



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

الشعبة : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية الرمز:.....

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان

تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز

مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

(دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية بولاية بالمسيلة)

إشراف الأستاذ:

- أ.د. بوساق فتيحة

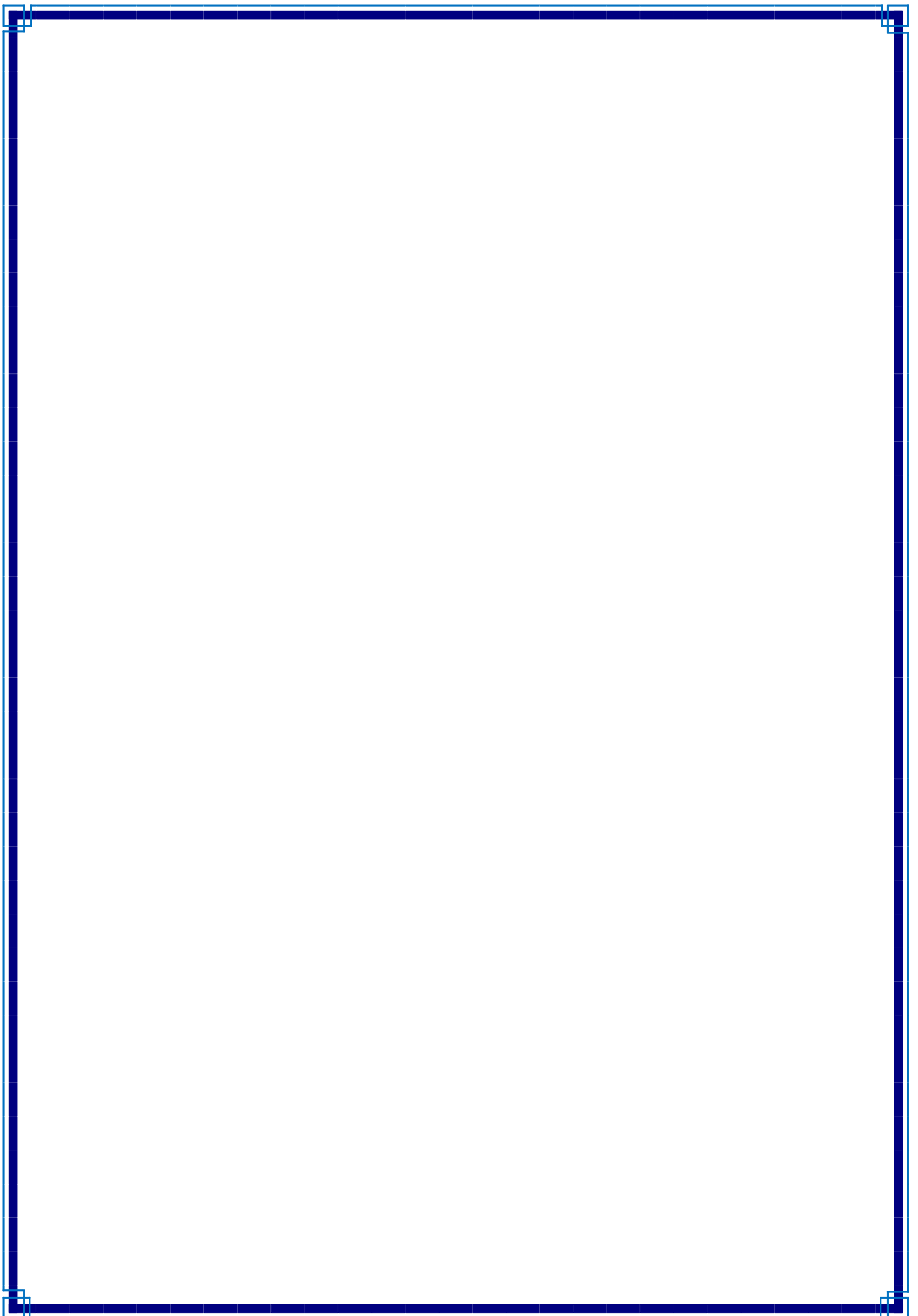
إعداد الطالب:

- زقعار فاروق

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب   | الرتبة العلمية       | مؤسسة الانتماء  | الصفة        |
|----------------|----------------------|-----------------|--------------|
| عمارة نورالدين | استاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة   | رئيسا        |
| بوساق فتيحة    | استاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة   | مشرفا ومقررا |
| خضار خالد      | استاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة   | مشرفا مساعدا |
| بوصلاح النذير  | استاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة   | عضوا مناقشا  |
| خلفي سليم      | استاذ محاضر أ        | جامعة سوق اهراس | عضوا مناقشا  |
| صواش عيسى      | استاذ محاضر أ        | جامعة بسكرة     | عضوا مناقشا  |

السنة الجامعية: 2023-2024





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



القسم : الإدارة والتسيير الرياضي الرقم التسلسلي:.....

الشعبة : تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية الرمز:.....

التخصص : الإدارة والتسيير الرياضي

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان:

تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز

مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

(دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية بولاية بالمسيلة)

إشراف الأستاذ:

- أ.د. بوساق فتيحة

إعداد الطالب:

- زقعار فاروق

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب   | الرتبة العلمية       | مؤسسة الانتماء  | الصفة        |
|----------------|----------------------|-----------------|--------------|
| عمارة نورالدين | استاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة   | رئيسا        |
| بوساق فتيحة    | استاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة   | مشرفا ومقررا |
| خضار خالد      | استاذ محاضر أ        | جامعة المسيلة   | مشرفا مساعدا |
| بوصلاح النذير  | استاذ التعليم العالي | جامعة المسيلة   | عضوا مناقشا  |
| خلفي سليم      | استاذ محاضر أ        | جامعة سوق اهراس | عضوا مناقشا  |
| صواش عيسى      | استاذ محاضر أ        | جامعة بسكرة     | عضوا مناقشا  |

السنة الجامعية: 2023-2024

# إهداء

الحمد لله رب العالمين نحمده حمد الشاكرين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين عليه افضل الصلاة وازكى التسليم

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع فاهدي ثمرة جهدي لمن كانا دوما بجانب الوالدين الكريمن الذين قال الله فيهما (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) .

كما اهدي عملي الى رفيقة دربي ومشواري زوجتي الغالية التي كانت دائما سندا لي وعونا في إعداد هذه الأطروحة ولكل أبنائي الأعراء قررة عيني زين الدين وذكرياء ورياض ودعاء جعلهم الله عوننا وذخرنا لي والى إخوتي البررة عبد الكريم وحمزة وعبد الحافظ وكل اخواتي لبنى وسهام وصباح واسماء ووفاء والى كل الأصدقاء والزملاء والأحباب الذين عرفتهم واحببتهم .

زقعار فاروق

# كلمة شكر

أتقدم بجزيل الشكر لإدارة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة، والتي وفقنا فيها بالنجاح في مسابقة الدكتوراه، والى كل أساتذتي الافاضل وبخاصة أساتذة قسم الادرة والتسيير الرياضي الذين نهلنا الكثير من العلم على ايديهم واكثرعنا من حياض معرفتهم واخلاقهم ولم يبخلوا علينا بما جادت بالعلوم والمعارف ملكاتهم .

كما أتقدم بأرقى عبارات الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة أ.د. بوساق فتيحة والتي كانت سندا وموجها لنا في كل محطات انجاز الاطروحة ، والى كل الأساتذة الذين قدموا لي يد المساعدة منهم د. خلفة عماد و د. زميت عبد الرحيم وكذلك الشكر موصول لكل زملائي دفعة الدكتوراه ، مبروك عدالة، نورالدين برباش، نصر الدين بن تومي ، محمد بلقرش ، عائشة بورحلي .

والى كل موظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وكل عائلة ألعاب القوى والى كل رفاق الدراسة وزملاء العمل في قطاع التربية.

زقعار فاروق

قائمة

المحتويات

|                                                                     |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                     | الشكر                                              |
|                                                                     | الإهداء                                            |
|                                                                     | قائمة المحتويات                                    |
|                                                                     | قائمة الاشكال                                      |
|                                                                     | قائمة الجداول                                      |
|                                                                     | الملخص باللغة الإنجليزية Abstract                  |
| أ                                                                   | مقدمة                                              |
| <b>الجانب المنهجي</b>                                               |                                                    |
| <b>الإطار العام للدراسة</b>                                         |                                                    |
| 6                                                                   | 1-الإشكالية                                        |
| 8                                                                   | 2-فرضيات الدراسة                                   |
| 8                                                                   | 3-أهمية الدراسة                                    |
| 8                                                                   | 4-أهداف الدراسة                                    |
| 8                                                                   | 5-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة                    |
| 11                                                                  | 6-الدراسات السابقة                                 |
| 22                                                                  | 7-التعقيب على الدراسات السابقة                     |
| <b>الجانب النظري</b>                                                |                                                    |
| <b>الفصل الأول : مبادئ الحوكمة الاطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات</b> |                                                    |
| 26                                                                  | تمهيد                                              |
| 27                                                                  | 1-التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة                   |
| 29                                                                  | 1-1- واقع الحوكمة المؤسسية على مستوى الدول العربية |
| 31                                                                  | 1-2- تجربة حوكمة المؤسسات في الجزائر               |
| 32                                                                  | 1-3- انشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات              |
| 32                                                                  | 2- ماهية حوكمة المؤسسات                            |
| 33                                                                  | 1-2- اسباب نشأة حوكمة المؤسسات                     |
| 33                                                                  | 2-2- أهمية حوكمة المؤسسات                          |
| 37                                                                  | 3-3- اهداف الحوكمة                                 |
| 39                                                                  | 4- الاطراف الرئيسية في الحوكمة                     |

|                                                |                                       |
|------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 39                                             | 4-1- المساهمون                        |
| 39                                             | 4-2- مجلس الادارة                     |
| 40                                             | 4-3- الادارة                          |
| 40                                             | 4-4- اصحاب المصالح                    |
| 40                                             | 5- محددات حوكمة المؤسسات              |
| 41                                             | 5-1- المحددات الخارجية                |
| 41                                             | 5-2- المحددات الداخلية                |
| 42                                             | 5-3- مبادئ حوكمة المؤسسات             |
| 48                                             | 7- خصائص حوكمة المؤسسات               |
| 53                                             | 8- الحوكمة في المؤسسات الرياضية       |
| 71                                             | 9-1- تعريف الحوكمة الرياضية           |
| 55                                             | 9-2- مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي  |
| 56                                             | 9-3- الالتزام بمبادئ الحوكمة الرياضية |
| 57                                             | خلاصة                                 |
| <b>الفصل الثاني: التخطيط في المجال الرياضي</b> |                                       |
| 59                                             | تمهيد                                 |
| 60                                             | 1- ماهية التخطيط :                    |
| 60                                             | 1-1- مفهوم التخطيط                    |
| 63                                             | 1-2- التخطيط الرياضي                  |
| 63                                             | 1-3- التخطيط في المؤسسات الرياضية     |
| 64                                             | 1-4- اهمية ومزايا التخطيط             |
| 67                                             | 1-5- مسؤولية التخطيط                  |
| 68                                             | 1-6- مبادئ التخطيط                    |
| 70                                             | 1-7- مميزات التخطيط                   |
| 71                                             | 1-8- اسباب التخطيط                    |
| 71                                             | 1-9- عناصر التخطيط                    |
| 73                                             | 2- مستويات التخطيط                    |
| 73                                             | 3- وظائف التخطيط                      |
| 74                                             | 3-1- معوقات التخطيط في الادارة        |

|                                         |                                                  |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 74                                      | 2-3- معوقات وصعوبات عملية التخطيط                |
| 75                                      | 3-3- نصائح مهمة في التخطيط                       |
| 77                                      | 4-3- انواع التخطيط                               |
| 78                                      | 5-3- الحاجة الى التخطيط                          |
| 78                                      | 6-3- اهداف التخطيط                               |
| 79                                      | 7-3- فوائد التخطيط                               |
| 80                                      | 8-3- خصائص التخطيط                               |
| 80                                      | 9-3- ابعاد التخطيط                               |
| 81                                      | 10-3- مراحل التخطيط                              |
| 82                                      | 11-3- احتياجات التخطيط                           |
| 83                                      | خلاصة                                            |
| <b>الفصل الثالث : المؤسسات الرياضية</b> |                                                  |
| 85                                      | تمهيد                                            |
| 86                                      | 1- ماهية المؤسسة                                 |
| 86                                      | 1-1- مفهوم المؤسسة                               |
| 86                                      | 2-1- تصنيف المؤسسات                              |
| 87                                      | 3-1- أنواع المؤسسات                              |
| 88                                      | 2- المؤسسة الرياضية:                             |
| 89                                      | 1-2- أنواع المؤسسات الرياضية                     |
| 89                                      | 2-2- أجزاء ومستويات المؤسسة                      |
| 91                                      | 3-2- خصائص المؤسسة الرياضية                      |
| 91                                      | 4-2- أهمية المؤسسة الرياضية                      |
| 92                                      | 5-2- الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية            |
| 92                                      | 3- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية             |
| 93                                      | 1-3- المبادئ الأساسية للمؤسسات الرياضية          |
| 93                                      | 4- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة         |
| 93                                      | 1-4- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة |
| 98                                      | 2-4- مهام مديرية الشباب والرياضة                 |
| 99                                      | 3-4- مهام مدير الشباب والرياضة                   |

|                                                  |                                               |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 100                                              | 4-4-4 مهام المفتشية                           |
| 100                                              | 4-5- التعريف الإجرائي لمديرية الشباب والرياضة |
| 102                                              | 5- مفهوم المنشأة الرياضية                     |
| 103                                              | 5-1- خصائص المنشآت الرياضية                   |
| 103                                              | 5-2- أهداف المنشآت الرياضية                   |
| 104                                              | 5-3- إمكانات المنشآت الرياضية                 |
| 107                                              | 5-4- الأسس العامة للمنشآت الرياضية            |
| 112                                              | خلاصة                                         |
| <b>الجانب التطبيقي</b>                           |                                               |
| <b>الفصل الرابع : منهجية البحث</b>               |                                               |
| 115                                              | تمهيد                                         |
| 116                                              | 1- الدراسة الاستطلاعية                        |
| 116                                              | 2- حدود الدراسة                               |
| 117                                              | 3- منهج الدراسة                               |
| 117                                              | 4- متغيرات الدراسة                            |
| 118                                              | 5- مجتمع وعينة الدراسة                        |
| 119                                              | 6- أدوات الدراسة                              |
| 121                                              | 7- ثبات وصدق أداة الدراسة                     |
| 130                                              | الخلاصة                                       |
| <b>الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b> |                                               |
| 132                                              | 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة           |
| 133                                              | 1-2- عرض نتائج استبيان الدراسة                |
| 139                                              | 1-3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة  |
| <b>الفصل السادس : الاستنتاجات والاقتراحات</b>    |                                               |
| 150                                              | 6-1- الاستنتاج العام                          |
| 151                                              | 6-2- التوصيات والاقتراحات                     |
| 154                                              | -المصادر والمراجع                             |
|                                                  | - قائمة الملاحق                               |

## قائمة الجداول

- قائمة الاشكال

| الصفحة | رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                    |
|--------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 33     | 01        | يوضح عوامل الاهتمام بحوكمة المؤسسات،                                           |
| 37     | 02        | يوضح اهمية حوكمة المؤسسات                                                      |
| 40     | 03        | يوضح الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات                               |
| 42     | 04        | يوضح المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة المؤسسات                               |
| 48     | 05        | يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 في اطار حوكمة المؤسسات . |
| 52     | 06        | يوضح خصائص حوكمة الشركات                                                       |
| 81     | 07        | يوضح مراحل عملية التخطيط                                                       |
| 101    | 08        | يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة                                  |
| 133    | 09        | يوضح توزيع عبارات البعد الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية              |
| 135    | 10        | يوضح توزيع عبارات البعد الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية             |
| 137    | 11        | يوضح توزيع عبارات البعد الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية             |

قائمة الأشكال

- قائمة الجداول

| الصفحة | رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                                                                  |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 119    | 01         | يوضح توصيف عينة البحث                                                                                                         |
| 121    | 02         | يوضح مقياس ليكارت الثلاثي                                                                                                     |
| 122    | 03         | يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرو نباخ                                                                                     |
| 123    | 04         | يوضح ارتباط كل عبارة بالمحور الأول                                                                                            |
| 124    | 05         | يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الأول مع درجته الكلية                                                                      |
| 125    | 06         | يوضح ارتباط كل عبارة بالمحور الثاني                                                                                           |
| 126    | 07         | يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية                                                                     |
| 127    | 08         | يوضح ارتباط كل عبارة بالمحور الثالث                                                                                           |
| 128    | 09         | يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية                                                                     |
| 128    | 10         | يبين مصفوفة ارتباطات محاور الاستبيان مع درجته الكلية                                                                          |
| 131    | 11         | يبين التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة                                                               |
| 132    | 12         | يبين وصف عبارات البعد الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية                                                  |
| 134    | 13         | يوضح وصف عبارات البعد الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية                                                 |
| 136    | 14         | يبين وصف عبارات البعد الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية                                                 |
| 138    | 15         | يوضح اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن دور بعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة      |
| 141    | 16         | يوضح اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن دور مبدأ الافصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة |
| 144    | 17         | يوضح كا <sup>2</sup> للكشف عن دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة                 |
| 145    | 18         | يوضح اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة  |

## ملخص الدراسة باللغة العربية :

تضمنت الدراسة موضوع بعنوان " تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية " وبحكم ان الموضوع على المستوى المحلي ، كانت الدراسة ميدانية ببعض المؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ،حيث هدفت الدراسة الى معرفة دور تطبيق بعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية، وللتحقق من صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في المؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة ، اما العينة فتمثلت في بعض مسيري وموظفي المؤسسات الرياضية ، تم اخيارهم بطريقة عشوائية وقمنا بتصميم استمارة الاستبيان كأداة للدراسة ، حيث احتوت على ثلاثة محاور كل محور يضم عشرة (10) عبارات وبعد المعالجة الإحصائية اللازمة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية (SPSSv25 )

توصل الباحث الى اهم النتائج التالية:

- تساهم بعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية
- يساهم مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية
- يساهم مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية
- يساهم مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

### Summary in English:

The study included a topic entitled "The application of some principles of governance and their role in enhancing the inputs of the planning function in sports institutions." Since the topic is at the local level, the study was field based in some sports institutions affiliated with the Directorate of Youth and

Sports in the state of M'sila, where the study aimed to know the role of applying some principles of governance in enhancing Inputs of the planning function in sports institutions, and to verify the validity of the hypotheses, the descriptive and analytical approach was adopted. The research community was represented in the sports institutions affiliated with the Youth and Sports Directorate, while the sample was represented by some managers and employees of sports institutions, who were chosen randomly. We designed the questionnaire form as a tool for the study, as it contained three axes, each axis containing ten (10) statements, and after the necessary statistical treatment of Using the statistical package program (SPSSv25)

The researcher reached the following most important results:

- Some principles of governance contribute to enhancing the inputs of the planning function in sports institutions
  - The principle of disclosure and accountability contributes to enhancing the inputs of the planning function in sports institutions
  - The principle of transparency contributes to enhancing the inputs of the planning function in sports institutions .
  - he principle of law and justice contributes to enhancing the inputs of the planning function in sports institutions.

مقدمة

## مقدمة:

أضحت العملية الادارية في عالمنا اليوم امرا هاما تحتاجه جميع التنظيمات ، فما يميز المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات السائرة في طريق النمو هو حسن الادارة وكفاءتها وحاكمتها ،اي الادارة الرشيدة او التسيير الاداري الرشيد، فيعد موضوع الحوكمة المؤسسية من المواضيع التي تهتم كل البلدان المتقدمة ، ويهتم بها ايضا عدد من الدوائر الاقتصادية والمالية و القانونية في جميع انحاء العالم فمع شيوع ظاهرة العولمة وانهيار الحواجز التجارية ،والعوائق الخاصة بانتقال رؤوس الاموال بين الدول العربية ، و ظهور العديد منها بصورة جيدة على الساحة العالمية ،وتزايد اعداد الشركات العربية التي يتم تداول اسهمها في البورصات العالمية والعربية ( كافي وآخرون 2018، ص 15) .

وقد بادرت العديد من الهيئات الدولية لوضع معايير تسهل تطبيق الحوكمة ،وتساعد على تطوير الاطر القانونية والمؤسسية وتضع خطوات ارشادية تدعم ممارسات الادارة وتضمن كفاءة اسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل ، وعلى رأس هذه الهيئات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي ( OECD ) التي اصدرت مبادئ لحوكمة الشركات " اعتبرت المستند الاول من نوعه في العالم" وشكلت مرجعا دوليا اعتمدته لاحقا عدة جهات في صياغة مبادئ خاصة بها، تضمنت الوثيقة خمسة مبادئ وتمثلت في وضع اطار فعال بالحوكمة داخل الشركة ،حفظ حقوق المساهمين ،مسؤوليات مجلس الادارة ،دور اصحاب المصالح في اساليب ممارسة سلطات الادارة بالشركة واختيار الشفافية (عبد الناصر و رضوان ،2022،ص 263)

وكما ان التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات، واتساع في حجم المؤسسات الرياضية ادت الى ضعف اليات الاشراف والرقابة على اداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس ادارتها، ووقوع الكثير منها في ازمات انعكست سلبا على اداؤها ، وكذلك الضعف في نوعية المعلومات ادى الى عرقلة الاشراف والرقابة ، وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة بين الاطراف التي تشترك في العمليات المختلفة في المنظمات .

وكننتيجة لما وصلت اليه المؤسسات الرياضية من تدني في مستوى الاداء الذي يشمل المظاهر المتعددة للفساد اصبح من الضروري الاهتمام بتطبيق اليات الحوكمة لتكون احد الركائز الاساسية التي تعتمد عليها الوحدات الادارية ،حيث تلعب دورا مهما في الاصلاح الاداري من خلال رفع الاداء للمنظمات وتقليل مظاهر الفساد والتضارب في المصالح والتصرفات السلبية التي تعرفها المؤسسات ، من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة لتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية وتحقيق الشفافية والعدالة والمساواة وحقوق المساهمين في المؤسسة ، فالحوكمة اليوم أصبحت ضرورة مصيرية بالنسبة للدولة لأن حماية مصالحها اصبحت مرتبطة بها، أو بالأحرى فإن مسألة الحوكمة أو الحكم الراشد أو الحكامة هي المرادف الحقيقي للإصلاح العميق للدولة. (ارزقي 2014، ص 10).

ومن ثم أصبحت حوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة الرياضية مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي واللجان المنبثقة من مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمستفيدين الآخرين ، كما انها توضح القواعد والاجراءات التي يجب اعتمادها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق اهدافها. ويشهد العالم اليوم تطورات متسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة، وماتشاهده الساحة الرياضية في الجزائر من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية التي لم تعد بمعزل عن تداعيات ورهانات العولمة التي غيرت من رؤية المنظمة الرياضية بالولوج الى التوجه الاقتصادي التجاري ودخولها عالم الاحتراف وما يتطلبه من تطور في الافكار وتغيير في الممارسات لجميع المؤسسات الرياضية التي بدورها لم ترق لتحقيق النتائج المنتظرة منها، حيث يتوقف نجاح المؤسسات الرياضية كذلك على تطور الفكر الاداري الرياضي بالاستخدام الامثل لكافة الموارد المادية والبشرية المتاحة، بكفاءة وفعالية، وتبني اهم النماذج الحديثة في الادارة الرياضية بتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز دورها بالتخطيط، الذي يعتبر اساس الادارة وجوهرها من خلال التنظيم وما يحويه من تحديد للمسؤوليات وتوزيع للمهام ، فلا معنى له دون خطط موضوعة بتنسيق وجهود الشركاء ، ولا قيمة للتوجيه وما يشتمل عليه من قيادة مسؤولة وتحفيز نوعي وتواصل بناء ، دون تخطيط مدروس يحدد ادوار القيادة والرؤى المستقبلية لتحقيق الاهداف المنشودة ، وتفعيل الرقابة للتأكد من تحقيق الهدف المقصود من الخطط المسندة .

حيث تم التطرق في هذه الدراسة على المستوى المحلي والتي تناولت تطبيق بعض مبادئ الحوكمة والدور الذي تلعبه من خلال تفعيل الوظائف المتعددة للتخطيط في المؤسسات الرياضية بهدف معرفة مدى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة ومساهمتها في تفعيل الياتها بتبني رؤى ونظرة استراتيجية وفق الاطر الحديثة التي تعتمدها الادارة الرياضية بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة التي لها دور بارز في تربية وتكوين افراد فاعلين في المجتمع ولقد تضمنت هذه الدراسة ستة فصول بالإضافة الى قائمة المحتويات من الجداول والأشكال وملخص الدراسة ومقدمة الموضوع وهي مرتبة حسب الخطوات التالية:

**الفصل التمهيدي :** والتمثل في الإطار العام للدراسة حيث تناول فيه الباحث إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية وفرضيات الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة ثم تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة وبعدها الدراسات السابقة والمشابهة بالإضافة إلى مميزات الدراسة الحالية.

اما الجانب النظري فقد قسم الى ثلاثة فصول :

**الفصل الاول:** تناول الباحث فيه محور مبادئ الحوكمة منطوقا الى التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة ثم واقع الحوكمة على مستوى الدول العربية وتجربة حوكمة المؤسسات في الجزائر كما احتوى هذا الفصل الاطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات والاطراف الرئيسية في الحوكمة ثم محددات حوكمة المؤسسات ومبادئ وخصائص حوكمتها بالإضافة الى الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

**الفصل الثاني:** تضمن محور التخطيط وقد تناول فيه الباحث مفهوم التخطيط والتخطيط في المؤسسات الرياضية والتخطيط الأهمية ومبادئ التخطيط ثم المميزات وأسباب التخطيط ثم مستويات ووظائف التخطيط ومعوقات وصعوبات التطبيق ثم أنواعه وأهدافه ثم الفوائد والأبعاد ثم المراحل والاحتياجات .

**الفصل الثالث:** المؤسسات الرياضية: حيث تضمن محور المؤسسات الرياضية وتناول فيه مفهوم المؤسسات الرياضية وتصنيف وأنواع ومستويات المؤسسات الرياضية ثم أهميتها وأهدافها والجوانب الرئيسية والمبادئ الأساسية لها ثم التطرق الى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وتناول مهام مدير الشباب والرياضة ثم مهام المفتشين والتطرق كذلك الى مفهوم وعناصر المنشأة الرياضية وأنواعها والأسس العامة للمنشأة الرياضية .

وأما الجانب التطبيقي فقد قسم كذلك الى ثلاثة فصول :

**الفصل الرابع :** تمثل الجزء الاول في منهجية الدراسة وقد تناول الباحث فيه الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة ومتغيراتها ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى أدوات جمع البيانات والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وطرق المعالجة والاساليب الإحصائية المستخدمة وخطوات وإجراءات الدراسة الميدانية .

**الفصل الخامس:** حيث تناول فيه الباحث عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها في ظل الفرضيات المقترحة .

**الفصل السادس:** تضمن الاستنتاج العام للدراسة والاقتراحات والتوصيات بالإضافة الى قائمة المصادر والمراجع والملاحق وكذا استبيان الدراسة.

الجبَاب

الننظَرِي

الإطار العام

للدراسة

## 1- الإشكالية :

أصبحت الحوكمة في عصرنا اليوم، احد أهم متطلبات التنمية في جميع الدول والمجتمعات ،لما لها من اهمية في تغيير وإصلاح مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها ويرجع هذا الاهتمام المتزايد الى جملة من التحديات التي تواكب عصر العولمة بتحولاتها السريعة والمتطورة من خلال اعادة رسم ادوار الادارة لتحقيق الشفافية ،والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وغيرها ،وقد اصبح على المنظمات ضرورة الاستجابة لمنهجية الحوكمة الجيدة وتطبيق آلياتها ، أمر ضروري تنطوي عليه متطلبات البقاء والنمو والتطور الذي تسوده الرغبة القوية للمنافسة وتلبية متطلباتها وذلك لتحقيق اهداف وغايات يسعى المواطن الوصول اليها، حيث تعتبر الحوكمة من اهم الوسائل التي حولت انظمة الادارة وطورتها وجعلتها أساسا للممارسات الرشيدة وجزء مهما لأي استراتيجية تهدف للنجاح ،فمفهوم الحوكمة يضمن تحقيق اكبر قدر من العدالة والشفافية واكبر قدر من المصالح في نفس الوقت للإدارة، وان مهمة الاداري في المؤسسات الرياضية ليست عملية عشوائية وليست عملية تصيد الاخطاء بل في نفس الوقت هي عملية استعراض لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال السياسات والخطط المستقبلية الرياضية (عزوز ،2015، ص 75) .

وتأتي الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الإدارة الرشيدة للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق أهدافها التي تصبوا اليها، ومن الأساليب الإدارية الحديثة في الآونة الأخيرة لإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة كانت الحوكمة، والتي كان الهدف منها وضع قواعد وضوابط وتطبيق مبادئها مثل تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة ومنح حق المساءلة لمجالس الإدارات والتأكيد على أهمية تحقيق الحماية للأعضاء المشاركة في الأداء ، و تكمن أهمية الحوكمة في تطبيقها لمعايير و قواعد محددة تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ( و من بينها المنظمات الرياضية ) و زيادة قيمتها و فرض الرقابة الفعالة على أداءها و تدعيم المساءلة و تعميق و تعزيز الالتزام بالقوانين و المبادئ و المعايير المنظمة للعمل ( وفقا للأسس الأصلية و الطبيعة الخاصة بكل نشاط ) و المتفق عليها و تعمل على تحقيق العدالة و محاربة الفساد و حماية حقوق أصحاب المصالح و المستفيدين من التعامل مع المؤسسات و زيادة كفاءتها الإدارية و الاقتصادية (حسين عمر وآخرون 2022، ص351).

بالتالي اصبح على المؤسسات الرياضية ضرورة الاستجابة لمنهجية الحوكمة الجديدة من اجل التطور والنمو والبقاء برغبة قوية للمنافسة وتلبية متطلباتها ،وبذلك أصبحت الحوكمة تمثل إطارا متكاملًا من الأركان والمعايير يهدف تبنيها الى إيجاد مؤسسة تتعزز لديها الشفافية ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الاقسام الإدارية المسؤولة قانونا عن إدارة المؤسسة الرياضية، عن طريق الخطط

العلمية والعملية ،حيث يعتبر التخطيط اهم وظيفة في المؤسسة ، لما له من دور إيجابي في تحقيق اهداف المؤسسة الرياضية ،املا في جني ثمارها على المدى القريب او البعيد وتحسين حالتها لما هو افضل .

والجزائر من الدول التي تعمل على الرقي بمؤسساتها الرياضية ،حيث تسعى الى تبني الاساليب الادارية الحديثة لإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة منها الحوكمة وذلك بوضع قواعد وضوابط تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة ومنح حق المساءلة لمجالس الادارات والتأكيد على اهمية تحقيق الحماية للأعضاء والاطراف المشاركة في الاداء .

وفي ظل التطورات الحاصلة التي تم التطرق اليها سابقا ، اضحت المؤسسات الرياضية احدى المؤسسات المهمة في المجتمع، لما تقدمه من خدمات على كل الجوانب والمستويات، لما لها من صلة مباشرة بأفراد المجتمع وارتباط عملها بالتنسيق مع الهيئات المختلفة ، و تحت لواء السلطات المختصة ، وكما ان التشريعات والقوانين الصادرة واللوائح والقرارات المنبثقة وما يتم تطبيقه من اجراءات، وما تنتهجه المنظمات الرياضية من اساليب، تحد من استخدام القواعد والمعايير لمبادئ الحوكمة ، التي تسعى لزيادة القدرة الانتاجية في الارباح والخدمات للمؤسسات الرياضية، حيث تعظم من استخدام لمواردها وتوجيه انفاقها على حاجاتها ورغباتها ، ونتيجة عجز هذه المؤسسات عن تقديم الخدمات بالجودة المناسبة من حيث النوعية والتوقيت كان لابد من تبني تطبيق مبادئ الحوكمة الذي يحتاج الى ثقافة تؤمن بالحدثة وبأفكار جديدة وبمفاهيم تساعد على نجاح التطبيق ودعمه للخروج من هذه المعضلة ومن خلال الواقع المعاش واطلاع الباحث على الوضع القائم بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة على اختلاف مستوياتها ان مفهوم الحوكمة لا يزال محدود الفهم والانتشار وان جل المديرين والموظفين لا خلفية لهم ولا نظرة عن الحوكمة بالاضافة الى معرفتهم ومهاراتهم محدودة لتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الرياضية فلا بد من نشر المعرفة لجميع الاطراف الفاعلة ذات العلاقة المشتركة حتى يتسنى لهم الادراك الواسع لهذا المفهوم وأهميته في الحد من المظاهر السلبية التي تعرقل تطور المؤسسات الرياضية هناك روتين ونقص في اداء بعض الأساليب والإجراءات الإدارية والسير بخطوات محدودة مما انعكس على مستوى الخدمات المقدمة وأثر على تقدم الحركة الرياضية في المؤسسات الرياضية ومما سبق يمكن طرح التساؤل العام لهذه الدراسة .

هل لتطبيق بعض مبادئ الحوكمة دور في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

بولاية المسيلة؟

الأسئلة الفرعية:

- أ- هل لتطبيق مبدأ الإفصاح والمساءلة دور في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية؟
- ب- هل لتطبيق مبدأ الشفافية دور في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية ؟
- ج- هل لتطبيق مبدأ القانون والعدالة دور في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية ؟
- الفرضيات : تم صياغة فرضية عامة وثلاثة فرضيات جزئية كما يلي:

### 2-1- الفرضية الرئيسية:

تساهم بعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

### 2-2- الفرضيات الجزئية:

- أ- يساهم مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية
- ب- يساهم مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية .
- ج- يساهم مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية
- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعالج موضوعا مهما يتعلق بدور تطبيق بعض مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية من خلال تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة واليات التعزيز والتطبيق من اجل نشر ثقافة الوعي في الوسط الرياضي بأهمية الحوكمة التي تعد إضافة علمية جديدة تسهم في إثراء الإدارة الرياضية وتدعيم الباحثين والمهتمين بتسيير وإدارة شؤون المؤسسات الرياضية

### أهداف الدراسة:

نوجز أهداف الدراسة فيما يلي:

- معرفة دور بعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة.
- معرفة دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة .
- تبيان دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة .
- معرفة دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة.

### 1- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

### 2- 5-1- الحوكمة:

3- 5-1-1- الحوكمة لغة: بالرجوع الى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ "حكم" نجد ان العرب تقول حكمت فلان اي منعته وجاء كذلك بمعنى القضاء في قوله تعالى "فاحكم بما انزل الله" (سورة

المائدة، الآية 49) أي اقضي بينهم بحكم الله وهو احد معاني الحكمة وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب لقوله تعالى " ومن يؤت الحكمة فقد اوتي خيرا كثيرا " (سورة البقرة ، ص 269 ) ، (الصالحين، 2021،ص4) .

- يعتبر كذلك مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على المستوى الدولي والإقليمي، حيث، يشير إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي (Governance) أما مصطلح حوكمة المؤسسات فهو ترجمة للأصل الإنجليزي (Corporate Governance) حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المشاورات بين خبراء اللغة العربية من جهة، والخبراء الاقتصاديين و القانونيين من جهة أخرى.

لقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح مثل : الإدارة الرشيدة ، الإدارة الجيدة ، الضبط المؤسسي، الحاكمية المؤسسية ، الحكم، الحكمانية ، الحوكمة، الحاكمية، إلا أن أكثرها شيوعا وتداولاً من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة المؤسسات (علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، 2011 ، ص24 ) .

**5-1-2- اصطلاحاً:** الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الاعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية (طارق عبد العال، 2005،ص5) ، كما ان اطار الحوكمة موجود للتشجيع على الاستخدام الكفاء للموارد وعلى قدم المساواة للمساءلة عن الاشراف على تلك الموارد ( Lynda Bourne، 2014).

**5-1-3- إجرائياً :** هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على اداء المؤسسات الرياضية ، وهي تنظم العلاقات بين مجلس الادارة ورؤساء المصالح والعاملين .

**5-1-4- الحوكمة الرياضية :** عرف "SPAPC" الحوكمة الرياضية بانها العملية التي تحدد الاتجاه والاولويات الاستراتيجية للمنظمة الرياضية ،اضافة الى السياسات وتوقعات الاداء الاداري في ظل ادارة المخاطر ورصد وتقييم الانجازات التنظيمية من اجل الممارسة المتبادلة لتنظيم واصحاب المصالح في الشركة الرياضية (Hoyza-Cuskelly.2007 .p09 ) .

### 5-2- التخطيط:

#### 5-2-1- التخطيط لغة :

يعرف الخليل بن احمد الفراهدي التخطيط بقوله " التخطيط مشتق من الفعل خط ، يخط خطأ، والخط أرض تنسب اليه الرياح ، فيقال رماح خطية كالنقطة من النقط والتخطيط كالتسطير ، وتقول

خطت عليه ذنوبه أي سطرها والخط ضرب من البضع نقول خط بها أي نكحها الخط الكتابة " (معجم العين، 2014، ص 300)

### 5-2-2- اصطلاحا:

التخطيط نشاط متعدد الابعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين اهدافه المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الحاضر والمستقبل ويعرف ايضا على انه وظيفة تتمثل في الاختيار بين البدائل المتاحة ويتضمن نوعا من الابتكار والابداع (جميل احمد توفيق ب س ص 67).

وعرفه وترسون (Waterson) كمفهوم تنموي بانه مجموعة من المجهودات الواعية والمستمرة تقوم بها حكومة ما من اجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع اجراءات المؤسسة التي من شأنها ان تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف (تائر مطلق عياصرة، 2009، ص 23).

### 5-2-3- إجرائيا :

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نقول ان التخطيط عملية منهجية تتم ضمن إطار استراتيجي وبشكل منهجي يهدف الى تحديد المبادئ والأهداف والأولويات، بما يضمن التفكير في ما سيكون مستقبلا.

### 5-3- المؤسسة الرياضية:

#### 5-3-1- اصطلاحا:

هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة، وفق الأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية، التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين و انجازاتهم، وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق توحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية. (محمود داود الربيعي، 2006، ص 03).

### 5-3-3- إجرائيا :

تعرف المؤسسة الرياضية على انها مؤسسات يتم انشاؤها لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة واهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع اهدافه. كما انها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة، تتجدد

أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

#### 4- الدراسات السابقة والمشابهة :

##### 6-1- الدراسات العربية :

(1) 6-1-1- دراسة عبيد نعيمة (2009) "رسالة ماجستير بعنوان دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات" - جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

وقد هدفت الدراسة الى ضرورة تبني اسس سليمة لحوكمة المؤسسات بهدف

- محاولة التحكم اكثر في جانب النظري لموضوع الحوكمة ابراز التجربة الجزائرية في ميدان الحوكمة من خلال الاليات الرقابية والمدروسة .

عينة الدراسة تمثلت في عينة عشوائية مكونة من 18 شركة مساهمة من ولايات الاغواط ،الجلفة ، الجزائر ، بجاية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الباحث في ادوات الدراسة على أداة الاستبيان واداة المقابلة وتوصل الى النتائج التالية:

إن السلوكيات التي تميز اليات عمل الشركات المساهمة الجزائرية باعتبارها الية من اليات الرقابة قد أثبتت عدم فعاليتها في مواجهة مشاكلها .

فعالية مجلس الادارة، المراجعة ولجنة المراجعة يتوقف جزء كبير منها على البيئة المحيطة بهذه الآلية مهنة المراجعة في الجزائر ،حيث تكاد لا تجد مكتب لمحافظ حسابات ليس لديه حالات لشركات مساهمة قد افلست .

من اهم التوصيات هي:

يجب اعادة النظر في الأطر التشريعية المنظمة لعمل شركات المساهمة وذلك بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية التي تميز المناخ الجزائري في الوقت الحاضر يجب تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الجزائرية.

(2) 6-1-2- دراسة الكلزة محمد 2012 " اطروحة دكتوراه بعنوان حوكمة المؤسسات الرياضية -

دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية" منشورة في أكاديمية السادات للعلوم الادارية ،القاهرة ، مصر .

حيث هدف الباحث في الدراسة التعرف على دور الجمعيات العمومية في تفعيل مفهومي الرقابة

واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية، حيث اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي المسحي، و تكونت عينة بحثه من 384 فردا يمثلون أعضاء الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية في مصر.

كما استخدم الباحث أداة المقابلة الشخصية وأداة الاستبيان في جمع البيانات. وتوصل في نتائج الدراسة الى ضرورة تفعيل الرقابة واتخاذ القرار مع التعاون في حل المشكلات واحلال المساواة في الحقوق والواجبات ، والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخضع لمساءلة الجمعيات العمومية. وأكدت نتائج الدراسة الى ضرورة رفع عمل كفاءة المؤسسات الرياضية بوجود نظم ولوائح واضحة وتحديد السلطات و المسؤوليات ، وتفعيل مبدأ المساءلة من خلال تطبيق مبدأ الثواب و العقاب داخل المؤسسات الرياضية، مع ضرورة التركيز على عمليات التواصل و التنسيق ، وأهمية توفير الموارد المختلفة في المؤسسات الرياضية لزيادة فرص الانتاجية .

**6-1-3-دراسة بن عيسى ريم 2012 رسالة ماجستير بعنوان "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات واثرها على الاداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الاوراق المالية ) جامعة قاصدي مرباح ورقلة .**

حيث كان هدف الدراسة هو البحث عن اثر تطبيق آليات الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة. وتحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي وتمثلت العينة التي اجريت عليها الدراسة في 04 مؤسسات جزائرية مدرجة في البورصة وهي فندق الاوراسي ، ومجمع صيدال ،اليناس للتأمينات ،ومؤسسة داخلي للسياحة والتسليه والعقار . وكان المنهج المستخدم الذي اتبعه الباحث منهجين ،هما المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي وكانت ادوات الدراسة، الاختبار والقياس حيث كانت اهم النتائج المتوصل اليها كما يلي :

- وجود تأثير جوهري لتطبيق آليات الحوكمة على الاداء المالي للمؤسسات الجزائرية المدرجة ضمن البورصة

- المجلس الادارة دور مهم في التأثير على اداء المؤسسة المالي .  
من اهم التوصيات هذه الدراسة هي:

- تحديث منظومة القضاء حتى يستطيع ان يواجه التحديات والمشكلات التي طرحتها اقتصاديات السوق الحر .

- ضرورة انشاء المؤسسات والاليات اللازمة لحماية مساهمي الاقلية من احتكار الاغنياء لمقدرات المؤسسة .

- يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين ،وتشكيل اجراءات مجلس الادارة .

6-1-4- دراسة محمد مجدي سيد شوشة (2013) بعنوان: حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد" الدراسة كتاب منشور في دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، بمصر ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقعية السياسات الادارية الحالية بعدان قامت عليها لجان تحكيم مصرية الى كرة اليد الى ان تدرجت ختاماً لموسم 2007-2008 ،اما العينة فاخترت بطريقتين حيث تمثلت الاولى في حكام والبالغ عددهم 613 حكم ،اما بالنسبة للثانية تمثلت في اللجان البالغ عددها 36 فردا وقد استعان الباحث في بيانات استيفاء الدراسة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات ،ومن اهم نتائج الدراسة مايلي:

أ- مبدأ حفظ الحقوق : اللجنة العليا للحكام اهتمت به من اجل حل مشكلاته ولا يحصلون على تعويضات.

ب- مبدأ الافصاح والشفافية : اللجنة العليا تم العرض عليها مشكلات اللجان الفرعية في اطار الشفافية والافصاح .

ج- مبدأ دور الاطراف المشاركة في الاداء : عدم الحرص من طرف مجلس اتحاد مصر على الاستعانة بخبراء الادارة الرياضية .وكانت توصياته بضرورة تبني فلسفة حوكمة الادارة باللجان المختلفة بالاتحاد المصري

6-1-5- دراسة ضويفي حمزة (2014) دراسة دكتوراه بعنوان "فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الافصاح واثرها على الاداء المالي "دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز جامعة الجزائر 03 .

اهداف الدراسة :

- تحديد مفهوم الحوكمة بشكل عام ومن منظور محاسبي
  - محاولة تشخيص الواقع العملي للحوكمة في الجزائر ووضع الاطار النظري لها يراعي فيه خصوصية البيئة الاقتصادية ويعزز الممارسة السليمة للحوكمة على مستوى الشركات الجزائرية
  - التعرف على العلاقة المتداخلة بين قواعد الحوكمة وكل الافصاح المحاسبي وجودة المعلومات .
- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عمال واطارات الشركات المساهمة الوطنية التابعة لمجمع سونلغاز .

المنهج المستخدم : استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنباطي .

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة .

اهم النتائج :

- يتم تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفنا الى آليات حوكمة داخلية تتم خلال مجلس الادارة ولجنة التدقيق الداخلي .
  - تأثير نظام الحوكمة على شفافية التقارير المالية داخل الشركات يكون في مرحلة الاعداد والمراجعة والاستخدام .
  - ان التطبيق السليم للحوكمة يؤدي الى دعم مقومات الافصاح وهذا يؤدي بدوره الى زيادة فرص التمويل.
  - ممارسة مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر موزعة في مجموعة من القوانين المتعلقة أساسا بقطاع أعمال الشركات .
  - التزام الشركات عينة الدراسة بمبادئ الحوكمة ،وممارسة الحوكمة لعينة الدراسة تتراوح بين 83% و88% ومن اهم توصيات هذه الدراسة :
  - تفعيل دور المركز الجزائري لحوكمة الشركات في نشر ثقافة الحوكمة المؤسسية بين الاطراف الفاعلة في نظام الحوكمة ،يكون بمثابة حاضنة لمبادئ الحوكمة في الشركات ومن ثم التنسيق مع الهيئات والمنظمات ذات العلاقة ،بورصة الجزائر ،نقابة المحاسبين والمراجعين ،من اجل الزام كافة الشركات الجزائرية بتبني وتطبيق تلك المبادئ ،بما يعزز تحسين أداء الشركات .
  - ترقية مساحات الحوار والتشاور الفعال بين الدولة والمجتمع المدني حول قضايا الحوكمة وذلك على المستويين الوطني والمحلي او العمل على بذل الجهود لمتابعة المستجدات المتعلقة بقواعد الحكومة في الشركات ، بهدف تنمية الوعي لدى الشركات بأهمية الحوكمة .
  - العمل على زيادة معدل الإفصاح والشفافية عن المعلومات الواردة في التقارير المحاسبية والمالية في الشركات . وذلك بتوفير اطار قانوني أكثر إلزاما للإفصاح المحاسبي يكون ملائما لجميع الأطراف .
- 6-1-6-دراسة حسام الدين غضبان2014 اطروحة دكتوراه بعنوان " مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية " جامعة بسكرة .**

تناول فيها الباحث موضوع حوكمة المؤسسات ومختلف ميكانيزماتها وكيفية خلقها للقيمة في المؤسسة الاقتصادية، كما تمت بدراسة ميدانية على مستوى أربع مؤسسات جزائرية كبيرة سواء من خلال الاستبيان والمقابلة بهدف التعرف على مدى تبني هذه المؤسسات لنظام الحوكمة، وبناء على ذلك وضع الباحث اقتراحا لنموذج للحوكمة المؤسسية الذي يمكن تطبيقه بالمؤسسات الجزائرية.

6-1-7-دراسة راشد ابراهيم المطوع النعيمي 2015 رسالة ماجستير بعنوان "اثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار .  
[https://scholarworks.uaeu.ac.ae/cgi/viewcontent.cgi?article=1207&context=all\\_theses](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/cgi/viewcontent.cgi?article=1207&context=all_theses)

حيث هدفت الدراسة الى بحث اثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، وكذلك التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية واستخدام المنهج الوصفي للدراسة كما شملت العينة 596 فردا من صناع القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية .واستخدم الباحث اداة الاستبيان في الدراسة وقد بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين تحقيق الانجازات الرياضية وكلا من المتغيرات (قيادات المؤسسة ونظم المحاسبة في المؤسسات الرياضية والشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية والتشريعات والقوانين الداعمة للحوكمة في المجال الرياضي ومن اهم التوصيات المتوصل اليها ما يلي:

- ضرورة استحداث مكتب للحوكمة الادارية والمالية يتبع مباشرة مجلس ادارة الهيئة العامة لرعاية الشباب والرياضة لمتابعة ورقابة كافة اعمال المؤسسات الرياضية في الدولة .
- بالاعتماد على مبادئ الحوكمة اجراء البحوث والدراسات المتخصصة حول هيكله المؤسسات الرياضية -تعزيز الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية .

6-1-9-دراسة مقال صافي أحمد ( 2018): آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء

الاقتصاد في الجزائر . ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ،جامعة المسيلة ،العدد03.

هي دراسة نظرية هدفت للتعرف أكثر على واقع حوكمة الشركات والتركيز أكثر على أسسها وسبل انجاحها في الجزائر من خلال البحث في الليات حوكمة الشركات وكيف يمكن دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر ذلك بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الى ان اهتمام المؤسسات بشكل عام بالحوكمة كحل يمكن أن تنفذ من خلاله لإيجاد مجموعة من الخطوط الارشادية لتحسين أدائها، نتيجة ما تتعرض له من ضغوطات ادارية واقتصادية وسياسية نتيجة ما أنتجتة العولمة من اتساع حجم الأنشطة وانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود وضعف الرقابة والسيطرة عليها، وكتوصيات هامة فان حوكمة الشركات تعد بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الادارة والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، فلا شك في أن الحوكمة في الجزائر تعتبر من الرهانات الكبرى التي يجب السعي الى

تحقيقها، الا أن هذا ليس بالأمر الهين نظرا للمشاكل التي تعاني منها، والتي تحول دون تحقيق سير أليات الحوكمة فيها وبالتالي الوصول الى التنمية.

**6-1-8- "دراسة نضال عمر القاسم، جمال أبو بشارة 2019": مقال بعنوان مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات واقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.**

حيث هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم الحوكمة في كليات واقسام التربية الرياضية وتحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة فيها وقد استخدم أداة الاستبانة واعتمد على المنهج الوصفي بإحدى صوره المسحية، حيث توصلت الدراسة الى كليات واقسام التربية الرياضية تطبق فعلا وبدرجة كبيرة مبادئ الحوكمة في ادارتها وان اختلاف نوع المؤسسة لم يكن له تأثير يذكر على تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات وكذلك اختلاف نوع التخصص في الأقسام لم يكن له تأثير يذكر على تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات .

**6-1-10- دراسة د مازن الخطيب 2019 تحت عنوان واقع الممارسات الادارية واثرها على تطبيق مبادي الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني. جامعة القدس، فلسطين**

كان هدف الدراسة الى التعرف على واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية وذلك من خلال أبعاد (الانجازات ، ودور القيادات الرياضية، نظم المحاسبة ، الشفافية و التشريعات في القوانين، اتخاذ القرارات ، دور اللاعبين ، الموازنات المالية) من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني. حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي اما عينة الدراسة تكونت من 258 فردا من العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية ، اختيروا بطريقة عشوائية حيث اجابوا على استبيان خاص يقيس في مجمله العام مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية تضمن ( 8 مجالات ).

و أشارت النتائج إلى أن مؤشرات الحوكمة حسب وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي جاءت في المستوى المنخفض ،حيث شكل مؤشر الشفافية الانخفاض الاكثر واستنتج الباحث أن هناك ضعفا كبيرا وانخفاضا في جل مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية حيث اوصى الباحث بضرورة أخذ نتائج هذه الدراسة، للعمل على وضع استراتيجية، تتمثل في تبني آليات حديثة وأطر جديدة لتفعيل مؤشرات الحوكمة و الحكم الرشيد في الرياضة الفلسطينية وبما يمكن من النهوض بها و الوصول الى المحافل العالمية والدولي.

**6-1-11- دراسة مقال عبد الناصر ابراهيم وآخرون ( 2019) بعنوان "اثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة ( جامعة صلاح الدين -اربيل نموذجا ) العراق .**

staff.najah.edu/ar/publications/9547/19.00-05/11/223

هدفت الدراسة التعرف على اثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الجامعية ، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والتي تمثلت في ابراز اثر التخطيط الاستراتيجي في مبادئ الحوكمة، و تمثل مجتمع الدراسة في رئاسة الجامعة وكلية الادارة والاقتصاد في جامعة صلاح الدين وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 فردا ، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة، وان تطبيق مبادئ الحوكمة تتأثر بدرجة كبيرة بعناصر التخطيط الاستراتيجي، وكانت اهم التوصيات :

✓ وضع اليات محددة لمشاركة المجتمع الجامعي عند صياغة وتحديث رؤية الجامعة ورسالتها .  
 ✓ تشجيع الجامعات بوضع نظام فعال للحوكمة فيها والعمل على تعزيز دور عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيقها .

✓ ضرورة التزام المؤسسات الجامعية بتطبيق مبادئ الحوكمة دعما لدليل حاكمية الجامعات العربية  
**6-1-12- دراسة لطيفة رجب 2020 تحت عنوان "اثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة ) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية" . مجلة الحوكمة ،المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ،المجلد2،العدد2 .**

كان الهدف من الدراسة تسليط الضوء على واقع الحوكمة بالجامعة الجزائرية ،من خلال ابراز اهم اجتهادات الجامعة في الزامية سن العمل بمبادئ الحوكمة في شتى مراحل منظومتها ، وقد قسمت الدراسة الى محاور تنظيرية تفصل في علاقة مبادئ الحوكمة بجودة مخرجات المنظومة الجامعية ومن جهة اخرى تم التعرض لمقاربة تحليلية حول اهمية مبدأ الرقابة ضمن منظومة الحوكمة الجامعية في اطار التشريع القانوني بالجزائر طبقا للقرار الوزاري رقم 933 وجملة من مواد القانونية واهمية تفعيله للحد من السرقة العلمية .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي تبرز الزامية موامة المنظومة التعليمية الجامعية لباقي منظومات التعليم الدولية لتمكينها من التحكم في تسيير الجامعة بنجاح وتحقيق جودة مخرجاتها ، ولا يتأتى الا من خلال مشاركة الجميع في العمل الذي يقع على عاتق اصحاب المصلحة داخل او خارج الجامعة .

**6-1-13- دراسة اوصيف نور الهدى (2021) اطروحة دكتوراه بعنوان " التزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بمبادئ الحوكمة لمتطلبات الاحتراف الرياضي في الجزائر" جامعة الشلف**

هدفت الدراسة الى الاجابة الى الاشكال المطروح والمتمثل في ابراز التزام شركات كرة القدم (الاندية الرياضية المحترفة ) بمبادئ حوكمة الشركات ومحاولة تحقيق جملة من الاهداف الجزئية ومن جملتها:  
تحقيق مستوى الالتزام بتطبيق بعض المبادئ منها:

- ضمان وجود اطار فعال للحوكمة مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة ومبدأ ضمان حقوق المساهمين ومبدأ الافصاح والشفافية ومبدأ حماية حقوق المساهمين .
- ومعرفة ما اذا كان هناك اختلاف في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب مستوى الالتزام بتطبيقها من طرف الشركات .

تم اختيار عينة الدراسة من (11) نادي محترف يمثل ثلث المجتمع الاصلي تم اختيارهم حسب التوزيع الجغرافي لهذه النوادي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحكم على مستوى الالتزام، كما اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة حيث احتوت على (53) عبارة موزعة على (05) محاور تخص مبادئ الحوكمة ،وتوصل الباحث على ضوء الفرضيات الى مايلي:

- مستوى التزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة مرتفع.
- مستوى التزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- مستوى التزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- مستوى التزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع .
- مستوى التزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- مستوى التزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.

- هناك اختلاف في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب مستوى الالتزام بتطبيقها من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم، حيث جاءت كما هي على الترتيب التالي : ضمان حقوق المساهمين، مسؤوليات مجلس الادارة ، ضمان وجود اطار فعال للحوكمة، الافصاح و الشفافية، حماية حقوق أصحاب المصالح

6-1-14- دراسة بلبول حدة (2022) اطروحة دكتوراه بعنوان " مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية - دراسة حالة " جامعة المسيلة

هدفت الدراسة الى تبيان دور مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المالي للمؤسسات العمومية الجزائرية، وابرار صورة عامة لواقع الممارسات الادارية المالية في المؤسسات وعلى ضوءها استنباط نقاط القوة ونقاط الضعف، بما يؤدي الى تطوير وتحسين الاداء المالي، والوقوف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بمبادئ الحوكمة لدى موظفي المصالح المالية في المؤسسة قيد الدراسة، وتحديد اهم المعوقات المؤثرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والتي لها تأثير على الاداء المالي، مع محاولة توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع للزملاء الباحثين .

عينة الدراسة تمثلت في اطارات الشركات الثلاث (سونلغاز، سوناطراك، نפטال ) التابعة لقطاع الطاقة بولاية المسيلة حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة للدراسة حيث كان عددها 43 استمارة من اصل 80 استمارة تم توزيعها ، كما احتوت على 53 عبارة موزعة على (05) محاور تخص مبادئ الحوكمة .

نتائج الدراسة : على المستوى النظري:

- نشأة حوكمة الشركات كمفهوم من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات.
- آليات الحوكمة الشركات التي تضمن للشركة السيطرة على بيئتها الداخلية والتكيف مع بيئتها الخارجية بهدف حماية وضمن حقوق المساهمين وكل الأطراف.
- حظيت المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتراف العالم باسره
- تطبيق الحوكمة من قبل الشركات يحقق لها مجموعة من المزايا كفرصة زيادة التمويل الخارجي
- إعتبار ميثاق الحكم الراشد في الجزائر الصادر سنة 2009 دليل يساعد المؤسسات على تطبيق آليات الحوكمة بشكل فعال على المستوى التطبيقي :

- تبني المؤسسات لمبدأ ضمان وجود اطار عام وفعال لحوكمة الشركات بشكل فعال
- تبني المؤسسات لمبدأ اصحاب المصلحة لحوكمة الشركات بشكل جيد
- تبني المؤسسات لمبدأ الافصاح والشفافية لحوكمة الشركات بشكل جيد
- تبني المؤسسات لمبدأ مجلس الادارة لحوكمة الشركات بشكل جيد
- تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة للشركات بشكل جيد
- سعت المؤسسات محل الدراسة لتحسين آدائها المالي بشكل جيد

6-1-15- دراسة مؤيد فوزي خالد اشبير 2021 رسالة ماجستير بعنوان واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية جامعة القدس - فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجمع الصحابة ومستشفى الخير والعاملين الدارين موضع الدراسة والبالغ عددهم (205) موظفا وموظفة، استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة والاستبيان كأداة للدراسة من عينة عشوائية بسيطة بلغت (112) مفردة تم استرجاع 100 استبانة منها . وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- بلغ الوزن النسبي لمعايير الحوكمة الصحية (73.53 % ) كما بلغ الوزن النسبي لمجال التنظيمية الثقة. (78.4 % ) .

- توجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الحوكمة الصحية والثقة التنظيمية

- يوجد تأثير دال إحصائيا لأبعاد الحوكمة الصحية (التوافق، المساواة والعدالة، الفاعلية والكفاءة، المساواة، الرؤية الاستراتيجية) في الثقة التنظيمية في المستشفيات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية

- لا يوجد تأثير لأبعاد الحوكمة الصحية (المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة) على الثقة التنظيمية .

- عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة (الحوكمة الصحية، و الثقة التنظيمية) لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية بالمحافظات الجنوبية تبعا لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة ) .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع إدارة مجمع الصحابة الطبي لمبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات خاصة بين الموظفين ومرؤوسيهم داخل أروقة العمل. والبدء في وضع وبناء الخطط التطويرية المتعلقة بطبيعة العمل داخل المجمع والمستشفى من أجل تحقيق الثقة التنظيمية بين مخطط لها مسبقا العاملين، إضافة إلى ضرورة اتخاذ ال دارة العليا قرارات وذلك فيما يتعلق بتفعيل العمل الجماعي التي من شأنها أن تصب في الصالح العام للعاملين في المجمع والمستشفى. كذلك المحافظة على فاعلية وكفاءة العمل الإداري بشقيه الإداري والتنفيذي .

6-1-16- سعدودي شيخ (2022) مقال " أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت

الرياضية بالجزائر " مجلة المنظومة الرياضية، الجلفة العدد:02

هدفت الدراسة الى معرفة الحوكمة ومدى تطبيق بعض مبادئها داخل المنشآت الرياضية بالجزائر، معرفة وتوضيح مستوى اهتمام تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية الإدارية للحوكمة داخل المنشآت ، توضيح مبدأ القانون والمساواة للحوكمة داخل المنشآت الرياضية والإفصاح المتعلق بالأسهم، وكذا الإفصاح

المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة وإبراز أهمية تطبيقه، وتمثلت العينة التي أجريت عليها الدراسة في 30 موظف من موظفي المركب الرياضي الجوّاري بأقلو كما تم استخدام المنهج المسحي، وهو منهج يسمح بشرح وتحليل أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة، وكانت أداة الدراسة أداة الاستبيان حيث تم التوصل الى النتائج التالية :

❖ للحوكمة أهمية كبيرة داخل قطاع المنشآت الرياضية بشكل خاص أن المركب الرياضي الجوّاري بأقلو، ما هو إلا منشأة رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى لنا ذلك إلا بتظافر مجموعة من الجهود المدروسة وتخص بالذكر هنا مبدأ الشفافية والإفصاح ومبدأ العدل والمساواة للحد من ظاهرة فساد المنشأة الرياضية إذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة ومرتبطة، ينتج عنه العمل الخدماتي الإداري المحكم. ومن بين التوصيات مايلي : -نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية لتفعيل قواعد الحوكمة من خلال المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية. -وجوب تطوير الأطر القانونية والتشريعية والتأكيد على انسجامها مع مبادئ الحوكمة الرئيسية لاسيما الإفصاح والشفافية

❖ يجب على المنشآت الرياضية قبل وضع مبدأ من مبادئ الحوكمة وتطبيقها القيام بدراساتها بما يتوافق مع بيئة العمل وإمكانيات العمل داخلها

❖ توفير الإمكانيات المادية والبشرية للإطارات المؤهلة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية .

❖ برمجة دورات تدريبية وورشات العمل لموظفي المنشآت الرياضية لنجاح الحوكمة داخل المنشآت الرياضية.

### 6-2-الدراسات الاجنبية :

6-2-1- دراسة بعنوان : Fanile & Cloet (2003) "Assessing gover nance with electroinc policy management tools.public-performance and manqgement "reviez

حيث كان هدف الدراسة تقييم الحوكمة كسياسة ادارية حديثة واستخدم الباحثان المهج الوصفي وتم الاستعانة بأداة الاستبيان للدراسة وتمثلت اهم النتائج ان استخدام احدث التقنيات في الادارة يؤدي الى الارتقاء في مستوى الخدمات التي تقدم ، وان التوجه في تطبيق الحوكمة كسياسة ادارية، يساهم في تعزيز وتدعيم فرص نجاح السياسة الادارية المتبعة في ادارة الهيئات والمنظمات الرياضية، اذا ما كان تطبيق الحوكمة بطرق ملائمة ومناسبة ، بالتطبيق العملي لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية ، من

خلال تعزيز المشاركة في وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة ، وتحمل كافة الاطراف المعنية المسؤولية ، لضمان الخروج بنتائج متميزة ، مع الالتزام التام بكل القوانين والتشريعات المنظمة للعمل والتأكيد على الشفافية في اداء كافة الاعمال والمهام .

### 6-2-2-دراسة بعنوان : ( Europeqn sport Governance–Groeneveld Citizens.And The State.2009)

حيث كان هدف الدراسة يركز على المفاهيم الإدارية والمشاركة في عمليات الحوكمة لإيصال الخدمات التي تسعى المؤسسات الرياضية الأوروبية الى تقديمها بصفة عامة والاتحادات الرياضية بصفة خاصة، وذلك بإبراز دور المواطنين والدولة في تعزيز مفهوم المشاركة والحوكمة ، كما هدفت الدراسة كذلك إلى ايجاد نموذج فعال للحوكمة ، وذلك بتطبيق ألياتها على الاتحادات الأوروبية لكرة القدم ، وتم استخدام الباحثة اسلوب المنهج الوصفي ، و الاعتماد على الدراسات النظرية السابقة وكذلك الاطلاع على القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية الأوروبية على المستوى المحلي والأوروبي. وكانت أهم نتائج الدراسة أن تطبيق مفاهيم الحوكمة بما فيها من شفافية ومشاركة بين مختلف الأضلاع ( المواطنين والمؤسسات والحكومة ) تعتبر عامل رئيسي لتحقيق الانجازات الرياضية، كما يجب ان يشارك الجميع في تصميم وتطوير السياسات العامة لضمان نجاحها ، مع ضرورة تحمل الاتحادات الرياضية المسؤولية بمشاركة الحكومة ، حيث توصلت الباحثة من الاهمية أن تخضع المؤسسات الرياضية للمتابعة والتقييم والقياس لضمان تحقيق مخرجات متميزة . كما يعد القرن الواحد والعشرين وقت بناء نظام حوكمة فعال للتحوّل من القاعدة إلى القمة لتحقيق الانجازات العالمية.

### 7- التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي زودت الباحث بأفكار عديدة وتوجيهات مهمة في مجال دراسته الحالية فقد أشارت غالبية الدراسات السابقة الى الحوكمة في مختلف المؤسسات و المجالات ، سواء كانت (انتاجية ، خدمية ،شركات اقتصادية ، مؤسسات رياضية) تخص الجانب الاقتصادي والتسييري وكلها تجتمع على اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة واليات تفعيلها، من خلال تبني اسس علمية سليمة لحوكمة المؤسسات ، بمعرفة وتوضيح مفهوم الحوكمة والتعرف على واقع حوكمة الشركات، بالبحث عن اثر ودور مبادئها في تحسين الاداء المالي والاداري، ومدى تطبيقها ودرجة التزام الشركات بمبادئ حوكمة المؤسسات ، رغم وجود عدة معوقات الا ان هناك فوائد جمة ، تجنيها جميع الاطراف ذات الصلة بالمؤسسة حيث تعود عليها بالفائدة ، فلا بد من دراستها وتطبيقها في مجال الادارة الرياضية.

### 7-1- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة :

أ- من حيث المجتمع وعينة الدراسة :

حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع اطارات مديرية الشباب والرياضية والقائمين على تسيير وادارة المؤسسات الرياضية بولاية المسيلة مثل دراسة سعدودي شيخ (2022)

ب- من حيث المنهج :

في الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي ( التحليلي ،الاستنباطي ،الاستقرائي ) حيث تشابه مع جميع الدراسات السابقة مثل دراسة عبيد نعيمة(2009) و دراسة بن عيسى ريم (2012) و دراسة نضال عمر القاسم، جمال أبو بشارة (2019) ودراسة ابراهيم عبد الناصر(2014) دراسة بلبول حدة (2022) و اوصيف نور الهدى (2021) ،كما اختلفت عينات الدراسة وكيفية اختيارها حسب تنوع واختلاف مجتمع الدراسة .

ج- من حيث اداة الدراسة :

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام استمارة الاستبيان في معظمها لتتفق مع دراسة عبيد نعيمة(2009) ودراسة بن دادة خيرالدين (2012) ودراسة محمد مجدي سيد شوشة (2013) و دراسة مازن الخطيب (2019) ودراسة اوصيف نور الهدى (2021) دراسة مؤيد فوزي خالد اشبير (2021) ودراسة سعدودي شيخ (2022)

### 7-2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة :

أ- من حيث الهدف:

الدراسة الحالية درست العلاقة التي تربط بين تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ووظيفة التخطيط في المؤسسات الرياضية ، في حين الدراسات السابقة تنوعت وفقا للهدف العام لكل دراسة .

ب- من حيث الموضوع :

كان موضوع الدراسة الحالية يتمحور حول تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط في حين ان الدراسات السابقة لم تركز دراستها على مبادئ الحوكمة ووظيفة التخطيط مثل دراسة حسام الدين غضبان (2014) دراسة صافي أحمد (2018) ودراسة اوصيف نور الهدى (2021) دراسة بلبول حدة (2022) .

ج- من حيث مكان البيئة وحدود الدراسة :

تم اجراء الدراسة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بحكم ان الدراسة كانت محلية ، في حين ان اغلب الدراسات كانت خارج قطاع الشباب والرياضة و من خارج الولاية مثل : دراسة حسام الدين

غضبان(2014) عمر القاسم، جمال أبو بشارة (2016) ودراسة صافي أحمد ( 2018 ) ودراسة اوصيف نور الهدى (2021) ودراسة نضال عمر القاسم، جمال أبو بشارة (2019).

### 7-3- استفادة الباحث من الدراسات السابقة :

- تكمن اهمية الدراسات السابقة للباحث استفادته منها و ذلك كما يلي:
- بناء فكرة عن موضوع البحث والاطلاع على جوانب الموضوع بشكل شامل
- تحديد الاطر المفاهيمية للمتغيرين الاساسيين مبادئ الحوكمة ووظائف التخطيط
- التعرف على الصعوبات والمشاكل التي واجهت الباحثين الاخرين وطرق تجنبها
- الاطلاع على الحلول التي وصل اليها الباحثون والاستفادة من تجاربهم
- التزود بالعديد من المراجع ومصادر المعلومات التي تخص موضوع الدراسة
- صياغة المحتوى العلمي للإطار النظري لموضوع البحث و الاجابة على بعض الاسئلة المتعلقة به
- تحديد الوجهة الصحيحة للباحث في اختيار الادوات والقيام بالإجراءات التي تمكننا من الاستفادة منها في المعالجة والاساليب الاحصائية
- إختيار المنهج المناسب وتحديد عينة البحث الملائمة
- الاستشهاد بالدراسات السابقة في تفسير النتائج المتوصل اليها واثرائها على ضوء الفرضيات المقترحة

### 7-4- تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مايلي :
- ان هذه الدراسة محلية على مستوى ولاية المسيلة وتخص تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفية بالمؤسسات الرياضية
- تعتبر الدراسة موضوع بحث جديد لم يسبق تناوله في قطاع الشباب والرياضة بالمسيلة
- ان الدراسة تخص المؤسسات الرياضية على عكس اغلب الدراسات الأخرى تخص المؤسسات الاقتصادية .
- يعتبر دراسة موضوع تطبيق بعض مبادئ الحوكمة من الدراسات الحديثة في المؤسسات الرياضية التي تساهم في اثراء وربط الادارة الرياضية بمختلف العلوم الاخرى .

# الفصل الأول

## مبادئ الحوكمة

## تمهيد :

يشهد العالم اليوم تقدما غير مسبوق في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية مما كان له اثر بالغ لمجموعة من المتغيرات المتتالية على المستوى الاقتصادي وحتى الإداري، حيث زاد الاهتمام بموضوع الحوكمة في جميع اقطار العالم المتقدمة والنامية ولم يقتصر هذا الاهتمام بالمؤسسات الاقتصادية فقط بل امتد الى جميع المؤسسات ليحظى باهتمام بالغ ويشمل المؤسسات العمومية والخاصة، منها المؤسسات الرياضية لما لها دور بارز في مناحي حياة المجتمع.

فتعتبر الحوكمة احدى النظم الاساسية والمهمة في ارساء مبادئ الشفافية والافصاح وتطبيق أطر القانون والعدالة بحيث تستهدف البيئة الداخلية والخارجية للإدارات العمومية اضافة الى التأثير على العلاقات بين الموظفين في المرافق العمومية الداخلية وعلاقتها الخارجية مع اصحاب المصالح والمجتمع، فقد حظيت المؤسسات الرياضية باهمية كبيرة في معظم دول العالم واخذت الحوكمة حيزا كبيرا من هذا الاهتمام باعتبارها من الركائز الاساسية لنموذج الادارة الناجحة، وحتى تحقق المؤسسات الرياضية اهدافها، سعت الى الاستجابة الى متطلبات الحوكمة بتبني تطبيق مبادئها حيث يكون جميع الاطراف المعنيون ملزمون بتنفيذها ، لرقى وتطور المؤسسات لتحسين خدماتها و الاستثمار الامثل لكل الموارد المتاحة .

## 1 التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة:

مفهوم الحوكمة "good governance" استخدم من قبل مؤسسات الامم المتحدة لإعطاء أحكام قيمية على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع بعناصره المختلفة و باتجاه تطويري وتنموي وتقدمي (كريم حسن، 2004، ص96) .

ولعل الحديث عن تطور مفهوم الحوكمة كما تم تسميتها في عصرنا الحالي يطرح التساؤل حول السياق التاريخي لتطور هذا المفهوم ومبررات وجوده ومختلف استعمالاته من فترة الى أخرى، وعليه سنتحدث على اصل المصطلح والأسباب التي ادت الى ظهوره ويعود لفظ الحوكمة الى كلمة اغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ، وما يمتلكه من قيم واخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة ،للحفاظ على ارواح وممتلكات الركاب، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي عهدت اليه ، وايصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القرصنة والاحطار التي تتعرض لها اثناء الابحار، فإذا ما وصل للميناء من مهمته سالما اطلق عليه التجار وخبراء الابحار good governer.(محسن احمد،2005،ص07) .

وتعود جذور فكرة الحوكمة الى المفكرين القدامى امثال (دافيد هيوم و جون جاك روسو) الذين طرحا افكار توحى بان الاستقرار والحرية الديمقراطية لا تتحقق الا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الارادة العامة والاحتكام الى العقل الرشيد، كما تعود الاشارات العلمية الاولى لموضوع حوكمة المؤسسات الى ما جاء به "Adam Smith" في كتابه "ثروة الامم" ويلى ذلك تبلور "نظرية الوكالة" على يد ( Berls et Means ) عام 1932 في اعقاب انتشار مفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور المؤسسات الساهمة، والسعي لايجاد قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات. (سنا، 2017، ص2).

وفي عام 1976 حيث قام كل من ( Meckling & Jenson ) بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وابرار اهميتها في الحد من او التقليل من المشاكل التي قد تنشأ بسبب الفصل بين الملكية والإدارة .

ان التطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية في أوروبا وبروز الشركات وانفصال الإدارة عن الملاك، وظهور الشركات المساهمة الكبرى والتوسع في اعمالها احدث تعارض بين الادارة والمساهمين في بعض الاحيان ، وفي اعقاب الازمات المالية العالمية التي مست اسواق المال في كثير من الدول ادى الى بروز مفهوم الحوكمة ،وعلى اثر الفزائح المالية المتتالية للشركات الامريكية وكنتيجة للتحريات

الكثيرة تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية من تحديد الاسباب التي ادت الى فشل الرقابة المالية في العديد من الشركات الامريكية وتحديد الاسهامات الغير المشروعة وتقديم الرشاوي لبعض المسؤولين فظهر قانون مكافحة الفساد عام 1977م في امريكا والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في الشركات .

وفي عام 1987 قام المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الادارية (COSO). (The Committee Of Sponsring Organisation Commision ) ، والمعروفة باسم لجنة تريداوي (Treadway ) والتي اصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات ،وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية امام مجالس ادارة المؤسسات (نوال ومختار ، 2013، ص04) .

ومع بداية الثمانينيات استخدم المصطلح بشكل معاصر من قبل المنظمات الدولية، وخاصة البنك الدولي الذي اعده عن قضايا التنمية في افريقيا الصادر 1989، فقد أضحى تركيز البنك الدولي على قضايا مهمة تتعلق بمسؤولية واستجابات الحكومات لحاجات مواطنيها وتطلعاتهم واثّر ذلك على الاستقرار السياسي والرقى الاجتماعي لها. (عفاف اسحاق ،2006، ص34) .

كما يعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات مع اصدار لجنة كادبوري (Cadbury Committee ) المشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية تقريرها بعنوان "الابعاد المالية لحوكمة المؤسسات" ،والذي طالبت فيه المؤسسات إتباع معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات من اجل تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه المؤسسات وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن . (تركي وآخرون ، 2013، ص67) .

وفي اعقاب الانهيارات والازمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق اسيا منها ماليزيا ،كوريا، اليابان ، عام 1997 حيث نجم عنها تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت ان تطيح بها، وكذلك ما شهده الاقتصاد في الولايات المتحدة الامريكية واوروبا ،كل هذا استدعى وضع قواعد لضبط عمل جميع اصحاب العلاقة في الشركة ، حيث اخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الازمات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الامريكية وإفلاسها في نهاية عام 2001، وبدأت هذه الاوضاع المتردية بالإعلان عن افلاس شركة إنرون(Enron) العملاقة في مجال الطاقة ، وشركة

وورلدكوم (Worldcom) وهي ثاني اكبر شركة اتصالات في العالم ، وشركة زيروكس (Zerex) الرائدة في مجال اجهزة تصوير المستندات ، وشركة ميراك (Merak) العلاقة في مجال صناعة الدواء، وقد نتج عن ذلك انهيار أسعار اسهم المؤسسات . (ايمن ،20011،ص 76).

مع تزايد اهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم نحو التحول الى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي ،وقد ادى الى اتساع حجم تلك المشروعات الى انفصال الملكية عن الإدارة وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر التمويل اقل تكلفة من الاستدانة ، فاتجهت الى أسواق المال ،وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية ،فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الادارة الى ضعف اليات الرقابة وعلى تصرفات المديرين ووقوع كثير من الشركات في ازمات مالية .

اما على المستوى الدولي فيعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" الصادر سنة 1999 والمعدل سنة 2004 اول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.

كما اخذت المنظمات الدولية بالمبادرة الى اصدار تعريفات كثيرة لحوكمة المؤسسات ومنها البنك الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة المنبثق من غرفة التجارة الامريكية بواشنطن ،وعملت هذه المنظمات على عقد المؤتمرات واللقاءات لتوضيح هذا المفهوم والعمل على نشره في كافة دول العالم (تركي واخرون ، ص 67) .

### 1-1- واقع الحوكمة المؤسسية على مستوى الدول العربية :

سارعت العديد من الدول العربية الى تبني نظام الحوكمة خاصة في العقد الأخير، و من الملاحظ ان الكثير من الاقتصاديات النامية بها مجموعة من التشريعات التي تتميز بالضعف ، بالإضافة عدم وجود إطار قانوني وتنظيمي ، ومن ثم فان الضوابط الداخلية لن يكون لها سوى اثر قليل ،على غرار الإمارات العربية المتحدة ، سلطنة عمان ، وقد نظمت العديد من المؤتمرات في أكثر من دولة عربية ، تم من خلالها تناول التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة المؤسسات ، كما اوصت بضرورة تطبيق المبادئ والقواعد التي تواكب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تميز كل دولة عربية ، حيث تعتبر مصر من الدول الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات ، فتشير الدراسات انه في عام 2001 تم الانتهاء من اول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر والذي قام به البنك الدولي بالتعاون

مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية ، حيث توصل التقرير الى ان مصر وصلت الى نسبة 62% من المعايير المطبقة ،وعلى اثر هذه النتائج المشجعة أصدرت مصر العديد من القوانين والتعليمات الهادفة الى تفعيل مبادئ الحوكمة وفي سنة 2003 صدر قرار وزاري بإنشاء مركز المديرين لنشر أفكار الحوكمة من خلال التوعية بمبادئ الحوكمة وتدريب المؤسسات على تطبيقها ، ومنذ انشاء المركز بدأ تطبيق الحوكمة في مصر يخطو خطوات متسارعة وصلت خلالها الى تطبيق 82% من معايير الحوكمة وذلك بعد تقييمها مرة ثانية من طرف صندوق النقد الدولي (FMI) سنة 2004 .

ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة المؤسسات في المنطقة ،صدر تقرير عن المنتدى الاقليمي الثاني لحوكمة المؤسسات ،والذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار "حوكمة المؤسسات في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا : تحسين الافصاح والشفافية " ، وتم اعتبار حوكمة المؤسسات منطلقا لتحديد اقتصاديات منطقة المينا ومن توصيات المنتدى ما يلي :

- ❖ ان يتم انشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والاقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات .
- ❖ تكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة المؤسسات في كل دولة من الدول المشاركة .
- ❖ اجراء مجموعة مسح لحوكمة المؤسسات في كافة دول المنطقة .
- ❖ تبني مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية . (كمال وزايدى، 2009، ص 25-53).

وفي سوريا بادرت هيئة سوق المال في اقتحام موضوع الحوكمة سنة 2006، اذ افردت له الفصل السابع من قانون سوري يأخذ بعين الاعتبار مبادئ ومعايير الحوكمة وتطبيقاتها. وفي الاردن تم افتتاح اشغال منتدى حوكمة المؤسسات ومسؤولية المؤسسات الصغيرة في منطقة المينا وذلك في شهر مارس سنة 2007 ضم المؤتمر مشاهير رجال الاعمال في الدول العربية حيث صدر عن المؤتمر لائحة حوكمة ارشادية .

في حين ان المشرع التونسي لم يكن متأخرا في الوقت السابق ،حيث كانت القوانين التونسية مواكبة دائما للمناخ الوطني والدولي ،على ان القانون المتعلق بحوكمة الشركات جاء حديثا نسبيا ،وقد ظهر قانون 2005 المتعلق بسلامة المعاملات المالية في سياق اقتصادي زلزلته بعض قضايا الفساد

وسوء الادارة ،مثل قضية "باتام " و قضايا شركات اخرى عديدة مرت تحت غطاء من الصمت ،وكذلك تكاثر القروض غير المسددة ،والتهرب الضريبي الذي شاع في تونس .ويجب ان نذكر هنا بان قانون سلامة المعاملات المالية الصادرة في 2005 في تونس ، لم يكن الاول من نوعه ،حيث سبقته قوانين تشريعية متعددة في السنوات السابقة، تهدف الى ضمان توفير شفافية اكبر للمعاملات المالية ونذكر منها أحكام المادة 262 من قانون الشركات التجارية، وقرارات وزير الاقتصاد ،ووزير المالية حول التصديق على جداول اتعاب خبراء ومراقبي الحسابات في الشركات التونسية ،والتي عدلتها قرارات وزير المالية والاقتصاد في 23 يناير 1995، والقانون رقم 16 سنة 2002 ، الصادر في 04 فبراير 2002 حول تنظيم مهنة المحاسبة. (صبري وآخرون، 2008،ص03) .

وفي سنة 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة بتونس مع التعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ورشة عمل للصحافيين الاقتصاديين حول موضوع حوكمة المؤسسات ودور الصحافيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة (Cipe.2008.p04) .

#### 1-2 - تجربة حوكمة المؤسسات في الجزائر :

بعد الاستقلال عرفت الجزائر العديد من التطورات والى غاية اليوم على مستواها الاقتصادي والاجتماعي ،من بينها العمل على تحسين بيئة الاعمال الجزائرية وفتح السوق الجزائرية امام المستثمرين الاجانب وتشجيع القطاع الخاص على النمو وتوسيع دوره من خلال التركيز على الخصخصة وتنمية المشروعات الصغيرة ،كل ذلك في اطار اهتمامها بالتحول الى اقتصاد السوق .

وبادرت الجزائر كغيرها من الدول النامية في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات ، حيث عمدت الحوكمة الجزائرية الى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الاعمال، فمن بين الجهود المبذولة لإرساء اطار مؤسساتي لحوكمة الشركات ما يلي:

- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته : تأسست هذه الهيئة سنة 2006 ،تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد ، واعداد برنامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة الى جمع المعلومات التي يمكن ان تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والاجراءات الإدارية ذات الصلة ،حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا الى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 ،لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة اخرى في

المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها .

- انعقاد اول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007، حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الاطراف الفاعلة في عالم المؤسسة ،من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة اعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ (علي العيادي، 2011، ص16) .

### 1-3- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات :

قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيء تشجيع الحكومة الجديدة في مجتمع الاعمال بغية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ،لقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا الى جنب مع المنتدى العالمي للحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري .

كما تم اطلاق مركز يسمى "مركز حوكمة الجزائر في اكتوبر 2010، يعمل في اطار التعاون بين مجموعة عمل جزائرية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك استراتيجي ، حيث تأسس المركز ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل ، واعتماد افضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية ،ويعتبر اطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الاعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد وتحسين قيم الحوكمة كالشفافية ،المساءلة ، والمسؤولية (علي العيادي، 2011، ص 3) .

### 2- ماهية حوكمة المؤسسات :

ادى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين اعضاء مجالس ادارة المؤسسات وبين المساهمين ، الى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري ، وأكدت الدراسات على اهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات وأثرها على ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الإدارة المؤسسات ، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين او أجنب .

2-1- أسباب نشأة حوكمة المؤسسات:

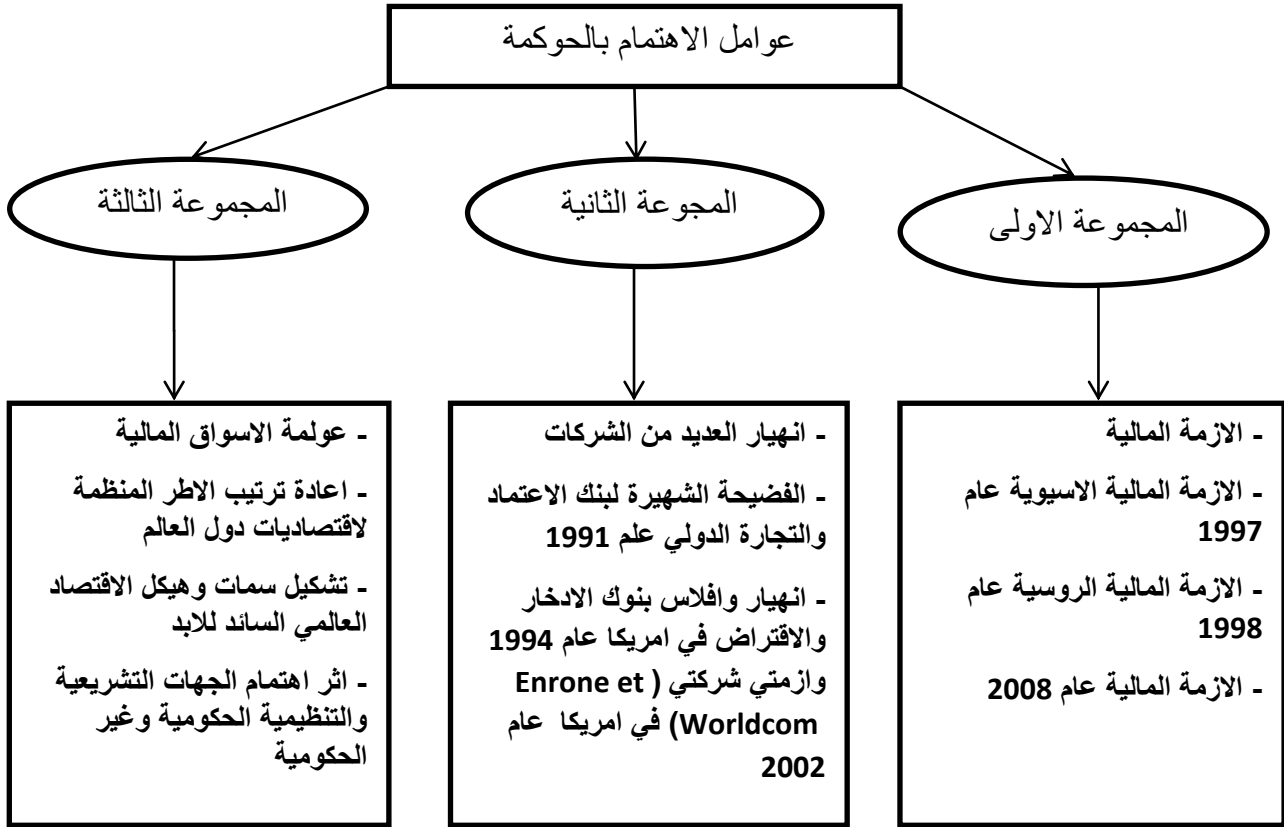
هناك جملة من الاسباب والتداعيات التي أدت الى ظهور الحاجة الى حوكمة المؤسسات ، يمكن

تلخيصها فيما يلي :

- الانهيارات المالية

- نظرية الوكالة

- العولمة



الشكل (01) يوضح عوامل الاهتمام بحوكمة المؤسسات، المصدر(بن الطاهر الحسين، 2012، ص6)

2-2- أهمية حوكمة المؤسسات :

تعد حوكمة المؤسسات من اهم العمليات الضرورية اللازمة لضمان جودة سير عملها ،والتأكيد على

نزاهتها ، وكذلك الوفاء بالتزاماتها اتجاه أصحاب المصالح ولضمان تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب

الوقوع في الازمات المالية ،من خلال ترسيخها لأسس وقواعد اقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب

والفساد وسوء الإدارة (غضبان حسام الدين ، 2015، ص66) .

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

## 2-2-1- الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات:

تعتبر أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة كونها أداة رقابية وتقويمية وذات أهمية بالنسبة لحملة الأسهم والأطراف ذات العلاقة، بكونها توفر الحماية اللازمة للحقوق، وتوفر ضمان معقول وملائم فيما يتعلق بتحقيق الأرباح والإيرادات الناجمة عن استثمار الأموال، كما تستند أهميتها إلى أسواق رأس المال بفضل تحديد معايير جيدة لحوكمة المؤسسات يمكن بفضلها تعزيز كفاءة هذه الأسواق وتوفير معلومات للمستثمرين، حيث تمكنهم من معرفة المزيد عن المؤسسات وعن أدائها واتخاذ القرارات الاستثمارية على ضوءها. وان تطبيق الحوكمة الجيد يسمح بخفض تكلفة رأس المال ما يؤدي الى الرفع من قيمة المؤسسة مما يزيد من جذب المستثمرين وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة وخلق فرص عمل أكثر (Stijn claessens.2003.p14) فيتضح من ذلك ان أهمية الحوكمة تزداد في ادارة المؤسسات من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة، وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الاوراق المالية، ومن ناحية اخرى فان عولمة اسواق المال وتحرير التجارة والخدمات والتطور في تكنولوجيا المعلومات وكبر حجم المشروعات وزيادة عدد المستثمرين ادت الى ضرورة تطبيق قواعد واساليب الحوكمة لمساعدة المؤسسات على جذب الاستثمارات وزيادة قدرتها التنافسية (مصطفى حسن، 2006، ص148) كما تعد حوكمة المؤسسات ذات أهمية للاقتصاد ككل، إذ أن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة المؤسسات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة المؤسسات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقافة العامة في مجال الأعمال كله .

إن تطبيق الحوكمة الجيدة يسمح بخفض تكلفة رأس المال مما يؤدي إلى الرفع من قيمة الشركة فيزيد من جذب المستثمرين، وبالتالي تحقيق معدلات نمو مرتفعة وخلق فرص عمل أكثر. فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة المجتمع والمتعاملين للمساهمة في رفع أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية . كما يؤدي تطبيق الحوكمة إلى التقليل من مخاطر حدوث الأزمات المالية والتي تصاحبها في العادة تكاليف اجتماعية واقتصادية عالية. (ميلستاین إبرام، 2003، ص 32) .

2-2-2- الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات :

تتمثل الأهمية القانونية لحوكمة المؤسسات في قدرة المعايير التي تستند إليها على الوفاء بحماية حقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة، مثل حملة الأسهم والمقترضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير لعمل المؤسسات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق دعامة أساسية لإطار حوكمة المؤسسات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف في الشركة، بحيث تعتبر الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، هذا وتأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية أيضا للتغلب على سلبيات تنفيذ العقود التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المؤسسة للشركة. (ميخائيل أشرف حنا، 2005، ص5) .

حيث يوصف حكم القانون بعناصره الأساسية والتي تتمثل في نظام عدالة نافذ ، منصف ، وتسوده النزاهة ، وحوكمة تكون ممثلة، ويعبر عن تلازم الأنظمة التشريعية والقضائية الناجمة والنافذة التي تطبق القوانين بشكل عادل ومنصف وبالتساوي على جميع الاطراف (محمد شوشات 2014، 58).

كما تعد القوانين والأنظمة صمام الأمان الرئيسي الذي يضمن حوكمة جيدة للشركات باعتبار أن معايير الإفصاح والشفافية والمعايير المحاسبية تشكل عنصر مهم ضمن مبادئ حوكمة المؤسسات.

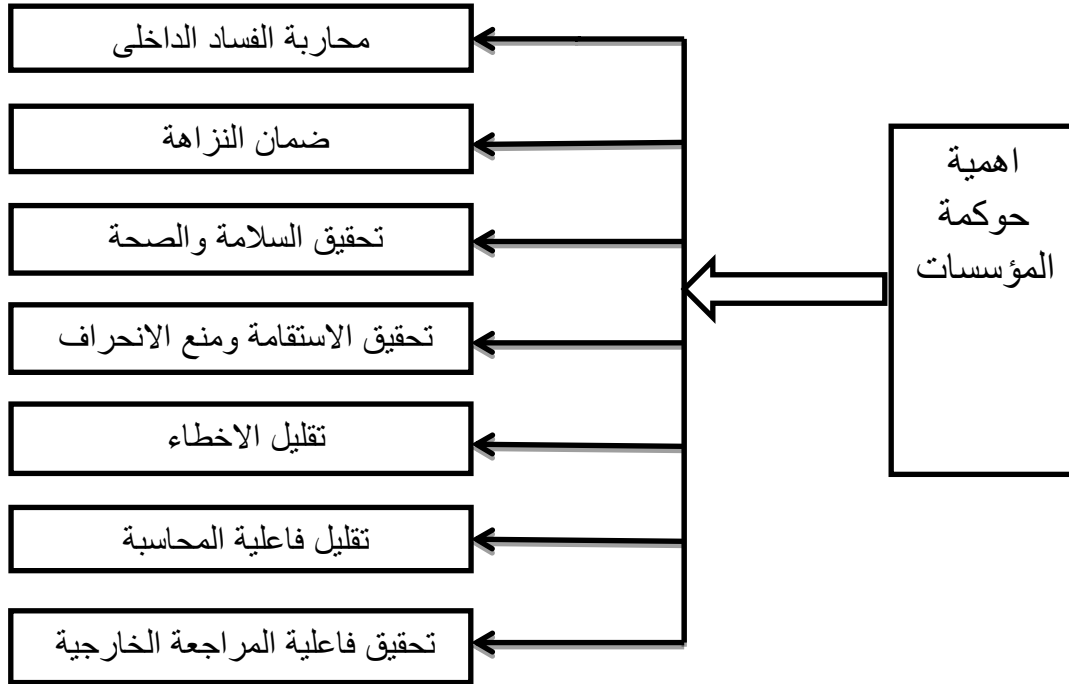
وفي هذا الإطار جاء اقتراح مؤسسة التمويل الدولية (IFC 2002) بأن يتم إصدار قواعد لحوكمة المؤسسات مع إمكانية تضمينها قوانين أسواق رأس المال و المؤسسات، مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاضم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق استنادا إلى دعامتين أساسيتين هما الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية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

2-2-3- الأهمية المحاسبية والرقابية: تتجسد أهمية حوكمة المؤسسات في الجانب

المحاسبى والرقابي فيما يلي :

- ❖ محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات.
- ❖ تحقيق ضمان النزاهة والحيادية لكافة العاملين بالشركة انطلاقا من الإدارة العليا، المدراء

- التنفيذيون إلى أبسط عامل أو متعامل بالشركة.
- ❖ تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية.
  - ❖ ضمان توفير حد كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية
  - ❖ ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراجعي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم الخضوع لضغوطات مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين .
  - ❖ تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري
  - ❖ ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية الاقتصادية
  - ❖ توفير هياكل ادارية تمكن من محاسبة ادارة المؤسسة امام مساهميها .
  - ❖ إيجاد المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولاً الى قوائم مالية على أساس ومبادئ محاسبة عالية الجودة .
  - ❖ إيجاد عملية تصويت نزيهة كما تضمن الإفصاح عن كل الحقائق .
  - ❖ المساعدة في تجنب الانزلاق في المشاكل المالية والمحاسبية بما يعمل على تدعيم استقرار نشاط المؤسسة.
- وتحتاج المؤسسات للحوكمة للأسباب التالية :
- الفصل بين الملكية والإدارة والفصل بين مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين.
  - الحاجة الى معالجة الخطأ في الهياكل المالية والتوجه نحو ادارة المخاطر المالية والتشغيلية
  - الحاجة الى الإفصاح المحاسبي العادل والتوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية .
  - توسيع دائرة مراقبة الأداء التشغيلي والاستراتيجي (محمد زرقون 2013،ص3).



الشكل (02) يوضح اهمية حوكمة المؤسسات ، (محسن احمد الخضيرى ، 2005، ص 59)  
3-3- أهداف الحوكمة :

تعد حوكمة المؤسسات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن ادارة المؤسسات بطريقة

تحمي أموال المستثمرين والمقرضين ، كما يؤدي الى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة ، ويظهر ذلك من خلال الأهداف التي تصبو الي تحقيقها ، فهي تهدف الى تحقيق ما يلي:

- ✓ العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة .
- ✓ حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا اقلية او أغلبية وتعظيم عوائدهم .
- ✓ منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح .

كما تحقق حوكمة المؤسسات عدة أهداف أخرى تتمثل في :

- ✓ التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات .
- ✓ التمييز بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين من جهة ، والمهام الخاصة بمجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه من جهة أخرى .
- ✓ الموازنة بين مصالح الأطراف المختلفة والتواصل معهم بشكل فعال

✓ توفير هياكل إدارية قادرة على محاسبة الإدارات العليا وتقييم أدائها  
 ✓ إتاحة الفرص امام المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين وتمكينهم من القيام بدور المراقبين لأداء المؤسسات .

✓ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات المؤسسة وعملياتها وإجراء المحاسبة والتدقيق المالي بشكل يتيح ضبط عناصر الفساد في اي مرحلة

✓ حماية اصول المؤسسة وحقوق المساهمين وغيرهم من اصحاب المصالح

✓ تحسين الكفاءات الاقتصادية ورفع قيمة اسهمها (محمد مشرف حماد 2014)

ويمكن ان تحقق حوكمة المؤسسات اهدافا اخرى تتمثل في: (تقروت محمد 2013،ص13)

• تحسين اداء المؤسسات

- محاربة الفساد بكل صورة سواء كان فسادا ماليا أو محاسبيا أو سياسيا
- جذب الاستثمارات سواء الاجنبية او المحلية والحد من هروب رؤوس الاموال .
- تحقيق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي .

كما تساعد الحوكمة السليمة للمؤسسات في دعم الاداء، وزيادة العلاقات التنافسية ، وجذب الاستثمارات للمؤسسات وتحسين الاقتصاد بشكل عام وتدعيم استقرار الاسواق المالية والاجهزة المصرفية وذلك من خلال:

○ ضمان مراجعة الاداء المالي وتخصيص اموال المؤسسة ومدى الالتزام بالقانون والاشراف على مسؤولية المؤسسة الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة .

○ وجود المعاملة العادلة و المتساوية لجميع المساهمين خاصة لو كان هناك مساهمين مسيطرين على المؤسسة

○ الكفاءة والشفافية بما يسمح بالرقابة على المؤسسة

○ التأكد من الافصاح عن النتائج المادية او نتائج نشاط المؤسسة وعوامل المخاطرة المتوقعة والصفقات التي تعقد مع اطراف اخرى .

○ امكانية اللجوء الى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات .

○ التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل ومساندة جهود

الادارة على المدى الطويل (عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد، 2007،ص78-79)

4-الأطراف الرئيسية في الحوكمة :

توجد العديد من الاطراف المترابطة التي تعمل من اجل التطبيق السليم للحوكمة ، حيث تشكل الحوكمة جزءا متكاملًا من نسيج النظام العام ،وتضع اطار ضابطا للسلوك وحاكما للتصرفات وتمثل سياجا اخلاقيا تحمي المشروعات ،وتحقق المصالح المجتمع بتنظيماته وجمعياته وهيئاته وطوائفه ،ويمكن توضيح هذه الأطراف على النحو التالي .(عبد المطلب عثمان،2015 ص66).

تقوم الحوكمة بتنظيم وتقسيم المسؤوليات والحقوق بين الأطراف والمتمثلة فيما يلي:

4-1- المساهمون :

وهم الذين يساهمون براس مال المؤسسة عن طريق ملكيتهم للاسهم ،مقابل حصولهم على الارباح الملائمة مع المبالغ المستثمرة من قبل ،بالإضافة تعظيم راس مال المؤسسة على المدى البعيد ،وهم الذين يختارون أعضاء مجلس الادارة المناسبين .(وسيم عبد الله صالح 2014) .

يوجد ثلاث انواع من المساهمين وهم المساهمون الافراد ،المساهمون الكبار والمساهمون المؤسسون، بالنسبة للمساهم الفرد فهو الذي يملك عددا متواضعا فقط من الاسهم ، يستطيع حضور اجتماعات المساهمين وتقديم مقترحات للتصويت عليها في ثلاث اجتماعات .

أما المساهمون الكبار فهم من يملكون عدد كبير من الاسهم ،قد يكون المساهم الكبير واحد من مديري المؤسسة ،كما ان المساهمين المؤسسين الذين يعتبرون أول الأشخاص الذين المؤسسة فهم في العادة من المساهمين الكبار فيها (مصطفى وآخرون،2018، ص 102)

4-2- مجلس الإدارة :

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الادارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين (ماجد اسماعيل، 2009، ص26) وهم الاشخاص الذين يمثلون المساهمين واصحاب المصالح ،وتوكل اليهم سلطة الادارة اليومية لأعمال المؤسسة ورسم السياسات العامة وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين ،بالإضافة الى الرقابة على ادائهم .

يقوم مجلس الادارة باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتمويل وقرارات الاندماج والتي تعد من القرارات الحاسمة لفشل او نجاح الشركة في الامد الطويل ،ويفوض مجلس الادارة الاشراف على مجالات أساسية من المسؤولية الى لجان خاصة التي تقوم بإعداد التقارير الى المجلس تتضمن التحليل والتوصيات المناسبة وتشمل لجنة التدقيق ولجنة المكافآت ( التعويضات) ولجان التعيينات (ابراهيم محمد وبشرى

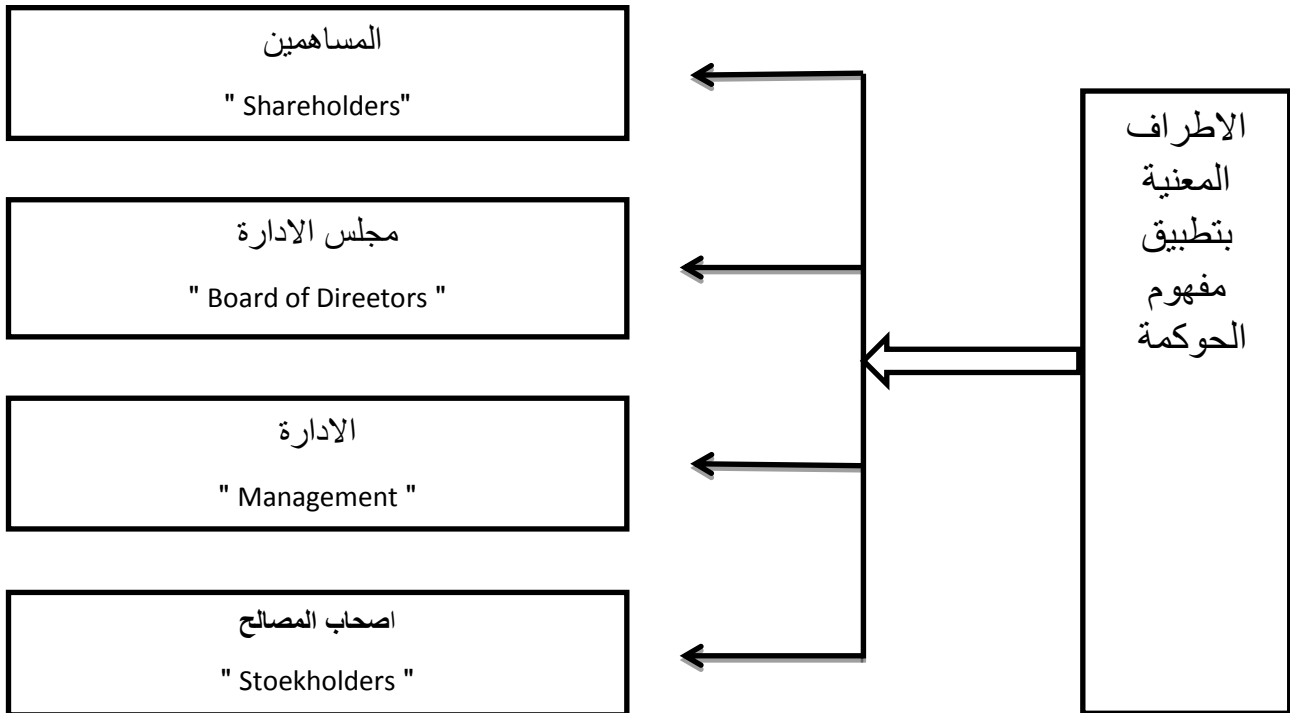
فاضل 2014 ، ص 261) .

4-3- الإدارة :

وهي المسؤولة عن الادارة اليومية والفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الادارة، وتعتبر الادارة هي المسؤولة عن تعظيم ارباح المؤسسة وزيادة قيمتها ،بالإضافة الى مسؤولياتها اتجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين (طارق عبد العال حماد، 2009، ص2016).

4-4- أصحاب المصالح :

وهم مجموعة من الاشخاص او المؤسسات ،لهم مصالح داخل المؤسسة ، مثل (الدائنون، الموردون ، والموظفون ) وهؤلاء الفئة قد يكون لهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان ،مثلا الدائنون يهتمون بمقدرة المؤسسة على سداد الديون ،في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة المؤسسة على الاستمرار .(صالح زيد الكيلاني 2014، ص13) .



الشكل رقم (03) يوضح الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات

المصدر (محمد مصطفى سليمان ، 2009، ص17).

5- محددات حوكمة المؤسسات :

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة يجب عليها مراعاة مجموعة

من المحددات والتي تتمثل في المناخ والبيئة التي تعمل فيها لضمان التطبيق السليم والفعال لهذه المبادئ والتي يمكن تصنيفها لمجموعتين من المحددات وهي:

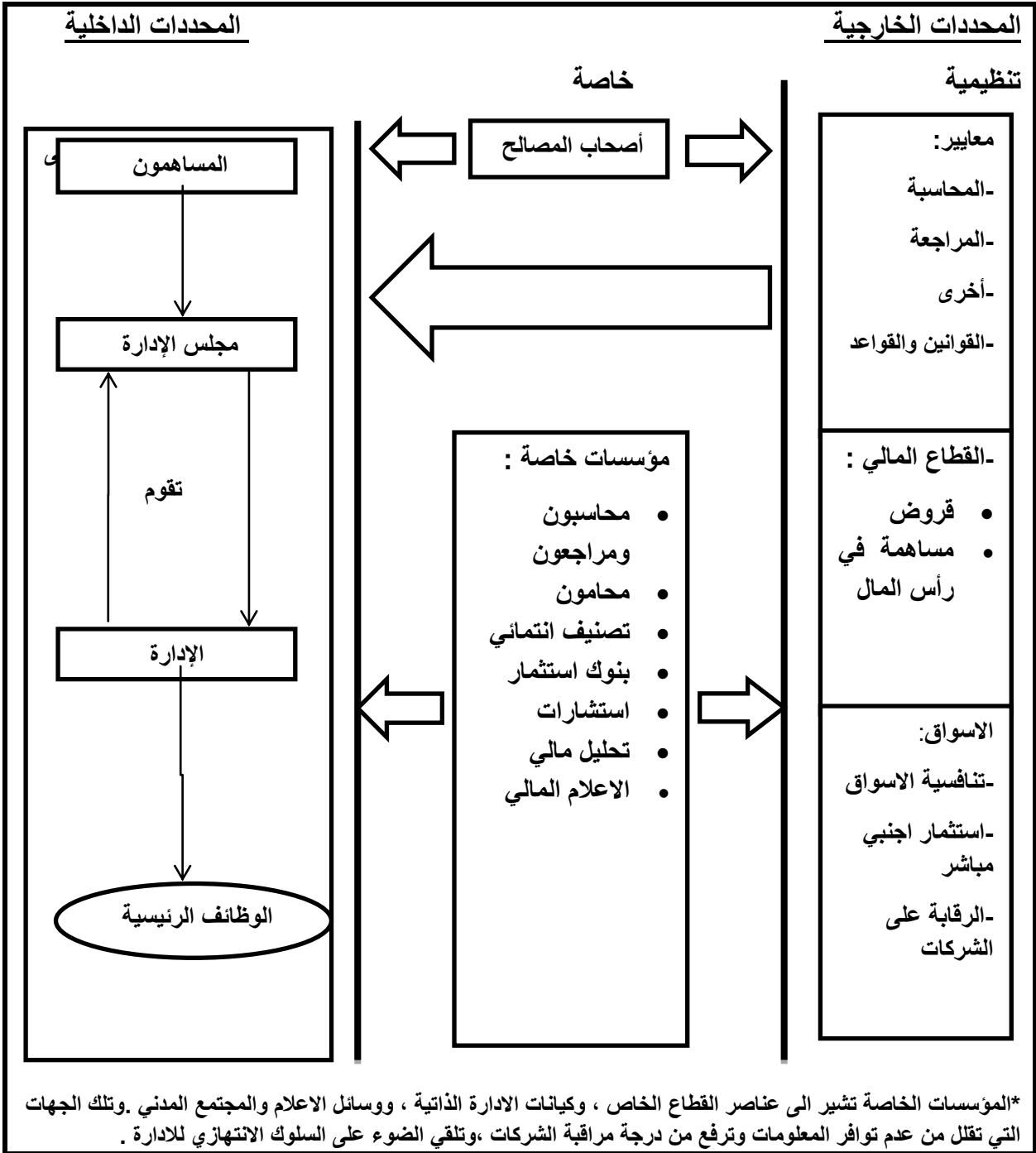
### 5-1- المحددات الخارجية :

تصدر مباشرة من الشركة وهي تشتمل على القواعد والاساليب التي تطبق داخلها والتي تتضمن هياكل ادارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات ، والتوزيع المناسب للسلطات و الواجبات بين الاطراف المتعلقة بعملية الحوكمة .....الخ ، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي الى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الاطراف ،ومن اهم هذه المحددات نذكر مجلس الادارة و ،الجمعية العامة ،الرقابة التبادلية (غضبان حسام الدين ،ص 72).

### 5-2- المحددات الداخلية

نجد ان هذه المحددات تتمثل فيما يلي :

- آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس التنظيم في المؤسسة .
- الآلية والأسس والقواعد الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس ادارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح الأطراف وصولا لتكامل هذه المصالح (سليمانى رشيدة،2013،ص 27) .



الشكل رقم(04) يوضح المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات، المصدر : محمد حسن يوسف ،محددات الحوكمة ومعاييرها مع الاشارة الى نمط تطبيقها في مصر، 2007، ص05

### 5-3- مبادئ حوكمة المؤسسات :

لقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ، ومن بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) حيث توصلت في عام 2004 الى

صيغة جديدة للمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال ،وذلك بعد أحداث سنة 1999 ، وبنك التسويات الدولية(BIS) ممثلا في لجنة بازل ،ومؤسسة التمويل الدولية (IFC)التابعة للبنك الدولي .

### 6-1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسة :

حيث ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على مايلي : "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات ان يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق ،وان يكون متوافقا مع القانون ، وان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية ،حسب هذا المبدأ يجب ان ينمي اطار عمل حوكمة الشركات برؤية تأثيره على الاداء الاقتصادي ،وان تتألف القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات من قواعد القانون والشفافية. (يوسف 2007،ص 08). يجب ان يشجع اطار حوكمة المؤسسات على شفافية وكفاءة الاسواق، وان يتفق حكم القانون السائد ،كما يجب ان يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الأطراف وحتى يكون لهذا الإطار دور فعال ويجب ان يضمن ما يلي:

- ❖ ان يكون له دور فعال في التأثير على الاداء الاقتصادي ونزاهة الأسواق والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق ،وفي قيام اسواق تتميز بالفعالية والشفافية والنزاهة .
- ❖ ان تتفق متطلبات الحوكمة القانونية والتنظيمية مع حكم القانون وان تكون قابلة للتنفيذ، وان تكون قابلة للتنفيذ
- ❖ ان تكون المهام والمسؤوليات موزعة بنصوص تشريعية لضمان الثقة وخدمة المصلحة العامة .

### 6-2- حقوق المساهمين :

يعتبر المستثمرين والمساهمين من المصادر الأساسية لتوفير رأس المال للشركات ويعتمد غالبيتهم على البورصة لتزويدهم بالحماية الكافية وبكل المعلومات التي قد يكون لها تأثير على سعر التداول ،من ناحية أخرى لا بد من مشاركة المساهمين الفعالة في القرارات الهامة التي لعل علاقة بحوكمة الشركة واهمها اختيار اعضاء مجلس ادارة الشركة وتحديد نظم الحوافز والمكافآت الخاصة لأعضاء مجلس الادارة وتعيين مراجع الحسابات.

ويقصد بالمساهمين بالمعنى الواسع الحائزين على الاسهم في الشركة ذات الاسهم ،وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة .ويتمتعون بحقوق محددة وفقا للقانون وبالوثائق التعاقدية الاخرى .ومن خلال تنفيذ قواعد الحوكمة يتم استهداف التقيد والتمسك

بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط الشركة بواسطة الاحكام الخاصة والسماح بذلك للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة اكثر نزاهة وشفافية وثقة .(ميثاق الحكم الراشد 2009،ص30)

### 6-3- المعاملة المتكافئة للمساهمين :

يقصد بها المساواة بين حملة الاسهم داخل كل فئة ،وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ،وكذلك حمايتهم من اي عمليات استحواذ او دمج مشكوك فيها ، او من الاتجار بالمعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع اعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين (محمد مشرف ،2014،ص17) .

يجب ان يتضمن اطار حوكمة المؤسسات معاملة متساوية لكافة المساهمين بم فيهم المساهمين الأجانب واصحاب الاقلية في الشركة ،كما يجب ان تتاح لكل المساهمين فرصة الحصول على تعويضات مناسبة عند انتهاك اي من حقوقهم ،وهذا المبدأ يتضمن ما يلي :

- يجب ان يعامل المساهمون المنتمون الى الفئة معاملة متكافئة .
- التساوي في الحقوق بين المساهمين من نفس الطبقة ،وان تخضع اي تغييرات في حقوق التصويت لموافقة طبقة الاسهم التي تتأثر بهذا التغيير ،مع ضرورة توفر المعلومات عن كافة طبقات الاسهم لكل المساهمين قبل القيام بعمالية الشراء .
- حماية مساهمي الأقلية من اي استغلال يمكن ان يكون لصالح مساهمي النسب الحاكمة ،وان تتوفر وسائل اصلاح فعالة .يجب ان تتم عملية التصويت بواسطة الامناء او الموظفين بطريقة متفق عليها مع المستفيد من اصحاب الاسهم .التصدي لاي عوائق يمكن ان تعرقل عملية التصويت
- ينبغي ان تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين .
- كما يجب ان لا تسفر اجراءات الشركة عن صعوبة او ارتفاع في تكلفة عملية التصويت .منع تداول الأسهم التي تنسم بالإفصاح والشفافية .
- ينبغي ان يطلب من اعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود اية مصالح خاصة بهم قد يصل تتصل بعمليات او بمسائل تمس الشركة .

### 6-4- دور اصحاب المصالح :

هم مجموعة من الاشخاص او المؤسسات، لهم مصالح داخل المؤسسة مثل ( الدائنين، الموردين، الموظفين) وهؤلاء الفئة قد يكون لهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان ،مثل الدائنون يهتمون

بمقدرة المؤسسة على سداد الديون، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المؤسسة على الاستمرار (صالح زيد الكيلاني، 2014، ص 13).

تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين او مجهزين او موردين او عاملين ... الخ ، فئة اصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة ،وتعد حوكمة الشركات من اهم الاساليب التي تحفز هؤلاء لغرض الدخول في مختلف التعاملات مع تلك الشركة ،حيث ان المقولة الشهيرة تقول: "ان رأس المال يبحث دائما عن الاستقرار مما يؤدي الى جذب رؤوس الاموال الى المنظمات التي تقف على ارض صلبة وتعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة ،مما يشيع روح الاطمئنان بالنسبة لكافة المتعاملين معها" (ميثاق الحكم الراشد، 2009، ص 14).

كما يجب ان يساهم التعاون الفعال بين الشركة واصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل وسلامة العمليات المالية كما يلي :

- احترام حقوق اصحاب المصالح .
- حماية اصحاب المصالح من اي انتهاك في حقوقهم ،وحقهم في الحصول في الحصول على تعويض افعال .
- تفعيل المشاركة من خلال تعزيز اليات الاداء .
- توفير المعلومات المناسبة والمنظمة لتفعيل مشاركتهم ودورهم في عملية الحوكمة .تمكينهم من الاتصال بالإدارة وبكل سهولة ،وان يقدموا اقتراحاتهم ووجهات نظرهم بكل ما يرونه مخالفا ، ويجب على مجلس الادارة اخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار ، وعدم الانقاص من حقهم اذا فعلوا ذلك .(جون سوليفان وآخرون، 2009، ص 150) .

#### 6-5- الإفصاح والشفافية :

ينبغي ان يكفل إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة ،بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة وحوكمة المؤسسة . (اتحاد هيئات الأوراق، 2015، ص 5) .

- ويجب ان يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية :
- النتائج المالية والتشغيلية للشركة
- اهداف الشركة
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت

- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتببات والمزايا الممنوحة لهم .
- عوامل المخاطرة المنظورة
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من اصحاب المصالح .هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات.
- ينبغي اعداد ومراجعة المعلومات ،وكذا الافصاح عنها بأسلوب يتفق معايير الجودة المحاسبية والمالية ، كما ينبغي ان يفي ذلك الاسلوب بمتطلبات الافصاح غير المالية وايضا عمليات المراجعة .
- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل ،بهدف اتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في اعادة وتقديم القوائم المالية .

ينبغي ان تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة . (طارق ع العال ،ص45،44)

6-6- مسؤولية مجلس الإدارة :

ينبغي في اطار حوكمة المؤسسات ان يتم ضمان التوجيه والارشاد الاستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على ادراك المبادئ التنفيذية للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته امام الجمعية واصحاب المصالح ،وتعتبر عملية وضع السياسات والاشراف على النظم المختلفة (الرقابة ، الحوكمة...) احد مسؤوليات مجلس الإدارة ،كما يجب وضع معايير الاداء لقياس سلوك مجلس الإدارة (فؤاد شاكر ، 2005،ص 16).

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات، حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة .كما أنه يمثل نقطة التقاطع بين المديرين والمساهمين . ونجد أن نظرية الوكالة قد أعطت لمجلس الإدارة دو تنظيم ومراقبة المديرين . ( Achour Zyed.2008. p 04 )

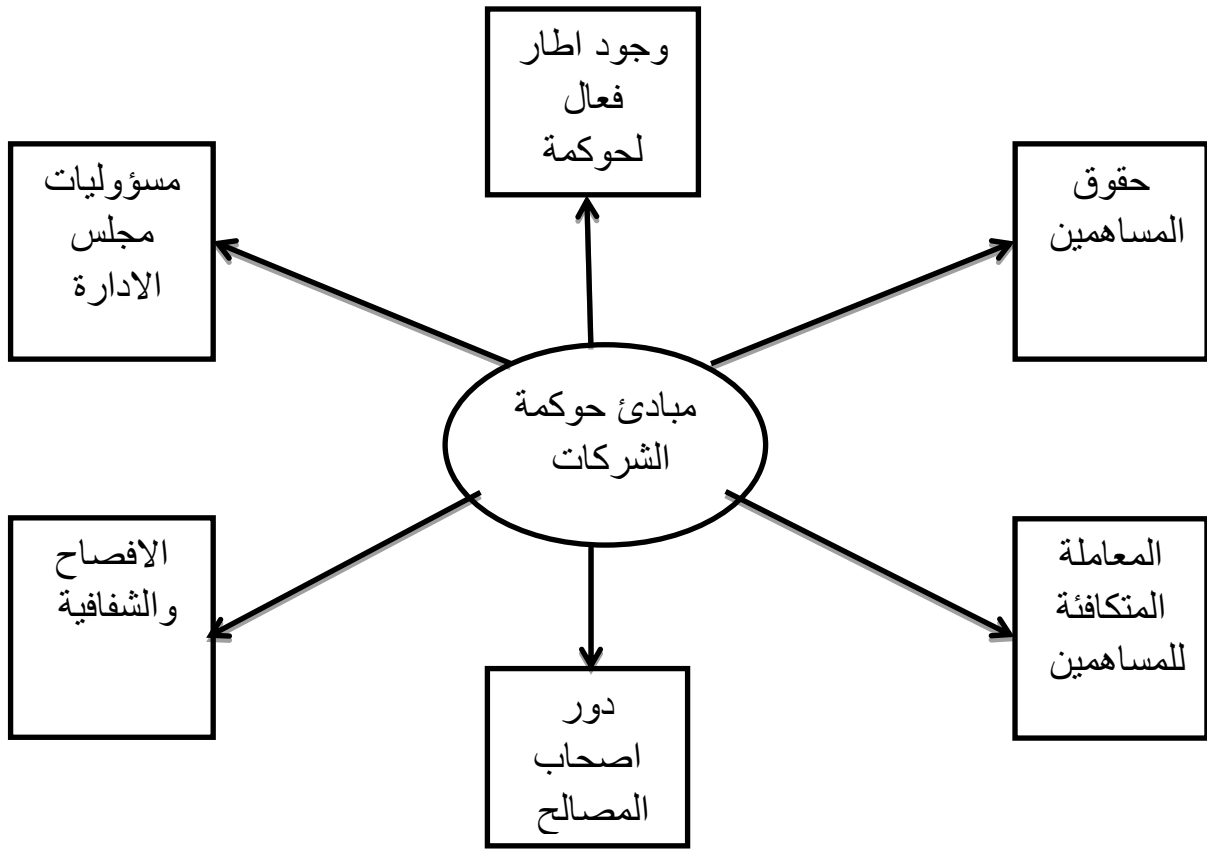
ويقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل اليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالاضافة الى الرقابة على أدائهم كما يقومون برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق

#### 6-7- المساهمين :

وقد حرصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات على تأكيد غايتها في

توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين وقد تناولت المبادئ حماية حقوق المساهمين في نسختها الحديثة مسؤوليات مجلس الادارة حيث اشارت الى ما يلي :

- ينبغي لأعضاء مجلس الادارة ان يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة ،وبحسن النية مع العناية الواجبة ،وبما يحقق افضل مصلحة للشركة وللمساهمين .
- على مجلس الادارة ان يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة اذا ما كانت قراراته ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة .
- يجب على مجلس الادارة ان يطبق معايير اخلاقية عالية ،وينبغي ان يأخذ بعين الاعتبار اهتمامات اصحاب المصالح في الشركة .
- حتى يتسنى لأعضاء مجلس الادارة ان يقوموا بمسؤولياتهم ،فينبغي ان تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في، الوقت المناسب ولقد اوردت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعض الملاحظات فيما يتعلق بهذه المبادئ من اهمها مايلي:
- ✓ ان هذه المبادئ ليست جديدة تماما او مستحدثة ، فهي معروفة منذ امد بعيد ،لكن الجديد فيها هو تجميعها معا في حزمة واحدة من الاجراءات واعتبارها كدليل ارشادي .
- ✓ إن هذه المبادئ ليست ملزمة ،بل الغرض منها ان تكون نقاط مرجعية تمكن صناع السياسات في مختلف الدول من استخدامها عند الأطراف القانونية والتنظيمية والمؤسسية ،بما يعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في مختلف البلدان .
- ✓ ان هذه المبادئ ليست ثابتة ،بل قابلة للتغيير والتطوير ،كلما طرأت تغييرات على الظروف المحيطة بالشركة .(جون سوليفان ،2009، ص 151) .



الشكل (05) يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 في اطار حوكمة

المؤسسات. المصدر من إعداد الطالب حسب الوثيقة المرفقة (05)

#### 7- خصائص حوكمة المؤسسات :

من خلال مجموعة المفاهيم المختلفة التي أعطيت لحوكمة الشركات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح نجد انها تتميز بجملة من الخصائص يمكن تلخيص أهم خصائص حوكمة الشركات فيما يلي:

#### 7-1- الانضباط :

اي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح، وهذا الانضباط يتحقق من خلال بيانات واضحة للجمهور وتتمثل فيما يأتي :

- وجود الحافز لدى الادارة اتجاه تحقيق سعر اعلى للسهم .
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح

- التقدير السليم لحقوق الملكية وتكلفة رأس المال .
- استخدام الديون في مشروعات هادفة
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي

### 7-2- الشفافية :

هي تمكين أصحاب المصلحة من الحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك من خلال الإفصاح والوضوح في تصميم وتطبيق الأنظمة والآليات والسياسات والتشريعات. (لامية، 2022، ص537) .

يقصد بها تزويد كافة المساهمين والعاملين الذين يعينهم الامر بالمعلومات الوافية والكافية ليتاح لهم فهم وضعية معينة بشكل كامل وتمكينهم من القرارات المناسبة، وتظهر الشفافية حقيقة الأوضاع المالية وغيرها في المؤسسة بالشكل الذي يجعل الأطراف المتعاملين معها والذين تربطهم بها مصالح مباشرة او غير مباشرة قادرين على معرفة حقيقة ما يحدث فيها، ويمكن ان تتحقق الشفافية من خلال ما يلي :

- الدقة والصدق عند تقديم المعلومات والإفصاح عن الأهداف المالية .
- نشر التقارير والمعلومات في موعدها وإيصالها في وقتها للجهات المعنية .
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية .
- تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة
- الإفصاح الفوري عن المعلومات الحساسة .
- توفير امكانية وصول المعلومات الى الادارة العليا والمستثمرين .
- تحديث المعلومات على شبكة الانترنت .

### 7-3- المسؤولية :

تتحقق من خلال توفير الهيكل التنظيمي بكل وضوح مع تحديد نقاط المسؤولية، فضلا عن وجود مجموعة من النظم كالنظام الداخلي ونظام الرقابة الداخلية الفعال، الذي يؤكد ان الشركة تعمل في ظل أنظمة وقوانين ، فهي إدراك حقوق كل الاطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين (نوال، 2013، ص164) .

كما تعني أن المؤسسة تتعهد بحماية مصالح المساهمين، وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.

ويقصد بالمسؤولية كذلك تعهد والتزام الفرد بإنجاز واجبات محددة ، اي تحلي اعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين بالمؤسسة بالمسؤولية وذلك وفق مهامهم ووظائفهم الموكلة لهم وتتمثل في توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤولياتهم ، ان وجود ووضوح المسؤولية امام جميع الاطراف ذوي المصلحة في المؤسسة يتحقق من خلال ما يلي :

- عدم توفر مجلس الإدارة الاشرافي بدور تنفيذي
- وجود اعضاء لمجلس الادارة مستقلين ومن غير الموظفين .
- الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الادارة .
- قدرة اعضاء مجلس الادارة على القيام بالمراجعة الفعالة
- وجود لجنة المراجعة ترشح المراجع الخارجي وترقب اعماله .
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على اعمالها المراجعة الداخلية .

#### 4-7- الاستقلالية :

هي الالية التي تقلل او تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة او مساهم كبير على مجلس الادارة ،وتبدأ هذه الالية من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان الى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير او نفوذ على قرارات مجلس الادارة واعمال الشركة. (غازي، 2015، ص96) .

ويقصد بها عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل ،وهذه الاستقلالية تتحقق من خلال

النقاط التالية :

- وجود رئيس مجلس ادارة مستقل عن الادارة العليا .
- وجود مجلس ادارة اشرافي مستقل عن مجلس الادارة التنفيذي .
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس ادارة مستقل .
- وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو ادارة مستقل .
- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة .

#### 5-7- المساءلة :

هي التزام اصحاب المصلحة بالمحاسبة واصحاب المسؤولية بالإجابة عن المسؤولية المسندة اليهم فهي تعكس واجب المسؤولين في تقديم تقارير دورية عن عملهم ومسؤولياتهم ومستويات تنفيذها ،

فالمساءلة معناها قدرة اعضاء مجلس الادارة على القيام بتدقيق فعال لتقييم اعمال المسؤولين عن الشأن العام ومحاسبتهم في حالة ثبوت تجاوزات من طرفهم . ( لامية ، 2022،ص537).

ويقصد بالمساءلة كذلك محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال ادائه لمهامه الوظيفية والمساءلة تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الادارية ،حيث يكون احد الأفراد او المستويات مسؤولا امام مستوى اداري آخر عن تصرفاته وادائه للمهام ،والمساءلة قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين ومنفذو الاعمال ومتخذي القرارات في المؤسسات لتبعات اعمالهم ونتائج قراراتهم اي تحمل الجهات المعنية في المؤسسات ونتائج الاعمال الموكلة لهم ،وتتحقق المساءلة من خلال ما يلي :

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن مصالح الشخصية .
- التصرف بشكل فعال ضد الافراد الذين يجتازون حدودهم .
- التحقيق الفوري حال إساءة الادارة العليا .

#### 6-7- العدالة:

يقصد بها درجة تقديم الادارة للخدمات على قدم المساواة وطبقا للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص بين مختلف الموظفين (صلاح ، 2020،ص 08).

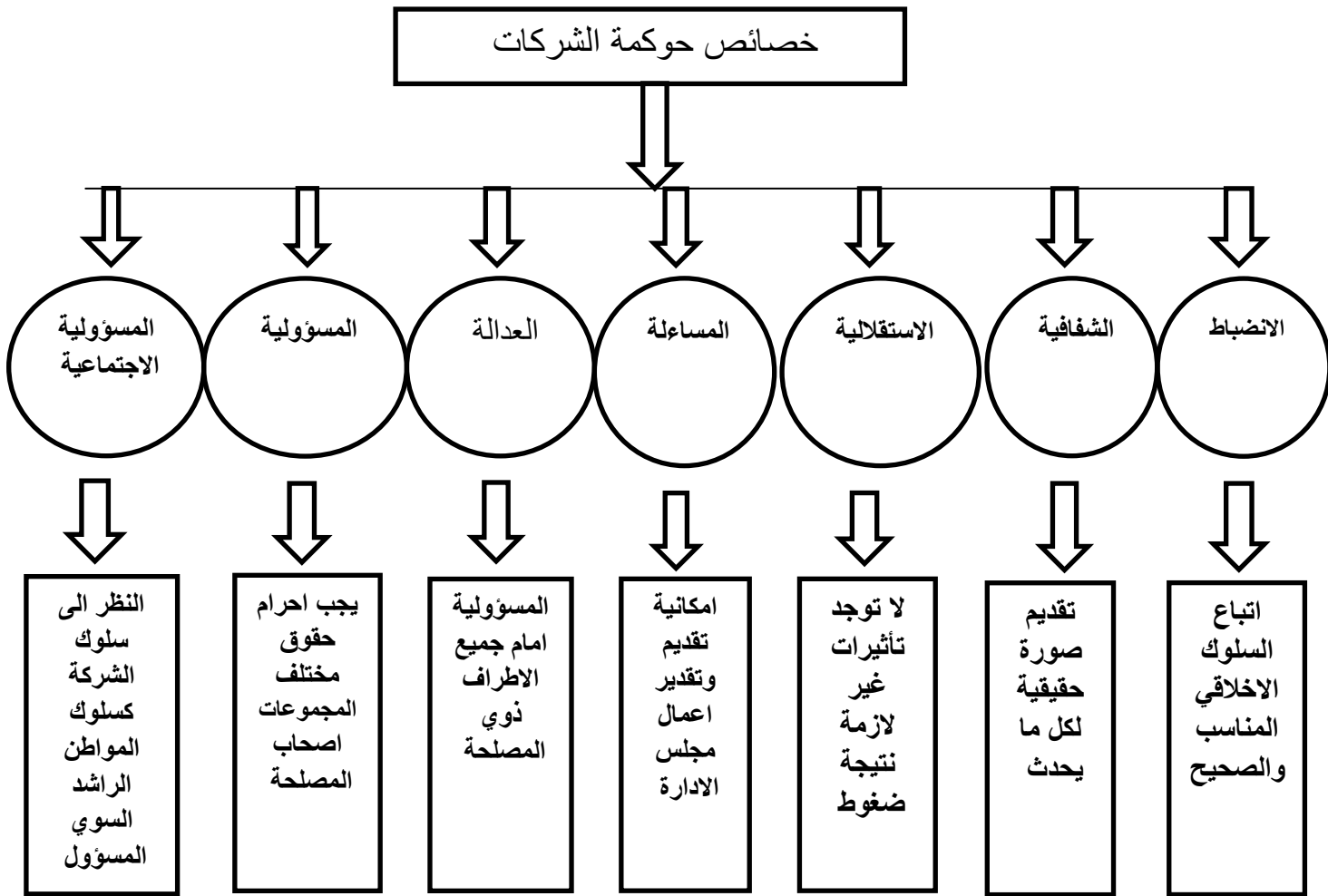
يقصد بها كذلك احترام مختلف المصالح بالشركة والعدل بينهم في المعاملة وذلك بكل أمان وتكون المعاملة المتوازنة لكافة الجهات مع وجوب احترام كافة حقوقهم ، حيث تسمح بتوفير البيئة المناسبة لأداء الاعمال اليومية بكفاءة عالية ، مما يعزز السلوك الصحيح والقيام للعاملين والمسؤولين في المؤسسة وفي التعامل مع الوظائف الموكلة لهم ،ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال :

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين اصحاب الأغلبية
- حماية حقوق المساهمين واعطائهم حق الاعتراض عند اساءة حقوقهم
- حق كافة حملة الاسهم في الدعوة الى الاجتماعات العامة
- سهولة طرق الادلاء بالأصوات
- ايداع الاسهم بشكل عادي لجميع المساهمين
- اعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الادارة .

7-7- المسؤولية الاجتماعية :

يجب على الشركات أن تضع المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها وأن تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي، وتدعم المجتمع وتعمل على المحافظة عليه ، فنعني بالمسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح (الاطار العام لمصلحة الشركات [ <https://repository.sustech.edu> pdf ] .

كذلك هي النظر الى الادارة باعتبارها مواطن جيد وذلك برفع الوعي الاجتماعي وبمستوى عال من السلوك المثالي والقيم للعاملين فيها (مصطفى،علي كاظم ،2002، ص 103) اي النظر الى الشركة كشخص معنوي يؤدي دورا ايجابيا في الوسط الذي يعمل فيه (طارق عبد العال حماد، 2005،ص03)



الشكل رقم(06) يوضح خصائص حوكمة الشركات المصدر: ( طارق عبد العال حماد، 2005، ص23) .

8 - الحوكمة في المؤسسات الرياضية :

كان الغرض الأساسي من تشكيل الاتحادات والهيئات الرياضية سابقا هو تنظيم السباقات والمباريات ووضع قوانين تحكمها ، ولهذا كانت ادارة المنظمات في ذلك الوقت تكاد تخلو من المشاكل و مع مرور الوقت اصبح دور المنظمات ومفهوم عملها قد تغير الان على ما كان عليه في السابق ، حيث ان المنافسات واعداد الرياضيين اصبحت اكثر تقنية من مجرد التدريب ،فمشاركة الرياضيين في المنافسات الرياضية اصبحت اكثر تعقيدا ،من خلال اعداد الرياضيين وعولمة الرياضة والمنافسات الرياضية المستثمرة والدور التجاري في دعم المنافسات الرياضية ،ورغبة اكثر من جهة في الدولة المعنية في السيطرة على الرياضة قد وضع المؤسسات والمنظمات الرياضية تحت المسائلة من قبل عدة جهات ،كل هذا قاد الى وضع المنظمات الرياضية بشكل طوعي الى تحسين ادائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الادارة ( المكاتب التنفيذية ) وجعلها اكثر كفاءة وشفافية امام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية (برريس شريف ،2016،ص55).

ومما لا شك فيه ان ممارسة الحوكمة المؤسساتية تنعكس في العلاقة بين مجلس الادارة المنتخب من قبل اعضاء الهيئة العامة للعمل وبين الادارة اليومية للمنظمة ومن لهم مصلحة في الرياضة ، حيث تصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة بان الالتزام بالسعي نحو التحقيق المستمر والذي يعتبر من الخواص الأساسية المهمة في الرياضة ،ويذكر "جاك روغ" رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق ان الرياضة تستند على الخلق والمنافسة الشريفة ويتحتم ان تحقق حوكمة الرياضة اعلى المستويات الممكنة من الشفافية والديمقراطية والمساءلة ، ولهذا اخذت 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 المؤسسات التجارية ،والمؤسسات خارج الرياضة والاستفادة من خبراتهم في وضع الاطر التي تحدد الادوار ،بين الهيئة العامة والمجالس الادارية والادارة، وكل من لهم مصلحة في الرياضة ،وان آخر هذه الاهتمامات كان وثيقة "مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الاولمبية في كوبن هاجن في 05 أكتوبر 2009 وكان لموضوع الحوكمة اهتمام بالغ في النقاشات (تيرس عود يشو ،2015، 54) .

9 -1- تعريف الحوكمة الرياضية :

ليس هناك تعريف واحد متفق عليه للحوكمة الرياضية اذ هناك تعريفات اخرى وعديدة لها في المنظمة الرياضية ،بانها النظام الذي بواسطته يتم توجيه المنظمة وادارتها ،وطبيعة حوكمة المنظمة تؤثر

ولكن يمكن ان تعود في كيفية تحديد اهدافها ونموها وسياقات عمل مجلس الادارة "المكتب التنفيذي " ومراقبة اداء المنظمة وعلاقة القيادة بالأعضاء وبكل من له صلة اهتمام بالرياضة ، والحوكمة الجيدة لا تعني فقط القوانين وتطبيقاتها انما تسعى الى تحقيق اداء المنظمة عن طريق التخطيط الصحيح ومراقبة مسارها (تيسر عوديشو، 2015، ص10) Cpor and Receation new Zealand

عرفت (SPARC 2004) Sports and Recoreation New Austrlian الحوكمة الرياضية على انها "الهيكله والعمليات المستخدمة من طرف المنظمات الرياضية لتطوير اهدافها الاستراتيجية وتوجيهها ومراقبة ادائها لتحقيق هذه الأهداف ،وضمن خدمة مجلس ادارتها لمصلحة الاعضاء.

ووصفت SPARC الحوكمة الرياضية بانها العملية التي تحدد من خلالها المجلس التوجيهات الاستراتيجية والأولويات ،ويحدد السياسات وتوقعات الاداء الاداري من طرف المنظمات واصحاب المصلحة المعنية الرياضة في المصلحة (10 p.2007. hoye.rossell.grahameuskelly) . ومن هذه التعاريف يمكن استشفاء مفاهيم التوجه والمراقبة والتنظيم وحوكمة المنظمات الرياضية ، حيث يتضمن انشاء الاستراتيجية الشاملة لتوجيه المنظمة مع ضمان ان يكون لأعضاء المنظمة رأي في كيفية تحقيق تلك الاستراتيجية .

ومن خلال التعاريف التي سبق التطرق اليها تبدو لنا المعاني الأساسية لمفهوم الحوكمة وفق ما يلي:

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على اداء المؤسسات .
- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمستثمرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى يجب ان تدار المؤسسات بكل تأكيد لفائدة اصحاب المصالح .
- مجموعة القواعد يتم بموجبها ادارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين ،يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في ادارة المؤسسة .

الحكم الرشيد والشفافية في الهيئات الرياضية :

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

ولابد ان نشير الى تعريف الحكم الراشد الذي قدمته التوصية رقم 08/2005 من طرف اللجنة الوزارية على مبادئ الحكم الراشد في مجال الرياضة فهو :شبكة معقدة من التدابير التي تتخذها الحكومة واللوائح الخاصة التي تستخدم لتعزيز النزاهة في ادارة القيم الأساسية للرياضة والتي تتحقق من الأنشطة الرياضية على أساس الديمقراطية والاخلاق والكفاءة والمسؤولية ،وجاء في التوصية نفسها ايضا ان هذه الإجراءات ايضا تنطبق على قطاع الرياضة الحكومي والغير حكومي ( palementaire Assemblée ) ( 2012.p17 ).

### 9-2- مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي :

من بين المبادئ التي تولدت انبثقت عن نقاشات اللجنة الاولمبية الدولية في مقرها "المتحف الاولمبي " لوزان " 21-22/09/2006 م و 11-12/12/2008 ،تم حضور ممثلون عن الحركة الاولمبية من القارات الخمس وممثلين من الاتحادات الراضية الدولية ،والاتحادات الرياضية الدولية ،من بين النتائج المتوصل اليها وضعت لجنة من أعضاء اللجنة الاولمبية الدولية والاتحادات الرياضية الدولية تعليمات لمبادئ الحوكمة عرضت امام المشاركين وهي : (تيرس عوديشو ،2015،ص 13)

- الرؤية والمهمة الاستراتيجية والهيكل والتعليمات والعملية الديمقراطية .
  - اعلى مستوى من الكفاءة والاستقامة للمستويات الخلقية
  - المساواة والشفافية والتسيير والتضامن والتطوير
  - اشراك الرياضيين والمشاركة والرعاية .
- لماذا الحوكمة في المنظمات الرياضية ؟

أصبحت الحوكمة تحظى باهتمام لدى المنظمات والمؤسسات الرياضية وذلك من خلال النقاط

التالية :

- التفكير الاستراتيجي مع تحديد الاتجاه من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة
- الوسط الرياضي المثقل بالتعقيد يجعل القادة الرياضيين واصحاب المصالح يأخذونه في الحسبان
- باستطاعة المسؤولين بذل المزيد من الجهود المكلفة بالنجاح بشرط ان تكون مدعومة بحوكمة جيدة
- المنظمات الرياضية لها مسؤولية اتجاه الاعضاء واصحاب مصالحها.
- المنظمات الرياضية يجب ان تتمتع بالمصداقية ولها سمعة اتجاه الجمهور .
- الشركاء في التمويل والرعاية ينتظرون الحسابات والنتائج المتوقعة

9-3- الالتزام بمبادئ الحوكمة الرياضية :

وضعت خمسة مبادئ للحوكمة الفعالة وهي لا تتميز بالشمول بل وضعت لتصف خصائص ممارسة "الحوكمة الفعالة والرشيده" في المنظمات الرياضية، وكل الاطراف متفق عليها من اعضاء مجلس الادارة ، اعضاء الادارة ،تمويل الشركاء والمشاركين الرياضيين ،المدرين ، المسؤولين واصحاب المصالح حيث تركز المبادئ الخمسة على الالتزام بمعايير عالية من السلوك الاخلاقي وهي :

- الالتزام بالرؤية والرسالة وللقيم واحترام الخطة الإستراتيجية
- ان تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة
- تتصف بالرقابة المالية الفعالة
- اهمية ودور الموارد البشرية
- الشفافية والمساءلة من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية والنتائج .

يرى الباحث ان الحوكمة المؤسسية ضرورة حتمية وليس عملية هامشية مجرد مشروع الغرض منه الشروع و مسايرة المؤسسات دون حدوث ازمات مالية و فقط بل يتعدى ذلك الى تحقيق اهداف مستقبلية من كل النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، لذا كان لها بالغ الاثر والاهتمام من الدول المتطورة و النامية منها ، مثل تشكيل المنتدى العالمي للحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، وقد سارعت الدولة الجزائرية الى تبني مبادئ الحوكمة لتنوع وتوسيع مصادر الدخل الوطني بالتعاون والتنسيق مع المنظمات سابقة الذكر بوضع الاطار التشريعي والقانوني لها مثل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته 2006، وميثاق الحكم الراشد 2009، ومركز حوكمة الجزائر 2010 الا ان هذه الخطوات النوعية والمثمثة ابقت الواقع في تواضع ولم يتغير بشكل فعال لعدة عوامل مختلفة، وجب اخذها بعين الاعتبار من خلال نشر التوعية التحسيس بإقامة ورشات عمل وندوات تكوينية من الخبراء للشرح والتأسيس لهيئات مختصة ذات صلاحيات موسعة تشرف على الرقابة والمتابعة والتقويم والمعالجة والسير في توازي مع كل المستجدات .

خلاصة :

بعد التطرق في هذا الفصل الذي حاولنا من خلاله تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تشمل موضوع الحوكمة، فهي بمثابة فكر متقدم في اقتصاديات العالم المعاصرة والناشئة، بحيث يتضمن تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسات بآليات متطورة، تساهم في القيام بالأعمال اليومية بمختلف الأبعاد السياسية الاقتصادية والاجتماعية والادارية، التي تسعى الى تحقيقها .

ومع مرور الوقت اصبح تطبيق مبادئ الحوكمة اكثر من ضرورة لدى المنظمات والهيئات الدولية التي عملت على وضع اسسها ، فهي تعتبر الاداة التي تضمن كفاءة ادارة المؤسسة من خلال تطبيق مبادئها الأساسية، والمتمثلة في الشفافية والمسؤولية والعدالة وغيرها من المبادئ ، فالحوكمة تحكمها مجموعة من الضوابط والاخلاقيات والمبادئ المهنية فبدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصادقية بين المتعاملين، فهي تخفف من حدة الصراعات التي قد تنشأ بين مختلف الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مع ضمان حقوق كل طرف منها، الذي بدوره يؤدي الى استقرار المؤسسة ، والحد من التلاعبات والتجاوزات، لذا وجب التحسين في ادائها والرفع من قيمتها السوقية التي تجذب الاستثمارات، من خلال تعزيز ثقة المستثمرين ومختلف المتعاملين وتقليل من نسب حدوث الازمات والانهيئات وذلك بمحاربة الغش والفساد .

وقد سعت الدولة الجزائرية الاهتمام بالحوكمة من خلال تبني مبادئها بالمؤسسات منها المؤسسات الرياضية وجعلها متوائمة مع متطلبات السوق المحلي والدولي حيث صدر الميثاق الخاص ميثاق " الحكم الراشد" سنة 2009 الا ان تطبيق بنوده ما يزال اختياري وان تطبيق مبادئ الحوكمة يحتاج الى تطبيق فعلي، مما يستدعي اتخاذ اجراءات صارمة وردعية للتقليل من حجم الفساد الذي يستنزف موارد المؤسسات مع خلق بيئة مناسبة وواعية جديرة بقدرة المنافسة ، وجلب الاستثمار وزرع قيم الشفافية والعدالة وروح المسؤولية في مجتمع الاعمال.

# الفصل الثاني

التخطيط في

المجال الرياضي

## تمهيد:

يتوقف نجاح اي مؤسسة على مدى قدرتها على الاستخدام الامثل لكافة مواردها الاقتصادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية ،حيث تتطلب حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق من خلال تحديد الصلاحيات وتوزيع المهام ، وتقسيم الأدوار على الأفراد .

فيعتبر التخطيط أهم وظيفة في المؤسسة فمن خلاله يتم تحقيق أهدافها وتحديد الإمكانيات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط يعد من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة او مؤسسة ، والذي يستهدف تحديد نوع الوظائف المطلوبة ، من خلال توفير البيانات الدقيقة للتنبؤ بالمستقبل ، وإعطاء الفرص للإدارة في تحديد الأهداف التي تصبو إليها، وتبني الخطط بشكل يساعد على معرفة العمل المطلوب .وقد تناولنا في هذا الفصل مختلف المفاهيم والنظريات التي ترتبط بموضوع التخطيط بصفة من خلال الكتب والمقالات ومواقع الانترنت وقد تطرقنا الى مفهوم التخطيط والتخطيط في المجال الرياضي نشأة وتطور التخطيط اهمية والمبادئ ، مميزات التخطيط وأسبابه ،عناصر ومستويات التخطيط ووظائفه ،معوقات وصعوبات التخطيط، أنواع وفوائد وأهداف التخطيط ، أبعاد ومراحل و احتياجات التخطيط ،التخطيط الاستراتيجي مفهومه ، مقوماته فوائده، ومراحل ، وإجراءاته .

1- ماهية التخطيط :

1-1- مفهوم التخطيط :

إن تعريف التخطيط يتفاوت بتفاوت عوامل وظروف المكان والزمان ،ويختلف باختلاف وجهات النظر وتباين الاهتمامات والمصالح ، إذ أنه لا يوجد تعريف جامع لمفهوم التخطيط فالأمر متوقف على الهدف منه أولاً وعلى الزمان والمكان ثانياً ، ولكن هناك عامل مشترك يتفق عليه الباحثين المهتمين في هذا المجال ،حيث توجد أسس ومبادئ تؤخذ بعين الحسبان عند تعريف التخطيط ، وهناك اختلاف محدود بين التعاريف التي يضعها الباحثين ، ولكن هذا الاختلاف غالباً ما يكون راجع إلى طبيعة النظر والهدف من وراء تحديد المفهوم ، وقد وضعت عدة تعريفات للتخطيط انطلاقاً من وجهات النظر المختلفة .

والتخطيط هو الإطار المادي للآمال والتطلعات للمستقبل، ويقوم على الاستعداد لهذا المستقبل ، والمستقبل لأي منشأة او منظمة انما يعني تحقيق الهدف الأساسي الذي من اجله قامت او وجدت ، ومن المعلوم ان الهدف النهائي لأي مرفق عام هو تحقيق نوع معين من الخدمات للمجتمع ،كما ان الهدف النهائي بالنسبة لأي مشروع تجاري هو تحقيق اكبر قدر من الربح ويعني التخطيط على الاعمال التي يجب ان نؤديها والطرق التي يجب ان نسلكها لكي نحقق الهدف المنشود والذي نخطط من اجله تنفيذه ، وجعله حقيقة واقعة ويحدد لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها والاختفاء التي يجب الابتعاد عنها حتى لا يصل بنا الامر الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المنظمة او المنشأة (حسام العربي، 2010، ص09) .

- هو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك كما ان اهم الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ،ولا تنتهي هذه الوظيفة الا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة .

لكي نحقق الهدف المنشود الذي نخطط من اجل تنفيذه وجعله حقيقة واقعة ،ويحدد لنا الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها ، والأخطاء التي يجب تجنبها حتى لا يصل بنا الامر الى الوقوع في انحرافات قد تضر بمصالح المنظمة او المنشأة.

ولقد تعرض الكثير من الباحثين الى تعريف التخطيط ،ومن بين هذه التعاريف ما يلي :

يرى هنري فايول بأن " : التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا

المستقبل( أحمد عبد الله، وآخرون ، 2013،ص67 )

- يعرف بتلاهيم تشارلز Charles Bettelhaiem، التخطيط بأنه عملية يمكن من خلالها تنظيم جميع مجالات التنمية (الاقتصادية، الاجتماعية) التي تستلزم ترابطاً وتنسيقاً بين قطاعات الاقتصاد القومي، الأمر الذي يتطلب دراسة على نطاق عام وشامل للتأكد من أن المجتمع سوف ينمو بشكل منظم، بأقصى سرعة ممكنة وذلك من خلال حصر الموارد الموجودة، والمتاحة والتعرف على الأحوال والطرق الاقتصادية والاجتماعية السائدة بما يمكن من السيطرة عليها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المستهدفة من الخطة.

ويعرف بالدوين (Baldwin) التخطيط بأنه " أسلوب لاستخدام الموارد المتاحة في المجتمع لما يحقق له الحصول على أقصى اشباع ممكن " في حين الصانع يرى بأن التخطيط هو " رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق " (الصانع، نبيل ذنون، 2011، ص7)

وعرفه وترسون (Waterson) كمفهوم تنموي بأنه مجموعة من الجهود الواعية والمستمرة تقوم بها حكومة ما من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع اجراءات المؤسسة التي من شأنها ان تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف (نائر مطلق عياصرة، 2009، ص23).

والتخطيط عرفه الزوكة محمد بأنه " أسلوب او منهج يهدف الى حصر و دراسة كافة الامكانيات والموارد المتوفرة في الاقليم او الدولة او اي موقع آخر ابتداء من الشركة وحتى المدينة او المؤسسات او القرية او الاقليم او الدولة، وتحديد كيفية استغلال هذه الإمكانيات والموارد لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية محددة .

يرى (هنري منزبارق) " ان التخطيط هو عملية تبدو كأداة يمكن من خلالها ان تصمم القرارات والأنشطة الروتينية لمؤسسة قائمة على خصائص متكاملة، اما (مكفارلاند) فيقول "ان التخطيط يعني ان نتنبأ بما قد يحدث من تغيير وتطور في المستقبل ونحاول ان نتحكم او نسيطر على مقدار واتجاه هذا التطور وهو يقصد بذلك ان تحاول المؤسسة ان تواجه التغير الموقع وتستفيد منه وتتكيف معه .

ويعرفه (دانيال بول): التخطيط هو في أن واحد عملية الحصول على معلومات اتصال، تفكير، اتخاذ القرار، تعليل .

اما (آسكوف راسل) فيرى ان التخطيط هو: وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه" التخطيط حسب آسكوف يعتمد على مستوى المسؤولين (المخططين) ذلك لأن التخطيط

أداة سيستخدمها الإنسان الحكيم ،ولكنه لا يستخدمها وحده ،فعندما يدير التخطيط رجال من مستوى ادنى فانه سرعان مايستدير الى مجموعة من الشعائر والطقوس التي ترتبط بالموضوع دون ان تفضي الى المستقبل المنشود وقد عرفه (Koontz) التخطيط في كلمة واحدة وهي الاختيار .

كما نجد التخطيط لدى **H.Newma** يعني " البحث عن ما يجب فعله ،وكما نفيه فالتخطيط كمجال واسع من القدرات ،تحديد اهداف واضحة اختيار سياسات ،وضع برامج ،حملات البحث عن طريق إجراءات محددة ، اعداد جداول زمنية يومية ( امين ،2001،ص41) ومن هذا التعريف ، فالتخطيط يسبق اي عمل تمهيدي ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها ومنه نستنتج ان التخطيط يعتمد أساسا على:

- كيفية تحديد الأهداف المستقبلية
- التفكير المسبق في القرارات المتخذة أثناء تنفيذها للأعمال المحددة
- الطرق والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف

ورغم ان العمليات او المراحل المقترحة حسب هذا التعريف تربط بدرجات متفاوتة بالواقع والمحيط الذي تنشط فيه ، إلا ان المحيط لا يظهر له اثر في التعريف السابق .  
كما انه من الضروري الإلحاح حول وظيفة التخطيط كونها تسبق جميع الوظائف الاخرى للإدارة وما له من اهمية بالغة في المجال الاقتصادي.

يعرفه فايول "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". ويعرفه إبراهيم سعد الدين " هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة ، وفقا لطريقة مثلى ، وأن التخطيط القومي هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التي اختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية بالمجتمع في زمن معين " .

ويعرفه السلمي " التخطيط هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطوط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ، آخذا بعين الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع " .

ويعرفه إبراهيم عبد المقصود أنه " استقرار للمستقبل من خلال إمكانيات الحاضر وخبرات الماضي والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أمثل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ، ووضع بدائل لأي صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف مع وضع

البرامج الزمنية لهذه السياسات في إظهار الإمكانيات المتاحة والمرتبقة ( إبراهيم عبد المقصود ، 2003 ، ص6) .

### 1-2- التخطيط الرياضي :

نستخلص من التعاريف السابقة التي عرضناها تعريف وجيز للتخطيط في المجال الرياضي كالآتي: هو التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي والاستعداد بعناصر العمل ، ومواجهة معوقات التنفيذ والعمل على تذليلها ، في إطار زمن محدد والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب ( مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص27) .

### 1-3- التخطيط في المؤسسات الرياضية:

هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل بتحقيق عناصر التخطيط والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة مستقبلا (القریب والبعيد ) (حسن احمد، 2012، ص12) لقد اصبح للتخطيط اهمية بالغة في مختلف نواحي الحياة وخاصة التي تتعلق بالأمور الرياضية حيث يعتبر العمل التخطيطي الأساس الذي تعتمد عليه الدول التي تبغي النجاح والتقدم . والتخطيط الرياضي يحتاج الى دراسة واعية مبنية على أسس تربوية علمية سليمة وهو احد العوامل المهمة التي تستند عليها كل مؤسسة ناجحة . ويعتمد التخطيط في التربية الرياضية على دراسة واقع الشباب واحتياجاته الاجتماعية والسلوكية والصحية والبدنية.

وبهذا فان عملية التخطيط هي التي تحدد وتحقق مشاريع التربية الرياضية وعلى جميع المستويات والمراحل ،ولما كان التخطيط الرياضي يعتمد على واقع الحاجة والموضوعية ومتطلبات النهوض بالشباب بصورة عامة وعليه يجب ان تكون عماية التخطيط متكاملة الأبعاد من حيث الكفاءات والقدرات والإمكانيات المادية والمعنوية وبذلك فان التخطيط يجب ان لا يكون بمعزل عن الواقع الذي يعيشه الرياضيون وان لا يعتمد على التقارير المنقولة فقط ،بل ينبغي ان يقف بنفسه على جميع الأمور التي من شأنها ان تشكل هدفا من الأهداف لانه يؤدي الى خلق التوازن والتنافس في فعاليات المشروع ويبعث الثقة في نفوس المديرين والعاملين والخطة تبعث الثقة بالنفس وتبعدها عن التردد والإحباط والعمل العفوي وتأتي أهميتها بأنها وسيلة للعمل المعظم والمحدد وبواسطتها يكون حكما الوصول الى الغايات المطلوبة، كما قال آرنست ويل (Arnest) Wial في كتابه الادارة والنظرية العلمية بان الخطة هي تفهم اليوم لتعيين المستقبل (مروان عبد المجيد ابراهيم، 2002، ص63)

ان عملية التخطيط هي عملية تستند على تجارب ميدانية عملية ونظرية علمية وانها عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات تتم على مستويات مختلفة ومتنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف .  
وتعتبر الخطة الوثيقة الرسمية للتخطيط ويرى فيول ان هناك اربعة شروط أساسية يجب توفرها في الخطة الجيدة :

- 1- الوحدة: ويقصد بها وجود خطة واحدة في المشروع تتفرع عنها خطط فرعية متكاملة
- 2- الاستمرارية :بمعني ان تكون الخطة مستمرة وهذا يعني ان التخطيط يجب ان يكون مستمرا
- 3- المرونة : قابلية الخطة للتكيف مع التغيرات والظروف الخارجية .
- 4- الدقة : وهي تتعلق بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل فان كان هناك فرق كبير بين التنبؤ وواقع المستقبل فان الخطة غير دقيقة

والتخطيط لا يعتمد كلياً على المعلومات والإحصائيات والبحوث فقط بل يستند الى الخبرة والإدراك المعتمد على الفطرة والتصور المبني على التوقعات والتخطيط الناجح يحتاج الى عاملين احدهما متمم للآخر وهما الوسائل كالبحت والإحصاء والبيانات الحسابية ثم الأشخاص ، واخيرا فان الجهة المسؤولة عن التخطيط الرياضي والتدريب هي اللجنة الاولمبية الوطنية.  
ان التخطيط ضرورة حتمية لكي يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تفاديها او الاستعداد لها قبل حدوثها .

#### 1-4-4- اهمية ومزايا التخطيط

التخطيط عنصر من عناصر ادارة المؤسسة الرياضية لتحقيق أهدافه وتظهر اهمية التخطيط في الأسباب الآتية :

##### 1-4-4-1- عنصر جوهري من عناصر الإدارة :

في غياب التخطيط للأنشطة الرياضية بمختلف انواعها تكتمل عملية ادارة هذه الانشطة وبالتالي تصبح الادارة عاجزة عن اداء وظائفها ولا تحقق الهدف منها حيث ان العملية الادارية لا تؤدي وظائفها بصورة واضحة الا اذا اكتملت جميع عناصرها وغياب عنصر التخطيط يجعلها ادارة غير رشيدة عديمة الجدوى .

##### 1-4-4-2- وجود سياسات واضحة :

السياسات تعني وجود مجموعة من الاتجاهات العامة في ترسيم الحدود التي لا يجوز إغفالها او الخروج عنها ،فالكل يعمل في إطار السياسة من اجل تحقيق الأهداف .

### 1-4-3- وجود الإجراءات لتسهيل الأعمال :

في وجود الإجراءات تتم الأعمال المطلوبة والتي يشملها التخطيط بالسرعة والدقة اللازمتين وفي غياب الإجراءات يفقد الدقة في التنفيذ والسرعة في الانجاز

### 1-4-4- الدقة في تقدير الإمكانيات :

يرتبط التخطيط بالواقع حيث ان تقدير الإمكانيات كما ونوعا يساعد على نجاح عملية التخطيط

### 1-4-5- الدقة في التنفيذ :

تأتي الدقة عن طريق البرامج حيث تحديد ما يجب عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل ومتى يتم وبأي شيء يتم ومن أين يبدأ وأين ينتهي .

### 1-4-6- الاستفادة الكاملة من الوقت المتيسر :

لا يكون هناك فاقدًا من الوقت في وجود التخطيط الجيد ،حيث يتم انجاز الأعمال والمهام في وقت قصير واستغلال المتيسر أحسن استغلال .

### 1-4-7- المساهمة في نجاح الخطط :

باكتمال عملية التخطيط تكون هناك ادارة مكتملة بكل عناصرها ومن هذا تتحقق اهداف الخطط الموضوعة بنجاح.

### 1-4-8- المحافظة على الأهداف :

التخطيط هو الحارس الأمين لأهداف اي خطة حيث يتم التركيز على الأهداف (عامة واجرائية) خاصة وان التخطيط عملية مستقبلية وفي وجوده لا تغيب الأهداف

### 1-4-9- تسهيل المتابعة :

عن طريق برامج التخطيط تتحدد المهام وأسلوب العمل ونظامه كما انه يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويمكن استخدام كل هذه العوامل كموجهات للقياس بطريقة موضوعية للحكم على أداء المرؤوسين والوصول الى نقاط القوة لزيادتها وتعميمها ونقاط الضعف واهمية التخطيط :

ان العمل بدون خطة يصبح ضربا من العبث وضياع الوقت سدى ،اذ تعم الفوضى والارتجالية، ويصبح الوصول الى الهدف بعيد المنال .

وتبرز اهمية التخطيط ايضا غي توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث ان الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي ان تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل

وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال المراحل المختلفة للتنفيذ (زيد عبودي ، 2008، ص16).

وعلى ضوء المناقشة أعلاه يمكن ان نذكر أربعة أسباب للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي:

(بلال خلف السكارنة، 2010، ص38)

أ- التغلب على التأكد والتغير : ان المستقبل بما يحويه من عدم تأكد وتغير يجعل التخطيط من أهم الضروريات .

ب- يحدد التخطيط إطار موحد للعمل ،ولاتخاذ القرارات في المؤسسة ،وهذا امر مهم لان غياب التخطيط من معرفة الغرض والمخاطر المستقبلية ،حيث يرى "دراكر" ان هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط، وهو في حين لا يؤدي التخطيط الى التحديد الكامل للمخاطر الكامنة في المستقبل ويساعد على الاقل في خفض هذه المخاطر ،وسوف نتعرض الى أهم المتغيرات التي تؤثر في وظيفة التخطيط وهي :

- التغير التكنولوجي :معرفة مستوى تسريع وتطوير العمليات الإنتاجية الخدمية وآثاره على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي .
- التغيير في السياسات الحكومية: مدى تأثير السياسات الحكومية اتجاه المؤسسة .
- التغيير في سلوك المنافسة :معرفة مستوى المؤسسات المنافسة للتغيرات المحتملة في السوق .
- التغير في المواد البشرية والمادية :ان هذه التغيرات تجعل من معرفة التخطيط من حيث عدد السكان والموارد المتاحة .

ج- تحدد التخطيط اتجاه النظام (المؤسسة) فرغم ان اهمية التخطيط ترجع الى أسباب عديدة الا ان السبب الرئيسي قد يكون انه تحدد للنظام الموجه الذي يسعى اليه وغرضه الرئيسي

د- ان التخطيط يسهل عملية الرقابة : تعني الرقابة ضمان مواعمة الانشطة الموضوعه ،وهي تشتمل على دورة ثلاثية الخطوات وهي: وضع معايير وقياس الاداء بالنسبة لهذه المعايير ،والتعرف على الانحرافات وتصحيحها .

ويختص التخطيط بالخطوة الاولى من دائرة الرقابة هذه ،وذلك لتحديد ما يتعين انجازه (بشير العلاق، 1998، ص 109-111).

أ- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والمنطق في نشاطات وعمليات النظام .

ب- اكتساب التشغيل الاقتصادي : حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف واهتمامه الكبير بالتشغيل الكفاء ،بالتناسق في العمليات والتي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الانجاح .

ج- تركيز الانتباه على الاغراض : نظرا لأن التخطيط كله يوجه نحو تحقيق أهداف المنشأة فإن مجرد القيام بالتخطيط يؤدي الى تركيز الانتباه على هذه الأهداف للعمل على إنجازها .

وكما يوجد للتخطيط الجيد مجموعة من المزايا يمكن ذكر أهميتها فيما يلي:

- يساعد في تحديد الأهداف والانجازات الواجب الوصول اليها والتركيز عليها
- التخطيط السليم هو أساس الرقابة ،حيث ان الأهداف والانجازات يتم التعبير عنها بواسطة معايير رسمية تساعد حقا على المقارنة بين الفعلي والمخطط وبالتالي تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها .
- يدعم نظام المعلومات والاتصال على توفير المعلومات وايصالها الى الجهات المستفيدة .
- يساعد المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط ،حيث يظهر التمهيدات ويساعد على اغتنام الفرص المتاحة
- يساعد على التقليل من الاحداث الطارئة عن طريق التنبؤ بها والاحتياط لمواجهتها والعمل على تجنب الازمات تفاديا لمخاطرها بمعنى مواجهة التغيير وعدم التقييم .
- يشجع على الابتكار والابداع من خلال اشتراك عدد من المديرين في وضع الخطة والمنافسة وابداء الرأي .
- يساعد على المنطق العلمي في التفكير والتصرف ،فعملية التخطيط تشمل على جميع المعلومات وتحليلها واستخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات وهو ما يجعل عملية التخطيط اكثر فعالية .
- يعتبر مفتاحا للتطور والنجاح من خلال توجيه الموارد المتاحة بشكل سليم ورشيد.
- يزيد من حماسة وواقعية العاملين من خلال اشتراكهم في عملية التخطيط من خلال وضع الأهداف وتحدي المعايير ما يجب عمله لتحقيق أهداف المخطط . (بوعزيز الساسي2018، ص85)

### 1-5- مسؤولية التخطيط :

تتوقف مسؤولية التخطيط على حجم المؤسسة فالمؤسسة الصغيرة يتولى المدير سلطة ومسؤوليات التخطيط اما في المنظمة متوسطة الحجم فيقوم بمساعدة المدير مساعدون مختصون في التخطيط ليقوموا بالخدمات اللازمة للمدير لكي يقوم بعملية التخطيط اما في المؤسسات الكبيرة حيث تتعدد الخطط وتتنوع يعهد بمسؤولية التخطيط الى ادارة مستقلة وذلك لضمان التنسيق بين الخطط المتعددة وتوضع عليها

المسؤولية عن وضع الخطط وتقع المسؤولية النهائية على عاتق المديرية العامة (حسن احمد الشافعي ، 2012،ص14) .

### 1-6-6- مبادئ التخطيط :

لكي يحقق التخطيط الغرض منه فانه يجب مراعاة بعض مبادئ الهامة التي تؤثر في نجاح التخطيط وزيادة فاعليته واهم تلك المبادئ ما يلي:

#### 1-6-1- الإسهام في الأهداف :

ان الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسية او فرعية هي تسهيل الوصول الى أهداف المنظمة فالهدف الرئيسي يتحدد للمنظمة ككل أما الأهداف الفرعية فتتحدد لكل وحدة وكل فرع او قسم او ادارة لها دورا في انجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة .

#### 1-6-2- اولوية التخطيط :

وظيفة التخطيط تحدد الأهداف بالإضافة الى ذلك فلا بد من وضع الخطط اولا قبل تحديد هيكل العلاقات والمعايير التي سيتم استخدامها في الرقابة .

#### 1-6-3- شمولية التخطيط :

التخطيط وظيفة كل مدير بصرف النظر عن مستواه التنظيمي او طبيعة النشاط الذي يديره .

#### 1-6-4- استمرارية التخطيط :

التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة فالمنظمات تعمل في ظروف تتسم بالديناميكية فتلك المتغيرات تتطلب دوام الاستعداد لها ومواجهتها ويتحقق ذلك بالمراجعة وتقديم الخطط البديلة لمواجهة تلك المواقف الجديدة.

#### 1-6-5- فاعلية التخطيط :

تقاس الفاعلية بالقدر الذي يسهم في انجاز الأهداف و استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة .

#### 1-6-6- مرونة التخطيط :

يجب ان يكون التخطيط على درجة عالية من المرونة ويمكنه من التعامل مع الظروف الطارئة التي لم تكن في الحسبان والتي تجعل التخطيط اكثر مرونة واكثر فاعلية .

#### 1-6-7- سرية التخطيط :

يجب تحاط الخطة بالسرية بحيث لا تتوافر محتوياتها للأفراد الذين يحتاجون اليها .

1-6-8- الاعتماد على الإحصائيات السلمية والحقائق العلمية الصحيحة :

بمعنى ان تكون دعائم التخطيط هي المعلومة الصحيحة للحقائق العلمية الحديثة حيث ان التخطيط يتم على الافتراضات التي لها أساس علمي مقبول من الموضوعية والصدق.

1-6-9- البعد عن الفردية:

يجب ان يشترك في عملية التخطيط اكبر قدر من مستويات وتخصصات مختلفة بطريقة مباشرة او غير مباشرة لتجميع خبراتهم فالبعد عن الفردية في التخطيط يكسبه الصلابة والقوة والاستقرار .

1-6-10- مراعاة الإمكانيات المتيسرة :

يجب الإلمام بكافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من حيث الكم والكيف حتى تخرج عملية التخطيط على مستوى الواقع وليس على أساس التخمين

1-6-11- ان يراعي مصالح جميع أفراد المؤسسة :

يجب مراعاة التوازن التام بين مصالح كل الفئات أثناء عملية التخطيط لتحقيق اكبر قدر ممكن من العدالة بين أفراد الهيئة . (حسن احمد الشافعي، 2012، ص17)

هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها لكي يكون التخطيط ذا فاعلية ، وأهمية في المؤسسة وهي كما ذكرها علي محمد منصور سنة 1999 م و فريد النجار 1999 م وهي :

- إعداد تنبؤ دقيق لأنه مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمؤسسة والذي تبنى عليه خطط الإدارة وتعليم القائمين بالتنبؤ بالمعلومات المطلوبة من المديرين .
- الحصول على قبول الخطة لأنها تنفذ من خلال البشر و القبول و الحماس و الالتزام من المرؤوسين للخطة و المشاركة في عملية التخطيط .
- أن تكون الخطة سليمة لأن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة و يتحقق ذلك بخطة سليمة و فعالة.
- إيجاد تنظيم فعال لعملية التخطيط لأن التخطيط مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها و إعداد خطط من أشخاص متخصصين في التخطيط ثم تحويلها لإدارة المؤسسة لتنفيذها هو طريق مضمون .
- الموضوعية في التخطيط ويكون تحقيقه ممكن حدوثه دون خيال.
- التحديد المسبق لمعايير التخلي عن مشروع الخطة ويجب لكل مشروع مؤشر زمني و مالي ترتبط به الخطة حتى لا تفشل.

1-7-7- مميزات التخطيط:

هناك عدة نقاط تبرز مزايا التخطيط يمكن الاستفادة بها في المؤسسة الرياضية :

1-7-7-1- **وضوح الأهداف Clarity of targets**: التخطيط عملية قادرة على تحديد أهداف واضحة يمكن تحقيقها ويمكن رؤيتها بطريقة منظمة يساعد على تحديد الاتجاه وصحة المسار وسلامة المتابعة والتقييم فوضوح الأهداف للممارسين والمرؤوسين يساعد على تحقيق هذه الأهداف في اقل وقت ممكن والتخطيط الجيد يقوم بهذه المهمة

1-7-7-2- **التحديد Definition** : التخطيط الجيد يساعد على تحديد المهام وتقسيم العمل الى مراحل محددة واضحة مرتبطة ببعضها فيتكامل وتتسق تام يساعد على انجاز هذه الاعمال والمهام حتى تتحقق الأهداف .

1-7-7-3- **مواجهة المستقبل Facing the future** : التخطيط معني أساسا بالمستقبل ويقوم على التنبؤ بنتائج اعمال تتم في القريب والتخطيط يساعدنا على توقع المشكلات التي قد تحدث وعمل الاجراءات اللازمة للتصدي لها والاستعداد لمقاومتها قبل حدوثها .

1-7-7-4- **الحث على تدبير الامكانيات Providing Facilities** : العملية التخطيطية تبرز الامكانيات المطلوبة كما وكيفا واسلوب استغلالها الامثل وعدم اهدارها فيما لا يفيد وهذا يمكن من مواجهة كل الاحتمالات الطارئة التي تعترض تحقيق الأهداف .

1-7-7-5- **التنسيق Coordinate** : العملية التخطيطية تسهل من خلق قنوات اتصال بين الانشطة وبعضها وهذا التنسيق بين مختلف الانشطة يخلق لها الظروف لكي تسير مجتمعه في ايقاع سليم وترابط والخروج بمحصلة واحدة تتجه نحو تحقيق الأهداف .

1-7-7-6- **وضوح الرؤيا Clarity of Vision** : يوضح التخطيط امام الجميع من اين يبديون والى اين ينتهون فلا يترك رئيس او مرؤوس في حيرة بل يوضح الرؤيا ويبعد الغموض وهذا يؤدي الى الاستقرار .

1-7-7-7- **تقليل الفاقد من الوقت Lessening the loss of Time** : التخطيط يوضح الأعمال ويحددها كما انه يحدد الأسلوب الأمثل للتنفيذ وأيضا يؤدي الى الاقتصار على الأعمال المطلوبة فقط .

1-7-7-8- **حسن استغلال الانشطة The Best OF Using Activies**: يحتوي التخطيط على مجموعة مختارة من الأنشطة فهو بذلك يساعدنا على حسن اختيار هذه الأنشطة والأسلوب الأمثل لاستخدامها في نفس الوقت استبعاد الأنشطة غيرالمنتجة وبهذا لا يحدث فاقد للوقت او في المال .

### 1-7-9- العمل على توظيف الكامل للأيدي العاملة واستقرارها Employment labor Of Stabilit:

يتم توزيع الأفراد على الأعمال كل حسب تخصصه ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما

يشعر العمال بالاستقرار وهنا تتوارى المشكلات . (حسن احمد الشافعي ، 2012، ص19)

#### 1-8- أسباب التخطيط :

هناك اسباب يلجأ اليها الافراد والمجتمعات في اعداد الخطط لحل اي مشاكل تواجههم ،يمكن اجمالها كما يلي :

1- التنسيق بين المشروعات التنموية، وهذا يؤدي الى توفير الوقت والجهد والامكانيات .

2- ضم انعدم انحراف التخطيط عن القواعد السلمية في الخطة ،ويؤدي بالتالي الى تنمية وتطوير المجالات الاقتصادية والاجتماعية .

3- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وحماية البيئة من سواء استغلال الموارد

4- عدم تركيز التنمية في مجال واحد فقط بل بين مختلف أقاليم الدولة

5-انجاز الخطة في وقت يعتمد على الدقة في البيانات والمعلومات بشكل يؤدي الى الاستفادة منها في حل المشكلات المتوقعة في المستقبل .

#### 1-9- عناصر التخطيط :

1-9-1- التنبؤ : احرص على دقة التنبؤ وان تكون المعلومات المطروحة من خلاله حديثك ذات فائدة مباشرة وممكنة الإدراك وسهلة الفهم ،لان الخطط تعتمد على درجة كبيرة من المعلومات .

1-9-2- تحديد الأهداف: بعد ان قمت بتحديد الفكرة العامة للنشاط او البرنامج جاء دور تحديد الأفكار ويشترك في الأهداف المراد تحديدها كما يلي:

أ- ان تتفق الأهداف مع قيم ومبادئ مجتمعنا الإسلامي ويمكن تحقيقها بواقعية.

ب- ان تكون الأهداف واضحة وغير متعارضة مع أهداف أخرى ومفهومة لمن يتولى التنفيذ ان وضع الأهداف يرفع فعالية وكفاءة المنشأة وذلك لان الأهداف هي الغايات التي تريد المنشأة الوصول إليها .

فلا بد من وجود أهداف محددة وذلك حتى يتم وضع خطة للوصول اليها ومن هذه الخطوة نعتمد بشكل أساسي على تحديد غاية المنشأة من الوجود او رسالتها حتى يتم تحديد المسار او الاتجاه العام للمنظمة

1-9-3- تحديد غاية او مهمة او رسالة المنظمة : وعملية التخطيط تقوم على ماهية او غاية او

رسالة المنشأة الأساسية من الوجود ، أي بمعنى ماهية رسالة المنشأة من سبب وجودها وماهية الخدمات والسلع التي ستوفرها ،فتجيب على الأسئلة التالية:

1- من هم العملاء في اي سوق ستنافسه.

2- ماهية طبيعة عمل المنظمة .

1-9-4- قواعد وتعليمات : ان تكون القواعد والتعليمات التي تنظم اوجه النشاط :

1- مرنة .

2- واضحة .

3- مستمرة .

1-9-5- وضع الخطة : حتى تتمكن المؤسسة من الوصول الى الأهداف وتكون ناجحة لابد ان تضع

المخططات للوصول الى الأهداف .

وفيما يلي مجموعة من الأبعاد التي يتصف بها التخطيط :

أ- التنبؤ بالمستقبل :

يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والتركيز عليه من المرتكزات الأولية التي تقوم عليها ، فالخطة

تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعو الخطة تحقيقها في المستقبل.

فالتخطيط كما يقول "دروكر" لا يعني التحكم في المستقبل ، ولكنه يعني محاولة الكشف عن

التقديرات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل ، ويجب ان تكون هذه التقديرات والافتراضات

مبنية على أساس علمي ومدرّوس لا مجرد تكهنات او اجتهادات شخصية او عفوية ، فيجب ان يكون

التخطيط قائما على دراسة جادة وان يستند الى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة ، فالتخطيط يجب ان يقوم

على أساس مبني على البحث والتتقيب وان يعتمد على التحليل دون الظنون و الأوهام ، أي انه يخاطب

الامور الغيبية لا القطعية ، فما يتوقعه الانسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا يحمل الصدق او عدمه ،

ولذلك فانه يتوقعه الانسان ، يجب ان يلاحظ ان التنبؤ قد ينذر ان الصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من

الخطأ فيه يجب ان نحسب حسابها ونضعها في الحسبان ، وذلك على عكس الظواهر الطبيعية التي

يمكن معرفتها على وجه اليقين كظاهرة دوران الارض ،والجاذبية الارضية والمد والجزر ، وكسوف

الشمس ، لذلك يكون من الخطأ الاعتماد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة ،وانه يعطي اجوبة صحيحة كاملة ،

فهو لايعطي سوء نتائج واجوبة صحيحة نسبيا وعلى ذلك يجب على واضعي الخطة مراعاة ما يلي :

- وجوب ان تكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة الى ابعد حد

- ان يعوا في حسابهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات وتلك الافتراضات .

ب- الاستعداد للمستقبل :

يجب على التخطيط ان يكون قابل للتحقيق اي اكثر واقعية وان يكون في الوسع تنفيذها ، ويتطلب ذلك ان يكون لدى المنظمة الوسائل الكافية من الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف ولذلك يتطلب التخطيط اولا حصر جميع الموارد والإمكانيات الموجودة بالدولة وتحديد افضل القائمون على وضع الخطة بحقيقة الثرة القومية تقديرا سليما ، وكذلك بالموارد الأجنبية التي تمكن الاعتماد عليها وعلى الخبرات الفنية في هذا الشأن بالإعلان عن أهداف التخطيط لا في شعارات رنانة وإنما بالعبارة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل وتحقق وتنفذ هذه الأهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة

- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف العمليات .
- وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا .

2- مستويات التخطيط :

ينقسم التخطيط من حيث المستوى الذي يعالجه الى :

- 2-1-المستوى القومي : غالبا ما يشير الى خطط التنمية الشاملة التي تتم على مستوى الدولة ككل
- 2-2-المستوى القطاعي : وغالبا ما يكون تناول التخطيط القومي بشكل جزئي كالتخطيط للتعليم والتخطيط الصحي ، والتخطيط الصناعي .
- 2-3- مستوى المنظمة : وهو الذي يعني بالخطة الشاملة لمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة ،بالطبع فان هذه الخطة تكون شاملة لكل الخطط الخاصة بالأنشطة التي تتم داخل المنظمة
- 3- وظائف التخطيط :

- تشمل وظائف التخطيط على النظرة المستقبلية وهي المسار العام للمنشأة او المنظمة ومهمة المنشأة والتي من خلالها يجب الاجابة على الاسئلة التالية:
- أ- ما تحديد عملاء المنشأة
- ب- الموقع المنافسة
- ج- التكنولوجيا
- د- الاستمرارية او مسؤولية للاستمرارية
- هـ- الصورة الذهنية لدى جماهير المنشأة

و- الاهتمام بالعمال ، وهو اتجاه المنشأة في اتجاه عمالها . اما الأهداف وهي الغاية او النتيجة المستقبلية التي تسعى المنشآت الى تحقيقها يجب الاخذ بها بعين الاعتبار ويجب اتباع الخطوات الكلية.

- 1- دراسة الاقتصاد بشكل عام للسياسة : من حيث تقييم الوضع الاقتصادي وتطبيق الديمقراطية .
- 2- نسبة الفائدة.

### 1-3- معوقات التخطيط في الادارة :

- 1- الاعتماد على الجهات الاجنبية في وضع الخطة
- 2- عدم مراعاة التغير في الواقع
- 3- اتجاهات العاملين كثيرا عادة ما تحدث اتجاهات سلبية نحو الخطة وهذا يؤثر في عرقلة مسيرتها .
- 4- عدم صحة التنبؤات والافتراضات
- 5- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط
- 6- عدم الدقة في المعلومات والبيانات
- 7- إغفال الجانب الانساني يؤدي الى تجاهل الخطة للعامل الانساني مثل مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها ، مما قد تؤدي الى فشلها في تحقيق اهدافها .
- 8- القيود الحكومية

### 2-3- معوقات وصعوبات عملية التخطيط :

تواجه عملية التخطيط العديد من الصعوبات والمعوقات ،يمكن تسميتها بالتحديات في عالم يشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة وتغيرات بيئية وسياسية واقتصادية واجتماعية في ظل تنافس حاد من اجل البقاء في السوق ،ويمكن تقسيم هذه المعوقات الى قسمين احدهما يتعلق بعملية التخطيط نفسها وطبيعتها والآخر يتعلق بالأشخاص الذين يقومون بعملية التخطيط وبتنفيذها اما بالنسبة لمعوقات عملية التخطيط فهي:

- 1- صعوبة توفير المعلومات الدقيقة والكافية والتي تخص المتغيرات البيئية العديدة والمرتبطة بأداء المنظمة وكذلك عدم معرفة الظروف المستقبلية .
- 2- حركة التغيرات السريعة في بيئة الاعمال والتي تعطي انطباعا عن عدم القدرة على التنبؤ بالحالات المستقبلية مما يؤدي الى زيادة درجة عدم التأكد .
- 3- من مرتكزات عملية التخطيط هو وضع أهداف واقعية ومرنة وقابلة للقياس وهذه الأهداف من الصعوبة تحديدها

4- تحتاج عملية التخطيط الى وقت ومصاريف كثيرة لكي تؤدي الى الأهداف المرجوة منها اما بخصوص الاشخاص الذين يقومون بعملية التخطيط فان اهم المعوقات هي :

- عدم وجود التزام حقيقي بالتخطيط على جميع المستويات

-عدم التميز بين دراسات التخطيط والخطط

- عدم توفير الموارد اللازمة للقيام بعملية التخطيط

- الاعتماد الكبير على الخبرة

كما تبرز معوقات التخطيط و المشاكل و الصعوبات التي تؤدي في أغلب الأحيان في عدم نجاح التخطيط و عدم تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي:

• عدم شمولية التخطيط حيث يتم التخطيط لنشاط معين دون التخطيط لنشاط آخر مرتبط ارتباطا وثيقا به.

• عدم أو ضعف المتابعة من الأجهزة التخطيطية لإجراء المراقبة الفعالة على الأعمال المنفذة.

عدم وجود علاقة بين الأجهزة التخطيطية والأجهزة التنفيذية حيث انفصالهما عن بعضهما في مستويات الإدارة .

• نقص أو عدم دقة المعلومات الخاصة بالمشروع .

• عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية ولا تكون مدربة تدريبيا كافيا.

• عدم وجود تنظيم سليم للأجهزة التنفيذية في توزيع وتقسيم الأعمال على الوحدات وفق الأسس العلمية الصحيحة وتأمين الترابط فيما بينها .

• معوقات داخلية وتتمثل في الحدود القصوى من الطاقة الإنتاجية , وكفاءات الأفراد والمعدات المتاحة للاستخدام

• معوقات خارجية وتتمثل في القوانين واللوائح العامة والاعتبارات السياسية والاجتماعية التي لا تستطيع الإدارة التفاعل معها ( عمر نصر الله قشطة ، 2004،ص41)

5- مقاومة التغيير

3-3- نصائح مهمة في التخطيط :

1- اجعل نفسك مستعدا دائما لتقلد منصب جديد افضل وذلك من خلال تجديد السيرة الذاتية لك بين الحين والآخر .

- 2- لا يأتي النجاح من تلقاء نفسه فعليك ان تعمل على ادراكه .
- 3- فكر في كيفية رؤية الناس لك داخل مؤسستك واحرص على تغييرها الى الأفضل
- 4- دائما اعمل لك خطة عمل وكل خطة محتاجة الى خطة لوضعها ولا تنسى ان تجعل الأهداف واضحة مع تحديد مدة الهدف .
- 5- حول تدير عملك بنفسك في البداية ولا تتكل على الغير حتى بدأ العمل يسير وفق السياسة المرسومة له وابحث عن التقييم الذاتي لعملك .
- 6- حلل قدراتك الشخصية والمهارات الإدارية التي تملكها وابحث عن الطريق لتطويرها بالدورات المناسبة لها (مثلا لا تعرف كيفية صياغة واعداد الخطابات الرسمية اذهب الى الصادر والوارد واجلس هناك واقرأ خطابات زملائك واستعن بمديرك وتعلم من موظفي الصادر والوارد ومن الكتبة الإداريين ولا تنسى أسلوبك على الورق .
- 7- حدد الأولويات الأهم فالمهم وذلك باتباع الطريقة التالية :

أ- اولوية ملحة ومهمة

ب- اولوية ملحة وليست مهمة

ج- اولوية مهمة وليست ملحة

1. من صفات المدير الناجح ان يحاول تحديد اهدافه بشكل جيد والذي يتوقع التغيير فيها في اي لحظة والذي يتطلع الى الفرص ليعيد تشكيلها ويسعى الى البحث عن التطوير ليراجع بعد ذلك اهدافه ويطورها.
2. الانفعال الذي يشعر به الشاب اثناء عمله في البدايات هو امر طبيعي جدا وعليه ان يتعامل مع الامور بعين الخبير
3. كما على الاداري الناجح ان لا يهمل جانب الاشاعات
4. حاول ان تتعامل مع اي موقف الا اذا كان عندك كامل الصلاحيات .
5. افتح المجال الاخرين ولسوف يبهرونك بما عندهم من انجازات
6. الانسان يناضل اذا كانت لديه مبادئ ويجب عليه ان يلتزم بها ويطبقها على نفسه اولاً
7. الثقافة امر مهم والاطلاع من صفات القياديين الناجحين
8. فلنكن مبدعين ونعمل وليلحق بنا الركب ان كان ذلك بمقدورهم
9. الابداع سوف يسيطر ولو بعد حين .

10. فكرة الاجتماع الصباحي مع مرؤوسيك ممتازة لعمل جدولة اعمال اليوم (اذا كان الدوام الساعة 08 صباحا اجعل الساعة 08 سا:45 د وقت اجتماع صباحي يومي تناقش فيه مراحل العمل لهذا اليوم سوف تذهلك النتائج)

11. الأسلوب الهجومي في العمل (ان تبحث عن المشاكل وتخلق لها حولا وروح المبادرة وغير ذلك من الامور) انجع من الاسلوب الدفاعي (ان تنتظر المشكلة ثم تدرسها وتحلها فيما بعد ) يعتمد الأسلوب الهجومي على المبادرة

12. من الصفات التي يتحلى بها القائد العقلية الخاصة (وهي القدرة على معرفة القرار السليم منذ الوهلة الاولى ) وايضا النفسية الخاصة (وهي القدرة على اتخاذ القرار)

13. معرفة نواحي الضعف وهي الخطوة الاولى نحوى القوة

14. لا تتحرج من ان تقول انك تجهل التعامل مع امر ما فانك مكابرتك سوف تحمل الادارة ما لا تطيق ان تتحمله .(حسام العربي ،2010،ص18)

### 3-4- أنواع التخطيط :

من واقع الحقيقة التي تقول ان اي منظمة تتعدد اهدافها ،فان الخطط داخل اي منظمة تتعدد ايضا، ولمجابهة تحقيق هذه الأهداف سوف تتعدد الخطط وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة وسوف تناقش أهم ثلاثة أنواع من أنشطة التخطيط .

- التخطيط الاستراتيجي

- التخطيط التكتيكي

- التخطيط التشغيلي

ينقسم التخطيط إلى ثلاث أنواع ولكل منها أهمية ومدى تأثير ما تتطلبه المؤسسة التي تقوم بهذا التخطيط وهي:

أ - **التخطيط الاستراتيجي** : هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات وتكوين البرامج , ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة واستخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها , ويتطلب معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة .

ويذكر إبراهيم عبد العزيز سنة 1994 م " أن التخطيط الاستراتيجي يركز على ميدان واحد من ميادين عمل في وقت محدد ويكون أكثر عمومية ."

ب - **التخطيط التكتيكي** : ويذكر عبد الغفار حنفي و عبد السلاح أبو قحف 1993 م انه " مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل وللخطط الإستراتيجية الخاصة بميادين النشاط المختلفة , كالتسويق والإنتاج ويقوم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف ويتميز بالمرونة في اختيار الإجراءات , ومراجعة البدائل الإستراتيجية ويحتاج للتنسيق بين رغبات الإدارة العليا والإدارة التشغيلية" .

ج - **التخطيط التشغيلي** : يذكر إبراهيم شيحة 1994 م " أنها تهدف لمساندة التخطيط التكتيكي وتحديد تفاصيله ويختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة والقابلة للقياس , وذلك على شكل نتائج متوقعة ويتم في المستويات الدنيا للمؤسسة ، ويهتم مديروا الإدارات ورؤساء الأقسام بالخطط الشهرية والأسبوعية واليومية وتوضع في شكل معايير ، وموازنات تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة محددة " .

### 3-5- الحاجة الى التخطيط :

نشأت الحاجة الى التخطيط أساسا من خلال ان جميع المنظمات تقريبا تعمل في بيئات مختلفة متنوعة، وفي داخل كل كلمة بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة ،لذلك لا بد من للمنظمات ان تقوم بعملية التنبؤ، لمعرفة هذه المتغيرات ، وتحديد اتجاهها وتأثيرها في نشاطها ، للعمل على مواجهتها والاستعداد لها ،من خلال التخطيط الواعي والجيد ،الذي يخفف من درجة عدم اليقين ، ومن امثلة هذه المتغيرات ،التغير التكنولوجي ،والتغيير في السياسات الحكومية ،والتغيير في معايير الاتجاهات الاجتماعية داخل المجتمع (عمر وصفي عقيلة ،2007،ص176).

كما نشأت الحاجة الى التخطيط من خلال انه يركز على رشد الاداء ،فيسعى الى تحقيق الاستخدام الامثل للموارد ،وقد اصبح يعتبر في الوقت الحاضر أساسا للعمل الاقتصادي والاداري ،من اجل تحقيق الغايات .

### 3-6- أهداف التخطيط :

تلجأ الحكومات والمجتمعات المختلفة الى التخطيط بغرض تحسين حياة مجتمعاتها او لأغراض اخرى عديدة ومتنوعة ،فما هي ابرز واهم الأهداف المتوخاة من عملية التخطيط ،فنستطيع تلخيص اهم هذه الأهداف فيما يلي : (تأثر مطلق محمد عياصرة ،ص90)

أ- تحسين الانتاج والخدمات في شتى القطاعات والانشطة من حيث الكم والنوع ،من اجل رفع المستوى المعيشي للسكان .

- ب- ايجاد نوع من التوازن بين مستويات التقدم الاقتصادي والاجتماعي ،بين اقاليم وجهات الدولة المختلفة ، وخاصة بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية وبين القطاعات الزراعية ،والاقاليم الصناعية بكل مستوياتها ، بمعنى آخر بين النطاقات المختلفة والمتطورة .
- ت- توزيع المشروعات المختلفة على اقاليم الدولة المتعددة او قطاعات الانتاج المختلفة بما يتفق مع ظروف كل اقليم او قطاع وامكاناته واحتياجاته
- ث- ايجاد نوع من التوازن بين كمية الانتاج ونوعيته ومستوى الخدمات من جهة وبين حجم الاستهلاك والزيادة السكانية وارتفاع مستوى المعيشة من ناحية اخرى
- ج- العمل على سن التشريعات والانظمة المساعدة على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية
- ح- تحسين وتعظيم مستويات وكفاءة اداء العمل في القطاعات والانشطة التي تتولى تقديم الخدمات الانسانية والاجتماعية بشتى انواعها ومستوياتها ذات النفع العام حسب ارتفاع تكاليف انتاجها مثل : الدفاع ، الصحة ، التعليم،.....الخ والتي يعجز القطاع الخاص على تقديمها
- 3-7- فوائد التخطيط :**

- على الرغم ما يتطلبه التخطيط من تكاليف ووقت ،وانه يقوم على افتراضات ليست ثمة يجزم بصحتها فان الفوائد لعل من ابرزها ما يلي :
- يبرز الأهداف التي تتطلب من الافراد تحقيقها
  - يبين مقدا العناصر الضرورية لتحقيق الأهداف
  - يرشد الى الطريق الافضل الواجب اتباعه من قبل الحكومة لكي تسير محصلات قواها في اتجاه واحد .
  - يربط التنفيذ بالزمن ،لا سيما وانه من اهم عناصر الانتاج .
- بالإضافة الى فوائد التخطيط مايلي:
- أ- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول اليها
  - ب- يساعد على التنسيق بين جميع الاعمال وخلق التعاون والتفاهم بين المعلمين
  - ج- يساعد على تنمية مهارات وامكانيات المديرين من خلال ما يقومون به من وضع الخطة
  - ح- تحقيق الاستقرار الامني للأفراد والجماعات .
  - خ- تحديد الامكانيات المادية والبشرية لإنجاح الأهداف
  - د- الاستثمار الامثل للموارد المادية والبشرية وتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف

ر- يقلل التخطيط من عنصر عدم التأكد والمخاطرة التي يتعرض لها المشروع في المستقبل (احمد محمد المصري، 2007، ص45) .

ز- يساعد التخطيط على تجنب تحقيق أهداف فرعية لبعض وحدات المشروع على حساب الوحدات الاخرى وهو ما يعرف بالتعظيم الجزئي .

س- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي .

### 3-8- خصائص التخطيط :

إذا كان المعترف به ان اي مؤسسة بدون خطة لا يمكن اعتبار نشاطها عاديا ،وان اي ادارة بدون تخطيط لا تعتبر كذلك ،وإذا كان التخطيط الجديد يسمح بتحقيق كل هذه المزايا ،نذكر البعض منها (زعباط عزالدين ،2003، ص32-33 )

التخطيط والتقدير للمستقبل :ان تحقيق الأهداف المرسومة ،يتم في تاريخ لاحق ،وبعد فترة زمنية، وهذا يعني ان التخطيط يعمل في ظروف ومتغيرات لم تحدث بعد ولكنها غير متوقعة او مختلفة ،الا ان اتخاذ القرار اليوم يجب ان يكون الاخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة في نفس التاريخ بالنظر الى نتائج هذا القرار على الموارد والإمكانيات المتاحة . عملية التخطيط والخطة : عند التطرق الى التخطيط فهذا يعني عددا من الأساليب التحليل واتخاذ القرار، والمقارنات واعمال ادوات كمية وكيفية فيها، وان الخطة في الواقع ماهي الا احدى منتوجات عملية التخطيط التي تعتبر اشمل ووسع .

تحديد الأهداف واعداد السياسات والاستراتيجيات :

كما تعتمد عملية التخطيط على الأهداف ووضع السياسة والاستراتيجية التي تعبر على العناصر ذات العلاقة بتوجه المؤسسة ،وغايتها في المجال الطويل ،كما انها تحدد على أساس الأهداف ،والتي بدورها تعمل على توجيه العمل وتحديد القواعد والمعايير عند اتخاذ القرارات ،وتوفير الظروف المساعدة على اعادة صياغة الأهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات .

الخطة وبعض مساوئها : لما كانت الخطة او التخطيط عامة لحصر القيود والتنبؤ بتغيرات المستقبل ، فانها لا تخلو من العديد من المساوئ ،كما ان الخطة قد تكون في شكل قيود على المؤسسة .

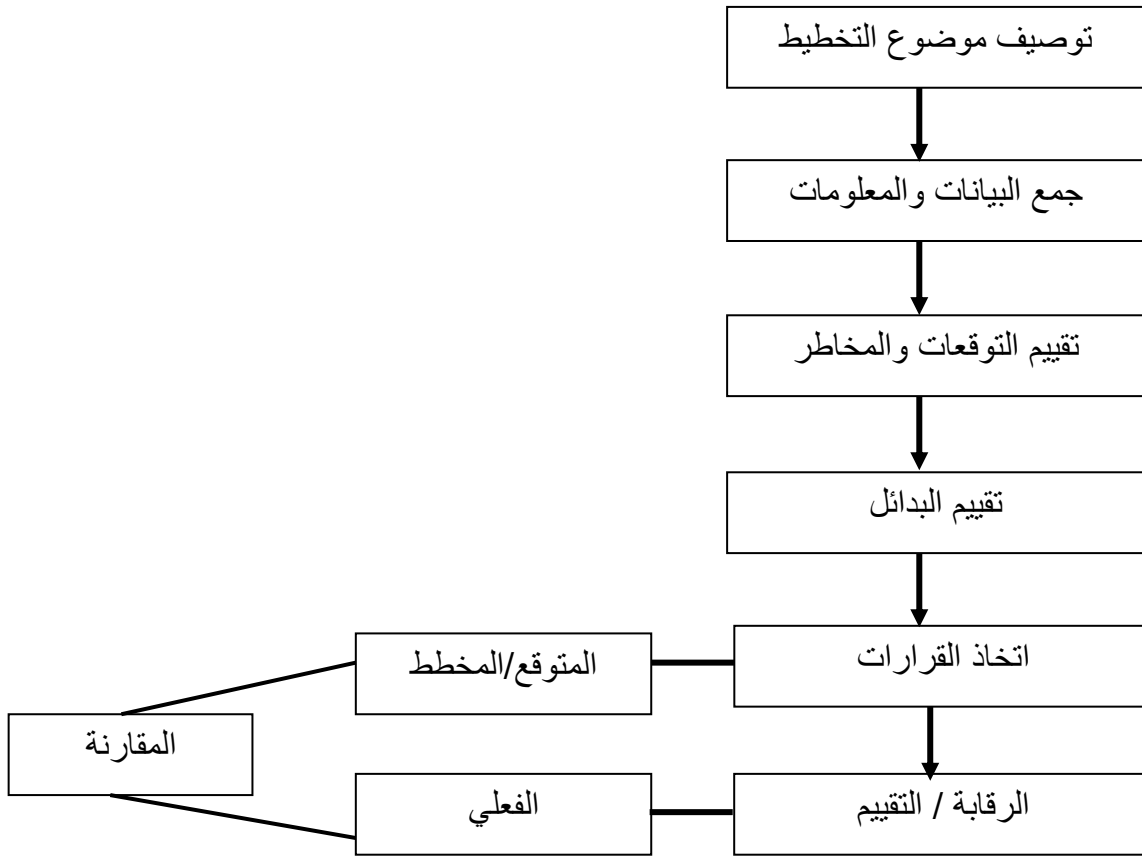
### 3-9- ابعاد التخطيط :

للتخطيط ابعاد خمسة رئيسية ،ومن ثم تكون له نواتج خمسة رئيسية من الخطط ،وإذا كان لكل موقف خصائصه الفردية التي ينبغي ان نأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط له، ومن السجادة ان نحاول

تحديد طريقة مثلى ،او ترتيبا نموذجيا لخطوات التخطيط من اجل التعميم ،لكن بوسعنا ان نصف بعض الملامح والابعاد للتخطيط (سعيد،محمد ،1999،ص54) .

**3-10- مراحل التخطيط :** من اجل الوصول الى تخطيط فعال يحقق النتائج المرجوة منه مع الأخذ بعين الاعتبار تخفيض التكاليف المرتبطة والملازمة له اصبح من الضرورة بمكان ممارسة من خلال إتباع مراحل وخطوات عامة بغض النظر عن نوعية او مدته الزمنية او موضعه ،(احمد ماهر ،1999، ص159)

وهذه المراحل كما بينه الشكل رقم (02)



شكل رقم (07) يوضح مراحل عملية التخطيط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على ( احمد ماهر دليل المديرين في كيفية اعداد الخطط والسياسات والإستراتيجية 1999 ص 10)

كما ان هناك تقسيم قدمه " فيلد wild " لعملية التخطيط وفق ستة مراحل تتمثل فيما يلي :

- تحليل الهدف

- تحليل المشكلة

- تحليل البدائل

- التنبؤ

- التقييم

- اتخاذ القرار

### 11-3- احتياجات التخطيط :

- التعاون والثقة المتبادلة بين المخططين وبين المنفذين الذين ينفذون الخطة .

- توافر الأشخاص المؤهلين الذين يصلحون لتولي الأعمال التخطيطية .

- التسهيلات من جانب الإدارة العليا عند جمع الحقائق والمعلومات .

- استعداد الإدارة لاتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ الخطة .

- تحديد دور الإدارة في مراجعة الخطة والتعديل في هيكل تنظيم لكي يتناسب مع الظروف السائدة .

- الاتصال المتبادل والتعاون المثمر بين الخبراء والاستشاريين وبين الإداريين في جميع المستويات لكي

نضمن التفاهم المتبادل بينهم .

- استعداد الإدارة لمراجعة الخطة وتعديلها إذا لزم الأمر و خاصة في حالة تغير الظروف المحيطة

والتي من الصعب توقعها وقت إعداد الخطة (إبراهيم محمود ، 2003 ، ص25) .

يرى الباحث ان التخطيط في المؤسسات الرياضية ركن اساسي من اجل التطور والبقاء وكسب

رهان المنافسة فلا يجب ان يخل من النظرة الاستشرافية للوصول الى الاهداف المستقبلية بوضع كل

العناصر والسبل على قواعد سليمة مع تجسيد الافكار النظرية واستغلال عامل الوقت والاستثمار في

المورد البشري والامكانات المادية المتوفرة مع اخذ في الحسبان المعوقات والمخاطر، بتكاتف جهود

جميع العاملين في حقل الهيئات المركزية منها الادارة الرياضية، بتكوين اطارات مختصة وتمكينها من

العمل والتطبيق لإحداث ثورة التغيير ومجابهة التحديات التي يفرضها الواقع على المستوى الدولي

والاقليمي.

## خلاصة :

يلعب التخطيط دورا مهما في منظومة المؤسسات الرياضية، باعتباره عنصرا اساسيا من عناصر الادارة وله الاولوية على جميع عناصر الادارة الاخرى ، حيث لا يمكن تنفيذ الاعمال على اكمل وجه دون ان يكون لها تخطيط ، بحكم انه يؤثر في مختلف العناصر الادارية الاخرى .

ومن خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل عن جوانب التخطيط وأهميته و ان الغرض منه هو تزويد المديرين والمسيرين بخطة واضحة المعالم، تكون بمثابة الخطوط التنفيذية بحيث تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل خاصة بقطاع الشباب والرياضة ، والذي يعتبر من القطاعات الهامة لما له من دور يمكن ان يلعبه في تكوين افراد فاعلين في المجتمع ، باعتبار المؤسسات الرياضية وجهة للكثير من الافراد، لإبراز قدراتهم المهارية والفنية و المهنية التي تتماشى مع المستجدات الراهنة ، وتتكيف مع بيئة العمل وما يصاحبها من تحديات ورهانات بفعل العولمة ورياح التغيير في اساليب ومنظمات الاعمال ، على سبيل المثال لا الحصر كتطبيق مبادئ الحوكمة والادارة الالكترونية والجودة الشاملة والعلاقة التي تربطهم بوظائف التخطيط في المؤسسات الرياضية .

# الفصل الثالث

المؤسسات

الرياضية

## تمهيد :

أصبحت المؤسسات الرياضية من المؤسسات التي تحظى بالاهتمام والمكانة ، من خلال اهتمام الباحثون بمختلف اتجاهاتهم بالمؤسسات باعتبارها النواة الأساسية لنشاط المجتمع وتشكل مجموعة عناصر مترابطة وتتفاعل فيما بينها يعملون معا لأداء أعمال ونشاطات بغية الوصول الى هدف او مجموعة أهداف، حيث تسعى المؤسسات الرياضية جاهدة الى بلوغ الغاية التي ترمي اليها ، جعلها مؤسسة قادرة على مواجهة تحديات البقاء بما يكفل لها التمويل الكافي في ظروف مالية مريحة وعمالة كافية لها القدرة على التكيف بنفسها مع مختلف الظروف ، حيث تتطلب مساهمتها بما يضمن لها البقاء والاستمرارية ، كما قامت المؤسسات الرياضية بتبني برامج الإدارة الرياضية المتاحة لما لها من أهمية بالغة في تربية وتكوين الأفراد داخل المجتمع وقد تناولنا في هذا الفصل مفهوم المؤسسات الرياضية أهميتها وأهدافها والجوانب الرئيسية ومبادئها وهيكل مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والمنشأة الرياضية بمختلف جوانبها وعناصرها .

## 1- ماهية المؤسسة :

## 1-1- مفهوم المؤسسة :

المؤسسة هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة فيما بينها ، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفق مجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة للمؤسسة ، على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير، وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضع طريقة واتجاه المؤسسة في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة. (جميلة بن بزاف، 2015، ص61) .

- كما يعرفها الشافعي "هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض، من أهداف موارد المؤسسة والعمليات الإدارية بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر. (حسن احمد الشافعي، 2004، ص185) .

- والتعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة القائل: « المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة ،وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها. (حسن إبراهيم لوط، 2005، ص18) .

## 1-2- تصنيف المؤسسات:

يمكن ان نحصر تصنيف المؤسسات من خلال عدة جوانب كما يلي:

1-2-1- المؤسسات الإنتاجية : هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة، لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه، وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها : مؤسسات النشاط الاستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي .

1-2-2- المؤسسات الخدمية : هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكاله:

أ- مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية، والخدمات القانونية الإدارية، والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، والخدمات الفندقية(علي الشراوي، 1988 ، ص45).

ب- المؤسسات التطوعية : هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبداً وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو اجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية و اجتماعية ،مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة،المؤسسات النقابية( .علي الشراوي ، 1988 ،ص 46 )

### 1-3- أنوع المؤسسات: وتتمثل فيما يلي:

**1-3-1 المؤسسة الميكانيكية :** هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية، وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة، و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج، ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة.

**1-3-2 المؤسسة الديناميكية :** هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة، وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجima لسلطاته، والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها.

**1-3-3 المؤسسة المهنية :** هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون، حيث تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لا على مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهي بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات في حاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج، لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين لها بفعالية من خلال أساليب تقليدية.

**1-3-4 المؤسسة البير وديموقراطية :** هي مؤسسة تقوم بعمل مهني مختص في بيئة ديناميكية، حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة، وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الابتكاري ولأن الاستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الاستراتيجية الملائمة ( هنري منتزيرج ، 1994 ، ص 55 )

1-3-5- المؤسسة المتنوعة : وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية ، وتعتمد المؤسسة الأم أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة ، وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم. وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تمتد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى ( .أمال محمد إبراهيم بابكر 2012ص 130 ).

2- المؤسسة الرياضية: هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه.

وهي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب ، وتتكون من أبعاد رئيسية هي:

- المهام : لكل منظمة مهمة يناط بها انجازها.
  - الهيكل : وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الهدف.
  - الأدوات : وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.
  - الأفراد : وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة ( المؤسسة )
- وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكون المفهوم الحديث للمؤسسات (جلد محمد، 2021، ص103) .

وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تمتد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها

هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى ( .أمال محمد إبراهيم بابكر 2012 ، ص 130 ).

1-2-أنواع المؤسسات الرياضية : المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي والهادف ، باعتبار هذا النشاط اصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا ، فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات التالية :

- رياضة الفرق المحترفة

- الرياضة الجامعية والمدرسية .

- المنشآت الرياضية

- الأندية الرياضية

- مضامير السباق.

- الرياضات التجارية

- أندية الصحة.

- الأندية الترويجية.

- المعسكرات الرياضية

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتضم أدوات وتجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة ومركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف الى الاستمرارية في النشاط الراقى والرقي بالمنتوج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين، هذا ما يؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية (يونس سايب عزوهم ، 2020، ص 158).

2-2- أجزاء ومستويات المؤسسة :

2-2-1- الفرع الأول : أجزاء المؤسسة

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها و هي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة فرعية متأثرة فيما بينها، وتقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقة بكل جزء، و لهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة و الأعمال و الوظائف و الأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن يكون حسب طبيعة التحليل، و طبقاً للحاجة إلى ذلك، مع مراعاة أن الأنظمة الفرعية يجب أن تتعامل

فيما بينها و يشترك كل منها على الأقل مع الآخر في تحقيق هدفه، و بالتالي أهداف النظام العام أو المؤسسة ( ناصر دادي عدون، 1998، ص 59) .

والأنظمة الفرعية ضمن حقل من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية والعمودية ا ولتي تحدد حسب ضرورة الانسجام ،وتتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف الإنتاجية، والمالية وأهداف البيع والأهداف الخاصة بالموارد البشرية وقد تسمى بأهداف التأطير .

أما الأهداف العمودية فتتمثل في أهداف البرامج، أو عند توزيع أحد منها بتوزيع إلى أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية لمستويات مختلفة ضمن علاقة هرمية. وهذان النوعان من الأهداف ( أفقية وعمودية ) هم اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الكلي.(ناصر دادي عدون، 1998 ، ص 60) .

### 2-2-2- الفرع الثاني : مستويات المؤسسة

مستويات المؤسسة تختلف حسب الأنظمة التي تتفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية وهي كما يلي:

#### 2-2-2-1- المستوى الأول " مستوى الاستغلال :

دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي ،لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، و يصحح الانحرافات المؤقتة، و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

#### 2-2-2-2- المستوى الثاني " مستوى التسيير :

"دوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال ، و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال، و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

#### 2-2-2-3- المستوى الثالث " مستوى الإدارة :

" في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

2-2-2-4-المستوى الرابع " مستوى التحول : " وهو أعلى مستوى ، ويعمل على الربط بين المؤسسة و محيطها، و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، اندماج ،احتواء ، تطور، توسع ،

واحتفاء، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.(عبد الغفار حنفي 1997 ، ص102 ).

### 2-3- خصائص المؤسسة الرياضية :

من خلال التطرق الى التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة

للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.

- القدرة على انتاج أو أداء الوظيفة التي من أجلها وجدت .
- أن تكون المؤسسة القدرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى الى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم معين...
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك اما عن طريق الاعتمادات، واما عن طريق الارادات الكلية، أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فاذا كانت ظروف البيئة غير مواتية فانها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها .
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة الى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها (شريفى سلمى، 2012، ص50).

### 2-4- أهمية المؤسسة الرياضية :

لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا وحولنا وكون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال حديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بهم أو نتفاعل معهم .

فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا ولا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي نبرزها فيما يلي:

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل وتعامل .
  - المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي .
  - المؤسسات الرياضية محطات انتاج الحاضر والمستقبل .
  - المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة .
- 2-5- الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية :**

تعد الأهداف و المرامي التي تسعى من ورائها المؤسسة الرياضية وهي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة ،كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ، وكما انه لا وجود للمؤسسة الرياضية بدون أهداف ونلخصها فيما يلي :

**2-5-1- هدف قومي:** وهو هدف يسمو الى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات و الألعاب وتطور المستوى الرياضي والانجاز البطولي للأندية .

**2-5-2- هدف محلي:** ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون والتكامل الاجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة.

**2-5-3- هدف اجتماعي:** تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.

**2-5-4- هدف اقتصادي:** من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى وصحة الممارس وخدمة الرياضة محليا وقوميا

**3- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية:** تشكل كلا من المؤسسات الرياضية والعمليات الإدارية وما تملكه من موارد مادية وأخرى بشرية وكذلك جانب اللجان المتخصصة، جوانب منظمة لعمل المؤسسة الرياضية.

فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية واجتماعية تعمل على تحقيقها، إذ أن كل المؤسسة الرياضية لها أهداف وجدت من اجلها.

ومن الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات ووضعها على طريقها السليم.

وتعد موارد المؤسسات الرياضية سواء المادية أو البشرية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها لخدمة الرياضة

بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية والمنشآت.

**3-1- المبادئ الأساسية للمؤسسات الرياضية :** حتى تتم الأعمال وتحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة وحسب توفر مجموعة من المبادئ التي تدير وفقها إدارتها ومن هذه المبادئ مايلي:

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء .

- إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين وإعدادهم للتدريب والتحسين المستمر .

- تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين الأفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية ولتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف .

- أهمية تطبيق مبدأ المعمل وتوزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .

- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة .

(يونس سايب عزوهم ، 2020، ص 170)

**4- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:**

**4-1- تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة :**

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وفي تاريخ 01 جانفي 1987 أعيدت هيكله مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح ، حيث لحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية ، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة ، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم : 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم : 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة.

حيث تعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشباني داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

ويرتكز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموماً وكذا المتابعة الميدانية لها.

وطبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها لاسيما المادة 05 منه حيث: المادة الأولى: طبقاً لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

1. المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة وتحت سلطة المدير أربعة مصالح وتنظم كالاتي:
  - مصلحة التربية البدنية والرياضية
  2. مصلحة نشاطات الشباب
  3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
  4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

مصلحة ترقية النشاطات البدنية والرياضية: وتشمل على مكتبين وهي:

أ- مكتب ترقية النشاطات البدنية والرياضية وتتكون من:

- الرابطات الولائية الرياضية.
- الرابطات الرياضية البلدية الجوارية.
- النوادي الرياضية للهواة
- القيام بعملية الإحصاء لـ :
  - الرياضيين.
  - المدربين.
  - الحكام.
  - المنشآت الرياضية عبر بلديات الولاية.
  - متابعة ملف القاعات الرياضية الخواص.
  - الرياضيين المتألقين.
  - إعداد التقارير الشهرية للنشاطات الرياضية.

- متابعة محاضر الجلسات للرابطات الولائية.
  - متابعة نشاط المجالس البلدية للرياضة
  - متابعة نشاطات النوادي المنخرطة خارج الولاية كرة القدم (شرفي-جهوي وطني ثاني )
  - كرة السلة القسم الوطني الممتاز-كرة اليد وطني" ب -كرة السلة معاقين كرة الطائرة وطني ب.
- ب- مكتب الحركة الجمعوية ويقوم بـ:
- التوجيه بخصوص تأسيس نوادي أو رابطات رياضية.
  - متابعة عقد الجمعيات العامة العادية لكل نهاية موسم رياضي
  - مراسلة المتعاملين (الرابطات-النوادي) بخصوص تكوين ملف طلب مساعدة مالية.
- وكذا القوانين الأساسية للنوادي
- المتابعة والاستمرارية والحرص على تطبيق قانون الجمعيات رقم 31/90 والرابطات الرياضية.
  - إحصاء النوادي والرابطات الرياضية المعتمدة
  - التعامل فقط مع النوادي والرابطات التي لها اعتماد مسلم من مصالح الولاية
  - إمضاء عقود البرامج بين أمانة الصندوق ومديرية الشباب والرياضة والنوادي والرابطات المعنية باستفادة بإعانة مالية.
  - متابعة عقد الجمعيات العامة الانتخابية بعد انتهاء أربع سنوات أولمبية( النوادي الرابطات ) .
- مصلحة ترقية نشاطات الشباب :
- تتشكل مصلحة ترقية نشاطات الشباب من أربع مكاتب وهم:
- أ- مكتب ترقية مبادرات الشباب والإدماج المهني والاجتماعي:
- محاربة الآفات الاجتماعية مثل المخدرات والعنف والانحرافات الأخرى
  - تقديم يد المساعدة للشباب مثل تسهيل الخدمات الاجتماعية
  - فتح المجال للشباب وإدماجه واندماجه اجتماعيا.
  - التكوين المهني.
  - التحضير للامتحانات المهنية.
  - التربصات.
  - التعاونيات الشبانية.
  - التشغيل.

- الجمعيات المتعامل معها:
    - مركز إعلام وتنشيط الشباب وملحقاته دور الشباب وبيوت الشباب
    - الجمعيات التي لها اختصاص في الميدان.
  - التعاونيات الشبانية التي تنشط في ميدان القطاع من جانب التوجيه والإعلام
    - مكتب التشغيل
    - مندوبية التشغيل
- ب- مكتب الاتصال وترقية الحركة الجمعوية للشباب:
- إبداء الرأي حول تأسيس الجمعيات ذات الطابع الشبابي والتي تتماشى أهدافها مع أهداف قطاع الشباب.
  - تحضير برنامج نشاطات الجمعيات وهذا بالتنسيق مع الجمعيات.
  - تحضير الاتفاقيات والبرامج وفق المساعدات الممنوحة للجمعيات.
- ج- مكتب التظاهرات الثقافية والعلمية:
- هو مكتب يتكفل بكل النشاطات ذات الطابع الثقافي والعلمي على جميع المستويات الوطني والمحلي والدولي وكذا إحياء المناسبات الدينية والوطنية والعالمية إضافة إلى تنفيذ العمليات المبرمجة ضمن رزنامة وزارة الشباب والرياضة وعلى برنامج عمل المديرية والسلطات المحلية والقطاعات التكاملية.
- د- مكتب نشاطات الهواء الطلق والترفيه وتبادل الشباب:
- هو مكتب يتكفل أساساً بالجانب الترفيهي والترويحي لفائدة الأطفال والشباب خاصة فيما يتعلق بجانب تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الأطفال من خلال تنظيم رحلات، دورات تخييميه، أيام الهواء الطلق، جولات على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي منها ما يبرمج في فصل الصيف أو الشتاء أو الربيع أو الخريف وتجدر الإشارة إلا أنه هناك أماكن مخصصة لتنظيم العمليات الترفيهية مثل:
- الغابات، البحر المدن السياحية والأثرية وكذا البحيرات والأنهار الكبرى في العالم.
- مصلحة الإدارة والتكوين تتشكل من ثلاث مكاتب وهم:
- أ- مكتب الموارد البشرية:
- يتكفل هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف ابتداء من تاريخ تعيينه إلى نهاية هذا المسار بالطرق القانونية المعمول بها (استقالة، عزل، تقاعد، وفاة)

- القيام بإجراءات التوظيف طبقاً للقوانين السارية المفعول ووفقاً للشروط المطلوبة حسب القوانين الأساسية لمناصب العمل.
- فتح الملفات للموظفين المقبولين مع تأشيرة الوثائق الموجودة بالملف.
- القيام بإجراءات التثبيت.
- متابعة الفترات التجريبية للموظفين الجدد.
- إنجاز قرارات التوظيف.
- إنجاز استمارات التقييم السنوية للموظفين.
- تسجيل الموظفين الحائزين على المدة الدنيا من أجل الترقية في الدرجات وإنجاز هذه العملية بعد إحالتها على لجنة المستخدمين والموافقة عليه.
- يقوم بتنظيم اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التأديبية.
- يقوم بالحفاظ على الملفات الإدارية لكل موظف كما يقوم بإنجاز ملفات الإحالة على التقاعد هذا من جهة ومن جهة ثانية يتكفل بمتابعة عملية التكوين الطويل المدى بالتنسيق مع المؤسسات التكوينية المختصة.
- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لكل سنة وتعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها هذا المكتب.

**ب- مكتب الميزانية والوسائل العامة:**

- القيام بإنجاز رواتب العمال كل شهر.
- المتابعة المالية لكل موظف من ناحية الترقية في الدرجات.
- تحضير وتسيير ميزانية التسيير لكل سنة وإنجاز المتكفلات المالية حسب الاعتمادات الممنوحة.
- إنجاز الالتزامات المالية حسب كل سند طلب.
- إنجاز الكشوف البيانية للرواتب الأولية.
- إنجاز الكشوف البيانية التكميلية.
- إنجاز الكشوف الخاصة بمنحة المردودية لكل سداسي.
- إنجاز الكشوف الخاص بمنحة التمدريس لكل سنة.
- القيام بجلب التجهيزات المكتبية.
- القيام بإنجاز الحولات الخاصة بالتكاليف الملحقة ( ماء-غاز-كهرباء-هاتف).

- متابعة الحالة المالية للموظفين.

ج- مكتب الإحصائيات ومتابعة المشاريع:

- تسيير ومتابعة المشاريع الخاصة بقطاع الشباب والرياضة في إطار مخطط التنمية القطاعية.

- يربط العلاقة بين الإدارة والمصالح التقنية.

- المتابعة التقنية والميدانية للمشاريع الخاصة بالقطاع (الشبابية والرياضية).

#### 4-2- مهام مديرية الشباب والرياضة :

تطوير البرامج الاجتماعية التربوية الترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها

- تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم

وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات النسوية.

- تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، والتأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهياكل الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلال تسييرها.

- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.

- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

#### 4-3- مهام مدير الشباب والرياضة :

❖ المدير : يعتبر المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي والذي يتضمن

تعيين مديري الشبيبة والرياضة من مهامه ما يلي:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
  - إعداد برامج عمل ونشاط المديرية.
  - متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز .
  - وضع برامج عمل المديرية.
  - اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
  - حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
  - تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.
  - متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية.
  - يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية.
  - يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
  - تشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
  - يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
  - الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا.
- والمصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الإدارة من مهامها ما يلي:

- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات
- تكلف بالاستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أثار مخصصة لذلك بطريقة مرتبة ومنظمة.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسئول عند الحاجة.

- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
- استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وبإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر.
- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
- ترتيب المناشير والوثائق والمراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح

#### 4-4-4 مهام المفتشية :

##### 4-4-4-1 مهام مفتشية الرياضة :

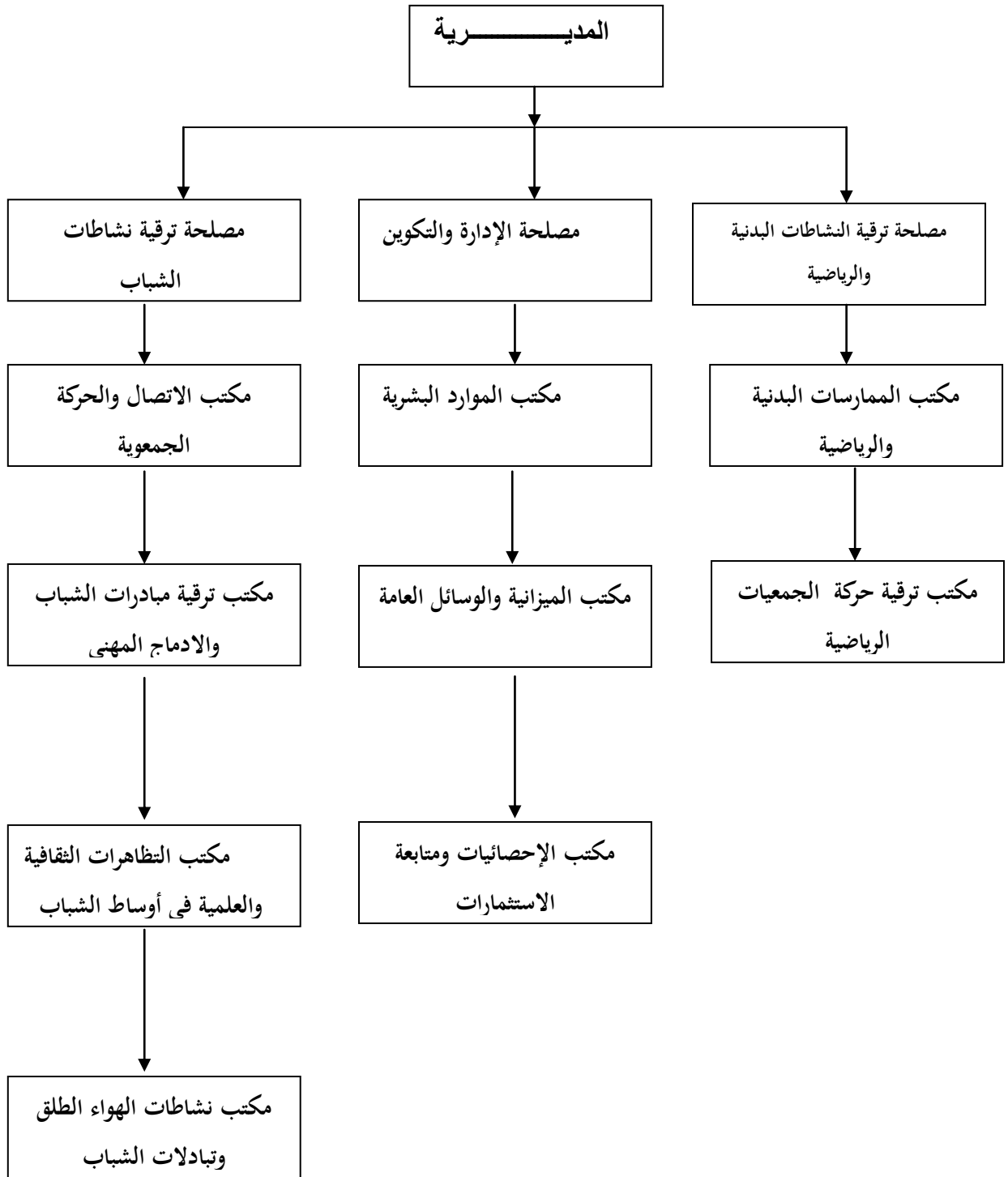
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية.
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
- ✓ متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات.
- ✓ مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية.

##### 4-4-4-2 مهام مفتشية الشباب :

- ✓ القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبابية.
- ✓ القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبابية.
- ✓ مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبابية وضبط حساباتها المالية والإدارية
- ✓ مديرية الشباب والرياضة : هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، 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

##### 4-4-5 التعريف الإجرائي لمديرية الشباب والرياضة :

مديرية ولائية تهتم بكل ما يتعلق من أنشطة شبانية ورياضية وكذا المتابعة الميدانية للمؤسسات القطاعية إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري. (ناصر دادي عدون، 1998، ص32)



الشكل رقم (08) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة

المصدر: (الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ) ، العدد:61، المادة:31، ص31، 2006،

## 5- مفهوم المنشأة الرياضية :

يطلق اسم المنشأة الرياضية على مكان تمارس فيه الرياضة البدنية بأنواعها ، وهي تضم ملعبا واحدا أو أكثر يكون مكشوفاً أو مغلقاً بما يشتمله من أجهزة و أراضى رملية أو صلبة وما يلحقها من أماكن للمتفرجين ومباني ملحقة لنزع الملابس ودورات مياه وصالات للتمرين والرعاية الصحية ، كما تشمل مكاتب للإدارة ومخازن تبعا لكبر المنشأة وأهميتها، وتعد حمامات السباحة ونوادي التجديف ومضامير الجري والمدرجات ضمن المنشآت الرياضية.

وبالنسبة لضرورة توجيه القائمين على إنجاز مثل هذه المنشآت لإتباع القواعد الصحية وتفادي الوقوع في أخطاء حيث لا يتحقق الكمال للمنشأة الا نتيجة دراسات وتجارب طويلة تمت في هذا المجال ، لذلك يجب الرجوع إلى الاختصاصيين من مهندسين ورياضيين لوضع التصميمات اللازمة لكل منشأة رياضية (زكي محمد حسن ، 2012 ، 60) .

وتعتبر المنشأة الرياضية العنصر الأساسي لكل مسعى في التطور الرياضي فهي تتحكم في المستقبل الرياضي كله و تشكل القاعدة التي يمكن من خلالها ، القيام بأي مسعى لتعميم وتوسيع الممارسات الرياضية المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 02-11-1991 ويعود مفهوم المنشآت الرياضية حسب " المرسوم التنفيذي رقم (91-416) المؤرخ في 02-11-1991" يحدد شروط إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها.

والمنشآت الرياضية التي سنتناولها هي منشآت ذات الطابع العمومي والتي نتعرف على مفهومها القانوني خلال الرجوع إلى " المادة 02 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 03-02-1993 "المتعلق باستعمال المنشآت الرياضية العمومية لغرض الممارسات الرياضية التربوية والتنافسية الجماهيرية في الوسط التربوي، والمقصود بالمنشآت الرياضية ذات الطابع العمومي هي كل هيكل مهياً للنشاط الرياضي التابع لسلطة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في الولايات والقاعات المتعددة الرياضات والملاعب التابعة لسلطة الإدارة المكلفة بالشبيبة والرياضة بالإضافة إلى هذا القرار نجد التعرض لهذا النوع من المنشآت ضمن أحكام الأمر 05 - 95 لاسيما المواد من 88 إلى 99 من القرار الوزاري حيث يمكن أن نفهم من خلالها أن المنشآت الرياضية العمومية هي تلك التي أنجزت بالمساهمة المالية للدولة أو الجماعات المحلية لهذه المنشآت استعمال خاص، حيث يكون تعاملها بصفة مجانية لرياضة النخبة والمستوى العالي وللتربية البدنية والرياضية وللتنظيمات الرياضية للمعاقين والمتخلفين ذهنياً ولعمليات تكوين الإطارات الرياضية التي تقوم بها المؤسسات العمومية، والمنشآت الرياضية هي كل منشأة مفتوحة

للجمهور معدة خصيصا للممارسات الرياضية والبدنية، التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية، لاحتواء النشاطات الرياضية والبدنية والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى.

### 5-1- خصائص المنشآت الرياضية :

يمكن تحديد ثلاثة خصائص رئيسية للمنشآت الرياضية وهي كالتالي :

#### أ- التكوين الاجتماعي:

والمقصود به أن المؤسسات الرياضية مهما اختلف تصنيفها أو نوعها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة فضلا عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على الفرد والأسرة.

#### ب - النشاطات المقدمة والأهداف:

تخلف المؤسسات الرياضية طبقا لنوع النشاطات المقدمة وطبقا للأهداف المقدمة لتلك المؤسسات فالأندية والشركات والألعاب الجيش والشرطة كلها مؤسسات بداخلها مؤسسات رياضية تمثلها، وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى تبعا لطبيعة النشاط الممارس وكذلك الأهداف التي ترسمها المؤسسة لنفسها و سياستها الخارجية والترويجية.

#### ج- النظام والهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية:

للمؤسسة الرياضية مفهوم كما يعرفه Dast بأنها "مؤسسة كبرى تدار بفكر إداري علمي مثلها مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى محدد البناء بحيث يكون مدرك وملموس تحدد بداخله الأقسام والشعب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع العديد من الاختصاصات والمسؤوليات لكافة الإدارات و الأقسام" كما يوضح بعض المختصين أن المؤسسات الرياضية لها نظرية بنائية ونظام بنائي أي هيكل تنظيمي في بعض المصادر يرتبط هذا النظام البنائي بطبيعة وحجم العمل الذي تؤديه هذه المؤسسة وان الدراسات في مجال الإدارة الرياضية تهتم بوضع هيكل بنائي تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وإتاحة الفرصة للتعرف على المستويات الإدارية والأقسام التي من الممكن أن يشملها التنظيم داخل المؤسسة الرياضية وفقا لحجمها و وظائفها. ( قصة يعقوب ،2021، ص149)

### 5-2- أهداف المنشآت الرياضية :

تهدف المنشآت الرياضية إلى :

❖ إقامة فعاليات جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية.

- ❖ تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها لتحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية.
  - ❖ غرس وتنمية الروح الرياضية والوعي الرياضي بين جميع أفراد المجتمع.
  - ❖ توفير الظروف الملائمة لأداء العمل الرياضي وفق القانون الدولي للألعاب الرياضية.
  - ❖ تحقيق إنجازات رياضية عالية.
  - ❖ محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.
  - ❖ المساهمة في إحداث التنمية المتكاملة من النواحي الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية أو من أي جهة تسعى لاستكمال عملية التنمية.
  - ❖ رعاية الشباب وتربيته وزيادة فاعليته في المجتمع.
  - ❖ الاستفادة من الطاقات الشبابية وتوظيفها في خدمة المجتمع.
  - ❖ الارتقاء بالمستوى الصحي والنفسي للشباب عن طريق الأنشطة المختارة سواء كانت رياضية أو اجتماعية ، مع الاهتمام بالقيم والعادات والتقاليد الإسلامية.
  - ❖ تنظيم واستثمار وقت الفراغ والطاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.
  - ❖ إعداد أجيال قادرة على حمل الأمانة وقيادة المسيرة (عبد العزيز صالح ، 2008، ص28)
- 3-5- إمكانات المنشآت الرياضية :**

هي كل من شأنه ان يساهم في تحقيق هدف معين سواء حالي ومستقبلي، من تسهيلات وملاعب واجهزة ومعدات وميزانية وظروف مناخية وجغرافية، ومعلومات وكوادر متخصصة تنتهج الاسلوب العلمي في التخطيط والادارة والتقويم بغرض تحقيق تلك الاهداف. (صبايحية هجيرة ، 2023، ص59)

وتعتبر الإمكانيات أحد مقومات الهيئة الرياضية حيث أنها تعمل على رفع مستوى الهيئات لو أحسن استخدامها فكثير من الإدارات الناجحة تتجح نجاحا باهرا رغم إمكاناتها المحدودة وبالعكس تماما فقد تفشل إدارات أخرى رغم توافر إمكاناتها، وما على الإدارة السليمة الا أن تبذل جهدا لتوفير إمكانات ملائمة و متزايدة ، بالإضافة إلى أن التخطيط الجيد يمكن أن يعمل الكثير للتعويض عن نقص الإمكانيات وأن البرامج تضعف نتيجة نقص الإمكانيات والإدارات ، ولنجاح أي مشروع من المشروعات وتحقيق أهدافه يجب توفير وتحديد الإمكانيات.

إن الهيئات الرياضية المختلفة تمثل الإمكانيات ضرورة لها، عدم توفرها لا يضمن حسن تنفيذ البرامج لأهدافها المطلوبة ، فلإدارة الواعية هي التي تدرس الإمكانيات الموجودة أو التي يمكن الحصول

عليها بالفعل من حيث الوفرة والجودة ثم يوضع البرنامج المناسب الذي يمكن تنفيذه باستخدام هذه الإمكانيات مع مراعاة العمل للاستفادة منها استفادة كاملة، حيث يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة و الإمكانيات أحد عناصر التخطيط لذا نجد أنها تلعب دورا أساسيا وهاما لنجاح الهيئات الرياضية (سمير عبد الحميد، 1999، ص25) .

حيث تنقسم الإمكانيات إلى:

### 5-3-1- الإمكانيات المادية :

يقصد بها الأماكن المعدة مسبقا من قبل الفنيين بأبعاد ومقاييس معينة وتصلح لممارسة مختلف أنواع الأنشطة التربوية البدنية والرياضية، وعلى ذلك فهي تنقسم إلى ما يلي :

أ- أماكن الممارسة: وتتمثل في :

الملاعب، القاعات المسابح... الخ ويجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب - المنشآت:

وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل: المدن الرياضية، كليات ومعاهد التربية البدنية و الرياضية ، المركبات الرياضية..... الخ.

ج - الأجهزة والمعدات:

و تتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات كرفع الأثقال، وسباق الدرجات بالإضافة إلى ذلك هناك المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها الأزمة في الإدارة كالمكاتب وأجهزة الإعلام الآلي والوثائق وغيرها، ومنها الأزمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة وعلب الإسعاف... الخ. ( قصة يعقوب ، 2021، ص152)

### 5-3-2- الإمكانيات البشرية :

إن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائما فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانيات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان، حيث هو المحرك الرئيسي لمختلف هذه الإمكانيات لتحقيق الهدف الذي تواجدت من أجله وهذا يستلزم الجهد الإنساني الإداري الواعي الذي يهدف إلى خلق المنافع في مختلف المواقع.

وفي مجال التربية البدنية والرياضية تكون هذه الأعمال إما تنفيذية أو إشرافية ويمكن أن تشمل الإمكانيات البشرية كل من : (عفاف عبد المنعم درويش 1998 ، 38) .

## أ - الممارسون:

وهم كل من يمارس نشاط وأكثر من أنشطة التربية البدنية والرياضية بقصد تحقيق هدف شخصي أو الهيئة معنية أو ما غير ذلك، وعليه يمكن أن يكون الممارسون لاعبون، تلاميذ، أفراد يمرحون، أشخاص يريدون اكتساب اللياقة والصحة أو إنقاص الوزن.... الخ.

## ب - المنفذون:

وهم القائمون بالجانب التطبيقي في مجال التربية البدنية والرياضية على مختلف صورها من مدربين ، معلمون، قادة... الخ. أي كل من يقوم بتنفيذ خطط وبرامج من مختلف ألوان أنشطة التربية البدنية الرياضية.

## ج - الفنيون :

ويقصد بهم المتخصصون في المجالات المختلفة سواء التي لها علاقة مباشرة بممارسة أنشطة التربية البدنية والرياضية من أطباء، أخصائيون نفسيون، أخصائيون علاج طبيعي، إداريين، مشرفين.... الخ.

## د - المهنيون:

وهم العمال والحرفيون الذين يتعاملون مع الإمكانيات المادية من ملاعب وأدوات ومن أمثلتهم عمال الإضاءة، عمال الصيانة، عمال النظافة .... الخ .

## 5-3-3-الإمكانيات التمويل :

لا يتم تحقيق الهدف المنشود بمجرد بذل المجهود البشري على أرض في صورتها الطبيعية، بل بأهمية إعداد وتهيئة هذه الأرض أو المكان كي تصبح صالحة للاستخدام بالإضافة لتوفير الأدوات الخاصة بالنشاط الممارس في وجود المنفذون والفنيون والعمال ، لذلك يمكننا القول بأن رأس المال هو عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية، وبذلك يكون رأس المال في مجال التربية البدنية والرياضية هو مجموعة غير متجانسة من الأدوات والأجهزة والملاعب والمنشآت وكافة الأشياء المصنوعة التي تساعد عند استخدامها لتحقيق هدف الممارسة، وتعمل على إتاحة الفرص لمزيد من الممارسين، وأصبحت الأموال بهذه الصورة عنصرا من صنع الإنسان يوفر بطريقة أو أخرى لتحقيق الهدف الذي وفره من أجله ويختلف حجم الأموال تبعا لحجم وطبيعة المشروع المستهدف .(عفاف عبد المنعم درويش 1998 ، 40).

ونظرا لأهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفيرها في تسيير المنشآت الرياضية فإنها تتمتع بخصائص في ما يلي :

- ✓ رأس المال عنصر من صنع الإنسان من أجل تلبية حاجياته المختلفة.
- ✓ رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك وأحيانا للهلاك
- ✓ أنه في حاجة مستمرة إلى الصيانة والتجديد عن طريق الاستثمار فيه بشكل سليم يؤدي إلى تزايد في المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطاتها ونموها بشكل أفضل.

#### 5-3-4- الإمكانيات الطبيعية:

يقصد بالطبيعية كل الموارد التي يجدها الإنسان دون جهد من جانبه فالطبيعة بهذا الشكل تشمل الغابات الصحراء، البحار، الأنهار، مساقط المياه وما يوجد في كل مورد منها يمكن أن يستثمر لممارسة لون من ألوان أنشطة التربية البدنية والرياضية، بعد اختيار كل من الموقع والمناخ في النشاط الرياضي الذي يقوم به الفرد والجماعات، والذي تفرضه الموارد الطبيعية والمناخية من أرض مستوية أو جبال...الخ.

بالإضافة إلى درجة حرارة الجو والارتفاع والانخفاض عن مستوى سطح البحر في طبيعة ونوع ومستوى أداء النشاط الرياضي إلى حد كبير ومن خصائص الطبيعة في ما يأتي :

- ✓ أنها نادرة و هبة من الله سبحانه وتعالى تستدعي الاختيار، أي المقارنة بين الاستخدامات المختلفة المورد الطبيعي واختيار واحد منها كي يحقق الهدف المطلوب.
- ✓ إن المورد الطبيعي يخضع لسلطة قانونية عند استخدامه، لذا يجب عدم العبث به والمحافظة عليه.
- ✓ تتطلب الموارد الطبيعية في بعض الأحوال التدخل الإنساني لكي تصبح صالحة للاستخدام، حيث أنها قد لا تصح لممارسة النشاط الرياضي المستهدف.
- ✓ إن الموارد الطبيعية غير قابلة للهلاك أي أنها تحتاج إلى حمايتها وعدم إهدارها كالمبالغة في استغلالها وعدم تلوين بيئتها. ( قصة يعقوب ،2021،ص154).

#### 5-4- الأسس العامة للمنشآت الرياضية :

حتى تحقق المنشأة الرياضية الهدف الذي أقيمت من أجله ، لابد أن تستغل الاستغلال الأمثل لإمكانياتها، ولضمان فاعلية وسهولة وسلامة استعمالها وضع المتخصصون شروطا أو معايير لابد من عند التخطيط لإقامة هذه المنشآت، وهذا ما دفع المشرع الجزائري من خلال المرسوم التنفيذي رقم 416 المؤرخ في 2 نوفمبر 1991 يبين كفايات إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها، ونص على وجود معايير

وشروط لابد من توافرها أثناء إنجاز هذه المنشآت، حيث تكون مطابقة للخصائص التقنية الضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن يتسنى لها أن تحقق الأهداف المرسومة. ( قصة يعقوب، 2021، ص154) ويمكن تركيز هذه الأسس في النقاط التالية:

**5-4-1- الأساس الأول سهولة الاتصال: Accessibiliy** يراعي في اختيار موقع المنشأة أن يكون الوصول إليها سهلا وميسرا بالنسبة للأفراد والجماعات المقامة المنشأة من أجلهم و نقصد بذلك أن تقام المنشأة في موقع متوسط بقدر المستطاع بالنسبة للمنطقة التي تقع فيها المنشأة بحيث تتوفر لها طرق المواصلات بالنسبة للرياضيين والإداريين والمشاهدين أو التي يجب أن يوضع في الاعتبار توافرها عند إتمام عملية الإنشاء ، كما يلزم في التخطيط مراعاة سهولة الاتصال الداخلية بين وحدات وملاعب المنشأة المختلفة وتقادي تقاطع الطرق بإتباع نظام الاتجاه الواحد الذي يجب أن يحدد ويسهل من خلال العلامات الإرشادية الموضوعة في أماكن واضحة ،كما يلزم مراعاة إعداد مداخل ومخارج مناسبة وأكشاك للتذاكر وأماكن واضحة لانتظار السيارات وغيره من العناصر المكونة للمنشأة ، ومن الممكن أن يوضح ذلك كله في شكل تخطيطي يوضع عند مدخل المنشأة وفي مكان واضح (زكي محمد حسن، 2012 ، ص55) .

**5-4-2- الأساس الثاني الناحية الجمالية : Beauty** عامل هام يجب مراعاته عند وضع تصميمات المنشأة ألا وهي الناحية الجمالية بحيث تكون على درجة عالية من الذوق السليم دون مغالاة حتى توحى لرواد هذه المنشأة بتقديرهم والاعتزاز بهم ، ولكن بشرط أن لا تطغى هذه العوامل الجمالية على الاشتراطات الصحية أو الفنية التي يجب توافرها في المنشأة ، ومما يساعد على إبراز جمال التصميم الخارجي لأي منشأة ضرورة إحاطتها بمساحات خضراء Land scape بقدر الإمكان مع ربطها بالمحيط الخارجي والمظاهر الطبيعية إن وجدت مثل الأشجار الطبيعية أو المجرى المائي إن وجد .

كما يساعد على تحقيق جمال التصميم الداخلي حسن التناسق بين الطرق والمنشآت والتخضير مع العناية بالمناطق المزروعة المناسبة ، وبذلك تحقق المنشأة الرياضية التي يراعي فيها التجميل المناسب والناحية الجمالية بصفة عامة متعة أكبر للمتفرجين بها سواء الرياضيين أو الرواد الاجتماعيين، الأمر الذي يحقق بالتالي زيادة الروابط الاجتماعية ،إلى جانب سمو الروح الرياضية.

**5-4-3- الأساس الثالث الاقتصاد : Economy** ونحن نقصد بها هنا أن يكون المرصد المالي يتفق مع أهداف المنشأة في معنى آخر يلزم مراعاة الوفرة كلما أمكن ذلك ، لا في التكلفة المالية فحسب، بل الوفرة في التصميم والتنفيذ وفي الإدارة والتشغيل وفي الجهد والوقت دون أن يؤثر ذلك على مزاوله نشاط

المنشأة ومن الثابت والواضح دوماً أن النزول بمستوى الإنشاء عند البدء في تنفيذ المنشأة يؤدي إلى زيادة نفقات الإصلاحات والصيانة ، ومن أمثلة هذا الاقتصاد السليم:

- مراعاة ترك مسافات فضاء صالحة في الموقع دون استغلال إذ ربما تستغل فيما بعد.

- تصميم بعض الوحدات والملاعب لإمكانية تشغيلها لأكثر من غرض واحد ، والتي نعني بها ملاعب متعددة الاستعمال

- الدراسات الدقيقة والتقديرية اللازمة لحسن سير العمل في المنشأة من الناحية الإدارية والاشرفية .  
(زكى محمد حسن ، 2012، ص56)

**4-4-5- الأساس الرابع المرنة : Flexibility** الأمر المسلم به عند وضع أية تصميمات لأي احتمالات التوسع المستقبلي والتدرج في تشغيلها على أقصى طاقة ، لذلك يجب أن يراعى إمكان مواجهة ذلك بسهولة وبأقل جهد أو تكاليف، و لذلك يجب أن يكون هناك تخطيط جيد بحيث يسمح بالإضافات اللازمة أو إعادة ترتيب الوحدات وعلاقتها ببعضها البعض دون الحاجة إلى إحداث أية تغييرات جوهرية كبيرة في الوحدات نفسها، وبمراعاة عامل المرونة في التصميم يتسنى سهولة استخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض واحد فيزداد بذلك نشاط المنشأة ، ويزداد بالتالي عدد المنتفعين ، وتظهر جليا أهمية عامل المرونة كلما كانت مساحة المنشأة صغيرة وتعددت نواحي نشاطها ، ونحن نلاحظ ذلك الآن في العديد من الأندية ذات المساحات الصغيرة ، وبعض مراكز الشباب.

**5-4-5- الأساس الخامس التكامل (الدمج التام للأنشطة : Integration)** يراعى في تصميم الوحدات داخل المنشأة الرياضية أن تكون كل منها متكاملة ، فمثلا أن تكون وحدة خلع الملابس متكاملة بالدواليب المناسبة والمصممة خصيصا لذلك وكذلك مستكاملة بدورات المياه ( الحمامات الحديثة بماء ساخن بارد)، والمخازن غيره ، أو أن تكون حمامات السباحة مزودة بوحدة خلع الملابس القريبة من هذه الحمامات وكذا طليبات التغذية والصرف وخلافه ، كما يراعى أن تكون وحدات المنشأة الأخرى من ملاعب ومبان مرتبطة ببعضها البعض فتزود الملاعب بالمدرجات وكذا وحدات خلع الملابس مع استغلال لأكثر من غرض.

**5-4-6- الأساس السادس العزل (الانعزال : Isolation)** نعني بذلك أنه يجب عند تصميم المنشأة مراعاة أن يكون موقع المنشأة بعيدا عن كل ما يسبب الخطورة و الإزعاج للاعبين والمشاهدين ، فمثلا يجب أن يكون موقعها بعيدا عن كل من المطارات والمصانع والمستشفيات وما يماثلها ، كما يجب أن تكون بعيدة عن أي مصدر للروائح الكريهة أو المستنقعات أو الأصوات المزعجة أو مجاري السيل أو

الغبار المتطاير من مداخل المصانع البعيدة عنها ، ولا يتم ذلك إلا من خلال الدراسات المتأنية لتحديد الموقع قبل البدء في بناء المنشأة ، كما يجب أن يسمح التخطيط داخل المنشأة بمراعاة الانعزال بين المجموعات عن بعضها عن ممارسة مختلف أنواع النشاط في المنشأة ، وكذلك الحيلولة بين الملاعب والأفراد الزائرين وذلك بإقامة الأسوار الخاصة بكل ملعب على حدة بجميع لواحقه من مدرجات...إلخ.

كما يراعى عزل الأماكن المخصصة للمشاهدين عن تجمعات اللاعبين الإداريين وتقسيم المدرجات نفسها بحيث يستقل كل جزء منها بمدخله وسلالمه ،حتى نضمن بذلك سهولة الدخول وسهولة الانصراف عند الانتهاء من المباريات.

**5-4-7- الأساس السابع الأمان والصحة :** نقصد بهذه النقطة تعزيز العادات والاشتراطات الصحية أو بمعنى آخر العادات الصحية السليمة ، إذ يجب مراعاة أسس البناء والاشتراطات الصحية وتوفير الأمان لمواجهة الحوادث والأخطاء عند إقامة أي منشأة ، الأمر الذي يستوجب أن يكون الموقع بعيدا عن مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات وأي مصادر الأوبئة والأمراض وأخطار المواصلات وأي مصادر أخرى مضرّة بالصحة ، كذلك ضرورة مراعاة المداخل والمخارج التي يجب أن تكون مناسبة من حيث العد والسعة مع إضاعتها ليلا بوضوح ونقادی الضغط المألوف عند الخروج وأيضا مراعاة أن تكون السلالم والمنحدرات الموصلة للوحدات والمدرجات موزعة بنظام هندسي تصميمي مدروس بطريقة جيدة. كما يجب أيضا أن يتوفر في تصميم الوحدات القدر الكافي من الإضاءة الجيدة والتهوية طبقا للمعايير المدروسة ، التي تتفق وأحدث التصميمات الخاصة بالإضاءة والتهوية. (زكى محمد حسن 2012، ص58) .

**5-4-8- الأساس الثامن الإشراف ( أو المراقبة : )** حول هذه النقطة والتي نرى أنها حيوية وهامة فيما يخص العمل داخل المنشأة ، فيجب مراعاة تخطيط المنشأة الرياضية بكل عناية وخبرة بحيث يسهل الإشراف أو المراقبة على الوحدات والملاعب المختلفة داخل المنشأة بأقل جهد ونفقات وبحيث يمكن أيضا إدارتها على خير وجه.

لذلك يجب ضرورة وضع مراكز الإدارة بمكاتبها وموظفيها في المكان المناسب عند تخطيط الموقع بحيث يتسنى سهولة ويسر تقديم الخدمات اللازمة لهم وكذلك ضرورة تهيئة أماكن خاصة للمشرفين في هذه الوحدات المختلفة ، كل في دائرة اختصاصه ( شؤون اللاعبين ، الأعضاء ، الأدوات... إلخ )

**5-4-9- الأساس التاسع الاستعمال ( المنفعة العامة الإعداد للاستعمال : Utility** يراعى عند تصميمات المنشأة الرياضية إمكانية استغلالها الاستغلال الجيد وذلك لأقصى حد ممكن ولأكثر من

غرض واحد، ولا يتم ذلك إلا من خلال تنظيم برنامج جيد للتشغيل على فترات محددة لمختلف الجماعات والأفراد طوال اليوم.

كذلك ضرورة تنظيم برامج رياضية مختلفة ومتنوعة تتفق وفصول السنة المختلفة ( البرامج الشتوية الصيفية ) وكذلك من خلال المناسبات القومية ، مثال ذلك برامج للطلبة في الإجازات الصيفية وبرامج رياضية شتوية وصيفية والعباب داخلية وخارجية.... إلخ، فضلا عن إقامة الندوات والمحاضرات التي تتفق والمناسبات الدينية والقومية... إلخ.

كما يلزم أيضا مراعاة الإمكانية الخاصة بوضع وضع التصميمات بحيث يسمح باستخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض أيضا ، ومثال ذلك صالة الألعاب التي يمكن استخدامها للمحاضرات أو المسرح أو العرض السينمائي وما يماثل ذلك

**5-4-10- الأساس العاشر الأسس القانونية ( الشرعية : Validity )** يراعى عند إقامة أي منشأة رياضية أن يكون تصميمها في حدود المواصفات القانونية والأصول الفنية للنشاط المقامة من اجله، هذا بالإضافة إلى ضرورة مطابقتها للأسس العلمية وحدث الاتجاهات والأخذ بكل تطور لها في المستقبل. لنجاح أي منشأة رياضية في تأدية رسالتها على أكمل وجه ، ضرورة الالتزام والتمسك بالقوانين الرياضية التي تحدد أسس البناء والإنشاء من حيث المساحة والطلبات والمواصفات . ( زكى محمد حسن، 2012 ، ص 60 ) .

يرى الباحث ومن خلال دراسته لموضوع تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية وبعد اطلعنا على الواقع المعاش من حيث التطبيق وطرق المتابعة والتسيير لبعض المؤسسات الرياضية تبين ان بحكم الدراسة حديثة هناك مجموعة من الصعوبات والعراقيل تقف امام التطبيق والعمل به لغياب ثقافة حوكمة تسيير المؤسسات الرياضية و نقص الخبراء والاختصاصيين في متابعة ومرافقة المسيرين لجعلها مواكبة لمعايير مؤسسات رياضية نمطية جديرة بالحدوة والاقتداء .

## خلاصة :

تعتبر المؤسسات أساس العمل في مختلف المجالات التي تغزو الحياة اليومية ، وتشكل حلقة مهمة في اقتصاد البلدان المتقدمة والنامية ، وفي ظل التطور الكبير الذي اجتاحت ميدان الأعمال في مختلف القطاعات والذي تولد عنه المنافسة الحرة بين الأسواق المحلية والعالمية ، لضمان جودة الخدمات وتطورها واستمرارها ولاحتماء الزبائن وجلبهم وجعلهم يشعرون بالرضى والقبول .

و ان دور المؤسسة الرياضية اليوم هو دور مهم وفعال من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية وحسن استغلالها بصورة عقلانية تتماشى مع التحديات والرهانات التي تغزو العالم اليوم، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية بانتهاج أساليب حديثة تسمح لها بتنمية مواردها وتحسين خدماتها .

فالقد أضحت المؤسسات الرياضية تلقى اهتمام ومكانة رفيعة لدى مسؤوليها ومسيريها سواء المؤسسات الربحية منها او الخدمية وفي القطاع العام والخاص نتيجة التطور في بعض المفاهيم الخاصة بالتسيير الإداري والمالي للمؤسسات في وظائف التخطيط خاصة بقطاع الشباب والرياضة .

الْحِجَابُ

التَّطْبِيقِي

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

## تمهيد:

بعد التطرق الى الجانب النظري للدراسة والذي تناولنا في فصوله عدة مفاهيم وتعريف ونظريات تربطها علاقة بمتغيرات الدراسة التي تم ترتيبها وفق الكلمات المفتاحية للبحث ، مبادئ الحوكمة ، التخطيط ، المؤسسات الرياضية .

ومن اجل استقاء شروط البحث العلمية في ايجاد حل للإشكال المطروح من خلال اثبات صحة او نفي الفروض التي وضعها الباحث، سنتطرق الى الجانب التطبيقي للدراسة بإجراء الدراسة الميدانية التي توصلنا الى تحقيق صحة فرضيات هذا البحث ، حيث قمنا بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية لمجتمع البحث المتمثل في المؤسسات الرياضية وتحديد المجال المكاني والزمني للدراسة ، والمنهج المستخدم مع الشروط العلمية للأداة ، حيث تم اختيار عينة البحث المعنية اين قمنا بإجراء مقابلة مع مديري ومسيري بعض المؤسسات الرياضية ، وتم توزيع استمارات الاستبيان والتي سيتم عرضها في جداول احصائية ورسومات بيانية، وفق الاساليب المستخدمة في المعالجة الاحصائية لتحليل النتائج وتفسيرها .

الدراسة الاستطلاعية:

تعريف الدراسة الاستطلاعية : تعد الدراسة الاستطلاعية ، من أهم الخطوات التي يجب على الباحث أن يتبعها أثناء قيامه بإجراء الدراسة الميدانية، فهدفها ان تجعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية. (بابا عربي، 20012، ص47) .

قبل الشروع في هذه الدراسة قام الباحث بزيارة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة وبعض المؤسسات الرياضية التابعة لها ، حيث كان لنا لقاء ببعض الاطارات والموظفين المعنيين بالدراسة، وتمحور موضوع النقاش حول حوكمة المؤسسات، من خلال طرح عليهم بعض الأسئلة التي تتعلق بمبادئ الحوكمة و الاطراف المعنية بها واليات تطبيقها، وذلك من اجل اخذ فكرة والتعرف على ما يلي:

- معرفة الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة
- مدى القابلية لدى اطارات وموظفي المؤسسات الرياضية لمساعدتنا على اجراء الدراسة
- معرفة المدة التي تستغرقها إجراءات الدراسة
- معرفة مدى سهولة أو صعوبة أسئلة الاستبيان المقدم
- التعرف على مديري و مسيري المؤسسات الرياضية والموظفون بها
- التعرف على نوع عينة الدراسة وعدد أفرادها
- الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة والتأكد من التصور العام للبحث.
- تحديد الظروف التي يمكن ان تجرى فيها الدراسة

(1) حدود الدراسة :

اشتمل البحث على المجالات التالية :

2-1- المجال البشري: شملت الدراسة عينة من موظفي المؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حيث كانت العينة الاستطلاعية (30) موظفا.

2-2- المجال الزمني : تم الشروع في الدراسة بعد ضبط الموضوع بمعية الأستاذ المشرف وموافقة المجلس العلمي على مشروع الدراسة .

حيث كانت البداية بالدراسة الاستطلاعية و التي استغرقت حوالي 40 يوم والتي تخللها جمع البيانات من مديرية الشباب والرياضة بقصد القيام بالدراسة ، وكذلك بالتنقل إلى بعض المؤسسات الرياضية

التابعة لها مثل المركب الرياضي ، المسبح نصف الاولمبي ،قاعة الرياضة بالمسيلة للاطلاع على عدد الموظفين الاداريين ، وكذا جمع المعلومات والبيانات التي تخدم البحث ، حيث أجريت هذه الدراسة ابتداء من شهر 10 اكتوبر 2022 وكانت البداية بالجانب النظري قمت من خلالها بجمع المعلومات النظرية المتعلقة بمبادئ الحوكمة ووظيفة التخطيط والمؤسسات الرياضية ثم القيام بالجانب التطبيقي ابتداء من 12 جويلية 2023 جمع المعلومات ومناقشة وتحليل النتائج .

**2-3- المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة بمقر مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و بعض المؤسسات الرياضية التابعة لها (المركبات الرياضية، القاعات، المسابح ، الملاعب )

**(2) منهج الدراسة :**

منهج البحث يعرف بأنه :مجموعة الخطوات المنظمة ،والعمليات العقلية الواعية ، والمبادئ العامة والطرق العلمية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة. (بوداود عبد اليمين، 2009، ص111).

من خلال موضوع الدراسة المعنونة بتطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة ، فقد اعتمد الباحث على المنهج المستخدم والمناسب هو المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلاهما معا. والمنهج الوصفي " يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً دقيقاً كفيلاً وكمياً فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه النظرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

وهو أيضا لا يتمثل فقط في جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل يشتمل على التحليل الدقيق لهذه البيانات والمعلومات، حيث يفسرها من اجل الوصول للحقائق والتعميمات التي تساهم في تقدم المعرفة الإنساني. (رحي مصطفى وآخرون، 2000، ص44)

سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي حيث سنقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، بين تطبيق مبادئ الحوكمة ووظيفة التخطيط كما نريد معرفة مساهمة او دور مبادئ الحوكمة في تعزيز وظيفة التخطيط اي قياس الدرجة و الأثر ومنه نلجأ الى تفسير هذه العلاقة، الاثر و التحليل.

**(3) متغيرات الدراسة :**

أن أي موضوع من ومواضيع الدراسة الخاضعة لدراسة ما يتوفر على متغيرين متغير مستقل وآخر تابع.

4-1- المتغير المستقل: وهو الذي يؤثر في المتغير التابع وهو السبب ويتمثل في مبادئ الحوكمة

4-2- المتغير التابع : وهو الذي يتأثر بالمتغير المستقل وهو النتيجة ويتمثل في وظيفة التخطيط

(4 مجتمع وعينة الدراسة:

5-1- مجتمع الدراسة:

هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. (إبراهيم علي إبراهيم، 2002، ص21).

بحيث أن مجتمع الدراسة يمثل كل الأفراد الذين ينتمون إلى المجتمع الأصلي والذي يقوم الباحث بالدراسة عليه .

والمجتمع المقصود في دراستنا يتمثل في الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة من ملاعب وقاعات ومساح ومركبات وقدر عدد الموظفين بمجتمع البحث بالمؤسسات الرياضية ب212 موظف .

5-2-عينة الدراسة :

هي ذلك الجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق عملية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، بحيث عند اختيار الباحث للعينة يجب عليه التقيد بعدة خطوات أساسية وشروط يجب ان تتوفر فيها، فلا بد من اختيار عينة تتناسب مع نوع وطبيعة الظاهرة المراد القيام بدراستها ، وان تكون هذه العينة تمثل مجتمع البحث تمثيلا صادقا.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية تمثلت في موظفي المؤسسات الرياضية وعددهم 110 موظف حيث تم استرجاع 100 استمارة بما فيهم العينة الاستطلاعية .

| جدول رقم (01) يوضح توصيف عينة البحث حيث بلغ مجموعها (70) مفردة |       |              |                                  |
|----------------------------------------------------------------|-------|--------------|----------------------------------|
| العينة الاساسية                                                |       | مجتمع العينة | المؤسسة                          |
| النسبة                                                         | العدد |              |                                  |
| %71.42                                                         | 25    | 35           | مديرية الشباب والرياضة           |
| %83.33                                                         | 15    | 18           | المركب الرياضي ورتال البشير      |
| %60                                                            | 6     | 10           | المسبح نصف الاولمبي              |
| %66.66                                                         | 8     | 12           | المسبح الجوارى خرشي بلفاسم       |
| %70                                                            | 7     | 10           | القاعة الرياضية سالم معيوف       |
| %60.5                                                          | 5     | 08           | القاعة الرياضية بورزق عبد الحميد |
| %57.14                                                         | 4     | 07           | المركب الرياضي الجوارى 108       |
| %70                                                            | 70    | 100          | المجموع                          |

5) أدوات الدراسة:

بما ان موضوع الدراسة يتعلق بمبادئ الحوكمة وعلاقتها بتعزيز وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بولاية المسيلة ونظرا لتحديد ميدان الدراسة على المستوى المحلي ارتأينا ان نعتمد على اداة الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة وحتى نضمن الحصول على نتائج اكثر دقة، بحيث يسمح بتعميمها على مجتمع الدراسة وخاصة العينة المستهدفة التي لها صلة مباشرة بالمؤسسات الرياضية لولاية المسيلة بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها على 30 فردا، تم استخدام استمارة الاستبيان والتي تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها"، كما تعرف استمارة الاستبيان بأنها "عبارة عن صحيفة مطبوعة تتضمن بيانات خاصة ، لإجازة أمر من الأمور، بهدف الحصول على معلومات تتعلق بأهداف وفرضيات البحث " (الجبوري، 2013، ص 14) ولهذا قمنا بقراءة و مراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة و المتوفرة لدينا، من اجل إعداد الاستبيان الذي اعتمدنا في تصميمه على

مختلف الدراسات التي قمنا باقتباس أهم العبارات منها، والتي قمنا بتكييفها مع طبيعة مجتمع الدراسة وقمنا بحصر الأسئلة وإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا .

و على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها وفي ظل استطلاع رأي عينة من موظفي المؤسسات الرياضية التابعة لمديرية الشباب والرياضة وعددها (30) فردا حيث تم استبعادها من الدراسة المعنية بالتحليل وكان عددها (70) فردا، قام الباحث ببناء الاستبيان والذي اشتمل وتمثل فيما يلي:

**القسم الأول:** تضمن تحديد المحاور الأساسية التي يتكون منها الاستبيان وهي (اسم الجامعة وموضوع الأطروحة والأشخاص المعنيين بالدراسة والغرض من الدراسة

**القسم الثاني :** تمثل في صياغة العبارات الخاصة بكل محور وعددها (10) لكل محور

- إعداد الاستبيان في صورته الأولية والذي شمل (36) عبارة موزعة على ثلاثة محاور
- بعد اعداد الاستبيان ورفاقه بعنوان الدراسة والاشكالية والفرضيات تم عرضه على (07) أساتذة محكمين من مختلف معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية بالمسيلة وخارجها والملحق رقم (01) يوضح قائمة الاساتذة المحكمين .

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون بحذف بعض العبارات وتغيير بعضها واقتراح اخرى جديدة لتتلاءم مع عدد المحاور والبنود و العبارات، حيث بلغ عدد العبارات النهائية للاستبيان بعد تحكيمها (30) عبارة موزعة على ثلاثة محاور للدراسة كما يوضحها الملحق رقم (03) وهي كما يلي:

أ- المحور الاول : تضمن دور مبدأ الافصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية ويتكون من ثلاثة بنود وهي:

- البند الاول: تضمن الاعلام والاتصال ويتكون من ثلاثة عبارات
- البند الثاني: تضمن الموارد البشرية ويتكون من ثلاثة عبارات
- البند الثالث: تضمن الاجراءات الادارية ويتكون من اربعة عبارات

ب- المحور الثاني: : تضمن دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية ويتكون من ثلاثة بنود وهي:

- البند الاول: تضمن الترقية والمكافئات ويتكون من ثلاثة عبارات
- البند الثاني: تضمن تنفيذ الخطط والبرامج ويتكون من ثلاثة عبارات
- البند الرابع: تضمن الوضوح والشفافية ويتكون من اربعة عبارات

ج-المحور الثالث: تضمن دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية ويتكون من ثلاثة بنود وهي:

- -البند الاول: تضمن الالتزام وتطبيق القانون ويتكون من ثلاثة عبارات
- البند الثاني: تضمن الحقوق والواجبات ويتكون من ثلاثة عبارات
- البند الثالث: تضمن الرقابة الادارية ويتكون من اربعة عبارات

حيث اعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكارت الثلاثي وفق الجدول رقم (02) التالي:

| الجدول رقم (02) |        |          |
|-----------------|--------|----------|
| موافق           | احيانا | غيرموافق |
| 3               | 2      | 1        |

6) ثبات وصدق أداة الدراسة:

7-1- صدق الأداة:

صدق الاستبيان يعني يجب التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه. (فاطمة عوض وميرفت

علي، 2002، ص167 )

7-2- أولاً/ ثبات وصدق الاستبيان:

تم التحقق الأولي من نتائج الثبات والصدق بالنسبة لهذا الاستبيان والذي أفرز النتائج التالية:

أ/ الثبات:

1- التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على

أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد على حدة كما هو موضح بالجدول التالي :

| الجدول رقم (03) يوضح ثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرونباخ |                    |                                                                         |
|----------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| عدد العبارات                                             | معامل ألفا كرونباخ | المحاور                                                                 |
| 10                                                       | 0.508              | المحور الأول (دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) |
| 10                                                       | 0.813              | المحور الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)         |
| 10                                                       | 0.744              | المحور الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) |
| 30                                                       | 0.834              | الاستبيان ككل (بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)  |

من خلال الجدول رقم (03) أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بالنسبة للمحور الأول " دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط " (0.50)، وبالنسبة للمحور الثاني " دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط " (0.81)، وبالنسبة للمحور الثالث " دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط " (0.74)، وبالنسبة للاستبيان ككل بلغ (0.83)، يمكن القول بأنها قيم تدل على أن هذا الاستبيان يتمتع بالثبات عالي، حيث نلاحظ أن كل القيم موجبة وأن هناك انسجام وترابط بين عبارات هذا الاستبيان يتعدى (0.50).

### 7-3- الصدق: بطريقة الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الاستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه ثم بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل، كما يلي:

تقدير الارتباطات بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها:

المحور الأول: دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

| الجدول رقم (04): ارتباط كل عبارة بالمحور الأول |               |          |                |            |
|------------------------------------------------|---------------|----------|----------------|------------|
| الدالات                                        | مستوى الدلالة | قيمة sig | معامل الارتباط | العبارات   |
| دال                                            | (0.05)        | 0.045    | 0.369*         | العبارة 01 |
| دال                                            |               | 0.001    | 0.593**        | العبارة 02 |
| دال                                            |               | 0.002    | 0.552**        | العبارة 03 |
| دال                                            |               | 0.001    | 0.556**        | العبارة 04 |
| دال                                            |               | 0.012    | 0.454*         | العبارة 05 |
| دال                                            |               | 0.000    | 0.649**        | العبارة 06 |
| دال                                            |               | 0.035    | 0.385*         | العبارة 07 |
| دال                                            |               | 0.004    | 0.515**        | العبارة 08 |
| دال                                            |               | 0.000    | 0.610**        | العبارة 09 |
| دال                                            |               | 0.000    | 0.644**        | العبارة 10 |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(04) أن معامل الارتباط لبيرسون كانت قيمته الحديتين (0.385-0.644) كأدنى قيمة و(0.644 كأعلى قيمة) وهذا يخص كل العبارات من (01-10)، حيث أن كل هذه القيم لها دلالة إحصائية وذلك بالنظر إلى نتائج قيمة sig الدلالة الإحصائية والمحصورة بين (0.000-0.035) وهذا ما يدل على أن كل قيم معامل الارتباط دالة لان كل قيمها اقل من مستوى الدلالة (0.05). الاستنتاج: من خلال كل النتائج التي تم عرضها يتضح جليا أن كل عبارات المحور الأول لها علاقة ارتباطية بالمحور التابعة له وتتفاوت قوة هذه العلاقة من قوية إلى قوية جدا ذات طابع ارتباطي طردي

**1-الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط :**

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (دور مبدأ الإفصاح والمساءلة

في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الأول مع درجته الكلية |                      |                           |                      |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| العبارات                                                                 | الدرجة الكلية للمحور | العبارات                  | الدرجة الكلية للمحور |
| العبارة 1                                                                | 0.369*               | العبارة 6                 | 0.649**              |
| العبارة 2                                                                | 0.593**              | العبارة 7                 | 0.385*               |
| العبارة 3                                                                | 0.552**              | العبارة 8                 | 0.515**              |
| العبارة 4                                                                | 0.556**              | العبارة 9                 | 0.610**              |
| العبارة 5                                                                | 0.454*               | العبارة 10                | 0.644**              |
| ** الارتباط دال عند (0.01)                                               |                      | * الارتباط دال عند (0.05) |                      |

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,64) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (6) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,51) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (8) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن العبارات رقم (1، 5، 7) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (دور مبدأ الافصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

المحور الثاني: دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية .

| الجدول رقم (06): ارتباط كل عبارة بالمحور الثاني |                |          |               |         |
|-------------------------------------------------|----------------|----------|---------------|---------|
| العبارات                                        | معامل الارتباط | قيمة sig | مستوى الدلالة | الدلالة |
| العبارة 11                                      | 0.837**        | 0.000    | (0.05)        | دال     |
| العبارة 12                                      | 0.908**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 13                                      | 0.828**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 14                                      | 0.504**        | 0.005    |               | دال     |
| العبارة 15                                      | 0.705**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 16                                      | 0.441*         | 0.015    |               | دال     |
| العبارة 17                                      | 0.610**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 18                                      | 0.457*         | 0.011    |               | دال     |
| العبارة 19                                      | 0.603**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 20                                      | 0.585**        | 0.001    |               | دال     |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(06) أن معامل الارتباط لبيرسون كانت قيمته الحديتين (0.441 كأدنى قيمة و0.908 كأعلى قيمة) وهذا يخص كل العبارات من (11-20)، حيث أن كل هذه القيم لها دلالة إحصائية وذلك بالنظر إلى نتائج قيمة sig الدلالة الإحصائية والمحصورة بين (0.015-0.000) وهذا ما يدل على أن كل قيم معامل الارتباط دالة لأن كل قيمها أقل من مستوى الدلالة (0.05). الاستنتاج: من خلال كل النتائج التي تم عرضها يتضح جليا أن كل عبارات المحور الثاني لها علاقة ارتباطية بالمحور التابعة له وتتفاوت قوة هذه العلاقة من قوية إلى قوية جدا ذات طابع ارتباطي طردي

2- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية .

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثاني مع درجته الكلية |                      |                           |                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| العبارات                                                                  | الدرجة الكلية للمحور | العبارات                  | الدرجة الكلية للمحور |
| العبارة 11                                                                | 0.837**              | العبارة 16                | 0.441*               |
| العبارة 12                                                                | 0.908**              | العبارة 17                | 0.610**              |
| العبارة 13                                                                | 0.828**              | العبارة 18                | 0.457*               |
| العبارة 14                                                                | 0.504**              | العبارة 19                | 0.603**              |
| العبارة 15                                                                | 0.705**              | العبارة 20                | 0.585**              |
| ** الارتباط دال عند (0.01)                                                |                      | * الارتباط دال عند (0.05) |                      |

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,90) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,50) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن العبارات رقم (16، 18) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه

المحور الثالث : دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية.

| الجدول رقم (8): يوضح ارتباط كل عبارة بالمحور الثالث |                |          |               |         |
|-----------------------------------------------------|----------------|----------|---------------|---------|
| العبارة                                             | معامل الارتباط | قيمة sig | مستوى الدلالة | الدلالة |
| العبارة 21                                          | 0.568**        | 0.001    | (0.05)        | دال     |
| العبارة 22                                          | 0.392*         | 0.032    |               | دال     |
| العبارة 23                                          | 0.519**        | 0.003    |               | دال     |
| العبارة 24                                          | 0.718**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 25                                          | 0.603**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 26                                          | 0.437*         | 0.016    |               | دال     |
| العبارة 27                                          | 0.556**        | 0.001    |               | دال     |
| العبارة 28                                          | 0.613**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 29                                          | 0.699**        | 0.000    |               | دال     |
| العبارة 30                                          | 0.710**        | 0.000    |               | دال     |

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(02) أن معامل الارتباط ليبرسون كانت قيمته الحديتين (0.392 كأدنى قيمة و0.718 كأعلى قيمة) وهذا يخص كل العبارات من (21-30)، حيث أن كل هذه القيم لها دلالة إحصائية وذلك بالنظر إلى نتائج قيمة sig الدلالة الإحصائية والمحصورة بين (0.032-0.000) وهذا ما يدل على أن كل قيم معامل الارتباط دالة لأن كل قيمها اقل من مستوى الدلالة (0.05). الاستنتاج: من خلال كل النتائج التي تم عرضها يتضح جليا أن كل عبارات المحور الأول لها علاقة ارتباطية بالمحور التابعة له وتتفاوت قوة هذه العلاقة من قوية إلى قوية جدا ذات طابع ارتباطي طردي

- الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور ( دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات المحور الثالث مع درجته الكلية |                      |                           |                      |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| العبارات                                                                  | الدرجة الكلية للمحور | العبارات                  | الدرجة الكلية للمحور |
| العبارة 21                                                                | 0.568**              | العبارة 26                | 0.437*               |
| العبارة 22                                                                | 0.392*               | العبارة 27                | 0.556**              |
| العبارة 23                                                                | 0.519**              | العبارة 28                | 0.613**              |
| العبارة 24                                                                | 0.718**              | العبارة 29                | 0.699**              |
| العبارة 25                                                                | 0.603**              | العبارة 30                | 0.710**              |
| ** الارتباط دال عند (0.01)                                                |                      | * الارتباط دال عند (0.05) |                      |

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,71) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,51) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (23) والدرجة الكلية لمحور ككل، في حين نجد أن العبارات رقم (22، 26) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) صادق لأن كل عباراته تتسق فيما بينها وبين المحور التي هي فيه.

• تقدير الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل:

تم تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان ككل بمعامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

| الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات محاور الاستبيان مع درجته الكلية |               |                                 |               |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------|---------------|
| المحاور                                                              | الاستبيان ككل | المحاور                         | الاستبيان ككل |
| مبدأ الإفصاح                                                         | 0.636**       | مبدأ القانون                    | 0.802**       |
| مبدأ الشفافية                                                        | 0.811**       | ** الارتباط دال عند ألفا (0.01) |               |

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون نلاحظ أنها جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) حيث قدر معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور الأول (دور مبدأ الافصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.63)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.81)، وبالنسبة لارتباط الدرجة الكلية للمحور الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.80)، وعموماً يمكن القول بأن هذا الاستبيان صادق لأن كل محاوره تتسق فيما بينها وبين الاستبيان ككل.

## خلاصة :

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها إلى مديرية الشباب والرياضة والتطرق إلى منهج ومتغيرات الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذلك إلى أدوات جمع البيانات والمعلومات والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وتصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية وخطوات إجراء الدراسة الميدانية .

# الفصل الخامس

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

## 1- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة:

### 1-1- التحقق من شرط اعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق

من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

| القرار | Shapiro-Wilk  |             |           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |             |           | المتغير       |
|--------|---------------|-------------|-----------|---------------------------------|-------------|-----------|---------------|
|        | مستوى الدلالة | درجة الحرية | الاحصاءات | مستوى الدلالة                   | درجة الحرية | الاحصاءات |               |
| دال    | 0.009         | 70          | 0.952     | 0.006                           | 70          | 0.128     | الاستبيان ككل |

من خلال المعطيات المبينة بالجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف وكذا اختبار شبيروويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يعني أن بيانات الاستبيان تتوزع توزيعاً غير طبيعي، وعليه فإن كل الأساليب الاحصائية التي تستخدم في معالجة الفرضيات هي أساليب لابارامترية أنظر إلى الملحق رقم (05) .

1-2- عرض نتائج استبيان الدراسة:

أ/ نتائج البعد الأول (دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفية التخطيط):

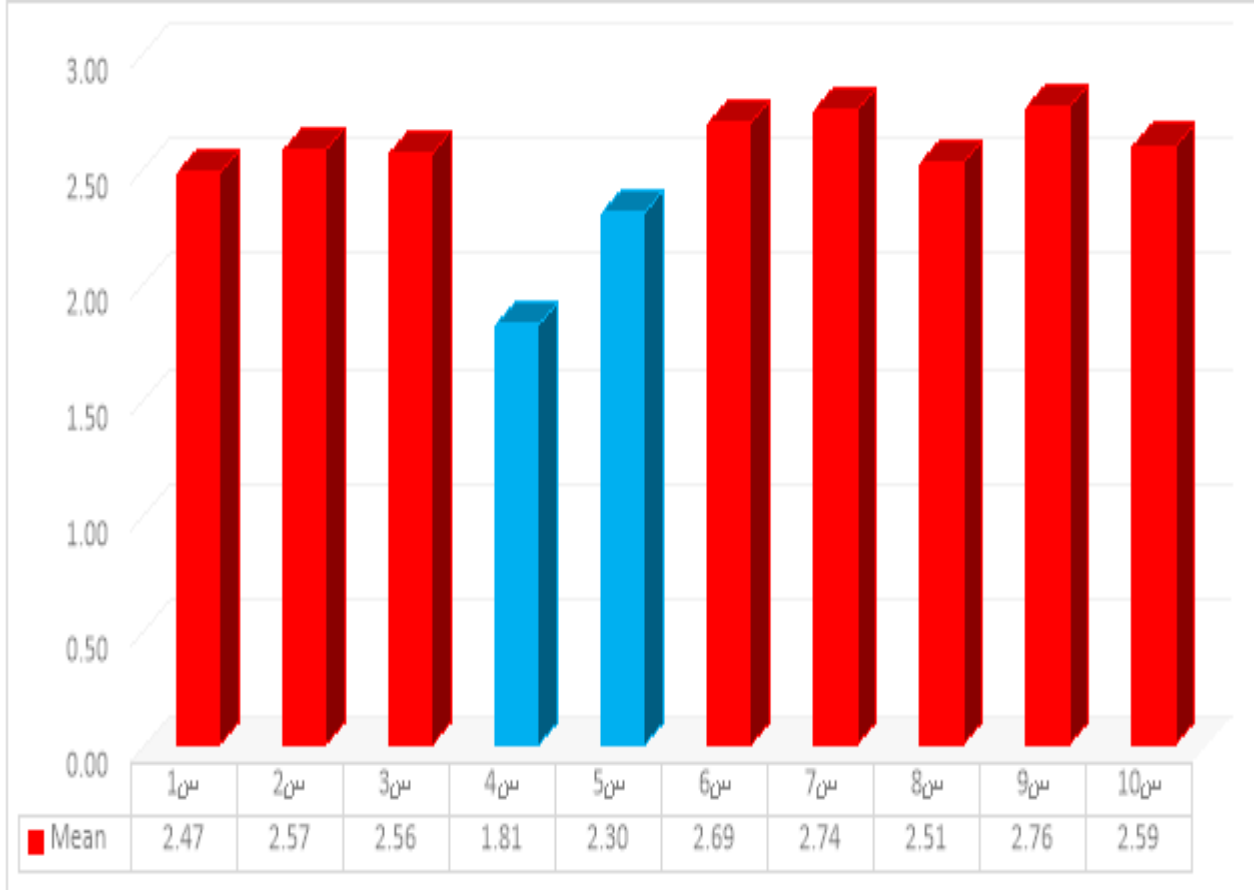
تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الأول من الاستبيان (دور مبدأ

الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفية التخطيط) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

| الجدول رقم (12) يوضح وصف عبارات البعد الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية |                                                                                                   |            |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| الرقم                                                                                        | عبارات البعد الأول (دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفية التخطيط)                    | حجم العينة | المتوسط الحسابي |
| 01                                                                                           | تعتمد في مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا للإفصاح عن المعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف             | 70         | 2.47            |
| 02                                                                                           | إفصاح إدارتنا العليا على نشر المعلومات في الوقت المناسب يساهم في تنفيذ خطتها                      | 70         | 2.57            |
| 03                                                                                           | تتوفر قنوات اتصال فعالة بين إدارتنا العليا ومستويات الإدارة الأخرى عند تطبيق البرامج وتنفيذ الخطط | 70         | 2.56            |
| 04                                                                                           | نتلقى دورات تدريبية و تكوينية تساعدنا في زيادة كفاءتنا واستثمار امثل للموارد البشرية              | 70         | 1.81            |
| 05                                                                                           | تعتمد مؤسستنا على نظام التقييم الذاتي بشكل دوري للتأكد من تنفيذ البرامج المسطرة                   | 70         | 2.30            |
| 06                                                                                           | تخضع مؤسستنا للرقابة المالية والإدارية من قبل المؤسسة الام لضمان الانشطة المخطط لها               | 70         | 2.69            |
| 07                                                                                           | مؤسستنا تلتزم بكل تعليمات المسؤولين في المؤسسة الأم                                               | 70         | 2.74            |
| 08                                                                                           | في حالة ارتكاب مخالفة مهنية او أخلاقية تعتمد مؤسستنا على هيئة مساءلة داخلية لأي موظف              | 70         | 2.51            |
| 09                                                                                           | تعتمد مؤسستنا على نشر كل ما يتعلق بنشاطاتها وقراراتها بشكل واضح لكل موظفيها                       | 70         | 2.76            |
| 10                                                                                           | مراقبة الأداء يتم بالاعتماد على آليات الإفصاح والمساءلة                                           | 70         | 2.59            |
| 3.310                                                                                        | المحور ككل                                                                                        | 70         | 25.00           |

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على أغلب عبارة من عبارات البعد الأول (دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفية التخطيط) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (2.34- 3.00) ماعدا العبارات رقم (4،5) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67-2.34)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الاول والذي بلغ (25.00) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع

(30-23.40) ومنه يمكن القول أن استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاول تؤكد على أنه يوجد دور لمبدأ الافصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (09) يوضح توزيع عبارات البعد الاول من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

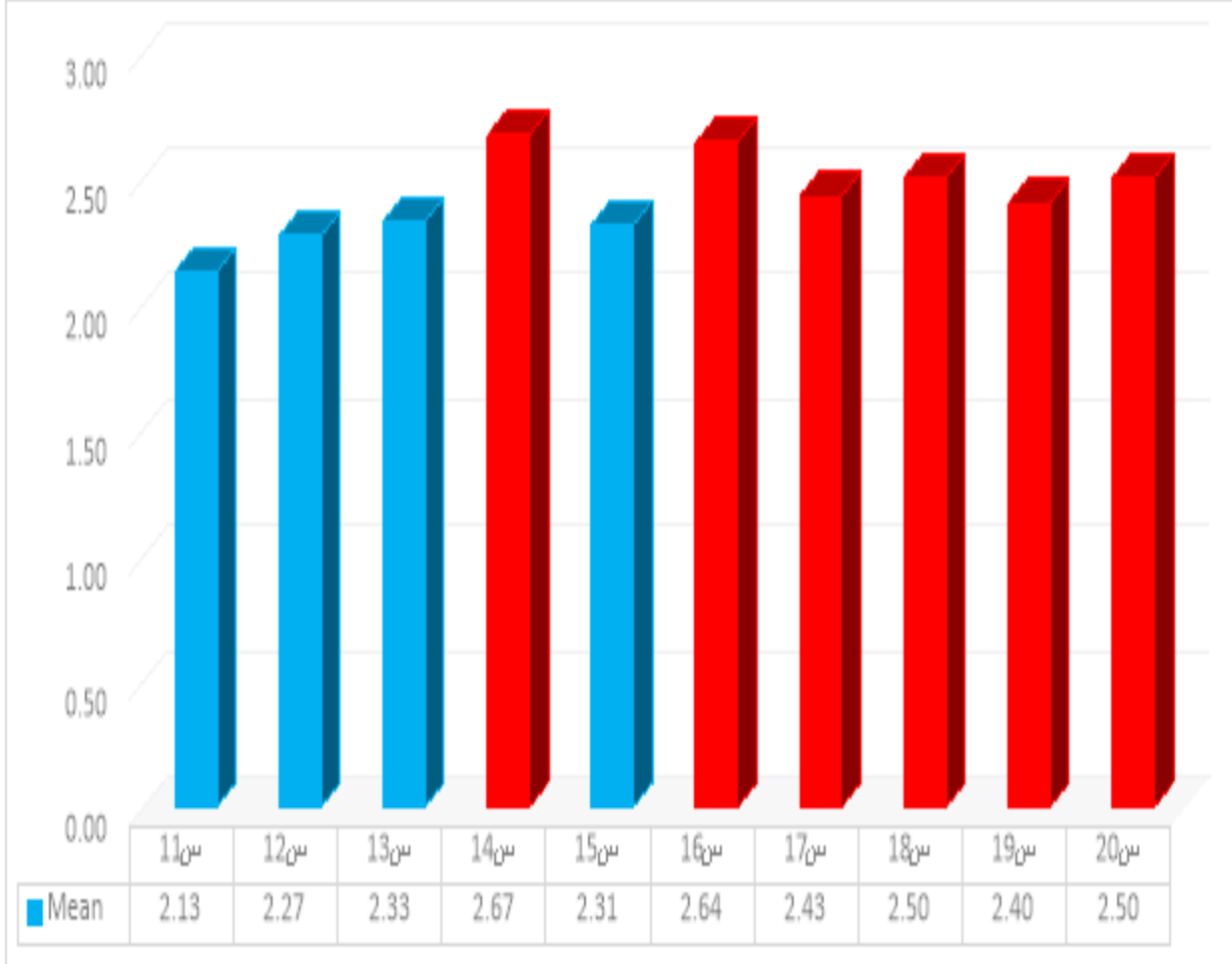
ب/ نتائج البعد الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثاني من الاستبيان (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

| الجدول رقم (13) يوضح وصف عبارات البعد الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية |                                                                                                                  |            |                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| الرقم                                                                                         | عبارات البعد الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)                                            | حجم العينة | المتوسط الحسابي |
| 11                                                                                            | تعتمد مؤسستنا على إعلان نظام مكافآت لجميع الموظفين                                                               | 70         | 2.13            |
| 12                                                                                            | مؤسستنا تعتمد على معايير عادلة وشفافة في توزيع المكافآت والمنح لنستفيد منها جميعا دون استثناء                    | 70         | 2.27            |
| 13                                                                                            | تعتمد مؤسستنا على مبدأ الشفافية في الاعلان عن مناصب الترقية الداخلية حسب الحاجة                                  | 70         | 2.33            |
| 14                                                                                            | توفر الهيكل المناسب في مؤسستنا الرياضية لتنفيذ البرامج والخطط يعتمد على تطبيق العدل والمساواة                    | 70         | 2.67            |
| 15                                                                                            | تعتمد مؤسستنا على نشر كل المعلومات المهمة بكل شفافية لتنفيذ الخطط                                                | 70         | 2.31            |
| 16                                                                                            | العمل بالشفافية يسهم في تعزيز مبدأ التعاون والتكامل بين جميع الأقسام والمصالح                                    | 70         | 2.64            |
| 17                                                                                            | ادارتنا تسعى الى تحقيق المساواة بين موظفيها في إطار حوكمة المؤسسة                                                | 70         | 2.43            |
| 18                                                                                            | تتوفر مؤسستنا على آليات لضمان الاتصال المباشر مع مسؤولي المصالح بكل شفافية ل طرح الانشغالات التي تخدم بيئة العمل | 70         | 2.50            |
| 19                                                                                            | تسعى مؤسستنا على توفير بيئة عمل واضحة لجميع الموظفين وفق الامكانيات المتاحة                                      | 70         | 2.40            |
| 20                                                                                            | تسعى مؤسستنا لضمان تكافؤ الفرص لكل الموظفين بشفافية لتطوير مهاراتهم وفق الخطط المبرمجة                           | 70         | 2.50            |
| 4.713                                                                                         | المحور ككل                                                                                                       | 70         | 24.19           |

من خلال الجدول رقم(13) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) نلاحظ أن أغلب العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (2.34-3.00) ماعدا العبارات رقم (11، 12، 13، 15) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (1.67-2.34)،

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للبعد الاول والذي بلغ (24.19) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (23.40-30) ومنه يمكن القول أن استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني تؤكد على أنه يوجد دور لمبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (10) يوضح توزيع عبارات البعد الثاني من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

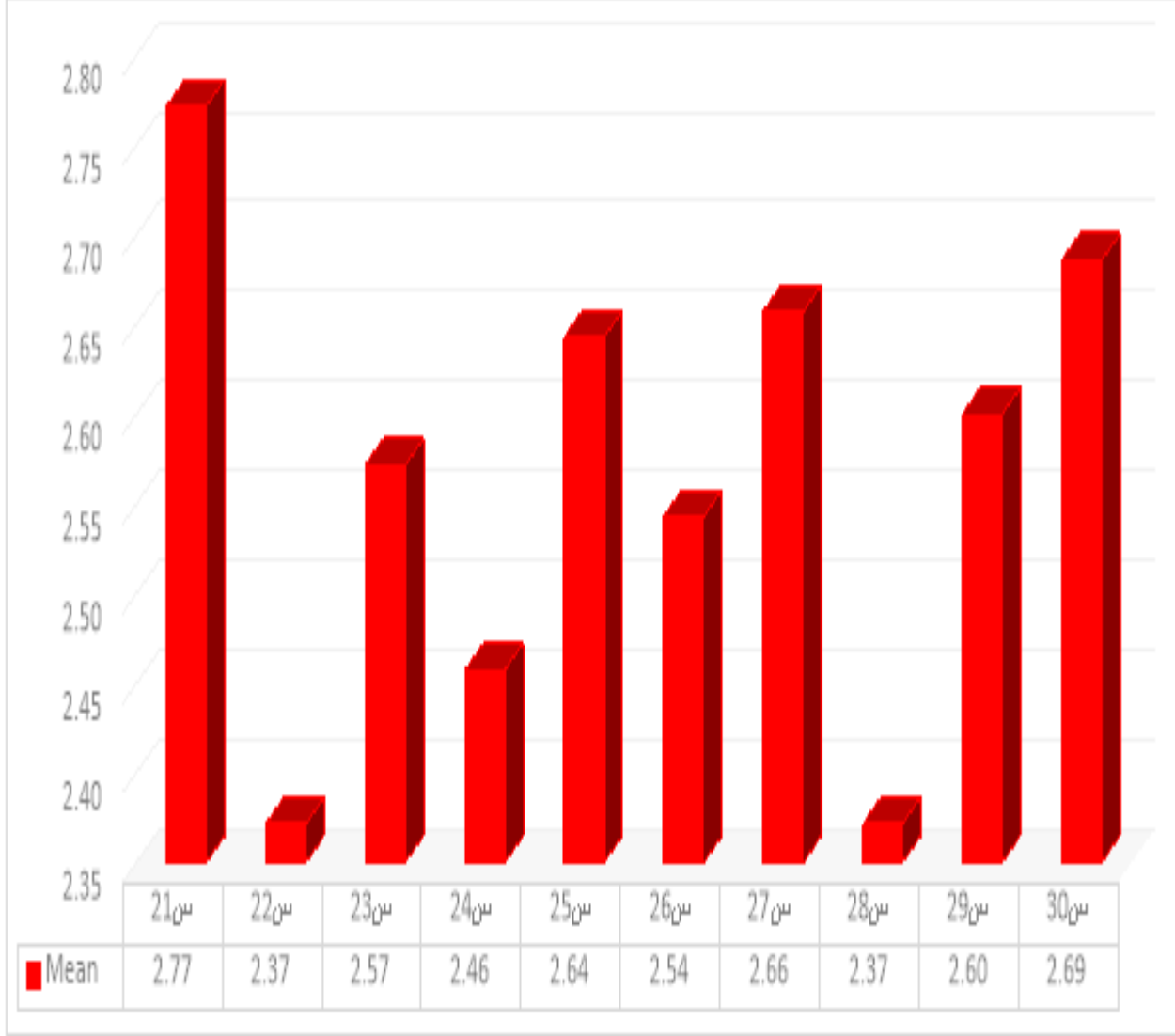
ب/ نتائج البعد الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط):

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الثالث من الاستبيان (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

| الجدول رقم (14) يوضح وصف عبارات البعد الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية |                                                                                                                |            |                 |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|-------------------|
| الرقم                                                                                         | عبارات البعد الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)                                  | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| 21                                                                                            | تطبيق القانون والعدالة يساهم في تحديد المسؤوليات وحفظ حقوق كل الموظفين في مؤسستنا.                             | 70         | 2.77            | 0.569             |
| 22                                                                                            | تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يجنب مؤسستنا مراجعة الخطة                                                    | 70         | 2.37            | 0.783             |
| 23                                                                                            | تعتمد مؤسستنا على تشريعات وقوانين واضحة ومحددة في التعامل مع الموظفين                                          | 70         | 2.57            | 0.734             |
| 24                                                                                            | تعمل مؤسستنا على نشر القوانين والتعليمات الجديدة بما يتماشى مع الخطط المستقبلية                                | 70         | 2.46            | 0.630             |
| 25                                                                                            | تعتمد مؤسستنا على وضع شروط واضحة ومحددة الإصدار في التوظيف حسب الإمكانيات المتوفرة                             | 70         | 2.64            | 0.660             |
| 26                                                                                            | إن تطبيق مبدأ العدالة يساهم في عدم التحيز عند إصدار القرارات حول توفير مناصب الترقية بين الموظفين داخل مؤسستنا | 70         | 2.54            | 0.716             |
| 27                                                                                            | النصوص القانونية الحالية التي تسيّر مؤسستنا تساعد على تطوير عملها وتحسين الأداء                                | 70         | 2.66            | 0.611             |
| 28                                                                                            | تلتزم مؤسستنا بتنفيذ العقوبات المناسبة والعدالة بين جميع الموظفين في حال مخالفة التعليمات والقوانين.           | 70         | 2.37            | 0.765             |
| 29                                                                                            | استخدام ادوات مراقبة التسيير في مؤسستنا تكيف مع القوانين والتشريعات المعمول بها.                               | 70         | 2.60            | 0.750             |
| 30                                                                                            | تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يوفر بيئة رقابية فعالة وناشطة..                                              | 70         | 2.69            | 0.526             |
| 3.713                                                                                         | المحور ككل                                                                                                     | 70         | 25.67           |                   |

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) نلاحظ أن كل العبارات تنتمي إلى المجال المرتفع (2.34-3.00)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد الثالث والذي بلغ (25.67) فهو ينتمي إلى

المجال المرتفع (23.40-30) ومنه يمكن القول أن استجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثالث تؤكد على أنه يوجد دور لمبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يوضح توزيع عبارات البعد الثالث من الاستبيان حسب متوسطاتها الحسابية

1-3- عرض وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " انه يوجد دور لبعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة " وللإجابة على الفرضية تم الاعتماد على إختبار كا<sup>2</sup> لجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن دور بعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة

| المستويات | التكرار المشاهد | النسبة | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرارات | Chi-Square | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار       |
|-----------|-----------------|--------|-----------------|---------------------|------------|-------------|---------------|--------------|
| منخفض     | 1               | %01    | 23.3            | -22.3               | 50.086     | 2           | 0.000         | دال عند 0.01 |
| متوسط     | 20              | %29    | 23.3            | -3.3                |            |             |               |              |
| مرتفع     | 49              | %70    | 23.3            | 25.7                |            |             |               |              |
| الاجمالي  | 70              | %100   | //              | //                  |            |             |               |              |

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرداً تباينت استجاباتهم فيما بينهم حيث نجد أن (49) فرداً كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (كبير) بنسبة مئوية قدرت بـ 70%، ويليها (20) أفراد كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (متوسط) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، في حين نجد أن هناك فرد واحد فقط كانت استجاباته على الاستبيان ككل بالبديل (منخفض) بنسبة مئوية قدرت بـ 01%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 50.086 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المستويات الثلاث لصالح المستوى الثالث (كبير)، ومنه يمكن القول بأنه يوجد دور لبعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة والقائلة بوجود لبعض مبادئ الحوكمة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من هذا المنطلق يمكن تفسير ذلك من خلال ما حرصت عليه

العديد من المؤسسات على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) حيث توصلت في عام 2004 الى صيغة جديدة للمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال ، وذلك بعد احداث سنة 1999 ، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولي. وكذلك ما عمدت اليه العديد من الدول العربية والتي دعت الى تبني نظام الحوكمة خاصة في العقد الاخير، وقد نظمت العديد من المؤتمرات في اكثر من دولة عربية، تم من خلالها تناول التطبيقات الحديثة لمفهوم حوكمة المؤسسات، والتي اوصت بضرورة تطبيق المبادئ والقواعد التي تواكب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تميز كل دولة عربية ، ومن ضمن المبادرات التي قدمت لإرساء قواعد حوكمة المؤسسات في المنطقة، صدر تقرير عن المنتدى الاقليمي الثاني لحوكمة المؤسسات، والذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار "حوكمة المؤسسات في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا : تحسين الافصاح والشفافية"، باعتبار حوكمة المؤسسات منطلقا لتحديد اقتصاديات منطقة المينا وتم الخروج بتوصيات للمنتدى حيث تمثلت في انشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والاقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات وتكوين مجموعة عمل وطنية لحوكمة المؤسسات في كل دولة من الدول المشاركة وكذلك اجراء مجموعة مسح لحوكمة المؤسسات في كافة دول المنطقة، و تبني مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية . (كمال وزايد، 2009 ، ص 25-53) .

وكذلك الاصلاحات التي عرفتها الجزائر اليوم وما تشهده من تطورات على مستواها الاقتصادي والاجتماعي، من بينها العمل على تحسين بيئة الاعمال الجزائرية وفتح السوق الجزائرية امام المستثمرين الأجانب وتشجيع القطاع الخاص على النمو وتوسيع دوره من خلال التركيز على الخصخصة وتنمية المشروعات الصغيرة، كل ذلك في إطار اهتمامها بالتحول الى اقتصاد السوق .

وبادرت الجزائر كغيرها من الدول النامية في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، حيث عمدت الحكومة الجزائرية الى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال، فمن بين الجهود المبذولة لإرساء اطار مؤسستي لحوكمة الشركات بتشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته والتي تأسست سنة 2006، حيث تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد ، وإعادة برنامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة الى جمع المعلومات التي يمكن ان تساهم

في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والاجراءات الادارية ذات الصلة ،حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا الى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008 ، حيث تم انعقاد اول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007، حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الاطراف الفاعلة في عالم المؤسسة ،من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة اعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ (علي العيادي ،2011،ص16) ، جمعيات واتحادات الاعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيء تشجيع الحكومة الجديدة في مجتمع الاعمال بغية جذب الاستثمار الاجنبي المباشر ،لقيادة هذه العملية قام اصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007بانشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل حنبا الى جنب مع المنتدى العالمي للحوكمة المؤسسات GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري .

كما تم اطلاق مركز يسمى "مركز حوكمة الجزائر في اكتوبر 2010، يعمل في اطار التعاون بين مجموعة عمل جزائرية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك استراتيجي ، حيث تأسس المركز ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل ،واعتماد افضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية ، ويعتبراطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الاعمال لاطهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد وتحسين قيم الحوكمة كالشفافية ،المساءلة ، والمسؤولية .

وكذلك المؤسسات والشركات الرياضية التي تعتبر جزء من التطورات الحاصلة وهي ليست بمعزل عنها، فقد عمدت الحكومة من خلال جهود مبذولة في ارساء اطار مؤسساتي لحوكمة المؤسسات الرياضية ومواكبة عالم الاحتراف الذي يتطلب تحويل النوادي الى شركات خاصة وربحية ، مما حتم عليها تطوير الجانب المالي ، والقانوني والاداري ، وهذا ما يتفق مع دراسة اوصيف نور الهدى (2021) حيث هدفت الدراسة ابراز التزام شركات كرة القدم (الاندية الرياضية المحترفة ) بمبادئ حوكمة الشركات ومحاولة تحقيق جملة من الأهداف الجزئية ،حيث توصل الباحث الى ان :

- ❖ مستوى التزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة مرتفع
- ❖ مستوى التزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- ❖ مستوى التزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.

- ❖ مستوى التزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع .
- ❖ مستوى التزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- ❖ مستوى التزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع .

## 2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " انه يوجد دور لمبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة " وللاجابة على الفرضية تم الاعتماد على إختبار كالجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة

| المستويات | التكرار المشاهد | النسبة | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرارات | Chi-Square | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار       |
|-----------|-----------------|--------|-----------------|---------------------|------------|-------------|---------------|--------------|
| منخفض     | 1               | %01    | 23.3            | -22.3               | 55.400     | 2           | 0.000         | دال عند 0.01 |
| متوسط     | 18              | %26    | 23.3            | -5.3                |            |             |               |              |
| مرتفع     | 51              | %73    | 23.3            | 27.7                |            |             |               |              |
| الاجمالي  | 70              | %100   | //              | //                  |            |             |               |              |

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرداً تباينت استجاباتهم فيما بينهم حيث نجد أن (51) فرداً كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (كبير) بنسبة مئوية قدرت بـ 73%، ويليها (18) أفراد كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (متوسط) بنسبة مئوية قدرت بـ 26%، في حين نجد أن هناك فرد واحد فقط كانت استجاباته على الاستبيان ككل بالبديل (منخفض) بنسبة مئوية قدرت بـ 01%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 55.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المستويات الثلاث لصالح المستوى الثالث (كبير)، ومنه يمكن القول بأنه

يوجد دور لمبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة ، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الأولى والقائلة بوجود دور لمبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذا يتفق حسب ما يؤكد (اتحاد هيئات الاوراق، 2015، ص5) اي ينبغي ان يكفل إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك الوضع المالي والاداء والملكية وإدارة وحوكمة المؤسسة، ويجب ان يشمل الإفصاح على جملة من المعلومات منها اهداف الشركة و حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت عن المرتبات والمزايا الممنوحة ، لأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين و عوامل المخاطرة المنظورة كما ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات ، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية ، كما يلتزم بالمساءلة كل من أصحاب المصلحة بالمحاسبة وأصحاب المسؤولية بالإجابة عن الأسئلة المسندة إليهم فهي تعكس واجب المسؤولين في تقديم تقارير دورية عن عملهم ومسؤولياتهم ومستويات تنفيذها، وما تناولناه كل من (بكوش لامية،نزيهة مقيدش، 2022،ص537) عن المساءلة تعني قدرة اعضاء مجلس الادارة على القيام بتدقيق فعال لتقييم اعمال المسؤولين عن الشأن العام ومحاسبتهم في حالة ثبوت تجاوزات من طرفهم.

والمساءلة تقوم على أساس محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال ادائه لمهامه الوظيفية حيث تتم عندما يكون هنالك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الادارية ، حيث يكون احد الافراد او المستويات امام مستوى اداري آخر مسؤولا عن تصرفاته وادائه للمهام ، والمساءلة قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين ومنفذو الاعمال ومتخذي القرارات في المؤسسات لتبعات اعمالهم ونتائج قراراتهم اي تحمل الجهات المعنية في المؤسسات ونتائج الاعمال الموكلة لهم ،حيث تتحقق المساءلة بممارسة العمل بعناية وبروح مسؤولية و الترفع عن مصالح الشخصية ،و التصرف بشكل فعال ضد الافراد الذين يجتازون حدودهم و التحقيق الفوري حال اساءة الادارة العليا .

وكذلك ما يتفق مع دراسة ضويفي حمزة (2014) بعنوان "فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح واثرها على الاداء المالي " حيث كان هدف الدراسة تحديد مفهوم الحوكمة بشكل عام ومن منظور محاسبي مع محاولة تشخيص الواقع العملي للحوكمة في الجزائر ووضع الاطار النظري لها يراعي فيه خصوصية البيئة الاقتصادية ويعزز الممارسة السليمة للحوكمة على مستوى

الشركات الجزائرية والتعرف على العلاقة المتداخلة بين قواعد الحوكمة وكل الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات .

وقد تم التوصل الى ان التطبيق السليم للحوكمة يؤدي الى دعم مقومات الإفصاح وهذا يؤدي بدوره الى زيادة فرص التمويل .

- ممارسة مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر موزعة في مجموعة من القوانين المتعلقة أساسا بقطاع أعمال الشركات .

- ترقية مساحات الحوار والتشاور الفعال بين الدولة والمجتمع المدني حول قضايا الحوكمة وذلك على المستويين الوطني والمحلي او العمل على بذل الجهود لمتابعة المستجدات المتعلقة بقواعد الحوكمة في الشركات ، بهدف تنمية الوعي لدى الشركات بأهمية الحوكمة

- العمل على زيادة معدل الإفصاح والشفافية عن المعلومات الواردة في التقارير المحاسبية والمالية في الشركات . وذلك بتوفير إطار قانوني أكثر إلزاما للإفصاح المحاسبي يكون ملائما لجميع الاطراف وفي المجال الرياضي كانت دراسة سعدودي شيخ ( 2022 ) في مقاله " أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر" ، حيث هدفت الدراسة الى معرفة الحوكمة ومدى تطبيق بعض مبادئها داخل المنشآت الرياضية بالجزائر ، بمعرفة وتوضيح مستوى اهتمام تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية الإدارية للحوكمة داخل المنشآت ، وكذا الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة وإبراز أهمية تطبيقه ، حيث تم التوصل الى:

ان للحوكمة أهمية كبيرة داخل قطاع المنشآت الرياضية بشكل خاص أن المركب الرياضي الجوّاري بأفّلو، ما هو إلا منشأة رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، تنافسي كان أم ترويحي، ولا يتحقق لنا ذلك إلا بتضافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر هنا مبدأ الشفافية والإفصاح ومبدأ العدل والمساواة للحد من ظاهرة فساد المنشأة الرياضية إذا ما تم تطبيقهما بطريقة صحيحة ومرتبّة، ينتج عنه العمل الخدماتي الإداري المحكم.

### 3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " انه يوجد دور لمبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة " وللاجابة على الفرضية تم الاعتماد على إختبار كا<sup>2</sup> لجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة

| المستويات | التكرار المشاهد | النسبة | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرارات | Chi-Square | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار       |
|-----------|-----------------|--------|-----------------|---------------------|------------|-------------|---------------|--------------|
| منخفض     | 4               | 06%    | 23.3            | -19.3               | 32.600     | 2           | 0.000         | دال عند 0.01 |
| متوسط     | 23              | 33%    | 23.3            | -0.3                |            |             |               |              |
| مرتفع     | 43              | 61%    | 23.3            | 19.7                |            |             |               |              |
| الاجمالي  | 70              | 100%   | //              | //                  |            |             |               |              |

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرداً تباينت استجاباتهم فيما بينهم حيث نجد أن (43) فرداً كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (كبير) بنسبة مئوية قدرت بـ 61%، ويليهما (23) أفراد كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (متوسط) بنسبة مئوية قدرت بـ 33%، في حين نجد أن هناك (04) أفراد كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (منخفض) بنسبة مئوية قدرت بـ 06%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 32.60 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المستويات الثلاث لصالح المستوى الثالث (كبير)، ومنه يمكن القول بأن يوجد دور لمبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثانية والقاتلة هناك دور كبير لمبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال تأكيد كل من (لامية بكوش ونزيهة مقيدش، 2022، ص537) في دراستهما ان تمكين أصحاب المصلحة من الحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك من خلال الشفافية والوضوح في تصميم وتطبيق الأنظمة والآليات والسياسات والتشريعات يقصد بها تزويد كافة المساهمين والعاملين الذين يعينهم الامر بالمعلومات الوافية و الكافية ليتاح لهم فهم وضعية معينة بشكل كامل وتمكينهم من القرارات المناسبة، وتظهر الشفافية حقيقة الأوضاع المالية وغيرها في المؤسسة بالشكل الذي يجعل الأطراف المتعاملين معها والذين تربطهم بها مصالح مباشرة او

غير مباشرة قادرين على معرفة حقيقة ما يحدث فيها، ويمكن ان تتحقق الشفافية من خلال الدقة والصدق عند تقديم المعلومات والإفصاح عن الأهداف المالية، ونشر التقارير والمعلومات في موعدها وإيصالها في وقتها للجهات المعنية .

#### 1-2-4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " هناك دور كبير لمبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة " وللاجابة على الفرضية تم الاعتماد على اختبار كالجودة التوفيق أو ما يطلق عليه بحسن المطابقة، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد عينة الدراسة

| المستويات | التكرار المشاهد | النسبة | التكرار المتوقع | الفرق بين التكرارات | Chi-Square | درجة الحرية | مستوى الدلالة | القرار       |
|-----------|-----------------|--------|-----------------|---------------------|------------|-------------|---------------|--------------|
| منخفض     | 2               | 3%     | 23.3            | -21.3               | 70.743     | 2           | 0.000         | دال عند 0.01 |
| متوسط     | 12              | 17%    | 23.3            | -11.3               |            |             |               |              |
| مرتفع     | 56              | 80%    | 23.3            | 32.7                |            |             |               |              |
| الاجمالي  | 70              | 100%   | //              | //                  |            |             |               |              |

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (70) فرداً تباينت استجاباتهم فيما بينهم حيث نجد أن (56) فرداً كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (كبير) بنسبة مئوية قدرت بـ 80%، ويليها (12) أفراد كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (متوسط) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%، في حين نجد أن هناك (02) من الأفراد فقط كانت استجاباتهم على الاستبيان ككل بالبديل (منخفض) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 70.74 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المستويات الثلاث لصالح المستوى الثالث (كبير)، ومنه يمكن القول بأنه يوجد دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط حسب استجابات أفراد

عينة الدراسة ، وعليه فإن هذه النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثالثة والقائلة هناك دور كبير لمبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وذلك بحرص مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات التأكيد في غايتها على توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين وقد تناولت المبادئ حماية حقوق المساهمين في نسختها الحديثة مسؤوليات مجلس الإدارة حيث اشارت انه ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة ان يعملوا على أساس تكامل المعلومات والنية الحسنة مع واجب العناية ، وبما يحقق المصلحة الافضل للشركة وللمساهمين، وعلى مجلس الإدارة ان يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة حتى لا تؤثر قراراته بطرق مختلفة ، كما يجب على مجلس الإدارة ان يلتزم بالمعايير الاخلاقية السامية ، و يأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات اصحاب المصالح في الشركة و حتى يتسنى لأعضاء مجلس الإدارة الاضطلاع بمسؤولياتهم ، ان تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب، ولقد اوردت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كذلك بعض الملاحظات فيما يقصد بها احترام مختلف المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم وذلك بكل امان وهي المعاملة المتوازنة لكافة الجهات مع وجوب احترام حقوقهم ،تسمح بتوفير بيئة لأداء الاعمال اليومية بكفاءة عالية وذلك يعزز السلوك الصحيح والقويم للعاملين والمسؤولين في المؤسسة وفي التعامل مع الوظائف الموكلة لهم .

وما يؤكد (محمد شوشات 2014، ص 58) حيث يوصف حكم القانون بعناصره الأساسية والتي تتمثل في نظام عدالة يكون نافذ و منصف ، وتسوده النزاهة ، وحكومة تكون ممثلة، ويعبر عن تلازم الانظمة التشريعية والقضائية الناجمة والنافذة التي لها الية تطبق القوانين بشكل عادل ومنصف وبالتساوي على جميع الاطراف.

دراسة مقال صافي أحمد ( 2018 ) والتي هدفت للتعرف أكثر على واقع حوكمة الشركات والتركيز أكثر على أسسها وسبل انجاحها في الجزائر من خلال البحث في اليات حوكمة الشركات وكيف يمكن دعمها لتعزيز الأداء الاقتصاد في الجزائر، حيث توصل الى ان اهتمام المؤسسات بشكل عام بالحوكمة كحل يمكن أن تنفذ من خلاله لإيجاد مجموعة من الخطوط الارشادية لتحسين أدائها، نتيجة ما تتعرض له من ضغوطات ادارية واقتصادية وسياسية نتيجة ما أنتجته العولمة ، وكتوصيات هامة فان حوكمة الشركات تعد بمثابة مجموعة من القوانين و القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، لما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، ومن ناحية التطبيق

في المجال الرياضي فلا شك في أن الحوكمة الرياضية في الجزائر تعد من الرهانات الحديثة التي يجب السعي الى تحقيقها، الا أن هذا ليس بالأمر الهين نظرا للمعوقات التي تصاحب هذا التحول، دون تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة فيها وبالتالي الوصول الى المبتغى المطلوب.

وما أكده ( حسن احمد الشافعي 2009 ) حيث يشير الى ان حوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين جميع اعضاء المؤسسة الرياضية مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واصحاب المصالح والمستفيدين الاخرين ، والمكتب التنفيذي ولجانه المنبثقة من مجلس الادارة واصحاب المصالح والمستفيدين الاخرين حيث تقوم بوضع القواعد والاجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق اهدافها .

# الفصل السادس

الاستنتاجات

والاقتراحات

### 6-1- الاستنتاج العام :

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها، ومن خلال توزيع الاستبيان لكل الموظفين والمسيرين الذين يزاولون نشاطهم بالمؤسسات التابعة للمديرية، وذلك من اجل معرفة مدى صحة الفرضيات المقترحة والتي بنينا على أساسها الدراسة " تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات ووظيفة التخطيط في المؤسسات الرياضية" حيث تم اثبات صحة الفرضيات، وبناء على ذلك يمكن القول ان الفرضية العامة قد تحققت .

ومن خلال ما تم ذكره نستطيع القول، ان مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، بأنها مؤسسة رياضية هدفها خدمة وترقية النشاط الرياضي، سواء كان تنافسي او ترويحي، ولا يتأتى ذلك إلا بتضافر جهود جميع الشركاء في حقل الإدارة الرياضية ، في تطوير وتحسين مستوى الأداء من اجل تقديم خدمات تتماشى مع التطورات الحاصلة والمسيرة للأحداث الرياضية الدولية ، التي اعتمدت على عدة أساليب للرفع من جودة وقيمة الخدمات، ونخص بالذكر تطبيق مبادئ الحوكمة محور دراستنا، والتي تعتبر من المواضيع المهمة حالياً والأكثر حيوية على المستوى العالمي والإقليمي، حيث تبنت العديد من الدول والنامية منها ، الاسترشاد بمبادئ الحوكمة المعتمدة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وب نماذج مختلفة ، حيث اذا تم تطبيقها بطرق سليمة ومدروسة دون شك تساهم الحوكمة بدور فعال في تعزيز ووظيفة التخطيط ، بأساليب حديثة تتماشى مع المبادئ العامة التي دعت إليها اللجنة الدولية الاولمبية والاتحادات الرياضية الدولية في مجال حوكمة المؤسسات، ومنه ويمكن ان نستخلص في دراستنا الاستنتاجات التالية :

- تعزيز ثقافة الثقة والصدق والروح المهنية بين جميع اطراف الهيئات الرياضية يساهم في تفعيل الشفافية والافصاح وزيادة ثقة المتعاملين فيها والرفع من قيمتها
- تطبيق مبادئ الحوكمة تحقق العدالة والمساواة والافصاح ومنح حق المساءلة في ادارة المؤسسة الرياضية
- تطبيق القوانين والتشريعات على كافة الاصعدة بتطبيق القوانين المحاسبية والرقابية تساهم في تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة .


- حتمية العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية وتحقيق الشفافية والإفصاح ومنح حق المساءلة في ادارة المؤسسة يحقق حماية المساهمين ويعزز من دور الهيئات الرقابية في الحد من الفساد الإداري بالمؤسسات الرياضية
- التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يؤدي الى تطوير وتحسين الخدمات بالمؤسسات الرياضية وضمان للرفي بها .
- وجود نظام تشريعي وقانوني يتميز بالموضوعية والعدالة يضمن حقوق العاملين ويحسن من أدائهم في المؤسسات الرياضية
- تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية يحتاج الى كوادر ذوي كفاءات علمية وخبرة وتجربة واسعة في هذا المجال
- توفير بيئة عمل محفزة (إمكانات مادية وبشرية وتنظيمية) يساهم في تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة على مستوى المنظمات والهيئات والمؤسسات الرياضية
- النصوص التشريعية والقوانين التنظيمية تستجيب لعمليات الاصلاح والاندماج لتفعيل حوكمة المؤسسات ولكن تتطلب اتخاذ قرارات صارمة شجاعة بالقضاء على أشكال الفساد ومظاهر البيروقراطية في الإدارة الرياضية .
- الرؤى الإستراتيجية من خلال ميثاق الحكم الراشد في الجزائر يشجع على تبني تطبيق مبادئ الحوكمة وفق التخطيط الاستراتيجي والادارة الرشيدة في حوكمة المؤسسات الرياضية

### 2-6- التوصيات والاقتراحات

- الحث على التزام الهيئات والمنظمات والمؤسسات الرياضية بالحوكمة وتفعيل تطبيق مبادئها
- تمكين تطبيق مبادئ الحوكمة ضمن أولويات المؤسسات الرياضية
- اجراء المزيد من الدراسات والابحاث المعمقة التي تخدم موضوع الحوكمة في تسيير الإدارة الرياضية
- تفعيل استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق اليات الحوكمة بالمؤسسات الرياضية
- ضرورة استخدام وتطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الرياضية تزامنا مع ثورة الادارة الالكترونية .
- اقامة دورات التكوين للموارد البشرية بما يسهم في الالمام باهمية الحوكمة ودورها في الارتقاء بأنشطة المؤسسات الرياضية .

- مراجعة التشريعات والقوانين ومواكبتها مع التطورات الحاصلة في الهيئات الدولية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتطويرها .
  - ضرورة تبني اسلوب الادارة الاستراتيجية من قبل الهيئات الرياضية بما يتماشى مع الميثاق الجزائري التي تساعد على التكيف والتأقلم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق اهداف الحوكمة الاستراتيجية على المدى البعيد .
  - اقامة ندوات وايام دراسية لشرح مفهوم حوكمة المؤسسات وارساء وتثبيت قواعدها ومبادئها الامر الذي يعجل بالتطبيق من ثم الارتقاء بالمؤسسات الرياضية .
  - نهيب بالمشرع الجزائري الإسراع في وضع الإطار القانوني الذي يسمح بالانتقال نحو تطبيق مبادئ الحكومة من خلال سن القوانين المناسبة والتي تتلاءم مع المستجدات الراهنة والمستقبلية والتكيف معها.
- أفاق الدراسة :**

- الضرورة الملحة على تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية تماشياً مع البيئة الحالية
- الالتزام بضوابط الحوكمة ومعاييرها وفق الميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات الرياضية من مبدأ الشفافية والافصاح والمساءلة والعدالة والقانون للارتقاء بها
- دور مبادئ حوكمة المؤسسات وأثرها وانعكاساتها على قيمة المؤسسات الرياضية في الأسواق المالية
- دراسة معوقات تتعلق بالجانب التشريعي للإسراع في تطبيق الإجراءات الكفيلة لتحقيق حوكمة المؤسسات المنتظرة .

A decorative scroll graphic with a black outline and grey circular accents at the corners, framing the text.

# المصادر والمر اجع

المصادر و المراجع

1- المصادر

- القرآن الكريم

2-المراجع

2-1- المراجع باللغة العربية:

- أولا الكتب:

1. سمير عبد الحميد على(1999): إدارة الهيئات الرياضية، النظريات الحديثة وتطبيقاتها، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر .
2. إبراهيم عبد المقصود (2003): الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1 ،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر .الإسكندرية ، مصر
3. اتحاد هيئات الاوراق المالية العربية (2016): حوكمة الشركات الفرص والتحديات ، الإصدار رقم( 11 ) ، أكتوبر - نوفمبر - ديسمبر 2215 ، الامارات العربية المتحدة ،
4. أحمد ماهر(1999):دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر
5. احمد محمد المصري (2007):التخطيط والمراقبة الادارية ،مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية مصر
6. إسماعيل محمد السيد(2000):الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم عامة وحالات تطبيقية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر
7. الصانع، نبيل ذنون (2011):الإدارة مبادئ وأساسيات" ، ط1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن .
8. الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون (2013):أساسيات الإدارة الحديثة" ، ط4 ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية
9. القاموس العربي الشامل.
10. امين عبد العزيز (2001):ادارة الاعمال وتحديات القرن العشرين ،دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر

11. بشير العلاق (1998): اسس الادارة الحديثة ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن
12. بشير عباس العلاق ، الإدارة مبادئ وظائف تطبيقات ،دار الجماهيرية، ليبيا، بدون سنة النشر .
13. بلال خلف السكارنة (2010): التخطيط الاستراتيجي،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان
14. بوداود عبد اليمين (2010): مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
15. تيرس عوديشو (2005): الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق " ،الاكاديمية الاولمبية العراقية ،بغداد
16. ثائر مطلق عياصرة(2009):التخطيط الاقليمي ،دار حامد للنشر والتوزيع ،الاردن
17. حسام العربي (2010):التخطيط الاداري ،دار اسامة للنشر والتوزيع ،الاردن
18. جون سوليفان وآخرون(2009): ترجمة سمير كريم، حوكمة المؤسسات في القرن الحادي والعشرون، مركز المشروعات الدولية الخاصة،ط3، واشنطن
19. حسن احمد الشافعي وعبد الله الغضاب (2012):التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ،دارالوفاء لنديا الطباعة والنشر،الاسكندرية ،مصر، .
20. حسن أحمد الشافعي، إبراهيم ع المقصود (2004):الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، ط 1 ،
21. حسن محمد جواد الجبوري(2013):منهجية البحث العلمي لبناء البحثية ،ط 1،دار صفاء للنشر والطباعة ،الاردن
22. زكي محمد حسن (2012):المنشآت الرياضية ،الاسس الفلسفية ،المبادئ العامة ،التخطيط ،التقويم ، المدرب والمنشأة الرياضية الارجونومكس ،ط1،دار الحديث ، القاهرة ،مصر
23. صبري وآخرون (2008) " حوكمة الشركات في تونس ،اطار تشريعي قوي وواقع متواضع " مركز المشروعات الدولية الخاصة، (CIPE) .
24. طارق عبد العال حماد (2009): حوكمة الشركات والازمة المالية العالمية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ،مصر
25. طارق عبد العال حماد (2005): حوكمة الشركات ( المفاهيم ،المبادئ ،التجارب ،تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،مصر
26. عبد العزيز صالح الكريديس(2008): الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، العربية السعودية

27. عبد الغفار حنفي، (1997): إدارة المواد و الإمداد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
28. عبد المطلب عثمان محمود (2015): نموذج مقترح لقياس اثر تطبيق حوكمة الشركات، الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية بالاشتراك مع الدار الجزائرية، جامعة الدول العربية
29. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة (2006):مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر
30. عفاف عبد المنعم درويش (1998): الامكانيات في التربية البدنية، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر .
31. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني (2011): الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن
32. علاء وايمان (2011): الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن
33. علي الشرقاوي، كتاب إدارة الأعمال، المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1988
34. علي العيادي،" القطاع الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر، حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE
35. عمر وصفي عقيلة (2007): الادارة اصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
36. عمر نصر الله قشطة (2004): التخطيط الاستراتيجي للاتحادات الرياضية الفلسطينية"، الطبعة الأولى دار الوفاق الدنيا الطباعة والنشر، جامعة الأقصى، فلسطين
37. غازي سلطان (2015): الحكم الراشد الشبكة العربية للنشر، ط 1، بيروت، لبنان
38. غضبان حسام الدين (2015): محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الاولى، دار الحامد عمان، الاردن.
39. كريم حسن (2004): مفهوم الحكم الراشد في الفساد والحكم الراشد في البلاد العربية، دراسات الوحدة العربية، لبنان.
40. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة (2002): اساس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية، مصر
41. محسن احمد الخضير (2005): حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر

42. محمد حسن الوشاح ،محمد عبد الله الشقارين (2012): المنشآت والملاعب الرياضية ،مكتبة المجتمع العربي ،عمان الاردن .
43. محمد حسن يوسف(2007):محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة الى نمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار القومي ، القاهرة ،مصر
44. محمد مصطفى سليمان (2006): حوكمة الشركات ودورها في معالجة الفساد المالي والاداري ، الطبعة الثانية ،الدار الجامعية للنشر ،الاسكندرية ،مصر .
45. مخايل اشرف حنا(2005): تدقيق الحسابات في اطار منظومة حوكمة المؤسسات ،المؤتمر العربي الاول حول التدقيق في اطار حوكمة المؤسسات ،جامعة القاهرة . مصر
46. مروان عبد المجيد ابراهيم(2002): ادارة البطولات والمنافسات الرياضية ،عمان ،الاردن
47. مصطفى حسن بسيوني السعدني (2007):حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الاصلاح الاقتصادي والهيكل ،القاهرة ،مصر
48. مصطفى يوسف كافي ، وآخرون(2018):الحوكمة المؤسسية، الطبعة الاولى ،ألفا للوثائق ،الجزائر
49. معجم العين (2014) ، تحقيق مهدي المخزومي و ابراهيم السمراي ،ط01، بيروت دار ومكتبة الهلال، باب الخاء ، ج03 ، 2014،ص 300 .
50. مفتي ابراهيم حماد(1999): تطبيقات الادارة الرياضية ،مركز الكتاب للنشر ،الطبعة الاولى،1999
51. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL08 (2009) ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية
52. ميكرا كراسيني (2008) : حوكمة المؤسسات في الاسواق الناشئة -نصائح ارشادية لتحقيق الاصلاح " مركز المشروعات الدولية (CIPE) ، واشنطن .
53. ميليستايين ابرام (2003): دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة المؤسسات ،من كتاب حوكمة المؤسسات في القرن الواحد والعشرين ،مركز المشروعات الدولية (CIPE) ،ط1 ، واشنطن .
54. ناصر دادي عدوان (1998): اقتصاد المؤسسة دار المحمدية ،الجزائر.
55. هنري منتز بيرج (1994): ارتفاع وسقوط التخطيط الاستراتيجي، إدارة الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، العدد15
56. وديع محمد عدنان(2003): ، القدرة التنافسية وقياسها ،العدد الرابع والعشرون : السنة الثانية ، المعهد العربي للتخطيط .

0100 ، على ، العدد ، 00 : [http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT\\_21\\_AR.pdf](http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT_21_AR.pdf)

من اجل التنمية " منشورة في ( sector Workshop,march 2006 )

57.حسن إبراهيم بلوط (2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

#### - ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

(3) رشيدة سليمانى (2013): آليات حوكمة الشركات في تحسين الاداء المالي لشركات التأمين ، رسالة ماجستير ،تخصص مالية وحوكمة الشركات ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة

(4) صبايحية هجيرة (2023): إستراتيجية الاستثمار في الوسط الرياضي ودورها في ادارة المركبات الرياضية ،اطروحة دكتوراه ،جامعة الشلف .

(5) بن عيسى ريم (2012): رسالة ماجستير بعنوان "تطبيق اليات حوكمة المؤسسات واثرها على الاداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الاوراق المالية ) جامعة قاصدي مرياح ورقلة .

(6) تبيري ارزقي (2014):الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وسياسة الحوكمة رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص الهيئات العمومية والحوكمة ، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية

(7) جقطة سناء(2016): دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة " مذكرة ماجستير غير منشورة ،علوم التسيير ،تخصص حوكمة ومالية ، جامعة سطيف ،الجزائر

(8) حسام الدين غضبان (2014): اطروحة دكتوراه بعنوان " مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" جامعة احمد خيضر ،بسكرة

(8) راشد ابراهيم المطوع النعيمي (2015): رسالة ماجستير بعنوان "اثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار،"

(9) دراسة عبيد نعيمة(2009) "رسالة ماجستير بعنوان دور اليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة .

(10) زعباط عزالدين (2003): تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة ،بحث يدخل في اطار الحصول على رسالة الماجستير في العلوم التجارية فرع التسويق جامعة الجزائر ،

- 11) شريفى سلمى (2012): اساسيات التمويل والادارة الاستراتيجية للأموال فى المؤسسات الرياضية، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 03
- 12) صالح زيد الكيلانى (2014) "اثر الحاكمة فى مكافحة الفساد المالى للشركات الصناعية، المدرجة فى بورصة عمان من وجهة نظر المدققين الداخلىين والى خارجيين، مذكرة ماجستير ،جامعة الزرقاء عمان، الاردن .
- 13) ضوىفى حمزة (2014) اطروحة دكتوراه بعنوان "فعالية تطبيق مبادئ الحاكمة فى دعم مقومات الافصاح واثرها على الاداء المالى "دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز جامعة الجزائر 03 .
- 14) عفاف اسحاق (2006): استراتيجية مقترحة لتحسين فعالية الحاكمة المؤسسية ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان ،الاردن
- 15) قصة يعقوب (2021):اثر الثقافة التنظيمية على تحسين اداء عمال الادارة داخل المنشأة الرياضية، اطروحة دكتوراه ،جامعة الشلف .
- 16) ماجد اسماعيل (2009): اثر تطبيق قواعد الحاكمة على الافصاح المحاسبى وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ،غزة ، فلسطين
- 17) محمد مجدى سيد شوشة (2013)الدراسة بعنوان: حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد" الدراسة كتاب منشور فى دار الوفاء لندىا الطباعة والنشر ، مصر
- 18) محمد مشرف حماد السويداوى (2014): الحاكمة المؤسسية واثرها مستوى الافصاح فى المعلومات المحاسبية ، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء ،عمان الأردن.
- 19) وسيم عبد الله صالح (2014) : اثر تطبيق الحاكمة المؤسسية على تقييم الاداء المالى ، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء ،عمان ،الاردن
- 20) وعد جميل الرواشدة(2014) : الحاكمة المؤسسية واثرها فى استقلالية مدقق الحسابات واتعاب التدقيق ،مذكرة ماجستير، جامعة الزرقاء ،عمان ،الاردن .
- 21) يونس سايب عزوهم(2020): اليات التسويق الخدماتي وعلاقته ببنمية الموارد المالية للمؤسسات الرياضية ،اطروحة دكتوراه ،جامعة الشلف .
- 22) جلد محمد (2021) :دور ادارة الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية، اطروحة دكتوراه ،جامعة بسكرة.

23) دراسة الكلزة محمد (2012): " اطروحة دكتوراه بعنوان حوكمة المؤسسات الرياضية - دور الجمعيات العمومية في تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية " منشورة في أكاديمية السادات للعلوم الادارية ،القاهرة.

[https://scholarworks.uaeu.ac.ae/cgi/viewcontent.cgi?article=1207&context=all\\_theses](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/cgi/viewcontent.cgi?article=1207&context=all_theses)

24) د.مازن الخطيب (2019): دراسة تحت عنوان واقع الممارسات الادارية واثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني ،جامعة القدس فلسطين .

25) دراسة اوصيف نور الهدى (2021): اطروحة دكتوراه بعنوان " التزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بمبادئ الحوكمة لمتطلبات الاحتراف الرياضي في الجزائر " جامعة الشلف

26) بلبول حدة (2022) أطروحة دكتوراه بعنوان " مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية،دراسة حالة "جامعة المسيلة

27) دراسة مؤيد فوزي خالد اشبير (2021): رسالة ماجستير بعنوان واقع تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها في تعزيز الثقة التنظيمية في مجمع الصحابة الطبي ومستشفى الخير في المحافظات الجنوبية جامعة القدس - فلسطين .

### - ثالثا: المجلات العلمية والملتقيات :

1.ايمن سليمان القطاونة (2011): مدى توافر ابعاد وخصائص الحاكمة المؤسسية واثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الاردن "مجلة دراسات ،العلوم الادارية ،جامعة اليرموك ،المجلد 38،العدد01،ص76

2.باسي الهام(2020): الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الالكترونية" ، مجلة المنهل الاقتصادي،

3.بريريس شريف (2016): دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد الاداري والمالي في المؤسسات الرياضية ،مجلة منازعات الاعمال ، جامعة الجزائر 03

4.بن الطاهر وبوطلاعة (2012): اثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة .ص06.

5. تركي وآخرون (2013): اثر ممارسات الحاكمية المؤسسية على اداء الشركات المساهمة العامة الأردنية ، مداخلة مقدمة في اطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول "حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية :تجربة الاسواق الناشئة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة اليرموك، الاردن
6. تقرورت محمد و بو حجر رشيد(2013): دور الحوكمة في الاصلاح الاداري والتعليمي للمؤسسات الجامعية "ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول " دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف الجزء الثاني.
7. جبار عبد الرزاق ،الالتزام بمتطلبات لجنة بازل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال افريقيا ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد السابع ،الجزائر ،ص 76 .
8. جميلة بن بزاف (2015): العلاقات الانسانية واثرها على اداء العامل بالمؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة ورقلة، العدد 21، ص 61 .
9. حسين عمر وآخرون (2022): الحوكمة والرياضة المصرية ،المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضية العدد 99 الجزء الخاص بالأبحاث المستتبطة من رسائل الماجستير والدكتوراه .
10. زايدي كريم وخلف الله عبد السلام (2013): حوكمة المؤسسات بين الاسس النظرية واليات التطبيق مع الاشارة الى واقع الحوكمة في الجزائر :ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول " دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات والاقتصاديات "،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف الجزء الثاني .
11. سعدودي شيخ ( 2022 ) " أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر " مجلة المنظومة الرياضية ،الجلفة العدد:02
12. صافي أحمد ( 2018 ): آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصاد في الجزائر . مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ،جامعة المسيلة ،العدد:03.
13. صالح والصالح (2018) : "نماذج حوكمة الجامعات واثرها في بناء التوجه الاستراتيجي ،دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الاردنية ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (2)38.
14. صلاح عبد السلام وسالمة مفتاح (2020): الحوكمة ودورها في تحقيق الاصلاح الاداري في المؤسسات الليبية ،مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال المجلد 03،العدد 06 ،ص08

15. عبد المجيد الصاحين (2021): الحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية، مجلة دراسات ، الاغواط، الجزائر، العدد 12(1) جامعة عمار ثلجي ص(619-639)
16. عبد الناصر ابراهيم وآخرون (2019) مقال بعنوان "اثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة ( جامعة صلاح الدين - اربيل نموذجاً ) العراق .
17. علي العيادي (2011): القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر ، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرة دورية للشرق الاوسط وشمال افريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة ، العدد 21، ص16.
18. قدري عبد الناصر وبرجم رضوان (2022) :متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة الرياضية داخل الهيئات الرياضية بالجزائر، مجلة آفاق لعلم الاجتماع ، جامعة البويرة ،المجلد 12، العدد 02، ص263
19. كمال وزايد (2009): حوكمة المؤسسات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الاسواق المالية والحد من وقوع الازمات " مداخلة مقدمة في اطار الملتقى الدولي حول" الحوكمة واخلاقيات الاعمال في المؤسسة" قسم العلوم التجارية ،جامعة باجي مختار ،عنابة، 52-53.
20. لامية بكوش، نزيهة مقيدش(2022): مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، جامعة سطيف ، المجلد 06 ، العدد 01 ، ص 537 .
21. لطيفة رجب (2020) تحت عنوان "اثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة ) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية"، مجلة الحوكمة ،المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة المجلد 2، العدد 2
22. محمد زرقون وزينب شطبية (2013): دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات "الملتقى العلمي الدولي ليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة "كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
23. محمد شوشات (2014): الحاكمة والفساد الاداري و المالي ، وقائع المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية ادارة الاعمال ،عجلون ،الاردن يومي 18 و 19 ص 58 .
24. نضال عمر، جمال أبو بشارة 2019": مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات واقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ،مجلة دراسات علوم التربية ،مجلد 46، العدد 1، ملحق 1.

25. نوال العزيزي (2013): المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات"، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول " حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك بالأردن،

26. نوال ومختار (2013): تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية ،مداخلة مقدمة في اطار الملنقى العلمي الدولي حول اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

staff.najah.edu/ar/publications/9547/19.00-05/11/223

27. فؤاد شاكر (2005): الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة الى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005،"الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار

28. ابراهيم محمد علي ، و بشرى فاضل خضير (2014):"تقويم حوكمة الشركات والياتها الداخلية في القوانين والتشريعات العراقية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ،العدد 40،ص 261 .

#### - رابعا: المراسيم والقوانين :

- المرسوم التنفيذي رقم 91/416 المؤرخ في 02-11-1991، الجزائر
- الجريدة الرسمية : قانون 03/89 المتعلقة بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها المؤرخ في 14-02-1989 بالجزائر .
- وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم :234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990،الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية
- المرسوم التنفيذي رقم :283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة .
- المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها
- المرسوم التنفيذي رقم 345-06 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006.

#### -2-2- المراجع باللغة الأجنبية:

- Achour Zyed, Abdelwahd Omri, "Philanthropie et gouvernance d'entreprise dans le contexte tunisien", revue de l'Economie et de

Management, faculté des sciences économiques et de gestion, université de Tlemcen, N°07: "Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise", Avril 2008.

- Bernard Martory(1999) ; contrôle de gestion social.lebrairie vuibert.paris.france
- Russell Hoyza and Graham Cuskelly: sport governance, Oxford ox2 8dp-UK,2007.
- Stijn Classens. (Corporate governance development focus1).the world bank.washington.2003

قائمة

الملاحق

ملحق رقم (01) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

| الجامعة          | الدرجة العلمية       | الاسم واللقب     | الرقم |
|------------------|----------------------|------------------|-------|
| جامعة المسيلة    | أستاذ التعليم العالي | منجحي مخلوف      | 01    |
| جامعة باتنة      | أستاذ التعليم العالي | ميمون عيسى       | 02    |
| جامعة المسيلة    | أستاذ محاضر أ        | شريف حمزة        | 03    |
| جامعة الجزائر 03 | أستاذ محاضر أ        | زرواق نجيب       | 04    |
| جامعة بسكرة      | أستاذ محاضر أ        | صواش عيسى        | 05    |
| جامعة بسكرة      | أستاذ محاضر أ        | زموري بلقاسم     | 06    |
| جامعة بسكرة      | أستاذ محاضر أ        | بن عميروش سليمان | 07    |

ملحق رقم (02)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية وموارد بشرية

استمارة مذكرة موجهة الى موظفي قطاع مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة  
سيدي / سيديتي بحثي هذا تحت عنوان:

تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات  
وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة

في إطار انجاز اطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الإدارة والتسيير الرياضي نتقدم إلى سيادتكم بملاً هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون في البحث وأعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي ، و المعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية و العناية و تستخدم في مجال البحث العلمي فقط لذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بموضوعية تامة .  
وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

من إعداد طالب دكتوراه :

تحت إشراف :

\*زقعار فاروق

\*د / بوساق فتيحة .

ملاحظة : ضع علامة (\*) في الخانة المناسبة

المحور الاول: دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

| الرقم | العبارة                                                                                                                                             | نعم | لا | أحيانا |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|--------|
| 01    | في إطار حوكمة المؤسسة تعتمد إدارتنا على نشر وتوضيح كل ما يتعلق بنشاطاتها وقراراتها بشكل واضح وشفاف لكل موظفيها                                      |     |    |        |
| 02    | إفصاح إدارتنا العليا في نشر المعلومات الهامة في الوقت المناسب يساهم في تنفيذ خطتها الإستراتيجية                                                     |     |    |        |
| 03    | نتلقى جميعا دورات تدريبية تكوينية تساعدنا في زيادة كفاءتنا لتنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف المرجوة                                                    |     |    |        |
| 04    | كثيرا ما تتوفر قنوات اتصال فعالة بين ادارتنا العليا ومستويات الادارة الأخرى لطرح الانشغالات ومعالجة النقائص عند تطبيق البرامج وتنفيذ الخطط المقترحة |     |    |        |
| 05    | مؤسستنا تلتزم بكل التعليمات للمسؤولين في المؤسسة الأم                                                                                               |     |    |        |
| 06    | تخضع مؤسستنا للرقابة المالية والادارية من قبل المؤسسة الام                                                                                          |     |    |        |
| 07    | مؤسستنا كثيرا ما تخضع للتقييم الخارجي بين فترة وأخرى.                                                                                               |     |    |        |
| 08    | تعتمد مؤسستنا على نظام التقييم الذاتي لمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بشكل دوري                                                                       |     |    |        |
| 09    | في حالة ارتكاب مخالفة مهنية او أخلاقية تعتمد مؤسستنا على هيئة مساءلة داخلية لأي من الموظفين                                                         |     |    |        |
| 10    | مؤسستنا تتعاون مع الهيئات الداخلية الخاصة لمكافحة الفساد المالي او الإداري داخليا.                                                                  |     |    |        |
| 11    | نعتمد في مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا في الإفصاح عن المعلومات بقصد الرفع من جودة العمل                                                           |     |    |        |
| 12    | مراقبة الأداء في كل وقت يتم بالاعتماد على آليات الإفصاح والمساءلة                                                                                   |     |    |        |

المحور الثاني: دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

| الرقم | العبارة                                                                                                           | نعم | لا | احيانا |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|--------|
| 01    | إدارتنا تسعى الى تحقيق المساواة بيننا في إطار حوكمة المؤسسة                                                       |     |    |        |
| 02    | تطبيق العدل والمساواة يساهم في تحسين عملية الرقابة الادارية في مؤسستنا                                            |     |    |        |
| 03    | مؤسستنا تعتمد على مبدأ الشفافية في الاعلان عن مناصب الترقية الداخلية                                              |     |    |        |
| 04    | توفر الهيكل المناسب في مؤسستنا الرياضية لتنفيذ البرامج والخطط الإستراتيجية يعتمد على تطبيق العدل والمساواة        |     |    |        |
| 05    | تتوفر مؤسستنا على آليات وإجراءات إدارية تضمن الاتصال المباشر مع مسؤولي المصالح لطرح كل الانشغالات والسماع للشكاوي |     |    |        |
| 06    | إن مؤسستنا تعتمد على معايير عادلة وشفافة في توزيع المكافآت والمنح ليستفيد منها الجميع دون استثناء.                |     |    |        |
| 07    | تعتمد مؤسستنا على إعلان نظام مكافآت لجميع الموظفين قصد تشجيعهم نحو الإبداع والتميز                                |     |    |        |
| 08    | مؤسستنا تعتمد كثيرا على خطة عمل واضحة ومعلنة لجميع الموظفين                                                       |     |    |        |
| 09    | تعتمد مؤسستنا على تحديد اهداف واضحة تسعى الى تحقيقها خلال الفترات المحددة                                         |     |    |        |
| 10    | لتنفيذ الخطط الاستراتيجية تعتمد مؤسستنا على نشر كل المعلومات المهمة وشفافية                                       |     |    |        |
| 11    | إن العمل بالشفافية والوضوح يساهم في تعزيز مبدأ التعاون والتكامل بين مستويات إدارتنا                               |     |    |        |
| 12    | تعتمد مؤسستنا عند توفر مناصب الترقية الداخلية على إعلام كل الموظفين بكل شفافية                                    |     |    |        |

المحور الثالث: دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

| الرقم | العبارة                                                                                                              | نعم | لا | احيانا |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|--------|
| 01    | تعتمد مؤسستنا لتنفيذ خطتها الاستراتيجية على آليات التعاون المشترك بين الادارة العليا و الوسطى                        |     |    |        |
| 02    | عند تطبيق القانون والعدالة يساهم في تحديد المسؤوليات وحفظ الحقوق كل الموظفين في مؤسستنا                              |     |    |        |
| 03    | عند تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يقلل من الاجراءات الاضافية لتطبيق الرقابة الادارية في المستويات العليا للإدارة |     |    |        |
| 04    | تعتمد مؤسستنا على تشريعات وقوانين واضحة ومحددة في التعامل مع الموظفين                                                |     |    |        |
| 05    | تلتزم مؤسستنا بتطبيق سياسة المعاملة العادلة بين جميع الموظفين                                                        |     |    |        |
| 06    | كل من يخالف التعليمات والقوانين تلتزم مؤسستنا بتنفيذ قانون العقوبات المناسبة والعدالة بين جميع الموظفين.             |     |    |        |
| 07    | كثيرا ما تعتمد مؤسستنا على وضع شروط واضحة ومحددة الإصدار في التوظيف                                                  |     |    |        |
| 08    | تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يوفر بيئة رقابية فعالة وناشطة.                                                     |     |    |        |
| 09    | النصوص القانونية الحالية التي تسيّر مؤسستنا تساعد على تطوير عملها وتحسين الاداء                                      |     |    |        |
| 10    | كثيرا ما تعتمد مؤسستنا في القيام بنشر قوانينها الداخلية بشكل علني لجميع الموظفين                                     |     |    |        |
| 11    | استخدام ادوات مراقبة التسيير في مؤسستنا تتكيف مع القوانين والتشريعات المعمول بها .                                   |     |    |        |
| 12    | إن تطبيق مبدأ العدالة يساهم في عدم التحيز عند إصدار القرارات حول توفير مناصب الترقية بين الموظفين داخل مؤسستنا       |     |    |        |

ملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية الرياضية

تخصص: تسيير المنشآت الرياضية وموارد بشرية

استمارة اطروحة موجهة الى موظفي قطاع مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

سيدي / سيديتي بحثي هذا تحت عنوان:

تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات

وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية بالمسيلة

في إطار انجاز اطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه نظام (LMD) في الإدارة والتسيير الرياضي نتقدم إلى سيادتكم بملاً هذه الاستمارة بتقديم يد العون في البحث ولعلمكم أن الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي ، والمعلومات التي تقدمونها ستحظى بكامل السرية والعناية وتستخدم في اغراض مجال البحث العلمي فقط لذا نرجو منكم ملاً هذه الاستمارة بموضوعية تامة. وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف:

طالب دكتوراه:

\*أ.د./ بوساق فتيحة

\*زقعار فاروق

ضع العلامة (X) امام العبارة الاقرب الى رايك بكل دقة وموضوعية :

المحور الاول: دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

| الرقم | البند              | العبارة                                                                                           | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 01    | الإعلام والاتصال   | نعتمد في مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا للإفصاح عن المعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف             |       |       |           |
| 02    |                    | إفصاح إدارتنا العليا على نشر المعلومات في الوقت المناسب يساهم في تنفيذ خطتها                      |       |       |           |
| 03    |                    | تتوفر قنوات اتصال فعالة بين إدارتنا العليا ومستويات الإدارة الأخرى عند تطبيق البرامج وتنفيذ الخطط |       |       |           |
| 04    | الموارد البشرية    | نتلقى دورات تدريبية و تكوينية تساعدنا في زيادة كفاءتنا واستثمار امثل للموارد البشرية              |       |       |           |
| 05    |                    | تعتمد مؤسستنا على نظام التقييم الذاتي بشكل دوري للتأكد من تنفيذ البرامج المسطرة                   |       |       |           |
| 06    |                    | تخضع مؤسستنا للرقابة المالية والادارية من قبل المؤسسة الام لضمان الانشطة المخطط لها               |       |       |           |
| 07    | الاجراءات الادارية | مؤسستنا تلتزم بكل تعليمات المسؤولين في المؤسسة الأم                                               |       |       |           |
| 08    |                    | في حالة ارتكاب مخالفة مهنية او أخلاقية تعتمد مؤسستنا على هيئة مساءلة داخلية لأي موظف              |       |       |           |
| 09    |                    | تعتمد مؤسستنا على نشر كل ما يتعلق بنشاطاتها وقراراتها بشكل واضح لكل موظفيها                       |       |       |           |
| 10    |                    | مراقبة الأداء يتم بالاعتماد على آليات الإفصاح والمساءلة                                           |       |       |           |

المحور الثاني: دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

| الرقم | البند                | العبارة                                                                                                          | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 11    | الترقية والمكافآت    | تعتمد مؤسستنا على إعلان نظام مكافآت لجميع الموظفين                                                               |       |       |           |
| 12    |                      | مؤسستنا تعتمد على معايير عادلة وشفافة في توزيع المكافآت والمنح لاستفيد منها جميعا دون استثناء                    |       |       |           |
| 13    |                      | تعتمد مؤسستنا على مبدأ الشفافية في الاعلان عن مناصب الترقية الداخلية حسب الحاجة                                  |       |       |           |
| 14    | تنفيذ الخطط والبرامج | توفر الهيكل المناسب في مؤسستنا الرياضية لتنفيذ البرامج والخطط يعتمد على تطبيق العدل والمساواة                    |       |       |           |
| 15    |                      | تعتمد مؤسستنا على نشر كل المعلومات المهمة بكل شفافية لتنفيذ الخطط                                                |       |       |           |
| 16    |                      | العمل بالشفافية يسهم في تعزيز مبدأ التعاون والتكامل بين جميع الاقسام والمصالح                                    |       |       |           |
| 17    | الوضوح والشفافية     | ادارتنا تسعى الى تحقيق المساواة بين موظفيها في إطار حوكمة المؤسسة                                                |       |       |           |
| 18    |                      | تتوفر مؤسستنا على آليات لضمان الاتصال المباشر مع مسؤولي المصالح بكل شفافية ل طرح الانشغالات التي تخدم بيئة العمل |       |       |           |
| 19    |                      | تسعى مؤسستنا على توفير بيئة عمل واضحة لجميع الموظفين وفق الامكانيات المتاحة                                      |       |       |           |
| 20    |                      | تسعى مؤسستنا لضمان تكافئ الفرص لكل الموظفين بشفافية لتطوير مهاراتهم وفق الخطط المبرمجة                           |       |       |           |

المحور الثالث: دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضية

| الرقم | البند                   | العبارة                                                                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 21    | الالتزام وتطبيق القانون | تطبيق القانون والعدالة يساهم في تحديد المسؤوليات وحفظ حقوق كل الموظفين في مؤسستنا.                             |       |       |           |
| 22    |                         | تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يجنب مؤسستنا مراجعة الخطة                                                    |       |       |           |
| 23    |                         | تعتمد مؤسستنا على تشريعات وقوانين واضحة ومحددة في التعامل مع الموظفين                                          |       |       |           |
| 24    | الحقوق والواجبات        | تعمل مؤسستنا على نشر القوانين والتعليمات الجديدة بما يتماشى مع الخطط المستقبلية                                |       |       |           |
| 25    |                         | تعتمد مؤسستنا على وضع شروط واضحة ومحددة الإصدار في التوظيف حسب الامكانيات المتوفرة                             |       |       |           |
| 26    |                         | إن تطبيق مبدأ العدالة يساهم في عدم التحيز عند إصدار القرارات حول توفير مناصب الترقية بين الموظفين داخل مؤسستنا |       |       |           |
| 27    |                         | النصوص القانونية الحالية التي تسيّر مؤسستنا تساعد على تطوير عملها وتحسين الاداء                                |       |       |           |
| 28    | الرقابة الادارية        | تلتزم مؤسستنا بتنفيذ العقوبات المناسبة والعادلة بين جميع الموظفين في حال مخالفة التعليمات والقوانين.           |       |       |           |
| 29    |                         | استخدام ادوات مراقبة التسيير في مؤسستنا تتكيف مع القوانين والتشريعات المعمول بها .                             |       |       |           |
| 30    |                         | تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يوفر بيئة رقابية فعالة وناشطة..                                              |       |       |           |
|       |                         |                                                                                                                |       |       |           |

ملحق رقم (04)  
ملحق الثبات والصدق

أولاً/ الثبات:

Reliability

| Reliability Statistics                                                 |                  |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|
| الأبعاد                                                                | Cronbach's Alpha | N of Items |
| البعد الأول (دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) | 0.508            | 10         |
| البعد الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)         | 0.813            | 10         |
| البعد الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) | 0.744            | 10         |
| الاستبيان ككل (بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط) | 0.834            | 30         |

ثانياً/ الصدق:

Correlations

| Correlations                                                 |                     |         |                                                             |                     |         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------|---------------------|---------|
|                                                              |                     | 1       |                                                             |                     | 1       |
| س1                                                           | Pearson Correlation | 0.369*  | س6                                                          | Pearson Correlation | 0.649** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.045   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س2                                                           | Pearson Correlation | 0.593** | س7                                                          | Pearson Correlation | 0.385*  |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.035   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س3                                                           | Pearson Correlation | 0.552** | س8                                                          | Pearson Correlation | 0.515** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.002   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.004   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س4                                                           | Pearson Correlation | 0.556** | س9                                                          | Pearson Correlation | 0.610** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س5                                                           | Pearson Correlation | 0.454*  | س10                                                         | Pearson Correlation | 0.644** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.012   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |                     |         |

## Correlations

| Correlations                                                  |                     |         |                                                              |                     |         |  |     |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|---------|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------|--|-----|
|                                                               |                     |         | دك2                                                          |                     |         |  | دك2 |
| س11                                                           | Pearson Correlation | 0.837** | س16                                                          | Pearson Correlation | 0.441*  |  |     |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.015   |  |     |
|                                                               | N                   | 30      |                                                              | N                   | 30      |  |     |
| س12                                                           | Pearson Correlation | 0.908** | س17                                                          | Pearson Correlation | 0.610** |  |     |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |  |     |
|                                                               | N                   | 30      |                                                              | N                   | 30      |  |     |
| س13                                                           | Pearson Correlation | 0.828** | س18                                                          | Pearson Correlation | 0.457*  |  |     |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.011   |  |     |
|                                                               | N                   | 30      |                                                              | N                   | 30      |  |     |
| س14                                                           | Pearson Correlation | 0.504*  | س19                                                          | Pearson Correlation | 0.603** |  |     |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | 0.005   |                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |  |     |
|                                                               | N                   | 29      |                                                              | N                   | 30      |  |     |
| س15                                                           | Pearson Correlation | 0.705** | س20                                                          | Pearson Correlation | 0.585** |  |     |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |  |     |
|                                                               | N                   | 30      |                                                              | N                   | 30      |  |     |
| ** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         | * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |                     |         |  |     |

## Correlations

| Correlations                                                 |                     |         |                                                             |                     |         |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------|---------------------|---------|
|                                                              |                     | دك3     |                                                             |                     | دك3     |
| س21                                                          | Pearson Correlation | 0.568** | س26                                                         | Pearson Correlation | 0.437*  |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.016   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س22                                                          | Pearson Correlation | 0.392*  | س27                                                         | Pearson Correlation | 0.556** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.032   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.001   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س23                                                          | Pearson Correlation | 0.519** | س28                                                         | Pearson Correlation | 0.613** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.003   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س24                                                          | Pearson Correlation | 0.718** | س29                                                         | Pearson Correlation | 0.699** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| س25                                                          | Pearson Correlation | 0.603** | س30                                                         | Pearson Correlation | 0.710** |
|                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                             | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|                                                              | N                   | 30      |                                                             | N                   | 30      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         | *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). |                     |         |

## Correlations

| Correlations |                     |         |                                                              |                     |         |
|--------------|---------------------|---------|--------------------------------------------------------------|---------------------|---------|
|              |                     | الكلي   |                                                              |                     | الكلي   |
| دك 1         | Pearson Correlation | 0.636** | دك 3                                                         | Pearson Correlation | 0.802** |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |
|              | N                   | 30      |                                                              | N                   | 30      |
| دك 2         | Pearson Correlation | 0.811** | **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |         |
|              | Sig. (2-tailed)     | 0.000   |                                                              |                     |         |
|              | N                   | 30      |                                                              |                     |         |

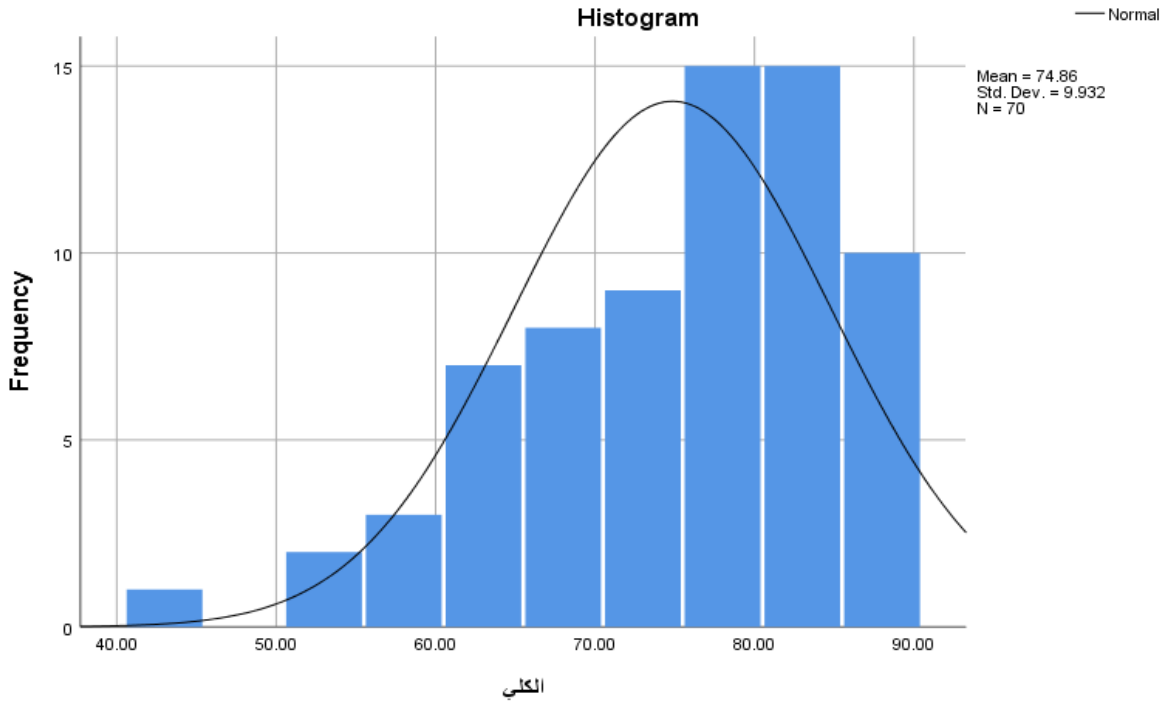
ملحق رقم (05)

ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع

Explore

| Tests of Normality                    |                                 |    |       |              |    |       |
|---------------------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|-------|
|                                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |       |
|                                       | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig.  |
| الكلية                                | 0.128                           | 70 | 0.006 | 0.952        | 70 | 0.009 |
| a. Lilliefors Significance Correction |                                 |    |       |              |    |       |



ثانيا/ وصف أبعاد الاستبيان

1- وصف عبارات البعد الأول:

Descriptives

| Descriptive Statistics                                                                            |    |         |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|----------------|
|                                                                                                   | N  | Mean    | Std. Deviation |
| نعتمد في مؤسستنا على استخدام التكنولوجيا للإفصاح عن المعلومات الضرورية لتحقيق الأهداف             | 70 | 2.4714  | 0.71670        |
| إفصاح إدارتنا العليا على نشر المعلومات في الوقت المناسب يساهم في تنفيذ خطتها                      | 70 | 2.5714  | 0.69306        |
| تتوفر قنوات اتصال فعالة بين إدارتنا العليا ومستويات الإدارة الأخرى عند تطبيق البرامج وتنفيذ الخطط | 70 | 2.5571  | 0.71497        |
| نتلقى دورات تدريبية و تكوينية تساعدنا في زيادة كفاءتنا واستثمار امثل للموارد البشرية              | 70 | 1.8143  | 0.74781        |
| تعتمد مؤسستنا على نظام التقييم الذاتي بشكل دوري للتأكد من تنفيذ البرامج المسطرة                   | 70 | 2.3000  | 0.74891        |
| تخضع مؤسستنا للرقابة المالية والإدارية من قبل المؤسسة الام لضمان الانشطة المخطط لها               | 70 | 2.6857  | 0.57843        |
| مؤسستنا تلتزم بكل تعليمات المسؤولين في المؤسسة الأم                                               | 70 | 2.7429  | 0.50176        |
| في حالة ارتكاب مخالفة مهنية او أخلاقية تعتمد مؤسستنا على هيئة مساءلة داخلية لاي موظف              | 70 | 2.5143  | 0.73707        |
| تعتمد مؤسستنا على نشر كل ما يتعلق بنشاطاتها وقراراتها بشكل واضح لكل موظفيها                       | 70 | 2.7571  | 0.52297        |
| مراقبة الأداء يتم بالاعتماد على آليات الإفصاح والمساءلة                                           | 70 | 2.5857  | 0.62538        |
| البعد الاول (دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)                            | 70 | 25.0000 | 3.31006        |

2- وصف عبارات البعد الثاني:

Descriptives

| Descriptive Statistics                                                                                           |    |         |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|----------------|
|                                                                                                                  | N  | Mean    | Std. Deviation |
| تعتمد مؤسستنا على إعلان نظام مكافآت لجميع الموظفين                                                               | 70 | 2.1286  | 0.81510        |
| مؤسستنا تعتمد على معايير عادلة وشفافة في توزيع المكافآت والمنح لتستفيد منها جميعا دون استثناء                    | 70 | 2.2714  | 0.79712        |
| تعتمد مؤسستنا على مبدأ الشفافية في الاعلان عن مناصب الترقيه الداخلية حسب الحاجة                                  | 70 | 2.3286  | 0.86345        |
| توفر الهيكل المناسب في مؤسستنا الرياضية لتنفيذ البرامج والخطط يعتمد على تطبيق العدل والمساواة                    | 70 | 2.6714  | 0.50279        |
| تعتمد مؤسستنا على نشر كل المعلومات المهمة بكل شفافية لتنفيذ الخطط                                                | 70 | 2.3143  | 0.84344        |
| العمل بالشفافية يسهم في تعزيز مبدأ التعاون والتكامل بين جميع الاقسام والمصالح                                    | 70 | 2.6429  | 0.53934        |
| إدارتنا تسعى الى تحقيق المساواة بين موظفيها في إطار حوكمة المؤسسة                                                | 70 | 2.4286  | 0.79073        |
| تتوفر مؤسستنا على آليات لضمان الاتصال المباشر مع مسؤولي المصالح بكل شفافية ل طرح الانشغالات التي تخدم بيئة العمل | 70 | 2.5000  | 0.69678        |
| تسعى مؤسستنا على توفير بيئة عمل واضحة لجميع الموظفين وفق الامكانيات المتاحة                                      | 70 | 2.4000  | 0.82357        |
| تسعى مؤسستنا لضمان تكافؤ الفرص لكل الموظفين بشفافية لتطوير مهاراتهم وفق الخطط المبرمجة                           | 70 | 2.5000  | 0.60792        |
| البعد الثاني (دور مبدأ الشفافية في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)                                                   | 70 | 24.1857 | 4.71290        |

3- وصف عبارات البعد الثالث:

Descriptives

| Descriptive Statistics                                                                                         |    |         |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|----------------|
|                                                                                                                | N  | Mean    | Std. Deviation |
| تطبيق القانون والعدالة يساهم في تحديد المسؤوليات وحفظ حقوق كل الموظفين في مؤسستنا.                             | 70 | 2.7714  | 0.56904        |
| تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يجنب مؤسستنا مراجعة الخطة                                                    | 70 | 2.3714  | 0.78337        |
| تعتمد مؤسستنا على تشريعات وقوانين واضحة ومحددة في التعامل مع الموظفين                                          | 70 | 2.5714  | 0.73369        |
| تعمل مؤسستنا على نشر القوانين والتعليمات الجديدة بما يتماشى مع الخطط المستقبلية                                | 70 | 2.4571  | 0.62983        |
| تعتمد مؤسستنا على وضع شروط واضحة ومحددة الإصدار في التوظيف حسب الامكانيات المتوفرة                             | 70 | 2.6429  | 0.66016        |
| إن تطبيق مبدأ العدالة يساهم في عدم التحيز عند إصدار القرارات حول توفير مناصب الترقية بين الموظفين داخل مؤسستنا | 70 | 2.5429  | 0.71598        |
| النصوص القانونية الحالية التي تسيير مؤسستنا تساعد على تطوير عملها وتحسين الاداء                                | 70 | 2.6571  | 0.61115        |
| تلتزم مؤسستنا بتنفيذ العقوبات المناسبة والعادلة بين جميع الموظفين في حال مخالفة التعليمات والقوانين.           | 70 | 2.3714  | 0.76464        |
| استخدام ادوات مراقبة التسيير في مؤسستنا تتكيف مع القوانين والتشريعات المعمول بها .                             | 70 | 2.6000  | 0.74988        |
| تطبيق القانون والعدالة في مؤسستنا يوفر بيئة رقابية فعالة وناشطة..                                              | 70 | 2.6857  | 0.52593        |
| البعد الثالث (دور مبدأ القانون والعدالة في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط)                                         | 70 | 25.6714 | 3.71336        |

ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

Chi-Square Test

| Frequencies |          |            |            |          |                 |    |             |
|-------------|----------|------------|------------|----------|-----------------|----|-------------|
|             | A        |            |            |          | Test Statistics |    |             |
|             | Category | Observed N | Expected N | Residual | Chi-Square      | df | Asymp. Sig. |
| 1           | ضعيف     | 1          | 23.3       | -22.3    | 50.086          | 2  | 0.000       |
| 2           | متوسط    | 20         | 23.3       | -3.3     |                 |    |             |
| 3           | كبير     | 49         | 23.3       | 25.7     |                 |    |             |
| Total       |          | 70         |            |          |                 |    |             |

الفرضية الاولى:

## Chi-Square Test

| Frequencies |          |            |            |          |                 |    |             |
|-------------|----------|------------|------------|----------|-----------------|----|-------------|
|             | A1       |            |            |          | Test Statistics |    |             |
|             | Category | Observed N | Expected N | Residual | Chi-Square      | df | Asymp. Sig. |
| 1           | ضعيف     | 1          | 23.3       | -22.3    | 55.400          | 2  | 0.000       |
| 2           | متوسط    | 18         | 23.3       | -5.3     |                 |    |             |
| 3           | كبير     | 51         | 23.3       | 27.7     |                 |    |             |
| Total       |          | 70         |            |          |                 |    |             |

الفرضية الثانية:

## Chi-Square Test

| Frequencies |          |            |            |          |                 |    |             |
|-------------|----------|------------|------------|----------|-----------------|----|-------------|
|             | A2       |            |            |          | Test Statistics |    |             |
|             | Category | Observed N | Expected N | Residual | Chi-Square      | df | Asymp. Sig. |
| 1           | ضعيف     | 4          | 23.3       | -19.3    | 32.600          | 2  | 0.000       |
| 2           | متوسط    | 23         | 23.3       | -0.3     |                 |    |             |
| 3           | كبير     | 43         | 23.3       | 19.7     |                 |    |             |
| Total       |          | 70         |            |          |                 |    |             |

الفرضية الثالثة:

## Chi-Square Test

| Frequencies |          |            |            |          |                 |    |             |
|-------------|----------|------------|------------|----------|-----------------|----|-------------|
|             | A3       |            |            |          | Test Statistics |    |             |
|             | Category | Observed N | Expected N | Residual | Chi-Square      | df | Asymp. Sig. |
| 1           | ضعيف     | 2          | 23.3       | -21.3    | 70.743          | 2  | 0.000       |
| 2           | متوسط    | 12         | 23.3       | -11.3    |                 |    |             |
| 3           | كبير     | 56         | 23.3       | 32.7     |                 |    |             |
| Total       |          | 70         |            |          |                 |    |             |

الى السيد: مدير الشباب والرياضة  
لولاية المسيلة

### تسهيل مهمة إجراء بحث ميداني

يسعدني أن اهدي إليكم أرقى تحياتي وتحيات أعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة.  
نتشرف ان نلتبس من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلاب: زقعار فاروق  
المسجل (5) بالسنة: الثالثة دكتوراه تخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية  
للقيام بدراسة ميدانية في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه بعنوان: تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز مدخلات وظيفة التخطيط بالمؤسسات الرياضي بالمسيلة.  
وذلك يتطلب تطبيق: (مقابلة، مقياس / استبيان / تجربة ميدانية) على مستوى مؤسستكم المحترمة علما ان جمع البيانات المحصل عليها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.  
لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث، ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم معنا.  
تفضلوا بقبول اسمى معاني التقدير والاحترام.

نائب المدير المكلف بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المدير المساعد  
التدرج والبحث  
العلمي والعلاقات  
الخارجية  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
م.ت.ب.ع.ع.خ  
كريميش عبد المالك فريدي

موافقة الهيئة المعنية

توقيع الاستاذ المشرف

م.ت.ب.ع.ع.خ  
المعهد العلمي  
المسيلة  
تحت رقم: 12  
بتاريخ: 06 جويلية 2023