرف المنهج الوصفي على أنه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختبار الفروض أو اجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع " .(عثمان حسن عثمان، 1998، ص 29).

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع ، وبأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الواقع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة .(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 35).

3-مجتمع وعينة الدراسة:

1-3-مجتمع الدراسة:

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تتركز عليها الملاحظات " . (موريس أنجرس، 2004، ص29).

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي. (رشيد زرواتي، 2008، ص 119)

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من مجموع موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم 36 موظف.

3-2- عينة البحث:

إن تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة وأساسية في أي بحث علمي وهي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث أن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث في أي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري أن تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلاً صحيحاً. (رشيد زرواتي، 2008، ص 122)

نظراً إلى حجم مجتمع الدراسة ونظراً إلى القاعدة العملية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قدرت بـ30 موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

4- ضبط متغيرات الدراسة:

استناداً إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جلياً أن هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل والآخر تابع.

4-1- المتغير المستقل:

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

وعلى ضوء ما سبق فإن المتغير المستقل في بحثنا هو: الحوكمة الرشيدة وآلياتها.

4-2- المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع، والمتغير التابع في بحثنا هو: الفساد المالي.

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

بغية إنجاز بحثنا وتحقيق الأهداف المسطرة قصد نفي أو إثبات للفرضيات المقدمة للدراسة لجأنا إلى استخدام طرق ووسائل تتلاءم وتتماشى مع هذا النوع من الحوث، ولقد لخصت الأدوات والوسائل في:

5-1- الدراسة النظرية:

يستخدم في تسميتها بالمعطيات البيبليوغرافية حي تتمثل في الاستعانة بالمصادر والمراجع وكتب ومذكرات ونصوص منشورة التي تخدم هذا الموضوع، سواء كانت مصادر باللغة العربية أو الأجنبية أو دراسات ذات صلة بالموضوع، وهذا كما سمح لنا بحصر الإشكالية وكذا بناء الاستبيان.

5-2- أداة الاستبيان:

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالاً في البحوث العلمية الوصفية، حيث اعتمدنا في بحثنا هذا على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وكانت صياغة الأسئلة واضحة ومفهومة تخدم الأهداف المطلوب تحقيقها وعددها 20 سؤالاً مقسمة إلى قسمين، كل قسم يهدم خاصية وددنا للتأكد منها، القسم الأول يخدم الفرض الأول والقسم الثاني يشمل أسئلة تخدم الفرض الثاني.

صدق الاستبيان:

استخرج صدق المحتوى بعد العرض والتعديلات التي أجريت من قبل لجنة المحكمين، وكذلك من خلال التدقيق اللغوي للعبارات وربطها بالمحاور التي تندرج تحتها لخدمة الغرض الذي وضعت من أجله.

ثبات الاستبيان:

يقول فان دالين عن ثبات الاختبار بأنه يعتبر ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما تكرر على نفس المفحوصين تحت نفس الشروط، ولكي نتأكد من صحة واستقرار نتائج الدراسة التي نحن بصدد القيام بها قمت بتطبيق أداة الاستبيان على عينة من المحكمين، وبعد أسبوع قمنا بإعادة تقديم نفس الأداة لنفس العينة للتأكد من ثبات الأداة.

الصدق والثبات استبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية:

-تم حساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي طريقتين:

الطريقة الأولى: بطريقة حساب معامل ارتباط عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

أولاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية) مع الدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (01): مصفوفة ارتباطات بنود محور لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
0,874**	معامل الارتباط	6	0,848**	معامل الارتباط	4
0,001	مستوى الدلالة	6	0,002	مستوى الدلالة	4
10	حجم العينة	6	10	حجم العينة	4
0,760*	معامل الارتباط	7	0,880**	معامل الارتباط	5
0,011	مستوى الدلالة	7	0,001	مستوى الدلالة	5
10	حجم العينة	7	10	حجم العينة	5
**الارتباط دال عند 0.01			*الارتباط دال عند 0.05		
			0,756*	معامل الارتباط	3
			0,011	مستوى الدلالة	3
			10	حجم العينة	3

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية بين (0.90) في العبارة رقم (1) و (0.84) في العبارة رقم (4) في حين جاءت العبارتين (7/3) والتين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0.76/0.75) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية. -ثانياً تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية) مع الدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (02): مصفوفة ارتباطات بنود محور لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
0,650*	معامل الارتباط	13	0,794**	معامل الارتباط	11
0,042	مستوى الدلالة	13	0,006	مستوى الدلالة	11
10	حجم العينة	13	10	حجم العينة	11
0,636*	معامل الارتباط	14	0,773**	معامل الارتباط	12
0,048	مستوى الدلالة	14	0,009	مستوى الدلالة	12
10	حجم العينة	14	10	حجم العينة	12
**الارتباط دال عند 0.01			*الارتباط دال عند 0.05		
			0,693*	معامل الارتباط	10
			0,026	مستوى الدلالة	10
			10	حجم العينة	10

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0.77/0.79/0.79/0,84) في حين جاءت العبارات التالية (14/13/10) دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0.63/0.65/0.69) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية.

ثالثاً: تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية) مع الدرجة الكلية للمحور:
جدول رقم (03): مصفوفة ارتباطات بنود محور لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية مع الدرجة الكلية للمحور.

الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
0,847**	معامل الارتباط	20	0,825**	معامل الارتباط	18	0,979**	معامل الارتباط	15
0,002	مستوى الدلالة		0,003	مستوى الدلالة		0,000	مستوى الدلالة	
10	حجم العينة		10	حجم العينة		10	حجم العينة	
0,739*	معامل الارتباط	21	0,858**	معامل الارتباط	19	0,679*	معامل الارتباط	16
0,015	مستوى الدلالة		0,002	مستوى الدلالة		0,031	مستوى الدلالة	
10	حجم العينة		10	حجم العينة		10	حجم العينة	
الارتباط دال عند 0.01			*الارتباط دال عند 0.05			0,968	معامل الارتباط	17
						0,000	مستوى الدلالة	
						10	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,97) في العبارة رقم (15) و (0,82) في العبارة رقم (18)، في حين جاءت العبارتين (21/16) دالتين عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث تراوحت قيم معاملات ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (0.73/0.67) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية.

-الطريقة الثانية:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية المقياس وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (000) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية وأبعاده الفرعية

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	0,966**	0,01
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	0,940**	0,01
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	0,945**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,94/0,94/0,96) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية.

2- ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات مقياس استبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية. بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (000): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية.

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	0,924	7
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	0,867	7
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	0,926	7
الدرجة الكلية لاستبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية.	0,962	21

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية. كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,92/0,86/0,92) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية (0,96) وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

4-7 - الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا في بحثنا هذا التقنيات الإحصائية لغرض معالجة وتفسير نتائج الدراسة البحثية، وارتأينا إلى استعمال الوسائل الإحصائية المتمثلة في:

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحميل بيانات لدراسة وذلك بغرض معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إنجاح عملية التطوير التنظيمي في المؤسسة الرياضية، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن بين الأساليب نذكر ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار الدلالة الإحصائية t-test.

خلاصة:

إن الإجراءات المنهجية للدراسة ضرورية لعمل أي بحث فهي تعتبر بمثابة الدليل الذي يرسم معالم البحث البارزة وفق إجراءات منهجية، تتميز بالصرامة المنهجية والتدرج في العمل للوصول إلى تحقيق أهداف البحث وفي هذا الفصل تم تحديد مجالات الدراسة مكانيا وزمانيا وبشريا. كما تم تحديد المنهج المعتمد في هذه الدراسة مع التعريف به وذكر المبررات التي دفعت بالباحثة لاختيار هذا المنهج كما ذكر في هذا الفصل الأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثلة في استمارة البحث الميداني الأساسية والدراسة الاستطلاعية وأخيرا المعالجة الإحصائية وكيفية القيام بها.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها

5-1- عرض النتائج

5-2- تحليل النتائج

5-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات

تمهيد:

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانيا بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

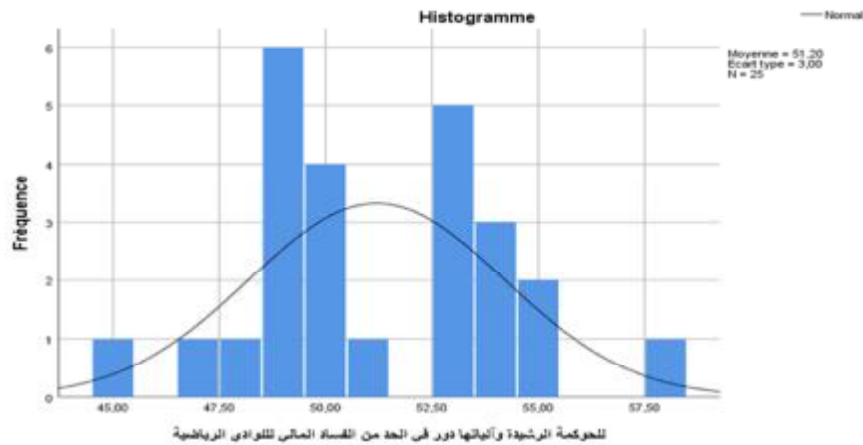
-الدراسة الأساسية:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (0000) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,315	25	0,954	0,046	25	0,175	دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميروف، أن كل القيم بالنسبة للمتغير محل الدراسة وهو متغير (دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية) ، حيث نلاحظ ان بيانات المتغير جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بالنسبة لاختبار شابيرو ويلك، وبالتالي فإن بيانات المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبما أن بيانات المتغير تتوزع توزيعاً طبيعياً فإنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية كما هو موضح في الأشكال التالية:



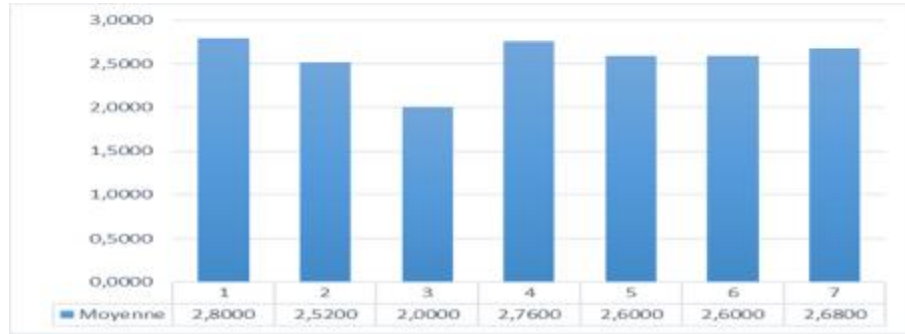
شكل رقم (000) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية

1 - عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

أ/ بالنسبة لعبارات المحور الأول (لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية) تم ترتيب عبارات المحور الأول حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الرقم	عبارات المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	هل احترام الوقت والمواعيد يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,8000	0,40825
02	هل للأخلاق الحسنة للموظف تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,5200	0,58595
03	هل لمعرفة الواجبات والحقوق اتجاه الجميع تأثير على الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,0000	0,76376
04	هل تنفيذك لعملك على أكمل وجه يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,7600	0,43589
05	هل للباس الرسمي داخل المؤسسة تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,50000
06	هل لمراقبتك لعملك بنفسك داخل المؤسسة يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,50000
07	هل إتباعك لمبادئ العمل داخل المؤسسة يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6800	0,47610

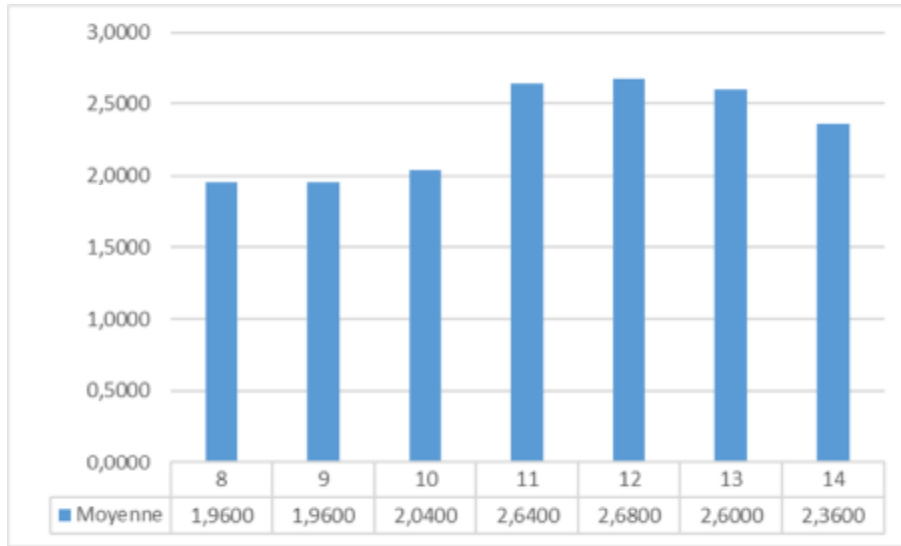
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال المرتفع (2.33 - 3)، ماعدا العبارة رقم (3) والتي نصت على " هل لمعرفة الواجبات والحقوق اتجاه الجميع تأثير على الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية " تنتمي إلى المجال المتوسط (1.66-2.33) وبالتالي يمكن القول بأن أغلبية عبارات المحور الأول جاءت عالية أي أن لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (0) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية ب/ بالنسبة لعبارات المحور الثاني (لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية) تم ترتيب عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الرقم	عبارات المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	هل لصناعة القرارات بقواعد مستقرة في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	1,9600	0,67577
09	هل لاحترام الحقوق والواجبات للجميع في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	1,9600	0,53852
10	هل لعدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,0400	0,67577
11	هل لتحيز المدير (الرئيس) لشخص معين في مؤسستكم يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6400	0,48990
12	هل لقناعتك بوجود عدالة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6800	0,47610
13	هل لثقافة المؤسسة الداخلية تأثير على الأفراد وتساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,50000
14	هل لطريقة تسيير المؤسسة التي تعمل بها تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,3600	0,48990

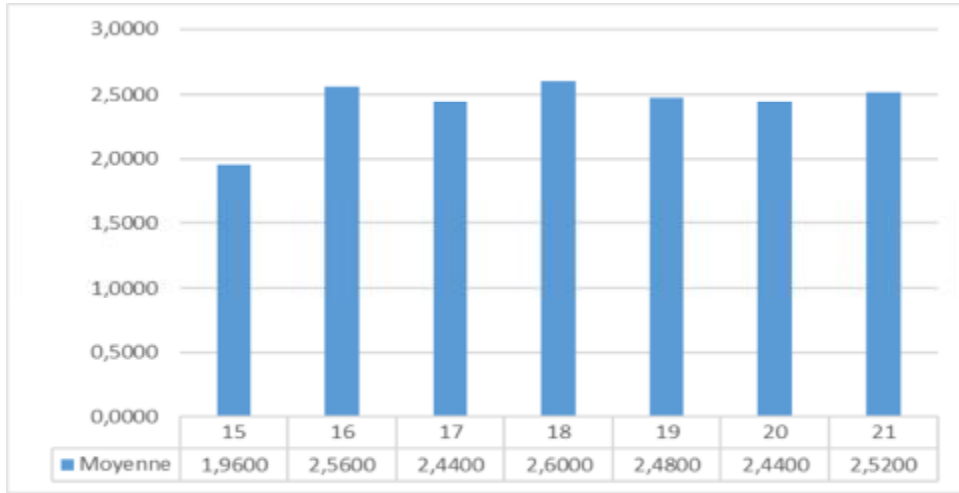
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني (لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة فكلها تنتمي إلى المجال (2,33-3) ماعدا العبارة رقم (8) والتي نصت على " هل لصناعة القرارات بقواعد مستقرة في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية" والعبارة رقم (9) والتي نصت على : هل لاحترام الحقوق والواجبات للجميع في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية "" تنتميان إلى المجال المتوسط (1.66-2.33) وبالتالي يمكن القول بأن أغلبية عبارات المحور الثاني جاءت عالية أي أن لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم () يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية ج/ بالنسبة لعبارات المحور الثالث (لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية) تم ترتيب عبارات المحور الثالث حسب درجة تشبعها عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الرقم	عبارات المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	هل للإفصاح الدقيق بشأن كافة الوسائل المتعلقة بالمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	1,9600	0,61101
16	هل لوجود شفافية في التقرير المالي والأدبي بالمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,5600	0,58310
17	هل لوضوح وشفافية الرؤية المستقبلية للمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,4400	0,58310
18	هل لتعامل المسؤول معك بشفافية يزيد من ثقتك وله دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,57735
19	هل لتطبيق نظام الترقية بشفافية ووضوح دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,4800	0,58595
20	هل لبرمجة الدورات التكوينية بصفة مستمرة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,4400	0,58310
21	هل لعرض المعلومات المفصّل عنها بشكل واضح وسهل ومرص دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,5200	0,50990

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث (لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت مرتفعة تنتمي إلى المجال (2.33 - 3)، بينما العبارة رقم (15) والتي نصت على: هل للإفصاح الدقيق بشأن كافة الوسائل المتعلقة بالمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية (جاءت تنتمي إلى المجال المتوسط (1.66 - 2.33)، وبالتالي يمكن القول بأن أغلبية عبارات المحور الثالث جاءت عالية أي أن لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (0) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضيات:

2-1 - عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى للدراسة على: " لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الأول من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (...) يوضح دور تطبيق مبدأ الانضباط في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية										
المحور الأول	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	25	14	17,9600	1,96808	24	3,96000	10,061	0.000	دال عند 0.01	21-16.31 المجال العالي

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور تطبيق مبدأ الانضباط في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الأول بلغ (17,9600) درجة وبانحراف معياري قدره (1,96808) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (14) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (3,96000) درجة، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد

ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (10,061) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الأولى والقائلة " لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية وبدرجة عالية ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على: " لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية "، وللتحقق من صحة الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (...) يوضح دور تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية										
المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	25	14	16,2400	1,71464	24	2,24000	6,532	0.000	دال عند 0.01	16.31- 11.62 المجال المتوسط

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور دور تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الثاني بلغ (16,2400) درجة وانحراف معياري قدره (1,71464) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (14) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (2,24000) درجة، [ويستخدم الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (6,532) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثاني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الثانية والقائلة " لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل النوادي الرياضية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: " لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية "، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث من الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (... يوضح دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية										
المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	25	14	17,0000	1,68325	24	3,00000	8,911	0,000	دال عند 0.01	21- 11.62 المجال العالي

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الأول بلغ (17,0000) درجة وانحراف معياري قدره (1,68325) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (14) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (3,00000) درجة، وإيستخدم الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (8,911) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثالثة والقائلة " لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية وبدرجة عالية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%..

3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: " للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة لعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط استجابات أفراد العينة على الاستبيان والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (...) يوضح للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية										
الاستبيان	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	t	مستوى الدلالة	القرار	المعيار
الدرجة الكلية	25	42	51,200	3,000	24	9,20000	15,333	0,000	دال عند 0.01	[63- 48.93]

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستبيان دور الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (51,200) درجة وبانحراف معياري قدره (3,000) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (42) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (9,20000) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (15,333) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث العامة والقائلة " للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية بدرجة عالية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا يعني أن للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية بدرجة عالية. وعليه نستنتج عدم تحقق الفرضية البحثية.

مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

5-1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على: **لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية**

حيث تبين من النتائج المتوصل إليها أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (10,061) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الأول، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الأولى والقائلة " **لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية وبدرجة عالية**

وانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري و اعتماداً على الخلفية النظرية دراسة سابقة للطالب بوقرة بلال 2015 والتي توصلت إلى أنه تؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين والرفع من مستواهم داخل المؤسسة الرياضية، وكذا لمبادئ الحوكمة دور مهم في زيادة فعالية أداء العاملين في المؤسسة الرياضية، وانطلاقاً من ذلك يحرص العاملون على الانضباط في أداء مهامهم مما ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم ويكسبهم التزاماً وابتعاداً عن السلوكيات غير المرغوب فيها من بينها الفساد، إذن فنتائج دراستنا تتوافق أغلب نتائجهم مع دراستنا، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه.

3-2 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على: لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية

حيث تبين من النتائج المتوصل إليها الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (6,532) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا يعني أن الفرق كان لصالح المتوسط الحسابي للمحور الثاني، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث الثانية والقائلة " لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية.

وانطلقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري اعتماداً على الخلفية النظرية منها دراسة بروش زين الدين 2012 والتي توصلت إلى أنه غالباً ما تشكل وتؤثر تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، وانطلاقاً من هذا فإن نتائج دراستنا تتوافق مع أغلب النتائج مع التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه.

3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية ودرجة عالية

حيث تبين من النتائج المتوصل إليها أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (8,911) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.01)$. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وبالتالي فإن هذه النتيجة تتفق مع فرضية البحث الثالثة والقائلة " لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية ودرجة عالية

وانطلقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري اعتمادا علي الخلفية النظرية منها دراسة سيران محمد سامي 2008 والتي هدفت إلى توضيح دور مهنة مراجعة الحسابات في الحد من انتشار ظاهرة الفساد المتمثلة في مسؤوليات في اكتشاف الغش وأخلاقيات وسلوك المهنة والقوانين والأحكام المتعلقة بها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن هنالك اتجاه عالمي للقضاء علي الفساد بكافة أوجهه وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، ولمهنة المراجعة دور كبير في الحد من هذه الظاهرة. إذن فنتائج دراستنا تتوافق أغلب نتائج الدراسات السابقة، وهذا ما تؤكدته والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه الخاص بالفرضة العامة.

3-3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: **للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات الرياضية**

حيث تبين من النتائج المتوصل إليها أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (15,333) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية البحث العامة والقائلة "للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية بدرجة عالية"،

وانطلقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة والتراث النظري الفكري اعتماداً على الخلفية النظرية منها دراسة بوروشزين الدين والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي، و لضمان حقوق أصحاب المصالح داخل الشركات وخاصة المستثمرين؛
- تأثير وأهمية حوكمة الشركات ودورها في حماية مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية؛
- تساعد حوكمة الشركات الجيدة على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية، كما تساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد؛
- وضع أنظمة فعالة وجديّة لتقويم أداء المؤسسات العمومية من خلال مبدأ محاسبة تكاليف الفساد المادية وغير المادية، لكي لا تكون مبرراً لتجميد إلغاء خطط مكافحة الفساد لارتفاع تكاليفها عن تكاليف الفساد.

إذن فنتائج دراستنا تتوافق أغلب نتائج الدراسات السابقة، وهذا ما تؤكدُه والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه الخاص بالفرضية العامة.

الفصل السادس:

الاستنتاجات والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

2.6. الاقتراحات والفرضيات المستقبلية

6-1 - الاستنتاج العام:

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات وبين المالكين ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح، وذلك بالحد من التلاعب المالي الذي يحصل في هذه المؤسسات من قبل الإدارات التنفيذية ، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسة.، حيث يعد الفساد المالي من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات.

يؤدي الالتزام باليات الحوكمة وقواعدها من قبل المؤسسات إلى الحد من الفساد المالي فيها وزيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات.

بعد أن أنهينا بحثنا لا بد ان نذكر أهم النتائج التي توصلنا إليها:

- تشجيع جميع أشكال التعاون الدولي التي تهدف إلى حماية الرياضيين والأخلاق الرياضية وتبادل نتائج البحوث.

- تقديم توصيات قابلة للتنفيذ على كيفية تعزيز المؤسسات الرياضية لجهودها الرامية إلى إحراز تقدم كبير في الحد من الرشوة والفساد.

- وتعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالإجراءات ولاسيما في عملية صنع القرار والتمويل.

- إنشاء مدونة للأخلاق الرياضية داخل الاتحادات والجمعيات والمنظمات الرياضية.

- إصدار الأحكام والتشريعات اللازمة لمنع الجماعات الإجرامية من التسلل إلى إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية خاصة فيما يخص مصادر وأصل الأموال المتدفقة في القطاع الرياضي.

- المساءلة والشفافية في صنع القرارات والعمليات المالية داخل المؤسسات الرياضية ونشرها بين جميع الأطراف المنتمية لها.

- تعزيز آليات الحوكمة في الاتحاديات الرياضية كإشراك الرياضيين وأصحاب المصالح في القرارات الرئيسية المتعلقة بتنظيم رياضتهم.

- التركيز على البعد الأخلاقي من خلال عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة وبرامج توعية فيما يخص حوكمة المؤسسات الرياضية ومحاربة الفساد.

-تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات كقانون الإفصاح عن الذمم وقانون الكسب الغير المشروع وقانون حرية الوصول إلى المعلومات وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على: لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية
- تحققت الفرضية الثانية والتي تنص على: لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية
- تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص على: لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية
- تحقق الفرضية العامة التي تنص على: للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية. وهذا انطلاقاً كذلك من تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة السابقة كلها.

6-2- الإقتراحات والفرضيات المستقبلية.

6-2-1- الإقتراحات:

- هذا وبعد إدراكنا لخطورة ظاهرة الفساد المالي وأهمية تفعيل دور الحوكمة في مكافحة تمادي وتزايد هذه الظاهرة، فإنه من المفيد:-
- تكثيف دراسات الباحثين في مجال تحليل أسباب الفساد المالي ، والحوكمة.
 - إنشاء منظمات لمكافحة الفساد على كل المستوى المحلي وتعزيز شراكتها مع الشرطة العالمية في مجال الرياضة.
 - خلق وإِشاء محاكم لمكافحة الفساد الرياضي على المستوى المحلي.
 - إصدار القوانين الصارمة لمجابهة هذا الفساد.
 - تعديل القوانين ذات القصور وتلك التي يمكن الالتفاف عليها.
 - تفعيل آليات الحوكمة لمكافحة الفساد المالي من خلال:-
- * الدعوة لزيادة الوعي لدى مساهمي المؤسسات المساهمة بحقوقهم في حضور اجتماع الجمعيات العمومية بتنفيذ تعليمات هيئة سوق المال ومن ضمنها لائحة حوكمة المؤسسات.

* منح السلطة اللازمة لمجالس إدارة المؤسسات لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها من الإدارة العليا.

* دعم استقلال لجنة المراجعة، والمراجعين الداخليين والخارجيين.

6-2-2 - الفرضيات المستقبلية:

إن عملنا هذا محدود، تناول بعض الجوانب المهمة من الموضوع وأغفل بعضها الآخر، ومن أجل

فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الواسع نقترح الموضوع الآتي:

- إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين المتغيرين (الحوكمة الرشيدة، الفساد المالي) لتوسيع البحث والخروج بنتائج أكبر تكون في فائدة المنظمات.

- دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة وبعض المتغيرات الأخرى كالفساد الإداري.

- دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة وبعض المتغيرات الأخرى كأداء العاملين.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر المدرسة محط أنظار العاملين في القطاع التربوي باعتبارها وحدة العمل الرئيسية لخطط الوزارة، وهي الوحيدة القادرة على رفع مستوى كفاءة العمل التربوي بما يتناسب مع تطلعات الدولة الجزائرية.

لذا تعتبر دراسة العوامل المؤثرة على انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية من المواضيع الأكثر طرحا في الساحة التربوية في ظل الإصلاحات المختلفة للمنظومة التربوية، وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة بمحاولة التعرف على علاقة المناخ المدرسي بانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي.

هذه الظاهرة التي تحولت إلى ظل للمدرسة النظامية، فنحن أصبحنا متجهين إلى ازدواجية في التعليم بين مدرسة نظامية مجانية ومدرسة غير مجانية لمن استطاع إليها سبيلا.

وبعد اتباع الخطوات البحثية واستقرائها تم التوصل إلى عدة نتائج منها عدم وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات الصفية للأستاذ ولجوء تلاميذ السنة الثالثة ثانوي للدروس الخصوصية، وكذا لا توجد علاقة ارتباطية بين الممارسات القيادية للمديرين ولجوء تلاميذ السنة الثالثة ثانوي للدروس الخصوصية. وفي الأخير يمكن القول أن النتائج المتحصل عليها هي نتائج جزئية لذلك لابد من إجراء بحوث أخرى تسمح بالحصول على نتائج أكثر تفصيلا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1) اتحاد المؤسسات الاستثمارية، **حوكمة المؤسسات**، بدون ناشر، الكويت، 2011.
- 2) أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال**، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 3) إيمان فتحي أحمد مصطفى، **دور المراجعة في تفعيل حوكمة المؤسسات لتحقيق شفافية المعلومات**، منشور في كتاب: مروة أحمد وآخرون، الأزمة العالمية والآفاق المستقبلية، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4) أيمن سليمان القطاونة، **مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 38، العدد 1، 2011.
- 5) تركي راجي الحمود وآخرون، **أثر ممارسات الحاكمية على أداء المؤسسات المساهمة العامة الأردنية -دراسة تحليلية -** مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، يومي 17-18 أبريل 2013.
- 6) جون . د . سوليفان، " البوصلة الأخلاقية للشركات ... أدوات مكافحة الفساد : قيم ومبادئ الأعمال وآداب المهنة وحوكمة الشركات"، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، الدليل السابع
- 7) جون سوليفان وآخرون، ترجمة سمير كريم، **حوكمة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين**، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة الثالثة، 2009.
- 8) جون سوليفان، **الدليل السابع لحوكمة المؤسسات**، مؤسسة التمويل الدولي، واشنطن، 2009.
- 9) حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة المؤسسات وأثرها في الأداء والمخاطرة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 10) حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة المؤسسات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير في المحاسبة الأكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، الدنمارك، 2010.
- 11) صفاء محمد سرور، **دور المنهج الإسلامي في زيادة فعالية حوكمة المؤسسات**، المؤتمر الدولي الخامس، حوكمة المؤسسات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة، الجزء الثالث، جامعة الإسكندرية، مصر، يومي 8-10 سبتمبر 2005.
- 12) صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال**، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.
- 13) طارق عبد العال حماد ، **حوكمة المؤسسات (المفاهيم، المبادئ، التجارب "المتطلبات شركات قطاع عام وخاص ومصارف" الدار الجامعية، مصر، طبعة 2008**

قائمة المراجع

- 14) طارق عبد العال حماد، **حوكمة المؤسسات، المفاهيم، المبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف،** الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2005.
- 15) عباس حميد التميمي، " آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة " من الموقع الإلكتروني ، www.nazaha.iq/body.asp?field=news_arabic ، تاريخ الإطلاع 2020/03/13
- 16) عبد الحليم بن مشري، " الفساد المالي مدخل مفاهيمي "، مخبر أثر الاجتهاد القضائي على حركات التشريع، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة
- 17) عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية،** 2007.
- 18) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف،** دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 19) فهيم سلطان محمد الحاج، **آليات حوكمة المؤسسات ودورها في تضيق فجوة التوقعات في المراجعة في المؤسسات المساهمة العامة السودانية،** جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، 2012، الخرطوم، ص 05.
- 20) محسن أحمد الخضيرى: **حوكمة المؤسسات،** مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.
- 21) محمد إبراهيم موسى، **حوكمة المؤسسات بسوق الأوراق المالية،** دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 22) محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)،** الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 23) مريم بالليل مدجوبي، **الحوكمة في الجزائر،** مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، العدد 26، مارس 2010.
- 24) مصطفى حسن بسيوني السعدي، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة المؤسسات،** مداخلة ضمن ندوة حوكمة المؤسسات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، 2006.
- 25) ميخائيل أشرف حنا، **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة المؤسسات،** المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة المؤسسات، جامعة القاهرة، 2005.
- 26) ميكرا كراسنيكي، **حوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة - نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح،** مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، واشنطن، أوت 2008.
- 27) ميللستين إبرام، **دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة المؤسسات،** من كتاب **حوكمة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين،** مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، ط1، 2003.

قائمة المراجع

- 28) هادي مسعود معروف، دور آليات حوكمة المؤسسات في الحد من الممارسات السلبية لإدارة الأرباح بالتطبيق على بيئة الأعمال السورية، كلية التجارة، جامعة حلوان، مصر، 2010.
- 29) وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية و GOAL2008، ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، 2009.
- 30) ¹-(IIAA) The Institute of Internal Auditors, **standard for the professional practices of internal auditing**, Altamonte Spring Florida, 2003.
- 31) Fawzy. S. Assessment of corporate governance in Egypt; working paper N°82, Egypt, the Egyptian centre of economic studies, April 2003.
- 32) Frédéric Parrat; **le gouvernement d'entreprise**, DUNOD, Paris, 2003.
- 33) Oliver Meier et Guillaume Schier, **entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance)**, imprimé en France, Paris, 2005.
- 34) Organization for Economic –co-operation and development (OECD), **principals of corporate governance**, janvier, 2004.
- 35) Shleifer, A and Vishny, R, **Asurvey of corporate governance**, journal of finance N°52

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي بالمؤسسات

الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة -

إشراف الأستاذ

إعداد الطالب

مخيش أيوب

أختي الكريمة، تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في الإدارة والتسيير الرياضي أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيا منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

ملاحق

لرقم	العبارات	دائما	أحيانا	نادرا
المحور الأول: لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية				
1	هل احترام الوقت والمواعيد يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
2	هل للأخلاق الحسنة للموظف تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
3	هل لمعرفة الواجبات والحقوق اتجاه الجميع تأثير على الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
4	هل تنفيذك لعملك على أكمل وجه يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
5	هل للباس الرسمي داخل المؤسسة تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
6	هل لمراقبتك لعملك بنفسك داخل المؤسسة يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
7	هل إتباعك لمبادئ العمل داخل المؤسسة يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
المحور الثاني: لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية				
8	هل لصناعة القرارات بقواعد مستقرة في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
9	هل لاحترام الحقوق والواجبات للجميع في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
10	هل لعدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
11	هل لتحيز المدير (الرئيس) لشخص معين في مؤسستكم يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
12	هل لقناعتك بوجود عدالة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			
13	هل لثقافة المؤسسة الداخلية تأثير على الأفراد وتساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية			

ملاحق

14	هل لطريقة تسيير المؤسسة التي تعمل بها تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
المحور الثالث: لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	
15	هل للإفصاح الدقيق بشأن كافة الوسائل المتعلقة بالمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
16	هل لوجود شفافية في التقرير المالي والأدبي بالمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
17	هل لوضوح وشفافية الرؤية المستقبلية للمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
18	هل لتعامل المسؤول معك بشفافية يزيد من ثقتك وله دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
19	هل لتطبيق نظام الترقية بشفافية ووضوح دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
20	هل لبرمجة الدورات التكوينية بصفة مستمرة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
21	هل لعرض المعلومات المفصّل عنها بشكل واضح وسهل ومرص دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية

		Corrélations							تطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفسد المالي داخل المؤسسة الرياضية
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	
Q1	Corrélation de Pearson	1	,868**	0,459	,726*	,896**	,677*	,683*	,908**
	Sig. (bilatérale)		0,001	0,182	0,017	0,000	0,032	0,029	0,000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q2	Corrélation de Pearson	,868**	1	0,529	,836**	,879**	0,580	0,445	,873**
	Sig. (bilatérale)	0,001		0,116	0,003	0,001	0,079	0,198	0,001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q3	Corrélation de Pearson	0,459	0,529	1	,749*	0,442	,788**	0,552	,756*
	Sig. (bilatérale)	0,182	0,116		0,013	0,201	0,007	0,098	0,011
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q4	Corrélation de Pearson	,726*	,836**	,749*	1	,836**	0,574	0,327	,848**
	Sig. (bilatérale)	0,017	0,003	0,013		0,003	0,083	0,356	0,002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q5	Corrélation de Pearson	,896**	,879**	0,442	,836**	1	0,620	0,515	,880**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,201	0,003		0,056	0,128	0,001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q6	Corrélation de Pearson	,677*	0,580	,788**	0,574	0,620	1	,918**	,874**
	Sig. (bilatérale)	0,032	0,079	0,007	0,083	0,056		0,000	0,001
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q7	Corrélation de Pearson	,683*	0,445	0,552	0,327	0,515	,918**	1	,760*
	Sig. (bilatérale)	0,029	0,198	0,098	0,356	0,128	0,000		0,011
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
تطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفسد المالي داخل المؤسسة الرياضية	Corrélation de Pearson	,908**	,873**	,756*	,848**	,880**	,874**	,760*	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001	0,011	0,002	0,001	0,001	0,011	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملاحق

Corrélations									
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي دخل المؤسسة الرياضية
Q8	Corrélation de Pearson	1	,855**	0,513	,855**	0,579	0,311	0,215	,847**
	Sig. (bilatérale)		0,002	0,129	0,002	0,079	0,381	0,552	0,002
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q9	Corrélation de Pearson	,855**	1	0,500	1,000**	0,342	0,225	0,199	,794**
	Sig. (bilatérale)	0,002		0,141	0,000	0,333	0,532	0,581	0,006
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q10	Corrélation de Pearson	0,513	0,500	1	0,500	,769**	0,337	0,299	,693*
	Sig. (bilatérale)	0,129	0,141		0,141	0,009	0,341	0,402	0,026
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q11	Corrélation de Pearson	,855**	1,000**	0,500	1	0,342	0,225	0,199	,794**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,141		0,333	0,532	0,581	0,006
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q12	Corrélation de Pearson	0,579	0,342	,769**	0,342	1	0,553	0,552	,773**
	Sig. (bilatérale)	0,079	0,333	0,009	0,333		0,097	0,098	0,009
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q13	Corrélation de Pearson	0,311	0,225	0,337	0,225	0,553	1	,846**	,650*
	Sig. (bilatérale)	0,381	0,532	0,341	0,532	0,097		0,002	0,042
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q14	Corrélation de Pearson	0,215	0,199	0,299	0,199	0,552	,846**	1	,636*
	Sig. (bilatérale)	0,552	0,581	0,402	0,581	0,098	0,002		0,048
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي دخل المؤسسة الرياضية	Corrélation de Pearson	,847**	,794**	,693*	,794**	,773**	,650*	,636*	1
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,006	0,026	0,006	0,009	0,042	0,048	
	N	10	10	10	10	10	10	10	10

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملاحق

Corrélations									التطبيق ميدا الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية
		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	
Q15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	0,625	,948**	,763*	,798**	,906**	,703*	,979**
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q16	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	0,625	1	0,538	0,604	0,396	0,449	0,436	,679*
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q17	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,948**	0,538	1	,732*	,948**	,808**	,674*	,968**
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q18	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,763*	0,604	,732*	1	0,625	,709*	0,592	,825**
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q19	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,798**	0,396	,948**	0,625	1	0,625	0,575	,858**
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q20	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,906**	0,449	,808**	,709*	0,625	1	0,472	,847**
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Q21	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,703*	0,436	,674*	0,592	0,575	0,472	1	,739*
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,979**	,679*	,968**	,825**	,858**	,847**	,739*	1
	N	10	10	10	10	10	10	10	10

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملاحق

Corrélations					
		لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية
لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	Corrélation de Pearson	1	,886**	,868**	,966**
	Sig. (bilatérale)		0,001	0,001	0,000
	N	10	10	10	10
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,886**	1	,810**	,940**
	Sig. (bilatérale)	0,001		0,005	0,000
	N	10	10	10	10
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,868**	,810**	1	,945**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,005		0,000
	N	10	10	10	10
للحوكمة الرشيدة وآلياتها دور في الحد من الفساد المالي للنوادي الرياضية	Corrélation de Pearson	,966**	,940**	,945**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	10	10	10	10

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الثبات:

Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de		Statistiques de	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,963	21	0,867	7	0,927	7	0,924	7

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
هل احترام الوقت والمواعيد يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,8000	0,40825	0,08165
هل للأخلاق الحسنة للموظف تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,5200	0,58595	0,11719
هل لمعرفة الواجبات والحقوق اتجاه الجميع تأثير على الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,0000	0,76376	0,15275
هل تنفيذك لعملك على أكمل وجه يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,7600	0,43589	0,08718
هل للباس الرسمي داخل المؤسسة تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,50000	0,10000
هل لمرافقتك لعملك بنفسك داخل المؤسسة يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,50000	0,10000
هل إتباعك لمبادئ العمل داخل المؤسسة يساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6800	0,47610	0,09522

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	17,9600	1,96808	0,39362

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 14						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	confiance de la	
					Inférieur	Supérieur
لتطبيق مبدأ الانضباط دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	10,061	24	0,000	3,96000	3,1476	4,7724

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
هل لصناعة القرارات بقواعد مستقرة في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	1,9600	0,67577	0,13515
هل لاحترام الحقوق والواجبات للجميع في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	1,9600	0,53852	0,10770
هل لعدالة الإطار القانوني المطبق في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,0400	0,67577	0,13515
هل لتحيز المدير (الرئيس) لشخص معين في مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6400	0,48990	0,09798
هل لفتاعتك بوجود عدالة في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك يؤثر في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6800	0,47610	0,09522
هل لثقافة المؤسسة الداخلية تأثير على الأفراد وتساهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,50000	0,10000
هل لطريقة تسيير المؤسسة التي تعمل بها تأثير في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,3600	0,48990	0,09798

ملاحق

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
لتطبيق مبدأ حكم القاتون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	16,2400	1,71464	0,34293

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 14					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	confiance de la	
					Inférieur	Supérieur
لتطبيق مبدأ حكم القاتون والمساواة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	6,532	24	0,000	2,24000	1,5322	2,9478

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
هل للإفصاح الدقيق بشأن كافة الوسائل المتعلقة بالمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	1,9600	0,61101	0,12220
هل لوجود شفافية في التقرير المالي والأدبي بالمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,5600	0,58310	0,11662
هل لوضوح وشفافية الرؤية المستقبلية للمؤسسة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,4400	0,58310	0,11662
هل لتعامل المسؤول مع شفافية يزيد من ثقتك وله دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,6000	0,57735	0,11547
هل لتطبيق نظام الترقية بشفافية ووضوح دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,4800	0,58595	0,11719
هل لبرمجة الدورات التكوينية بصفة مستمرة دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,4400	0,58310	0,11662
هل لعرض المعلومات المفصّل عنها بشكل واضح وسهل ومرص دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	2,5200	0,50990	0,10198

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	25	17,0000	1,68325	0,33665

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 14					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	confiance de la	
					Inférieur	Supérieur
لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية دور في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسة الرياضية	8,911	24	0,000	3,00000	2,3052	3,6948

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
للحكمة الرشيدة وألياتها دور في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية	25	51,2000	3,00000	0,60000

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 42					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	confiance de la	
					Inférieur	Supérieur
للحكمة الرشيدة وألياتها دور في الحد من الفساد المالي للنادي الرياضية	15,333	24	0,000	9,20000	7,9617	10,4383

ملخص الدراسة:

العنوان: الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات الرياضية

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على تطبيق مبادئ الحوكمة وأهميتها في المؤسسات الرياضية بتحقيق العدالة والشفافية والانضباط، وهذا بمشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحمل المسؤولية.
- 2- التعرف على العلاقة المباشرة للحوكمة الرشيدة في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، حيث يتأثر تطبيق هذه المبادئ للحوكمة بصورة إيجابية في الإنقاذ أو الكبح لظاهرة الفساد الرياضي، من بينها تعزيز العمل الجماعي، أي تحقيق أحسن عمل للمؤسسة الرياضية.
- 3- كما تهدف هذه الدراسة في تسليط الضوء على تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة ودوره في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، حيث ناقش مدى فعالية هذا المبدأ في الحد من هذه الظاهرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الرفع من مستوى الأداء وتحسينه لدى المؤسسات الرياضية.
- 4- استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد داخل المؤسسة الرياضية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون من مجموع موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم 36 موظف.

عينة البحث: تطبيق الدراسة على عينة قدرت بـ30 موظف بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

أساليب جمع البيانات: أداة استمارة الاستبيان

نتائج الدراسة: تحققت جميع الفرضيات

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

الاقتراحات

- تكثيف دراسات الباحثين في مجال تحليل أسباب الفساد المالي ، والحوكمة.
- إنشاء منظمات لمكافحة الفساد على كل المستوى المحلي وتعزيز شراكتها مع الشرطة العالمية في مجال الرياضة.
- خلق وإثراء منظمات مكافحة الفساد الرياضي على المستوى المحلي.
- إصدار القوانين الصارمة لمجابهة هذا الفساد.
- تعديل القوانين ذات القصور وتلك التي يمكن الالتفاف عليها.
- تفعيل آليات الحوكمة لمكافحة الفساد المالي من خلال:-
- * الدعوة لزيادة الوعي لدى مساهمي المؤسسات المساهمة بحقوقهم في حضور اجتماع الجمعيات العمومية بتنفيذ تعليمات هيئة سوق المال ومن ضمنها لائحة حوكمة المؤسسات.
- * منح السلطة اللازمة لمجالس إدارة المؤسسات لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها من الإدارة العليا.
- * دعم استقلال لجنة المراجعة، والمراجعين الداخليين والخارجيين.

الفرضيات المستقبلية:

- إجراء دراسات ارتباطية أخرى بين المتغيرين (الحوكمة الرشيدة، الفساد المالي) لتوسيع البحث والخروج بنتائج أكبر تكون في فائدة المنظمات.
- دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة وبعض المتغيرات الأخرى كالفساد الإداري.
- دراسة العلاقة بين آليات الحوكمة وبعض المتغيرات الأخرى كأداء العاملين.

