



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف * المسيلة *

معهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الرمز:

الشعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريج

إشراف الأستاذ:

د/ صدراتي حبيب

إعداد الطالب :

دبدوش حمزة

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

الحمد لله الذي بفضله ومنه تتم الصالحات وتنزل البركات

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين

وزوجتي الغالية وأولادي أمني وسيم وإسراء حفظهم الله ورعاهم

وإلى كل إخواني وأصدقائي وزملائي

وإلى كل من أحب لنا الخير ودعا لنا بالغيب

شكر و عرفان

قال الله تعالى: ﴿ رَبُّ أَوْزَعَنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَرْحَمَنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ النمل: 19 .
الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه

وبعد

في البداية نحمد الله عز وجل ونشكره على أن ألهمنا الصبر وأعطانا القدرة على إكمال هذه المذكرة .
وأقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الدكتور صدراتي على تكريمه بالإشراف على هذه المذكرة المتواضعة وعلى دعمه وتشجيعه لنا ، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة وبالأخص أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي .
وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع .

قائمة المحتويات

	شكر
	الاهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص بالعربية
	الملخص باللغة الانجليزية
أ ، ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
04	اشكالية الدراسة
05	فرضيات الدراسة
06	أهمية الدراسة
06	أهداف الدراسة
07	تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
08	الدراسات السابقة
15	مميزات الدراسة الحالية
	الجانب النظري
	الفصل الثاني : الادارة الاستراتيجية
17	تمهيد
18	الادارة الرياضية
20	ماهية الادارة الاستراتيجية
21	أهمية الاستراتيجية
22	مفهوم الادارة الاستراتيجية
22	مستويات الادارة الاستراتيجية
23	عمليات الإدارة الاستراتيجية
24	مراحل تطور الادارة الاستراتيجية
24	التخطيط الاستراتيجي
24	خصائص التخطيط الاستراتيجي

25	مقومات التخطيط الاستراتيجي
26	أهداف التخطيط الاستراتيجي
26	التحليل الاستراتيجي
27	أدوات التحليل الاستراتيجي
27	تحليل البيئة الداخلية
28	تحليل البيئة الخارجية
28	تحليل سوات (SOWT)
29	اتخاذ القرار الاستراتيجي
29	أهمية القرار الاستراتيجي
29	خصائص القرار الاستراتيجي
30	أنواع القرارات الاستراتيجية
31	مفهوم الرقابة الاستراتيجية
31	أهمية الرقابة الاستراتيجية
32	أهداف الرقابة الاستراتيجية
32	أنواع الرقابة الاستراتيجية
35	خلاصة
الفصل الثالث : حوكمة المؤسسات	
37	تمهيد
38	التطور التاريخي مفهوم حوكمة المؤسسات
40	أهمية حوكمة المؤسسات
40	الاهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات
41	الاهمية القانونية لحوكمة المؤسسات
41	الأهمية المحاسبية و الرقابية
42	خصائص حوكمة المؤسسات
43	أهداف حوكمة المؤسسات
44	محددات حوكمة المؤسسات و ركائزها
46	مبادئ حوكمة المؤسسات
52	خلاصة
الفصل الرابع : آليات تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية	
54	تمهيد

55	علاقة الادارة الاستراتيجية بحوكمة المؤسسات
56	آليات حوكمة المؤسسات في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية:
56	الآليات الداخلية
58	الآليات الخارجية
60	اهمية الآليات حوكمة المؤسسات في الحد من الفساد الاداري و المالي
62	خلاصة
الفصل الخامس	
الجزء الاول: الاجراءات الميدانية	
64	تمهيد
65	الدراسة الاستطلاعية
65	المنهج المتبع في الدراسة
66	مجتمع وعينة الدراسة
66	ضبط متغيرات الدراسة
67	أدوات جمع البيانات و المعلومات
67	الخصائص السيكميتريية للأداة
71	إجراءات التطبيق الميداني للإداة
71	الاساليب الاحصائية في الدراسة
الجزء الثاني: عرض ومناقشة وتحليل النتائج	
72	عرض وتحليل نتائج المحور الاول
78	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
88	عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
89	عرض وتحليل نتائج المحور الرابع
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
101	استنتاج عام
102	الاقتراحات
102	الآفاق المستقبلية
104	المراجع المعتمدة في الدراسة
105	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
28	الجدول رقم (01) مصفوفة SOWT
68	الجدول رقم (2) :صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الأول
68	الجدول رقم (3):صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الثاني
69	الجدول رقم (4):صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الثالث
69	الجدول رقم (5):صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الرابع
70	الجدول رقم (6) : ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ
70	الجدول رقم (7) التجزئة النصفية لأداة الصلابة
72	الجدول رقم (8) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
73	الجدول رقم (9) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
74	الجدول رقم (10) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
75	الجدول رقم (11) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
76	الجدول رقم (12) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
77	الجدول رقم (13) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
77	الجدول رقم (14) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)
78	الجدول رقم (15) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)
79	الجدول رقم (16) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
79	الجدول رقم (17) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
80	الجدول رقم (18) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
81	الجدول رقم (19) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
82	الجدول رقم (20) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)
83	الجدول رقم (21) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
84	الجدول رقم (22) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
85	الجدول رقم (23) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
86	الجدول رقم (24) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
87	الجدول رقم (25) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
88	الجدول رقم (26) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7)
89	الجدول رقم (27) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8)
90	الجدول رقم (28) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1)

90	الجدول رقم (29) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2)
92	الجدول رقم (30) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3)
93	الجدول رقم (31) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4)
94	الجدول رقم (32) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5)
95	الجدول رقم (33) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6)
96	الجدول رقم (34) تفسير نتائج الفرضية الاولى من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة
97	الجدول رقم (35) تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة
97	الجدول رقم (36) تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة
98	الجدول رقم (37) تفسير نتائج الفرضية الرابعة من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة
99	جدول رقم (38) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
22	الشكل رقم (01) مستويات الاستراتيجية
24	الشكل رقم (02) عمليات الادارة الاستراتيجية
27	الشكل رقم (03) الابعاد المختلفة للموارد
33	الشكل رقم (04) اشكال الرقابة حسب زمن
43	الشكل رقم (05) خصائص حوكمة المؤسسات
45	شكل رقم (06) المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات
46	الشكل رقم (07) ركائز حوكمة المؤسسات
56	شكل رقم (08) تطبيق مجلس الادارة للحوكمة المؤسسية
60	الشكل رقم (09) آليات حوكمة المؤسسات في المؤسسات الرياضية

مقدمة

مقدمة

أصبح الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو الحرص على تحسين أدائها للوصول إلى الأداء المتميز وخلق ميزة تنافسية بما يساعد على البقاء والاستمرار أي بما ينسجم مع المتغيرات الحصلة في بيئة المنظمات الداخلية و لخارجية ،ومع النمو الكبير في أعداد المنظمات وأحجامها وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها، برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط وتحليل الخيارات المتاحة للمنظمة وذلك بتحديد الاتجاهات والفرص و التهديدات وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق أو ابتكارات مهمة تساعد على تغييرات أساسية في الاهداف والاستراتيجيات التي تعنى بمستقبلية القرارات ،فالإدارة الاستراتيجية كمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية لغرض تحقيق الاهداف التي تسعى لها المنظمة أو المؤسسة ،فبعد أن تقوم المنظمة بتحليل وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية تكون قد حددت اتجاهها الاستراتيجي المتضمن رؤيتها ،بالإضافة إلى غاياتها وأهدافها الاستراتيجية ،وفي ضوء التحليل البيئي ولغرض تحقيق المنظمة لأهدافها تقوم بتطوير خياراتها الاستراتيجية الممكنة ويتم اعتماد المناسب منها لغرض التنفيذ الفعال من خلال العمليات التخطيطية و الرقابية اللاحقة وبهذا تتطور المنظمة وتحسن وضعها التنافسي العام.

وفي ظل هذه الضرورة الملحة تحتم على المنظمات والمؤسسات اعتماد توجه استراتيجي وزيادة القدرات التنافسية الذي أضحى الطريق الوحيد لاستمرارها وبقائها خصوصا بعد انفجار المعرفة وثورة الأعمال و المعلومات جعل المنظمات في حاجة ماسة إلى فلسفة الحوكمة التي تلقي بظلالها إلى أساليب الإدارة الرشيدة وتعزيز الشفافية وبناء المنظومة التي تدار عبرها المؤسسات و المنظمات لتحديد العلاقات وأولويات للتواصل بين الإدارة ومجالس الإدارة وأصحاب المصالح ، وعبر هذه الفجوة مابين تحسين وتطوير أداء المنظمات بالتوجه الاستراتيجي وما بين تطبيق أساليب الحوكمة و الشفافية و المساءلة في اقتصاديات الدول المعاصرة والازمات المالية العالمية حيث تزايد اهتمام المنظمات لسد الفجوة ما بين التوجه الاستراتيجي وتطبيق حوكمة المؤسسات التي يرمي كلا منها الى استغلال الموارد وتحقيق الأداء المتميز وخلق ميزة تنافسية.

وتسعى المؤسسات الرياضية كغيرها من المؤسسات الى تطبيق حوكمة المؤسسات لضمان أفضل أداء جراء ما تشهده من تحديات في البيئة التي تعمل فيها حيث تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق التقدم و الرقي على أسس علمية واضحة خاصة فيما يتعلق بالنظم الادارية كرقابة والنزاهة و المساءلة و الشفافية ،لذا ينبغي أن تتحلى المؤسسات الرياضية بقدر كافي من الحوكمة في أدائها وضمان تطبيقها في مختلف مستوياتها.

واعتمادا على ما سبق انطلق الدراسة الحالية من الدور المهم الذي تلعبه الادارة الاستراتيجية في تجسيد وتطبيق نظام وفلسفة الحوكمة المؤسسية.

وجاءت دراستنا لهذا الموضوع موزعة على ستة فصول بغرض الإلمام بجوانب الموضوع وأبعاده حيث تم تناوله في جانبين شمل الجانب الاول الدراسة النظرية واحتوت على أربعة فصول:

الفصل الاول تمثل في الاطار العام للدراسة :الاشكالية و التساؤلات والفرضيات والاهمية و الاهداف والكلمات الدالة و الدراسات السابقة و المشابهة .

الفصل الثاني وتطرقنا فيه الى: الادارة الرياضية، الادارة الاستراتيجية مفهومها ومستوياتها، وعملياتها، والتخطيط الاستراتيجي أهدافه وخصائصه ومقوماته، والتحليل الاستراتيجي مفهومه وأدواته، وإخاذ القرار الاستراتيجي مفهومه وخصائصه وأنواعه، والرقابة الاستراتيجية مفهومها وأنواعها ومستوياتها.

الفصل الثالث وتطرقنا فيه إلى حوكمة المؤسسات: التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات، وأهمية حوكمة المؤسسات القانونية والمحاسبية والرقابية وكذا خصائص حوكمة المؤسسات وأهدافها محدداتها و ركائزها مبادئها.

الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى :آليات تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية و علاقة الادارة الاستراتيجية للادارة الرياضية بحوكمة المؤسسات وآليات حوكمة المؤسسات في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية الداخلية والخارجية وكذا اهمية آليات حوكمة المؤسسات في الحد من الفساد الاداري والمالي .

أما الجانب التطبيقي فقد تناولنا فيه فصلين :

الفصل الخامس: الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات وإجراءات التطبيق للإداء والأساليب الإحصائية وكذا عرض النتائج و تحليلها ومناقشتها

الفصل السادس : فتناولنا عرض وتحليل ومناقشة وتفسير النتائج ومقارنتها بالفرضيات.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1- الاشكالية

في ظل التغييرات البيئية المستمرة و التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال و التي تتسم بسرعة التغير و الانفجار المعرفي و العولمة وحدة المنافسة و التطور الشامل ادى بالمؤسسات الى السعي جاهدة في ايجاد مكانة لها لكي تضمن بذلك بقائها ونموها واستمرارها وتحقيق النجاح في نشاطاتها وعملياتها ،من هنا برز الحاجة الى تبني اساليب جديدة واستراتيجيات ادارية محكمة في ادارة المؤسسات بإمكانها الاعتماد عليها بحيث تتماشى مع الاهداف المسطرة و الموارد المتاحة قصد بلوغ الغاية التي ترمي اليها .

ان ممارسة المؤسسات الرياضية أو غيرها لأسلوب الادارة الاستراتيجية بات ضرورة ملحة ان اردت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير ادائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها .

إن اسلوب الادارة الاستراتيجية الذي تبنته معظم المنظمات و المؤسسات في مختلف البلدان بصفة جادة كان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها .

وفي وقتنا الحاضر أصبحت الرياضة صناعة تعتمد على الأسلوب العملي و التكنولوجيا الحديثة لما تلعبه من دور فعال وحيوي للمجتمع فقد اهتم العالم بكفاءة العملية الإدارية وخاصة الجانب الاستراتيجي منها لما لها من عظيم الأثر في تحقيق المؤسسات لأهدافها.

وتعد الإدارة الاستراتيجية من الأساليب و الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تشمل على وسائل متعددة ومتكاملة في العملية الإدارية على غرار التخطيط الاستراتيجي ،التحليل الاستراتيجي ،اتخاذ القرار والرقابة الاستراتيجية التي تعتبر وسائل لتحقيق وإنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقا لآليات معدة للمستقبل والقيام بالوظائف المختلفة بشكل يخلق مزيدا من التشاركية بين مختلف القطاعات تمكن من زيادة المصدقية وتقديم الخدمات بعدالة وشفافية وضمن القوانين .

إن توفر الفهم السليم و الواضح لأهمية اساليب الادارة الاستراتيجية من قبل صانعي القرار في المؤسسات الرياضية أصبح ضرورة للنجاح في ممارسة العملية الادارية ومدخلا تكامليا لاستثمار الجهد و الوقت و الحيز وتقديم الخدمة وتحقيق الرضا للمجتمع.

إن حوكمة المؤسسات فكرة شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينيات من قبل الهيئات الدولية كنظام اداري يهدف الى تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية ، إلا أن الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الاهمية نتيجة تحديات العولمة و الاندماج العالمي لدى الهيئات الحكومية و الغير حكومية إلى درجة جعلها أحد المعايير التي تصنف على أساسها الدول وكذا المؤسسات .

إن التغييرات المتسارعة في بيئة المؤسسات الرياضية أو غيرها قد تستدعي تغييرا أساسيا في عملياتها التنظيمية مما جعلها تولي اهتماما بالغا للمفاهيم الإدارية الحديثة كالحوكمة المؤسساتية التي تمثل إحدى المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية لما لها من دور كبير وفعال في الحد من الفساد الإداري و المالي ومعالجة بعض المشاكل و الأزمات أو الحد منها على أقل تقدير وذلك من خلال مجموعة من الآليات كشفافية و الإفصاح ومحاربة الفساد .

بشكل عام فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة (أعضاء . مجلس الإدارة الإدارة التنفيذية المساهمين) بهدف تحقيق الشفافية و العدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين و التأكد أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد .

ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة البحث في : دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية ، وعليه فإن إشكالية البحث تتحدد في التساؤل التالي :

هل للإدارة الاستراتيجية دور في تفعيل الحوكمة في المؤسسات الرياضية؟

التساؤلات الجزئية :

- هل للتخطيط الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات ؟
- هل للتحليل الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات ؟
- هل لاتخاذ القرار الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات؟
- هل الرقابة الإستراتيجية للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات ؟

2-الفرضيات :

- للتخطيط الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات.

- للتحليل الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات .
- لاتخاذ القرار الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات.
- الرقابة الاستراتيجية للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات.

3-أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تؤديه الإدارة الاستراتيجية من خلال عناصرها ووسائلها كالتخطيط الاستراتيجي و اتخاذا القرار الاستراتيجي و التحليل الاستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية في تفعيل الحوكمة في المؤسسة الرياضية واساليبها كالشفافية و الإفصاح ومحاربة الفساد المالي و الإداري وفق اسس ومفاهيم جديدة وطويلة الاجل ، الامر الذي يؤدي الى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الرياضية خاصة وأن التجارب الاخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في نظم المؤسسات يؤدي الى تدمير الاقتصاديات القومية بشكل خطير وعليه فإن تفعيل الحوكمة و البدء في تطبيق قواعدها في المؤسسة يعمل على تطوير الادارة فيها ويرمي الى تحقيق احسن عمل ممكن للمؤسسة الرياضية .

4-أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى :

- التعرف على مفهوم وماهية الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية.
- معرفة دور كل التخطيط الاستراتيجي و اتخاذا القرار الاستراتيجي و التحليل الاستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية في تفعيل الحوكمة في المؤسسة الرياضية.
- التعرف على مفهوم وماهية الحوكمة المؤسساتية وآلياتها تطبيق اساليبها .
- التأكيد أن تطبيق المداخل الادارية الحديثة كالحوكمة اصبح ضرورة حتمية في المؤسسات الرياضية في ظل الاندماج العالمي .

5-الكلمات الدالة في الدراسة :

الإدارة الاستراتيجية - حوكمة المؤسسات - المؤسسات الرياضية .

- الادارة :

لغة: أدار ، يدير ، إدارة الشيء أي جعله يدور ، إدارة المؤسسة أي تسيير شونها.

اصطلاحا: يعرفها فايول : الادارة هي أن تنتبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تراقب (عصام بدوي.ص20)

- الادارة الاستراتيجية :

اصطلاحا: يعرفها توماس على أنها الانشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن أهداف المؤسسة مع رسالتها والنقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت (حسن احمد الشافعي 2007.ص21)

التعريف الاجرائي: نقصد بالادارة الاستراتيجية على انها تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها ماذا تكون عليه في المستقبل...) على المدى البعيد ، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها وتحدد غايتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول لهذا المستقبل ، وتحدد أيضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية و الخارجية.

- حوكمة المؤسسات :

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

- التعريف الاصطلاحي :

خلال سنة 1999 وفي إطار تقرير البنك الدولي حول حوكمة المؤسسات، قدم كادبوري (Cadbury) تعريفا أكثر تحديدا للحوكمة من تعريفه السابق " بأنها تقوم حوكمة المؤسسات بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل . (جون سوليفان، 2009 ، ص 10)

في حين يعرف معهد المدققين الداخليين الأمريكيين IIAA .The Institute of Internal Auditors) حوكمة المؤسسات على أنها" العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الوحدة الاقتصادية، والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المؤسسة" (IIAA.2003.05) المؤسسة الرياضية :

المؤسسات الرياضية هي مؤسسات تنشأ لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم تلك المؤسسات وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متناسبا مع أهدافه ، كما أن المؤسسات الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى (نصير قاسم خلف .2011 ص8)
6-الدراسات السابقة و المشابهة:

1-6 دراسة Groeneveld (2009) بعنوان "European Sport Governance Citizens, And The State,

حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على المفاهيم الإدارية والمشاركة في عمليات الحوكمة لإيصال الخدمات التي تقدمها المؤسسات الرياضية الأوروبية بصفة عامة والاتحادات الرياضية بصفة خاصة، وذلك مع بيان دور المواطنين والدولة في تعزيز مفهوم المشاركة والحوكمة .وهدفت الدراسة كذلك إلى ايجاد نموذج فعال للحوكمة وذلك بالتطبيق على الاتحادات الأوروبية لكرة القدم واستخدمت الباحثة اسلوب المنهج الوصفي حيث اعتمدت على الدراسات النظرية السابقة وتم الاعتماد علي الإطلاع على القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الرياضية الأوروبية على المستوى المحلي والأوروبي. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن تطبيق مفاهيم الحوكمة بما فيها من شفافية ومشاركة بين مختلف الأضلاع(المواطنين والمؤسسات والحكومة)عامل رئيسي لتحقيق الانجازات الرياضية، كما يجب مشاركة الجميع في تصميم وتطوير السياسات العامة وذلك لضمان نجاحها مع ضرورة تحمّل الاتحادات الرياضية لمسؤولياتها بمشاركة الحكومة .وتوصلت الباحثة إلى أهمية أن تخضع المؤسسات الرياضية للمتابعة والتقييم والقياس لضمان تحقيق مخرجات متميزة .كما أن القرن الواحد والعشرين هو وقت بناء نظام حوكمة فعال للتحوّل من القاعدة إلى القمة لتحقيق الانجازات العالمية.

2-6 دراسة : Fanie & Cloet (2003) بعنوان " Assessing governance with electronic policy management tools, public – performance and "management review

حيث هدفت الدراسة إلى تقييم الحوكمة كسياسة إدارية حديثة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، واستعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتمثلت أهم النتائج في أن استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة وأن الاتجاه إلى تطبيق الحوكمة كسياسة إدارية يعمل على تعزيز وتدعيم فرص نجاح السياسات الإدارية المتبعة في إدارة الهيئات والمنظمات إذا ما تم تطبيق الحوكمة بطريقة ملائمة ومناسبة، وذلك من خلال التطبيق العملي لمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية من خلال تعزيز المشاركة في وضع السياسات العامة واتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة وتحمل المسؤولية من قبل كافة الأطراف المعنية لضمان الخروج بنتائج متميزة، مع الالتزام التام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والتأكيد على الشفافية في أداء كافة الأعمال والمهام.

3-6 دراسة: مخلوفي توفيق تحت عنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات (تحليل محتوى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات الباحثين في جامعة محمد خيضر -بسكرة-، حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره في على حوكمة المؤسسات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده على تطبيق حوكمة المؤسسات في محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) ، بما مقداره 77.2 (

كما توصلت الدراسة أيضا إلى مجموعة من الاقتراحات نذكر منها الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الجامعية، والعمل على تعزيز دور عناصر التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الحوكمة داخلها.

4-6 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

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية وذلك من أبعاد (الانجازات ، ودور القيادات الرياضية نظم المحاسبية ، الشفافية التشريعات و القوانين اتخاذ القرارات دور اللاعبين ، الموازنات المالية)من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي تكونت عينة الدراسة من 258 فرد من الافراد العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية اجابوا على استبيان خاص يقيس في المجمل العام مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية و الذي تكون من (8)مجالات .

أشارت النتائج إلى أن مؤشرات الحوكمة ن وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي جاءت في المجمل في المستوى المنخفض ، فيما كان أكثر المؤشرات انخفاضا هو مؤشر الشفافية واستنتج الباحث أن هناك ضعفا كبيرا وانخفاضا في معظم مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية فيما يوصي الباحث بضرورة أخذ نتائج هذه الدراسة للعمل على وضع استراتيجية تتمثل في استحداث آليات وأطر جديدة لتفعيل

مؤشرات الحوكمة و الحكم الرشيد في الرياضة الفلسطينية وبما يمكن من النهوض بها و الوصول الى المحافل عالمية ودولية .

5-6 دراسة : الكثرة (2012). بعنوان حوكمة المؤسسات الرياضية .دور الجمعيات العمومية في

تفعيل الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية

حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور الجمعيات العمومية في تفعيل مفهومي الرقابة واتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية ، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي ، حيث تكونت عينة البحث من 384 شخصا من اعضاء الاندية الرياضية بمحافظة الاسكندرية في مصر .استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات .

تمثلت أهم نتائج الدراسة في ضرورة تفعيل وسائل الرقابة واتخاذ القرار و التعاون في حل المشكلات والمساواة في الحقوق والواجبات والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تخضع لمساءلة الجمعيات العمومية .وأكدت نتائج الدراسة ضرورة رفع كفاءة عمل المؤسسات الرياضية من خلال وجود نظم ولوائح واضحة وتحديد السلطات و المسؤوليات وتفعيل جانب 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 لمزيد من الانتاجية .

6-6 دراسة عبيد نعيمة (2009) : رسالة ماجستير بعنوان " دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة

المؤسسات " دراسة حالة الجزائر

أهداف الدراسة :

- ضرورة تبني أسس سليمة لحوكمة المؤسسات بهدف تفعيل دور آليات الرقابة .
- محاولة التحكم أكثر في الجانب النظري للحوكمة إبراز التجربة الجزائرية في ميدان الحوكمة من خلال الآليات الرقابية المدروسة .

عينة الدراسة : عينة عشوائية من 18 شركة مساهمة من ولايات : الاغواط ، الجزائر .

المنهج المستخدم : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

ادوات الدراسة : استخدمت الباحثة أدوات الاستبيان .

أهم النتائج :

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

- أهم التوصيات :
- يجب إعادة النظر في الاطر التشريعية المنظمة لعمل الشركات المساهمة وذلك بما يتناسب مع التغيرات الاقتصادية التي تميز المناخ الجزائري في الوقت الحاضر .
- يجب أن يتم تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الجزائرية .

7-6 دراسة ابراهيم اسحاق نسمان (2009) بعنوان " دور إرادات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة " دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العامة في فلسطين .
أهداف الدراسة :

- التعرف على الاسس و القواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لاعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة .
 - التعرف على نظم واجراءات ادارة المخاطر ودورها في تفعيل مبادئ الحوكمة .
 - الوقوف على دور لجان المراجعة وبيان اثرها في تفعيل مبادئ الحوكمة .
 - عينة الدراسة : عينة شملت عدد 60مراجعا داخليا في مصارف العامة في فلسطين.
 - المنهج المستخدم : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
 - ادوات الدراسة : استخدم الباحث أداتي الاستبيان .
- أهم النتائج :

هناك تأثير كبير للميثاق الاخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف .
تطوير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لانجاز العديد من الاهداف .
لضمان تنفيذ اعمال الحوكمة يجب تواجد التنظيم الاداري و المهني المتكامل و الذي يشمل على وجود مجلس الادارة ولجنة المراجعة وادارة المراجعة الداخلية ولجنة ادارة المخاطر الى جانب وظيفة مراقبة الامتثال.

8-6 دراسة راشد ابراهيم المطوع النعيمي 2015 درجة ماجستير بعنوان
" اثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة صناع القرار "
أهداف الدراسة :

- بحث أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الاولمبية في دولة الامارات من وجهة نظر صناع القرار .
- التعرف على مدى مساهمة نظام الحوكمة في تحسين مخرجات المؤسسات الرياضية .

عينة الدراسة : العينة شملت 596 شخصا من صانعي القرار من القيادات العليا في المؤسسات الرياضية.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث اداة الاستبيان .

المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

أهم النتائج:

بينت الدراسة وجود ارتباط بين تحقيق الانجازات الرياضية وكلا من المتغيرات (القيادات المؤسسة ونظم المحاسبة في المؤسسات الرياضية والشفافية في اتخاذ القرارات وسلوكيات المؤسسات الرياضية والتشريعات و القوانين الداعمة للحكومة في المجال الرياضي و لمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات في المؤسسات الرياضية ودور اللاعبين الرياضيين و الموازنات المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية.

أهم التوصيات :

- تعزيز الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية .
- ضرورة استحداث مكتب للحكومة الادارية و المالية يتبع مباشرة مجلس ادارة الهيئة العامة لرعاية الشباب و الرياضة لمتابعة و رقابة كافة اعمال المؤسسات الرياضية في الدولة .
- الاعلان عن نتائج التقارير واجراءات اتخاذ القرارات الرياضية الاستراتيجية بكل وضوح ولااعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية و التشغيلية للمؤسسات الرياضية بكل شفافية .
- اجراء بحوث ودراسات متخصصة حول هيكله المؤسسات الرياضية بالاعتماد على مبادئ الحوكمة .

9-6 دراسة : سمية لوانشي .ضيف الله هبة الرحمان (2020) درجة ماستر بعنوان "اسهام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية " دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. اهداف الدراسة :

- محاولة تحديد مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .
 - التعرف على مدى تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
 - إظهار واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية .
- المنهج المستخدم :** المنهج الوصفي التحليلي .
- عينة الدراسة :** عينة عشوائية مكونة من 100 شخص من اساتذة وموظفي الادارة .
- أدوات الدراسة :** تم استخدام أداة الاستبيان .

أهم النتائج :

- درجة مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل الحوكمة في جامعة المسيلة مرتفعة .
- تبني مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يحد من ظاهرة انتشار الفساد الاداري بها.

- إن الحوكمة الجيدة تساهم في اتخاذ قرارات تتسم بالوضوح و الشفافية و الافصاح محققة كفاءة عالية على المستوى التعليمي و التنظيمي لها.
 - إن حوكمة المؤسسات لها أهمية كبيرة في تسيير الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- 6-10 دراسة بلقاسم فطحيزة علي 2019 درجة ماستر بعنوان دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .**
- أهداف الدراسة :
 - تهدف الدراسة الى ابراز دور التدقيق الداخلي لتفعيل حوكمة المؤسسات في ظل المجهودات الرامية الى تطوير وتحسين تسيير المؤسسات الجزائرية .
 - التعرف على الايجابيات ومزايا الحوكمة على ضمان استقرار المؤسسة .
 - المنهج المستخدم : المنهج الوصفي
 - أداة الدراسة :أداة لاستبيان
 - عينة الدراسة : العينة مكونة من 30شخص من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
 - أهم النتائج :
 - إن التدقيق الداخلي لديه أهمية في المؤسسات
 - تقوم الحوكمة على رفع مستوى الشفافية و الكفاءة داخل المؤسسة وهذا ما يحقق أهداف المؤسسة
 - بعمل التدقيق الداخلي على ضمان الافصاح و الشفافية مع جميع أصحاب المصالح في المؤسسة .
- 6-11 دراسة : فريد صلاح سلامة إلياس 2015 درجة ماجستير بعنوان " استراتيجيات المنظمة وأثرها في حوكمة الشركات " دراسة عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم -السودان-**
- أهداف الدراسة :**
- تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير استراتيجيات الاعمال (استراتيجية قيادة التكلفة.استراتيجية التميز. استراتيجية التركيز الاقل .استراتيجية التركيز بالتميز)على حوكمة الشركات السودانية (مجلس الادارة .الرسمية .التعقيد .الثقافة التنظيمية .الرقابة الداخلية و الخارجية. ضوابط الفساد الاداري و المالي)
 - المنهج المستخدم : المنهج الوصفي**
 - عينة الدراسة:** عينة غير احتمالية مكون من 125فرد من الادارة العليا ومدراء الادارات الوسطى للوحدات الخاصة .
 - أدوات الدراسة :** أداة الاستبيان .
 - أهم النتائج :**
 - وجود علاقة بين بعدي استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات الا ان نسبة التأثير تختلف من متغير الى آخر .

أظهرت الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات تأثيراً وتطبيقاً في الشركات السودانية هي استراتيجية قيادة التكلفة الأقل ثم استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل ثم استراتيجية بالتميز واخيراً استراتيجية التميز أما الحوكمة الشركات أكثر الأبعاد تأثيراً وتطبيقاً بعد الرقابة عند استراتيجية قيادة التكلفة ثم ضوابط الفساد والأقل الأبعاد تأثيراً في الحوكمة هو بعد الرسمية .

6-12 دراسة: عبد الناصر ابراهيم نور. فاضل نبى عثمان، جمال أنور بعنوان اثر التخطيط

الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة(جامعة صلاح الدين - اربيل أنموذجاً)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تطبيق مبادئ حوكمة في المؤسسات الجامعية ، والتعرف على اهمية التخطيط الاستراتيجي ، فضلا عن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال والتعرف على مفهوم الحوكمة والمبادئ الاساسية لتطبيقها في منظمات الأعمال والمؤسسات يشكل عام وفي الجامعات بشكل خاص .

المنهج المستخدم: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة : عينة عشوائية مأخوذة من (رئاسة الجامعة وكلية الادارة والاقتصاد)مكونة من 50فرداً.

أدوات الدراسة : استمارة استبيان.

أهم النتائج:

وتمثلت أهم النتائج بأن هناك علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة الجامعة وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي للدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة تتأثر بدرجة كبيرة بعناصر التخطيط الاستراتيجي بمعنى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لمبادئ الحوكمة الجامعية والاجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك في المستقبل.

أهم التوصيات:

- وضع آليات محددة لمشاركة المجتمع الجامعي عند صياغة وتحديث رؤية الجامعة ورسالتها.
- تشجيع الجامعات بوضع نظام فعال للحوكمة فيها و العمل على تعزيز دور عناصر التخطيط الاستراتيجي في تطبيقها.
- ضرورة التزام المؤسسات الجامعية بتطبيق مبادئ الحوكمة دعماً لدليل حاكمية الجامعات العربية.

7- مميزات الدراسة الحالية:

إن الدراسات السابقة لها علاقة كبيرة بالدراسة الحالية حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت هذه الدراسات وفقاً للهدف العام لكل دراسة. وقد انفتحت اغلب الدراسات من حيث المنهج (المنهج الوصفي) كما اختلفت عينات الدراسة وطرق اختيارها تبعاً لتنوع واختلاف مجتمع الدراسة.

كما نجد ان هاته الدراسات قد اعتمدت على استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات في حين

ستعتمد دراستنا على استمارة استبيان أيضاً.

واستفادت الدراسة الحالية مما سبق ذكره من دراسات من خلال تحديد الاطار النظري للإدارة الاستراتيجية و الحوكمة المؤسسية باعتبارهما المتغيرين الأساسيين في الدراسة الحالية ، بالإضافة الى تحديد مصادر ومراجع أخرى تمكن من الاطلاع عليها والاستفادة منها في كيفية صياغة المحتوى العلمي للجانب النظري.

الفصل الثاني

الادارة الاستراتيجية

تمهيد:

يسعى أسلوب الادارة الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الاجل للمؤسسة بكفاءة وفعالية ولا يكون ذلك إلا بوضع استراتيجيات وتطبيقها وتقويمها باعتبارها أسلوب العمل.

ولابد من تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحديد ما تسعى إليه من خلال تحليل استراتيجي للمتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة الرياضية بمختلف مجالاتها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق الى موضوع الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الرياضية وأهم جوانبه.

1- الإدارة الرياضية :

إن الرياضة وأهميتها وكيفية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين إن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العلمية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية و الرياضية على ضوء الخبرة المجتمعة و التي تتجمع نتيجة العمل الإداري.

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفان رئيسيان متداخلين مع بعضهما :

- تحقيق إنجازات رياضية عالية .
- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الانشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم مما لاشك في، أن الإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم إلا أن هنالك جهود تضاف إلى كل الجهود المبذولة من قبل الرياضيين من أجل الحصول على النتائج المتقدمة .(مروان عبد المجيد إبراهيم 2002.ص49)

لقد توضح منذ سنوات طويلة بأن النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم العمل الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين و المدربين والاداريين .

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما ونوعا وهي التخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم لكل الأنشطة الرياضية.

والادارة الرياضية لأي لعبة من الألعاب الرياضية تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر التي تسعى لتقدم وازدهار هذه اللعبة ، فهي تقود التقدم وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير وتنمية عوامله وتحريك متطلباته ولهذا فإنها مطالبة بأن تعد نفسها وتهيئ أدواتها ووسائلها لتكون أكثر تجاوبا مع ظروف المجتمع و البيئة .

إن تطور مستوى الإنجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل رئيسي على عوامل كثيرة منها : نوعية تطوير العملية الادارية في هذا الحقل وبمعنى آخر يمكن القول كيفما تكون القيادة تكون الإنجازات ، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري ناجح

في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرّب الناجح ، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن أن تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد.

2-1 مكونات الإدارة الرياضية :

لقد حلل الإداري الأمريكي (Kanz) الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربعة مكونات أساسية وهي:

- العمل البشري
- العمل الجماعي
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها .
- القائد الإداري .(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص60)

3-1 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية :

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي :

- **المهارات الفنية** : وقد وصفها (Kanz) بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي
- **المهارات الإنسانية** : القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين و القدرة على العمل بشكل فعال وبعلاقة جيدة.
- **مهارة الاستيعاب الفكري**: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذ يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن الإدارة الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة و الرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

2- ماهية الإدارة الاستراتيجية:

3-1 تعريف الاستراتيجية :

يرى العديد من الخبراء والباحثون انه في العالم اليومي الذي يسمى بالتغير السريع وكثافة المنافسة وتطور التكنولوجيا ، فإن المؤسسات يجب أن تتبنى الفكر الاستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء و النمو والازدهار.

وكلمة استراتيجية strate gy رجع بذورها إلى الحضارة اليونانية ، وهي مستمدة من كلمة stratéges والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ، ووضع الخطط العامة في المعارك .

ومن التعريفات الشائعة للاستراتيجية نذكر :

الاستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال ما تتمتع من مزايا وما تعانيه من مساوئ.

ويمكن تعريف الاستراتيجية بشكل أدق أنها مجموعة التصرفات و القرارات الادارية التي توجه أداء المنظمات في الأمد الطويل ،وهي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجية بغرض تحقيق الاهداف في ضوء المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) ذات العلاقة.

الاستراتيجية إذا هي تطوير مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ،ورسم وتحديد غايتها على الامد البعيد وتحديد ابعاد العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها ونقاط القوة و الضعف المميزة لها ، وذلك بهذا اتخاذ القرارات الاستراتيجية المأثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .(مؤيد سعيد سالم.2002.ص4)

2-1-2 مكونات الاستراتيجية : تتكون الاستراتيجية من أربع عناصر هي :

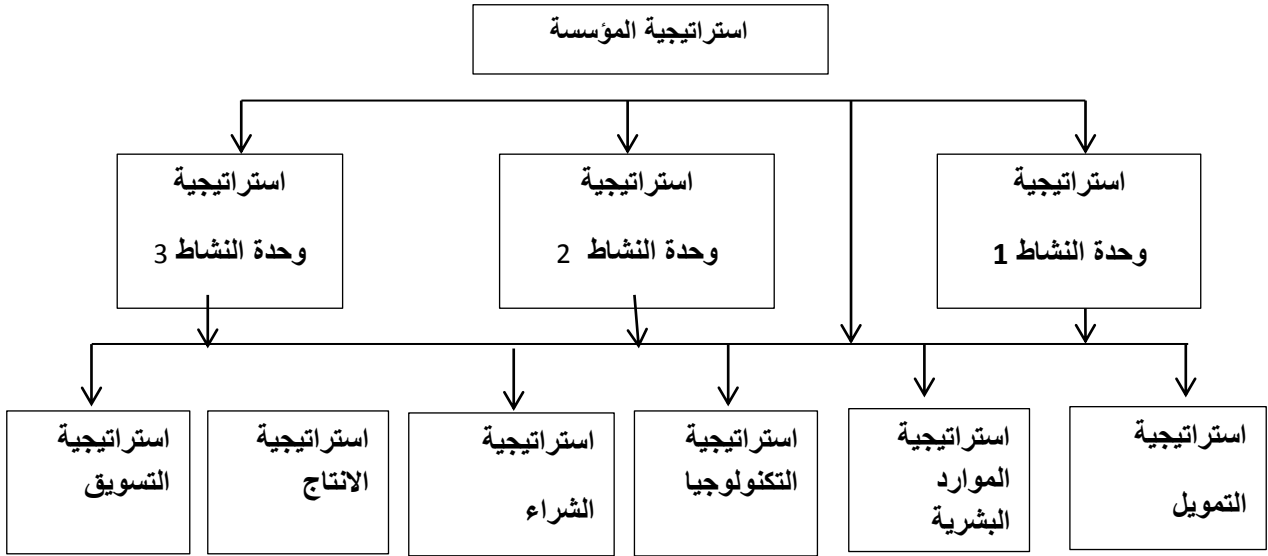
- **المدى:** يحدد مدى الاستراتيجية المركز الذي تبتغي المنظمة التوصل إليه بالنسبة للبيئة ، فإن المدى يحدد قاطعة الاسواق التي تنافس فيها المنظمة ويمكننا القول هي نوعية المنتج الذي تتبناه المنظمة .
- **تخصيص الموارد:** يشير إلى نية المنظمة فيما يتعلق بتوجيه مواردها ويمكن القول أن أي منظمة تسعى إلى الاستغناء عن بعض مواردها للحصول على التميز واحتلال الصدارة في أي مجال .
- **المزايا التنافسية:** هي عبارة عن تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المنظمة للمقارنة بالمنظمات المنافسة في تطوير المنظمة وزيادة إنتاجها.

- **التكامل:** يعبر عن مدى إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة التي تزاولها المنظمة بحيث تعمل هذه الأنشطة على تكميل بعضها البعض. (علي شريف، 2001، ص161)
- 2-1-3 **أهمية الاستراتيجية:** يمكن إيضاحها في النقاط التالية:
 - تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنشأة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
 - تغطي الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل.
 - التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات في المنشأة.
 - تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات.
 - تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق و التكامل مع كافة الفعاليات للمنشأة.
 - إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته الاعمال الادارية .
- 2-1-4 **مستويات الاستراتيجية:** توجد ثلاثة مستويات للاستراتيجية هي:
 - استراتيجية المنظمة.
 - استراتيجية النشاط
 - استراتيجية التخصص الوظيفي. (علي شريف، 2007، ص162-163)

استراتيجية المنظمة: وهي المستوى الاول للاستراتيجية وتخص المؤسسة ككل ، فهي تتضمن الأهداف الكلية للمؤسسة وتتعلق بمصي المؤسسة بكاملها ، ويتم تحديدها على أعلى مستوى وهو الادارة العامة ومجلس الادارة .

استراتيجية مجال النشاط: هي الاستراتيجية الخاصة بكل نشاط متميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة فعندما تنتج المنظمة عددا من خطوط المنتجات المتميزة يكون لكل خط منها استراتيجية خاصة ، وذلك لا يمنع من وجود بعض النواحي المشتركة .

استراتيجية الوظيفة: هي الاستراتيجية الخاصة بكل منظمة ووظيفة من الوظائف المبينة في الشكل.



الشكل رقم (01) مستويات الاستراتيجية

2-2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

ويعرف العالمان هيجنز وفينسر Higgins & Vincze الإدارة الاستراتيجية: هي "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة وغايتها وإدارة علاقتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاط المنظمة ،والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية".

ويرى جوليوك Gluck أن "الإدارة الاستراتيجية تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتوقعها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشجيعا إلى مئوها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

2-2-1 مستويات الإدارة الاستراتيجية :

توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية لكل منها مكوناتها و الدور المخطط لكل منها وتتمثل في :

- مستوى المنظمة .
- مستوى الاعمال .
- مستوى الوظائف.

مستوى المنظمة ككل : وتمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، إذ تهتم بمجموعة المنتجات المنظمة بشكل عام ،أو هي عملية تحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين الأعمال داخل المنظمة .

مستوى الأعمال (القطاعات): تركز استراتيجية الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات الأعمال المحددة وقطاع معين أو سوق معين أو منتجات معينة وهنا نجد أن نطاق الاستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل.

مستوى الوظائف: تهتم استراتيجية بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أو بشري ويقلل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال فنجد الاهتمام بتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف.(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،1999،ص31-57).

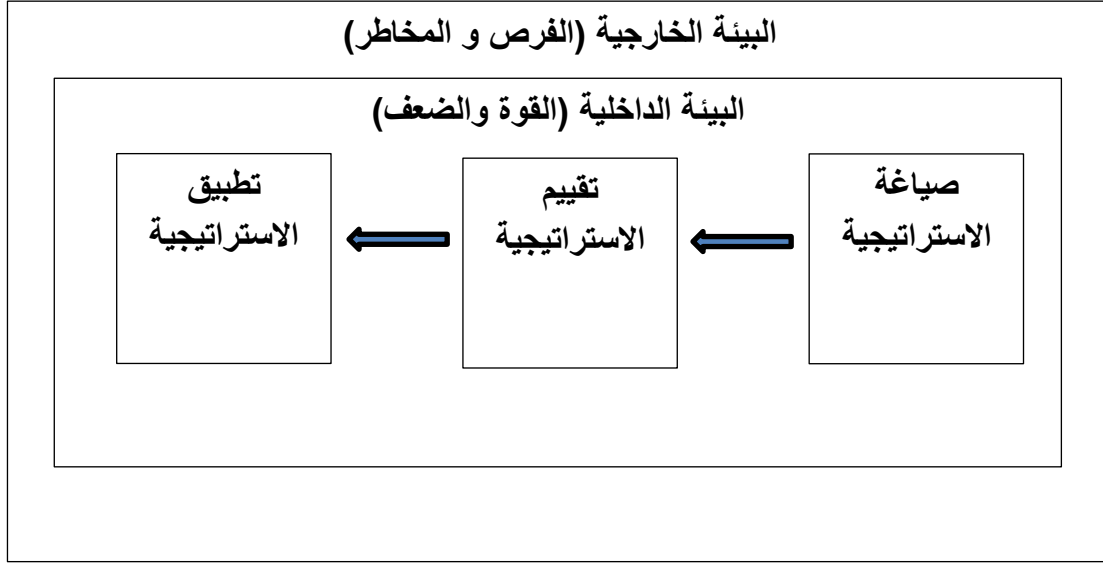
2-2-2 عمليات الإدارة الاستراتيجية : تمر إدارة الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من العمليات الاستراتيجية الأساسية هي :

❖ **صياغة الاستراتيجية :** تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وبعد وضع وتحديد رسالة المنظمة ومن خلال توجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة ،وتشمل هذه العملية مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المنظمة و الغايات و الاهداف طويلة الاجل وكذا دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص و لمخاطر مع دراسة الامكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة و الضعف وكذا تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة .

❖ **تطبيق الاستراتيجية :** تعد عملية التطبيق من أكثر العمليات صعوبة في ادارة الاستراتيجية إذ تشمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط و السياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد وبناء الهيكل التنظيمي المناسب وإعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية.

❖ **مراجعة وتقييم الاستراتيجية :** تتمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الادارة الاستراتيجية في مراجعة وتقويم الاستراتيجية ويجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطويل مستقبل ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار .

(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،1999،ص60)



الشكل رقم (02) عمليات الادارة الاستراتيجية

3-2 مراحل تطور الادارة الاستراتيجية: هناك أربع مراحل مرت بها الادارة الاستراتيجية :

- 1- تخطيط الميزانيات و المراقبة على تنفيذ هذه الميزانية
- 2- مرحلة التخطيط طويل الأجل
- 3- مرحلة التخطيط الاستراتيجي .
- 4- مرحلة الإدارة الاستراتيجية .

4-2 التخطيط الاستراتيجي :

عرف Kotler التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية الادارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنشأة.

أما Andrews فقد عرفه بأنه مجموعة الأهداف و السياسات و الخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط للمنشأة أو أنشطة المستقبل رد فعل لكل من نقاط الضعف و القوة في أداء المنظمة وللتعديلات و الفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطور وتنمية مجالات التميز و التنافس للمنظمة في المستقبل. (نادية العارف، 2003، ص08-09)

1-4 خصائص التخطيط الاستراتيجي: لتخطيط الاستراتيجي العديد من الخصائص نذكر منها :

➤ الآثار طويلة الاجل يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغييرات جوهرية وهامة في المؤسسة وهذا لا يظهر في الاجل القصير بل يحتاج الى فترة طويلة الامد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

- **المشاركة الواسعة** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا الى العاملين و المستفيدين والجمهور وغيرهم.
 - **المرونة** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
 - **حشد الطاقات الكامنة والموارد:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
 - **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو اسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه نطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
 - **الترتيب للخيارات والأولويات:** من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.
- 2-4 مقومات التخطيط الاستراتيجي :**

هناك عدة عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الاستراتيجيات، وهذه العناصر تعتبر كمدخلات هامة تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي وتتمثل فيما يلي :

- لا بد من وضع نظام التخطيط الاستراتيجي، ويحتوي هذا الأخير على الخطوات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي و المناسبة للشروع ، كما تحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الاستراتيجية ومدى الاستعانة بخبراء خارجين ومنه نلاحظ أن النظام يجب أن يكون مرنا للغاية، وذلك لأنه في كل مرة يواجه المشروع تهديدات أو فرصة ونريد أن نحدد استراتيجية بصددها ، وعليه أن يخطط استراتيجيا ، وهذا الأخير لا يتبع في الغالب دورة التخطيط السنوية وإنما ينشأ وفق الظروف و الاحتياج .
- **دراسة وسائل وأهداف المشروع :** حيث ان الاهداف العامة للمشروع تحدد شكل المشروع في المستقبل ، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه ، فيجب دراستها جيدا ذلك أنها قد ترشد المديرين إلى تلك الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المشروع على تحقيق الصورة التي يود تحقيقها لنفسه.
- **دراسة سياسة المشروع :** حيث ان السياسات هي مرشد للتصرف فالأصل يكون بضرورة تجانس استراتيجيات المشروع مع سياساته ، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم نشاط يرضي رغبات المشارك بصورة مستمرة ، فقد تقترح الظروف التي يمر بها المشروع حادة فقد يضطر إلى اختيار استراتيجية متعارضة أو غير منسجمة جزئيا مع السياسات الموضوعة ، ونحب أن نقول أنه لا خيار من هذا لأن الاستراتيجية هي تحرك مرحلي مؤقت على مثل هذا التعارف .

➤ أخذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إن تركيبة الإدارة العليا من المدربين من حيث أعمارهم تعليمهم مهاراتهم ودوافعهم وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الاستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي والابتكار الفردي للمدربين في وضع الاستراتيجية وعليه وجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان. (أحمد ماهر 1999، ص39-40)

2-4-3 أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يسعى التخطيط الاستراتيجي على تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها:

- ✓ زيادة التواصل و التفاعل بين المنظمة و المجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي.
- ✓ تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة .
- ✓ تزايد النمو وتعظيم الفائدة والاهتمام بالممارسات المستمرة و الرقابة على العمليات الجارية .
- ✓ قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتطوير الرؤية و المهام ذات الأولوية في المستقبل ومراجعة التقدم و التطور وحل المشكلات.
- ✓ وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف و الخطط المستقبلية .
- ✓ توفير التحليلات الموقفية و المخاطر لبيان امكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة و الضعف فيها.
- ✓ تصميم خريطة توضح فيها الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك واعادة رسم خريطة التنظيمية و البنائية للمنظمة و التحسب للمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والاعداد المنظم لمواجهتها.(توفيق مخلوفي،2020،ص9)

2-5 التحليل الاستراتيجي:

هو عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

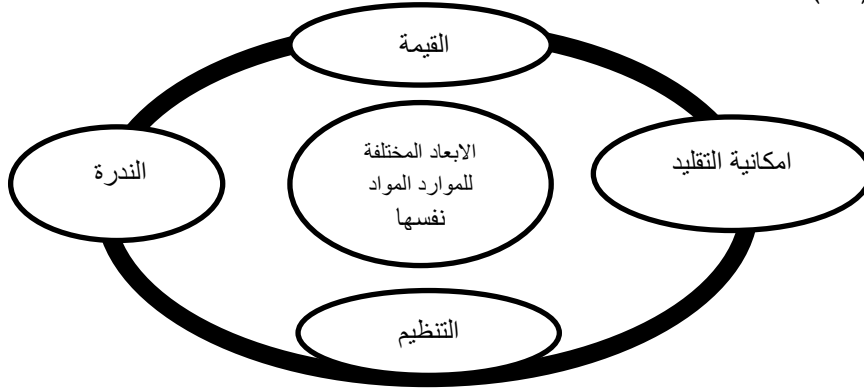
مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والبيئة الداخلية لها بغرض التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ،ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية.

2-5-1 أدوات التحليل الاستراتيجي: حتى تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي تستعين بذلك على أدوات ونماذج خاصة بالتحليل وذلك في إطار تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية.

✓ **تحليل البيئة الداخلية:** تعرف البيئة الداخلية على أنها جملة من التغيرات و العوامل و المكونات المادية و التنظيمية ذات الصلة بحدود المنظمة الداخلية ،المرتبطة أساسا بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمات الأعمال .

وفي هذا الاطار يوجد هناك عدة مداخل لتحليل بيئة المنظمة الداخلية والتي سنذكر منها:

مدخل VARIO: يمكن تقييم كل مورد من موارد المنظمة من خلال اربع قيم كما هي موضحة في الشكل رقم (03) الابعاد المختلفة للموارد.



المصدر : عبد الباربي ابراهيم 2014،ص129

يمكن شرح عناصر الشكل أعلاه كالتالي :

القيمة Valuer وتحدد فيه إذا كان ذلك المورد يوفر قيمة للزبون وفي نفس الوقت له ميزة تنافسية على المنافسين.

الندرة (Rareness) إذ لم تكن الموارد نادرة عندما يتوقع ان تسود آليات المنافسة التامة يجيب هذا البعد عن التساؤل التالي (هل يتوفر هذا المورد للمنافسين أيضا ؟ أم أنه من الموارد التي يصعب الحصول عليها من قبل الآخرين)

التقليد (Imitate) إذا كان موارد المنظمة مكلفة في تقليدها من قبل المنافسين عندما تستطيع الاحتفاظ بالمزايا التنافسية لفترة طويلة .

التنظيم (Organisation) :بين هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل انتشار ذلك المورد بشكل سليم أم لا ،بحيث أن هذا التنظيم و التكامل بين جميع هذه الموارد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة .

✓ تحليل البيئة الخارجية : إن العوامل البيئية الخارجية تلك التي تقع خارج سيطرة المنظمة نظرا للتغيرات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية جعل منها نظاما معقدا وجب على الإدارة الاستراتيجية التعامل معه من خلال أدوات تحليلية

تحليل سوات (SOWT) : هو عملية تقييم جوانب قوة المنظمة وضعفها ، وكذا الفرص و التهديدات المحيطة بها خارجيا.

ومن خلال هذا التحليل نجد أنه يركز على ألابع أدوات رئيسية هي نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة و الفرص و التهديدات خارج المنظمة و التي سيتم التعرف عليها في النقاط التالية :

نقاط القوة Straights تمثل نقاط قوة المؤسسة تلك الموارد أو المهارات أو أي ميزة تمتلكها المنظمة لمواجهة منافسيها أو أنها تشبع حاجات ورغبات الأسواق.

نقاط الضعف Weaknes مثل القيود أو القصور في الموارد التي تحد من الأداء الفعال للمنظمة ، وتحد من قدراتها التنافسية .

الفرص Opportunities هي تلك المواقف المفضلة و المرغوبة في بيئة المنظمة كاتجاهات التغيير التي تظهر عند اكتشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء.

التهديدات Threats وهي الاتجاهات غير مرغوبة للمنظمة .

الجدول رقم(01) مصفوفة SOWT

البيئة الداخلية /البيئة الخارجية	نواحي القوة	نواحي الضعف
الفرص	خلية 1 قوة وفرص	خلية 2ضعف وفرص التنويع الخارجي
التهديدات	خلية 3 قوة وتهديدات	خلية 4ضعف وتهديدات استراتيجية دفاعية

المصدر: بلال خلف السكارنة،2010، (العراقي حليلة العربي كريمة ،2018،ص06-11)

2-6 اتخاذ القرار الاستراتيجي:

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين و الباحثين ،وقد تباينت المفاهيم الخاصة به نذكر منها :

فلاح حسن الحسيني يعرفه على أنه : "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل و الإبقاء على أفضلها ،وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف". (فلاح حسن الحسيني.2000.ص150)

2-6-1 أهمية القرار الاستراتيجي:

تعد القرارات الاستراتيجية جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مساهمتها بشكل اساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة انشطتها الادارية بكفاءة وفعالية، كما أنها تختص باتجاه المستقبل مما يبرر اهميتها ، وتتوقف قدة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على ادارتها الجيدة لقراراتها الاستراتيجية وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الاهداف المرجوة ،كما أن هذه القرارات تربط بالنشاط الساعي لاكتشاف اهداف جديدة أو تعديل الاهداف الحالية إضافة إلى كونها تحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة ويكون تأثيرها شاملا على الوحدة التنظيمية نظرا لكونها تتعلق باندماج المؤسسة أو تحديد حجمها ،أو مركزها التنافسي أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها وتتضح هنا أهميتها بأنها قرارات انتقاء استراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تساهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل ويعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المؤسسة بزيادة الارباح وتهيئة الفرص التنافسية وزيادة أسعار الاسهم أو الحصة السوقية ، كما أن لهذه القرارات دور مركزي للتأثير في حياة المؤسسة وكذلك في مخرجاتها.(أعراف عبد الغفار عمر،2004،ص37)

2-6-2 خصائص القرار الاستراتيجي :

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بعدة خصائص تتمثل في :

- ❖ **المركزية في المستويات العليا :** عادة ما يتم بناء الاستراتيجية واتخاذ القرارات في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة أو المدير العام للمؤسسة ومساعديه ،وذلك لإلمامهم بإمكانات المؤسسة ومواردها ،والظروف البيئية المحيطة.
- ❖ **طويلة المدى :** يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة ، وقد تمتد بعض القرارات لتشغل حياة المؤسسة بأكملها.
- ❖ **القرار الاستراتيجي قرار حتمي :** إذ يتوجب على المؤسسة ان تتخذه مسبقا حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ولذا فليس أمام المؤسسة مفر من اتخاذه قبل البدء في

عملياتها الإدارية التشغيلية لأنها قرارات موجهة ، وتكون اسبقيات للقرارات الاخرى في كل أنحاء المؤسسة.(مؤيد سعيد السالم، 2002، ص61)

كما يضيف البعض من الباحثين بعض الخصائص الضرورية للقرار الاستراتيجي مثل :

- ❖ **تميز القرار الاستراتيجي بعدم التكرار :** إذ غالبا ما يمثل القرار الاستراتيجي معالم رئيسية تسيير المؤسسة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالي نجدها من بين قرارات الادارة التي تستمر المؤسسة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة .
- ❖ **القرارات الاستراتيجية قليلة نسبيا في عددها قياسا بالقرارات التشغيلية :** لأنها تتسم بالشمول ، ولذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.
- ❖ **تتخذ القرارات في ضوء معلومات غير مؤكدة :** وتشارك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات ويغلب على المعلومات المستخدمة في هذه القرارات بكونها معلومات كيفية (أي آراء) وليست كمية.(مركز الدراسات الاستراتيجية ، <http://forum.kau.edu>)

2-6-3 أنواع القرارات الاستراتيجية :

تتفاوت أنواع القرارات الاستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي لقرار ، وبشكل عام يتم التركيز على ثلاثة مستويات للقرارات الاستراتيجية وهي :

➤ **قرارات استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل :**

تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها كما أنها أكثر عمومية من القرارات وحدات الأعمال و القرارات الوظيفية ، وتحتوي على درجة أكبر من الخطورة ، الربحية، التكلفة والنزعة الزمنية الطويلة الأجل ، ومن خصائصها أيضا احاجة الى درجة أكبر من المرونة ، الرؤية المستقبلية ، الابتكارية وغلبة الطابع الكلي و الشمولي عليها ، ومن أمثلة هذه القرارات ، تحديد مجالات العمل ، اولويات النمو والتوسعات ، استباق أو استبعاد بعض وحدات الاعمال ، الاستحواذ أو شراء مؤسسات أخرى، الاندماج أو التحالف مع مؤسسات أخرى ، تخصيص وتوزيع الموارد الرأسمالية على مجالات الاعمال المختلفة ،تحديد مصادر التمويل طويلة الأجل ،توزيع الأرباح...الخ .

➤ **قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الاعمال :**

تقع هذه القرارات وسط بين المستويين الأول و الثالث ، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما ،وبالمقارنة مع قرارات المستوى الاول ،فإنها أقل تكلفة ومخاطرة و ربحية، ومن أمثلة هذه القرارات تحديد أساس التنافس (السعر - الجودة او الاثنين معا)، التوسع أو تقليص حجم الاعمال ،زيادة الاستثمارات أو عدم زيادتها في نفس النشاط ، قرارات التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل.

➤ قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي :

توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية، وتتضمن العديد من المسائل والامور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة، وتتخذ بشكل دوري ومتكرر، وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمؤسسة و الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال وتتصف أيضا بأنها قصيرة الأجل نسبيا وأكثر تحديدا وقابلية للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقترنة بالمستويين الأول و الثاني للقرارات ، ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي في مجال التسويق مثلا: تحديد الأسعار ،اختيار منافذ التوزيع ، قرارات الدعاية و الاعلان ، الخصومات الترويج...الخ. (نبيل محمد مرسي،2003،ص75-77)

2-7 مفهوم الرقابة الاستراتيجية :

"الرقابة هي النشاط الذي تقوم به الادارة أو هيئات اخرى لمتابعة العاملين في القيام بعملهم و التأكد من أن الاعمال التي تمت مطابقة للمعدلات الموضوعه لإمكان تنفيذ الأهداف المقررة في الخطة العامة للدولة بدرجة عالية من الكفاية في حدود القوانين واللوائح و التعليمات لإمكان اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة الانحراف سواء بالإصلاح أو بتوقيع الجزاء المناسب "

2-7-1 أهمية الرقابة الاستراتيجية :

تكتسى الرقابة أهمية كبيرة حيث حظيت ومازالت تحظى باهتمام الكثير من العلماء و المفكرين ويمكن تبين أهمية الرقابة فيما يلي:

إن تعقد التنظيمات المعاصرة وانتشارها يتطلب تواجد نظام رقابي مناسب لقياس أدائها وفعاليتها ومن خلال هذا النظام الرقابي يستطيع المسؤولون متابعة مختلف الأنشطة في التنظيم وبتزودون بالمعلومات الكافية عن (الانتاج ، المخزون المبيعات ...) التي من شأنها ضمان سير عمليات التنظيم وبذلك يمكن اعتبار الرقابة مقياس لحكم على نجاح التنظيم في أداء أنشطة.

عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الافراد العاملين داخل هذا التنظيم فتوقعات الاهداف واهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه اساسا في المقام الاول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية و النظام الرقابي الفعال هو الذي يحقق المواءمة بين هذين النوعين من الاهداف حتى يقلل من الصراعات والنزاع بين الأفراد و المنظمة كما أن الرقابة تكشف عن المعوقات التي تعترض تحقيق هذه الاهداف بكل كفاءة و فعالية كتعقيدات العمل أو كون السياسات المقررة غير فعالة ومن ثم العمل على إزالتها.

2-7-2 أهداف الرقابة الاستراتيجية :

هاك عدة أهداف تسعى الرقابة إلى تحقيقها من أهمها:

- اكتشاف الاخطاء قيل استفعالها وفور وقوعها و المعالجة و التصحيح الفوري لها.
- رفع الروح المعنوية وتعزيزها لدى العاملين ،من خلال توفير الحوافز المادية و المعنوية.
- التعرف على المشكلات والعقبات وتحديد الاسباب الرئيسية للمشكلات وتقديم الحلول .
- التأكد من أن العمليات الادارية و الفنية تسير وفق الخطط المرسومة .
- التثبت من أن المسؤوليات تؤدي بالشكل المناسب بعيدا عن الاساف و الهدر عن الانحرافات السلوكية.

3-7-2 مستويات الرقابة الاستراتيجية :

تهدف الرقابة الاستراتيجية إلى تقييم أداء المؤسسات وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية الحالية وتصنف الرقابة الاستراتيجية في ثلاث مستويات :

- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي**: يمارس هذا المستوى من الرقابة الادارة العليا ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى لخدمته.
- **الرقابة على المستوى التكتيكي**: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الادارة الوسطى ويهدف إلى احكام العمليات الرقابية على الانشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من الخطط الاستراتيجية تنفذ حسب الاصول وان النتائج دائما متطابقة مع الاهداف المخطط لها.(قبائلي نور الهدى،2017،ص6)
- **الرقابة على المستوى التشغيلي**: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الادارة الدنيا في المؤسسة ويهدف إلى إحكام النشاطات الرقابية على النشاطات و الخطط قصيرة المدى إي تلك الخطط التي تنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

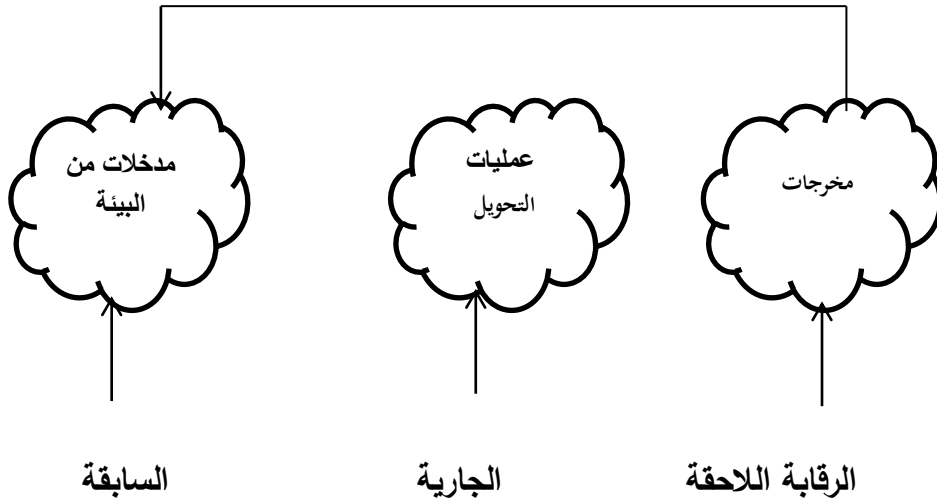
هذه المستويات الرقابية بالرغم من أنها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنها تتصف بالتكاملية فيما بينها.

2-7-4 أنواع الرقابة الاستراتيجية :هناك عدة حالات الرقابة الاستراتيجية تختلف باختلاف المعيار أو

الاساس المستخدم للتصنيف نذكر منها:

الرقابة حسب زمن ممارستها : وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

- الرقابة السابقة : هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو الرقابة الوقائية .
 - الرقابة الجارية (المتزامنة): هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية وتوصف بالغريلة.
 - الرقابة اللاحقة : تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط ويمكن توضيح أشكال الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل الآتي :
- الشكل رقم (04) اشكال الرقابة حسب زمن



المصدر: (اللطف وتركان .2005،ص149)

الرقابة حسب طريقة تنفيذها : تقسم على هذا الاساس إلى

- الرقابة المباشرة :تتضمن مقابلات شخصية لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات .
- الرقابة الغير مباشرة : تستخدم تقارير وأنواع اخرى مكتوبة لرقابة العمليات مثال التقارير الدورية والشهرية أو السنوية.

الرقابة حسب مجال تطبيقها : وتقسم وفق هذا المعيار إلى :

- الرقابة الكمية : تهتم بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- الرقابة النوعية : وهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة .(جمار بثينة،2020،ص36)

الرقابة الاستراتيجية حسب أهدافها أو موضوعاتها: تنقسم إلى نوعان

- **الرقابة الايجابية :** الهدف منها هو التأكد من ان التصرفات و الاجراءات تسير وفقا للوائح و الانظمة و التعليمات المعمول بها بما يكفل تحقيق الاهداف ويتم ذلك عن طريق الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشمل أكثر في المستقبل.
- **الرقابة السلبية :** تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصييدا ، الهدف من هذه الرقابة منع حدوث المخالفات وذلك عن طريق معاقبة المسؤولين عن استعمال السلطة دون توجيه انتباه إلى اوجه القوة و الضعف في التنفيذ ،ويمكن القول أن هذه الرقابة تقوم على تحديد الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومسبباتها.

الرقابة الاستراتيجية على اساس الجهاز الذي يمارس الرقابة :

- **الرقابة المالية :** وتعرف بالرقابة المحاسبية وتتمثل في الاجراءات التي تتعلق بحماية الأصول وضمان دقة وسلامة السجلات المحاسبية ومطابقة الأصول المدرجة بدفاتر وسجلات الشركة مع الاصول الموجودة بالفعل في أقسام الشركة المختلفة.
- **الرقابة الادارية :** تهدف الرقابة الادارية إلى التحقق من كفاءة أداء العمليات التشغيلية في الشركة و التحقق من الالتزام بالقوانين و اللوائح ، السياسات التي وضعتها إدارة الشركة وليس بالإدارة المالية وذلك نظرا لعدم ارتباط الرقابة الادارية بصورة مباشرة بالسجلات و الدفاتر المالية.

الرقابة الاستراتيجية حسب المصدر: ويمكن تصنيفها حسب مصدرها إلى نوعين :

- **الرقابة الداخلية:** وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة و على كافة المستويات الادارية و الافراد العاملين فيها على اختلاف وظائفها ومواقعهم في التنظيم سواء كانوا مدراء أو رؤساء أقسام وتشتمل على كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الاداء من الداخل وحسب تسلسل العمل ومراحله دون تعقيد مما يجعل السيطرة الادارية كاملة ومتكاملة بقدر الامكان .
- **الرقابة الخارجية :** هي رقابة تأتي من خارج المنشأة بصرف النظر عن القائمين بها فقد تكون رقابة من حملة الاسهم أو رقابة الرأي العام او الصحافة .(بلوم السعيد .د. زردومي أحمد 2018.ص336-338)

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف جوانب الادارة الاستراتيجية في ادارة المؤسسات الرياضية من خلال التعاريف و المكونات .

ونستخلص أن الإدارة الاستراتيجية هي السبيل الامثل لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية لآجال طويلة من خلال العمليات كتخطيط الاستراتيجي والتحليل والرقابة... التي تسمح بإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث

الحوكمة المؤسسية

تمهيد:

تعد الحوكمة المؤسسات من أبرز وأهم الموضوعات على المستوى المؤسسات و المنظمات الإقليمية و الدولية ،لذلك بات من الضروري التعاطي بجدية مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب لوضعه حيز التطبيق في ظل الازمات المالية و الادارية التي تشهدها المؤسسات على مستوى العالم و التي اقتضت ضرورة تغيير أساليب الإدارة والاشراف بما يرفع أدائها لتحقيق أهدافها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الحوكمة وتطورها ومبادئها

1- التطور التاريخي مفهوم حوكمة المؤسسات :

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

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

في عام 1985 تزامن وانهيار عدة مؤسسات مالية تعمل في قطاع الادخار و القروض في الولايات المتحدة الأمريكية تأسست لجنة تريداوي (Commission Treadway) ، وتمثل دورها الاساسي في تحديد أسباب سوء توضيح الوقائع في التقارير المالية ، وتقديم توصيات تعمل علمنع حدوث الغش و التلاعب في اعداد القوائم المالية .

حيث أصدرت هذه اللجنة أول تقرير لها ن حوكمة المؤسسات عام 1987، والذي يسعى لتوفير بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي ، وما تقتضيه لضرورة الافصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية وتقوية مهنة التدقيق الداخلي أمام مجالس إدارة المؤسسات .

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

(ايوب مخيش.2019،ص16)

وفي أعقاب الأزمة الآسيوية سنة 1998 جاءت مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مع البنك الدولي وكذا بنك التنمية الآسيوي لتؤكد على أهمية تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات عن طريق الانطلاق في عقد عدد من المؤتمرات الدولية ، فكانت مشاركات من الولايات المتحدة مجسدة في إصدار بورصة نيويورك و الرابطة الوطنية لتجار الأوراق المالية تقريرا و المعروف ب (Ribbon Report Blue) و الذي اهتم بأهمية الدور الفعال الذي يمكن ان تقوم به لجان التدقيق بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات . (محمد مصطفى سليمان،2009،ص15) .

وفي 1999 قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) بإصدار مجموعة مبادئ حوكمة المؤسسات التي تم تعديلها عام 2004، وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلة مساعدة الدول في تطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات ، من خلال تقديم السبل الإرشادية لتدعيم غدارة المؤسسات وكفاءة اسواق المال و التي تساعد على استقرار الاقتصاد العالمي ككل ، وهي تلك الخطوط التي حرصت المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية على التأكيد عليها من أجل الحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاديات ككل.

وفي نهاية سنة 2001 اخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات و الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الامريكية وإفلاسها ،وبدأت هذه الاوضاع المتردية بالإعلان عن إفلاس شركة إنرون (Enron)العلاقة في مجال الطاقة وشركة وورلدكوم (Worldcom)وهي ثاني أكبر شركة اتصالات في العالم وشركة زيروكس(Zerox) الرائدة في مجال أجهزة تصوير المستندات ،وشركة ميراك (Merak)العلاقة في مجال صناعة الدواء وقد نتج عن ذلك انهيار أسعار أسهم المؤسسات،

وأصدرت هيئة الأوراق المالية في الولايات المتحدة الامريكية في عام 2002 قانون (Sarbanes-Oxley) كتعديل لقانون الأوراق المالية ، وذلك لحماية حقوق المستثمرين في المؤسسات المدرجة في البورصة وإعادة ثقتهم في هذه المؤسسات وإدارتها .

وهناك بعض الدول ومنها كندا قدمت ارشادات جديدة للشركات في 2002 تتعلق بالإجراءات التي يجب أن تتبعها لتحقيق حوكمة جيدة ،وقد ركزت هذه الارشادات على قياس أداء مجالس الإدارة في المؤسسات والعمل على تطويره.

كما أصدر روسيا قانون حوكمة المؤسسات لعم 2003 الذي ساعد في رفع مستوى تطبيق معايير حوكمة المؤسسات في المؤسسات الروسية إلى مستوى مقبول لدى المستثمرين ، وفي اليابان خلال نفس العام صدر قانون تضمن المساغة و الافصاح و المحاسبة كتعديل لقانون صادر عن اللجنة الحكومية لحوكمة المؤسسات عام 1997 و المعدل و المتمم سنة 2001.

كان لظهور العومة وسياسات التحرير الاقتصادية أهمية قصوى لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات بصورة سليمة من قبل المؤسسات ، كما فرضت على الحكومات إنشاء إطار قانونيا وتشريعيا ومؤسسيا لمفهوم حوكمة المؤسسات ، وفيما يلي يمكن إجمال أهم الاسباب و الدوافع التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات وازدياد الاهتمام بها :

- صدور التشريعات والتقارير لمتضمنة مبادئ تطبيق حوكمة المؤسسات .
- حدوث بعض حالات الإفلاس الكبرى للشركات العالمية بسبب سوء الإدارة.

- مشكلة انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة.
 - حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة .
 - عدم تحديد مسؤولية مجلس الإدارة ومهام إدارة الشركة تجاه أصحاب المصالح و المساهمين.
 - تحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل كبير وبحث المؤسسات عن مصادر للتمويل بأقل التكاليف .(اتحاد المؤسسات الاستثمارية،2011،ص69)
- 2- أهمية حوكمة المؤسسات :**

تبرز أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة من خلال أهمية ومبررات وجودها ،وتظهر من خلال النواحي الاقتصادية ،و القانونية وكذا الناحية المحاسبية و الرقابية :

1-2 الأهمية الاقتصادية لحوكمة المؤسسات:

تبدو أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة كونها أداة رقابية وتقييمية وذات أهمية بالنسبة لحملة الأسهم و الأطراف ذات العلاقة، كونها توفر الحماية اللازمة للحقوق، وتوفر ضمان معقول وملائم فيما يتعلق بتحقيق الأرباح والايادات الناجمة عن استثمار الأموال كما تستند أهميتها إلى أسواق رأس المال بفضل تحديد معايير جيدة لحوكمة المؤسسات يمكن بفضلها تعزيز كفاءة هذه الاسواق وتوفير معلومات للمستثمرين تمكنهم من معرفة المزيد عن المؤسسات وعن أدائها واتخاذ القرارات الاستثمارية على ضوءها.

كما تعد حوكمة المؤسسات ذات أهمية للاقتصاد ككل، إذ أن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة المؤسسات ونظام الاقتصاد في أي بلد ،فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة المؤسسات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات ،وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في مجال الاعمال 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 اهدافها الاستراتيجية.

كما يؤدي تطبيق الحوكمة إلى التقليل من مخاطر حدوث الأزمات المالية و التي تصاحبها في العادة تكاليف اجتماعية واقتصادية عالية.(ميللستاين ابرام ،2003،ص32)

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 و المقرضين و العاملين وغيرهم وتعد القوانين و المعايير المؤسسة لعمل المؤسسات وقوانين الأسواق المالية و المعايير 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 ان تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين و القرارات و النظم الأساسية المؤسسة للشركة. (مخائيل أشرف حنا، 2005، ص05)

وفي هذا الإطار جاء اقتراح مؤسسة التمويل الدولية (IFC 2002) بأن يتم إصدار قواعد لحوكمة المؤسسات مع إمكانية تضمن بها قوانين أسواق رأس المال و المؤسسات ، مع ضمان كفاءة المناخ التنظيمي و الرقابي ، حيث يتعاطم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق استنادا إلى دعامتين أساسيتين هما الإفصاح و الشفافية ، والمعايير المحاسبية السليمة.

فالحوكمة الرشيدة في المؤسسات توفر لحملة الأسهم الصغار نسبة أكبر من السيولة وذلك عن طريق بناء الثقة و الكفاءة في أسواق المال ، الامر الذي يتيح لهم فرصة أكبر في تنويع أصولهم وبيعها وفق رغباتهم وحسب ما تقتضيه ظروفهم.

3-2 الأهمية المحاسبية و الرقابية :

تتجسد أهمية حوكمة المؤسسات في الجانب المحاسبي و الرقابي فيما يلي :

- محاربة الفساد المالي والاداري في المؤسسات
- تحقيق ضمان النزاهة والحيادية لكافة العاملين بالشركة انطلاقا من الادارة العليا ، المدراء التنفيذيون إلى أبسط عامل أو متعامل بالشركة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية .
- ضمان توفير حد كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراجعي الحسابات الخارجيين و التأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم الخضوع لضغوطات مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

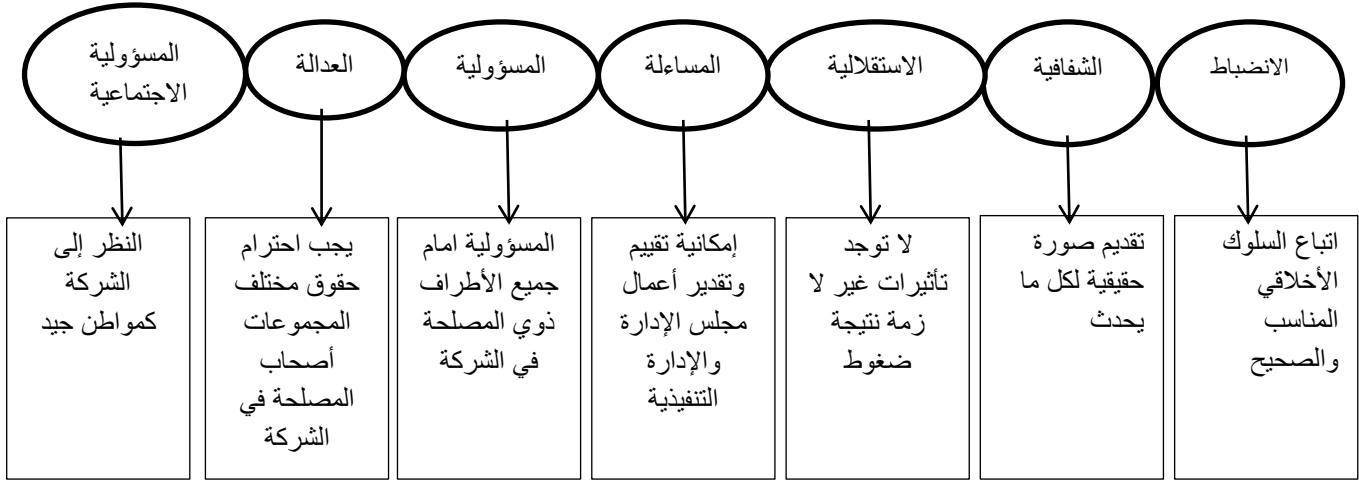
3- خصائص حوكمة المؤسسات :

من خلال التعرض لمفهوم وأهمية حوكمة المؤسسات و التي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح ، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص ،ويمكن تلخيص أهم خصائصها فيما يلي:

- ✓ **الانضباط:** إلى إتباع السلوك الاخلاقي المناسب و الصحيح و الذي يعبر عن ولاء العاملين والتزامهم بمبادئ وقيم العمل.
- ✓ **الشفافية :** وتتمثل بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث داخل كيان الشركة مثل الإفصاح عن أهدافها المالية ، نشر القوائم المالية و التقارير السنوية في الوقت المناسب ، دون إخفاء أي جوانب يفسرها البعض بأنها إخفاقات أو مشاكل تؤثر على مسيرتهم الوظيفية.
- ✓ **الاستقلالية :** يقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له ، وعدم ممارسة أي ضغوط عليها .
- ✓ **المساءلة :** للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة ، واللجان التابعة له ، كإدارة العليا ولجان التدقيق الداخلي والخارجي ، وكذا اعضاء الإدارة التنفيذية عن قراراتهم ، وإمكانية تقييم وتقدير أعمالهم .
- ✓ **المسؤولية :** وتعني المسؤولية أما جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- ✓ **العدالة و الامانة :** ويقصد بها احترام حقوق مختلف اصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم وذلك بكل أمانة.
- ✓ **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كشخص معنوي يؤدي دورا ايجابيا في الوسط الذي يعمل فيه.(طارق عبد العال حماد،2005،ص03) .

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

الشكل رقم (05) خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر : (طارق عبد العال حماد ،2005،ص23)

4- أهداف حوكمة المؤسسات :

نظرا لارتباط وتداخل مفهوم الحوكمة بمجموعة من الأبعاد التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية للشركات ،فقد تعددت وجهات النظر أيضا حول الأهداف المرجوة من تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات وذلك من خلال :

- ✓ تحقيق الشفافية المطلوبة لاستمرارية المؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية، إذ تضي الحوكمة ثقافة الشفافية و الوضوح على سلوك الإداري والوظيفي لتلك المؤسسات.
- ✓ زيادة الثقة وتحسين المصدقية في المؤسسات التي تطبق معايير ومبادئ الحوكمة من خلال زيادة الثقة في أنشطتها ولوائحها.
- ✓ ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في المؤسسات و المتمثلة في مجالس الإدارة وحملة الأسهم والاقسام و الهياكل الادارية وكل من تهمهم أنشطة الشركة واستثماراتها بحيث يتم رعاية جميع المصالح وحمايتها بكل وضوح وشفافية.
- ✓ زيادة تنافسية الشركة وتمكنها من الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السوق في مجال أنشطتها من خلال العمل على جذب الاستثمارات واستقطابها.
- ✓ مكافحة الفساد المالي والإداري في المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الإفصاح و الشفافية ،وكذا من خلا تطبيق وتفعيل نظم الرقابة الإدارية و المالية.

✓ حماية اموال المساهمين عبر توفر معلومات صحيحة وشفافة على أنشطة الشركة والوضع المالي ككل بما يمكن المساهمين الحاليين والمتوقعين من اتخاذ قراراتهم بآء على ما يظهر من الوضع المالي لتلك المؤسسات .

✓ تحديد صلاحيات مجلس الإدارة لمنع الإضرار بمصالح المساهمين ،وكذا الأطراف الأخرى ذات المصلحة كالعملاء والدائنين أو غيرهم

✓ ضمان تدقيق الأداء المالي للشركة وحسن استخدام أموالها ومدى الالتزام بالقانون في ضوء قواعد الحوكمة.(أيوب مخيش،2019،ص21-22)

مما سبق يمكن أن نستخلص أن أهداف حوكمة المؤسسات على تعددها فإنها متكاملة وتهدف إلى تحقيق جملة من المزايا ، والتي تهم كل من الأفراد والمؤسسات و الاقتصاد ككل .

5- محددات حوكمة المؤسسات و ركائزها:

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

1-5 المحددات الداخلية : وتشير إلى القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

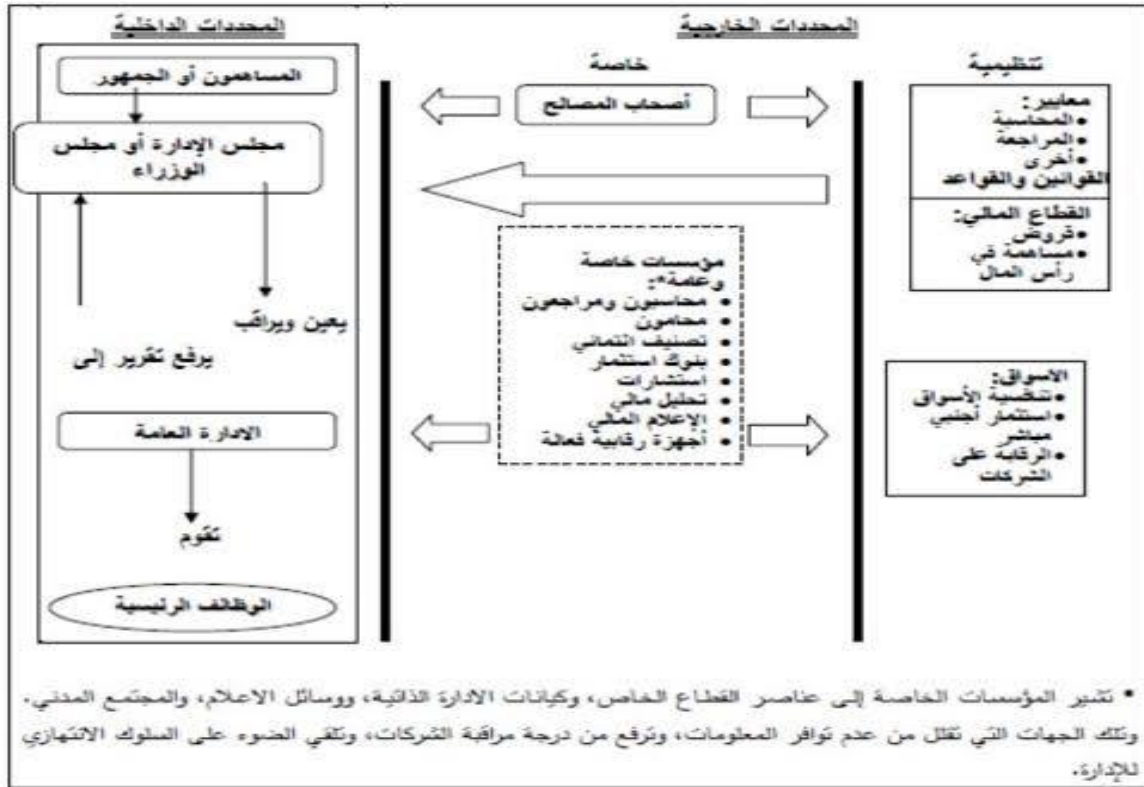
2-5 المحددات الخارجية : وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال على:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات وتوفير درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
- كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات. توافر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين و المحامين وكذا المؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها.

- توفر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة و التصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

للإشارة فإن أهمية المحددات الخارجية تكمن في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن سير الشركة و التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

شكل رقم (06) المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات



المصدر: Iskander, M. and N. Chamliou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

إضافة على المحددات الداخلية و الخارجية التي تمكن المؤسسات من التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات ، فإنه تتوفر ركائز أساسية تسهم أيضا في تحقيق ذلك ، حيث تركز حوكمة المؤسسات على ثلاثة ركائز أساسية وتتمثل فيما يلي: (طارق عبد العال حماد، 2008، ص47)

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

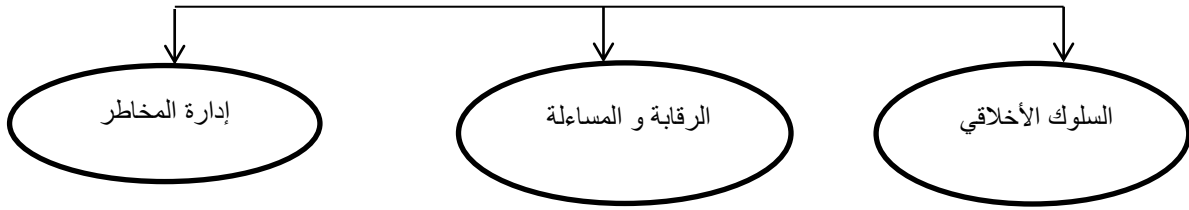
❖ **الركيزة الثانية :** بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات ، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة حيث أن الاطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبة أمام المساهمين

وأصحاب المصالح تتمثل في مجلس الإدارة واللجان التابعة له كلجنة التدقيق، الغدارة العليا ، إدارة التدقيق الداخلي و الخارجي.

❖ **الركيزة الثالثة :** وتتعلق بإدارة المخاطر ،لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها ، ل

رفع ادائها المالي ،والشكل الموالي () يوضح ركائز حوكمة المؤسسات :

الشكل رقم (07) :ركائز حوكمة المؤسسات



<ul style="list-style-type: none"> - وضع نظام لإدارة المخاطر. - الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة 	<p>تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال ،مصلحة المؤسسات ،البورصة ،البنك المركزي في حالة البنوك. أطراف رقابية مباشرة: - المساهمون ،مجلس الإدارة ،لجنة المراجعة ،المراجعون الداخليون ،المراجعون الخارجيون. - أطراف أخرى : الموردون العملاء المستهلكون المودعون المقترضون 	<p>ضمان الالتزام السلوكي من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالأخلاقيات الحميدة - الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيدة - التوازن في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بالمنشأة. - الشفافية عند تقييم المعلومات - القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.
--	---	---

المصدر (طارق عبد العال حماد ،2008،ص47)

6- مبادئ حوكمة المؤسسات :

تتمثل حوكمة المؤسسات واحد من أبرز الموضوعات التي حازت اهتماما دوليا واسعا لا سيما خلال منتصف التسعينيات خاصة من قبل الهيئات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) ،صندوق النقد الدولي ،والبنك الدولي والتي سعت إلى وضع مبادئ لحوكمة المؤسسات ،وتعتبر مبادئ من منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من أشهر المبادئ وأكثرها انتشارا .

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

المبدأ الاول : توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

يجب أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على شفافية وكفاءة الأسواق وان يتفق حكم القانون السائد كما يجب أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الأطراف وحتى يكون لهذا الإطار دور فعال يجب أن يتضمن ما يلي : (علاء فرحان طالب ،إيمان شيحان المشهداني،2011، ص35-36)

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

* أن تتفق متطلبات الحوكمة القانونية و التنظيمية مع حكم القانون وأن تكون قابلة للتنفيذ.

* أن تكون المهام و المسؤوليات موزعة بنصوص تشريعية لضمان الثقة وخدمة المصلحة العامة.

المبدأ الثاني: حفظ حقوق المساهمين :

يجب ان يحمي إطار حوكمة المؤسسات المساهمين ويسهل عليهم ممارسة حقوقهم .

يجب أن تتضمن هذه الحقوق ما يلي :

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

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

* المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

* الحصول على حصص من أرباح الشركة.

* للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها أي تعديل في نظام الشركة الأساسي أو عقدها التأسيسي ،وكل ما يتعلق بالقواعد التي تحكم الشركة العمليات غير العادية كبيع الأصول أو تحويلها،الترخيص بإصدار أسهم إضافية .

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

* تزويدهم بالمعلومات الكافية عن تاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة ،وحقهم في الإطلاع على القضايا التي يتم أخذ القرارات فيها.

- * الحق في توجيه الاسئلة على مجلس الإدارة و المساهمة في وضع بنود جدول أعمال الجمعية العامة وإمكانية اقتراح القرارات ضمن الحدود المسموح بها.
- * حق المشاركة في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المؤسسات و المشاركة في وضع سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين كتقديم الأسهم لهم وللعاملين في الشركة.
- * حق المساهمين في التصويت شخصيا أو بالإنابة دون التأثير سواء تم ذلك حضوريا أو غايبا .
- * ضرورة الإفصاح عن الهياكل التنظيمية و الترتيبات الرأسمالية التي قد تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.
- * ضرورة قيام الأسواق بكل كفاءة وموضوعية في الرقابة على أداء المؤسسات من خلال:
- * الوضوح والافصاح عن القواعد والاجراءات التي تتضمن عمليات الحيازة والعمليات الاستثنائية ،كحدوث عمليات الاندماج أو بيع حصص جوهرية من أصول الشركة.
- * عدم استخدام الآليات المضادة لعمليات الاستحواذ التي يمكن ان تحمي مجلس الإدارة من المساءلة.
- * تسهيل ممارسة حقوق الملكية لكافة المستثمرين بما فيهم المستثمرين المؤسسين ،حيث يتوجب عليهم ما يلي :
- * يجب على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة المؤسسات الخاصة بهم ، وعن سياسات التصويت المتعلقة باستثماراتهم.
- * يجب على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن كيفية تعاملهم مع التعارض المادي في المصالح والذي يمكن أن يؤثر على ممارستهم لحقوق الملكية.
- * حق المساهمين بما فيهم المستثمرين المؤسسين بالتشاور في الموضوعات المتعلقة بحقوقهم الأساسية وفقا للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الاستثناءات لمنع حدوث الاستغلال.

المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين:

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

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

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

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

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

* التصدي لأي عوائق يمكن ان تعرقل عملية التصويت.

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

* منع تداول الأسهم التي لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

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

🚩 المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح:

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

* احترام حقوق أصحاب المصالح.

* حماية أصحاب المصالح من أي انتهاك في حقوقهم ،وحقهم في الحصول على تعويض أفعال.

* تفعيل المشاركة من خلال آليات تعزيز الأداء .

* توفير المعلومات المناسبة و المنتظمة لتفعيل مشاركتهم ودورهم في عملية الحوكمة.

* تمكينهم من الاتصال بالإدارة وبكل سهولة ، وأن يقدموا اقتراحاتهم ووجهات نظرهم بكل ما يرونه مخالفاً ويجب على مجلس الإدارة أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار ، وعدم الإنقاص من حقوقهم إذا فعلوا ذلك.

✚ **المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة ،ومن بينها الموقف المالي ،الأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، يجب ان تشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:

* النتائج المالية والتشغيلية للشركة و أهداف الشركة و عوامل المخاطرة المنظورة.

* حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين الرئيسيين و المرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

* المسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.

* هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات .

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

* يجب الاطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل ،بهدف إتاحة التدقيق الخارجي و الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

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

✚ **المبدأ السادس: مسؤولية مجلس الإدارة:** تتمثل مسؤولية مجلس الإدارة من خلال التوجيه والإرشاد الاستراتيجي الذي يتضمن نظام الحوكمة ودور مجلس الإدارة في الرقابة على أداء الإدارة في الشركة وإخضاع مجلس الإدارة للمساءلة أمام الشركة والمساهمين ومن خلال ما يلي :

* اعتماد أعضاء مجلس الإدارة في عملهم على المعلومات الكافية مع العناية الواجبة وحسن النية بما يحقق للشركة أفضل النتائج و العدالة في المعاملة بين المساهمين.

* يجب على مجلس الإدارة القيام بالوظائف و المهام الرئيسية التالية :

* توجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل الرئيسة وسياسة المخاطر و الموازنات ، ووضع الأهداف و الإشراف على تطبيقها والإشراف على المصاريف الرأسمالية وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

* الإشراف على تطبيق نظام الحوكمة و اجراء التغييرات اللازمة وتحديد المرتبات و المكافآت والإشراف على المديرين التنفيذيين وتغييرهم إذا لزم الأمر كذا موازنة مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين بأسهم طويلة الأجل .

* الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة ومتابعة أي تضارب في المصالح بين الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة و المساهمين كاستخدام الأصول في المصلحة الخاصة.

* ضمان سلامة التقارير المالية وحسابات الشركة من خلال مدقق مستقل ونظام رقابة فعال، وضرورة وجود نظام لإدارة المخاطر و الرقابة المالية والالتزام بالمعايير والقوانين ومتابعة عمليات الإفصاح ووسائل الاتصال و تحري الدقة والموضوعية في ممارسة شؤون الشركة ضمن الشروط التالية:

* أن يقوم مجلس الإدارة بتكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ، من ذوي القدرة على ممارسة الحكم السليم ،للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تضارب للمصالح فيها.

* أن يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن صلاحيات ومسؤوليات أي لجان يتم تشكيلها.

* أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على قدر من المسؤولية في إدارة شؤون الشركة.

* توفر المعلومات الكافية و المناسبة لقيام أعضاء مجلس الإدارة بمهامهم بكل دقة وكفاءة .

لقد أوردت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بعض الملاحظات فيما يتعلق بهذه المبادئ من أهمها:

✓ أن هذه المبادئ ليست جديدة تماما أو مستحدثة فهي معروفة منذ أمد بعيد ولكن الجديد فيها هو تجميعها مع في حزمة واحدة من الإجراءات واعتبارها كدليل إرشادي.

✓ ان هذه المبادئ ليست ملزمة، بل الغرض منها هو أن تكون نقاط مرجعية تمكن صناعات السياسات في مختلف الدول من استخدامها عند إعداد الأطر القانونية و التنظيمية والمؤسسية ، بما يعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في مختلف البلدان.

✓ أن هذه المبادئ ليست ثابتة بل قابلة للتغيير والتطوير ، كلما طرأت تغييرات كبيرة على الظروف المحيطة بالشركة.(أيوب مخيش،2019،ص28-31)

خلاصة:

نستخلص مما سبق أن تطبيق حوكمة المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة لأنها أسلوب أساسي لتحقيق التوازن في ادارة المؤسسات من خلال مبادئها ، فالحوكمة أداة تضمن تحقيق عناصر الثقة والمصداقية و الشفافية في البيانات وتأكيد نزاهة الادارة وضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.

الفصل الرابع

آليات تفعيل حوكمة المؤسسات
الرياضية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تبيان وتوضيح العلاقة بين الادارة الاستراتيجية و الحوكمة في المؤسسة الرياضية كغيرها من المؤسسات وآليات تطبيقها وأهميتها في مكافحة الفساد المالي والاداري باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية بنزاهة وشفافية.

1- علاقة الادارة الاستراتيجية بحوكمة المؤسسات

كان الغرض الاساسي من تشكيل الهيئات الرياضية في السابق تنظيم المسابقات ووضع القوانين ولهذا كانت ادارة المنظمات الرياضية في ذلك الوقت تكاد تخلو من المشاكل ولكننا نرى أن دور المنظمات قد تغير الآن حيث أن إدارتها أصبح أكثر تعقيدا وذلك لدور التجاري والاستثماري في دعم المنافسات الرياضية ورغبة أكثر من جهة الدولة في السيطرة على الرياضة ووضع المؤسسات الرياضية تحت المسائلة من قبل عدة جهات كل هذا قاد المنظمات الرياضية بشكل طوعي الى تحسين أدائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الادارة وجعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في المؤسسة .

وبما أن ممارسة الحوكمة المؤسسية ينعكس في العلاقة بين مجلس الادارة المنتخب من قبل أعضاء الهيئة العامة للعمل نيابة عنهم وبين الادارة اليومية للمنظمة ومن لهم مصلحة في الرياضة تصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة بأنه الالتزام بالسعي نحو التحقيق المستمر و الذي هو من الخواص الاساسية المهمة في الرياضة ،لذلك أخذت المنظمات الرياضية الدولية في عدة دول على عاتقها النظر في موضوع الحوكمة في المؤسسات الرياضية عن طريق الاقتباس من سوابق في المؤسسات التجارية والمؤسسات خارج الرياضة والاستفادة من خبراتهم في وضع الاطر التي تحدد الادوار بين الهيئة العامة و المجالس الادارية والادارة وكل من لهم مصلحة في المؤسسة الرياضية .(بربريش شريف،2016،ص56)

وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي و الحوكمة في القطاع العام ،فان وجود تخطيط استراتيجي فعال داخل المنظمات وتوفير أدواته المختلفة يجعا من السهل على المنظمة وضع الأنظمة و التعليمات الواضحة لتحقيق هذه الخطط على المستويين قصير الأجل وطويل الأجل ، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي له دور كبير في تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظمات ،فإن تطبيق مبادئ الحوكمة تتأثر بدرجة كبيرة بعناصر التخطيط الاستراتيجي بمعنى وجود علاقة ايجابية لمبادئ الحوكمة والإجراءات والبرامج المطلوبة لتحقيق ذلك في المستقبل و الكيفية التي يقاس بها مستوى النجاح والتميز في الأداء .

كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأهداف وطرق تنفيذها على المدى الطويل بدقة كبيرة ، كما تلعب الحوكمة في القطاع العام دورا مهما في توفير الأنظمة المتكاملة و الشاملة في تنفيذ هذه الخطط والاهداف بشفافية وعدالة من خلال الالتزام بالتعليمات و الأنظمة و القوانين وتجنب الأخطاء ومحاسبة الإدارة في حال وجود أية فجوات بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي .

إن تطبيق الحوكمة بالتوازي مع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات القطاع العام يعمل على تحسين الميزة التنافسية من خلال التأكيد على الشفافية في المعاملات المختلفة وتحسين الأداء لجذب

الاستثمارات وزيادة ثقة الجمهور وتحقيق درجة عالية من النزاهة و الاستقلالية وتفادي الأخطاء والانحرافات وتحقيق الاستفادة القصوى من الأنظمة المختلفة. (مجلة العلوم الادارية والاقتصادية 2021)

2- آليات حوكمة المؤسسات في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة الرياضية :

هناك مجموعة من آليات تفعيل الحوكمة في المؤسسات الرياضية يمكن تصنيفها الى آليات داخلية وآليات خارجية.

1-2 الآليات الداخلية :

1-1-2 مجلس الادارة :

إن المسؤولية الاساسية لمجلس الادارة هي تحديد استراتيجيات المؤسسة واستيعاب القضايا والقوى والمخاطر التي تدفع أعمال الشركة او المؤسسة وكذلك الاشراف على أداء الإدارة ولا شك أن تشكيل مجلس إداري قوي ونشط ويكون أغلبية أعضائه مستقلين هو المفتاح الأساسي للوفاء بمهام مجلس الإدارة وتحقيق حوكمة فعالة .

ويضع مجلس الادارة نظام داخلي يتألف من لجان من بين أعضائه الغير التنفيذيين تهتم بالتعينات والتدقيق والمكافآت يتم مراجعتها بشكل سنوي.

2-1-2 لجنة التدقيق :

وهي مكونة من أعضاء مجلس الادارة الذين تركز مسؤوليتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الادارة، فهي مجموعة مكونة من أعضاء مجلس الادارة في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل ،ويحکم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤولياتها وواجباتها .

3-1-2 لجنة التعينات :

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الادارة و الموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلائم مهاراتهم وخبرتهم مع المهارات المحددة من المؤسسة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب اشتغالها.

2-1-4 لجنة المكافآت :

وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا ومجلس الإدارة . (لوانشي سمية وضيف الله هبة الرحمان. 2021ص 37-38).

تتمثل بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته في ما يلي:

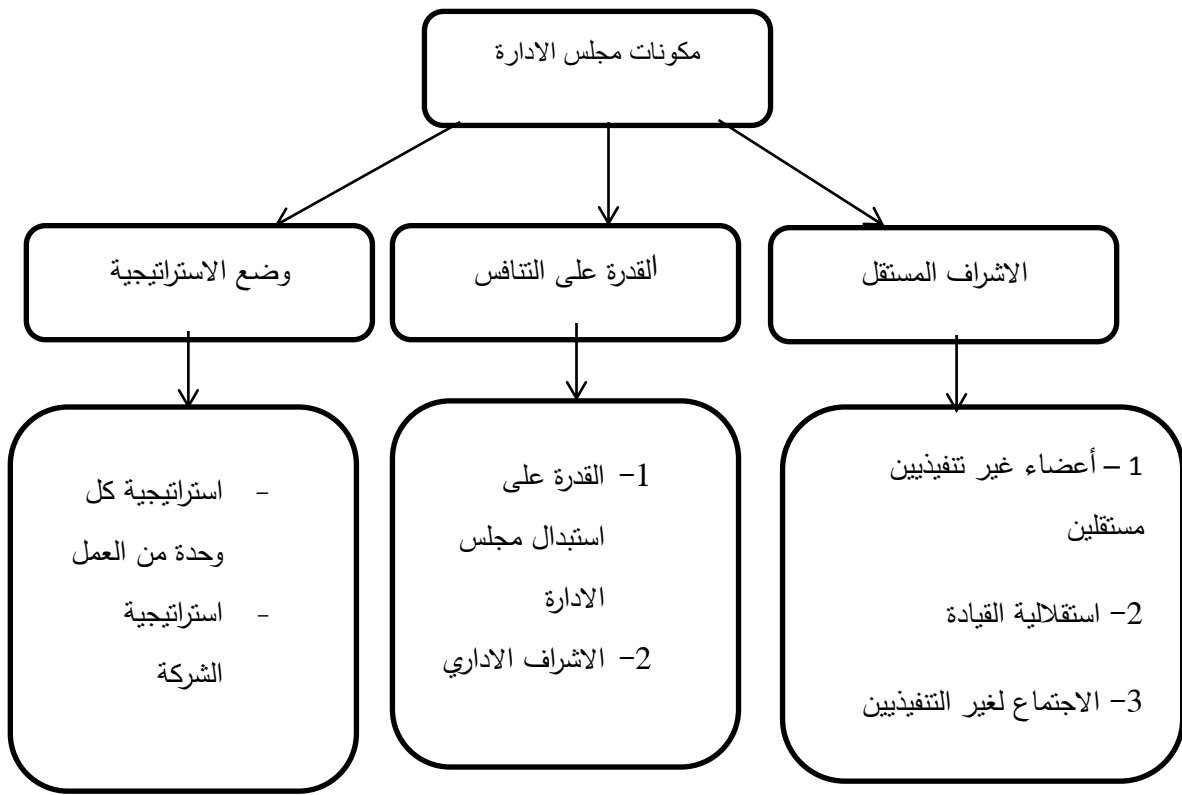
- ✓ الاشراف المستقل ووضع الاستراتيجيات والسياسات و الخطط والاجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها وخدمة المجتمع المحلي.
- ✓ قدرة مجلس الإدارة على التنافس ونعني به الآلية التي تمكن ذوي القدرة الأفضل على القيام بعمل ما.
- ✓ اتخاذ الاجراءات اللازمة لضمان الالتزام بأحكام التشريعات النافذة.
- ✓ وضع سياسة الافصاح والشفافية الخاصة بالمؤسسة ومتابعة تطبيقها وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية و التشريعات النافذة.
- ✓ وضع سياسة التفويض واضحة في الشركة يحدد بموجبها الاشخاص المفوضين وحدود الصلاحيات المفوضة لهم.
- ✓ تحديد مهام وصلاحيات الادارة التنفيذية في المؤسسة.
- ✓ اعداد التقارير السنوية ونصف سنوية من أعمال المؤسسة متضمنة البيانات المالية وفقا لأحكام التشريعات النافذة.
- ✓ تنظيم الأمور المالية و المحاسبية والادارية للمؤسسة بموجب أنظمة داخلية خاصة.
- ✓ وضع سياسة المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
- ✓ تعيين المدير العام للشركة وإنهاء مهامه.
- ✓ اتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل في المؤسسة بما في ذلك التأكد من الالتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والانظمة الداخلية و السياسات والخطط والاجراءات التي يضعها مجلس الادارة .
- ✓ مراجعة وتقييم أداء الادارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات و الخطط الموضوعة .
- ✓ وضع آلية لاستقبال الشكاوي والاقتراحات المقدمة من قبل المساهمين بما في ذلك اقتراحاتهم الخاصة بإدراج مواضيع معينة على جدول الاعمال الهيئة العامة بشكل يضمن دراستها وترشيدهم القرار المناسب بشأنها خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ اعتماد اسس منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والادارة التنفيذية بما يساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها وغاياتها.

✓ وضع سياسة عمل خطة لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في المؤسسة ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي.

وبالتالي توفر خصائص استقلالية أعضاء المجلس وخبرتهم كفيل بضمان فعالية المجلس بأداء مهامه الاشرافية و الرقابية وتفعيل دوره في ترشيد واتخاذ قرارات صائبة وعملية.

(يوسف خنيش 2009 ص 109)

شكل رقم (08) تطبيق مجلس الإدارة للحوكمة المؤسسية



المصدر : محمد مصطفى سليمان .ص 98

2-2 الآليات الخارجية:

تتمثل آليات حوكمة المؤسسات الخارجية في المؤسسات الرياضية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة و الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الآليات ما يلي:

2-2-1 التدقيق الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة المؤسسات المملوكة للدولة إذ يساعد المدققين الخارجيين لهذه المؤسسة على تحقيق المساءلة و النزاهة وتحسين العمليات فيها ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح و المواطنين بشكل عام ،ويؤكد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة على الاشراف ،التبصر ،الحكمة .

2-2-2 أصحاب المصالح و المساهمين في المؤسسة :

تتطلب حوكمة المؤسسات التزام ادارة المؤسسات بالتزاماتها تجاه عملائها ومورديها و المجتمعات التي تعمل فيها فكل هذه المجموعات تستفيد من مزايا إدارة المؤسسات بشكل جيد وبذلك تبني الثقة ويمنع تبديد الأموال .

إن الدور الاساسي لأصحاب المصالح هو عدم التعارض في ما بينها ومن ثم الابتعاد عن الانتهازية و الميول الشخصية في اتخاذ القرارات لصالحهم و الاتفاق مع مجلس الادارة وحقوق المساهمين في المؤسسة وعليه يتم تفعيل هذا الدور للوصول إلى فعالية أصحاب المصالح و المساهمين وترشيد القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة وضمان الرقابة على مجلس الادارة عن طريق الاشتراك في مداورات الهيئة العامة والتصويت على القرارات المجمع اتخاذها في اجتماعاتها.

2-2-3 القوانين و التشريعات :

غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة لذلك أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم العملية بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

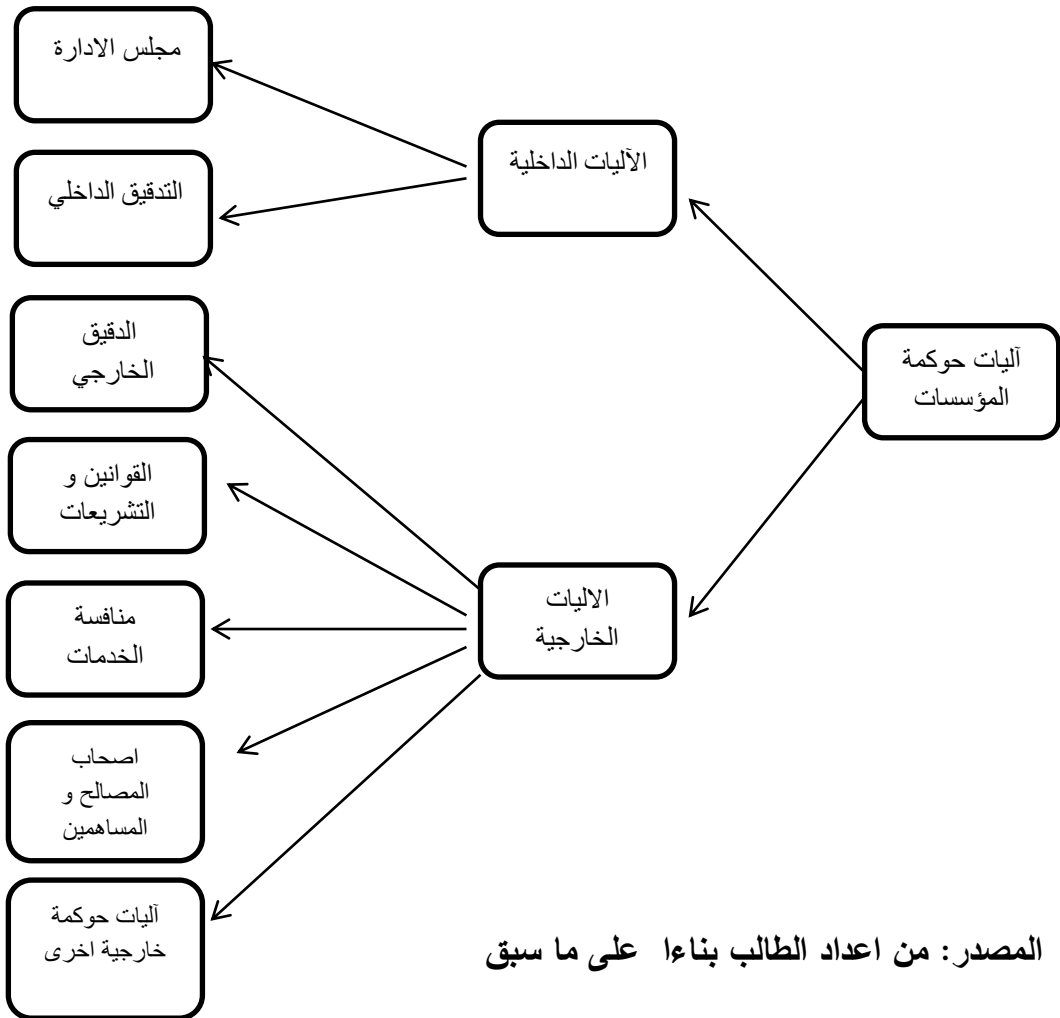
2-2-4 منافسة الخدمات (سوق المنتجات):

منافسة الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Impavido and Hass) وذلك بقولهم إن لم تقوم الادارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) أنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال ، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن إن منافسة الخدمات أو سوق المنتجات تهذب سلوك الادارة وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الاداري Labor MarKet للإدارة العليا.

آليات حوكمة خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في المؤسسة ويذكر Cohental انها تتضمن ولكن تقتصر على المنظمين المحليين الماليين وبعض المنظمات الدولية فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطات هائلة على الحكومات و الدول من أجل محاربة الفساد المالي و الاداري . (لوانشي سمية وضيف الله هبة الرحمان . 2021ص39).

الشكل رقم(09) آليات حوكمة المؤسسات في المؤسسات الرياضية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على ما سبق

3- أهمية الآليات حوكمة المؤسسات في الحد من الفساد الاداري و المالي :

تكمن اهمية تفعيل حوكمة المؤسسات باعتبارها عملية ادارية تقوم على توجيه و رقابة المؤسسات في التقليل من مخاطر الفساد الاداري و المالي كما يلي :

- المساءلة وهي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة سواء كانوا منتخبيين أو معينين تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها وحق المواطنين وأصحاب المصالح في الحصول على المعلومات اللازمة والتأكد من أن أعمال هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لمهامهم.
- المحاسبة وهي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والادارية والاخلاقية عن نتائج أعمالهم.(بربريش شريف العدد 13 .2016.ص 66)
- تقوم لجنة المراجعة كآلية من آليات حوكمة المؤسسات على زيادة الثقة والشفافية في المعلومات التي تفصح عنها المؤسسات ،وذلك من خلال دورها في اعداد التقارير المالية وشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية ، وكذلك دورها في دعم المراجعة الخارجية من خلال زيادة استقلاليتها ، اضافة إلى التأكد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات .
- تقوم لجنة المراجعة فيما يخص نظام الرقابة الداخلية بالتحقق من كفاية وفاعلية تنفيذ وتقديم التوصيات إلى مجلس الادارة و التي من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق اهداف المؤسسة ويحمي مصالح المالكيين وبقية أصحاب المصالح بكفاية وفاعلية وتكلفة معقولة
- تقوم المراجعة الداخلية بدور هام في مفهوم حوكمة المؤسسات إذ أنها تعزز هذه العملية من خلال زيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة ،حيث يقوم المراجعين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية و العدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات العامة ،الامر الذي يؤدي إلى تقليل مخاطر الفساد المالي و الاداري .
- العلاقة بين لجنة المراجعة و المراجعة الخارجية تعني وجود نظام قوي للرقابة الداخلية ،مما يعني الحد من تأثير الإدارة (الفساد الاداري) في الضغط على المرجع الخارجي وتدعيم استقلالية وموضوعيته وكفاءته .
- أكدت لجنة Cadbury committée على أهمية مسؤولية المراجع الداخلي في اكتشاف ومنع الغش و التزوير لأنهما أهم أوجه الفساد المالي
- إن المراجعة الخارجية حسب برنامج الأمم المتحدة هي أحدث آليات حوكمة المؤسسات ،لأنها تساهم في مكافحة الفساد من خلال استعراض الأداء و التطبيق الملائم لتدابير المراقبة الداخلية.(دريدي رضوان ، 2013ص 81-85).

خلاصة:

وفي الاخير نخلص الى أن نجاح المؤسسات يتطلب تبني نظام حوكمة المؤسسات و العمل على تطبيق مبادئها من خلال تحقيق أهداف ومصالح جميع الأطراف وبالتالي فإن حوكمة المؤسسات تمثل مجموعة من القواعد والاجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة وتقلل من صور تعارض والتضارب بين إدارة المؤسسة ومجلس الادارة و المساهمين وذوي المصلحة.

الفصل الخامس

الجزء الاول الاجراءات الميدانية

الجزء الثاني عرض وتحليل النتائج

تمهيد:

بعد محاولتنا لتغطية الجوانب النظرية للبحث، سنحاول في هذا الفصل أن نحيط بالموضوع من الجانب التطبيقي والذي ينقسم إلى قسمين الاول نتاولنا فيه: الدراسة الاستطلاعية أدوات جمع البيانات و المعلومات الخصائص السيكومترية للأداة.

أما القسم الثاني نتاول فيه عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج أسئلة الاستبيان و مقارنة النتائج بالفرضيات

1- الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الاولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صالحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات، ومعرفة الزمن المناسب و المتطلب لإجرائها وحتى نتمكن من معرفة مختلف الجوانب المراد دراستها قمنا بزيارة مديرية الشباب و الرياضة المعنية بالدراسة وذلك من أجل الإلمام والإحاطة بجوانب المشكلة المعالجة. والحصول على الموافقة من طرف مسؤولي مديرية الشباب و الرياضة لإجراء دراستنا، معرفة الصعوبات التي تواجهنا أثناء الدراسة الميدانية .

1-1 المجال المكاني: اجريت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بولاية برج بوعرييج.

1-2 المجال الزمني :شرعنا في انجاز هذا البحث في مدة زمنية قدرها 6 أشهر من شهر جانفي 2022 إلى غاية نهاية شهر ماي 2022، وتنقسم الفترة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: من بداية شهر جانفي حتى شهر أفريل وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم المعلومات عن الإطار النظري لدراستنا.

المرحلة الثانية : شهر ماي وقد خصصناها للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات و مناقشة وتحليل النتائج.

2- المنهج المتبع في الدراسة:

إن اختيار منهج البحث يعتبر من أهم المراحل في عملية البحث العلمي ويعني جملة المبادئ و القواعد التي يجب إتباعها من ألف بحثه إلى يائه، وبغية الكشف عن العلاقات العامة و الجوهرية و الضرورية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة.(سلاطنية، الجيلاني، 2004، ص27).

كما يساعدنا أيضا في توضيح كيفية جمع البيانات و المعلومات حول موضوع الدراسة والذي هو بالعنوان الآتي" دور استراتيجية الادارة الرياضية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية

واستخدم الطالب في هذه الدراسة المنهج الوصفي منهجا إجرائيا لجمع و تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها ويعد المنهج الوصفي من أحسن المناهج التي تنتم بالموضوعية ذلك أن المستجوبين يجدون كل الحرية في التعبير عن آراءهم وزيادة عن هذا فطبيعة موضوعنا تتطلب مثل هذا المنهج مما دفعنا لاختياره.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه : وصف العلاقة بين المتغيرات وصفا كميأ أي تحديد الدرجة التي تربط بها متغيرات كمية بعضها بالبعض الآخر (أبو علام ،2004،ص231).

ويعرف أيضا: "مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج .(على محمد ،1986،ص181).

3- مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف grawitz المجتمع على أنه مجموعة منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي تركز عليها الملاحظات .(موريس أنجرس،2004،ص29).

ومجتمع البحث في العلوم الانسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها التقصي.(رشيد زرواتي 2008،ص119).

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

3-1 عينة البحث وكيفية اختيارها: لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة الحصر الشامل وذلك راجع إلى أن عدد موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج قليل ويقدر ب (35) موظف وهذا ما يسهل علينا إجراء العمل الميداني من خلال توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين داخل المديرية ،وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل وقد اخترنا (10) موظفين كعينة استطلاعية وتمثلت عينة البحث في (30)إداري من مجموع المجتمع الاصلي.

4- ضبط متغيرات الدراسة :

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

4-1 المتغير المستقل: وعبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو أحد الأسباب لنتيجة تعيين دراسته و التي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر.(رشيد زرواتي.2008.ص87) . وعلى ذلك فإن المتغير المستقل في بحثنا هذا هو " دور استراتيجية الادارة الرياضية".

4-2 المتغير التابع: وهذا المتغير هو نتاج تأثير العامل المستقل في الظاهرة ،ويتمثل في دراستنا هذه في:"الحوكمة المؤسسية".

5- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

5-1 الاستبيان : قمنا في بحثنا هذا استعمال تقنية الاستمارة كأداة لجمع البيانات وفي أبسط صورة وهو: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد إعدادا محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلّم مباشرة إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الأسئلة الواردة ويتم ذلك دون معاونة الباحث لأفراد سواء فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها.(محمد حسن علاوي وأسامة كامل راتب،1999،ص36) .

وقد كانت الأسئلة واضحة ومفهومة تخدم الأهداف المطلوب تحقيقها وعددها 25 سؤالًا مقسمة على خمسة محاور وهي:

- ✓ المحور معلومات عامة (الجنس ، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة المهنية)
- ✓ المحور الاول: دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.
- ✓ المحور الثاني: دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.
- ✓ المحور الثالث: دور الرقابة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.
- ✓ المحور الرابع: دور اتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

6- الخصائص السيكومترية للأداة :

6-1 صدق استبيان الدراسة: تم حساب صدق الإتساق الداخلي لاستبيان الدراسة والذي يعبر عن درجة ارتباط كل بند من بنود الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2) :صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الأول:

بنود المحور الاول	حجم العينة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي عند 0,05
21	10	0,526	0,118	غير دال
22	10	0,625	0,053	غير دال
23	10	0,436	0,208	غير دال
24	10	,891**	0,001	دال
25	10	,828**	0,003	دال
26	10	,673*	0,033	دال
27	10	,655*	0,040	دال
28	10	.c	0,000	غير دال

من خلال الجدول نجد أن قيم الارتباط بين كل بند من بنود المحور الأول والدرجة الكلية للمحور أشارت إلى وجود أربع بنود كانت دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05، من أصل 8 بنود.

الجدول رقم (3):صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الثاني:

بنود المحور الثاني	حجم العينة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي عند 0,05
31	10	.a	0	غير دال
32	10	,937**	6E-05	دال
33	10	.a	0	غير دال
34	10	,885**	0,0007	دال

من خلال الجدول نجد أن قيم الارتباط بين كل بند من بنود المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور أشارت إلى وجود بندين كانت دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05، من أصل 4 بنود.

الجدول رقم (4):صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الثالث:

بنود المحور الثالث	حجم العينة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي عند 0,05
41	10	0,538	0,109	غير دال
42	10	0,616	0,058	غير دال
43	10	0,431	0,213	غير دال
44	10	.a	0,000	غير دال
45	10	,826**	0,003	دال
46	10	,881**	0,001	دال
47	10	,826**	0,003	دال
48	10	,826**	0,003	دال

من خلال الجدول نجد أن قيم الارتباط بين كل بند من بنود المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور أشارت إلى وجود أربع بنود كانت دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05، من أصل 8 بنود.

الجدول رقم (5):صدق الإتساق الداخلي بالنسبة للمحور الرابع:

بنود المحور الرابع	حجم العينة	قيمة ر	الدلالة الإحصائية	القرار الإحصائي عند 0,05
51	10	,650*	0,042	دال
52	10	,697*	0,025	دال
53	10	0,521	0,122	غير دال
54	10	,890**	0,001	دال
55	10	,782**	0,008	دال
56	10	,846**	0,002	دال

من خلال الجدول نجد أن قيم الارتباط بين كل بند من بنود المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور أشارت إلى وجود خمس بنود كانت دالة إحصائياً عند مستوى ثقة 0.05، من أصل 6 بنود.

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الصدق الذاتي لاستبيان الدراسة: إن الصدق الذاتي هو الصدق نستنتجه من خلال التأكد من الثبات العالي للأداة (حيث أن كل أداة ثابتة هي صادقة وليس كل أداة صادقة هي ثابتة)، وهو الجذر التربيعي لمعامل ثبات الأداة والذي قدرته قيمته بـ: (0.928) وكانت النتائج كالآتي:

الصدق الذاتي = $\sqrt{0.928}$ وبالتالي قدرته قيمة الصدق الذاتي بـ: 0.963 وهذه القيمة تشير إلى أن استبيان الدراسة يتمتع بصدق ذاتي عالي.

6-2 ثبات وصدق أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (6) : ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ

حجم العينة	عدد البنود	ألفا كرونباخ
10	26	0,928

من خلال حساب ألفا كرونباخ نجد أن قيمته قدرته بـ: 0.928 وهي قيمة تقترب كثيرا من 1، وهي تعبر عن ثبات عالي لاستبيان الدراسة.

الجدول رقم (7) التجزئة النصفية لأداة الصلابة

0,835	القيمة	جزء 1	ألفا كرونباخ
13 ^a	عدد البنود		
0,895	القيمة	جزء 2	
13 ^b	عدد البنود		
26	العدد الإجمالي للبنود		
0,831	الإرتباط بين قسمي الأداة		
0,908	في حالة تساوي قسمي الإختبار	معامل سبيرمان براون	
0,908	في حالة عدم تساوي قسمي الإختبار		
0,890	معامل غاتمان		

القسم الأول: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13.

القسم الثاني: 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26.

من خلال قيامنا بتقسيم بنود استبيان الدراسة إلى قسمين فإننا نجد أن قيمة الارتباط بينهما هي 0.831، وبعد تصحيح طول الأداة من خلال معامل سبيرمان وبراون في حالة تساوي قسيمي الأداة من حيث عدد البنود قدرت بـ 0.908، وهي تعبر عن ارتباط قوي بين القسمين، وعليه فإن استبيان الدراسة يتمتع بثبات عالي وفقا لطريقة التجزئة النصفية.

6- إجراءات التطبيق الميداني للأداة :

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية لعينة قدرها (10) إداريين بمديرية الشباب و الرياضة ابتداء من 2022/05/9 إلى غاية 2022/05/15 وهذا من أجل التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وبعد تفريغ النتائج وحساب صدق الاتساق الداخلي و الثبات عن طريق استخدام نظام الحزم الاحصائية (SPSS)، ثم قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على (20) اداريا من أصل 35 موظف .

بعدها قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها باستخدام نظام الحزم الاحصائية (SPSS) ابتداء من 2022/05/23 ثم وضع البيانات المتحصل عليها في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية بالاستعانة ببرنامج (Excel) وبعدها قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها.

7- الاساليب الاحصائية في الدراسة :

- نظام الحزم الاحصائية (SPSS).
- برنامج (Excel).
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة درجة صدق الاتساق الداخلي وثبات لفقرات الاستبيان ثبات .
- اختبار كا تربيع وذلك لتأكد من الفروقات الاحصائية.

1- عرض وتحليل نتائج المحور الاول : دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

السؤال الاول : تتضمن المؤسسة الرياضية سياسات وقوانين تحدد اسلوب وطريقة المؤسسة لتحقيق الحوكمة.

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كانت تتضمن المؤسسة الرياضية سياسات وقوانين تحدد اسلوب وطريقة المؤسسة لتحقيق الحوكمة.

الجدول رقم (8) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) حول ما إذا كانت تتضمن المؤسسة الرياضية سياسات وقوانين تحدد اسلوب وطريقة المؤسسة لتحقيق الحوكمة.

استجابات المبحوثين	التكرار	%
نعم	20	100,00%
لا	0	0,00%
المجموع	20	100,00%

من خلا الجدول رقم (8) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (20) فردا أجمعت بنسبة (100%) بالإجابة على السؤال رقم (1) بالبديل (نعم).

مما يعني أن أفراد العينة يجمعون ويؤكدون أن المؤسسة الرياضية تتضمن سياسات وقوانين تحدد اسلوب وطريقة المؤسسة لتحقيق الحوكمة.

السؤال الثاني : طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة طويل المدى

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة طويل المدى.

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (9) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) حول ما إذا التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة طويل المدى

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,0017	9,800a	15,00%	3	نعم
				85,00%	17	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (9) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة مئوية بلغت (15%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت (85%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(9.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.0017)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (لا).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ليس طويل المدى .

السؤال الثالث : تحديد الاهداف الاستراتيجية و الرؤية المستقبلية تتم بمشاركة جميع الفاعلين في الادارة المؤسسة

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تحديد الاهداف الاستراتيجية و الرؤية المستقبلية تتم بمشاركة جميع الفاعلين في الادارة المؤسسة

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (10) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3) حول ما إذا كان تحديد الاهداف الاستراتيجية و الرؤية المستقبلية تتم بمشاركة جميع الفاعلين في الادارة المؤسسة

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,0017	9,800a	85,00%	17	نعم
				15,00%	3	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت (85%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3) أفراد بنسبة مئوية بلغت (15%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(9.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.0017)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تحديد الاهداف الاستراتيجية و الرؤية المستقبلية تتم بمشاركة جميع الفاعلين في الادارة المؤسسة.

السؤال الرابع : هل يخضع التخطيط وتحديد الاهداف في المؤسسة الرياضية لمبدأ الشفافية و الافصاح

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان يخضع التخطيط وتحديد الاهداف في المؤسسة الرياضية لمبدأ الشفافية والافصاح.

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (11) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حول ما إذا كان يخضع التخطيط وتحديد الاهداف في المؤسسة الرياضية لمبدأ الشفافية و الافصاح.

القرار الإحصائي	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
عند 0,05	2	0,000	24,100a	10,00%	2	نعم
				85,00%	17	نوعا ما
				5,00%	1	لا
				100,00%	20	المجموع
دال						

من خلا الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (2) فردا بنسبة مئوية بلغت (10%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوع ما" والبالغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت (85%)،والمجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت (5%)،

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(24.100) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون نوعا ما أن التخطيط وتحديد الاهداف في المؤسسة الرياضية يخضع لمبدأ الشفافية والافصاح.

السؤال الخامس : مراجعة وتقييم أداء الادارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات و الخطط الموضوعة.

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كانت مراجعة وتقييم أداء الادارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات و الخطط الموضوعة.

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (12) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5) حول ما إذا كانت مراجعة وتقييم أداء الادارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات و الخطط الموضوعة.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	ك ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	2	0,001	13,300a	25,00%	5	نعم
				70,00%	14	نوعا ما
				5,00%	1	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم"، وقد بلغ عددهم (5) افراد بنسبة مئوية بلغت (5%)، وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوع ما" والبالغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت (70%)، و المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت (5%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(13.300) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.001)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نوعا ما).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون نوعا ما مراجعة وتقييم أداء الادارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات و الخطط الموضوعة .

السؤال السادس : وضع سياسة تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصالح بما يضمن التزامات المؤسسة تجاههم وحفظ حقوقهم .

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان وضع سياسة تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصالح بما يضمن التزامات المؤسسة تجاههم وحفظ حقوقهم .

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (13) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) حول ما إذا كان وضع سياسة تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصالح بما يضمن التزامات المؤسسة تجاههم وحفظ حقوقهم .

استجابات المبحوثين	التكرار	%
نعم	20	100,00%
لا	0	0,00%
المجموع	20	100,00%

من خلا الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد فردا أجمعت بنسبة (100%) بالإجابة على السؤال رقم (6) بالبديل (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على وضع سياسة تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصالح بما يضمن التزامات المؤسسة تجاههم وحفظ حقوقهم .

السؤال السابع : اعتماد منح الحوافز والمكافآت و المزايا الخاصة بأعضاء مجلس الادارة و الادارة التنفيذية بما يساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها.

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان اعتماد منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية بما يساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافه

الجدول رقم (14) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) حول ما إذا كان اعتماد منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية بما يساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها.

استجابات المبحوثين	التكرار	%	كا ²	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	13	65,00%	10,900a	0,004	2	عند 0,05
نوعا ما	6	30,00%				
لا	1	5,00%				
المجموع	20	100,00%				

من خلا الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا، قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (7) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة مئوية بلغت (65%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت

في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوع ما" والبالغ عددهم (6) افراد بنسبة مئوية بلغت (30%)، و المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت (5%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(10.900) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.004)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون اعتماد منح الحوافز والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية بما يساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها.

السؤال الثامن : هل تأييد أن من أهم الاسباب انهيار المؤسسات عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة المؤسسة ؟

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان هل تأييد أن من أهم الاسباب انهيار المؤسسات عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة المؤسسة .

الجدول رقم (15) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8) حول ما إذا كان هل تأييد أن من أهم الاسباب انهيار المؤسسات عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة المؤسسة .

استجابات المبحوثين	التكرار	%
نعم	20	100,00%
لا	0	0,00%
المجموع	20	100,00%

من خلا الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد اجمعت بنسبة (100%) بالإجابة على السؤال رقم (8) بالبديل "نعم"

مما يعني أن جميع أفراد العينة يؤكدون أن من أهم الاسباب انهيار المؤسسات عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة المؤسسة .

1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني : دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات

الرياضية

السؤال الاول : تحليل نقاط قوة و ضعف المؤسسة مقابل استغلالها للفرص والتقليل من التهديدات.

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تحليل نقاط قوة و ضعف المؤسسة مقابل استغلالها للفرص و التقليل من التهديدات.

الجدول رقم (16) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) حول ما إذا كان تحليل نقاط قوة و ضعف المؤسسة مقابل استغلالها للفرص و التقليل من التهديدات.

استجابات المبحوثين	التكرار	%
نعم	20	100,00%
لا	0	0,00%
المجموع	20	100,00%

من خلا الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد اجمعت بنسبة (100%) بالإجابة على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم"

مما يعني أن جميع أفراد العينة يؤكدون أن تحليل نقاط قوة و ضعف المؤسسة مقابل استغلالها للفرص و التقليل من التهديدات.

السؤال الثاني : عرض عوامل المخاطرة داخل المؤسسة وتقليل منها مما يضمن الافصاح و الشفافية. عنها.

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان عرض عوامل المخاطرة داخل المؤسسة وتقليل منها مما يضمن الافصاح و الشفافية. عنها.

الجدول رقم (17) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) حول ما إذا كان عرض عوامل المخاطرة داخل المؤسسة وتقليل منها مما يضمن الافصاح و الشفافية. عنها.

استجابات المبحوثين	التكرار	%	كا ²	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	القرار الإحصائي عند 0,05
نعم	13	65,00%	1,800b	0,180	1	غير دال
نوعا ما	7	35,00%				
لا	0	0,00%				
المجموع	20	100,00%				

من خلا الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2)

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (13) أفراد بنسبة مئوية بلغت (65%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (7) فردا بنسبة مئوية بلغت (35%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من جدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(1.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.180)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن عرض عوامل المخاطرة داخل المؤسسة وتقليل منها مما يضمن الافصاح و الشفافية. عنها.

السؤال الثالث : تملك القيادات المؤسسة القدرة على حل المشكلات وازالة العوائق .

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تملك القيادات المؤسسة القدرة على حل المشكلات وازالة العوائق .

الجدول رقم (18) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3) حول ما إذا كان تملك القيادات المؤسسة القدرة على حل المشكلات وازالة العوائق .

استجابات المبحوثين	التكرار	%
نعم	20	100,00%
نوعا ما	0	0,00%
لا	0	0,00%
المجموع	20	100,00%

من خلا الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد اجمعت بنسبة (100%) بالإجابة على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم"

مما يعني أن جميع أفراد العينة يؤكدون أن تملك القيادات المؤسسة القدرة على حل المشكلات وازالة العوائق.

السؤال الرابع : تحرص ادارة المؤسسة على حل جميع المشكلات في اطار الشفافية و الافصاح.

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تحرص ادارة المؤسسة على حل جميع المشكلات في اطار الشفافية و الافصاح.

الجدول رقم (19) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حول ما إذا كان تحرص ادارة المؤسسة على حل جميع المشكلات في اطار الشفافية و الافصاح.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	2	0,035	6,700a	25,00%	5	نعم
				60,00%	12	نوعا ما
				15,00%	3	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت (25%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (12) فردا بنسبة مئوية بلغت (60%) .وأما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (3) فردا بنسبة مئوية بلغت (15%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(6,700) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.0035)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نوعا ما).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون نوعا ما أن ادارة المؤسسة تحرص على حل جميع المشكلات في اطار الشفافية و الافصاح.

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: دور الرقابة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية .

السؤال الاول : هل تقوم الادارة بتوثيق اجتماعاتها.

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان هل تقوم الادارة بتوثيق اجتماعاتها.

الجدول رقم (20) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) حول ما إذا كان هل تقوم الادارة بتوثيق اجتماعاتها.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	K^2	%	التكرار	استجابات المبحوثين
غير دال	1	0,180	1,800b	65,00%	13	نعم
				35,00%	7	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (13) فردا بنسبة مئوية بلغت (65%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (7) فردا بنسبة مئوية بلغت (35%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(1.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.0180)، وبالتالي فإن هناك فرق ذا دالة غير إحصائية بين المجموعتين .

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن الادارة تقوم بتوثيق اجتماعاتها.

السؤال الثاني :هل يتم الافصاح عن السياسات و الطرق المحاسبية

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان هل يتم الافصاح عن السياسات و الطرق المحاسبية

الجدول رقم (21) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) حول ما إذا كان هل يتم الإفصاح عن السياسات و الطرق المحاسبية

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	K^2	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,002	9,800b	0,00%	0	نعم
				85,00%	17	نوعا ما
				15,00%	3	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نوعا ما " ،وقد بلغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت (85%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (3) افراد بنسبة مئوية بلغت (15%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(9.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.002)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نوعا ما).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون نوعا ما بأنه يتم الإفصاح عن السياسات و الطرق المحاسبية.

السؤال الثالث : الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (22) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3) حول ما إذا كان الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	ك ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	2	0,001	13,300a	25,00%	5	نعم
				70,00%	14	نوعا ما
				5,00%	1	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت (25%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوع ما" و البالغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت (70%) . وأما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت (5%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(13.300) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.001)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نوعا ما).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون نوعا ما أنه يتم الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.

السؤال الرابع : تقوم المؤسسة بعرض جميع بياناتها المالية على مراجع خارجي

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تقوم المؤسسة بعرض جميع بياناتها المالية على مراجع خارجي.

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (23) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حول ما إذا كان تقوم المؤسسة بعرض جميع بياناتها المالية على مراجع خارجي

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
غير دال	1	1,00	0,00	50,00%	10	نعم
				50,00%	10	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية بلغت (50%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (10) فردا بنسبة مئوية بلغت (50%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(0.00) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (1.00)، وبالتالي فإن هناك فرق ذا دالة غير إحصائية .

مما يعني أن أفراد العينة تقوم المؤسسة بعرض جميع بياناتها المالية على مراجع خارجي.

السؤال الخامس : اعداد التقارير السنوية عن اعمال المؤسسة متضمنة بيانات مالية وفق الاحكام والتشريعات النافذة .

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان اعداد التقارير السنوية عن اعمال المؤسسة متضمنة بيانات مالية وفق الاحكام والتشريعات النافذة

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (24) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5) حول ما إذا كان اعداد التقارير السنوية عن اعمال المؤسسة متضمنة بيانات مالية وفق الاحكام والتشريعات النافذة

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	K^2	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,007	7,200b	80,00%	16	نعم
				20,00%	4	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية بلغت (80%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (4) فردا بنسبة مئوية بلغت (20%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(7.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.007)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأنه يتم اعداد التقارير السنوية عن اعمال المؤسسة متضمنة بيانات مالية وفق الاحكام والتشريعات النافذة.

السؤال السادس : ضرورة دعم وتشجيع جهود المؤسسات الرياضية في مجال الوقاية من الفساد المالي والاداري

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان ضرورة دعم وتشجيع جهود المؤسسات الرياضية في مجال الوقاية من الفساد المالي والاداري

الجدول رقم (25) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) حول ما إذا كان ضرورة دعم وتشجيع جهود المؤسسات الرياضية في مجال الوقاية من الفساد المالي والاداري

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,007	7,200b	80,00%	16	نعم
				20,00%	4	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية بلغت (80%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4)افراد بنسبة مئوية بلغت (20%).

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(7.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.007)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون على ضرورة دعم وتشجيع جهود المؤسسات الرياضية في مجال الوقاية من الفساد المالي والاداري.

السؤال السابع : يجب تكوين الاطار البشري و المؤسساتي المكلف بقضايا الفساد الرياضي.

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان يجب تكوين الاطار البشري و المؤسساتي المكلف بقضايا الفساد الرياضي.

الجدول رقم (26) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (7) حول ما إذا كان يجب تكوين الاطار البشري و المؤسساتي المكلف بقضايا الفساد الرياضي.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	K^2	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,007	7,200b	80,00%	16	نعم
				20,00%	4	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (26) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (7) بالبديل "نعم"،وقد بلغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت (80%)،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" والبالغ عددهم (4) افراد بنسبة مئوية بلغت (20%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(7.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.007)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأنه يجب تكوين الاطار البشري و المؤسساتي المكلف بقضايا الفساد الرياضي.

السؤال الثامن : تعزيز أليات المساءلة لتفعيل الرقابة وتشجيع على كشف الفساد الرياضي ومكافحته

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تعزيز أليات المساءلة لتفعيل الرقابة وتشجيع على كشف الفساد الرياضي ومكافحته

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (27) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (8) حول ما إذا كان تعزيز أليات المساءلة لتفعيل الرقابة وتشجيع على كشف الفساد الرياضي ومكافحته

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	χ^2	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,000	12,800b	90,00%	18	نعم
				10,00%	2	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (27) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (8) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (18) أفراد بنسبة مئوية بلغت (90%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوع ما" و البالغ عددهم (2) فردا بنسبة مئوية بلغت (10%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(12.800) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون يجب تعزيز أليات المساءلة لتفعيل الرقابة وتشجيع على كشف الفساد الرياضي ومكافحته.

3- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع : دور اتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية

السؤال الاول : هل تلعب المصادر المعرفية دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان هل تلعب المصادر المعرفية دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الجدول رقم (28) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (1) حول ما إذا كان هل تلعب المصادر المعرفية دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,007	7,200b	80,00%	16	نعم
				20,00%	4	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (28) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (16) فردا بنسبة مئوية بلغت (80%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (4) افراد بنسبة مئوية بلغت (20%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(7.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.007)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن المصادر المعرفية تلعب دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

السؤال الثاني : يتمتع متخذو القرارات بالحكمة .

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان يتمتع متخذو القرارات بالحكمة.

الجدول رقم (29) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (2) حول ما إذا كان يتمتع متخذو القرارات بالحكمة.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	χ^2	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	1	0,007	7,200b	80,00%	16	نعم
				20,00%	4	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (29) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (2) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية بلغت (80%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (4) فردا بنسبة مئوية بلغت (20%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(7.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.007)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن متخذو القرارات يتمتعون بالحكمة.

السؤال الثالث : يراعى متخذو القرارات المصلحة العامة للمؤسسة في اتخاذ القرارات

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان يراعى متخذو القرارات المصلحة العامة للمؤسسة في اتخاذ القرارات

الفصل الخامس.....الاجراءات الميدانية وعرض وتحليل النتائج

الجدول رقم (30) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (3) حول ما إذا كان يراعى متخذو القرارات المصلحة العامة للمؤسسة في اتخاذ القرارات.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	χ^2	%	التكرار	استجابات المبحوثين
غير دال	1	0,074	3,200b	70,00%	14	نعم
				30,00%	6	نوعا ما
				0,00%	0	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (30) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (3) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية بلغت (70%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (6) افراد بنسبة مئوية بلغت (30%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت ب(3.200) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.074)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نعم).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون متخذو القرارات يراعون المصلحة العامة للمؤسسة في اتخاذ القرارات.

السؤال الرابع : يتم الإفصاح عن القرارات المتخذة بكل شفافية

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان يتم الإفصاح عن القرارات المتخذة بكل شفافية

الجدول رقم (31) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (4) حول ما إذا كان يتم الافصاح عن القرارات المتخذة بكل شفافية.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	2	0,000	15,700a	10,00%	2	نعم
				75,00%	15	نوعا ما
				15,00%	3	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (31) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (4) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (2) أفراد بنسبة مئوية بلغت (10%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت (75%) .وأما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (3) فردا بنسبة مئوية بلغت (15%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(15.700) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعتين ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نوعا ما) ..

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون نوعا ما بأنه يتم الافصاح عن القرارات المتخذة بكل شفافية

السؤال الخامس : تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الادارة .

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الادارة.

الجدول رقم (32) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (5) حول ما إذا كان تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الادارة.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	ك ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
غير دال	2	0,086	4,900a	45,00%	9	نعم
				45,00%	9	نوعا ما
				10,00%	2	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (32) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (5) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة مئوية بلغت (45%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (9) فردا بنسبة مئوية بلغت (45%) . وأما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (2) فردا بنسبة مئوية بلغت (10%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(4.900) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.086)، وبالتالي فإن هناك فرق ذا دالة غير إحصائية .

مما يعني أن أفراد العينة لا يؤكدون بالأغلبية بأنه يتم تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الادارة.

السؤال السادس : يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية

الغرض من السؤال: معرفة حسب رأي أفراد العينة ما إذا كان يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية

الجدول رقم (33) يوضح توزيع استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (6) حول ما إذا كان يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.

القرار الإحصائي عند 0,05	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	كا ²	%	التكرار	استجابات المبحوثين
دال	2	0,000	24,100a	5,00%	1	نعم
				85,00%	17	نوعا ما
				10,00%	2	لا
				100,00%	20	المجموع

من خلا الجدول رقم (33) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم (20) فردا ،قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الاولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (6) بالبديل "نعم" ،وقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت (5%) ،وأما المجموعة الثانية فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "نوعا ما" و البالغ عددهم (17) فردا بنسبة مئوية بلغت (85%) . وأما المجموعة الثالثة فتمثلت في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على السؤال بالبديل "لا" و البالغ عددهم (2) فردا بنسبة مئوية بلغت (10%) .

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (K^2) حيث نلاحظ من اجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب(24.100) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.000)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات ولصالح المجموعة الأعلى تكرار (نوعا ما).

مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون نوعا ما بأنه يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية.

- مطابقة النتائج بالفرضيات :

الفرضية الاولى : دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (34) تفسير نتائج الفرضية الاولى من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة.

السؤال	النسبة المئوية	كا ²	الدلالة الاحصائية
السؤال 01	100,00%	/	/
السؤال 02	85,00%	9,800a	دال
السؤال 03	85,00%	9,800a	دال
السؤال 04	85,00%	24,100a	دال
السؤال 05	70,00%	13,300a	دال
السؤال 06	100,00%	/	/
السؤال 07	65,00%	10,900a	دال
السؤال 08	100,00%	/	/

مدى تحقق الفرضية الاولى : تتطلق الفرضية الاولى من أن لتخطيط الاستراتيجي دور في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

وانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة و التراث الفكري على الخلفية النظرية منها دراسة عبد الناصر ابراهيم نور وتوفيق مخلوفي ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (34) والاسئلة بدلالاتها الاحصائية رقم(1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8) ودلالاتها الاحصائية فإن قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(α=0.01) و(α=0.05) ومنه ففرضية الدراسة قد تحققت.

الفرضية الثانية : دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (35) تفسير نتائج الفرضية الثانية من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة.

السؤال	النسبة المئوية	كا ²	الدلالة الاحصائية
السؤال 01	100,00%	/	/
السؤال 02	65,00%	1,800b	غير دال
السؤال 03	100,00%	/	/
السؤال 04	60,00%	6,700a	دال

مدى تحقق الفرضية الاولى : تنطلق الفرضية الاولى من أن دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

وانطلاقا من مختلف القراءات للدراسات السابقة و التراث الفكري على الخلفية النظرية منها دراسة ابراهيم اسحاق نسمان ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (35) والاسئلة بدلالاتها الاحصائية رقم(1. 2. 3. 4.) ودلالاتها الاحصائية فإن قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) و ($\alpha=0.05$) ومنه فرضية الدراسة قد تحققت.

الفرضية الثالثة : دور الرقابة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية .

الجدول رقم (36) تفسير نتائج الفرضية الثالثة من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة.

السؤال	النسبة المئوية	كا ²	الدلالة الاحصائية
السؤال 01	65,00%	1,800b	غير دال
السؤال 02	85,00%	9,800b	دال
السؤال 03	70,00%	13,300a	دال
السؤال 04	50,00%	0,00	غير دال
السؤال 05	80,00%	7,200b	دال
السؤال 06	80,00%	7,200b	دال
السؤال 07	80,00%	7,200b	دال
السؤال 08	90,00%	12,800b	دال

مدى تحقق الفرضية الاولى : تنطلق الفرضية الاولى من أن دور الرقابة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية .

وانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة و التراث الفكري على الخلفية النظرية منها دراسة عبيد نعيمة وكذا دراسة الكلزة وكذا دراسة بلقاسم فطحيزة ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (36) والاسئلة بدلالاتها الاحصائية رقم(1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8) ودلالاتها الاحصائية فإن قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.01) و(0.05) ومنه ففرضية الدراسة قد تحققت.

الفرضية الرابعة : دور اتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (37) تفسير نتائج الفرضية الرابعة من خلال اجابات أفراد عينة الدراسة.

السؤال	النسبة المئوية	كا ²	الدلالة الاحصائية
السؤال 01	80,00%	7,200b	دال
السؤال 02	80,00%	7,200b	دال
السؤال 03	70,00%	3,200b	غير دال
السؤال 04	75,00%	15,700a	دال
السؤال 05	45,00%	4,900a	غير دال
السؤال 06	85,00%	24,100a	دال

1- مدى تحقق الفرضية الاولى : تتطوق الفرضية الاولى من أن لاتخاذ القرار الاستراتيجي دور في

تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية

وانطلاقاً من مختلف القراءات للدراسات السابقة و التراث الفكري على الخلفية النظرية منها دراسة سمية لونشي ودراسة الكلزة ، والنتائج المتحصل عليها بطرائق إحصائية علمية في الجدول المشار إليه أعلاه رقم (37) والاسئلة بدلالاتها الاحصائية رقم(1. 2. 3. 4. 5. 6) ودلالاتها الاحصائية فإن قيم اختبار الدلالة كا تربيع جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا(0.01) و(0.05) ومنه ففرضية الدراسة قد تحققت.

مقارنة النتائج بالفرضية العامة :

جدول رقم (38) يوضح مقارنة النتائج بالفرضية العامة

النتيجة	صياغتها	الفرضية
تحققت	دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الاولى
تحققت	دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.	الفرضية الجزئية الثانية
تحققت	دور الرقابة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية .	الفرضية الجزئية الثالثة
تحققت	دور اتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية	الفرضية الجزئية الرابعة

من خلال الجدول رقم (38) يتبين أن الأربع فرضيات الجزئية التي صاغها الطالب واقترحها كحلول مؤقتة لمشكلة البحث قد تحققت ، وهذا ما أثبتته النتائج المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان الموجهة للإداريين وموظفين في مديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعرييج المبينة في الجداول أعلاه رقم(35)(36)(37)(38) ومن نستنتج أن الفرضية العامة للبحث قد تحققت و التي تنص على : للإدارة الاستراتيجية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

الفصل السادس

إستنتاج عام

حاولنا من خلال تناولنا هذه الدراسة معالجة موضوع يندرج ضمن مجال الادارة وتسيير المؤسسات الرياضية و المتمثل في دور الادارة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية .

وعلى ضوء ما قمنا به من خلال الدراسة الميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية برج بوعريريج وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل من خلال توزيع الاستبيان على كل المسيرين الذين يزاولون نشاطاتهم بالمديرية وذلك لمعرفة مدى تحقق الفرضيات التي بنينا على أساسها الدراسة حيث تم اثبات صحة الفرضيات الاربع وبناءا على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ويمكن القول أن الادارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة وذات أثر طويل تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها ،إذ تعطي المؤسسات فرصة التعرف على عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة و التنبه للتهديدات ،وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة العلمية واستخدام مختلف السبل الفعالة لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعد حوكمة المؤسسات من المواضيع الحديثة فقد أظهرت الحاجة إليها بعد تفشي ظاهرة الفساد المالي والاداري على مستوى المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة فظهر هذا المفهوم كآلية تهدف إلى الحد من كل المظاهر السلبية التي تعرفها المؤسسات وذلك من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة لتنظيم علاقاتها داخليا وخارجيا وتحقيق الشفافية والعدالة و المساواة وحماية حقوق المساهمين داخل المؤسسة.

ومن خلال دراستنا استخلصنا الاستنتاجات التالية :

- تعد الادارة الاستراتيجية كمنظومة من العمليات التي تحقق للمؤسسة التميز و التفوق وتحسين الاداء.
- تساهم الادارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة مساهمة الادارة الاستراتيجية تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.
- إن الحوكمة الجيدة تساهم في اتخاذ قرارات تتسم بالشفافية والافصاح .
- تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة في المؤسسات الرياضية يحد من انتشار الفساد الاداري و المالي .
- إن تطبيق نظام الحوكمة يحتاج إلى كوادر ذوي مؤهلات علمية وخبرة واسعة في هذا المجال.
- يلعب كل من التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي دورا هاما وأساسيا في رسم صورة الحوكمة المراد تبنيها .

- ضرورة العمل على تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية وتحقيق الشفافية و الافصاح ومنح حق مساءلة في ادارة المؤسسة يحقق حماية للمساهمين ويعزز دور الهيئات الرقابية في الحد من الفساد الاداري بالمؤسسة الرياضية.
- نظام حوكمة المؤسسات يعمل على وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتابعتها للأداء فيها.
- تعتبر حوكمة المؤسسات أحد عوامل نجاح المؤسسات حيث تعتمد على الافصاح و الشفافية لزيادة ثقة المتعاملين فيها و الرفع من قيمتها .
- انشاء مصلحة محاسبة داخل المؤسسة التي تعطي المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لأعضاء مجلس الادارة و الموظفين.

الاقتراحات:

- ✓ الحث على تفعيل نظام الحوكمة في المؤسسات الرياضية وتطبيق مبادئها وآلياتها.
- ✓ اجراء المزيد من الدراسات المعمقة في مثل هذا الموضوع بالمؤسسات الرياضية .
- ✓ تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الرياضية تماشياً مع تطبيق الادارة الالكترونية.
- ✓ تطبيق اسلوب الادارة الاستراتيجية من قبل المؤسسات الرياضية باعتبارها عملية تساعد على التكيف و التأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية و الخارجية ويضمن أهداف استراتيجية طويلة الامد.
- ✓ إقامة ندوات وأيام دراسية لشرح مفهوم الحوكمة المؤسسية وارساء مبادئها الامر الذي سيعمل على الارتقاء باداء المؤسسات الرياضية.

آفاق الدراسة :

- ✓ ضرورة العمل على تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية .
- ✓ الالتزام بضوابط الحوكمة ومعاييرها للميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات الرياضية من أمر الشفافية والمساواة والمصداقية والنزاهة من أجل الحد من الفساد الاداري .
- ✓ اثر مبادئ حوكمة المؤسسات وانعكاساتها على قيمة المؤسسات الرياضية في الاسواق المالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

- 1- عصام بدوي ،موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية والرياضية ،دار الفكر العربي ،مصر،2000
- 2- حسن احمد الشافعي ،الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي في التربية البدنية والرياضية ،دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ،الاسكندرية ،الطبعة الاولى ،مصر، 2007،
- 3- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني ،الحوكمة المؤسسية والاداء الاستراتيجي للمصارف ،دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن ، 2011
- 4- مروان عبد المجيد إبراهيم، الادارة و التنظيم و التربية البدنية والرياضية ،الطبعة الاولى ،دار النشر ،عمان 2002.
- 5- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية ،عالم اكتب الحديث للنشر و التوزيع ،بدون طبعة ،الاردن 2002.
- 6- علي شريف ،مبادئ الادارة مدخل الانظمة في تحليل العملية الادارية ،الدار الجامعية ،بدون طبعة ،الابراهيمية.2001
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الادارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين) مجموعة النيل العربي،الطبعة الاولى ،القاهرة،1999
- 8- نادية العارف ،الادارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2003،
- 9- فلاح حسن الحسيني ،الادارة الاستراتيجية ،دار وائل للنشر،عمان،2000،.
- 10- محمد فريد الصحن، وآخرون ،مبادئ الادارة ،الدار الجامعية الاسكندرية،،2000.
- 11- بلقاسم سلاطنية، وحسان الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2004
- 12- رجاء محمود أبو علام ،مناهج البحث في العلوم النفسية و التربية ،الطبعة الرابعة، دار النشر للجامعات ،مصر،2004،
- 13- رشيد زرواتي ،مناهج وأدوات البحث العلمي دار الهدى للطباعة و النشر ،الطبعة الاولى ،الجزائر 2008.
- 14- طارق عبد العال حماد، حوكمة ،المؤسسات المفاهيم المبادئ والتجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف. دار الجامعية ، الاسكندرية ، طبعة2005.
- 15- ميللستين ابرام ،دور مجالس الادارة والمساهمين في حوكمة المؤسسات من كتاب حوكمة المؤسسات في القرن الحادي و العشرين ،مركز المشروعات الدولية الخاصة ،واشنطن ،طبعة 2003

- 1- جون سوليفان، الدليل السابع لحوكمة المؤسسات ،مؤسسة التمويل الدولي ،واشنطن، 2009
- 2- أحمد ماهر ،دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية ،الدارالجامعية،الاسكندرية،1999،
- 3- توفيق مخلوفي،(2019)مذكرة ماستر بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير .جامعة بسكرة.
- 4- العرابي حليلة العرابي كريمة ،2018،مذكرة ماستر بعنوان دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الاداء المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أدرار .
- 5- أعراف عبد الغفار عمر،(2004) مذكرة ماجستير ،ادارة المعرفة ودورها في صنع القارات الاستراتيجية ،المعهد العالي للدراسات السياسية و الدولية، القاهرة 2004
- 6- نبيل محمد مرسي ،الادارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ،دار الجامعة الجديدة مصر،2003،
- 7- قبائلي نور الهدى، (2017)،مذكرة ماستر بعنوان فاعلية الرقابة الاستراتيجية في ادارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية ،جامعة المسيلة.
- 8- جمار بئينة،(2020)مذكرة ماستر، بعنوان دور الرقابة الاستراتيجية في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة أم البواق. الجزائر
- 9- بلوم السعيد .د. زردومي أحمد، الرقابة الاستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية ،مجلة العلوم الانسانية،عدد49 جوان 2018.
- 10- ايوب مخيش (2019)، مذكرة ماستر بعنوان الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات ،معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ،جامعة المسيلة.
- 11- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والاداري (دراسة مقارنة) الطبعة الثانية ،دار الجامعة ، الاسكندرة ،مصر ،2009.
- 12- اتحاد المؤسسات الاستثمارية ، حوكمة المؤسسات بدون ناشر، الكويت ،2011.
- 13- مخايل أشرف حنا،تدقيق الحسابات في اطار منظومة حوكمة المؤسسات ، المؤتمر العربي حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة المؤسسات جامعة القاهرة ،2005،
- 14- بربريش شريف،2016،العدد (13)دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الاداري و المالي في المؤسسات الرياضية، مجلة منازعات الاعمال جامعة دالي ابراهيم 3.الجزائر
- 15- مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 08 ،2021
- 16- يوسف خنيش (2009) مذكرة ماجستير بعنوان دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة .

- 17- لوانشي سمية وضيف الله هبة الرحمان. (2020) مذكرة ماستر بعنوان اسهام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الحوكمة المؤسسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 18- دريدي رضوان ، 2013، مذكرة ماستر بعنوان دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات جامعة بسكرة

المواقع الالكترونية :

مركز الدراسات الاستراتيجية ، <http://forum.kau.edu>

الملاحق

جامعة محمد بوضياف *المسيلة *

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الادارة و التسيير الرياضي

تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

استمارة الاستبيان

في إطار إنجاز مذكرة شهادة ماستر في تخصص الادارة و التسيير الرياضي تحت عنوان:

دور استراتيجية الادارة الرياضية في تفعيل الحوكمة في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية البرج

نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة عن هذه الاسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع إشارة (X) في الخانة

المناسبة حسب رأيكم وهذا قصد المساهمة في اثراء هذا البحث

وتقبلوا منا جزيل الشكر و التقدير.

معلومات عامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية :
أقل من 30 سنة من 30-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي:
ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- عدد سنوات الخبرة العملية في العمل المؤسسي:
أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الاول: دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية

- 1- تتضمن المؤسسة الرياضية سياسات وقوانين تحدد اسلوب وطريقة المؤسسة لتحقيق الحوكمة
نعم لا
- 2- طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة طويل المدى
نعم لا
- 3- تحديد الاهداف الاستراتيجية و الرؤية المستقبلية تتم بمشاركة جميع الفاعلين في الادارة المؤسسة
نعم لا
- هل يخضع التخطيط وتحديد الاهداف في المؤسسة الرياضية لمبدأ الشفافية و الافصاح
نعم نوعا ما لا
- 4- مراجعة وتقييم أداء الادارة التنفيذية في المؤسسة ومدى تطبيقها للاستراتيجيات و الخطط الموضوعية
نعم نوعا ما لا
- 5- وضع سياسة تنظم العلاقة بين الأطراف ذوي المصالح بما يضمن التزامات المؤسسة تجاههم وحفظ حقوقهم .
نعم لا
- 6- اعتماد منح الحوافز والمكافآت و المزايا الخاصة بأعضاء مجلس الادارة و الادارة التنفيذية بما يساعد على تحقيق مصلحة المؤسسة وأهدافها.
نعم نوعا ما لا
- 7- هل تأييد أن من أهم الاسباب انهيار المؤسسات عدم وجود تخطيط استراتيجي لجميع أنشطة المؤسسة .
نعم لا

المحور الثاني: دور التحليل الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

- 1- تحليل نقاط قوة و ضعف المؤسسة مقابل استغلالها للفرص و التقليل من التهديدات.
نعم لا
- 2- عرض عوامل المخاطرة داخل المؤسسة وتقليل منها مما يضمن الافصاح و الشفافية.
عنها. نعم نوعا ما لا
- 3- تملك القيادات المؤسسة القدرة على حل المشكلات وازالة العوائق .
نعم لا
- 4- تحرص ادارة المؤسسة على حل جميع المشكلات في اطار الشفافية و الافصاح.
نعم نوعا ما لا

المحور الثالث : دور الرقابة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية

- 1- هل تقوم الادارة بتوثيق اجتماعاتها.
نعم نوعا ما لا
- 2- هل يتم الافصاح عن السياسات و الطرق المحاسبية
نعم نوعا ما لا
- 3- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة و التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب
نعم نوعا ما لا
- 4- تقوم المؤسسة بعرض جميع بياناتها المالية على مراجع خارجي.
نعم لا
- 5- اعداد التقارير السنوية عن اعمال المؤسسة متضمنة بيانات مالية وفق الاحكام والتشريعات
النافذة
نعم نوعا ما لا
- 6- ضرورة دعم وتشجيع جهود المؤسسات الرياضية في مجال الوقاية من الفساد المالي والاداري
نعم نوعا ما لا
- 7- يجب تكوين الاطار البشري و المؤسساتي المكلف بقضايا الفساد الرياضي.
نعم نوعا ما لا
- 8- تعزيز آليات المساءلة لتفعيل الرقابة وتشجيع على كشف الفساد الرياضي ومكافحته
نعم نوعا لا لا

المحور الرابع: دور اتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية

1- هل تلعب المصادر المعرفية دور في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

نعم نوعا ما لا

2- يتمتع متخذو القرارات بالحكمة

نعم نوعا ما لا

3- يراعى متخذو القرارات المصلحة العامة للمؤسسة في اتخاذ القرارات

نعم نوعا ما لا

4- يتم الافصاح عن القرارات المتخذة بكل شفافية

نعم نوعا ما لا

5- تتخذ القرارات بمشاركة جميع المعنيين في مجلس الادارة

نعم نوعا ما لا

6- يتم الاعلان عن نتائج كافة التقارير للمؤسسات الرياضية بكل شفافية

نعم نوعا ما لا

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : دور الادارة الاستراتيجية في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.

أهداف الدراسة:

- معرفة دور كل من التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي في تفعيل الحوكمة في المؤسسة الرياضية.
- التأكيد أن تطبيق المداخل الادارية الحديثة كالحوكمة اصبح ضرورة حتمية في المؤسسات الرياضية في ظل الاندماج العالمي.

الاشكالية :هل للإدارة الاستراتيجية دور في تفعيل الحوكمة في المؤسسات الرياضية؟

الفرضية العامة : للإدارة الاستراتيجية دور في تفعيل الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للتخطيط الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات.
 - للتحليل الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات.
 - لاتخاذ القرار الاستراتيجي للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات.
 - الرقابة الاستراتيجية للإدارة الرياضية دور في تفعيل حوكمة المؤسسات.
- العينة الدراسة : تتكون عينة البحث من (35) إداري من مديرية الشباب و الرياضة لولاية البرج.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي .

أداة الدراسة : استمارة الاستبيان.

أبرز النتائج :

- تساهم الادارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة في تفعيل حوكمة المؤسسات الرياضية.
- يلعب كل من التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي دورا هاما وأساسيا في رسم صورة الحوكمة المراد تبنيها .

الآفاق المستقبلية:

- ضرورة العمل على تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية .
- الالتزام بضوابط الحوكمة ومعاييرها الميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات الرياضية كالشفافية والمساواة والمصادقية والنزاهة من أجل الحد من الفساد الاداري .
- أثر مبادئ حوكمة المؤسسات وانعكاساتها على قيمة المؤسسات الرياضية في الاسواق المالية.

Abstract

The Role of Strategic Management in Activating the Governance of Sports Institutions

The present study endeavors to investigate the role of strategic planning, strategic analysis, strategic control and strategic decision-making in activating governance in sports organizations and to confirm that the application of modern administrative approaches, like governance, has become inevitable in sports institutions with regard to globalization. In this regard, it seeks to answer the following question: Does strategic management have a role in activating governance in sports institutions? In the same vein, it attempts to test the following hypotheses; first, strategic management plays a role in activating governance in sports institutions; second, strategic planning, strategic analysis, strategic control and strategic decision-making play significant role in activating governance in sports organizations. The research sample consists of 35 administrators from the Directorate of Youth and Sports, Bordj Bou Arreridj. The study follows a descriptive approach and uses questionnaires as a data gathering tool. After investigation, the results show that strategic management have a role in activating governance in sports institutions and strategic planning, strategic analysis, strategic control and strategic decision-making play significant role in activating governance in sports organizations. For future prospects, it is suggested that it is of necessity to implement the mechanisms of governance in sports institutions and to adhere to its principles and to the standards of the Algerian Charter for the governance of sports institutions, such as equality, honesty, integrity, in order to reduce administrative corruption. In addition, future research should focus on the impact of governance principles of institutions and its implications on the sports institutions' value in financial markets.

