



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية
تخصص : إدارة وتسيير رياضي
تحت عنوان :

مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

تحت إشراف الأستاذ :

د. بوساق فتيحة

إعداد الطالبين :

- عبد الرشيد راجعي
- عبد الرزاق بن أم هاني

السنة الجامعية : 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم وتقنيات النشاطات
البدنية والرياضية
تخصص : إدارة وتسيير رياضي
تحت عنوان :

مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

تحت إشراف الأستاذ :

د. بوساق فتيحة

إعداد الطالبين :

- عبد الرشيد راجعي
- عبد الرزاق بن أم هاني

السنة الجامعية: 2020/2021

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الأخت التي كانت نورا وسندا لي في هذه الحياة راجعي نورة -

رحمها الله وجمعني بها الله في الجنة -

والى كل من ساعدني ولو بكلمة التشجيع

كما نهدي هذا العمل إلى كافة الأقارب والأصحاب .

شكر وعرفان

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: " من لا يشكر الناس لم يشكر الله ".
إنه لمن الواجب علينا قبل المضي قدما في عرض هذا العمل ، أن نحمد الله أولا
وقبل كل شيء على توفيقه لنا ، وثانيا نرفع أسمى عبارات الشكر والتقدير
للأستاذة

المشرفة " **بوساق فتيحة** " على إشرافها الجاد والمفيد لنا ، فلها منا جزيل
الشكر والعرفان .

والى كل أستاذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي
خاصة الأستاذ منجحي مخلوف والأستاذ بورنان خليل
كما أشكر كل من ساعدني على تجاوز عقبة هذا البحث ولو بكلمة التشجيع .

قائمة المحتويات :

المحتويات	الصفحة
كلمة الشكر	
إهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الانجليزية	
مقدمة	أ
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1 اشكالية الدراسة	5
2-فرضيات الدراسة	6
3- أهمية الدراسة	6
4- أهداف الدراسة	6
5-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	7
6- الدراسات السابقة	10
7- مميزات الدراسة الحالية	13
الجانب النظري	
الفصل الثاني الحوكمة	
تمهيد	17
1-الحوكمة	18
1-1- مفهوم الحوكمة	18
1-2-أهمية الحوكمة	19
1-3-أهداف الحوكمة	19

20	1-4-الأطراف الرئيسة فالحوكمة
21	1-5- محددات الحوكمة
22	1-6-مبادئ الحوكمة
22	1-6-1-مبدأ الإفصاح والشفافية
22	1-6-2-مسؤوليات مجلس الإدارة
22	1-6-3-مبدأ حكم القانون والمساواة
22	1-7-4-مبدأ المسائلة
22	1-6-5-مبدأ الانضباط
23	1-6-6-مبدأ المشاركة والاستقلالية
23	1-7-الحوكمة في المنظمات الرياضية
23	1-7-1-تعريف الحوكمة الرياضية
24	1-7-2-الحكم الرشيد والشفافية في الهيئات الرياضية
25	1-7-3-مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي
26	خلاصة
الفصل الثالث الرقابة الإدارية	
	تمهيد
39	2-الرقابة الإدارية
29	2-1-مفهوم الرقابة الإدارية
30	2-2-أهمية الرقابة الإدارية
30	2-2-1-الأهمية النظرية
30	2-2-2-الأهمية العلمية
30	2-3-مراحل الرقابة الإدارية
31	2-3-1-تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها
31	2-3-2-وضع المعايير الرقابية
31	2-3-3-قياس وتقييم الأداء الفعلي

31	4-2-وسائل الرقابة الإدارية
31	2-4-1- الملاحظة الشخصية
31	2-4-2- التقارير الإدارية
32	2-4-3- الشكاوى والتظلمات والاقتراحات
32	2-5-أنواع الرقابة الإدارية
32	2-5-1-أنواع الرقابة الإدارية حسب توقيت القيام بها
32	2-5-2-أنواع الرقابة من حيث مصدرها
33	2-5-3-أنواع الرقابة حسب أهدافها
33	2-5-4- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:
33	2-5-5-أنواع الرقابة حسب التخصص والأنشطة:
33	2-6-مبادئ الرقابة الإدارية
34	2-7-الرقابة الإدارية والوظائف الإدارية الأخرى
34	2-7-1-الرقابة والتنظيم
34	2-7-2-الرقابة والتخطيط
34	2-7-3-الرقابة والتوجيه
34	2-8- الرقابة في المجال الرياضي
	خلاصة
39	تمهيد
40	4-1الدراسة الاستطلاعية

40	2-4-مجالات الدراسة
40	3-4-منهج الدراسة
41	4-4-مجتمع وعينة الدراسة
42	5-4-اساليب جمع البيانات
43	6-4-الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
46	1-5-تحليل النتائج
60	2-5-مناقشة النتائج في ظل الفرضيات
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
63	1-6-الاستنتاج العام
64	2-6-اقتراحات الدراسة
66	قائمة المصادر والمراجع
73	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان .	43
02	يمثل معاملات ارتباط الأسئلة مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للاستبيان.	43

44	يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان ككل لمحاورة.	03
46	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) حول ما إذا كان نشر المعلومات يساعد في الرقابة الجماعية في الوسط الإداري	04
47	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) حول ما إذا كانت الشفافية في العمل تعزز مبدأ التعاون بين العاملين	05
48	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3) حول ما إذا كانت الشفافية والنزاهة والوضوح في المعلومات تساهم في تقييم كفاءة نظام المراقبة الداخلية	06
49	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حول ما إذا كان يتم استخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن المعلومات قصد الرفع من جودة العمل .	07
50	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5) حول ما إذا كان الإفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية	08
51	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) حول ما إذا كانت الآليات المحددة للمساءلة تعزز دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء	09
52	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) حول ما إذا كانت آليات المساءلة الإدارية تساعد في مراقبة العمل في أي وقت	10
53	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يوفر بيئة رقابية فعالة	11
54	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في التقييم المستقل في الرقابة الإدارية	12

13	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في القيام بعملية الفحص الخاص في جميع مستويات الإدارة	55
14	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يزيد الثقة في مخرجات الرقابة الإدارية	56
15	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في تحديد التبعات القانونية والإدارية للجهات المسؤولة عن الأخطاء الإدارية	57
16	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم و يوفر الهيكل المناسب لتطبيق الرقابة الإدارية	58
17	يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يقلل من الإجراءات الإضافية لتطبيق الرقابة الإدارية في المستويات العليا للإدارة	59

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح أهداف الحوكمة	19
02	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	20
03	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	21

الملخص بالعربية:

عنوان الدراسة: "مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية
أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية فالمؤسسات الرياضية و إبراز دور الإفصاح والمسائلة في تعزيز الرقابة الإدارية فالمؤسسات الرياضية، و التعرف على مبدأ العدالة والمساواة وأهميته في تعزيز الرقابة الإدارية فالمؤسسات الرياضية.
العينة: تم اختيار العينة القصدية والمتمثلة في 30 موظف إداري بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

المجال الزمني والمكاني: تمت الدراسة الميدانية في شهر جانفي حتى شهر جوان، تم فيها توزيع الاستبيان على الإداريين في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.
المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.
الأدوات المستعملة: تم استخدام استمارة الاستبيان.

أهم النتائج: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها وبعد تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحة في دراستنا هذه: "مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسة الرياضية"، استنتجنا أن الحوكمة تضبط وتعزز الكثير من الجوانب في تسيير المؤسسات خاصة جانب الرقابة الإدارية، ورفعت من أهمية تطبيق النهج العلمي في إدارة المؤسسات، ومما لاشك فيه هناك رغبة من أطرافها لتعزيز الحوكمة ويظهر ذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل وتعزيز الرقابة.

اقتراحات الدراسة:

- الالتزام بضوابط مبادئ الحوكمة ومعاييرها خاصة فيما يتعلق بأمر رسخ الإفصاح والمسائلة والعدل والمساواة من اجل تعزيز الرقابة والحد من الفساد الإداري.
- الفصل بين ملكية الشركة والإدارة فيها لأن هذا من شأنه يعزز من فاعلية الرقابة بالمؤسسة.
- الدعوة إلى تعزيز دور التكنولوجيا في تفعيل الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية .

Study summary:

Study title: "The principles of governance and their role in strengthening administrative control in sports institutions"

:Study Objectives

Knowing the principles of governance and its role in strengthening administrative control in sports institutions •

Highlighting the role of disclosure and accountability in strengthening administrative control in sports institutions •

Recognizing the principle of justice and equality and its importance in strengthening administrative oversight in sports institutions •

Sample: The intentional sample of 30 administrative employees in the Directorate of Youth and Sports of the Wilayat of M'sila was selected

Time and place: The field study was carried out from January to June, in which the questionnaire was distributed to administrators in the Directorate of Youth and Sports in M'sila

The method used: the descriptive method

Tools used: A questionnaire was used

The most important results: Through the field study that we conducted and after analyzing the findings in light of the hypotheses put forward in our study: “the principles of governance and their role in strengthening administrative control in the sports institution”, we concluded that governance controls and enhances many aspects in the management of institutions, especially the control aspect. And it raised the importance of applying the scientific approach in the management of institutions, and there is no doubt that there is a desire by its parties to strengthen governance, and this appears through the application of governance principles in activating and strengthening oversight

:Study suggestions

Commitment to the controls and standards of governance principles, especially - with regard to the matter of establishing disclosure, accountability, justice and equality in order to strengthen control and reduce administrative corruption

Separating the ownership of the company and its management, as this would enhance the effectiveness of the control in the institution

Calling for enhancing the role of technology in activating administrative oversight - in sports institutions

مقدمة

مقدمة

إدارة الشأن الرياضي في الوقت الراهن بات من أبرز التحديات التي تواجه القائمين عليه، نتيجة لحجم التأثير والتأثر للرياضة في باقي مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وما صاحبه من اهتمام جماهيري كبير، وفي هذا السياق يرى الدكتور هادي عبد الله . مدير الأكاديمية الرياضية العراقية . " الرياضة هي سياسة واقتصاد واجتماع.... وإزاء هذه النظرة الواسعة لحقيقة الرياضة اليوم يمكن أن نستنتج تأثير الرياضة قد صار بيننا جليا في كل الميادين وعلى الرغم مما يحمله من عناصر إيجابية إلا أنه أدى بصورة أو أخرى إلى تعقيد المشهد الرياضي الخالص إذ بات مرتبطا بآليات كل واحد من هذه الميادين، وهو ما خلق مشاكل إدارية وتنظيمية للمنظمات الرياضية " .

ولعل المنتبغ للشأن الرياضي في العقدين الأخير يلاحظ أنه بالرغم من التطور المذهل الذي عرفه تنظيم وإدارة الأحداث الرياضية، إلا أنها عرفت انتكاسات وقضايا فساد هزت الصورة الناصعة للرياضة، مثل قضايا الرشوة والتلاعب بالمباريات والمنشطات، وتعارض في بعض الأحيان بين قوانين الاتحادات الدولية مع بعض قوانين الاتحادات الوطنية، مما تطلب تشديد الرقابة على العمل الرياضي وإتباع أساليب وأفكار مبتكرة تحقق الكفاءة الإدارية للأنشطة الرياضية.

والملاحظ أن أساليب الرقابة الإدارية الكلاسيكية التي تعتمد بشكل أساسي على تصيد الأخطاء وتعتمد على منهج العقاب باتت لا تجدي نفعا (ثابت ، جمال الدين، 2002، ص 467-468) خصوصا مع تطور طرق التملص منها. وبالنظر لهاته التحديات حاول الفكر الإداري إيجاد حلول وأساليب رقابية تضمن الوقاية من الوقوع في الأخطاء وحالات الفساد الإداري. ولعل أحدث هاته الأساليب هو الحوكمة التي جاءت بشكل أساسي نتيجة لقضايا الفساد التي عرفها القطاع الاقتصادي بشكل أساسي في نهاية القرن الماضي، ويرجع أصل إثارة الحوكمة إلى الانهيارات التي عرفتها المؤسسات العالمية التي كانت من أسبابها انتشار الفساد الإداري والمحاسبي والمالي والرياضي، يضاف إلى ذلك أن أهم أسباب الانهيار هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة ونقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبدأ الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع الإدارية والمالية للمنظمات.

أما الحوكمة في المجال الرياضي فهي نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط النادي وتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسة في النادي، وذلك لخدمة الرياضة بشكل عام.(نور الجندل، 2019)، والملاحظ من هذا التعريف أن الحوكمة جاءت لتحسين العمل الإداري بمختلف وظائفه وأنشطته ومن بينها الوظيفة الرقابية التي تعتبر عصب حساس في تحقيق الأهداف.

ومع دخول الجزائر في منظومة الاحتراف الرياضي في العديد من الرياضيات، حيث تحولت الأندية الرياضية الهاوية إلى شركات ذات أسهم، تخضع بشكل أساسي للقوانين الاقتصادية، حتم على القائمين على تسيير هاته الأندية إتباع والأخذ بنفس أساليب تسيير المؤسسات والشركات الاقتصادية، من هنا نرى حوكمة الأندية الرياضية في الجزائر بات حتمية وليس خيار قصد عدم الوقوع في نفس الإشكاليات التي عرّفها تسيير المؤسسات الاقتصادية.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه بعض مبادئ الحوكمة في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية، فقمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين يحتويان على خمس فصول كما يلي :

أولهما الجانب النظري: وتم تقسيمه إلى ثلاث فصول، الفصل الأول المتعلق بالإطار العام للدراسة، وأستهل هو الآخر بالخلفية النظرية التي شكلت المنطلق الفكري للباحث لموضوع البحث، من حيث بناء الإشكالية البحث وفروضه وأهدافه، إضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات وذكر بعض الدراسات السابقة التي رأينا أن لها علاقة بموضوع البحث.

في حين الفصل الثاني يدور حول الحوكمة، حيث حاولنا في هذا الفصل التطرق لمفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها وصولاً إلى الحوكمة في المنظمات الرياضية.

لننتقل في الفصل الثالث للتطرق لموضوع الرقابة الإدارية حيث فصلنا في مفهومها وأوضحنا أهميتها وأهدافها ومراحل الرقابة الإدارية ووسائلها إلى أنواع الرقابة الإدارية حتى علاقة الرقابة الإدارية بالوظائف الأخرى.

أما الجانب الثاني: وهو الجانب التطبيقي من البحث، والذي تضمن فصلين، الفصل الرابع متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة من حيث الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، وبناء أداة الدراسة ومجتمع وعينة البحث وخصائصها الشخصية والوظيفية، وأساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه لعرض النتائج المتعلقة بالفرضيات المقترحة، ومناقشتها على ضوء تلك النتائج. لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات في الفصل السادس.

الجانب النظري

1- إشكالية الدراسة:

بات من المعروف أن إدارة الشأن الرياضي تواجهه العديد من الصعوبات التي تؤثر بشكل كبير على أدائها وعلى تحقيق أهدافها، خصوصا مع توجه جل الأنشطة الرياضية إلى الاحتراف حيث أصبح لها مردود وتأثير اقتصادي واجتماعي مهم، وهو ما فرض انتهاج طرق تسيير جديدة تواكب التحديات والمشاكل التي تعرفها الرياضة، ولعل أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري هو حوكمة التسيير والإدارة، قصد تلافي الفساد بمختلف أشكاله، وإعطاء أكثر شفافية وعدالة في التسيير.

والملاحظ أن الحقل الرياضي كباقي مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عرف قضايا فساد بأشكال متعددة " منشطات، تلاعب بالمباريات، ..." أضرت بسمعة الرياضة وعرقلة الأهداف النبيلة التي تسعى الرياضة للوصول إليها. ومن المعروف أن أبرز وظائف الإدارة التي تُجنب الوقوع في الأخطاء وتعزز تطبيق الخطط وتحقيق الأهداف، هي وظيفة الرقابة، وهي وظيفة محورية في العمل الإداري عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية، إلا أن أنماط الرقابة الكلاسيكية اثبت محدوديتها في الحد من مظاهر الفساد الإداري واختلال العمل، وهو ما يتجلى في عدد قضايا وصور الفساد التي تعرفها الرياضة، حيث تعتمد الرقابة من وجهة النظر الكلاسيكية على عملية التفتيش والبحث عن الأخطاء وتهديد الأفراد من خلال استخدام السلطة وبرز أنصار هذا المذهب هم هنري فيول وهيكز (السعيد بلوم، 2007، ص19)، من هنا جاءت الحوكمة لكي تعزز النظم الرقابية وتطورها عبر مجموعة المبادئ التي تستند عليها - الحوكمة - وإخراجها من النمطية الكلاسيكية وتوسيعها، حيث يرى تيرس عوديشو أن الحوكمة في المنظمة الرياضية هي توجيه وتسييرها المنظمة وليست إدارتها وهي التنسيق والتوفيق وليس السيطرة والرقابة الصارمة. (تيرس عوديشو، 2015، ص12).

ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، إن هذا التوجه له دور كبير في زيادة فاعلية العمل الإداري في المؤسسة من تخطيط وتنظيم ورقابة، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل، ورفع أداء المؤسسة ككل.

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

التساؤل العام:

- ما دور مبادئ الحوكمة في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية؟

الأسئلة الفرعية:

- هل لمبدأ الإفصاح والمساواة دور في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية ؟

- هل لمبدأ العدالة والمساواة دور في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية ؟

2- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

- لتطبيق مبادئ الحوكمة دور في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- لمبدأ الإفصاح والمساواة دور في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

- لمبدأ العدالة والمساواة دور في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية .

3- أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة في انه موضوع معاصر، الذي تزايد الاهتمام بموضوعه في السنوات الأخيرة، والذي يساهم في عدة جوانب اقتصادية ورياضية والمتمثلة في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لما لها من أهمية في المساعدة على الاستقرار والنمو والتطور للمؤسسات الرياضية ، ورفع مستوى الشفافية في تلك المؤسسات وضرورة تبني أسس العدالة والمساواة بهدف تفعيل دور آليات الرقابة وما ينجز عنها من نتائج ايجابية تنعكس على مردودية المؤسسات الرياضية.

- بيان الدور الحيوي للحوكمة في الوصول إلى أحسن الأساليب الرقابية من خلال جعل المدراء والمسؤولين والعمال يتعاملون بشفافية وعدالة داخل المؤسسات .

- استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية فالمؤسسات الرياضية.

4 - أهداف الدراسة :

- معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

- إبراز دور الإفصاح والمساواة في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

- التعرف على مبدأ العدالة والمساواة وأهميته في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسات الرياضية.

5-الكلمات الدالة والمفاهيم :

أولا /الحوكمة :

التعريف اللغوي: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث فاللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت فاللغة العربية، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب. (اشرف حنا ميخائيل. 2005، ص5)

إلا تم استبعاد كل البدائل لأنها تبعد عن أصل الكلمة باللغة الانجليزية "Governance" ومن ثم فان حوكمة الشركات على وزن (فوعله) تكون اقرب للمصطلح الانجليزي حيث تنطوي إلى معاني منها :

(نرمين أبو العطاء، 2003، ص01)

أ -**الحكمة:** وما يقتضيه من توجيه وإرشاد.

ب -**الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم بالسلوك.

ج -**الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

د -**التحاكم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

التعريف الاصطلاحي:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح لمصطلح الحوكمة نذكر منها :

- منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) عرفت بأنها: 'النظام الذي تدار وتراقب به شركات المساهمة'. (محمد مجدي سيد شوشة، 2013، ص53)

- عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها : النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة والتحكم في أعمالها. (Alamgir. M, 2007, P03)

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

- كما تعرف بأنها:مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد والإجراءات الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات ،وهي تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة ورؤساء المصالح والعاملين

إجرائيا:

الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة وأساليبها والتي تعتمد على إرساء مبادئ الإفصاح والمساءلة والعدل والمساواة داخل العمل الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا / الرقابة الإدارية:

الرقابة لغويا:

لقد وردت كلمة الرقابة وتصريف الفعل (رقب) في العديد من المصادر اللغوية، ففي القرآن الكريم ورد فعل (ارتقب) من (الرقابة) في أكثر من موضع، ومن ذلك قوله تعالى: (فارتقب يوم تأتي السماء بدخان مبين)، (سورة الدخان، الآية 10) وهذا المعنى يشير إلى الانتظار وحفظ القول كما جاء في القرآن الكريم وقول الله عز وجل: (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد) (سورة ق، الآية 18) وهذا اللفظ يشير إلى معنى الحفظ.

وقد ورد عن النبي صلى الله عليه وسلم (وما من نبي إلا أعطى نجباء رقباء)، وتدل معنى كلمة رقباء في هذا الحديث على الحفظة الملازمين للرسول صلى الله عليه وسلم، ومما سبق فإن أصل كلمة الرقابة هي فعل رقب وهي بمعنى الفحص والتفتيش والكشف فهي بمعنى الحفظ أو الحراسة أو بمعنى الاحتراز والمراعاة وتأتي أحيانا بمعنى الانتظار. (مطرفي خميسي، 2019، ص117)

راقب يراقب، مراقبة ما يقال راقب النجم أي لاحظته أي رصده، راقب الشخص أي وضعه تحت المراقبة الصحيحة وهي مهمة من يراقب المطبوعات قبل نشرها. (احمد العايد وآخرون، 1989، ص539)

اصطلاحا:

عرفها هنري فايول أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعية. (ريحي مصطفى عليان، 2007، ص194)

ثالثا / الرقابة الإدارية:

- يعرفها حسن احمد الشافعي هي الرقابة التي تختص بالأمور التي تسبق تأدية العمل الفني وتشكيل لجنة تشرف على العمل ومدى تنفيذه من المختصين من نفس النوع. (حسين احمد الشافعي، ص07)

- يقصد بالرقابة الإدارية عادة بالرقابة الداخلية على الإدارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو بالأعمال الأخرى للمساعدة على انجاز هذه المهمة (إبراهيم محمود عبد المقصود، 3003، ص10)

إجرائيا:

الرقابة الإدارية هي تلك العملية الإدارية التي تقوم بها إدارة معينة مثل مديرية الشباب والرياضة والتي من خلالها يتم التأكد من أن العمل يسير وفق ما خطط له.

رابعا / المؤسسة الرياضية:

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

إجرائيا:

هي مؤسسات ينشأها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من جميع الجوانب، بحيث يكون لها هيكل يتفق مع حجمها وأهدافها مما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع.

مديرية الشباب والرياضة :

مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984م وباشرت أعمالها في بداية 1985م وبعد سنتين أي 1 جانفي 1987م أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل قسم مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993م والمتضمن تغيير تسمية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة، إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 345/06 المؤرخ في 5 رمضان 1427هـ الموافق ل: 28 سبتمبر 2006م والذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة للولاية وسيورها لاسيما المادة 5 ومنه طبقا لأحكامها، أصبحت مديرية الشباب والرياضة وتحت سلطة المدير تضم 4 مصالح وكل مصلحة تتكون من 3 مكاتب، مصلحة التربية البدنية والرياضية، مصلحة نشاطات الشباب، مصلحة الاستثمارات والتجهيز، مصلحة التكوين والإدارة والوسائل، وجاء في مادته 3 إلغاء القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثاني عام 1410هـ الموافق ل: 19 ديسمبر 1990م والمذكور أعلاه، حيث حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428هـ الموافق ل: 10 مارس 2007م.

وهي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع وزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الداخلية والخارجية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية. (دبدوش بلال، 2016، ص58)

6-الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة بداية لأي باحث حتى يستطيع أن يقارن بين موصل إليه في دراسته وما وصل إليه الباحثون قبله، فإما أن يؤكد النتائج السابقة وأن يخرج بنتائج جديدة، تكون إضافة إلى المعرفة الإنسانية، والاطلاع على الدراسات السابقة يكتسي أهمية كبيرة في كونها تزود الباحث بأفكار ونظريات وفرضيات وتفسيرات تفيد الباحث في تحديد أبعاد المشكلة المراد البحث فيها، وفي هذا السياق

حاولنا الاطلاع على العديد من البحوث التي تمس موضوع بحثنا ومن الدراسات السابقة أو المشابهة ما يلي :

الدراسات العربية:

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

أهداف الدراسة:

- ضرورة تبني أسس سليمة لحوكمة المؤسسات ،بهدف تفعيل دور آليات الرقابة.
- محاولة التحكم أكثر في الجانب النظري الحوكمة .
- إبراز التجربة الجزائرية في ميدان الحوكمة من خلال الآليات الرقابية المدروسة .
- عينة الدراسة :عينة عشوائية من 18 شركة مساهمة من ولايات: الاغواط، الجزائر.
- المنهج المستخدم : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي .
- أدوات الدراسة : استخدمت الباحثة أداتي الاستبيان والمثابرة .

أهم النتائج :

- إن السلوكيات التي تميز آليات عمل إدارة الشركات المساهمة الجزائرية باعتبارها آلية من آليات الرقابة قد أثبتت عدم فعاليتها في مواجهة مشاكله.
- فعالية مجلس الإدارة، المراجعة ولجنة المراجعة يتوقف جزء منها على البيئة المحيطة بهذه الآلي.
- نقص مهنة المراجعة في الجزائر، حيث تكاد لا تجد مكتب لمحافظ حسابات ليس لديه حالات لشركات مساهمة قد البيت.

أهم التوصيات :

- يجب إعادة النظر في الأطر التشريعية المنظمة لعمل شركات المساهمة، وذلك بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية التي تميز المناخ الجزائري في الوقت الحاضر.
 - يجب أن يتم تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الجزائرية.
 - يجب الاهتمام أكثر بمهنة المراجعة والمحاسبة، وإعطاء أهمية اكبر الموضوع الإفصاح المحاسبي.
- 2- دراسة حفيظ هاجر كلثوم (2014) :رسالة ماستر بعنوان : المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية

أهداف الدراسة :

- إبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والخصائص.
- التعرف على دور لجان المراجعة وأثرها على حوكمة المؤسسات.

-توضيح العلاقة بين المراجعة الداخلية بتطبيق مبادئ الحوكمة وسبل تطويرها فالمؤسسات الاقتصادية.

عينة الدراسة : لم يتم تحديدها

منهج الدراسة : استخدمت المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: استخدمت الباحثة أداتي الاستبيان والمقابلة

أهم النتائج :

-تعتبر المراجعة الداخلية أهم احد مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

-إن تطبيق نظام سليم لأعمال المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات.

-هناك دور جديد وهام للمراجع الداخلي يتعلق بإدارة المخاطر وذلك من خلال فحص ومراقبة تلك المخاطر الداخلية والخارجية منها والتي من الممكن أن تؤثر على أعمال المؤسسة.

أهم الاقتراحات:

-ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمال على توفير الإطار القانوني والمؤسسي كبيئة مناسبة لذلك.

-تفعيل دور لجان المراجعة في المؤسسات الاقتصادية للقيام بمهامها المطلوبة منها بشكل رئيسي والعمل على زيادة كفاءة التقارير المقدمة للوصول إلى أهداف المؤسسة.

-ضرورة إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، وموضوعيتها وكفاءة وفعاليتها.

-تركيز الاهتمام على الدور الذي يجب أن تقوم به إدارة المخاطر لأهمية الدور المنوط بأدائها في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة.

3 -دراسة بلال بوقرة (2015) رسالة ماستر بعنوان : "تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين

أداء العاملين في المؤسسات الرياضية " - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة" -

أهداف الدراسة:

-التعريف بمفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري.

-توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة .

- التعرف على دور الحوكمة في المؤسسات الرياضية لتحقيق أحسن أداء للعاملين.

- إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق الحوكمة

كممارسة إدارية ودورها الايجابي في الوصول إلى لأحسن أداء لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية.

- **عينة الدراسة :** تتكون عينة البحث من (20) إداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره انسب المناهج لطبيعة الدراسة وأهدافها.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة أداة لجمع المعلومات كم تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الارتباط (معامل بيرسون) **أبرز نتائج الدراسة:**

1 - يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
2 - يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية ابرز مبدأ من مبادئ الحوكمة مطبق في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

3- تؤثر طبيعة المؤسسة على التوجه الفكري للعاملين فيما يخص موضوع الحوكمة والأداء.

وأهم اقتراحات هذه الدراسة:

- الالتزام بضوابط مبادئ الحوكمة وبمعاييرها للميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات خاصة فيما يتعلق بأمر رسخ الشفافية والمصداقية والمسؤولية والاتصال والعدالة والمراقبة في بيئة المؤسسة وهذا من اجل الحد من الفساد الإداري.

- يجب على إدارة المؤسسة الرياضية ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة والتركيز على إرساء مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء.

- السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين وضع قواعد للممارسات أفضل في ميدان التسيير والإدارة وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات الرياضية.

4- سيف الدين مزاري(2020) رسالة ماستر بعنوان: نجاعة الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري في المؤسسة الرياضية.

أهداف الدراسة:

-الوقوف على المعوقات التي تعرفها الإدارة في تطبيق الأساليب الرقابية وهذا ما قد ينعكس سلبا على العامل الإداري وعلى انجازاته وبالتالي تمسكه بالمؤسسة.

-تقديم وطرح بعض الاقتراحات التي استمدها من النتائج المتوصل إليها وهذا من اجل النهوض بهذا النوع من المؤسسات والتمسك بالعاملين أطول فترة ممكنة.

-إبراز السلوك الإنساني في تنظيم ومدى التزام ممثليه وتمسكهم بأساليب الرقابة ووسائلها.

--الوصول إلى إثبات أن الرقابة ليست بالسلبية التي يضنها العاملون بأي مؤسسة.

عينة الدراسة: اختار الباحث العينة بطريقة عشوائية تمثلت في 20 إداري في مديرية الشباب والرياضة.

المنهج المستخدم: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبيان في جمع المعلومات والمعالجة الإحصائية (Spss.v23).

أهم النتائج:

- الرقابة الإدارية لها دور في زيادة الفاعلية.
- الرقابة الإدارية لها دور في تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- الرقابة الإدارية ليس لها دور في التقييم الناجح للأداء.
- للتقييم الإداري دور في تطوير أساليب العمل في المؤسسة الرياضية.
- للتقييم الإداري دور في معالجة المشاكل في المؤسسة الرياضية.

أهم الاقتراحات:

- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي لعملية الرقابة في المؤسسة.
- ضرورة وضع إطار قانوني واضح ومرن ينظم عملية الرقابة داخل المؤسسة.
- ضرورة مواكبة التطورات الخاصة في ميدان الرقابة وذلك بالاحتكاك بالهيئات والمؤسسات المتطورة في هذا المجال للاستفادة منها.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تهتم بمجال التقييم الإداري في المؤسسة الرياضية.
- دراسة واقع تطبيق التقييم الإداري في المؤسسة الرياضية ولخلق الإبداع الرياضي.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن الغرض من عرضنا لهذه الدراسات السابقة ليس مجرد سرد لدراسات الباحثين، وإنما لصلتها وارتباطها بموضوع بحثنا، وذلك أنها تناولت موضوع الحوكمة بشكل عام من خلال أبعاد وظيفية متنوعة وتتشابه كثيرا مع الدراسة الحالية.

وقد استخدم الباحثين في جميع الدراسات المنهج الوصفي، كونه يعتبر أفضل منهج يساعد في عملية تفقي المعلومات وهو من أسرع المناهج البحثية العلمية، وهذا جعلنا نعتمد عليه في دراستنا هذه، كما تشابهت دراستنا مع جميع الدراسات السابقة تقريبا في مكان الدراسة وهي المؤسسة الرياضية.

كما أن هذه الدراسات ساعدتنا وسهلت علينا الجانب الميداني لدراستنا هذه، وتمت الاستفادة منها في تكوين وبناء الجانب النظري لدراسة الحالية، والاطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع المعلومات.

ففي الدراسة الأولى تشابهت دراستنا مع دراسة عبيد نعيمة بعنوان آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات وقد تشابهت مع دراستنا في جميع الخصائص كالمناهج الوصفي و أداة الاستبيان وبخصوص أوجه الاختلاف في مكان المتغير المستقل والتابع ومكان إجراء الدراسة المؤسسة الاقتصادية وعينة الدراسة.

وكذلك في الدراسة الثانية دراسة حفيظ هاجر كلثوم بعنوان المراجعة الداخلية كآلية لتفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات الاقتصادية، وقد تشابهت الدراستين مع دراستنا في معظم الخصائص،

إلا أن الاختلاف الوحيد في مكان المتغير المستقل والتابع ومكان إجراء الدراسة فالدراسة بالمؤسسة الاقتصادية أما دراستنا فالمؤسسة الرياضية.

أما الدراسة الثالثة فكان أوجه الشبه في المتغير المستقل والذي هو مبادئ الحوكمة الرياضية وكذلك المنهج الوصفي وعينة الدراسة وأداة الدراسة الاستبيان، ومن أهم النتائج المتوصل إليها يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الرياضية، والاختلاف مع دراستنا كان تناوله لمتغير تحسين أداء العاملين في دراستنا ركزت على وظيفة إدارية متمثلة في الرقابة الإدارية .

بينما سيتم بإذن الله إجراء دراستنا الحالية خلال الموسم الدراسي (2021/2020) والتي تتناول موضوع دور مبادئ الحوكمة في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسة الرياضية، وقد استطعنا الاستثمار في هذه الدراسات من خلال ضبط تساؤلات الدراسة وفرضياتها ومعرفة المنهج المناسب للدراسة وكذا كيفية اختيار العينة وقد استعنا أيضا بالدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وهي استمارة الاستبيان .

الجانب النظري

الفصل الثاني

الحكمة

تمهيد:

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

1 - الحوكمة:

1-1 مفهوم الحوكمة:

يعود بروز مفهوم الحوكمة إلى عدة نواحي علمية ونظرية، حيث تعتبر من المواضيع التي أثارت جدل كبير بين المفكرين والباحثين ذلك من خلال انعكاس التطورات والتغيرات الحديثة التي غيرت في اطر وادوار الحوكمة من الجهة المنهجية والاكاديمية، طرح المفهوم في سباقات اقتصادية، سياسية، وثقافية تأثر بمعطيات داخلية وأخرى دولية، استخدم مفهوم الحوكمة "good governance"، من قبل مؤسسات الأمم المتحدة لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع بمختلف عناصره باتجاه تطويري وتنموي وتقديمي. (كريم حسن، 2004، ص96)

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

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها:

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام التي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين". (Freeland, 2007, p50)

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين".

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

وقد عرفت الخبيرة اراميلستن Ira Milstin حوكمة المؤسسات على أنها: "توليفة من القانون، التنظيم، الممارسات الإدارية السليمة في القطاع الخاص، مما يشكل البيئة المناسبة للاستثمارات، ورؤوس الأموال والعناصر البشرية التي لها المقدرة على السعي لاستخدام الأمثل من اجل تحقيق إنتاج عوائد اقتصادية لمدى طويل لمصلحة المساهمين، مع المحافظة على احترام مصالح الجهات ذات العلاقة المباشرة و المجتمع في مجمله". (بوقرة بلال، 2015، ص5)

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

1-2 - أهمية الحوكمة:

يمكن توضيح أهمية الحوكمة كما يلي:

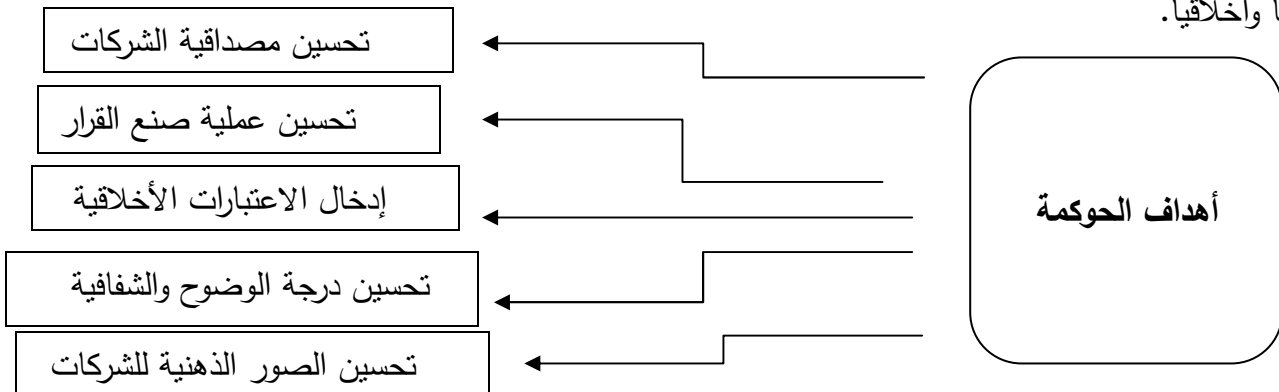
- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال....)
- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرض التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية.

- توفر الهيكل التنظيمي المناسب الذي من خلاله تحقق تلك الأهداف ورقابة الأهداف.
- ضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ. (أوصيف نور الهدى، 2016، ص16)

1-3 - أهداف الحوكمة:

- تسعى الحوكمة لمنع التلاعب والتحرير والخداع وتخفيض الأثر السلبي للإدارة وذلك من خلال آليات لتحقيق أحكام الرقابة والسيطرة على الأداء داخل الشركة وتحقيق مصالح كافة الأطراف. (محمد مجدي سيد شوشة، 2013، ص56)
- تعظيم أداء المؤسسات والمنظمات.

- وضع أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالمؤسسات والهيئات.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا.



الشكل رقم (01): أهداف الحوكمة

المصدر : (محسن احمد الخضير، 2005، ص59)

1-4- الأطراف الرئيسية للحوكمة :

تقوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين الأطراف الرئيسية كما يلي :

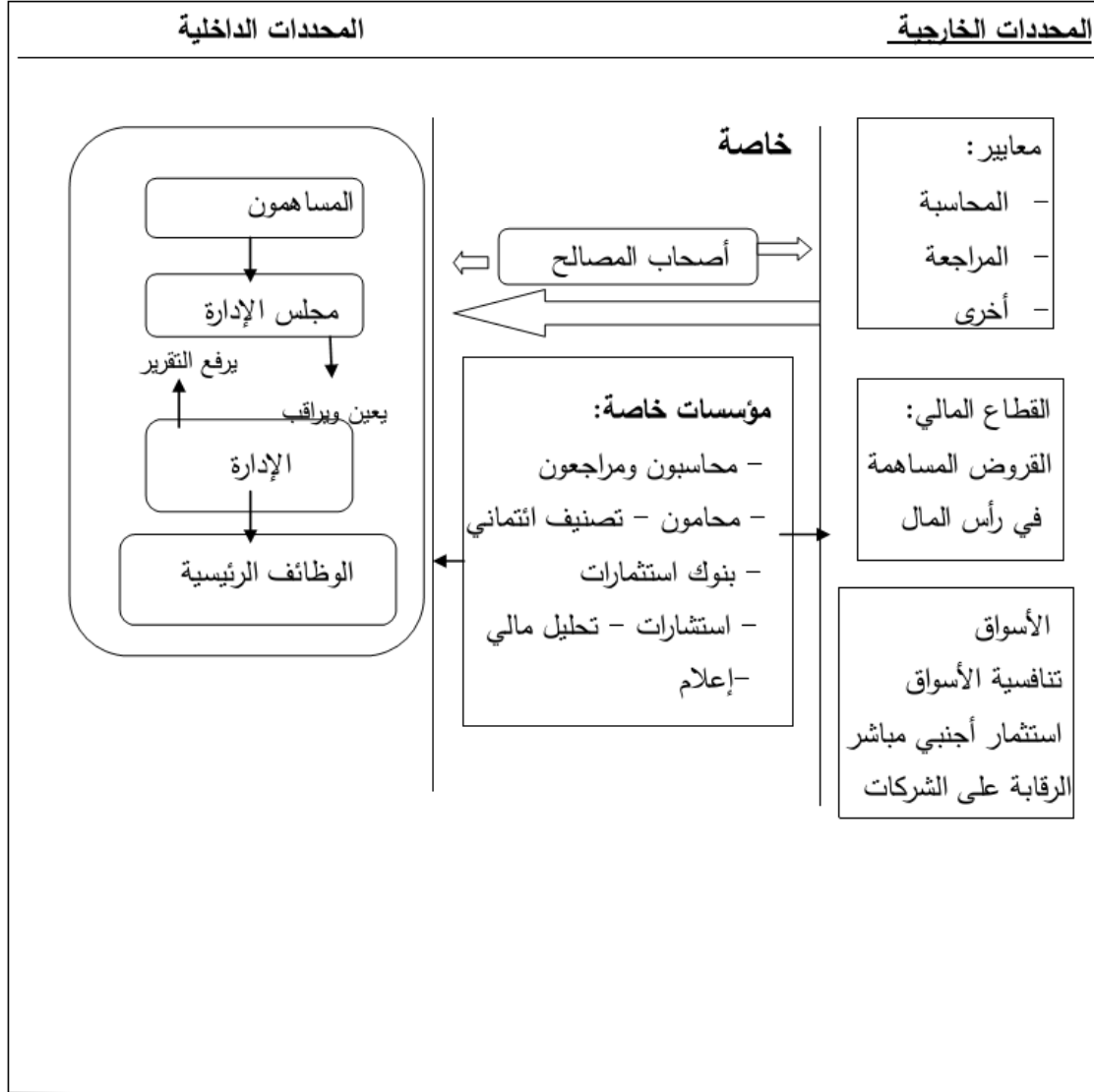


المصدر: (أمين السيد لطفي، 2005، ص 696)

الشكل رقم (02): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

1-5- محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على إن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات "محددات داخلية وأخرى خارجية". (Fawzi.s, 2003, p3_4)



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

الشكل (3): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة

1-6- مبادئ الحوكمة:

لا يوجد مبادئ محددة للحوكمة تتماشى مع تجارب كل الدول وإنما لكل دولة ظروفها الاقتصادية والسياسية لكن لابد من الإشارة إلى المبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004م حيث خلصت المنظمة إلى ستة مبادئ وهي:

1-6-1- مبدأ الإفصاح والشفافية:

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

1-6-2- مسؤوليات مجلس الإدارة:

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

1-6-3- مبدأ حكم القانون والمساواة:

وتقيس مدى ثقة الأفراد في القواعد الحاكمة للمؤسسة، كما يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح (العمال) في المؤسسة، ويتضمن أطرا قانونية يتم تنفيذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل ويكون هذا من خلال الالتزام بسيادة القانون والتي تتحقق في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة وعدم تحيزه مع أو ضد أفراد معينة ويجب أن تتبع صناعة القرارات قواعد مستقرة يراها المواطنون منصة وموضوعية من حيث توافرها، و وجود قناعة.

1-6-4- مبدأ المسائلة:

أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ومن خلال مساءلة صناعة القرارات أمام الجماهير سواء فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرار أو كيفية تطبيقه.

1-6-5- مبدأ الانضباط:

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

1-6-6- مبدأ المشاركة والاستقلالية:

ألا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل ويكون هناك مشاركة للجميع داخل المؤسسة، وتتم هذه المشاركة باستقلالية كبيرة، أي أن كل فرد يكون مسئولاً عن أفعاله.

1-7- الحوكمة في المنظمات الرياضية:

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 تعقيداً، 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. (بربريس شريف، 2016)

وبما أن ممارسة الحوكمة المؤسسية ينعكس في العلاقة بين مجلس الإدارة المنتخب من قبل أعضاء الهيئة العامة للعمل نيابة عنهم وبين الإدارة اليومية للمنظمة ومن لهم في مصلحة في الرياضة، وتصبح الحوكمة الجيدة 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 والمساءلة، 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 كوينهاكن في 3-5 أكتوبر 2009م وكان لموضوع الحوكمة اهتمام بالغ في النقاشات. (تيرس عوديشو، 2015، ص9)

1-7-1- 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. (تيرس عوديشو، 2015، ص10).

عرفت (ASC 2004) (Sport and Recreation new Zealand (SPARC 2004) Australian Sports Commission الحوكمة الرياضية على أنها: " الهيكله والعمليات المستخدمة من طرف المنظمات الرياضية لتطوير أهدافها الإستراتيجية وتوجيهها ومراقبة أدائها لتحقيق هذه الأهداف، وضمان خدمة مجلس إدارتها لمصلحة الأعضاء".

ووصفت SPARC الحوكمة الرياضية: " بأنها العملية التي يحدد من خلالها المجلس التوجهات الإستراتيجية والأولويات، ويحدد السياسات وتوقعات الأداء الإداري من طرف المنظمات وأصحاب المصلحة في الرياضة المعنية". (rossell hoye, graham; cuskelly, 2007, p10)

وهذه التعاريف تجسد مفاهيم التوجيه والمراقبة والتنظيم، وحوكمة المنظمات الرياضية يتضمن إنشاء الإستراتيجية الشاملة لتوجيه المنظمة، وضمان أن يكون لأعضاء 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 الى أن الحكم التنظيمي الجيد يهدف إلى التأكد أن مجلس الإدارة يسعى إلى تحقيق نتائج لصالح المنظمة وأعضائها ويتم رصد هذه النتائج على نحو فعال. (أيوب مخنش، 2020، ص39)

1-7-2- الحكم الرشيد والشفافية في الهيئات الرياضية:

تتميز الحوكمة الجيدة بالشفافية والمساءلة والديمقراطية والمسؤولية والعدالة، وحسب "جاك روغ" رئيس اللجنة الاولمبية الدولية السابق أن مبدأ الحوكمة الجيدة يحوي على ميزات شائعة يجب أن تتسم بها المؤسسات الرياضية وهي المسؤولية والديمقراطية والشفافية والتضامن.

ولابد أن نشير إلى تعريف الحكم الرشيد 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 الأنشطة الرياضية على أساس الديمقراطية والأخلاق والكفاءة والمسؤولية، وجاء في التوصية نفسها أيضا أن هذه الإجراءات أيضا تنطبق على قطاع الرياضة الحكومي والغير حكومي. (Assemblée parlementaire, 2012, p17)

1-7-3- مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي:

من بين المبادئ التي تمخضت من نقاشات اللجنة الاولمبية الدولية في مقرها المتحف الاولمبي لوزان في 21-22/09/2006م و 11-12/02/2008م، حظرها ممثلون عن الحركة الاولمبية من القارات الخمس وممثلين من الاتحادات الرياضية الدولية، ومن بين النتائج المتمخضة وضعت لجنة من أعضاء اللجنة الاولمبية الدولية والاتحادات الرياضية الدولية تعليمات لمبادئ الحوكمة عرضت أمام المشاركين وهي: (تيرس عوديشو، 2015، ص13)

-الرؤية والمهمة الإستراتيجية والهيكل والتعليمات والعملية الديمقراطية.

-اعلي مستوى من الكفاءة والاستقامة المستويات الخلقية.

-المساءلة والشفافية والتسيير والتضامن والتطوير.

-إشراك الرياضيين والمشاركة والرعاية.

خلاصة:

تعتبر الحوكمة النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب فهي تعمل على إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء وتعزز الرقابة، وتعود جذور هذا المصطلح إلى نظرية الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة، كما تسببت عوامل أخرى في ظهوره كالأزمات المالية.

وتقوم الحوكمة على الإفصاح والمساءلة والعدالة والمساواة والمسؤولية الاجتماعية ، وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة، المستثمرين، والمجتمع.

الفصل الثالث

الرقابة الإدارية

تمهيد:

تعتبر الرقابة الإدارية من أهم الوظائف داخل المؤسسة إذ يعتبر نجاح المؤسسات وتقدمها مرهون بها وهذا ينعكس بالإيجاب على أداء الأفراد، فوظيفة الرقابة الإدارية ليست منفصلة عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى بل تعتبر مكملتها لما لها من أهمية في متابعة وقياس وتقييم أداء الأفراد ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف وتصحيح الإنحرافات والابتعاد عنها، فتقييم الأداء هو عبارة عن عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم .

2- الرقابة الإدارية:

عنصر هام وأساسي من عناصر العملية الإدارية، التي لا يتم اكتمالها إلا من خلال أداء هذه الوظيفة بشكل علمي وعملي يؤدي إلى تحقيق مستوى كفو من الادعاء، ولا يختلف اثنان على أهمية الرقابة في كل المنظمات على اختلاف أنواعها طالما أن هناك مهمة ومبررا لوجود منظمة معينة وطالما أن هناك وظائف ونشاطات إدارية تنجز، فإن هناك حاجة ضرورية لوجود رقابة فهي الوسيلة التي تقيس بها المنظمات نتائج أداءها، وذلك بما توفره من معايير للحكم على أداء تلك المنظمات باتجاه تحقيق أهدافها. (غلوسي دلال، 2015، ص55)

2-1- مفهوم الرقابة الإدارية:

هناك عدة تعريفات للرقابة الإدارية بالرغم من اختلافها، وقد وردت تعريفات كثيرة للرقابة اتفقت معظمها على أن الرقابة هي أداة إدارية تضمن سير الأعمال في الاتجاه الصحيح، وأن الإمكانيات المادية والبشرية يتم استخدامها بطريقة تمكن الإدارة من الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية، وهناك عدة تعريفات للرقابة الإدارية:

- هي الوظيفة الإدارية التي بموجبها يتم مراجعة المهام والأدوات المنجزة للتعرف على ماتم تنفيذه بالمقارنة لما خطط له ونظم له. (احمد يوسف دودين، 2012، ص97)
- وقد عرفها عصام يدوي بأنها "عملية تقويم مستمر تقوم به الإدارة بنفسها، أو بواسطة موظفيها للتأكد من أن العمل المنجز داخل المنظمة يتم وفقا للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة.
- والرقابة الإدارية وحدة من الوظائف الرئيسية الأربعة نهتم بمراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم والرقابة معنية بمتابعة كل هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة اتجاه تحقيق أهدافها. (الشويكي، 2006، ص176)
- وتعرف الرقابة الإدارية على أنها وظيفة قياس الأداء ومقارنته مع مقاييس معينة ومن كونها تمارس بصورة مسبقة ثم البحث عن نقاط الضعف الحاصلة وعن الأخطاء المرتكبة ولكشف الانحرافات ومعرفة أسباب هذه الانحرافات الواقعة والعمل على تصحيحها أو إبلاغ الجهات المسؤولة عنها. (زكريا الدوري وآخرون، 2012، ص256) لم يتفق الفقهاء كعادتهم فيما يتعلق في تحديد مفهوم دقيق للرقابة الإدارية فهناك تعريفات للرقابة الإدارية لثلاث اتجاهات فكرية رئيس:

أ - **الفكر الكلاسيكي:** عرفها أصحاب هذا الاتجاه على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي إن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومن الانحرافات. (الفاعوري، 2008، ص18)

ب - **الفكر السلوكي:** أما Bodian and ciglion فقد عرفا الرقابة الإدارية على أنها: "العملية التي تم من خلالها قيام فرد أو جماعة منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة و التأثير فيه من خلال

تقيم وتصحيح أداء العملية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة. (الطروانة وعبد الهادي، 2012، ص21)

ج - الاتجاه العلمي: اهتم أصحاب هذا الفكر بالناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات هي: وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطوط الموضوعية. (الفاعوري، 2008، ص19)

2-2- أهمية الرقابة الإدارية:

تكمن أهميتها في كونها إحدى وظائف الإدارة الأساسية، فهي من أهم وظائف القائد الإدارة إذ بواسطتها يمكن التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة المنظمة فهي وظيفة مراجعة لإصلاح الأخطاء الموجودة في التنظيم. (بن حبتور، 2008، ص215)

تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية

2-2-1- الأهمية النظرية:

- الرقابة عملية ترشيد علمي القرارات التي يتخذها المدير في دورة العمل الكاملة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم التنفيذ والمتابعة والتقويم) فهي إحدى العناصر الرئيسية الهامة العملية الإدارية التي يقوم بها المدير في أي مستوى إداري.

- الرقابة الإدارية عملية مستمرة وملازمة ومكملة التي لا يمكن أن تؤدي بشكل منفصل عن الوظائف الإدارية الأخرى.

- تمكن من اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عنها وتعمل على خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعية. (ديري زاهد، 2011، ص15)

2-2-2- الأهمية العلمية:

- تساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وتحديد قدرة الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج. -التأكد من استخدام الموارد المحددة (بشرية ومادية، ومالية) والتصرف فيها وفق الخطط المحددة. -تعمل على رفع مستوى كفاءة الأعمال وذلك بالتأكد من أن أنظمة العمل تؤدي إلى أكبر نفع وبأقل تكاليف.

-تحقيق الوفر المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف، فالإمكانات حين تخصص لإغراض الأداء تكون قد تحددت على أساس الخطة المقررة.

-ضمان اتخاذ القرارات السليمة وتنفيذها.

2-3- مراحل الرقابة الإدارية:

على ضوء المفاهيم التي تم شرحها والحديث عن معنى الرقابة والرقابة الإدارية فإن الرقابة الإدارية لا تتم في فراغ، إذ أن هناك مراحل وخطوات تقوم عليها الرقابة الإدارية وإن أي عمل أو منهج يجب أن

يكون ذا أسس يقوم عليها وهذه الأسس تراكمية ولا يمكن الاستغناء عن أي جزء منها، وعلية فالرقابة الإدارية تتضمن مراحل وخطوات محددة وهي:

2-3-1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها: إن تحديد الأهداف هو الأساس لموضوع وضع وتحديد المعايير والمقاييس، لأنهما هدفا تبيان تحقيق الأهداف أو الدرجة التي تم تحقيقها من الأهداف حيث ذكر 'بينر دركر': إن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها للأداء والنتائج تأثيرا على بقاء وازدهار المنظمة. (الطروانة، 2012، ص 47-48)

2-3-2- وضع المعايير الرقابية: تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر الأداء مرضيا أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي. (مصطفى، 2012، ص 22)

2-3-3- قياس وتقييم الأداء الفعلي: بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تبدأ المنظمة بمقارنته بالمعايير المحددة لقياسه ولتحديد مدى تطابق الأداء المحقق للأداء المخطط أو لتحديد الانحرافات سواء كانت انحرافات سلبية أم ايجابية، بعبارة أخرى الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الأهداف الأخرى التي يجب معالجتها ويستدعى الأمر تصحيحها فورا وفي الوقت المناسب نظرا لما لها من تأثير على تحقيق الهدف. (كمال بربر، 1997، ص 153)

2-4- وسائل الرقابة الإدارية:

اتفق مفكرو الإدارة على أنه يتعين استعمال وسائل مختلفة للرقابة الإدارية، ومن هذه الوسائل وأكثرها استعمالا من قبل المنظمات في مجال الرقابة الإدارية ما يلي:

2-4-1- الملاحظة الشخصية: تشير المراجع والدراسات إلى أن هذه الأداة هي من أقدم أدوات الرقابة الإدارية ومن أفضل الوسائل لجمع المعلومات 'وهو أسلوب رقابي يسري عبر الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية، والقائمين بالعمل بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسين، الأمر الذي يتيح للمعنى الحصول على صورة قريبة من الواقع عن مواقف العمل وظروفه عند التنفيذ. (زكريا الدوري وآخرون، 2010، ص 269)

2-4-2- التقارير الإدارية: التقرير عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضا تحليليا وبطريقة مبسطة ويكون فيه ترجمة الأحداث التي تواجه أو تقوم بها المنظمة. (الطروانة، 2012، ص 71)

حيث تمكن الإدارة من متابعة وتقييم نتائج أعمال المنظمة وتعتبر أداة مهمة لتوجيه ودفع الوحدة أو الشخص لأن يتبع بالضبط الخطة المحددة الموضوعة لتلاقي الانحراف.

2-4-3- الشكاوى والتظلمات والاقتراحات: تمثل الطلبات المقدمة إلى الأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها إزاء التحقيق حول حادثة أو واقعة أو خلل معين في بعض الأعمال أو السلوكيات، وقد تتخذ هذه السلوكيات تسميات عديدة مثل: البلاغات، المقترحات، الطعون، وكلها تعني كشف خلل سلوكي أو وظيفي، والمطلوب في هذا التنوع من الأدوات هو الاهتمام بوضع تنظيم دقيق يحكم كيفية الاستفادة من تلك الشكاوى وتحديد وسائل تقديمها والجهات المعنية بحلها. (خليل، 2011، ص189)

2-5- أنواع الرقابة الإدارية:

هناك العديد من أنواع الرقابة الإدارية، يمكن التعرف عليها حسب المعايير المستخدم في تصنيفها، مثلاً حسب معايير الزمن، النوعية، المصدر،.... الخ، سوف نستعرض بعض هذه الأنواع باستخدام المعايير السالفة الذكر:

2-5-1- أنواع الرقابة الإدارية حسب توقيت القيام بها:

أ/ الرقابة المستمرة الموجهة: وتسمى بالرقابة القبلية أو المباشرة أو الرقابة أو الرقابة الوقائية فهي تبدأ قبل أو عند البدء في عمليات التنفيذ ويقصد بهذا النوع من الرقابة التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه، يأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة أو الحيلولة دون حدوثه. (علي عباس، 2008، ص26)

ب/ الرقابة المرحلية: المقصود بها هو رقابة الإدارة على كل مرحلة من مراحل الخطة بعد تنفيذها وتتم الرقابة هنا بتقسيم الخطة إلى مراحل ثم يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية، بعد اكتمال كل مرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

ج/ الرقابة بعد التنفيذ (اللاحقة): ويسمى هذا النوع بالرقابة البعدية أو غير المباشرة واللاحقة وفي هذه الحالة نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة أو اكتمال نتائجها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعية لتحديد الانحرافات. (الفاعوري، 2012، ص28)

2-5-2- أنواع الرقابة من حيث مصدرها:

أ/ الرقابة الداخلية: يقصد بها تلك التي تقع على ضمن مسؤوليات الإدارة، والعاملين بالمشروع بهدف التعرف على ما يجري أثناء التنفيذ وضمان تحقيق النتائج المرغوبة ومن مهامها مقارنة النتائج المحققة فعلاً مع ما أريد لها أن تكون وبذلك تأخذ شكلين مميزين، متابعة الأداء وتقييم الأداء. (مصطفى كافي، 2013، ص357)

ب/ الرقابة الخارجية: يمارس الرقابة الخارجية جهة من خارج المنظمة إما على أساس عقد موقع مع هذه الجهة الخارجية أو بحكم القانون ويجبر القانون في كثير من البلدان الشركات المساهمة العامة على تعيين مدقق خارجي من المدققين المعتمدين لكي يقوم بالتدقيق على حساباتها وكتابة تقرير عن دقة هذه الحسابات وفق الأصول المتعارف عليها. (درة عبد الباري و محفوظ جودة، 2012، ص280)

وهناك عدة أنواع من للرقابة تذكر منها:

2-5-3- أنواع الرقابة حسب أهدافها:

وتنظم نوعين:

أ/ الرقابة الايجابية.

ب/ الرقابة السلبية. (غوسي دلال، 2015، ص82)

2-5-4- الرقابة من حيث مستوياتها الإدارية:

تصنف الرقابة وفق هذا المعيار ضمن ثلاث أنواع وهي:

أ/ الرقابة على مستوى الفرد.

ب/ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية.

ج/ الرقابة على مستوى المؤسسة ككل. (مصطفى محمد، 2012، ص106)

2-5-5- أنواع الرقابة حسب التخصص والأنشطة:

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها:

أ/ الرقابة على الأعمال الإدارية.

ب/ الرقابة المالية على عمل الجهاز التنفيذي.

ج/ الرقابة الفنية.

د/ الرقابة على الأنشطة الروتينية. (غوسي دلال، 2015، ص83)

2-6- مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يقوم الإداري بالانجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعية ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فعالية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ المحددة كما يلي: المحددة كما يلي: (سيف الدين مزاري، 2020، ص18) - اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.

- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفعالية والكفاءة و العلاقات الإنسانية السليمة.

- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.

- الوضوح وسهولة الفهم مع إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.

- توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة الرقابة.

- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.

- الاقتصاد والمرونة.

- استمرارية الرقابة.

- دقة النتائج ووضوحها.

2-7- الرقابة الإدارية والوظائف الإدارية الأخرى:

2-7-1- الرقابة والتنظيم: الرقابة والتنظيم عمليتين تؤثرهما إحداهما في الأخرى، فالتنظيم له دور في تنظيم عملية الرقابة وتشكيل الوحدات التنظيمية الرقابية، والرقابة أيضا تؤثر في العملية التنظيمية فيما يتعلق بمقارنة الأداء مع المعايير ورفع التقارير والاستجابة مع أي تغيرات قد تحدث في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية. (درة و جودة، 2012، ص268)

2-7-2- الرقابة والتخطيط: إن الرقابة لا تعمل منعزلة عن التخطيط والتخطيط هو أساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الأعمال حتى تحقق أهدافها لذا يمكن اعتباره داخل حيز التطبيق الفعلي في المسار الصحيح إلا بوجود نظام فعال يبين أن الأداء يسير وفق للخطة الموضوعية وهذا الأمر لا يتم إلى عن طريق إيجاد نظام رقابي فعال على الخطة.

والعملية الرقابية هي الأساس الذي يبث الروح في الخطة وبدونها لا يشعر المسؤولون عن التنفيذ أنهم يقوموا بأداء شيء مخطط، كما أن الإهمال والتراخي في الرقابة يعمل على عدم متابعة الخطة، وبالتالي عدم الوصول إلى الهدف مما يؤثر على كفاءة المنظمة. (الرحاحلة وخضور، 2012، ص46)

2-7-3- الرقابة والتوجيه: عندما تكون هناك مشاركة بين أفراد المنظمة في وضع الخطة يساهم هذا الأمر إلى حد كبير في تنمية عملية الرقابة الذاتية، وهذا ناتج عن اقتناع الأفراد بأهداف الخطة التي شاركوا في وضعها واعتبار المعايير التي ساهموا في إعدادها لتقييم أدائهم هي المعايير الدقيقة وبذلك تسهل توجيههم وتصحيح الانحرافات التي قد تطرأ على أدائهم للواجبات الملقاة على عاتقهم وتسهل مهمة الرقابة عليهم. (ديري زاهد، 2011، ص41)

2-8- الرقابة في المجال الرياضي:

إن الرقابة في العمل الرياضي تعد من الأنشطة المهمة جداً، التي تمارس من قبل المدربين أو الإداريين وكذلك اللاعبين للتحقق من مدى تطور مستوى انجازهم كل في مجاله وهي حلقة ضرورية لاستكمال التكامل بين حلقات العملية التدريبية وفي جميع مراحلها، إلا أن الرقابة يجب أن لا تركز على تصيد الأخطاء فقط أو تركها تستمر بدون تصحيح حتى يتم انجاز النشاط(العمل) لأن تراكم الأخطاء سوف يؤدي حتما إلى عدم تحقيق الانجاز الجيد للفرق أو اللاعبين لهذا يجب أن يضع كل المسؤولين العاملين في الوسط الرياضي معايير ثابتة يمكنهم بواسطتها تقييم النتائج المتحققة واتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما استدعى الأمر ذلك أثناء عملهم إلا انه من الأفضل أن يقلل المدرب أو الإداري من دور الرقابة في عمله إذا ما كان العمل يسير بشكل جيد إلا أن هذا لا يمنع من متابعة تحديد الأخطاء وبذل الجهود لتصحيح الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ الخطة التدريبية. (بوصلاح النذير، 2015، ص42)

- ومن اجل نجاح عملية الرقابة في العمل الرياضي قام كل من (بسطويسي احمد وعباس السامرائي - 1984) بوضع خطوات ضرورية أثناء تنفيذ عملية الرقابة وهي:
- أ/ الرقابة المباشرة عن طريق المسؤول وعدم الاعتماد على نتائج غير موثوق بصحتها ممن قد يكون لهم غرض في ذلك أو ممكن يكلفون بمثل هذه المهام.
- ب/ الرقابة الهادفة والابتعاد عن الرقابة التي قد تقلل من شأن الآخرين.
- ج/ عدم اللجوء إلى وسائل مهنية من الرقابة كالتصنّت أو الاعتماد على الغير في حكمهم وتقومهم للأمر.
- د/ ملاحظة العلاقة بين الرقابة ونتيجة التقويم، حتى يضمن الإداري في اتجاه يسير.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسية والركائز الهامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء والرفع من مستوى الكفاءة المهنية، فوظيفة الرقابة هي الوظيفة المسؤولة عن التأكد من مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها والوقوف على المشكلات والعوائق التي يمكن أن تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تعديل مسار الأداء في الاتجاه السليم

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

يرغب كل باحث من خلال دراسته إلى إيجاد حل للإشكال الذي طرحه من خلال إثبات صحة فروضه التي وضعها أو نفاها وذلك بإخضاعها للتطبيق، ولكي يتسنى له ذلك ينبغي عليه التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية وتحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال الزمني والمكاني والبشري والتي تلائم موضوع بحثه، فيقوم بتحديد عينة الدراسة والمتمثلة في المجتمع المدروس، بحيث لا بد من اعتماد منهج معين لكل دراسة ميدانية وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات التي تخدم موضوع البحث، وقد تم التطرق إلى جميع هذه التفاصيل.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر أدوات البحث العلمي احد ركائز الجانب التطبيقي الذي يعطي أكثر مصداقية للإشكالية المطروحة وتعد الدراسات الاستطلاعية أولى الخطوات المستعملة في البحث العلمي ،وهي تلك الدراسة التي يهدف الباحث من وراء القيام بها إلى الإلمام بظاهرة ما أو اكتساب استبصارات جديدة عنها، وذلك لإعداد مشكلة البحث بصورة أكثر دقة كذلك تساعدنا على تحديد المفاهيم الأساسية وتنمية الفروض.(محمد عرفان سرحان، 2015، ص101)

ووفقا لأهمية الدراسة الاستطلاعية فإننا قمنا برسم أهداف لها وهي على الشكل التالي :

. معرفة مدى إمكانية تطبيق الدراسة ميدانيا

. معرفة مجتمع البحث وخصائصه.

. معرفة طريقة اختيار العينة

. معرفة طريقة اختيار أداة الدراسة المناسبة

. التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة .

مجتمع البحث يتكون من 35 موظف حيث تم استثناء 5 أفراد من الدراسة الأساسية من اجل التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة

2-مجالات الدراسة:

2-1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لموضوعنا بمديرية الشباب والرياضة والواقعة بطريق 700 مسكن بجانب المركب الرياضي بولاية المسيلة، وذلك من اجل الإلمام بالإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة في دراستنا وذلك من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والتي تحتوي على 4 مصالح إدارية تتمثل في: -مصلحة نشاطات ، -مصلحة الاستثمارات والتجهيز ، -مصلحة التكوين وإدارة الوسائل، -مصلحة التربية.

2-2-المجال الزمني:

قمنا بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة بتاريخ: 06 ماي 2021 وقمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث. وامتدت فترة الدراسة منذ قبول الموضوع إلى غاية 01 جوان 2021.

3-المنهج المتبع في الدراسة:

يعرف المنهج على انه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.

(محمود عرفان سرحان، 2015، ص119)

ويعرف أيضا على انه السبيل المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتضبط عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة. (بوحوش عمار وآخرون، 2001، ص139)

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، باعتباره أنسب الطرق ضمن مجالات الدراسات الاجتماعية الجديدة، وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ليمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا في نفس المجال، وهو طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة التي تمثل الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، ومن أهدافه جمع معلومات والبيانات الدقيقة عن جماعة أو مجتمع أو ظاهرة من الظواهر، وصياغة عدد من التعميمات، أو النتائج التي يمكن أن تكون أساس يقوم عليه الجانب النظري محدد للإصلاح الاجتماعي.

ومما لا شك فيه أن موضوع الدراسة وأهدافها يلعبان دور فعالاً، في اختيار منهج الدراسة، ووسائل وأساليب جمع البيانات المتعلقة بالبحث أو الدراسة، ولما كانت الدراسة وصفية تقوم على الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في أرض الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبير كيفياً، أو كمياً، بحيث يؤدي ذلك إلى فهم هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر.

4-4-مجتمع وعينة الدراسة:

4-4-1 مجتمع الدراسة: يعرف " grawitz " المجتمع على انه:مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.(موريس انجرس، 2004، ص29)

إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة مكون من مسيري وإداري مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة والبالغ عددهم 30 حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الشباب والرياضة و في ضوء هذه المعطيات يمكننا تحديد عينة البحث.

4-4-2 عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم الخطوات التي يمر بها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها، فإذا كانت فكرة الباحث تعتبر بمثابة البذرة فإن المنهج بمثابة التربة.(موريس انجرس، 2004، ص29)

فالعينة تعتبر تمثيلا للمجتمع، وهي جزء من الكل، فاستعمال المجتمع كله يستغرق وقتا طويلا مما يعرض العمل إلى الأخطاء والبحث بطريقة العينة يدرس جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم ينتهي بتعميم نتائجه على هذا المجتمع ككل.(بوداود عبد اليمين، 2014، ص68)

إن اختيار عينة الدراسة من الخطوات الهامة للبحث، و اختيارها يتم بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها لأن طبيعتها وفروضها تتحكم في خطوات تنفيذها واختيار أدواتها.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة قصدية عن طريق المسح الشامل لأفراد المجتمع وذلك لصغر عدد أفراد البالغ عددهم 30 موظف.

5- ضبط المتغيرات:

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

5-1- المتغير المستقل:

هو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر. (رشيد زرواتي، 2007، ص87) وفي دراستنا فالمتغير المستقل هو "مبادئ الحوكمة".

5-2- المتغير التابع:

هو المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل، بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع. والمتغير التابع في دراستنا هي: "الرقابة الإدارية "

6- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

الاستبيان:

يعد الاستبيان من الأدوات الأكثر استخداما في مجال البحوث العلمية، وهو وسيلة فعالة لجمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة معينة، ويشكل نموذج جوهري يحتوي على مجموعة جاهزة من الأسئلة المحددة بالاتفاق، ويلعب دورا مهما في تزويد الباحث بمعلومات واضحة وواقعية وكذلك في مرحلة التحليل واستخلاص النتائج. (حسن محمد، 2013، ص147)

تكون الاستبيان من محورين أساسيين وهما على النحو التالي:

- الإفصاح والمسائلة وتكون من (7) عبارات.

- العدالة والمساواة وتكون أيضا من (7) عبارات.

بعد إجراء التعديلات اللازمة وفق اقتراحات المحكمين من أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي، قمنا بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية ممثلة للمجتمع الأصلي قوامها 10 أفراد وذلك بهدف معرفة استجابة وفهم أفراد العينة لأسئلة الاستبيان ومدى وضوح الأسئلة والتعليمات المعطاة ، وانطلاقا من نتائج استجابات العينة الاستطلاعية قمنا بحساب صدق وثبات الاستبيان أداة الدراسة.

وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الطرق التالية :

4-6- الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة:

أ-صدق الاتساق الداخلي.

وأنت النتائج وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): يوضح معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان .

الأبعاد	المحور الأول	المحور الثاني	الاستبيان ككل
المحور الأول	1		
المحور الثاني	**0.607	1	
الاستبيان ككل	**0.722	**0.874	1

** دال عند 0.01*دال عند 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين محوري الاستبيان والدرجة الكلية مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى 0.01، وقد قدرت ب (0.722) بالنسبة للمحور الأول و(0.874) بالنسبة للمحور الثاني.

أما فيما يتعلق بقيم معاملات ارتباط درجات المحاور بعضها ببعض فقد كانت مقبولة وقدرت ب(0.607) وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 . وهذه العلاقة القوية الدلالة إحصائياً تعطي مؤشراً للتجانس والاتساق الداخلي الاستبيان، وهو ما يعتبر مؤشراً مقبولاً للصدق.

الجدول رقم (2): يمثل معاملات ارتباط الأسئلة مع المحور الذي تنتمي إليه ومع الدرجة الكلية للاستبيان.

المحور الأول			المحور الثاني		
السؤال	الارتباط مع المحور	الارتباط مع الدرجة الكلية	السؤال	الارتباط مع البعد	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.675	**0.757	8	*0.416	*0.393
2	*0.397	**0.465	9	*0.394	*0.416
3	**0.816	**0.767	10	*0.474	*0.375
4	**0.763	**0.685	11	*0.401	*0.394
5	*0.425	**0.565	12	*0.474	*0.401
6	**0.670	**0.525	13	*0.393	*0.474
7	**0.763	**0.700	14	**0.615	**0.716

** دال عند 0.01 * دال عند 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط الأسئلة بالمحاور التي تنتمي إليها مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، حيث تراوحت بين (0.393) كأدنى قيمة و(0.816) كأعلى قيمة، وهي

كلها معاملات تعبر على مدى تجانس واتساق الأسئلة بالمحور الذي تنتمي إليه، وأنه يسير في نفس هدف القياس المراد. كما يظهر من خلال النتائج أيضا أن أسئلة الاستبيان ترتبط بالدرجة الكلية بدرجات متفاوتة حيث كانت تتراوح بين (0.375) كأدنى قيمة و(0.767) كأعلى قيمة، وهذا يعتبر مؤشرا على الاتساق الداخلي للاستبيان.

ب- الثبات بمعامل ألفا كرونباخ:

وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان ككل لمحاورة.

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل (Cronbach's Alpha)
المحور الأول	07	0.764
المحور الثاني	07	0.813
الاستبيان ككل	14	0.796

يتضح من الجدول أن قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان أداة الدراسة قدرت بـ(0.796) وقيم المحاور كما هي مبينة في الجدول قدرت بـ (0.764) بالنسبة للمحور الأول و (0.813) بالنسبة للمحور الثاني، بمعنى أنه بحذف المحور الأول ستقل درجة ثبات الاستبيان بدرجة طفيفة لا تكاد تذكر ، بينما عند حذف المحور الثاني فإن معامل الثبات سيزيد لكن هذه الزيادة طفيفة أيضا، وغير مؤثرة بدرجة كبيرة على الثبات الكلي للاستبيان.

وهذا يؤكد على أن الاستبيان بصورته الحالية وبمحتويه يتمتع بمعامل ثبات مرتفع وقوي.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة الصدق والثبات يمكننا استخدام الاستبيان ونحن مطمئنون لموثوقية نتائجه، والتي سترتب عنها الحكم بصحة أو بطلان الفرضيات المقترحة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: دور مبدأ الإفصاح والمسائلة في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية.

السؤال الأول: هل نشر المعلومات يساعد في الرقابة الجماعية في الوسط الإداري؟
الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان نشر المعلومات يساعد في الرقابة الجماعية في الوسط الإداري.

* الجدول رقم (4) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) حول ما إذا كان نشر المعلومات يساعد في الرقابة الجماعية في الوسط الإداري

بدائل الإجابة على السؤال رقم 1	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	60.0%	10.0	8.0	2	9.800	0070.	دال عند 0.01
نوعا ما	7	23.3%	10.0	-3.0				
لا	5	16.7%	10.0	-5.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (4) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت (60.0%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (7) فردا بنسبة مئوية بلغت (23.3%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (5) فردا بنسبة مئوية بلغت (16.7%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب(9.800) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن نشر المعلومات يساعد في الرقابة الجماعية في الوسط الإداري ، إذ أن وصول المعلومة في وقتها وإلى كافة الموظفين تبقّيهم على دراية بحدود العمل المنوطة بهم وهذا ما يعمل على زيادة معرفة الدور لكل موظف وعامل بالمؤسسة أي أنه يساهم في تعزيز الرقابة الجماعية لدور كل فرد وعامل بالمؤسسة.

السؤال الثاني: هل الشفافية في العمل تعزز مبدأ التعاون بين العاملين بالمؤسسة الرياضية؟
الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كانت الشفافية في العمل تعزز مبدأ التعاون بين العاملين بالمؤسسة الرياضية.

* **الجدول رقم (5) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) حول ما إذا كانت الشفافية في العمل تعزز مبدأ التعاون بين العاملين**

بدائل الإجابة على السؤال رقم 2	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	11	36.7%	10.0	1.0	2	8.600	0.0140	دال عند 0.01
نوعاً ما	16	53.3%	10.0	6.0				
لا	3	10.0%	10.0	-7.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (5) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت (36.7%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعاً ما"، والبالغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت (53.3%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (3) فرداً بنسبة مئوية بلغت (10.0%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (8.600) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الأعلى تكراراً (نوعاً ما).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الشفافية في العمل تعزز مبدأ التعاون بين العاملين ، حيث أن وجود الشفافية يعد عامل مهم في تعزيز الثقة بين الموظفين وحافز يشجعهم على العمل والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

السؤال الثالث: هل للشفافية والنزاهة والوضوح في المعلومات تساهم في تقييم كفاءة نظام المراقبة الداخلية؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كانت الشفافية والنزاهة والوضوح في المعلومات تساهم في تقييم كفاءة نظام المراقبة الداخلية

* الجدول رقم (6) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3) حول ما إذا كانت الشفافية والنزاهة والوضوح في المعلومات تساهم في تقييم كفاءة نظام المراقبة الداخلية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 3	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	11	36.7%	10.0	1.0	2	0.600	0.741	دال عند 0.01
نوعا ما	11	36.7%	10.0	1.0				
لا	8	26.7%	10.0	-2.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (6) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا ، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" ، وقد بلغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت (36.7%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت (36.7%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (8) فردا بنسبة مئوية بلغت (26.7%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (6000.) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الشفافية والنزاهة والوضوح في المعلومات تساهم في تقييم كفاءة نظام المراقبة الداخلية، لأن الشفافية والنزاهة والوضوح من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في تقييم كفاءة النظام المراقبة الداخلي فالابتعاد عن الذاتية والوساطة والمحاباة والغموض يعمل على تعزيز دور لجان المراقبة وتقييم كفاءة النظام الرقابي عموماً .

السؤال الرابع: هل لاستخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن المعلومات يرفع من جودة العمل بالمؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان استخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن المعلومات يرفع من جودة العمل.

* الجدول رقم (7) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حول ما إذا كان يتم استخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن المعلومات قصد الرفع من جودة العمل.

بدائل الإجابة على السؤال رقم 4	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	7	23.3%	10.0	-3.0	2	5.400	0670.	دال عند 0.01
نوعاً ما	16	53.3%	10.0	6.0				
لا	7	23.3%	10.0	-3.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (7) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (7) فرداً بنسبة مئوية بلغت (23.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعاً ما"، والبالغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت (53.3%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (7) فرداً بنسبة مئوية بلغت (23.3%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (5.400) وهي قيمة دالة

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نوعا ما).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن استخدام التكنولوجيا يساعد في الإفصاح عن المعلومات قصد الرفع من جودة العمل، فالتكنولوجيا أصبحت عامل مهم في الاتصال الإداري ونقل المعلومات بشكل سريع وفي الوقت المناسب وهو ما يساعد في اختصار الوقت والجهد والتكاليف والذي يؤدي حتما إلى الرفع من جودة العمل .

السؤال الخامس: هل للإفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان الإفصاح وشفافية الإدارة في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية.

* الجدول رقم (8) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5) حول ما إذا كان الإفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 5	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	10	33.3%	10.0	0.0	2	7.200	0.027	دال عند 0.01
نوعا ما	16	53.3%	10.0	6.0				
لا	4	13.3%	10.0	-6.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (8) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت (53.3%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (4) فردا بنسبة مئوية بلغت (13.3%).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (7.200) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نوعا ما).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الإفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية ، إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة هو التحكم في الوقت والقدرة على إدارته وفق أهداف المؤسسة وبرنامجها وهو ما يساهم في تصحيح ومعالجة الانحرافات في وقتها والحيلولة دون وقوع أخطاء مستقبلية .

السؤال السادس: هل الآليات المحددة للمساءلة تعزز دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كانت الآليات المحددة للمساءلة تعزز دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء بالمؤسسة الرياضية.

* **الجدول رقم (9)** يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) حول ما إذا كانت الآليات المحددة للمساءلة تعزز دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء

بدائل الإجابة على السؤال رقم 6	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	63.3%	10.0	9.0	2	13.400	0.01	دال عند 0.01
نوعا ما	8	26.7%	10.0	-2.0				
لا	3	10.0%	10.0	-7.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا ، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (6) بالبديل "نعم" ، وقد بلغ عددهم (19) فردا بنسبة مئوية بلغت (63.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" ، والبالغ عددهم (8) فردا بنسبة مئوية بلغت (26.7%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" ، والبالغ عددهم (3) فردا بنسبة مئوية بلغت (10.0%)،

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (13.400) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الآليات المحددة للمساعدة تعزز دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء ، حيث أن حسن اختيار الآليات ونوعيتها ومواءمتها مع المسؤولية الإدارية يعزز من فعالية دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء بالمؤسسات الرياضية .

السؤال السابع: هل تساعد آليات المسائلة الإدارية بمراقبة العمل في أي وقت؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كانت آليات المسائلة الإدارية تساعد بمراقبة العمل في أي وقت

* الجدول رقم (10) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) حول ما إذا كانت آليات المسائلة الإدارية تساعد في مراقبة العمل في أي وقت

بدائل الإجابة على السؤال رقم 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	53.3%	10.0	6.0	2	7.200	0.0270	دال عند 0.01
نوعاً ما	10	33.3%	10.0	0.0				
لا	4	13.3%	10.0	-6.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فرداً، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (7) بالبديل "نعم" ، وقد بلغ عددهم (16) فرداً بنسبة مئوية بلغت (53.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعاً ما"، والبالغ عددهم (10) فرداً بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (4) فرداً بنسبة مئوية بلغت (13.3%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (7.200) وهي قيمة دالة

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن آليات المساواة الإدارية تساعد في مراقبة العمل في أي وقت ، حيث تلعب مرونة آليات الرقابة من ناحية أخرى دورا مهما في مراقبة العمل في أي وقت وتوفير البيانات والمعلومات المهمة في أي وقت

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: دور مبدأ العدالة والمساواة في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية

السؤال الثامن: هل تطبيق العدالة والمساواة يوفر بيئة رقابية فعالة ؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يوفر بيئة رقابية فعالة.

* الجدول رقم (11) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يوفر بيئة رقابية فعالة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 8	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	50.0%	10.0	5.0	2	6.200	0450.	دال عند 0.01
نوعا ما	11	36.7%	10.0	1.0				
لا	4	13.3%	10.0	-6.0-				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (8) بالبديل "نعم" ، وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت (50.0%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت (36.7%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (4) فردا بنسبة مئوية بلغت (13.3%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (6.200) وهي قيمة دالة

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق العدالة والمساواة يوفر بيئة رقابية فعالة، فالاحترام وعدم التمييز بين الأفراد والمعاملة بنفس المعايير يوفر بيئة تسهم تطبيق رقابة ذات فعالية ونتائج تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

- السؤال التاسع: هل تطبيق العدالة والمساواة يساهم في التقييم المستقل في الرقابة الإدارية ؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كانت تطبيق العدالة والمساواة يساهم في التقييم المستقل في الرقابة الإدارية

* الجدول رقم (12) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (9) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في التقييم المستقل في الرقابة الإدارية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 9	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	10	33.3%	10.0	0.0	2	12.800	0.002	دال عند 0.01
نوعا ما	18	60.0%	10.0	8.0				
لا	2	6.7%	10.0	-8.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (9) بالبديل "نعم" ، وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية بلغت (60.0%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (2) فردا بنسبة مئوية بلغت (6.7%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (12.800) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نوعا ما).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق العدالة والمساواة يساهم في التقييم المستقل في الرقابة الإدارية ، إذ أن من أهم عوامل نجاح الرقابة الإدارية هو تطبيق العدالة والمساواة على كافة أفراد المؤسسة الرياضية ومستوياتها الإدارية والذي يسهم في استقلالية الجهاز الرقابي .

السؤال العاشر: هل تطبيق العدالة والمساواة يساهم في القيام بعمليات الفحص الخاص في جميع مستويات الإدارة ؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في القيام بعمليات الفحص الخاص في جميع مستويات الإدارة

* الجدول رقم (13) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في القيام بعملية الفحص الخاص في جميع مستويات الإدارة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 10	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	10	33.3%	10.0	0.0	2	7.200	0.027	دال عند 0.01
نوعا ما	16	53.3%	10.0	6.0				
لا	4	13.3%	10.0	-6.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا ، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" ، وقد بلغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت (53.3%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (4) فردا بنسبة مئوية بلغت (13.3%)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (7.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نوعا ما) .

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق العدالة والمساواة يساهم في القيام بعملية الفحص الخاص في جميع مستويات الإدارة. وهذا يعني أن العدالة بين أفراد المؤسسة الرياضية يزِيل العراقيل للقيام بالمراقبة والفحص في جميع مستويات الإدارة الرياضية

السؤال الحادي عشر: هل تطبيق العدالة والمساواة يزيد الثقة في مخرجات الرقابة الإدارية ؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يزيد الثقة في مخرجات الرقابة الإدارية.

* الجدول رقم (14) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يزيد الثقة في مخرجات الرقابة الإدارية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 11	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	16	53.3%	10.0	6.0	2	7.200	0270.	دال عند 0.01
نوعا ما	10	33.3%	10.0	.0				
لا	4	13.3%	10.0	-6.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت (53.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت (33.3%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (4) فردا بنسبة مئوية بلغت (13.3%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (7.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق العدالة والمساواة يزيد الثقة في مخرجات الرقابة الإدارية، ما يعني أن تطبيق العدالة والمساواة يعزز الثقة في نتائج ومخرجات الرقابة الإدارية ويعمل على اخذ القرارات الإدارية الصحيحة والموثوق فيها .

السؤال الثاني عشر: هل تطبيق العدالة والمساواة يساهم في تحديد التبعات القانونية والإدارية للجهات المسؤولة عن الأخطاء الإدارية ؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في تحديد التبعات القانونية والإدارية للجهات المسؤولة عن الأخطاء الإدارية.

* الجدول رقم (15) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم في تحديد التبعات القانونية والإدارية للجهات المسؤولة عن الأخطاء الإدارية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	14	46.7%	10.0	4.0	2	4.200	1220.	دال عند 0.01
نوعا ما	11	36.7%	10.0	1.0				
لا	5	16.7%	10.0	-5.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت (46.7%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (11) فردا بنسبة مئوية بلغت (36.7%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (5) فردا بنسبة مئوية بلغت (16.7%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (4.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق العدالة والمساواة يساهم في تحديد التبعات القانونية والإدارية للجهات المسؤولة عن الأخطاء الإدارية فوجود العدالة يضع الجميع أمام المسؤولية القانونية في تحمل الأخطاء الإدارية وتبعاتها.

السؤال الثالث عشر: هل تطبيق العدالة والمساواة يوفر الهيكل المناسب لتطبيق الرقابة الإدارية ؟
الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يوفر الهيكل المناسب لتطبيق الرقابة الإدارية.

* الجدول رقم (16) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يساهم و يوفر الهيكل المناسب لتطبيق الرقابة الإدارية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 13	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	50.0%	10.0	5.0	2	4.200	1220.	دال عند 0.01
نوعا ما	9	30.0%	10.0	-1.0				
لا	6	20.0%	10.0	-4.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت (50.0%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (9) فردا بنسبة مئوية بلغت (30.0%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (6) فردا بنسبة مئوية بلغت (20.0%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (4.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق العدالة والمساواة يساهم و يوفر الهيكل المناسب لتطبيق الرقابة الإدارية ، ما يعني أن العدالة والمساواة تسهم في خلق بيئة وهيكل رقابي فعال ومناسب ذو مصداقية ما يعود بالفائدة على المؤسسات الرياضية .

السؤال الرابع عشر: هل تطبيق العدالة والمساواة يقلل من الإجراءات الإضافية لتطبيق الرقابة الإدارية في المستويات العليا للإدارة ؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يقلل من الإجراءات الإضافية لتطبيق الرقابة الإدارية في المستويات العليا للإدارة .

* الجدول رقم (17) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14) حول ما إذا كان تطبيق العدالة والمساواة يقلل من الإجراءات الإضافية لتطبيق الرقابة الإدارية في المستويات العليا للإدارة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 14	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	13	43.3%	10.0	3.0	2	3.800	0.150	دال عند 0.01
نوعا ما	12	40.0%	10.0	2.0				
لا	5	16.7%	10.0	-5.0				
المجموع	30	100%						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 24

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (30) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة مئوية بلغت (43.3%)، أما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما"، والبالغ عددهم (12) فردا بنسبة مئوية بلغت (40.0%)، أما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا"، والبالغ عددهم (5) فردا بنسبة مئوية بلغت (16.7%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية ($df=2$) قدرت ب (3.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) ، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات لصالح المجموعة الأعلى تكرارا (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تطبيق العدالة والمساواة يقلل من الإجراءات الإضافية لتطبيق الرقابة الإدارية في المستويات العليا للإدارة

1-الفرضية التي تنص على: لمبدأ الإفصاح والمساءلة دور في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية:

*وقد أكدت النتائج على أن لمبدأ الإفصاح والمساءلة دور كبير في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية، حيث جاءت نتائج استجابات أفراد العينة على المحور الأول لتؤكد على هذا الأمر كما يلي :

-أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن نشر المعلومات يساعد في الرقابة الجماعية في الوسط الإداري ، حيث عبر ما نسبته (60.%) ب "نعم " و (23.3%) ب "نوعا ما " ، فيما تؤكد الأغلبية أن مبدأ الشفافية في العمل يعزز مبدأ التعاون بين العاملين ، وهذا ما عبر عنه ب"نوعا ما" بنسبة مئوية قدرها (53.3%) في حين نسبة (36.7%) عبر عنه "نعم"، وأشارت النتائج أيضا إلى أن إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية ، وهذا ما عبر عنه "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرها (53.3%)،

- كما يؤكد أفراد العينة على أن الشفافية والنزاهة والوضوح في المعلومات تساهم في تقييم كفاءة نظام المراقبة الداخلية ، وهذا ما عبر عنه "بنعم" بنسبة مئوية قدرها (36.7%) إضافة إلى الحرص أن استخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن المعلومات يرفع من جودة العمل، وهذا ما عبر عنه "نوعا ما" بنسبة مئوية قدرها (53.3%) في حين (23.3%) عبر ب"نعم"

كما أكدت عينة الدراسة على وجود لآليات محددة للمساءلة تعرضها الإدارة العليا تعزز دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء ، وهذا ما عبر عنه "بنعم" بنسبة مئوية قدرها (63.3%). بحيث يؤكدون أن ن آليات المساءلة الإدارية تساعد في مراقبة العمل في أي وقت بنسبة قدرها (53.3%)

2- الفرضية التي تنص على : لمبدأ العدالة والمساواة دور في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية :

*وقد أكدت النتائج على أن دور مبدأ العدالة والمساواة في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية، حيث جاءت نتائج استجابات أفراد العينة على المحور الثاني لتؤكد على هذا الأمر كما يلي :

-أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أن تطبيق العدالة والمساواة يوفر بيئة رقابية فعالة ، حيث عبر ما نسبته (50%) "بنعم" ، كما أن تطبيق العدالة والمساواة يساهم في التقييم المستقل في الرقابة الإدارية. ، وهذا ما عبر عنه "نوعا ما" بنسبة (60%) في حين قدر النسبة المئوية "بنعم " (33.3%).

-وأشارت النتائج أيضا إلى أن تطبيق العدالة والمساواة يساهم في القيام بعملية الفحص الخاص في جميع مستويات الإدارة ، وهذا ما عبر عنه "نعم" بنسبة مئوية قدرها (33.3%)، كما أكدت عينة الدراسة العينة

الفصل الخامس : عرض وتحليل و مناقشة النتائج

أن تطبيق العدالة والمساواة يزيد الثقة في مخرجات الرقابة الإدارية . وهذا ما عبر عنه "بنعم" بنسبة مئوية قدرها (53.3%).

-وقد أكد معظم أفراد العينة أن تطبيق العدالة والمساواة يساهم في تحديد التبعات القانونية والإدارية للجهات المسؤولة عن الأخطاء الإدارية ، وهذا ما عبر عنه "بنعم " بنسبة مئوية قدرها (46.7%) ، كما أكد أفراد العينة على أن تطبيق العدالة والمساواة يوفر الهيكل المناسب لتطبيق الرقابة الإدارية. بنسبة مئوية قدرها (50%)، وأن تطبيق العدالة والمساواة يقلل من الإجراءات الإضافية لتطبيق الرقابة الإدارية في المستويات العليا للإدارة وهذا ما عبر عنه أفراد العينة بنسبة "نعم والمقدرة ب(43.3%).

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بلال بوقرة "تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين الأداء". حيث أكدت على أنه من أجل تحسين أداء العاملين بمؤسسات الشباب والرياضة ، يجب تطبيق مبادئ الحوكمة تطبيقاً سليماً ، كما اتفقت في أن مبدأ الإفصاح والشفافية أبرز مبدأ من مبادئ الحوكمة مطبق في مديرية الشباب والرياضة.

كما أشارت نتائج دراسة حفيظ هاجر أم كلثوم(2014) : أن المراجعة الداخلية أهم أحد مكونات عناصر تطبيق الحوكمة في المؤسسات، مع تطبيق نظام سليم لأعمال المراجعة الداخلية يأتي عنه تفعيل مبادئ حوكمة المؤسسات.

الفصل السادس

الاستنتاجات والاقتراحات

الاستنتاج العام:

على ضوء الدراسة الميدانية التي أجريناها في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، من خلال توزيع الاستبيان لكل المسيرين والموظفين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها الدراسة "دور مبادئ الحوكمة في تعزيز الرقابة الإدارية"، حيث تم إثبات صحة الفرضيتين، وبناءاً على ذلك وبناءاً على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت.

ومن هنا يمكننا القول لن مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، ما هي إلا مؤسسة رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، تنافسي كان أم ترويجي ولا يمكن تحقق ذلك إلا بتطوير الرقابة والحد من ظاهرة الفساد الرياضي، حيث لا يتم هذا إلا بتضافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر مبادئ الحوكمة التي تسهم وتعزز فعالية الرقابة الإدارية داخل المؤسسة الرياضية، وذلك إذا استعملت هذه المبادئ بطريقة جيدة وفعالة تساهم في الوصول إلى المستوى المطلوب انجازه بالرقى بالرياضة و بالرقى بالمؤسسة الرياضية ككل إلى نحو أفضل، ولاعتبار أن الحوكمة تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الصائبة ومحاربة الفساد الإداري وتطوير الأهداف وكذلك الأداء الوظيفي للعامل وتعزيز فاعلية لجنة المراجعة والرقابة الداخلية، لهذا دعت مختلف الدول بتبني والعمل بمبادئ الحوكمة، التي دعت إليها اللجنة الدولية الاولمبية والاتحادات الرياضية الدولية سنة 2009م. ومن خلال هذا نستخلص في دراستنا الاستنتاجات التالية:

- تعزيز ثقافة الثقة والصدق والمهنية بين جميع أطراف الهيئات الرياضية
- لا يكتمل مبدأ الحوكمة إلا بمبدأ المساءلة في مختلف مستويات المؤسسة، فالموظفون يساءلون من طرف الإدارة، والإدارة والمراجع الداخلي يساءلون من قبل مجلس الإدارة، والمراجع الخارجي ومجلس الإدارة يساءلون من قبل المساهمين ، ومن فذلك فهو النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية ذات الصلة بالإدارة، مما يؤدي إلى تعزيز الرقابة الإدارية وتطوير أداء العاملين .
- تطبيق مبادئ الحوكمة: تحقيق العدالة والمساواة والإفصاح ومنح حق مسائلة في إدارة المؤسسة يحقق الحماية للمساهمين ويعزز من دور الهيئات الرقابية في الحد من الفساد الإداري بالمؤسسة الرياضية.
- القوانين والتشريعات تطبق على كافة الأصعدة من خلال تطبيق القوانين المحاسبية والرقابية مما تسهم في تحقيق الشفافية عبر عرض الصورة الحقيقية لما يحدث داخل المؤسسة الرياضية .
- تطبيق مبدأ المسائلة لتفعيل الانضباط في العمل الذي يحد من ظاهرة الفساد داخل المؤسسة

اقتراحات الدراسة :

بعد الانتهاء من تحليل وتفسير النتائج ووفقا للدراسات السابقة وما توصلنا اليه فإننا نقترح الآتي :

- 1- الحث على تفعيل الحوكمة الإدارية في المؤسسات الرياضية وتطبيق مبادئها .
- 2- اجراء المزيد من الدراسات المعمقة في مثل هذا الموضوع بالمؤسسات الرياضية .
- 3- استخدام التكنولوجيا في تعزيز الحوكمة بالمؤسسات الرياضية .
- 4- اجراء دورات تكوينية للموارد البشرية للإلمام بأهمية الحوكمة ودورها في المؤسسات الرياضية .
- 5- وضع تطبيق الحوكمة الإدارية ضمن أولويات المؤسسات الرياضية .
- 6- التطلع لتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الرياضية تماشيا مع تطبيق الإدارة الالكترونية .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة المصادر:

1-سورة الدخان، الآية 10، دار الفكر للطباعة والنشر، لبنان، 1404هـ

2-سورة ق الآية 18، دار الفكر للطباعة والنشر، لبنان، 1404هـ

ثانياً-قائمة المراجع باللغة العربية:

1.احمد العايد وآخرون:المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، بيروت، 1989م

2.الشويكي سمير: المعجم الإداري، دار أسامة للمشرف الثقافي، الأردن، 2006م.

3.احمد يوسف دودين: إدارة الجودة الشاملة، الاكاديمين للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.

4.اشرف حنا ميخائيل: تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، القاهرة، 2005م.

5.أمين السيد لطفي: "المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال" الدار الجامعية، مصر، 2005.

6.إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003م

7.الراحلة عبد الرزاق سلم، خضور ناصر جمال: مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2012م .

8.بن حبتور، عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.

9.بوداود عبد اليمين: المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م.

10.بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

11.تيرس عوديشو: " الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق"، الأكاديمية الاولمبية العراقية، بغداد، 2015م.

12.حسن محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والطباعة، الأردن، 2013م.

13.حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.

14.ثابت عبدالرحمان إدريس /جمال الدين محمد موسى:"الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ط1، مصر، 2001-2002م.

15.درة عبد الباري إبراهيم، محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة (منحى نظامي)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.

16.ديري زاهد محمد: الرقابة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.

17. ريحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للطباعة، عمان، 2007م.
18. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي، دار الهدى للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 2007م.
19. زكريا الدوري وآخرون : مبادئ ومداخل الإدارة وظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م
20. عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
21. علي عباس: الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار إثراء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م.
22. كاثرين كوتشا هلبانغ، ترجمة سمير كريم: حوكمة الشركات في القرن 21، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن الولايات المتحدة الأمريكية، 2003م
23. كريم حسن: مفهوم الحكم الراشد في الفساد والحكم الراشد في البلاد العربية، دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2004م.
24. كمال بربر: إدارة المرد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1997م.
25. محسن احمد الخضير: حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2005م
26. محمد عيسى الفاعوري: الإدارة بالرقابة، دار الكنوز المعرفية العلمية، عمان، 2008م
27. محمد مجدي سيد شوشة: " حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013م
28. محمود عرفان السرحان: مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2015م.
29. مصطفى محمد محمود: الرقابة الإدارية، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، 2012م .
30. مصطفى يوسف كامل: المفاهيم الإدارية الحديثة مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013م
31. موريس انجرس: منهجية البحث العلمي، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004م.
32. نرمين أبو العطا: حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، وغرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003م.

ثالثا-المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1.بوصلاح النذير: اقتراح إستراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر، 2015م.
- 2.السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، رسالة منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، 2011م.
- 3.غلوسي دلال: الرقابة الإدارية والتسيب الإداري في المؤسسة، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015م.
- 4.أيوب مخنش: الحوكمة الرشيدة واليتها في الحد من الفساد الرياضي، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2020م، الرابط
URI: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/23294>
- 5.أوصيف نور الهدى: متطلبات تطبيق الحوكمة بشركات المساهمة الرياضية في الجزائر، دراسة ميدانية للرابطة الأولى والثانية لكرة القدم موبيليس، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015م.
- 6.بوقرة بلال ، تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015م.
<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/3660>
- 7.دبدوش بلال: واقع نظم المعلومات بمديريات الشباب والرياضة، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016م.
8. URI: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/80> .
8.سيف الدين مزاری: نجاعة الرقابة الإدارية وتأثيرها على التقييم الإداري في المؤسسة الرياضية، مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020م.
URI: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/20361>

- 9.مطرفي خميسي: دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية فرع إدارة وتنظيم في الرياضة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، غير منشورة 2012/2011.
- 10.هارون وليد: تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة ولاية البرج، مذكرة ماستر، قسم الإدارة والتسيير رياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2019م
- URI: <http://dspace.univmsila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14548> .

رابعاً-المجلات والدوريات:

- 1.مجلة منازعات الأعمال 2016، مقال بعنوان دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية لطالب بربريس شريف في باحث في صف الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 03.
- 2.فؤاد شاكر: الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 ، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، 2006م.
- 3.البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003م.
- 4.المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول: " التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات "، بالتعاون مع الاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين، وزارة الاستثمار "مركز المديرين"بجمهورية مصر والمنعقدة في الشارقة، الإمارات، سبتمبر 2005م

خامساً-المراجع الأجنبية:

- 1.Assemble Parlementaire, la bonne gouvernance et l'éthique du sport, Conseil de l'Europe, doc12889, 5 Avril 2012.
- 2.Alamgir, M.(2007), corporate governance ; A Risk perspective, paper presented to; corporate governance and reform, paving the Egyptian Banking Institute, Cairo, may 7_8.
- 3.Freeland, C, (2007), Basel committee Guidance on corporate governance for Banks, paper presented to: corporate governance and reform: paving the way to financial stability and development, a conference organized by the Egyptian banking institute , Cairo, Ma
4. Fawzi.s, April 2003, assesment of corporate governance in Egypt, working paper N82 Egypt, the Egyptian centre for Economic Studies.

5. Iskander.M, and N.Chamlou, (2002), corporate governance: A Frame work for Implementation.
6. Russell Hoyza and Graham Cuskelly: sport governance, Oxford ox2 8dp-UK, 2007.

سادسا-المواقع الالكترونية:

- 1.Alphabeta.argaam.com, nourh el jqndell, 2019//https;

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

استمارة استبيان

مذكرة التخرج ماستر تخصص : تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

تحت عنوان

دور مبادئ الحوكمة في تعزيز الرقابة الإدارية

بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

في إطار انجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو مساعدتكم لنا ، وذلك بمنح وإبداء رأيكم حول ما تتضمنه كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تناسب اختيارك.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

-المحور الأول: لمبدأ الإفصاح والمسائلة دور في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية.

(3) لا	(2) نوعاً	(1) نعم	العبارات
05	07	18	1 نشر المعلومات يساعد في الرقابة الجماعية في الوسط الإداري
03	16	11	2 الشفافية فالعمل تعزز مبدأ التعاون بين العاملين
08	11	11	3 تساهم الشفافية والنزاهة و الوضوح في المعلومات في تقييم كفاءة نظام المراقبة الداخلية
07	16	07	4 يتم استخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن المعلومات قصد الرفع من جودة العمل
04	16	10	5 إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب يساهم في تعزيز الرقابة الإدارية
03	08	19	6 آليات المحددة للمسائلة تعزز دور لجنة المراجعة في متابعة وتقييم الأداء
04	12	16	7 تساعد آليات المسائلة الإدارية بمراقبة العمل في أي وقت

المحور الثاني: لمبدأ العدالة والمساواة دور في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية.

(3) لا	(2) نوعا ما	(1) نعم	العبارات
04	11	15	8 تطبيق العدالة والمساواة يوفر بيئة رقابية فعالة
02	08	20	9 تطبيق العدالة والمساواة يساهم في التقييم المستقل في الرقابة الإدارية
04	16	10	10 تطبيق العدالة والمساواة يساهم في القيام بعمليات الفحص الخاص في جميع مستويات الإدارة
04	10	16	11 تطبيق العدالة والمساواة يزيد الثقة في مخرجات الرقابة الإدارية
05	11	14	12 تطبيق العدالة والمساواة يساهم في تحديد التبعات القانونية والإدارية للجهات المسؤولة عن الأخطاء الإدارية
06	09	15	13 تطبيق العدالة والمساواة يوفر الهيكل المناسب لتطبيق الرقابة الإدارية
5	12	13	14 تطبيق العدالة والمساواة يقلل من الإجراءات الإضافية لتطبيق الرقابة الإدارية في المستويات العليا للإدارة

شكرا لكم

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	60.0	60.0	60.0
نوعا ما	7	23.3	23.3	83.3
لا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	11	36.7	36.7	36.7
نوعاما	16	53.3	53.3	90.0
لا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	11	36.7	36.7	36.7
نوعاما	11	36.7	36.7	73.3
لا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	7	23.3	23.3	23.3
نوعاما	16	53.3	53.3	76.7
لا	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	10	33.3	33.3	33.3
نوعاما	16	53.3	53.3	86.7
لا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	63.3	63.3	63.3
نوعاما	8	26.7	26.7	90.0
لا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	53.3	53.3	53.3
نوعاما	10	33.3	33.3	86.7
لا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	15	50.0	50.0	50.0
نوعاما	11	36.7	36.7	86.7
لا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	10	33.3	33.3	33.3
نوعاما	18	60.0	60.0	93.3
لا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	10	33.3	33.3	33.3
نوعاما	16	53.3	53.3	86.7
لا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	53.3	53.3	53.3
نوعاما	10	33.3	33.3	86.7
لا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	14	46.7	46.7	46.7
نوعاما	11	36.7	36.7	83.3
لا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	15	50.0	50.0	50.0
نوعاما	9	30.0	30.0	80.0
لا	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	13	43.3	43.3	43.3
نوعاما	12	40.0	40.0	83.3
لا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س1

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	18	10.0	8.0
نوعاما	7	10.0	-3.0-
لا	5	10.0	-5.0-
Total	30		

س2

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	11	10.0	1.0
نوعاما	16	10.0	6.0
لا	3	10.0	-7.0-
Total	30		

س3

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	11	10.0	1.0
نوعاما	11	10.0	1.0
لا	8	10.0	-2.0-
Total	30		

س4

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	7	10.0	-3.0-
نوعاما	16	10.0	6.0
لا	7	10.0	-3.0-
Total	30		

س5

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	10	10.0	.0
نوعاما	16	10.0	6.0
لا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

س6

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	19	10.0	9.0
نوعاما	8	10.0	-2.0-
لا	3	10.0	-7.0-
Total	30		

س7

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	16	10.0	6.0
نوعاما	10	10.0	.0
لا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

س8

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	15	10.0	5.0
نوعاما	11	10.0	1.0
لا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

9س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	10	10.0	.0
نوعاما	18	10.0	8.0
لا	2	10.0	-8.0-
Total	30		

10س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	10	10.0	.0
نوعاما	16	10.0	6.0
لا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

11س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	16	10.0	6.0
نوعاما	10	10.0	.0
لا	4	10.0	-6.0-
Total	30		

12س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	14	10.0	4.0
نوعاما	11	10.0	1.0
لا	5	10.0	-5.0-
Total	30		

13س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	15	10.0	5.0
نوعاً ما	9	10.0	-1.0-
لا	6	10.0	-4.0-
Total	30		

س14

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	13	10.0	3.0
نوعاً ما	12	10.0	2.0
لا	5	10.0	-5.0-
Total	30		

Test

	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13	س14
Khi-deux	9.800 ^a	8.600 ^a	.600 ^a	5.400 ^a	7.200 ^a	13.400 ^a	7.200 ^a	6.200 ^a	12.800 ^a	7.200 ^a	7.200 ^a	4.200 ^a	4.200 ^a	3.800 ^a
Ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Signification asymptotique	.007	.014	.741	.067	.027	.001	.027	.045	.002	.027	.027	.122	.122	.150

a. 0 cellules (.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.