وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص تسيير منشآت رياضية

تحت عنوان

تطبيق مبادئ الحوكمة ومساهمتها في الرفع من درجة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية

إعداد الطالب :

الهامشي صيودة

لخضر اوزنجة

اشراف:

د حمزة شريف

السنة الجامعية : **2022/2021**

بسم الله الرحمن الرحيم
إنه من سليمان وإنه

شكر وعرفان

الشكر لله من قبل ومن بعد ثم شكرنا وتقديرنا للدكتور الكريم "حمزة شريف" الذي أشرف على هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا بسديد توجيهاته وإرشاداته فإليه نزجي خالص شكرنا وعظيم تقديرنا.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى اللجنة المناقشة وإلى كل من دعمنا في انجاز هذا البحث المتواضع ولو بكلمة.

الهاشمي صويدة
لخضر اوزنجة

الإهداء

إلى سندي في الحياة التي تعبت معي طيلة مشواري الدراسي

نبع الحنان أمـي

إلي الساهر علي راحتي إلى من تحمل الشقاء من اجل الوصول إلى هذا المقام

روح الرعاية أبـي

إلى الإخوة والأصدقاء

إلى كل من كانت عقولهم مشغولة بي وقلوبهم مشدودة إلى وبالهم تبحث عن راحتي

إلى أعمامي وعماتي أخوالي وخالاتي أبنائهم وبناتهم

إلى كل الأقارب وجميع أصدقائي في حياتي الخاصة وأصدقائي في الدراسة

الهاشمي صيودة

لخضر اوزنجة

الفهرس

قائمة المحتويات

الفهرس	
مقدمة	أ – ج
الجانب المنهجي	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	**الصفحة**
1 – 1 – إشكالية الدراسة	
1 – 2 – فرضيات الدراسة	
1 – 3 – أهداف الدراسة	
1 – 4 – أهمية الدراسة	
1 – 4 – أسباب اختيار الموضوع	
1 – 5 – تحديد المفاهيم والمصطلحات	
1 – 6 – الدراسات السابقة	
1 – 7 –مميزات الدراسة الحالية	
الجانب النظري	
الخلفية النظرية : الحوكمة	**الصفحة**
تمهيد	
2 – 1 – مفهوم الحوكمة	
2– 2 – أهمية الحوكمة	

2- 3- نشأة وتطور الحوكمة	
2 – 4- مبادئ الحوكمة	
2- 3 – أهمية الحوكمة	
2 – 4 – الحوكمة في المؤسسات الرياضية :	
2 – 5- تعريف الحوكمة الرياضية	
2- 6 – الحكم الرشيد والشفافية في الهيئات الرياضية	
2- 7- مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي :	
2-8- أهمية مبادئ الإدارة بالنسبة للعاملين في ميادين التربية البدنية والرياضية	
خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : المؤسسة الرياضية	**الصفحة**
تمهيد	
3- 1-مفهوم المؤسسات الرياضية	
3- 2 – المؤسسات الرياضية	
3- 3 – انواع المؤسسات الرياضية	
3- 4 – أهمية المؤسسة الرياضية	
3- 5 – الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية	
3- 6 – الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية	
3- 7 المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية	

خلاصة الفصل	
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : منهجية الدراسة	**الصفحة**
تمهيد	
4 – 1 – الدراسة الاستطلاعية	
4 – 2 – المنهج المستخدم	
4 – 3 – متغيرات الدراسة	
4 – 4 – مجتمع وعينة الدراسة	
4 – 5 – أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات)	
4 – 6 – الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق ، الثبات)	
4 – 7 – تصميم الدراسة والمعالجة الاحصائية	
خطوات إجراء الدراسة الميدانية	
خلاصة الفصل	
الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة النتائج	**الصفحة**
تمهيد	
5 – 1 – عرض وتحليل النتائج	
5 – 2 – تحليل النتائج	
5 – 3 – مناقشة النتائج في ظل الفرضيات	
الفصل السادس : الإستنتاجات و الإقتراحات	**الصفحة**

6 – 1 – الاستنتاجات العامة	
6 – 2 – الاقتراحات و الفرضيات المستقبلية	

الملخص باللغة العربية:

الحوكمة الرياضية ومساهمتها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية

نحاول من خلال هذه الدراسة توضيح مفاهيم حول الحوكمةالرياضية ودورها في تطوير الاداء للعاملين في ظل التحولات والتطورات التي يشهدها العالم والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة ومسايرة جائحة الكورونا ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث، بتسليط الضوء على دور الحوكمة الرياضية على اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في ظل جائحة الكورونا .

ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين أحدهما نظري والاخر تطبيقي حيث تضمن الاول مقاربة مفاهيمية اللحوكمة الرياضية ، فيما دار الجانب الثاني منه حول دور الاداء بمختلف المؤسسات الرياضية في ظل جائحة الكورونا ، حيث تبين أن هناك دور كبير تقوم به الحوكمة الرياضية على تحسين الاداء من خلال خلق ثقافات جديدة تساهم في تنمية التفكير والأداء لدى العاملين ، وأنها تساهم بشكل كبير في تنظير وتأطير الاداء بالمؤسسات الرياضية .

ليخلص البحث في الأخير إلى عدة استنتاجات وفرضيات مستقبلية بإمكانها أن تساهم في دعم البحث العلمي لطلبة قسم الادارة والتسيير الرياضي بجامعة المسيلة .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرياضية ، الاداء، المؤسسات الرياضية .

مقدمة:

أدى انتشار فيروس كورنا المستجد في جل دول العالم إلى تغييرات جذرية كبيرة في مختلف الهياكل والقطاعات وتعد الجزائر من بين الدول العديدة التي أصابها فيروس كورونا عن طريق بعض الحالات الوافدة من أوروبا ، وهو الامر الذي فرض على الجزائر اتخاذ مجموعة من التدابير والاجراءات الوقائية كغيرها من دول العالم المتقدم سعيا منها للحفاظ على سلامة المواطنين، وتعتبر الحوكمة الرياضية من أهم الوسائل التي تستخدمها مختلف المؤسسات الرياضية؛ ماجعل منها أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الاداري ، كونها تستغني عن الاساليب القدمية حيث " أنها نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسة وتنظيم عملية اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، وذلك لخدمة الرياضي بشكل عام(نور الجندل، 2019) .

حيث أظهر فيروس كورونا الحاجة الملحة إلى خدمات الحوكمة الرياضية ومساهمتها في رفع الاداء وتقديم مختلف الخدمات للعاملين بالمؤسسات الرياضية ، تزيل عنهم تعب التنقل المتكرر وملل طرق الابواب والطوابير، هذه الخدمات وإم كان بعضها موجودا ، أو لم تستعمل بالكيفية المطلوبة التي يفرضها التطور وتحتمها العصرنة في زمن التحدي التكنلوجي .

غير أن تفشي الوباء وما رافقه من تدابير استعجالية ، متمثلة في الحجر الصحي والعزل المنزلي والتباعد الاجتماعي، فرض هذا الخيار؛ خيار الاهتمام بالحوكمة الرياضية وحتمية العمل بها لتطوير أداء العمابين بالمؤسسات الرياضية، وإن لم تكن لديها أي استراتيجية بهذا الخصوص ، مما يعني أنها مضطرة لاعتماد هذا النمط من العمل لضمان الاستمرارية ما أمكن .

وبهذا من أجل تحسين الاداء في المؤسسات الرياضية في ظل هذه الجائحة يقوم بتوظيف الحوكمة الرياضية بشكل خاص لهذا التحول اعتمادا على أوضاعها وخصوصياته وقدراتها ، والتطور الهائل في تكنلوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عدة ، وأثرها الكبير على الانسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الادارة ، ما عملت عليه الكثير من

المؤسسات الرياضية من خلال تبني مفهوم الحوكمة الرياضية في مختلف الهياكل والقطاعات ، وذلك من خلال عرض المعلومات على شبكات والقيم الأهداف الخاصة بالعاملين بالمؤسسات الرياضية ،

ومن هنا جاءت فكرة موضوعنا" **الحوكمة الرياضية ومساهمتها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية** "" فحاولنا من خلال هذه الدراسة للتعرف على مفهوم الحوكمة الرياضية وأهميتها ودورها وأهدافها في تطوير الاداء في المؤسسات الرياضية في ظل إجراءات جائحة الكورونا المفروضة والمعمول بمختلف تدابيرها الوقائية .

كما تطرقنا من خلال دراستنا إلى ستة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تحدثنا فيه عن الإطار العام للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالبحث واستخراج الإشكالية وكيفية صياغتها والتساؤلات الجزئية وأبرز الأهداف المتعلقة بالبحث، وتوضيح الأهمية ثم الفرضية العامة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تمثل في الخلفية النظرية، تحدثنا من خلاله عن الحوكمة الرياضية.

الفصل الثالث: تحدثنا فيه عن تعريف الاداء بداعي، والتعريف بالمؤسسات الرياضية .

الفصل الرابع: والمتمثل في الاجراءات الميدانية للدراسة، وقد تم تحديد فيه المنهج المتبع والمتغيرات، و تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها وكذا الأدوات والتقنيات المستخدمة .

الفصل الخامس: والذي خصصناه في عرض النتائج وتفسيرها، و تم من خلالها تحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشة الفرضيات.

الفصل السادس: احتوى على الاستنتاجات والاقتراحات، تم من خلاله عرض النتائج المحققة ، وقدمت فيه بعض الاقتراحات .

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تسعى كل دول العالم للتطور والرقي بإنجازاتها المختلفة والرياضية منها في سبيل السعي نحو تحقيق هذا الهدف السامي، ولذلك فإنها تأخذ بكل الأساليب العلمية والعملية الكفيلة للنهوض بالرياضة من خلال الانتقاء الرياضي المميز والفعال عبر التوظيف الأمثل لمختلف القدرات البدنية البشرية الهائلة، ولذلك فقد انتهجت العديد من الدول الأخذ بمبدأ استعمال كافة أنماط وأساليب التقدم والتطور في ظل هذه الثورة المعلوماتية الهائلة على كافة الاصعدة،"(محمد فريد الصحن وآخرون، 1999-2000، ص67)

وبتطور العلم والمعرفة والتغييرات الكثيرة الحاصلة ، خاصة في أواخر القرن العشرين أين شهدت تكنلوجيا المعلومات والاتصالات طفرة نوعية وكمية كبيرة ، كان لا بد من التقدم والاستمرار ، فوجود التكنلوجيا الحديثة ساهم في نشوء عدد من مظاهر التقدم والتطور وبروز عدد من المصطلحات والمفاهيم إلى الواجهة من أجل مسايرة هذه الجائحة المستجدة على الجميع ، والتي من بينها الحوكمة الرياضيةالتي تمثل اتجاهات راقية وجديدة في عالم الإدارة وتطوير أداء العاملين بها في مختلف المؤسسات الرياضية ، تسعى من خلالها إلى تحويل المنظمات والمؤسسات إلى منظمات إلكترونية تستخدم الوسائل التكنلوجية الحديثة في إنجاز مختلف الاعمال والمعاملات والوظائف الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بشكل أسرع ووجه دقيق .

حيث أن الحوكمة الرياضية قد أتت لكي تعزز النظم الرقابية عبر مجموعة من المبادئ التي تستن عليها واخراجها من النمطية الكلاسيكية وتوسيعها، حيث ثيرى تيرس عوديشو أن الحوكمة في المنظمة الرياضية هي توجيه وتسييرها المنظمة وليست إداتها وهي التنسيق والتوفيق وليس السيطرة والرقابة الصارمة.(تيرس عوديشو،2015،ص12)

لقد كان للتطورات والتغيرات التكنلوجية ، التي شهدها العالم نهاية القرن العشرين، تأثير كبير على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية كافة ، محاولة للحد من عدد من الظواهر السلبية ، أدت بالمختصين إلى اتباع عدد من المفاهيم الجديدة التي تهتم

بالعنصر البشري لأنه الحلقة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ومن بين هذه المفاهيم أهمها الحوكمة التي ذاع صيتها في السنوات الأخيرة، ووهذا لما فيها من فوئد كبيرة للعامل والمؤسسة والحد من الظواهر السلبية(بوقرة بلال،2015،ص3)

إن التغير أصبح سمة من السمات الحضارية للعالم المتقدم، ويستدعي ذلك ضرورة العمل على رصيد كل ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة، وذلك رغبة في مواجهة أثار هذا التغير ومواكبة المستجدات(اللوزي، 2002، ص223)

ومن هنا برزت أهمية استخدام الحوكمة الرياضية في تطوير أداء العاملين بمختلف المؤسسات الرياضية في ظل هذه الجائحة التي تمر بالعالم أجمع والجزائر خاصة .

انطلاقا من كل ما سبق يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في الرفع من درجة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الجزئية التالية:

- هل يساهم مبدأ ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات في الرفع من درجة تنافسية المؤسسات الرياضية ؟
- هل يساهم مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في الرفع من درجة تنافسية المؤسسات الرياضية؟
- هل يساهم مبدأ الإفصاح والشفافية في الرفع من درجة تنافسية المؤسسات الرياضية؟

فرضيات الدراسة: من خلال التساؤلات السابقة صيغت الفرضيات التالية :

الفرضيات العامة : ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية الشركات، مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية. .

الفرضيات الجزئية :

- تساهم الحوكمة الرياضية في الرفع من درجة التنافسية العمال لدى المؤسسات الرياضية
- لتطبيق مبادئ الحوكمة دور مهم في الانضباط داخل المؤسسة الرياضية.

- تنظيم الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير أداء العمال بالمؤسسة الرياضية

أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراسة إسهامات الحوكمة الرياضية على أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في ظل جائحة كورونا، فيما لهذا الموضوع من تأثير بالغ على المؤسسات الرياضية في ظل الاجراءات الاحترازية والوقائية من قبل الدولة من أجل مسايرة هذا المرض والتعامل معه، وتدعيم المؤسسات بوسائل وتنظيمات الحوكمة الرياضية وكيفية استخدامها، كونها من أهم متطلبات المؤسسات الرياضية، ومن هنا تبرز عدة اشكالات متعددة ومتنوعة نظرا لما يكتسب هذا الموضوع من صعوبات وأليات وسبل بالغة مرجعها تنمية الادالحوكمة الرياضية .

أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على مختلف المفاهيم والأساليب والطرق المتعلقة باعتماد الحوكمة الرياضية.
- كيفية استغلال الحوكمة الرياضية ووسائلها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ومستعمليها .
- التعرف على مدى توافر متطلبات الحوكمة الرياضية وتحسين الاداء في ظل جائحة الكورونا .
- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة الرياضية وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في ظل جائحة كورونا .

المفاهيم والكلمات الدالة في الدراسة :

لما كان هناك بعض من المفاهيم التي سيتكرر استخدامها في هذه الدراسة ، أصبح لزاما توضيح معناها حتى يستطيع القارئ الحصول على معان واضحة عن هذه الدراسة .

الحوكمة الرياضية :

الحوكمة لغة: هو لفظ من الحكومة، وهو مايعني الانضابط والسيطرة والحكم بكل ماتعني هذه الكلمة من معنى ، وهو بهذا يتضمن عددا من الجوانب منها:

الحكمة– الحكم– الاحتكام، التحاكم الخصمان (يوسف شكري، 2004،ص136)

اصطلاحا: مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار ومراقبة، ورصد العمليات داخل المؤسسة(بوقرة بلال،2015،ص21)

التعريف الاجرائي للحوكمة:

الحوكمة الرياضية مجموعة من الأنظمة والقواعد والقوانين التي توجه المنظمة أو المؤسسة الرياضية وإدارتها ومراقبتها

المؤسسة الرياضية :

التعريف اللغوي :

لفظ يتكون من مصطلحين " المؤسسة " و " الرياضية "

المؤسسة : أسَّس ، يُؤسّسُ ، تأسيسًا ، يقال أسّس البناء أي وضع قاعدته ، ويقال أسس الشروع أي أقامه (أحمد العايد وآخرون ، 1989، ص539)

الرياضية

التعريف الاجرائي :

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

التعريف الاصطلاحي :

يمكن القول عن المؤسسة الرياضية أنها هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من منطقة والتي تديرها الجهة الوصية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقا لاسناد إنشائها .

الدراسات السابقة والمشابهة:

من المعروف أن العلم له صفة تراكمية ويبدأ الباحث من حيث انتهى الاخرون وتساعد النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون في الدراسات السابقة الباحثين الحاليين في وضع

فروض أبحاثهم ويمكن دراسة هذه النتائج واختبارها للتأكد من صحتها كما قد تساعد هذه النتائج في استنباط مشكلات جديدة تستحق البحث والدراسة.

وبالرغم من أهمية هذا الموضوع الذي تطرقنا إليه إلا أنه لم يلق العناية الكافية من طرف الباحثين بحيث معظم الدراسات السابقة ركزت على عملية الانتقاء وقد اعتمد الباحث على عدة دراسات ومن خلال عملية تحليلية لها تحصل على نقاط أجريت بها كل دراسة من هذه الدراسات.

الدراسات السابقة والمشابهة :

الدراسة الأولى : زواوي وائل 2018-2019 متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الحوكمة الرياضية في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريريج والتي اعتمدت على المنهج الوصفي لكونه يتلاءم مع طبيعة الموضوع، كما استعمل الاستبيان بنظام spss كأداة للدراسة ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تنمية الدوارد البشرية التي تعتبر أمر ضروريا لتطبيق الحوكمة الرياضية في المؤسسات الرياضية و إزالة الغموض والتعرف على مفهوم الحوكمة الرياضية وأهم متطلبات تطبيقها و إبراز أهمية توفير المعرفة الإلكترونية للمورد البشري لتطبيق الحوكمة الرياضية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : لتوفير المعرفة الإلكترونية للمورد البشري دور في تطبيق الحوكمة الرياضية و لتوفير المهارات البشرية والكفاءة دور في تطبيق الحوكمة الرياضية .

الدراسة الثانية: دراسة بوقلاشي عماد 2001 بعنوان الحوكمة الرياضية ودورها في تحسين أداء الادارات العمومية بوزارة العدل الجزائرية : باستخدام الباحث للمنهج الوصفي ، واستعمال أسلوب المسح الشامل لوزارة العدل الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف المفاهيم والخصائص المنصبة حول الادارة العمومية والتنويه بضرورة عصرنتها من خلال تبنيها الحوكمة الرياضية في تعاملاتها والتعرف على مزاياها التي تمنحها للمواطنين والمجتمع والادارات العمومية نفسها، وكذلك التعرف على دواعي التحول إلى الحوكمة

الرياضية في تحسين أداء وزارة العدل وقطاع العدالة بأكملها ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالي :

- أدركت الجزائر بأن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الادارة العمومية لن يتأتيا إلا باستخدام تكنلوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة .
- التحول نحو طريق رقمي يزيد قدراتها التنافسية من خلال تبني مشاريع الحوكمة الرياضية .
- تفطن الجزائر إلى ضرورة استعمال تكنلوجيا المعلومات والاتصالات، لتجسيد مختلف المشاريع الالكترونية على غرار ما تم العمل به في وزارة العدل .

الدراسة الثالثة :أوعيل عبد الصمد 2014-2015 بعنوان (الحوكمة الرياضية واسهاماتها في العمل بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية لمديرية الباب والرياضة لولاية البويرة باستخدام المنهج الوصفي واستعمال الاستمارة الاستبيان هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اسهامات تطبيق الحوكمة الرياضية في العمل الاداري بمديرية الشباب والرياضية لولاية البويرة وهذه من خلال التعرف اسهامات تطبيق الحوكمة الرياضية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بمديرية الشباب والرياضة ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : تبين أن للادارة الالكترونية اسهامات في العمل الاداري بالمؤسسات الرياضية والمتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي يدركها العاملون ، كما أنها تساهم في القدرة على القضاء على العوائق التي تكون داخل المنظمة .

كما تلعب الحوكمة الرياضية بالنسبة للمؤسسات الرياضية عامة ومديرية الشباب والرياضة خاصة دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسيابية المعلومات وترفع كفاءة أداء العاملين ، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات والشبكات المتطورة كان هناك تحسن أداء العاملين وتوفرت معلومات أكثر .

الدراسة الرابعة : ساجية جودي 2014 دور تفعيل تطبيق الحوكمة الرياضية في تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية والتي من خلالها تم استخدام المهج الوصفي التحليلي

مستخدما الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على دور تفعيل تطبيق الحوكمة الرياضية في تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها : تهتم الادارة بإجراء الاتفاقيات بطريقة إلكترونية .

الانترنت تستخدم بشكل كبير في تنظيم البطولات والمنافسات الرياضية ، وذلك بالاعتماد عليها في توصيل والبحث عن المعلومات ...إلخ

كما تساهم الانترنت في التنظيم الجيد للبطولات والمنافسات الرياضية وذلك عن طريق تكثيف الرقابة الالكترونية .

الدراسة الخامسة : إيمان حسن مصطفى خلوف2010 واقع تطبيق الحوكمة الرياضية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات تناولت هذه الدراسة واقع تطبيق الحوكمة الرياضية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمديرات ، من خلال اتباع المنهج الوصفي المسحي التحليلي ، واعتمدت على أداة الاستمارة كأداة لجمع البيانات ،كما حاولت هذه الدراسة التعرف على المعوقات الادارية والانسانية والفنية التي تحد من استخدام الحاسب الالكتروني في العمل الاداري ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها : هناك واقع لتطبيق الحوكمة الرياضية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية ، من وجهة نظر المديرين والمديرات .

الدراسة السادسة : مناجي السبيعي 2005 امكانية تطبيق الحوكمة الرياضية في الادرة العامة للمرور مذكرة ماجستير بالسعودية ، استخدم من خلالها الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي ومن خلاله استخدام أداة الاستبيان كأداة للدراسة ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الامكانات البشرية والمادية والادارية الالكترونية وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الرياضية في الادارة العامة للمرور ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي من بينها: أن الامكانيات البشرية المتوفرة لدى الادارة

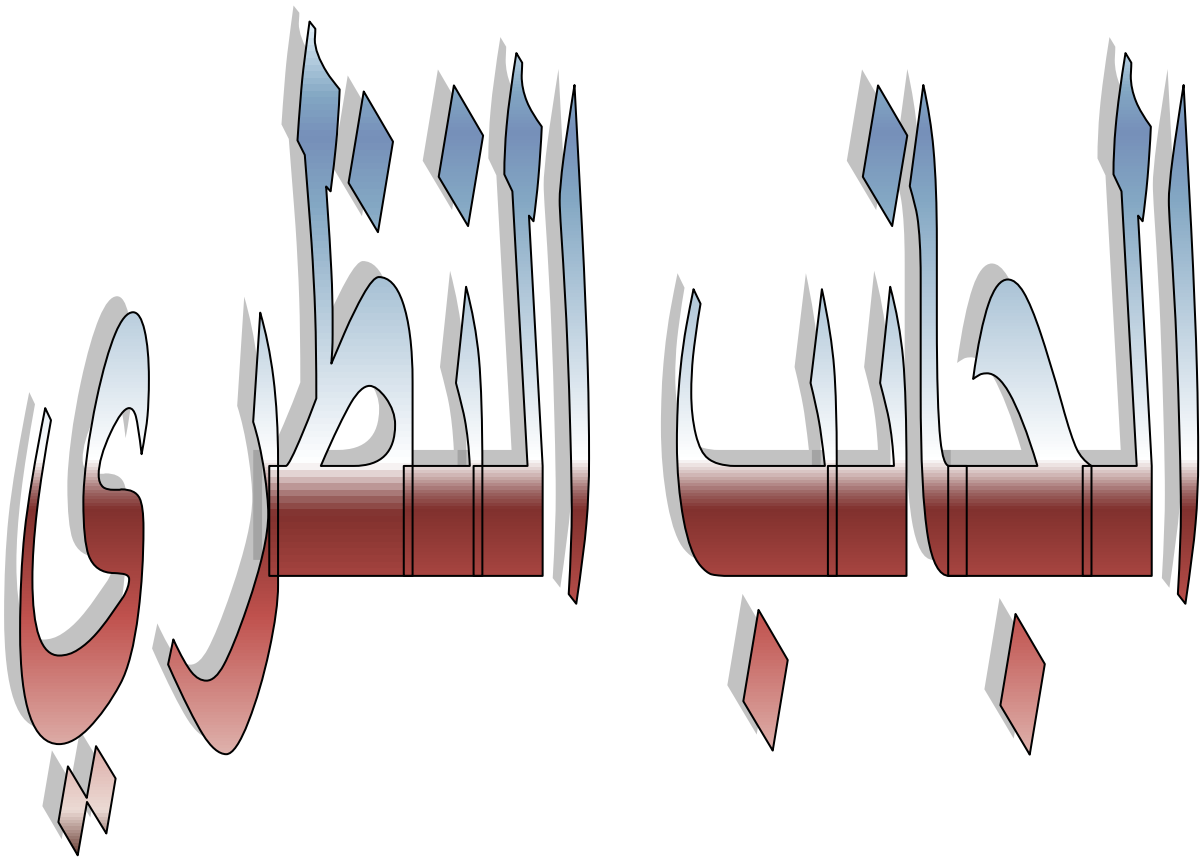
العامة للمرور تكون بدرجة قليلة والامكانات المادية تكون بدرجة متوسطة والامكانات الادارية تكون بدرجة متوسطة ، كما أفادت هذه الدراسة في معرفة متطلبات الحوكمة الرياضية ومعرفة المعوقات التي تعترض تطبيقات الحوكمة الرياضية ،ومعرفة الإمكانيات البشرية التي يتطلبها تطبيق الحوكمة الرياضية .

الدراسة السابعة : روسيل 2004 russell (كيف يستطيع مرشدو المدارس من الاستفادة من الحلول التي تقدمها الحوكمة الرياضية " دراسة نوعية " ، وقد استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي الوثائقي ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اسهامات الحوكمة الرياضية في العمل ومدى تأثيرها الايجابي على مرشدي الطلاب ذو الاحتياجات الخاصة في " أهايو" والتعرف على مختلف المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة الرياضية في المدارس، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تساهم الحوكمة الرياضية في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف وتحقيق رضا المستفيدين من العملية التعليمية وزيادة المشاركة وتحسين فاعلية العمليات وخدماتها الداخلية والتخلص من الأعمال الورقية وأعبائها وتقدل الخدمات بشكل آلي مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت ،و تؤثر الحوكمة الرياضية تأثيرا ايجابيا على مهام مرشدي طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك عن طريق توفير الوقت وتقليل التكاليف التي تنتج عن الأعمال الورقية ومخلفاته، كما أن قلة التمويل وقلة الدورات التدريبية من أهم المعوقات التي تؤثر على استخدام الحوكمة الرياضية .

مناقشة وتحليل الدراسات السابقة:

في ظل هذه الدراسات فنجد أنها قد اهتمت الدراسات السابقة في مجملها بعملية الحوكمة ، حيث تطرقت الى جوانب عديدة متعلقة بالحوكمة كما تناولته من عدة جوانب، حيث اشتركت هذه الدراسات في العمل على تحديد أهم الأسس العلمية والمعايير التي أنبغي مراعاتان في عملية الحوكمة الرياضية.

استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي لمعالجة موضوع الدراسة مما يعني مناسبتها لهذا النوع من الدراسات


الجانب النظري

الفصل الثاني
الخلفية النظرية
(الحوكمة الرياضية)

تمهيد:

كان الغرض الأساسي من تشكيل الاتحادات والهيئات الرياضية في السابق هو تنظيم السياقات والمباريات ووضع قوانين لها، ولهذا كانت إدارة المنظمات في ذلك الوقت تكاد تخلو من المشاكل ولكننا ترى أن دور المنظمات ومفهوم عملها قد تغير الآن عن ما كان عليه في السابق، حيث أن المنافسات الرياضية أصبحت أكثر تعقيدا، واعداد الرياضيين أصبح أكثر تقية من مجرد التدريب والمشاركة في البطولات، وهذا التعقيد في الإعداد الرياضي وعولمة الرياضة والمنافسات الرياضية المستثمرة والدور التجاري في دعم المنافسات الرياضية، ورغبة أكثر من جهة في الدولة المعنية في السيطرة على الرياضة قد

وضع المؤسسات والمنظمات الرياضية تحت المسائلة من قبل عدة جهات، كل هذا قاد المنظمات الرياضية وبشكل طوعي إلى تحسين أدائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الإدارة المكاتب التنفيذية، وجعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية.

2- 1 مفهوم الحوكمة

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

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

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها : فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها :" هي النظام التي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)OECD) بأنها:"مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ." (،2007 p50) Freeland ,وهناك من يعرفها بأنها:"مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ." وبمعنى أخر، فان الحوكمة تعني النظام أي وجود نظام تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية**(البنك الأهلي المصري، 2003 ،ص11)**.

وقد عرفت الخبيرة ارامیلستن Milstin Ira حوكمة المؤسسات على أنها:" توليفة من القانون، التنظيم ،الممارسات الإدارية السليمة في القطاع الخاص،مما يشكل البيئة المناسبة

للاستثمارات، ورؤوس الأموال والعناصر البشرية التي لها المقدرة على السعي لاستخدام الأمثل من اجل تحقيق إنتاج عوائد اقتصادية لمدى طويل لمصلحة المساهمين، مع المحافظة على احترام مصالح الجهات ذات العلاقة المباشرة و المجتمع في مجمله".**(بوقرة بلال، 2015 ،ص 5).**

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

2- 2- نشأة وتطور الحوكمة

يعود أصل كلمة الحوكمة إلى المصطلح الإغريقي KUBERNAO وكان يعبر عن قدرة ربان السفينة لمهارته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد بها إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق عليه التجار وخبراء البحار القبطان المتحوكم جيدا GOVRNANCE ينتقل إلى اللغة اللاتينية تحت مصطلح GUBERNAO في بداية القرن 14 بنفس المعنى ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة GOUVERNANCE بداية من القرن الثالث عشر كمصطلح مرادف لمصطلح GOUVERNEMENT وفي اللغة الانجليزية تم طرح مصطلحGOVERNANCE للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم، ومنه فإن هذا المصطلح الأخير يعني ممارسة السلطة واعطاء التوجيهات وتأكيد الرقابة**(سمية عقاب، 2017/2016، ص28).**

وفيما يخص مصطلح CORPORATE GOVERNANCE فإنه بالرجوع والبحث في الأدبيات الاقتصادية نجد هذا المصطلح بين أصحاب المؤسسات و مسيريها و يعتبر

كلMEANS و BERLE من أوائل من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات عندما أكد في كتاب THE MODERN CORPORATION AND PRIVATE PROPRETY على ضرورة وجود آليات للرقابة على المؤسسات لحل مشكلة.

وقد استعمل مصطلح المؤسسات من قبل الاقتصادي الأمريكي RONALD COASE في مقال له نشر سنة 1997 بعنوان (طبيعة المؤسسة ينصرف مفهومه أن المؤسسة تتمكن من المحافظة على قدراتها التنافسية إذا كانت أنماط تسيرها الداخلية تسمح لها بتقليل تكاليف معاملاتها، فالمؤسسة بهذا المعنى أكثر نجاعة في السوق من خلال تنظيم المبادلات التي تقوم بها.

وفي عام 1976 عمل كل من جونسن وماكلينغ على الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسساتية و اونفرت وليأس في عام 1979 حيث تجدر الإشارة إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة مشكلة الوكالة) نتيجة تعارض المصلح الخاصة بكل طرف وفي هذا السياق أكدوا على امكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لاليات حوكمة المؤسسات، ثم اصدار قانون مكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1977.

وفي 1987 قلم المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونين بتشكيل لجنة TREAD WAY COMMISSION التي أصدرت تقريرها الخاص بتطبيق حوكمة المؤسسات خاصة في الجانب المتعلق بإعداد التقارير المالية وتقليل حالات الغش والتلاعب بإعداد التقارير المالية وتقليل حالات الغش والتلاعب فيها والاهتمام بمفهوم الوقاية و الرقابة الداخلية وتعزيز دور المراجعة الداخلية لدى مجالس الإدارة في المؤسسات والمطالبة ببيئة رقابية سلمية.

لقد كانت البداية الحقيقية للإهتمام بمفهوم الحوكمة حيث أصدرت لجنة الأبعاد والمالية لحوكمة المؤسسات CADBRY في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية الحوكمة المؤسسات.

ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبرى المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001.

وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير القادر عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي بعنوان حوكمة المؤسسات هو ول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.

بعد الاستقلال مباشرة بدأت الجزائرية في حوكمة المجال الرياضي تماشيا مع سياستها الطامحة إلى التطوير في كل المجالات شهدت سنة 1962 تأسيس أول اتحادية رياضية وهي الاتحادية الجزائرية لكرة القدم ((FAFو عرفت سنة 1963 صدور المرسوم رقم 63/254 المؤرخ في 10جويلية 1963 التي ينظم الرياضة و الجمعيات الرياضية حيث يعتبر أول نص قانوني يهتم بتنظيم الرياضة في بلادنا**(سيفة سفيان، 2018/2017،ص02)**.

تم إنشاء وزارة الشباب والرياضة بموجب المرسوم الحكومي رقم 1، 62/1963، ثم ضم الجانب السياحي إلى الشباب والرياضة بعدما اتضحت أهميته وذلك بصدور المرسوم رقم 6373 لكن في سبتمبر 1963 تم تكليف وزارة التوجيه الوطني بادارة قطاع الشبيبة والرياضة من خلال إنشاء كتابة دولة الشبيبة ووضع تنظيم جديد للوزارة وكل ماله صلة بالشبيبة والرياضة غير أنه في 1998، ونتيجة تطور النشاطات والظروف تطلب اعادة تنظيم جديد من حيث عدد الهياكل والمصالح وحتى وبعدها تبنى المشرع الجزائري رسميا الإختراق الرياضي وأعادوا تنظيم الأندية الرياضية المحترفة وحددوا الأشكال الواجب إنجازها بموجب القانون رقم 04/10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية و هو ما أكده بعد ذلك القانون 13/05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها الساري المفعول حيث فتح هذا الأخير المجال أمام الاستثمار المحلي وحتى الأجنبي في الأندية الرياضية المحترفة، وبهذا يكون المشرع الجزائري قد ساير الدول التي تبنت حوكمة مؤسساتها وشركائها الرياضية من أجل تطوير الاندية الرياضية المحترفة الجزائرية بصفة خاصة و الرياضية الجزائرية بصفة عامة**(بن عبد الرحمن سيد علي، ، ص125)**

2- 3- مبادئ الحوكمة

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

- مبدأ الإفصاح والشفافية :

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

-مسؤوليات مجلس الإدارة:

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

-مبدأ حكم القانون والمساواة:

وتقيس مدى ثقة الأفراد في القواعد الحاكمة للمؤسسة، كما يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح (العمال) في المؤسسة، ويتضمن أطرا قانونية يتم تنفيذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل ويكون هذا من خلال الالتزام بسيادة القانون والتي تتحقق في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة

وعدم تحيزه مع أو ضد أفراد معينة ويجب أن تتبع صناعة القرارات قواعد مستقرة يراها المواطنون منصة وموضوعية من حيث توافرها، و وجود قناعة.

-مبدأ المسائلة:

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

-الانضباط:

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

-مبدأ المشاركة و الاستقلالية:

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

2- 4 أهمية الحوكمة :

يمكن توضيح أهمية الحوكمة كما يلي :

-الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف(مسيرين، مساهمين، عمال...).

-تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرض التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية.

-توفر الهيكل التنظيمي المناسب الذي من خلاله تحقق تلك الأهداف ورقابة الأهداف.

-ضمان عدم القيام بعمليات الاندماج والاستحواذ.(أوصيف نور الهدى،2016،ص16)

الحوكمة في المؤسسات الرياضية :

الغرض الأساسي من تشكيل الاتحادات والهيئات الرياضية في السابق هو تنظيم السباقات والمباريات ووضع قوانين لها، ولهذا كانت إدارة المنظمات في ذلك الوقت تكاد

تخلو من المشاكل ولكننا نرى أن دور المنظمات ومفهوم عملها قد تغير الآن عن ما كان عليه في السابق، حيث أن المنافسات ِ عداد الرياضيين أصبح أكثر تقنية من مجرد التدريب والمشاركة في الرياضية أصبحت أكثر تعقيدا، وهذا التعقيد في الإعداد الرياضي وعولمة الرياضة والمنافسات الرياضية المستثمرة والدور التجاري في دعم المنافسات الرياضية، ورغبة أكثر من جهة في الدولة المعنية في السيطرة على الرياضة قد وضع المؤسسات والمنظمات الرياضية تحت المسائلة من قبل عدة جهات، كل هذا قاد المنظمات الرياضية وبشكل طوعي إلى تحسين أدائها من كافة النواحي وبشكل خاص كيفية حوكمة هذه المؤسسات الرياضية من قبل مجالس الإدارة (المكاتب التنفيذية) وجعلها أكثر كفاءة وشفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة المعنية.**(بربريس شريف، 2016 ص55)**

وبما أن ممارسة الحوكمة المؤسساتية ينعكس في العلاقة بين مجلس الإدارة المنتخب من قبل أعضاء الهيئة العامة للعمل نيابة عنهم وبين الإدارة اليومية للمنظمة ومن لهم في مصلحة في الرياضة، وتصبح الحوكمة الجيد وتصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة بأنه الالتزام بالسعي نحو التحقيق المستمر والذي هو من الخواص الأساسية المهمة في الرياضة، ويذكر "جاك روغ " رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق أن الرياضة تستند على الخلق والمنافسة الشريفة ويتحتم أن تحقق حوكمة الرياضة أعلى المستويات الممكنة من الشفافية والديمقراطية والمسائلة، ولهذا أخذت اللجنة الأولمبية الدولية ومنظمات رياضية دولية ومنظمات رياضية وطنية في عدة دول على عاتقها النظر في موضوع الحوكمة في المؤسسات والمنظمات الرياضية عن طريق الاقتباس من سوابق في المؤسسات التجارية والمؤسسات خارج الرياضة والاستفادة من خبراتهم في وضع الأطر التي تحدد الأدوار بين الهيئة العامة والمجالس الإدارية، والإدارة وكل من لهم مصلحة في الرياضة، وأن آخر هذه الاهتمامات كان وثيقة " مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الاولمبية في كوبنهاكن في 5 –3 أكتوبر 2009م وكان لموضوع الحوكمة اهتمام بالغ في النقاشات.**(تيرس عوديشو، 2015 ،ص 54).**

2- 5- تعريف الحوكمة الرياضية:

ليس هناك تعريف واحد محدد للحوكمة الرياضية إذ هناك تعريفات عديدة لها في المنظمة الرياضية، ٍ فها بأنها النظام الذي بواسطته يتم توجيه المنظمة وادارتها، وطبيعة حوكمة المنظمة تؤثر ولكن يمكن تعري.

في كيفية تحديد أهدافها ونموها وسياقات عمل مجلس الإدارة " المكتب التنفيذي " ومراقبة أداء المنظمة وعلاقة القيادة بالأعضاء وبكل من له اهتمام بالرياضة، والحوكمة الجيدة لا تعني فقط القوانين وتطبيقاتها نما تسعى إلى تحقيق أداء المنظمة عن طريق التخطيط الصحيح ومراقبة مسارها ٍوا . (تيرس عوديشو، 10).ص، 2015 Sport and Recreation new Zealand.

ASC 2004)(SPARC 2004) عرفت ا Commission Sports Australian الحوكمة الرياضية على أنها:" الهيكلة والعمليات المستخدمة من طرف المنظمات الرياضية لتطوير أهدافها الإستراتجية وتوجيهها ومراقبة أدائها لتحقيق هذه الأهداف، وضمان خدمة مجلس إدارتها لمصلحة الأعضاء".

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

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

وتتضمن الحوكمة الرياضية كذلك السيطرة على أنشطة المنظمة وأعضائها والموظفين، حتى أن الأفراد لهم الحق في التدخل والتصرف لمصلحة المنظمة والعمل نحو التوجه الاستراتجي المتفق عليه، وتشير هذه المفاهيم اى أن الحكم التنظيمي الجيد يهدف إلى التأكد

أن مجلس الإدارة يسعى إلى تحقيق نتائج لصالح المنظمة وأعضائها ويتم رصد هذه النتائج على نحو فعال.(أيوب مخنش،2020 ،ص39).

2- 6- الحكم الرشيد والشفافية في الهيئات الرياضية:

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

ولابد أن نشير إلى تعريف الحكم الراشد الذي قدمته التوصية رقم 8/2005 من طرف اللجنة الوزارية على مبادئ الحكم الرشيد في مجال الرياضة فهو :" شبكة معقدة من التدابير التي تتخذها الحكومة واللوائح الخاصة تستخدم لتعزيز النزاهة في إدارة القيم الأساسية للرياضة والتي تتحقق من الأنشطة الرياضية على أساس الديمقراطية والأخلاق والكفاءة والمسؤولية، وجاء في التوصية نفسها أيضا أن هذه الإجراءات أيضا تنطبق على قطاع الرياضة الحكومي والغير حكومي parlementaire Assemblée ,2012 ,p17).

(

2- 7- مبادئ الحوكمة في العالم الرياضي :

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

-اعلي مستوى من الكفاءة والاستقامة المستويات الخلقية - . المساءلة والشفافية والتسيي وا ر لتضامن والتطوير - . إشراك الرياضيين والمشاركة والرعاية.

2- 8- أهمية مبادئ الإدارة بالنسبة للعاملين في ميادين التربية البدنية والرياضية :

إن وجود عدد من اللاعبين ومجموعة من الأدوات والأجهزة وكمية من الأموال، وعدد من الموظفين والعمال ومجموعة من الموظفين في أي فئة من فئات الشعب، لا يكفيهم التكوين مشروع نشاط في ميدان العربية، فلابد من لمسات يقرر الأهداف المطلوبة للوصول إليها في استخدام هذه العناصر أو بعضها، لابد من إنسان يقرر ماهي الخدمة التي يمكن للمشروع أن يقدمه فهذا الإنسان لابد أن يكون ملما بمبادئ الإدارة العامة حتى يمكنه عن طريق هذه المبادئ التي تحكم التصرفات الإدارية في أن يقوم بعمله على خير وجه(**أحمد الحايك،2016،ص25).**

والمبدأ قاعدة ترشد في التنفيذ نحو تعبير عام حقيقي عن علاقات بين الظواهر، ومن الأهمية بما كان دراسة مبادئ الإدارة للأسباب الآتية:

1. تساهم المبادئ في ايضاح مفهوم النشاط الإداري.
2. أن دراسة المبادئ تساهم في ايضاح مفهوم الإدارة.
3. تحوي المبادئ الكثير من الإرشادات التي يمكن للعاملين في ميدان التربية الرياضية على خلاف درجاتهم الاستفادة منها الأمر الذي يؤدي إلى تنفيذ الأعمال على أحسن وجه وتفصيل ذالك :

أ- تساعد العموميات الإداريين على تحقيق وتفريق العناصر المختلفة للمواقف و المشاكل فهي تساعد على تغيير المواقف باقتراح العلاقات الممكنة بين مختلف الحوادث

ب- تساعد المبادئ الاداريين على خلق وعي لديهم عن مختلف الطرق والأعمال وبذلك توسع في آفاقهم الإدارية وتصبح تطلعاتهم حرة في سلسلة العادات و الروتين

ج- تساعد المبادى الاداريين بالتنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل أمر وتساعدهم في العمل الخصر أي الاختيار بين البدائل وفي ابتكار بدائل جديدة

د- تعفي المديرين من الارتباك وذلك كل الميادي تقدم الاداري المؤشرات والأدوات الإستراتيجية

هـ- تجعل الاداري واعي العناصر الداخلية في مشاكله المميزة .

و - تعالج الموضوعات الأساسية على مستوى الادارة العليا كم تعالج الأساليب والطرق الخاصة بالمستويات قرب التنفيذية.

4. تحذر مبادئ الإدارة الإداريين بمختلف درجاتهم من الوقوع في أخطاء سياسية كان من الممكن تجنبها لو أنهم عرفوها مقدما.

خلاصة الفصل:

إن نجاح بعض الدول في تحقيق الحوكمة يعود إلى تضافر الأطر المؤسسية الرسمية وغير الرسمية، و البنى التحتية الثقافية اللازمة لذلك، مما يستدعي دائما ربط المفهوم بضروريات نجاحه السياقية، إذ تُعد عمليات إصلاح المؤسسات والحكم عملية معقدة وصعبة، فهي تنطوي على فهم ومعالجة نطاق واسع من التحديات. وعليه، فإن برنامج الحوكمة ينبغي أن يتضمن إصلاح جوهر الحكم، وتفعيل صوت المواطنين بحيث يكون مؤثرا وفعالا ليمتد أثر هذا الإصلاح إلى التنمية الشاملة.

الفصل الثالث

الخلفية النظرية

(المؤسسة الرياضية و مديرية الشباب والرياضة -المسيلة-)

تمهيد:

اصبح السيكولوجيون يولون أهمية بالغة لفهم شخصية الرياضي والعناية به وتقديره لذاته وللرياضة ، ومدى ارتباط ذلك بالمؤسسات الرياضية بصفة خاصة مع مراعاة خصوصية الرياضة والمؤثرات التي تحيط بالرياضي وكل هذا قصد الدفع بالرياضيين وتطوير المنافسات وتطوير خيرات الفرد الاجتماعية والاقتصادية ، وذلك بقصد التحسين والرقي بالنتائج الرياضية .

المؤسسات الرياضية من أهم الأساليب المستخدمة في تطوير القدرات وتحسين مستوى الرياضيين وتنمية قدراتهم، من حيث أن هناك علاقة قائمة بين المنافسات والمنافسين، فهي النواة والممول الرئيسي لها كونها الهدف النهائي الذي يرمي إليه التدريب الرياضي، ولكي تقوم المنافسات بهذا الدور يجب أن يكون هناك قائمون ومسيرون على إدارة وتنظيم هذه المنافسات الرياضية .

لذلك تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم المؤسسات الرياضية، وخصائصها، وكذا القوانين التي تضبطها وتحكمها .وكذا مديرية الشباب والرياضة.

3-1- مفهوم المؤسسات الرياضية :

ان المؤسسة عباره عن اطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الاعضاء لتحقيق اهداف معينه كما يمكن تعريفها بانها نظام مستقل انشا من اجل الغايات معينه ومحدده حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحه على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الانتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيره من طرف مجموعه بشريه منظمه وتشكل خليه اجتماعيه خاصه لهما وسائل قانونيه وماليه ومادیه وهي ايضا مركز اتخاذ القرارات**(حسام إبراهيم حسن،2012،ص48)**

وتعرف ايضا المؤسسة بانها نظام اقتصادي نسبي واطار تنسيق عقلاني بين انشطه مجموعه من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخله يتجهون نحو تحقيق اهداف مشتركه وتنظم علاقاتهم بهيئة محدده في وحدات اداريه وظيفيه ذات خطوط محدده السلطة والمسؤولية.

والمؤسسة مصطلح رديف المنظمة او المنشاة وتعمل على تلبيه الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين وتنظيم وقت المؤسسة التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة لاغراض مختلفة**(بالمختار هشام،2015-2016،ص18)**

المؤسسات الرياضية :

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمه القطاع الرياضي من كافه الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات واهدافها.

وهي تكوين اجتماعيه يرتبط بالمجال الرياضي كمهنه وضاعه تحدد اهدافها بطبيعة الانشطة التي تمارسها تلك المؤسسة.

ويرى الباحث ان المؤسسة الرياضية لا تختلف في العمل الاداري بين المؤسسات الاخرى بشكل عام كون المؤسسات هي خدميه عامه داخل المجتمع المكون من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الاداريه طبقا لحجم وعدد الافراد**(نصير قاسم خلف، د س ،8-9-10)**

وكما تعرف المؤسسات الرياضية ايضا :

هي مؤسسه ينشاها المجتمع لخدمه القطاع الرياضي من كافه الجوانب بحيث يكون لهما هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة واهدافها بما يعود بالنفع لخدمه ذلك المجتمع متماشيا مع اهدافه.

وفي هذا الصدد يشير دافت روبنزdafet.roppinz الى ان المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنه وضاعه تتحدد اهدافها بطبيعة الانشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الانشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى(**محمد حسن الوشاح.2012،ص115)**

وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على انها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنه تمتد اهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى **(أمال محمد إبراهيم.2012،ص130**

3- 2- انواع المؤسسات الرياضية :

المؤسسة الرياضية هي الاطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسه النشاط البدني والرياضي والهادف باعتبار هذا النشاط اصبح يشغل مكانه اجتماعيه هامه نظر للثقافة العولمة السائدة في ايامنا فاصبح يوجد ما يعرف باقسامها الرياضية المتمثلة في المجتمعات التالية:

- رياضيه الفرق المحترفة
- الرياضة الجماعية والمدرسية
- المنشات الرياضية
- الاندية الرياضية
- مضمارات السباق
- الرياضات التجاريه البرلينغ
- .الاندية الترويجية

- المعسكرات الترويجية

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على انظمه معينه للسياق العلاقات والشؤون من الافراد وكذا تنشا على تركيبات وتضم ادوات وتجهيزات مختلفة ذات صيغه اعتباريه مستقله ومركز معين .

كل هذا ينجز ضمن اطار قانوني تهدف الى الاستمرارية في النشاط والرقيب المنتوج المادي والخدمات بناءا على برامج وخطط واضحه تحت اشراف قاده معين هذا ما ياتيها طابع مؤسسات صناعه رياضيه **(دائرة فاروق.2015-2016.ص59)**

- المستفيدين أو العملاء في المؤسسات الرياضية
- اللاعبون
- الاداريون والعاملون بالمؤسسة
- الجهاز الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.
- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومة (التشرعية والتنفيذية) أو غيرها**(حسن أحمد الشافعي .2005،ص51-52).**

3- 3- أهمية المؤسسة الرياضية :

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

فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا و لا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها و التي أبرزها ما يأتي :

- المؤسسات الرياضية مراكز عمل و تعامل .
- المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي .
- المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر و المستقبل .
- المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة .

3- 4- الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية :

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسة الرياضية و هي من ثم عناصر رئيسية لعمل المؤسسة ، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية ، و كما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف ، و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ❖ **هدف قومي** : وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات و الألعاب و تطوير المستوى الرياضي و الإنجاز البطولي للأندية .
- ❖ **هدف محلي:** و من خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون و التكامل الاجتماعي و الثقافي بين أفراد المؤسسة .
- ❖ **هدف اجتماعي** : تسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين و الأفراد و الممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية و تحقيق أهدافهم و غاياتهم .
- ❖ **هدف اقتصادي** : من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى و صحة الممارس و خدمة الرياضة محليا و قوميا .

3- 5- الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية :

تشكل كلا من المؤسسات الرياضية و العمليات الإدارية و ما تملكه من موارد مادية و أخرى بشرية و كذلك جانب اللجان المتخصصة ، جوانب منظمة لعمل المؤسسة الرياضية . فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية و اجتماعية تعمل على تحقيقها ، إذ أن كل مؤسسة رياضية لها أهداف وجدت من أجلها .

و من الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف و العمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات و وضعها على طريقها السليم .

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

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

3- 5- المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية :

حتى تتم الأعمال و تحقق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة و حسب توفر مجموعة من المبادئ التي تسير وفقها إدارتها و من أهم هذه المبادئ ما يلي :

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل و تنظيمه و كيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء .
- إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين و إعدادهم لتدريب و التحسن المستمر .
- تشجيع التخصص في المهنة و تحقيق التعاون التام بين أفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية و لتحفيز الطاقات و تحقيق الأهداف .
- أهمية تطبيق مبدأ العمل و توزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية .
- تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة . **(طريق شوقي : 2002 ، ص 40)**

3- 6- أنواع المؤسسات الرياضية :

تتنوع المؤسسات الرياضية و تتعدد نظرا لأهميتها من حيث هي كيان اجتماعي جامع للفرد الرياضي كذلك تختلف من حيث الخدمة المقدمة أو الوسائل المستعملة و من أبرزها المنشأة و الإدارة الرياضية و مراكز و دور الشباب .

3-6-1- المنشآت الرياضية :

يطلق مسمى منشاة رياضية على أي مكان معد و مجهز لممارسة الأنشطة البدنية و الرياضية بكل أشكالها ، سواء كانت تلك الأماكن اللوجستيه المساندة بالإضافة غلى الملاعب ، مثل : الأدوات الرياضية و المخازن و المستودعات والغرف و القاعات ، و

المباني الملحقة.....الخ . و تختلف المنشأة الرياضية من حيث الحجم و ذلك تبعا للهدف من إنشائها ن فهناك المنشآت التعليمية و التدريبية و التنافسية ....الخ و هناك ملاعب الأطفال الأرضية و المسطحات الخضراء و الساحات الشعبية و الأندية الرياضية و المدن الرياضية .....الخ .

3-6-2- تعريف المنشآت الرياضية :

هو ذلك المكان الذي تقام فيه التدريبات أو المنافسات الرياضية في حيز معين بواسطة معدات خاصة تكون مساعدة على التدريب بواسطتها ن و هي التي تتضمن نوع من الأمن و من المقاييس المعمول بها .

3-6-3 مسؤوليات إدارة و تسيير المنشآت الرياضية :

مدير المنشأة هو المسؤول عن كل ما يجري داخل المنشاة ، و لذا عليه معرفة مستوى تأهيل العاملين معه و تأهيل و تدريب من هم في حاجة لذلك ، و من ثم توزيع المهام حسب الاختصاص و الكفاءة لكي يتمكن من تحقيق الهدف الذي من أجله و جدت المنشاة الرياضية . بالإضافة غلى ذلك عليه القيام بالمسؤوليات المتعلقة بالجوانب التالية :

الجانب المعرفي :

- عدد و نوعية الأفراد المستفيدين من المنشأة .
- عدد و نوعية و مواعيد الأنشطة التي تمارس في المنشاة .
- عدد الأنشطة التي تمارس في نفس الوقت .
- الوقت اللازم لإعداد المنشأة للنشاط الحالي و اللاحق .
- أوقات الصيانة الدورية .
- الأجهزة المستخدمة في كل نشاط .
- الأدوات التعليمية المساعدة .

الجانب الإشرافي :

- الإشراف العام على المنشاة و أدائها .
- توزيع المشرفين على جميع أجزاء المنشاة .

- التأكيد من قدرة المشرفين على اتخاذ القرارات القيادية السليمة حسب المواقف .
- تقييم أداء المشرفين و التزامهم بالأعمال الموكلة إليهم .
- لتأكد من ملائمة برامج المنشأة المعدة من قبل المشرفين .
- تحفيز المشرفين على الارتقاء بمستوى أدائهم (عن طريق الدورات التدريبية).
- التأكد من أن المنشأة توفر بيئة آمنة لمزاولة الأنشطة الرياضية .
- التأكد من وضع اللوحات الإرشادية (تحذيرية أو توجيهية) في الأماكن الملائمة
- تنظيم البرامج للوصول إلى التشغيل الأقصى للمنشأة .
- المحافظة على أمن و سلامة المنشأة .
- التأكد من إجراء أعمال الصيانة و فحص الأجهزة بشكل مستمر .

الجانب التوثيقي :

هناك العديد من السجلات التي يجب توافرها بشكل مستمر في مقر إدارة المنشأة ، و هي :

- سجل الرياضيين المستخدمين للمنشأة و تشمل :

أ) البيانات العامة .

ب) الكشوف الطبية .

ج) موافقات أولياء الأمور بالنسبة لصغار السن .

- سجل خاص بالإصابات و تقاريرها .
- سجل الميزانية السنوية (الموارد و المواصفات).
- سجل خاص بالمنشأة و محتواها (الأرضيات ، التكييف ، الإضاءة....الخ) .
- سجل خاص بصيانة المنشأة و محتواها .
- سجل خاص بالمسابح .
- سجل للتعريف بالمواد و الأجهزة عند استلامها من قبل المستودعات ، و يحتوي على : ترقيم للأجهزة و الأدوات ، تاريخ الشراء ، تاريخ الاستلام ، اسم الشركة البائعة ،المبلغ ، عدد الأجهزة و الأدوات و تصنيفها ...الخ . (**أحمد الفاضل : بدون سنة ، ص 3-9)**

3-6-4 أنواع المنشآت الرياضية :

هناك أنواع عديدة المنشآت الرياضية حسب الشكل ، الرياضات التي تحتويها ، و هي كالتالي :

3-6-4-1الملاعب المكشوفة :

هي الملاعب التي تقام على مساحات واسعة من الأرض و تكون في الهواء الطلق ، و تكون أرضيتها مسطحة خضراء لممارسة كرة القدم ، كرة اليد ، الهوكي ، بالإضافة إلى توفير ملعب جمباز فني مفتوح و كذلك توفير مدرجات خاصة .

3-6-4-2- ملاعب مغلقة :

هي الملاعب التي يغطى الجزء العلوي منها ن و تستخدم في جميع الأوقات و هذا النوع منتشر في الخارج نظرا لطبيعة الطقس المتغير و كذلك لتوفير الإمكانيات . **(إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : 2004 ، ص 51)**

3-6-4-3- الملعب الرئيسي :

و هو الملعب الذي يشتمل على خاصية قانونية لكرة القدم و حوله مضمار للعدو مسافة 400 متر و يحتوي على عدد من 06-08 ألف متفرج و مقصورات لكبار المدعويين و أماكن للإعلاميين . **(حسن أحمد الشافعي : نفس المرجع ، ص 175)**

3-6-4-4- الصالة المغطاة :

و هي أقل حجما من الملاعب المكشوفة ، و هي ملعب واحد يمكن تحويله لرياضات مختلفة مثل : كرة الطائرة ، اليد ، السلة ، المصارعة ، الجمباز . و يطلق عليها جمتريوم و قد يلحق بهذه الصالة أماكن للمتفرجين و أماكن أخرى لصالات الاجتماعات و مكاتب المشرفين و أخرى لحفظ و صيانة الأدوات .

3-6-4-5- حمام السباحة :

إن حمام السباحة من أنواع الرياضات المكلفة لذى توجب توفير حوض سباحة أولمبي (من 25 إلى 50 متر) و بعمق (من 2 إلى 10 متر) بالإضافة إلى حوض الغطس منفصل

لا تقل أبعاده عن (15 –12 متر) بعمق متدرج يبدأ " متر من جميع الجوانب حتى يصل إلى المنتصف بعمق 08.25 متر .

و كذلك يجب توفير مدرجات حول حوض السباحة الأولمبي ، غرف خلع الملابس ، دورة المياه ، مخازن ...الخ .

3-6-5 الإمكانات في المنشأة الرياضية :

يمكن اعتبار الإمكانات فرع من فروع المعرفة العلمية التي تبعث بشكل في كيفية توفير متطلبات المختلفة سواء المادية أو البشرية اللازمة لممارسة مختلف ألوان التربية البدنية و الرياضية ، التي تمكننا من تطوير أداء المنشاة الرياضية و يسمح ذلك برفع المستوى فنيا و إداريا . **(عفاف عبد المنعم درويش : 1998 ، ص 65)**

3-6-5-1ماهية الإمكانات :

شهدت التربية الرياضية حركة تطور خاصة أسفرت عن الارتقاء في الأداء البشري إلى حد الإعجاز إن صح هذا التعبير، و تعد الإمكانات ضمن أهم العوامل المؤثرة في الأداء الرياضي بشكل مباشر فبدون إمكانات لا وجود لأداء رياضي متطور هادف . **(إبراهيم عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي : 2003 ، ص 41)**

و عرفت عفاف عبد المنعم درويش الإمكانات بأنها " هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف معين حالي أو مستقبلي من تسهيلات و ملاعب و أجهزة و أدوات و ميزانية و ظروف مناخية و جغرافية و معلومات و كوادر متخصصة متبعين الأسلوب العلمي للتخطيط و الإدارة و التقويم لتحقيق تلك الأهداف ". **(عفاف عبد المنعم درويش : نفس المرجع ، ص 24)**

3-6-5-2 أهمية الإمكانات في المنشآت الرياضية :

يعتبر توفير الإمكانات و حسن استخدامها أمرا حتميا لا غنى عنه ، لكونه أحد العوامل المؤثرة في تقديم الدول و تطويرها ، لما لها من أثر الاستثمار في تنمية طاقات الأفراد و الجماعات ، و يظهر ذلك جليا في مجال التربية البدنية و الرياضية ، و يمكن التعرف على

أهمية المنشأة الرياضية من خلال النقاط الآتية : **(إبراهيم عبد المقصود و حسن أجمد الشافعي : نفس المرجع ، ص 46)**

- ✓ إن توافر و تنوع الإمكانات خاصة الأجهزة و الأدوات يدعم المنشأة الرياضية و مداخيلها أساسا .
- ✓ إن تواجد الإمكانات خاصة في المناطق الشعبية (كالساحات و مراكز الشباب) يحد من المظاهر السلوكية غير المرغوب فيها و التي تتنافى مع القيم الأخلاقية و العادات الاجتماعية سواء في الجزائر أو مختلف البلاد العربية و الأجنبية .
- ✓ إن توفير الإمكانات من أدوات و أجهزة متطورة في أماكن التدريب له عظيم الأثر في تتبع مستوى أداء اللاعبيين سواء أثناء فترة إعدادهم أو في غضون المنافسة من اجل الارتقاء بهم .
- ✓ إن توفير الإمكانات الخاصة بإقامة المهرجانات و الدورات المحلية أو القارية و الأولمبية يعد أحد المظاهر الحضارية الهامة التي تظهر مدى تقدم الدولة و تطورها بالإضافة إلى أهميتها الاقتصادية .
- ✓ إن توافر الإمكانات يؤثر بالإيجاب في نشر التربية الرياضية و تبيان أهميتها و يرغب مختلف فئات الشعب في إقبال على ممارستها .

3-6-5-3 أنواع الإمكانات في المنشآت الرياضية :

يمكننا إدراك التنوع للإمكانات في المنشأة الرياضية من خلال مشاهدة مختلف أنواع المسابقات و المباريات و البطولات سواء كانت على المستوى المحلي أو الدولي ، إذ نلاحظ أنها أصبحت أكثر تطورا فقد لعبت التقنية الحديثة دورا هائلا في تطوير و تحديث الإمكانات في هذا المجال ، و بالرغم من هذا التطور الكبير إلا أنها تعتمد على أساسيات لا يمكن الاستغناء عنها بل لا بد من توافرها إذا ما أردنا نجاحا لأي نشاط رياضي كي يحقق هدفه ، و يمكن تحديد أنواع الإمكانات الأساسية في المنشآت الرياضية على النحو التالي :

الإمكانات المادية :

يقصد بها الأماكن المعدة من قبل الفنيين بأبعاد و مقاييس معينة تصلح لممارسة مختلف أنواع الأنشطة البدنية الرياضية لأي غرض ، عمر ، لون ، و تنقسم إلى :

- أماكن الممارسة من ملاعب و صالات و حمامات سباحة .
- الأجهزة و الأدوات .
- المباني الدائمة كالقوى الأولمبية . **(عصام بدوي و كمال أميري : 1992 ، ص 230)**

الإمكانات الطبيعية :

يقصد بالطبيعة هنا كل الموارد و القوى التي يجدها الإنسان دون جهد منه فالطبيعة بهذا الشكل تمثل الأرض ، الجبال ، الغابات ، الصحراء ، البحار ، و ما يوجد في كل مورد منها يمكن أن يستثمر لممارسة لون من أنشطة التربية البدنية و الرياضية . **(نضمي شحادة و آخرون : 2000 ، ص 14)**

إمكانات التمويل :

لا يمكن تحقيق الهدف المنشود بمجرد بذل الجهد البشري على الأرض في صورتها الطبيعية ، بل أصبحت الأموال عنصرا من صنع الإنسان يوفره بطريقة أو بأخرى لتحقيق الهدف الذي وفره من أجله ، و يختلف حجم الأموال تبعا لحجم وطبيعة المشروع المستهدف علما انه قابل للإهتلاك أو الاستهلاك و في حاجة مستمرة للجديد

الإمكانات البشرية :

إن الطبيعة البشرية تفرض نفسها دائما فلا معنى لوجود مختلف أنواع الإمكانات الحديثة المتطورة في غياب الإنسان ، حيث هو المحرك الرئيسي لمختلف هذه الإمكانات لتحقيق الهدف الذي توجد لأجله وهذا يستلزم الجهد الإنساني الإرادي الواعي الذي يهدف إلى خلق المنافع في مختلف المواقع . **(بن نعامة أحمد و بلعيفة مراد :2007 ، ص 24)**

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

تمهيد:

يمكن وصف البحث العلمي على أنه مغامرة شاقة مليئة بالنشاطات والمجازفات، التي تجري وقائعها بين أحضان العلم، هذه المغامرة تستدعي الصبر، الموضوعية، الجهد المتواصل، التنظيم، التخيل الخصب، والفطنة الحادة، قابلية التحكم الجيد في الظروف الجديدة ...، إلى غير ذلك من هذه العناصر الضرورية لنجاح البحث.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح أهم الاجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة، ومن أجل الحصول على نتائج يمكن الوثوق بها واعتبارها نتائج موضوعية قابلة للتجريب مرة أخرى، وبالتالي التحقق من المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول السابقة، كما هو معروف فإن ما يميز أي بحث هلمي هو مدى قابليته للموضوعية العلمية، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث ومدى صلاحية الأداء المستعملة حول موضوع البحث ، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان على عينة من مجموعة من العملين بالمؤسسة من أجل تشخيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات " حيث يقوم الباحث بأداء دراسة استطلاعية تتعلق بموضوع البحث الذي يقترح اجراءه ، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تعميق المعرفة بالموضوع المقترح ، للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث ، وكذا التعرف على أهمية البحث وتحديد فروضه والبدء في وضع النقاط الاولى لتخطيط البحث – الاهداف ، الإطار وظروف البحث-. (فضيل دليو، 1995، ص46).

ومن أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية مايلي:

- التعرف على مجتمع الدراسة.
- التعرف على عينة الدراسة.
- تحديد أساليب وأدوات جمع المعلومات التي تلائم مجتمع الدراسة.
- ضبط الشروط العلمية للدراسة.

2- المجال المكاني والزماني:

- المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة
- المجال الزماني: أختير موضوع البحث بعد الموافقة عليه من قبل الاستاذ المشرف، وقد بدأت دراستنا لهذا الموضوع وذلك بين الفترة الممتدة بين 2022/02/01 إلى غاية 2022/04/30.

3- المنهج المستخدم:

يمثل المنهج في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأسس التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة انطلاقا من مبدأ أن هذه الأخيرة ليست ملك لأحد لكن بناء دائم ومستمر. **(عمار بوحوش ،1995، ص89)**

" ويمكن تعريفه بأنه ذلك العامل الذي من خلاله نقوم بتحديد طبيعة وخصائص بعض الظواهر المعينة لأجل تحليل العلاقات بين مختلف المتغيرات محاولين بذلك قياسها بطريقة كمية في قالبه وأسلوبه أخصائي هادفين من خلال ذلك إلى استخلاص نتائج الموضوع وتنبؤاته عن تطور مختلف الظواهر" **(ناصر ثابت، 1984، ص47)**

يرتبط استخدام الباحث لمنهج دون غيره بطبيعة الموضوع الذي يتطرق إليه، وفي دراستنا هذه ولطبيعة المشكلة المطروحة نرى أن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم لبحثنا، وهذا الاختيار نابع أساسا من كون هذا المنهج يساعد على الحصول على المعلومات الشاملة حول متغيرات المشكلة واستطلاع الموقف العلمي أو الميداني الذي تجري فيه قصد تحديدها وصياغتها صياغة علمية دقيقة.

وقد تم اتباع الخطوات التالية:

- وصف موضوع الدراسة وصفا دقيقا وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية.

- التحقق من معلومات المجموعة حول موضوع الدراسة بالوصف الدقيق والتحليل ذا النتائج الجيدة اعتمادا على الظروف المصاغة والمحددة سابقا بغية استخلاص التعليمات ذات النتائج الجيدة.

4 مجتمع وعينة البحث:

4-1 مجتمع الدراسة:

ينظر إلى العينة أنها مجتمع الدراسة التي تجمع منها البيانات الميدانية فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم الدراسة على المجتمع كله. **(رشيد زرواتي، ص17)**

فالعينة هي عملية اختيار أفراد العينة الذين سوف يشاركون أو يلاحظون أو يسألون في الدراسة. **(طيبش غنية، بن السليخ بدرية، 2006، ص59)**

يتمثل المجتمع في العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

4-2 عينة البحث وكيفية اختيارها:

تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه، فاختيار العينة بشكل جيد ومناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها. **(أبو حطب، فؤاد صادق أمل، 1991، ص67)**

ومن الصعوبات التي يواجهها الباحث في البحوث التربوية والرياضية مشكلة اختيار العينة حيث انه كلما استند الباحث في اختيار عينة بحثه على الاسس السلمية العلمية، كلما توصل لنتائج مرضية، حيث أن استخدام أسلوب العينة يسهل في جمع البيانات وتحليلها وتخليصها للحصول على نتائج بسرعة ممكنة **(مروان عبد المجيد، 2002، ص58)**

تم اختيار مجموعة مقصودة وشاملة من عمال مديرية الشباب والرياضة، وتعرف العينة على أنها " المجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع، وبعبارة أخرى فالعينة مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة (عبد الكريم بوحفص ، 2011 ، ص130).

تكونت عينة الدراسة من 20 عامل،أما طريقة اختيار العينة لقد استعمل الباحث طريقة مقصودة وشاملة تضمنت المسيرين في اختيار العينة.

حرصا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا بتحديد عينة مقصودة بطريقة الحصر لعمال مديرية الشباب والرياضة

- قمنا بتوزيع استمارة استبيان على مجموعة من عمال مديرية الشباب والرياضة تمثلت هذه العينة في 20 عامل بمديرية الشباب والرياضة.

5 – ضبط متغيرات الدراسة:

إن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين أولهما متغير والاخر متغير تابع.

أولا: المتغير المستقل:

وهو ما يسمى المتغير التجريبي، وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو أحد الأسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير آخر (مروان عبد المجيد، 2000، ص87)

يتمثل متغيرنا المستقل في " الحوكمة الرياضية ومساهمتها"

ثانيا: المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة عن العمليات التي تعكس من العمليات التي تعكس السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المستقل

بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة **(مروان عبد المجيد، 2000، ص90)**

تتمثل متغيرات بحثنا فيما يلي:

- أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة.

6- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

الاستبيان: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم اختيارهم من أجل القيام بدراسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الاسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

ويعرف الاستبيان أيضا على أنه أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية من خلال تحديد مجموعة من الاسئلة المكتوبة ويقوم المبحوث بالإجابة عليها. **(أحمد بدر، 1979، ص63)**

كما يعرف على أنه" وسيلة من وسائل البحث الشائع، وهو يطرح مجموعة من الاسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوئده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف، حتى من إجابات الاستبيان يكم في تكميم المعلومات المناسبة للبحث والتي تساعد الباحث في بحثه وتمهله للخروج بمفهوم لدى الجميع، أما العيوب تكمن في فقدان الإيصال الشخصي بأفراد العينة وأيضا في صعوبة التأكد من المعلومات، إذ تبقى المتوصل إليها نسبيا **(أحمد شلبي، 1992، ص25)**

لقد قمنا من أجل الوصول إلى الحقيقة الاستبيان الموجه إلى المسيرين كي نحصل على أكبر عدد من المعلومات، وللتأكد من صحة الفرضيات بعد تحليل النتائج، وإعطاء اقتراحات وتوضيحات لفتح المجال أمام دراسات أخرى أكثر تعمقا في هذا الموضوع، وقد راعينا مايلي:

- صياغة الاسئلة بطريقة واضحة وسهلة
- ربط الاسئلة بالأهداف المراد الحصول عليها.
- صياغة الاسئلة باللغة العربية مع مراعاة المستوى الثقافي والعلمي للإداري.
- احتواء هذه الاسئلة على أسئلة مغلقة يجيب عليها أفراد العينة ب: نعم أو لا بدون أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة.

- احتواء الاستبيان على اسئلة اختيارية حيث يجد الباحث هنا جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وماعليه إلا اختيار واحد منها دون أن يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الاخرى، إلا انه في هذه الاسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى
- احتواء الاستبيان على اسئلة نصف مفتوحة تحتوي على نصفين، النصف الأول يكون مغلقا أي الاجابة عليه مقيدة " نعم أو لا"، والنصف الثاني تكون الحرية فيه للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص

7- الخصائص السيكومترية للاستبيان

صدق الاستبيان:

للتأكد من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه إلى مجموعة محكمة من الاساتذة المحكمين، حيث تم تعديله عن طريق بعض الاسئلة التي اقترحها المحكمون، وقد أبدوا موافقتهم على عبرات ومحاور الاستبيان.

8- الوسائل الاحصائية:

لغرض الخروج بنتائج موثوقة بها علميا استخدمنا طريقة الاحصائية لبحثنا لكون الاحصاء هو الوسيلة والاداة الحقيقية التي معالج بها النتائج على أساس فعلي يستند عليها البحث والاستقصاء وعلى ضوء ذلك استخدمنا ما يلي:

- النسبة المئوية: بما أن البحث كان مختصرا على البيانات التي يحتويها الاستبيان فقد وجدنا أن أفضل وسيلة إحصائية لمعالجة النتائج المتحصل عليها هو استخدام النسبة المئوية.
- طريقة حسابها:

النسبة المئوية تساوي: **(عبده علي، صيف السامرائي، 1977، ص75)**

عدد التكرارات × 100/ العينة

ع ⟵ 100 %

ت ⟵ س

س=ت ×100/ع

ع: عدد العينة

ت: عدد التكرارات.

س: النسبة المئوية.

- اختبار (ك 21):

يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء مقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للمسيرين، وذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية: **(فريد كامل أبو زينة، عبد الحافظ الشايب، 2006، ص213)**

$$ك\ 21 = \frac{\text{مجموع (التكرار الحقيقي- التكرار المتوقع)}^2 \quad \text{مج (تح- ت}_و\text{)}^2}{\text{التكرار المتوقع} \qquad ت_و}$$

ك 21: القيم المحسوبة من خلال الاختبار.

ت ح: عدد التكرارات الحقيقية.

تو عدد التكرارات المتوقعة.

مج: المجموع.

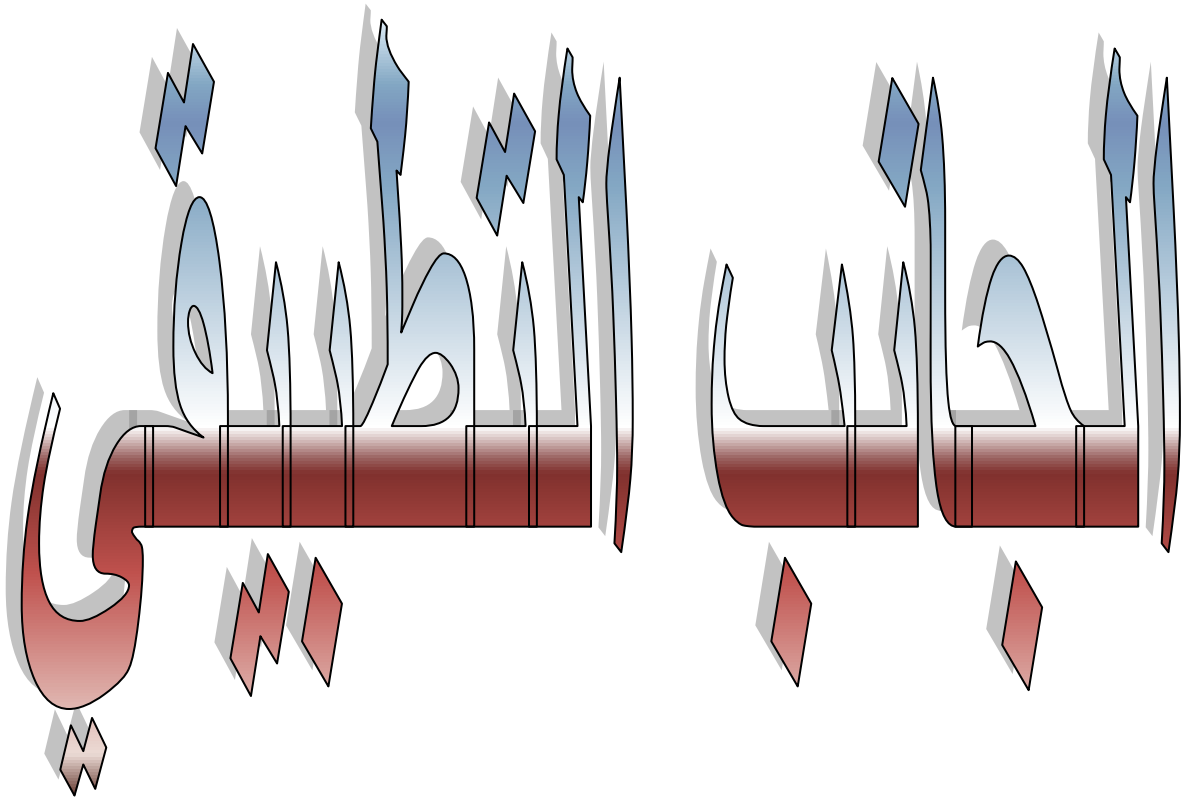
درجة الحرية: ن-1(ن: عدد الخلايا).

مستوى الدلالة: 0.05.

إذا كانت ك 2 المحسوبة أكبر من ك 21 المجدولة منه نقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

يمكن اعتبار هذا الفصل الذي تناولنا فيه منهجية البحث، من بين أهم الفصول التي ضمتها دراستنا هذه، لأنه يحتوي على أهم العناصر الأساسية التي قادتنا إلى احتواء أهم المتغيرات والعوامل التي كان بالإمكان أن تعيق السير الحسن لهذه الدراسة.

فهذا الفصل يعتبر بمثابة الدليل أو المرشد الذي ساعدنا على تخطي كل الصعوبات وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهداف البحث بسهولة.


الجانب التطبيقي

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

تطرقنا في هذا البحث إلى المعالجة الاحصائية الوصفية للمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، وكل ما يتعلق بها من عرض وتحليل للنتائج وبعد ذلك الاستنتاج لكي نتوصل في النهاية إلى الاستنتاجات العامة، ونخرج بخاتمة البحث مع جملة من الاقتراحات والفروض المستقبلية.

5- 1- عرض وتحليل النتائج:

المحور الأول: للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

السؤال الأول: هل للحوكمة الرياضية تأثير على تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للحوكمة الرياضية تأثير على تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

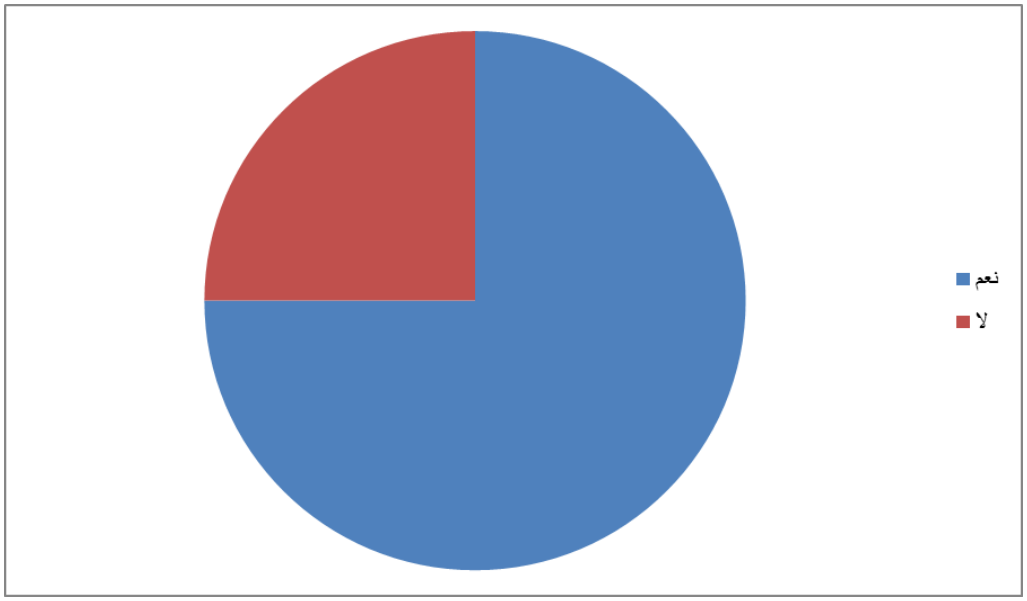
الجدول رقم 02: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك 2ا للسؤال الأول.

الاجابات	التكرارات	النسب المؤوية%	ك2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	10	50	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
أحيانا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن لتكنلوجيا الاعلام تأثير على تنمية الفكر الإبداعي على الطلبة وهذا ماتمّ تمثيله في الشك رقم 05، وهو ما يؤكده مقدار ك 2عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك 2 المجدولة = 3.84، وهي أصغر من قيمة ك 2ا المحسوبة والتي تقدر ب 05، وهذا يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 01: دائرة نسبية للسؤال الأول:



الاستنتاج:

للحوكمة الرياضية تأثير على تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

السؤال الثاني: هل للتنظيم الحسن للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان للتنظيم الحسن للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

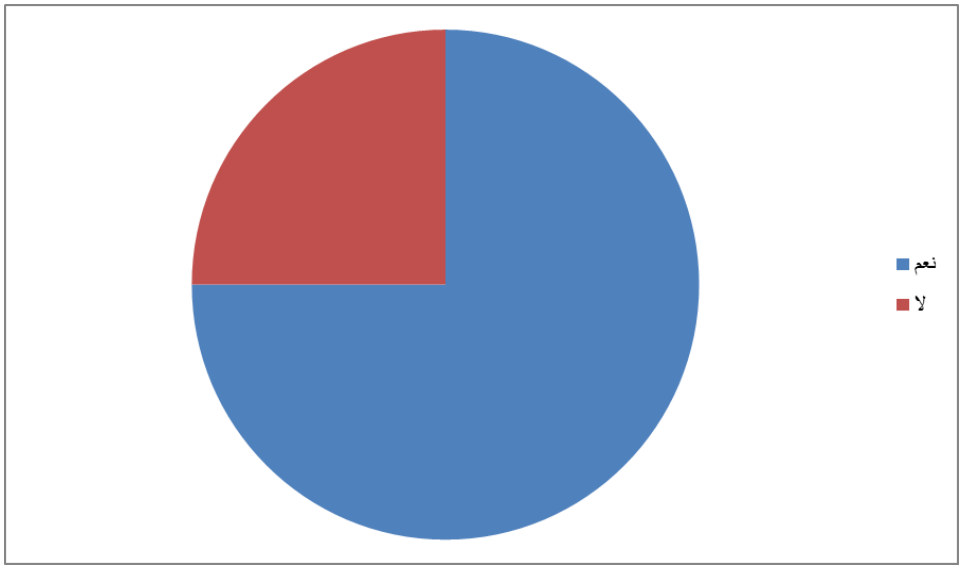
الجدول رقم 03: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك 2 للسؤال الثاني

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية%	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	02	20					
احيانا	03	30					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 03:

من خلال نتائج الجدول، يتبين لنا أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن للتسيير الحسن لتكنلوجيا الاعلام والاتصال دور في تنمية التفكير الإبداعي للطلبة بالمعهد، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 06، وهو مايؤكده مقدار ك 2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك 2 المجدولة =3,84، وهي أصغر من قيمة ك 2 المحسوبة والتي تقدر ب:5، وهذا مايدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكر قم 02: دائرة نسبية للسؤال الثاني.



الاستنتاج: للتنظيم الحسن للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

السؤال الثالث: ماهي العوامل التي تجعل من أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية إيجابيا ؟

الغرض من السؤال: معرفة العوامل التي تجعل من أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية إيجابيا.

الجدول رقم 04: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك 2 للسؤال الثالث.

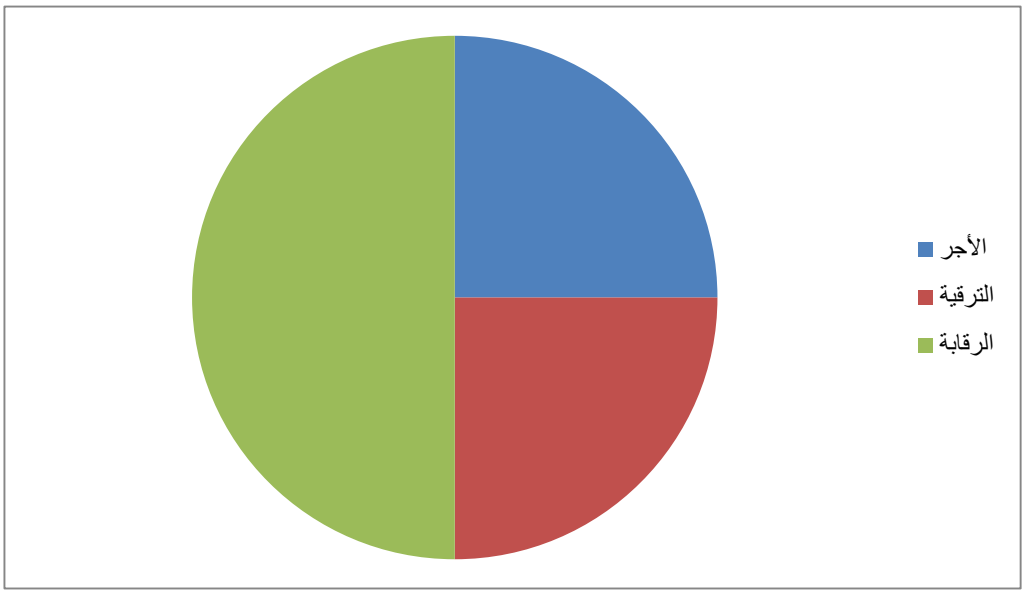
الاجابات	التكرارات	النسب المئوية%	كا2	المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الادلالة الاحصائية
الأجر	05	25	2.50	5.99	02	0.05	غير دال

الترقية	05	25						
الرقابة	10	50						
المجموع	20	100						

تحليل ومناقشة الجدول رقم: 04

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 50% من عينة البحث أجابوا بأن عامل الرقابة هو العامل الأساسي الذي يؤثر في أداء المسير بالإيجاب، ثم الترقية والأجر بنسبة 25، وهذا ماتمثيله في البيان رقم 07، وهو ما يؤكده مقدار ك 2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (02)، حيث كانت قيمة ك 2 المجدولة= 5.99، وهي أكبر من قيمة ك 2 المحسوبة والتي تقدر ب 2.50، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 03: دائرة نسبية للسؤال الثالث.



الاستنتاج:

نستنتج أن الرقابة هي من العوامل التي تجعل من أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية إيجابيا.

السؤال الرابع: هل يوجد تسيير حسن في استخدام الحوكمة الرياضية بمؤسستكم ؟

الغرض من السؤال: معرفة وجود تسيير حسن في المؤسسة الرياضية باستخدام الحوكمة .

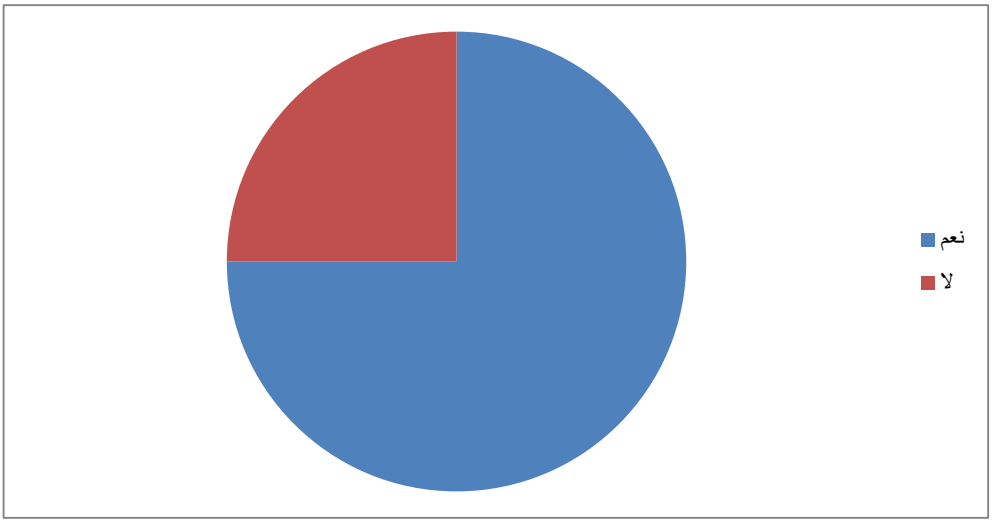
الجدول رقم 05: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك 2ا للسؤال الرابع

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 05:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه يوجد تسيير حسن في المعهد، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 08، وهو ما يؤكده مقدار ك 2ا عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث كانت قيمة ك 2ا المجدولة =3.84، وهي أصغر من قيمة ك 2ا المحسوبة والتي تقدر ب 05، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 04: دائرة نسبية للسؤال الرابع.



الاستنتاج:

نستنتج أن هناك وجود تسيير حسن في المؤسسة الرياضية باستخدام الحوكمة .

السؤال الخامس: هل توفر مسير كفؤ في تنظيم عملية الحوكمة يساهم في تحسين سيرورة المؤسسة؟

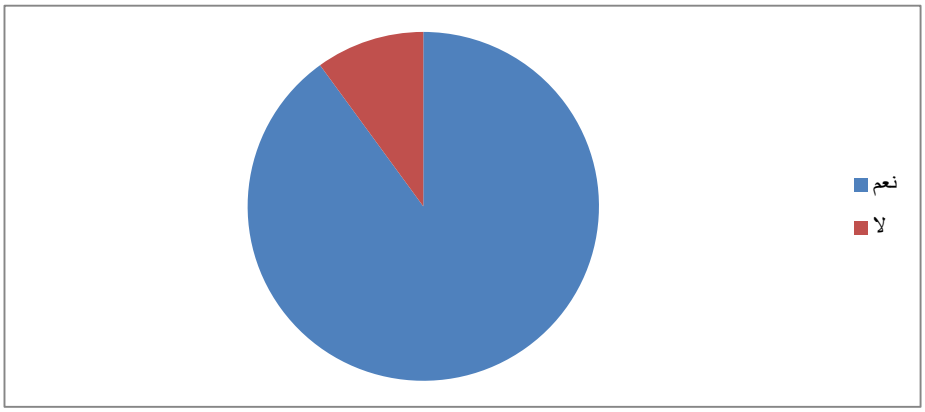
الجدول رقم 06: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك 2 للسؤال الخامس.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	18	90	12.8	3.84	01	0.05	دال
لا	02	10					
المجموعة	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 06:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 90% من عينة البحث أجابوا بأن توفر مسير كفؤ معهد الجامعة بتسيير تكنلوجيا الاعلام يساهم في حسن سيرورتها، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 09، وهو مايؤكده مقدار ك 2ا عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك 2ا المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك 2ا المحسوبة والتي تقدر ب: 12.8، وهذا مايدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 05: دائرة نسبية للسؤال الخامس.



الاستنتاج:

نستنتج أن توفر مسير كفؤ في تنظيم عملية الحوكمة يساهم في تحسين سيرورة المؤسسة

تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول: "للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية".

وبصفة عامة من خلال عرض تحليل اجابات أفراد العينة على أسئلة المحول الأول نجد أن جميع أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من المجدولة في جميعها، كما هو مبين في الشكل أدناه وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي يوجد اختلاف في اجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار وهي نعم بقيمة (3.36) حيث أن للحوكمة الرياضية دور فعال في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

استنتاج : للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

	السؤال الاول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس
كاي 2 المحسوبة	0.5	0.5	2.5	0.5	12.8
كاي 2 المجدولة	3.84	3.84	5.99	3.84	3.84

الشكل رقم 06 يوضح قيم كا2 المحسوبة أكبر من المجدول لجميع أسئلة المحور الاول

المحور الثاني: للحوكمة الرياضية الفعالة دور تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية

.السؤال السادس: هل هناك برامج تنظيمية من طرف إدارة المؤسسة حول الحوكمة الرياضية بالمؤسسة التي تعمل بها ؟

الغرض من السؤال: التعرف على وجود برامج تنظيمية من طرف إدارة المؤسسة حول الحوكمة الرياضية بالمؤسسة .

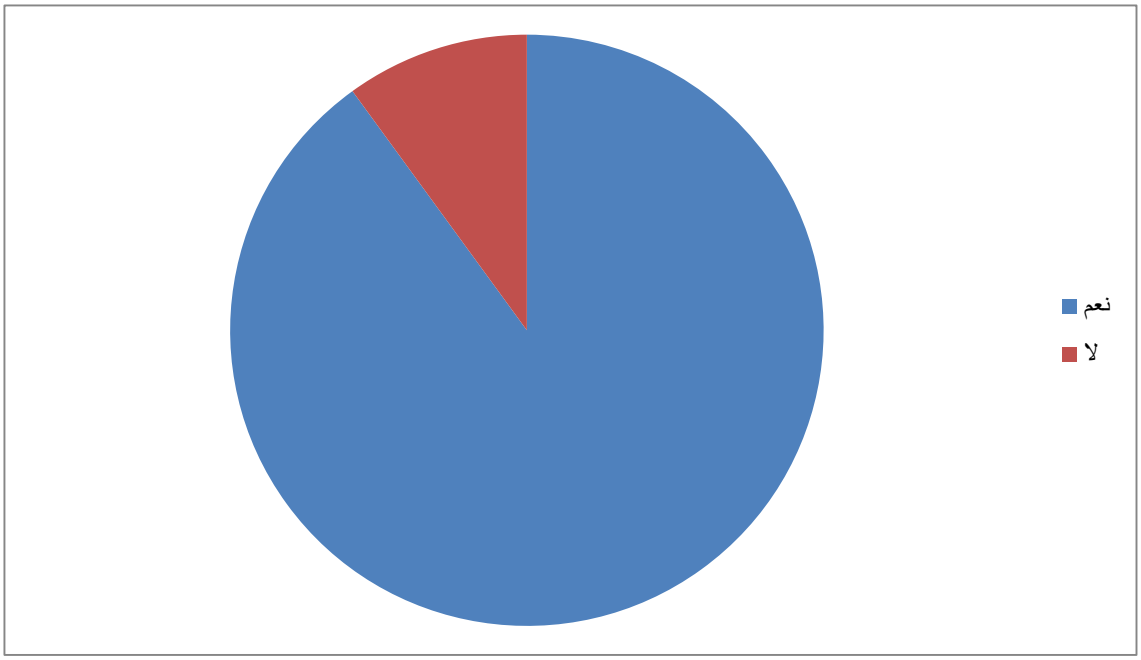
الجدول رقم 07: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك 2 للسؤال السادس.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية%	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
يوجد	18	90	12.8	3.84	01	0.05	دال
لا يوجد	02	10					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 07:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 90 %من عينة البحث أكدوا على وجود برامج تنظيمية تعمل إدارات المعهد تعمل بها، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 10، وهو مايؤكده مقدار ك 2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (01)، حيث قيمة ك 2 المجدولة = 3.84، وهي أصغر من قيمةكا2 المحسوبة والتي تقدر ب:12.8، وهذا مايدل أن يدل هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 06: دائرة نسبية للسؤال السادس.



الاستنتاج:

نستنتج أنه توجد وجود برامج تنظيمية من طرف إدارة المؤسسة حول الحوكمة الرياضية بالمؤسسة .

السؤال السابع: هل يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية استراتيجية وهندسة عمليات حول الحوكمة الرياضية؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توفر الرؤى الاستراتيجية لتطوير إدارة المؤسسة بنظم الحوكمة الرياضية.

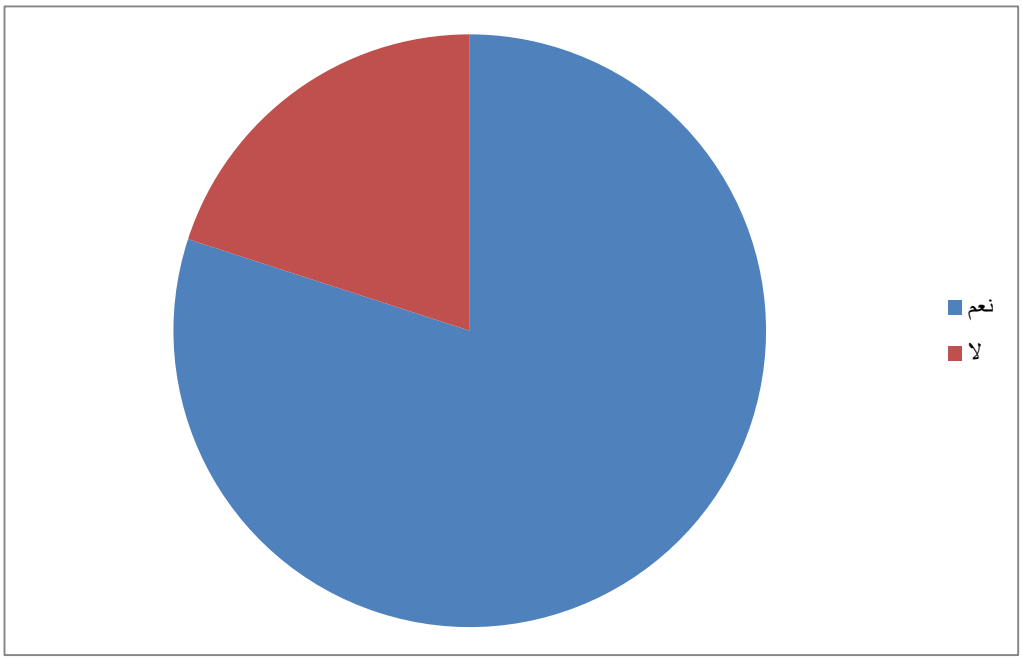
الجدول رقم 08: التكرارات والنسب المؤية وقيم ك 2 للسؤال السابع.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية%	ك2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	01	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 07:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 80% من عينة البحث أجابوا بأن إدارتهم تتوفر على رؤى استراتيجية وهندسة عمليات حول تطوير المعهد بتكنلوجيا الاعلام والاتصال، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 11، وهو مايؤكده مقدار ك 21 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية (001)، حيث قيمة ك 21 المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك 21 المحسوبة والتي تقدر ب 7.2، وهذا مايدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

الشكل رقم 07: دائرة نسبية للسؤال السابع.



الاستنتاج:

نستنتج توفر الرؤى الاستراتيجية لتطوير إدارة المؤسسة بنظم الحوكمة الرياضية.

السؤال الثامن: هل يوجد لدى الادارة تحليل مستمر وتقويم متواصل وتنقيب لنقاط القوة والضعف للحوكمة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة هل يوجد لدى الادارة تحليل مستمر وتقويم متواصل وتنقيب لنقاط القوة والضعف.

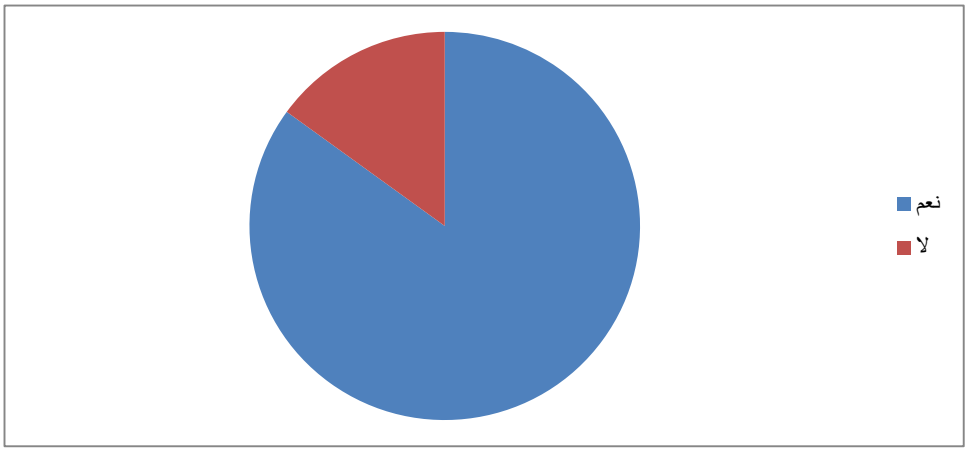
الجدول رقم 09: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك 2 للسؤال الثامن.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية%	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى	الدلالة الإحصائية
نعم	17	85	9.8	3.84	01	0.05	دال
لا	03	15					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 09:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 85 % من عينة البحث أجابوا بأن لدى إدارتهم تحليل مستمر وتقويم متواصل وتنقيب لنقاط القوة والضعف، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 12، وهو مايؤكد مقدار كا2 عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية(01)، حيث قيمة كا2 المجدولة =3.84، وهي أصغر من قيمة كا2 المحسوبة والتي تقدر ب:9.8، وهذا مايدل أن عناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 08: دائرة نسبية للسؤال الثامن .



الاستنتاج :

نستنتج أن هناك اهتمام كبير من طرف الإدارات الرياضية بالتحليل المستمر والتنقيب على نقاط والضعف باستخدام الحوكمة الرياضية من أجل مواكبة التطورات .

السؤال التاسع: هل تستخدم إدارتكم استراتيجيات لتطوير المؤسسة الرياضية بالمؤسسة الرياضية لتنمية أداء العاملين؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى استخدام الادارة لإستراتيجيات لتطوير أداء العمالين بالمؤسسات الرياضية

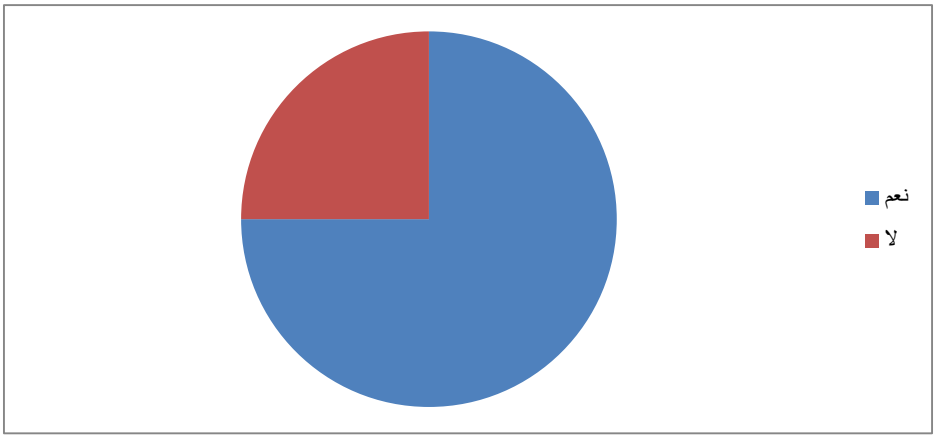
الجدول رقم 10: التكرارات والنسب المئوية وقيم كا2 للسؤال التاسع .

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 10:

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه يوجد لدى إدارتهم إستراتيجيات لتطوير الاعلام والاتصال ، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم رقم 13، وهو مايؤكده مقدار كا2 عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة كا2المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة كا2 المحسوبة والتي تقدر ب:05، وهذا مايدل أن هناك فلاوق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 09: دائرة نسبية للسؤال التاسع .



الاستنتاج : نستنتج أن معظم الإدارات في معهد الجامعة تتبع استراتيجيات لتطوير الحوكمة الرياضية وهذا ماساعدها على تخطي الصعوبات.

السؤال العاشر: هل يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع الحوكمة الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى الاهتمام بتطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع الحوكمة الرياضية من أجل تطوير أداء العاملين.

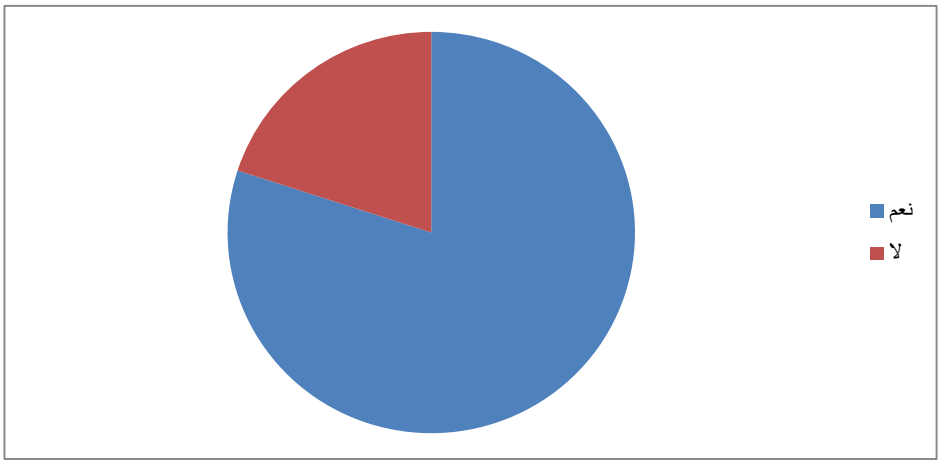
الجدول رقم 11: التكرارات والنسب المئوية وقيم كا2 للسؤال العاشر .

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	01	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول 11:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 80% من عينة البحث أجابوا بأنه يتم تطوير قيادة فعالة تتعامل مع تكنلوجيا الاعلام والاتصال، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 14، وهو مايؤكده مقدار كا2 عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (01) ، حيث قيمة كا2 المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة كا2 المحسوبة والتي تقدر ب:7.2، وهذا مايدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 10 : دائرة نسبية للسؤال العاشر .



الاستنتاج :

نستنتج أنه يتم الاهتمام بتطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع الحوكمة الرياضية من أجل تطوير أداء العاملين.

السؤال الحادي عشر : هل الطاقم الاداري المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتنظيم الحوكمة الرياضية بمؤسستكم؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى توفر طاقم إداري كافي عمليا في المؤسسة الرياضية من عدمها .

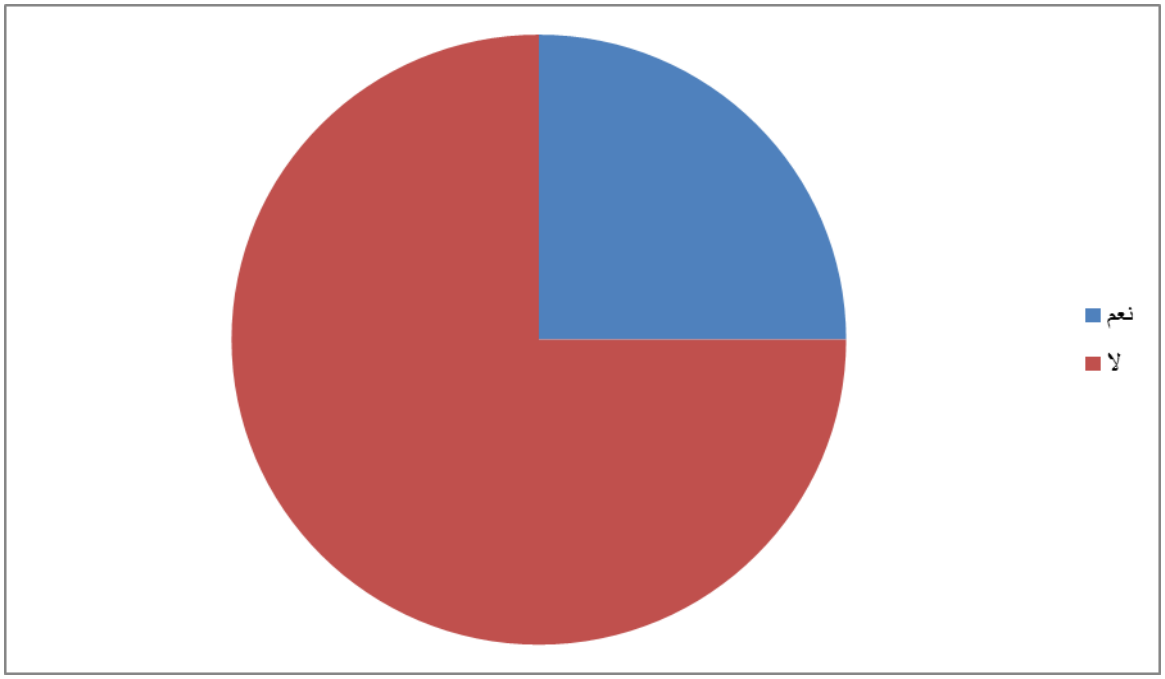
لجدول رقم 12: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك2 للسؤال الحادي عشر .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	05	25	05	3.84	01	0.05	دال
لا	15	75					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 12:

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه لا يتوفر لدى ملاعبهم طاقم إداري كافي عمليا لتسيير تكنلوجيا الاعلام والاتصال، وهذا ماتم تمثيله في البيان 15، وهو مايؤكده مقدار كا2 عند مستوى الدلالة (0.05)، ودرجة الحرية(01)، حيث كانت قيمة كا2 المجدول=3.84، وهي أصغر من قيمة كا2 المحسوبة والتي تقدر ب: 05، وهذا مايدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 11: دائرة نسبية للسؤال الحادي عشر .



الاستنتاج :

نستنتج أنه يجب توفير عدد أكبر من الاداريين في في المعهد من أجل العمل باقوانين الحوكمة الرياضية والمساهمة في حسن سيرها .

السؤال الثاني عشر : هل توفر مؤسستكم الرياضية الوسائل والتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير نظم الحوكمة الرياضية بمؤسستكم ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توفير الادارة للوسائل والتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير تكنلوجيا نظم المراقبة وتطوير أداء العاملين .

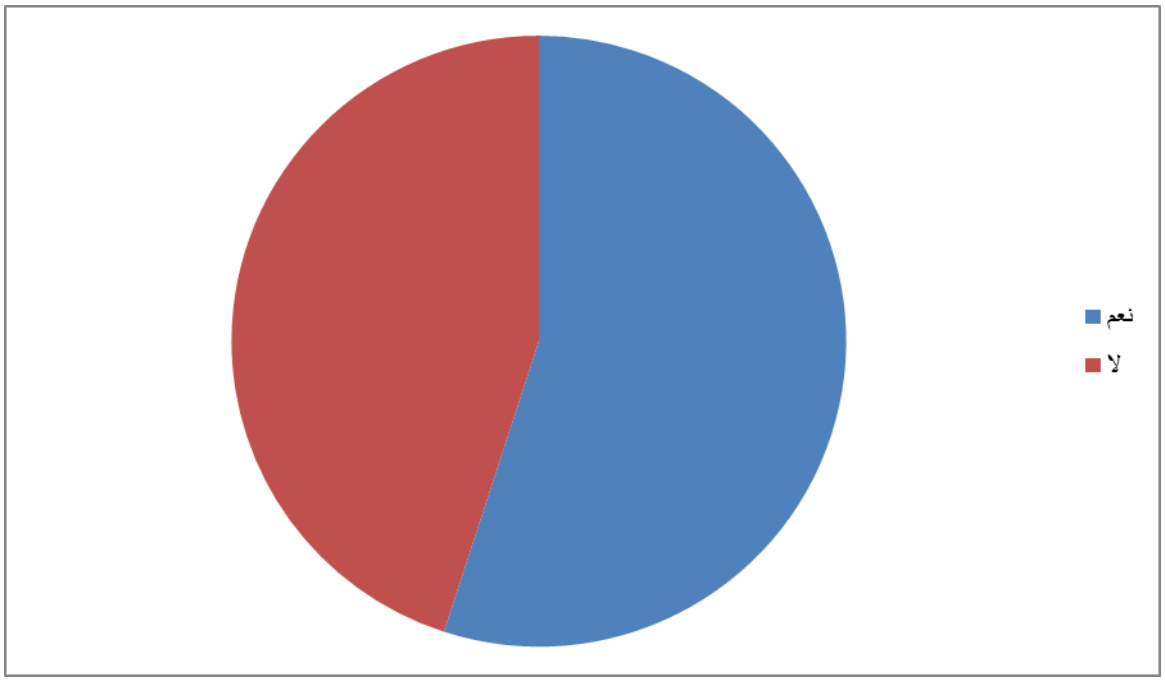
الجدول رقم 13: التكرارات والنسب المئوية وقيم كا2 للسؤال الثاني عشر .

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية%	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	11	55	02	3.84	01	0.05	غير دال
لا	09	45					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 13:

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 55% أجابوا بأن إدارتهم توفر الوسائل والتجهيزات بما يتلائم ويلزم لتطوير الاعلام والاتصال، و45 أجابوا بلا، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 16، وهو مايؤكده مقدار كا2 عند مستوى الدلالة (0.05) ،ودرجة الحرية (01) حيث كانت قيمة كا2 المجدولة =3.84، وهي أكبر قيمة من كا2 المحسوبة والتي تقدر ب02، وهذا ما يدل أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 12: دائرة نسبية للسؤال الثاني عشر



الاستنتاج:

نستنتج أن بعض الادارات لا توفر وسائل وتجهيزات بما يتلاءن ويلزم للعمل بمبادئ الحوكمة الرياضية ، ولهذا وجب توفير هذه الوسائل والتجهيزات.

تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني: " للحوكمة الرياضية الفعالة دور تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ".

وبصفة عامة من خلال عرض تحليل اجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني نجد أن جميع أسئلة المحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من المجدولة في جميعها، كما هو مبين في الشكل أدناه وذلك ما

يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي يوجد اختلاف في اجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار وهي نعم بقيمة (3.36) حيث أن للحوكمة دور فعال في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

استنتاج : للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

	السؤال السادس	السؤال الثامن	السؤال التاسع	السؤال العاشر	السؤال الحادي عشر
كاي 2 المحسوبة	0.5	0.5	2.5	0.5	12.8
كاي 2 المجدولة	3.84	3.84	5.99	3.84	3.84

الشكل رقم 06 يوضح قيم كا2 المحسوبة أكبر من المجدول لجميع أسئلة المحور الأول

المحور الثالث : معايير الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

السؤال الثالث عشر : هل يتم تعديل هيكلة الحوكمة الرياضية في إعلام المؤسسة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة ؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا يتم تعديل هيكلة الحوكمة الرياضية من أجل تطوير أداء العاملين وفقا للمعايير الدولية الحديثة .

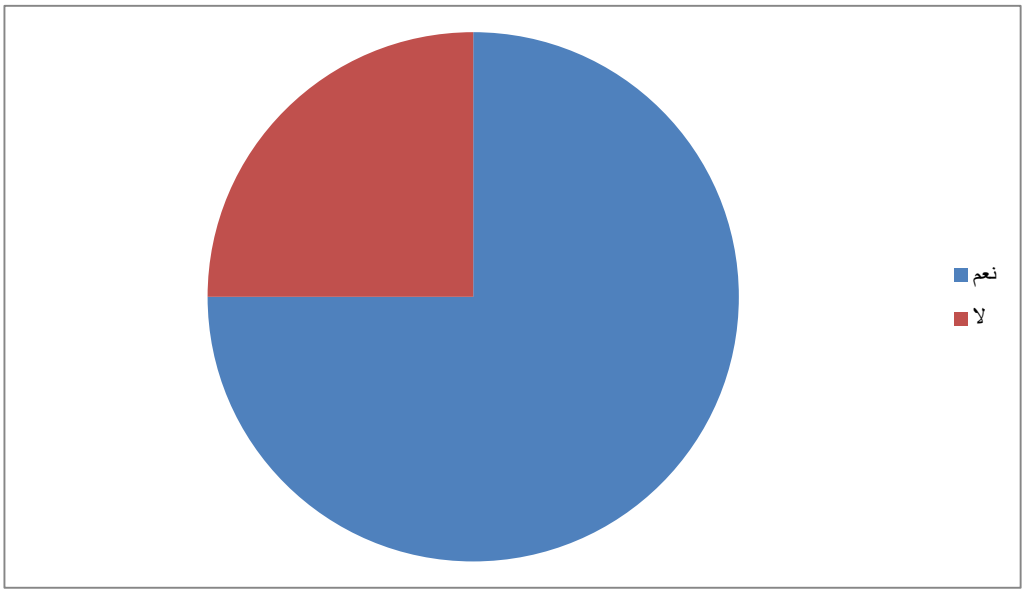
الجدول رقم 14: التكرارات والنسب المؤية وقيم ك2 للسؤال الثالث عشر.

الجدول	التكرارات	النسبة المئوية %	كا2 المحسوبة	كا 2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم14:

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأنه يتم تعديل هيكلة المعهد تكنلوجيا الاعلام والاتصال وفقا للمعايير الحديثة ، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم17 ، وهو ما يؤكده مقدار كا2 عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (01) ، حيث كانت قيمة كا2 المجدول = 3.84، وهي أصغر من قيمة كا2 المحسوبة والتي تقدر ب :05: وهذا مايدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 13: دائرة نسبية للسؤال الثالث عشر .



الاستنتاج : نستنتج بانه يتم تعديل مبادئ الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة ومنه مواكبة تطور التفكير الإداري الإبداعي للطلبة .

السؤال الرابع عشر : هل توفر الدولة الدعم المالي لتطوير الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية لتطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

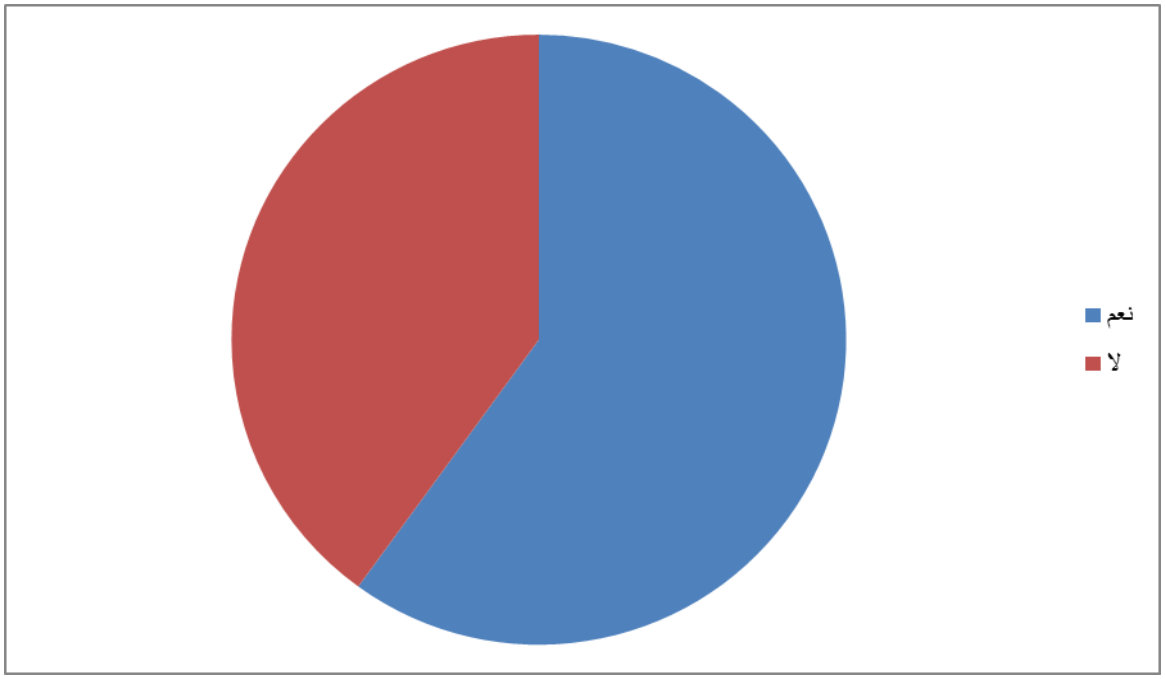
الغرض من السؤال: معرفة مدى توفير الدولة للدعم المالي المؤسسة الرياضية وفقا للمعايير الدولية .

الجدول رقم 15: التكرارات والنسب المئوية وقيم كا2 للسؤال الرابع عشر.

الاجابات	التكرارات	النسبة المئوية%	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نعم	12	60	**0.8**	**3.84**	**01**	**0.05**	**غير دال**
لا	**08**	**40**					
المجموع	**20**	**100**					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 15:من الجدول يتبين أن نسبة 60 %أجابوا بأن الدولة توفر الدعم المالي لتطوير المعهد بتكنلوجيا الاعلام وفقا للمعايير الدولية لتطوير التفكير الإبداعي ، ونسبة 40% أجابوا بلا ، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 18 ، وهو مايؤكده مقدار كا2 عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية 01، حيث كانت قيمة كا2 المجدولة =3.84، وهي أكبر من قيمة كا2 المحسوبة والتي تقدر ب:0.8، وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 14 :دائرة نسبية للسؤال الرابع عشر .



الاستنتاج : نستنتج أن الدولة لا توفر الدعم المالي اللازم في بعض المعاهد لذا وجب زيادة الدعم لها من أجل تطوير والعمل بمبادئ الحوكمة الرياضية .

السؤال الخامس عشر: هل تسعى الادارة لتطوير نظم الحوكمة الرياضية في ظل إعادة تصميم أعلام المؤسسة والتسيير الفعال للعاملين ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى سعي الادارة لتطوير المؤسسة الرياضية باستخدام الحوكمة الرياضية والتسيير الفعال لها.

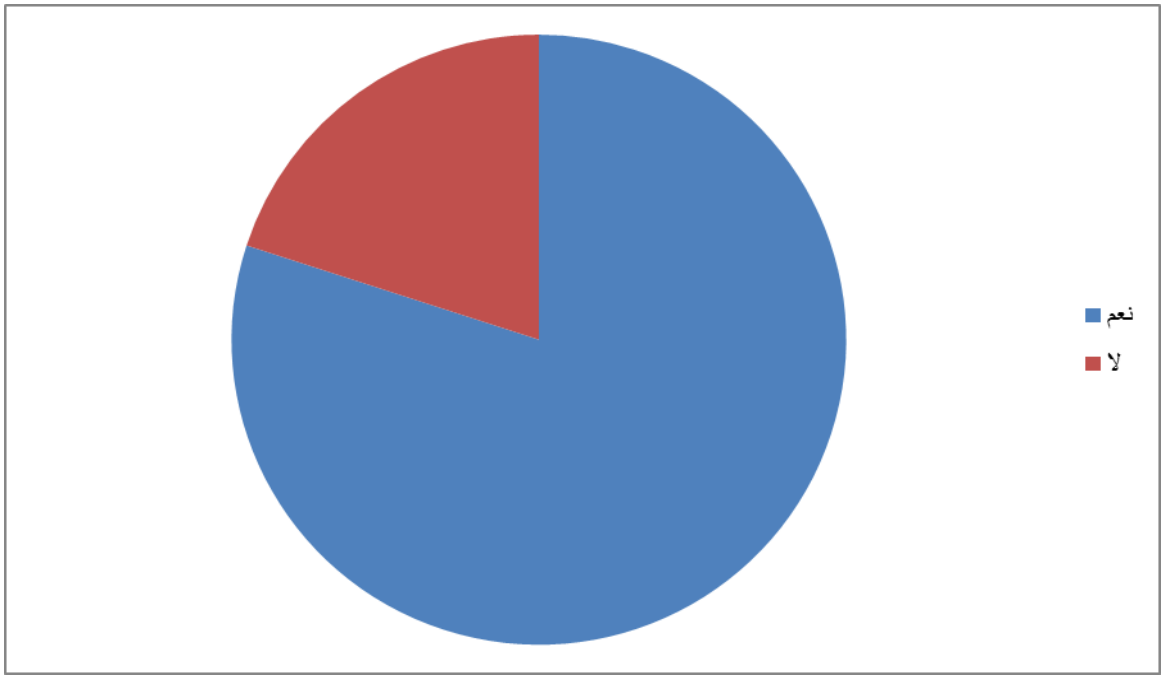
الجدول رقم 16 : التكرارات والنسب المئوية ويقم ك2 للسؤال الخامس عشر .

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية %	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	01	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 16 :

من الجدول يتبين أن نسبة 80% أجابوا بأن الادارة تسعى لتطوير الاعلام والاتصال في ظل إعادة تصميم المعهد والتسيير الفعال له ، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 19 ، وهو مايؤكده مقدار ك2 عند مستوى الدلالة (0.05) ، ودرجة الحرية (01) ، حيث قيمة ك2 المجدولة =3.84، وهي أصغر من قيمة ك2 المحسوبة والتي تقدر ب :7.2، وهذا مايدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 15 : دائرة نسبية للسؤال الخامس عشر .



الاستنتاج : نستنتج سعي الادارة لتطوير المؤسسة الرياضية باستخدام الحوكمة الرياضية والتسيير الفعال لها.

السؤال السادس عشر : يؤدي تصميم مختلف برامج الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الحديثة إلى تحسين المردود الادائي لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى تصميم مختلف برامج الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة ودورها في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الرياضية

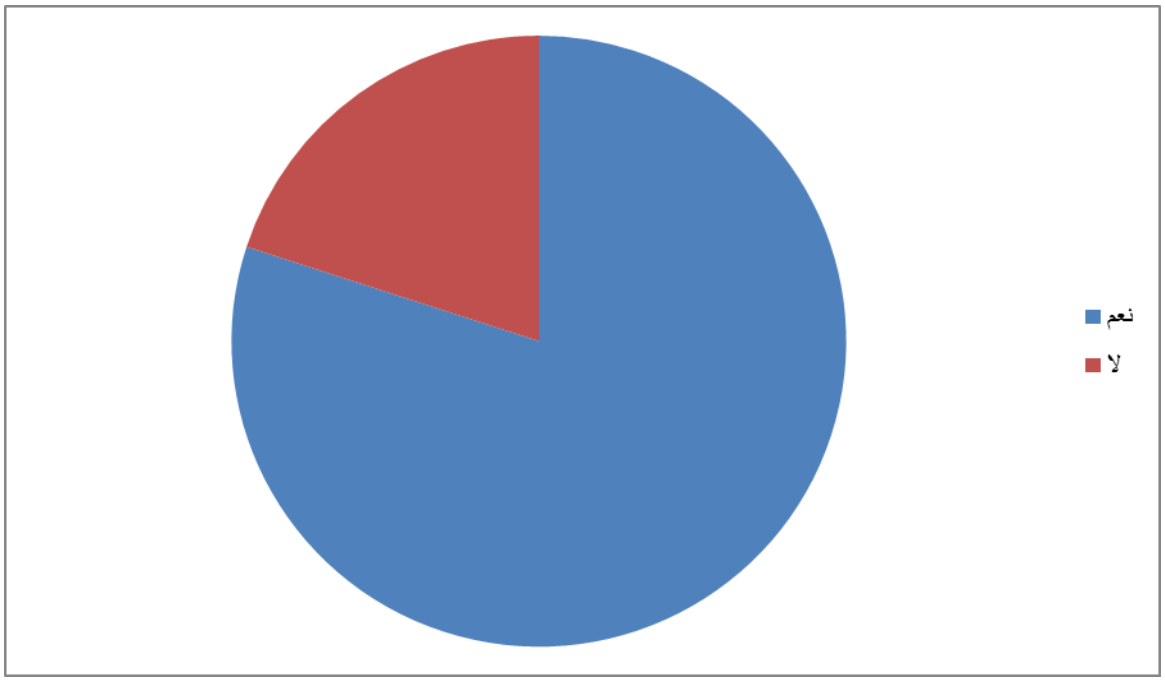
الجدول رقم 17 : التكرارات والنسب المئوية وقيم ك2 للسؤال السادس عشر .

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	16	80	7.2	3.84	1	0.05	دال
لا	04	20					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 17:

من الجدول يتبين أن نسبة 80% أجابوا بأن تصميم برامج تكنلوجيا الاعلام والاتصال وفقا للمعايير الدولية الحديثة يؤدي إلى تحسين المردود الابداعي للطلبة ، وهذا ماتم تمثيله في البيان رقم 20، وهو مايؤكده مقدار ك2 عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة الحرية ، حيث قيمة ك2 المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك2 المحسوبة والتي تقدر ب7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 16: دائرة نسبية للسؤال السادس عشر .



الاستنتاج :

نستنتج أن تصميم مختلف برامج الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة ودورها في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الرياضية

السؤال السابع عشر: هل ارتقاء مستوى الحوكمة الرياضية بمؤسستكم يحقق تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة مدى ارتقاء مستوى الحوكمة الرياضية ودوره في تحسين التفكير لدى عمال المؤسسة.

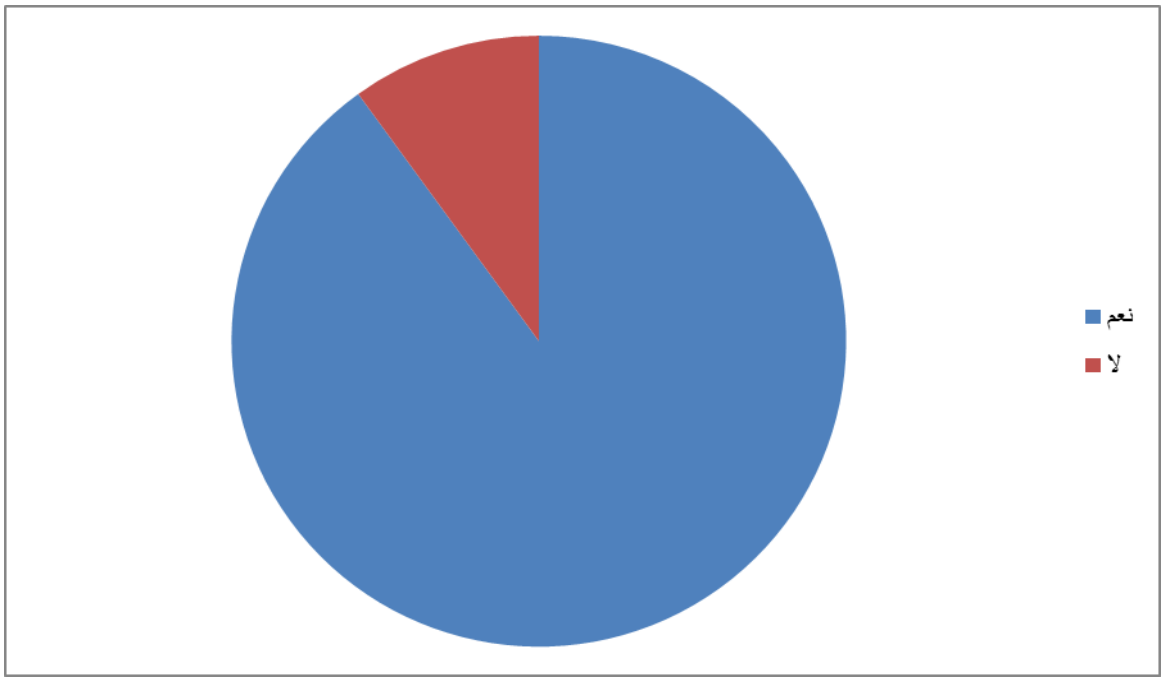
الجدول رقم 18: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك2 للسؤال السابع عشر .

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية %	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	18	90	12.8	3.84	01	0.05	دال
لا	02	10					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 18 :

من خلال نتائج الجدول ، يتبين أن نسبة 90% من عينة البحث أكدوا على أن ارتقاء مستوى الادارة يحقق التفكير الإبداعي الإداري للطلبة، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 21، وهو ما يؤكده مقدار ك2 عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة الحرية ، حيث قيمة ك2 المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك2 المحسوبة والتي تقدر ب7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 17: دائرة نسبية للسؤال السابع عشر .



الاستنتاج:

نستنتج أن ارتقاء مستوى الحوكمة الرياضية يحسن من المستوى والأداء للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

السؤال الثامن عشر: زيادة كفاءة الحوكمة الرياضية يساهم في تنمية أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ويخدمها؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى تأثير زيادة كفاءة الحوكمة الرياضية على عمال المؤسسة الرياضية.

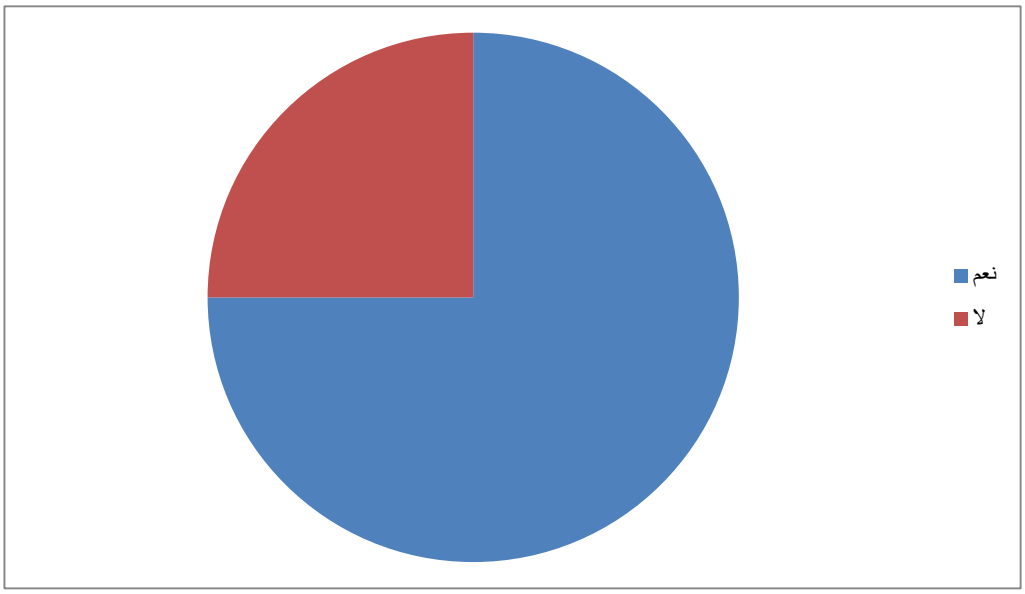
الجدول رقم: التكرارات والنسب المئوية وقيم ك2 للسؤال الثامن عشر.

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية %	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	15	75	05	3.84	01	0.05	دال
لا	05	25					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 19:

من خلال نتائج الجدول ، يتبين أن نسبة 75% من عينة البحث أجابوا بأن زيادة كفاءة تكنلوجيا الاعلام تساهم في تطوير التفكير الإبداعي الاداري ويخدمها ، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 22، وهو ما يؤكده مقدار ك2 عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة الحرية ، حيث قيمة ك2 المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك2 المحسوبة والتي تقدر ب7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 18: دائرة نسبية للسؤال الثامن عشر .



الاستنتاج :

نستنتج تأثير زيادة كفاءة الحوكمة الرياضية على عمال المؤسسة الرياضية.

السؤال التاسع عشر : هل التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي إدارتكم وموظفي الإدارات الأخرى بغرض الوصول إلى نظام لتحسين وتطوير الحوكمة الرياضية ؟

الغرض من السؤال : معرفة دور التعاون والتنسيق بين موظفي الادارات بالوصول إلى نظام لتحسين وتطوير مستوى أداء العمال بالمؤسسات الرياضية .

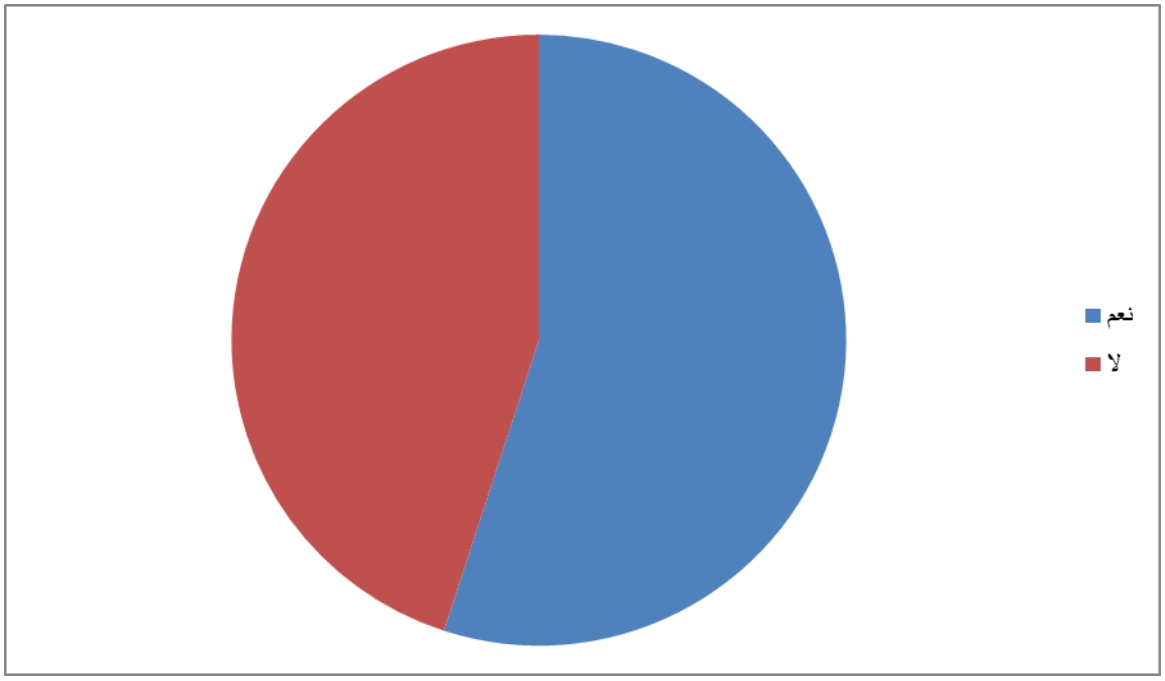
الجدول رقم 20 : التكرارات والنسب المئوية وقيم ك2 للسؤال التاسع عشر .

الاجابات	التكرارات	النسب المئوية %	ك2 المحسوبة	ك2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نعم	11	55	2	3.84	01	0.05	غير دال
لا	09	45					
المجموع	20	100					

تحليل ومناقشة الجدول رقم 20:

من خلال نتائج الجدول ، يتبين أن نسبة 55% أجابوا بأن التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي إداراتهم وموظفي الادارات الاخرى ، و45% أجابوا بلا ، وهذا ما تم تمثيله في البيان رقم 23، وهو ما يؤكده مقدار ك2 عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة الحرية ، حيث قيمة ك2 المجدولة=3.84، وهي أصغر من قيمة ك2 المحسوبة والتي تقدر ب7.2، وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية .

الشكل رقم 19 : دائرة نسبية للسؤال التاسع عشر .



الاستنتاج :

نستنتج أن التعاون والتنسيق منعدم بين بعض الادارات لذا وجب زيادة التنسيق بينها مما يسمح بتحسين وتطوير مستوى العمال بالمؤسسات الرياضية.

تحليل إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث: " معايير الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.".

وبصفة عامة من خلال عرض تحليل اجابات أفراد العينة على أسئلة المحول الثالث نجد أن جميع أسئلة المحور الثالث دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا2 المحسوبة أكبر من المجدولة في جميعها، كما هو مبين في الشكل أدناه وذلك ما

يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي يوجد اختلاف في اجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار وهي نعم بقيمة 5.56 كا2 ، فنجد أن للوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

استنتاج : للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

	السؤال الاول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السـؤال الخامس
كاي 2 المحسوبة	0.8	7.2	12.8	05	2
كاي 2 المجدولة	3.84	3.84	3.84	3.84	3.84

الشكل رقم 06 يوضح قيم كا2 المحسوبة أكبر من المجدول لجميع أسئلة المحور الاول

مناقشة نتائج الدراسة في ظل الفرضيات:

مناقشة الفرضيات:

بعد الانتهاء من تحليل ومناقشة النتائج الخاصة باستمارة الاستبيان الموجهة لمسيري نادي أولاد دراج توصلنا لمجموعة من النتائج مفادها:

للحوكم الرياضية الفعالة دور تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.

- يتبين لنا من خلال مجموعة تساؤلات المحور الأول " **للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية** "، المكونة من السؤال؛ 1. 2. 3. 4. 5، أن للتنظيم المحكم للحوكمة الرياضية دور وتأثير على مستوى أداء العمال، كما أن الرقابة هي العامل الأساسي الذي يجعل من أداء العمال ايجابيا إيجابيا، فإذا كان لمبادئ الحوكمة الرياضية تسيير حسن ساهم هذا في تطوير أدا العمال كون العمال الكفء يساهم في حسن سيرورة المؤسسات الرياضية،ويوجد اختلاف في إجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار وهي " نعم" بقيمة 3.36 حيث أن للحوكمة الرياضية دور فعال في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- يتبين لنا من خلال نتائج تساؤلات المحور الثاني " **للحوكم الرياضية الفعالة دور تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية.**"، المكون من السؤال؛ 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12، أنه هناك العديد من البرامج التنظيمية من قبل المؤسسة الرياضية تسعى من أجل تطوير التفكير بمبادئ وقوانين الحوكمة الرياضية فالإدارات الرياضية إذا وفرت لها رؤى استراتيجية مناسبة وهندسة عمليات استطاعت استيعاب جل الحوكمة المخلفة وتنظيمها، كما أن هناك اهتمام كبير من طرف الادارات الرياضية للعمال من أجل مواكبة التطورات من أجل تخطي الصعوبات، ويتبين لنا أنه يوجد اختلاف في إجابات العينة لصالح القيم أثر تكرار وهي "نعم " بقيمة 3.36 حيث أن للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العمال بالمؤسسات الرياضية.

- يتبين لنا من خلال مجموعة تساؤلات المحور الثالث " **معايير الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية**"، المكونة من السؤال؛ 13. 15،14، 16، 17، 18، 19 بأنه توجد تعديلات من قبل المؤسسة الرياضية وفقا للمعايير الحديثة مواكبة لتطورات المنافسات الادارية، وأن الدولة تساهم بقسط من أجل توفير الدعم المالي والمعنوي في دعم عمال المؤسسات الرياضية لذا وجب زيادة الدعم لها من أجل تطوير أداء العمال بالمؤسسات الرياضية وتنميتها، من أجل تحسين المردود لدى هؤلاء العمال. أي يوجد اختلاف في اجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار وهي نعم بقيمة 5.56 كا2 ، فنجد أن أي يوجد اختلاف في اجابات العينة لصالح القيمة أكثر تكرار وهي نعم بقيمة 5.56 كا2 ، فنجد أن للوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

الفصل السادس

استنتاجات واقتراحات

الاستنتاجات العامة :

عند الانتهاء من لبحث يشرع الباحث في استعراض لأهم النتائج التي حصل عليها من خلال تحليله لنتائج الاستبيان وكذا من خلال الدراسة الميدانية إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين الحوكمة الرياضية وأداء العمال بالمؤسسات الرياضية، وكذا إظهار دور الحوكمة الرياضية على أداء العمال بمختلف المؤسسات الرياضية، ثم التوصل إلى بعض النتائج التي كنا نصبو إليها والتي تم تسطيرها في الفرضيات .

إن استخدام مبادئ ونظم الحوكمة الرياضية في ظل اعتماد نظام معلومات فعال يزود العمال بالمؤسسات الرياضية بالمعلومات الدقيقة الخاصة بحاجتهم إليها ورغباتهم وكذا بالاداء، فإذا ما تم تخطيط وتنفيذ نظم الحوكمة الرياضية بطريقة سليمة فإنها تدعم بصورة كبيرة التطبيق الناجح لتنمية أداء العمال بالمؤسسات من خلال تسير عملية البحث والدراسة، وتحسين الاداء العالي وتحسين علاقة العمال بالادارة وارتفاع مستويات الرضى الوظيفي معهم.

ومن هنا استوحينا بحثنا وإسنادا على الدراسات التحليلية والنظرية التي قمنا بها وجدنا أن استخدام الحوكمة الرياضية بالطريقة الصحيحة، وتسيير محكم بأعلى كفاءة ممكنة تساهم بشكل كبير في تطوير أدء العمال بالمؤسسات الرياضية بشكل عام، بالإضافة إلى توفير برامج ومخططات للاستعانة بها لتحقيق كافة الأهداف المسطرة والتحكم في ضوابط تضمن حسن الأداء.

وعليه فقد أصبح نجاح الاداء وتطويره في الوقت الحالي مرتبطا ارتباطا وثيقا بكيفية الاندماج مع المحيط الداخلي والخارجي لنظم ومبادئ الحوكمة الرياضية، وكيفية تسيير للتغيير النظامي من ناحية أخرى، مما يوجه العمال في تنمية إبداعيتهم واختياراتهم وفي أداء عملهم.

الاقتراحات والآفاق المستقبلية:

ثورة الحوكمة الرياضية تجعلنا بالتأكيد نفكر في تنمية التفكير وزيادة الابداع لاستغلال هذه النظم والمبادئ بطرق إيجابية، في ظل هذا التحول الإعلامي العالمي، وبذلك لا بد من الاهتمام بأداء العمال .

لذلك ارتأينا أن نعطي بعض الاقتراحات التي نراها واجبة لطرحها في هذا الموضوع نوات بحثنا المتواضع، ولعل وعسى أن يأخذ المسيرون المعنيون بعين الاعتبار حتى تكون فائدة للرياضة وللنتيجة الرياضية:

1.استخدام نظم ومبادئ الحوكمة الرياضية من أجل تطوير أداء العمال بالمؤسسات الرياضية أصبح نتيجة حتمية للتطورات التكنلوجية التي يشهدها العصر الحالي وبالتالي فإنه يجب مواكبة هذه التطورات من خلال إدخال الحوكمة الرياضية في مختلف المؤسسات الرياضية.

2. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية.

3. ضرورة إشراك أهل الاختصاص في مجال التسيير الاداري خاصة منهم خريجي المعاهد والجامعات في وضع مختلف القواعد والنظريات التي تشمل مجال التسيير الرياضي.

4. تسخير الوسائل والأجهزة المتواجدة وزيادة تدعيمها للمسيرين والعمال.

5. رفع مستوى الخبرات وذلك بإقامة الدورات والندوات التكوينية التي من شأنها رفع المستوى.

ومن خلال الدراسة والنتائج التي توصل إليها نستخلص الآفاق في المستقبل وهي:

- ضرورة مشاركة الطلبة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية والدولية الخاصة بالحوكمة الرياضيةبشكل مستمر لتكون على اطلالع مستمر مع آخر التطورات في مجال المؤسسات الرياضية..
- الاعتماد على المجال العلمي في تنمية أداء العمال بالمؤسسات الرياضية من أجل زيادة مهاراتهم في تأدية أعمالهم بشكل أكثر دقة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية:

1. ابراهيم محمود عبد الصمد، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الامكانات والنشآت في المجال الرياضي، ط1، دار النشر الوافاء، الاسكندرية، 2004.
2. أبو العلاء أحمد عبد الفتاح، التدريب الرياضي، ، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1997 .
3. أبو حطب ، فؤاد صادق أمل.1991.
4. أحمد شلبي ، منهجية البحث العلمي، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر.1992.
5. أسامة كامل راتب ، علم النفس الرياضي (المفاهيم والتطبيقات) ، ط2، دار الفكر العربي ، القاهرة ،1997 .
6. أمين أنور الخولي ، الرياضة والمجتمع ، سلسلة علم المعارف(216) المجلس الوطني للفنون والادارة ، الكويت، 1996.
7. بوصلاح النذير: اقتراح إستراتجية لتفعيل مصادر التمويل في الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسير رياضي، جامعة الجزائر، 20.
8. تيرس عوديشو:" الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق"، الأكاديمية الاولمبية العراقية، بغداد، 2015.
9. محمد مجدي سيد شوشة:" حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد"دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013.
10. نرمين أبو العطا: حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، وغرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، 2003. م
11.
12. الجريدة الرسيمة العدد 17 ، المادة 11، الجزائر، 1995
13. رومي جميل ،كرة القدم ، دار النفائس، بيروت ، لبنان، 1986.
14. طلحة حسام الدين وعدلة عيسى مطر ن المقدمة في الادارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط1، مصر الجديدة ، القاهرة، مصر، 1997.
15. طيبش غنية .بن السليخ بدرية .2006
16. عبد الكريم بوحفص ، 2011
17. عبده علي . صيف السامرائي، طرق الاحصاء في التربية البدنية والرياضية ، د ط، جامعة بغداد 1977.

18. عزت محمود الكاشف ،الاعداد النفسي للرياضيين ، ط2، دار التفكير، بيروت، 1991 .
19. عصام بدوي ، موسوعة التنظيم والادارة في التربية البدنية الرياضية ، دار الفكر العربي، مصر ، 2000 .
20. علي أحمد الشرفاوي ، ، 2000.
21. عمار بوحوش، مناهج لابحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995.
22. فريد كامل أبو زينة ، عبد الحافظ الشايب ،عبد الحافظ الشايب وآخرون، مناهج البحث العلمي فلإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة ، عمان ، الأردن، 2006.
23. كمال الدين عبد الرحمن درويش وآخرون، التنظيمات في المجال الرياضي، ط2، كلية التربية الرياضية للبنين، حلوان ، القاهرة ، 2003.
24. لوشن بوزيد وآخرون ،السلوك العدواني لدى المعوقين حركيا في المنافسات الرياضية ، قسم التربية البدنية والرياضية ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2000 .
25. محمد حسن علاوي ،علم نفس التدريب والمنافسة الرياضية ، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر ، 2002 .
26. محمد رفيق الطيب ، مدخل إلى التسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1995 .
27. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 1999-2000 .
28. مروان عبد المجيد ابراهيم ، الادارة والتنظيم والتربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
29. الموسوعة المنهجية الحديثة الرياضة .
30. موفق مجيد المتولي، المدرب والعمل التكتيكي بكرة القدم، د ط، دار الينابيع، دمشق ، سوريا، 2008،.
31. ناصر ثابت ، أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح ،ةط1، الكويت ،1984.
نبيل محمد ابراهيم ، " الضوابط القانونية للمنافسة الرياضية ، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الاسكندرية ،

باللغة الفرنسية:.

1- Encyclopedia,INC, William and Halen Heming Way Beton, U.S.A, 1975,vol 18, p :21

3 - EDGARDTHILL Romondjose Coma, Manuel de L'éducation Sportif, éditionvigot , P ARIS ? 1989

4 -Claul bayer; lenseignement des jeuse sportif édition vigot, pari

الملاحق

جامعة محمد بوضياف – المسيلة–

*معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

*قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية

استمارة استبيانيه

موجهة إلى العاملين بالمؤسسة الرياضية

بعد كامل التحية والاحترام

وفي إطار البحث العلمي وضمن تكملة البحث لإنجاز المذكرة لنيل شهاد الماستر: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، فرع: الإدارة والتسيير الرياضي، تحت عنوان " **الحوكمة الرياضية ومساهمتها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية"**

نضع بين ايديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم اختيار الإجابة التي تناسب آرائكم وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب.

ملاحظة: إجابتك تستخدم لأغراض البحث العلمي، وتأكدوا بأنها لا توجد أجوبة صحيحة وأخرى خاطئة بقدر ما يهمنا رأيكم الشخصي.

من إعداد الطالب: تحت اشراف :

صيودة الهاشمي د شريف حمزة

اوزنجة لخضر

السنة الجامعية : 2021 / 2022

المحور الأول : للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية

1- هل للحوكمة الرياضية تأثير على تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

2- هل للتنظيم الحسن للحوكمة الرياضية دور في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

3- ماهي العوامل التي تجعل من أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية إيجابيا ؟

النقاط ☐ الترقية ☐ الرقابة ☐

أو شيء آخر .....

4- هل يوجد تسيير حسن في استخدام الحوكمة الرياضية بمؤسستكم ؟

نعم ☐ لا

5- هل توفر مسير كفؤ في تنظيم عملية الحوكمة يساهم في تحسين سيرورة المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الاجابة بنعم ما طبيعة هذا التنظيم ؟ .....

المحور الثاني : للحوكم الرياضية الفعالة دور تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية .

6- هل هناك برامج تنظيمية من طرف إدارة المؤسسة حول الحوكمة الرياضية بالمؤسسة التي تعمل بها ؟

يوجد ☐ لا يوجد ☐

7- هل يتوفر لدى إدارة المؤسسة رؤية استراتيجية وهندسة عمليات حول الحوكمة الرياضية؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل يوجد لدى الادارة تحليل مستمر وتقويم متواصل وتنقيب لنقاط القوة والضعف للحوكمة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل تستخدم إدارتكم استراتيجيات لتطوير المؤسسة الرياضية بالمؤسسة الرياضية لتنمية أداء العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

10- هل يتم تطوير قيادة إدارية تتعامل بفعالية مع الحوكمة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل الطاقم الاداري المتوفر حاليا يعتبر كافيا عمليا لتنظيم الحوكمة الرياضية بمؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل توفر مؤسستكم الرياضية الوسائل والتجهيزات بما يتلاءم ويلزم لتطوير نظم الحوكمة الرياضية بمؤسستكم ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : معايير الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية .

13- هل يتم تعديل هيكلة الحوكمة الرياضية في إعلام المؤسسة الرياضية وفقا للمعايير الدولية الحديثة ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل توفر الدولة الدعم المالي لتطوير الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية لتطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل تسعى الادارة لتطوير نظم الحوكمة الرياضية في ظل إعادة تصميم أعلام المؤسسة والتسيير الفعال للعاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

16- يؤدي تصميم مختلف برامج الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الحديثة إلى تحسين المردود الادائي لدى العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل ارتقاء مستوى الحوكمة الرياضية بمؤسستكم يحقق تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك ؟.....

18- زيادة كفاءة الحوكمة الرياضية يساهم في تنمية أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ويخدمها ؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل التعاون والتنسيق يتم باستمرار بين موظفي إدارتكم وموظفي الإدارات الأخرى بغرض الوصول إلى نظام لتحسين وتطوير الحوكمة الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐

ملخص البحث :

– عنوان الدراسة :" الحوكمة الرياضية ومساهمتها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية"

– هدف الدراسة- :

- محاولة التعرف على مختلف المفاهيم والأساليب والطرق المتعلقة باعتماد الحوكمة الرياضية.
- كيفية استغلال الحوكمة الرياضية ووسائلها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ومستعمليها .
- التعرف على مدى توافر متطلبات الحوكمة الرياضية وتحسين الاداء في ظل جائحة الكورونا .
- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة الرياضية وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في ظل جائحة كورونا .

– مشكلة الدراسة- : إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في الرفع من درجة أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ؟

– فرضيات الدراسة:

- تساهم الحوكمة الرياضية في الرفع من درجة التنافسية العمال لدى المؤسسات الرياضية
- لتطبيق مبادئ الحوكمة دور مهم في الانضباط داخل المؤسسة الرياضية.
- تنظيم الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير أداء العمال بالمؤسسة الرياضية

– عينة الدراسة: أخذ العينة من ثلاثين (20) من عمال مؤسسة رياضية.

– منهج الدراسة: المنهج الوصفي

– أدوات المستعملة في الدراسة :الاستبيان

– النتائج المتوصل إليها :لقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ضرورة مشاركة الطلبة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية والدولية الخاصة بالحوكمة الرياضية وأداء العاملين بالمؤسسات الرياضية بشكل مستمر لتكون على اطلالع مستمر مع آخر التطورات في مجال الحوكمة الرياضية.

الاعتماد على المجال العلمي في تنظيم الحوكمة الرياضية لدى عمال المؤسسات الرياضية من أجل زيادة مهاراتهم في تأدية أعمالهم بشكل أكثر دقة.

– إستخلاصات واقتراحات :

1.استخدام الحوكمة الرياضية ومساهمتها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية أصبح نتيجة حتمية للتطورات التكنلوجية التي يشهدها العصر الحالي وبالتالي فإنه يجب مواكبة هذه التطورات من خلال أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

2. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للحوكمة الرياضية ومساهمتها في تطوير أداء العاملين.

3. ضرورة إشراك أهل الاختصاص في مجال التسيير الاداري خاصة منهم خريجي المعاهد والجامعات في وضع مختلف القواعد والنظريات التي تشمل مجال التسيير الرياضي.

4. تسخير الوسائل والأجهزة المتواجدة وزيادة تدعيمها للعاملين بالمؤسسات الرياضية

الكلمات الدالة : الحوكمة الرياضية ، االمؤسسة الرياضية ، الأداء.

Study summary

Study title

Mechanisms for activating methods and methods of accrediting football stadiums for sports competitons

The aim of the study

Learn about the various methods and methods related to accrediting soccer fields in various sports activities and competitions

Study problem

What are the mechanisms for activating the methods, programs and methods of adopting football stadiums in sports competitions?

The general premise

- Football stadium management and administration have a role in developing sports competitions.
- Reliance on the principle of assimilation in the accreditation of football stadiums contributes to the development of sports competitions.
- Relying on the principle of safety in football fields contributes to the development of sports competitions.

Partial assumptions

. The sample was taken from thirty (20)

Study sample

Descriptive method

The ourriolm used

A questionnaire

the most important findings

The following results were obtained:

Approving the procedures to be followed in the implementation of the various operations inside football stadiums and setting policies and rules governing the behavior of managers , Defining the required goals and reaching them through team effort , They are essential elements of management that contribute to the management of football stadiums and the development of competitions , These elements must be adopted in all football stadiums for development and advancement

Conclusions and suggestions

- Carrying out a media policy in order to explain the current management pattern applied in football stadiums to eliminate confusion and ambiguity among managers and athletes and to avoid problems with officials.
- Facilitating working conditions for managers and athletes in order to obtain sports results.

Key words

Administration , Routing , Sports competitions .

كشاف جامعة " محمد بوضياف " بالمسيلة

لمذكرات الماستر

للفترة " 2021-2022 "

معهد علوم وتقنيات النشطات البدنية و الرياضية.

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :**171733065942-171733064953**

الطالب: صيودة الهاشمي - اوزنجة لخضر

تاريخ المناقشة:25 جوان 2022

عنوان المذكرة: تطبيق مبادئ الحوكمة ومساهمتها في الرفع من درجة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية

لغة المذكرة :اللغة العربية

نوع المذكرة: ماستر

البلد :الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – ولاية المسيلة -

الجامعة :جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف : **شريف حمزة**

عدد الصفحات :106 صفحة

ملف إلكتروني (**cd–Rom * word * PDF**)

التخصص: تسيير منشآت رياضية **فرع : إدارة وتسيير رياضي**

الملخص :

بالعربية(عبارة عن فقرة):

نحاول من خلال هذه الدراسة توضيح مفاهيم حول الحوكمةالرياضية ودورها في تطوير الاداء للعاملين في ظل التحولات والتطورات التي يشهدها العالم والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة ومسايرة جائحة الكورونا ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث، بتسليط الضوء على دور الحوكمة الرياضية على اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية في ظل جائحة الكورونا ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين أساسيين أحدهما نظري والاخر تطبيقي حيث تضمن الاول مقاربة مفاهيمية اللحوكمة الرياضية ، فيما دار الجانب الثاني منه حول دور الاداء بمختلف المؤسسات الرياضية في ظل جائحة الكورونا ، حيث تبين أن هناك دور كبير تقوم به الحوكمة الرياضية على تحسين الاداء من خلال خلق ثقافات جديدة تساهم في تنمية التفكير والأداء لدى العاملين ، وأنها تساهم بشكل كبير في تنظير وتأطير الاداء بالمؤسسات الرياضية .

ليخلص البحث في الأخير إلى عدة استنتاجات وفرضيات مستقبلية بإمكانها أن تساهم في دعم البحث العلمي لطلبة قسم الادارة والتسيير الرياضي بجامعة المسيلة .

عنوان الدراسة : تطبيق مبادئ الحوكمة ومساهمتها في الرفع من درجة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية

أهداف الدراسة :

- محاولة التعرف على مختلف المفاهيم والأساليب والطرق المتعلقة باعتماد الحوكمة الرياضية.
- كيفية استغلال الحوكمة الرياضية ووسائلها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية ومستعمليها .
- التعرف على مدى توافر متطلبات الحوكمة الرياضية وتحسين الاداء في ظل جائحة الكورونا
- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة الرياضية وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية في ظل جائحة كورونا

مشكلة الدراسة :

انطلاقا من الإشكالية نطرح المشكلة التالية إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في الرفع من درجة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية ؟

فرضيات الدراسة :

- 1- تساهم الحوكمة الرياضية في الرفع من درجة التنافسية العمال لدى المؤسسات الرياضية
- 2- لتطبيق مبادئ الحوكمة دور مهم في الانضباط داخل المؤسسة الرياضية.
- 3- تنظيم الحوكمة الرياضية وفقا للمعايير الدولية وتسييرها الفعال يؤدي إلى تطوير أداء العمال بالمؤسسة الرياضية

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج الوصفي

الأدوات المستخدمة في الدراسة :الإستبيان

كلمات المفتاحية : الحوكمة الرياضية - المؤسسة الرياضية

بالفرنسية

- Mots clés: Gouvernance sportive – La Fondation du Sport

بالإنجليزية

Keywords: Sports Governance – The Sports Foundation

جاء هذا البحث في فصول.

الفصل الأول: الحوكمة الرياضية

وتناول الفصل الثاني: المؤسسة الرياضية

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث :ان للحوكمة الرياضية مساهمة فعالة في الرفع من درجة التنافسية لدى المؤسسات الرياضية

توصل الباحث للعديد من التوصيات أهمها :

- ضرورة مشاركة الطلبة في المؤتمرات والملتقيات الوطنية والدولية الخاصة بالحوكمة الرياضيةبشكل مستمر لتكون على اطلالع مستمر مع آخر التطورات في مجال المؤسسات الرياضية..

- الاعتماد على المجال العلمي في تنمية أداء العمال بالمؤسسات الرياضية من أجل زيادة مهاراتهم في تأدية أعمالهم بشكل أكثر دقة.

كشاف بالفرنسية

Faculté Institut des sciences et des activités sportives et techniques et physiques

Département : Gestion et administration du sport

N° d'ordre :……

N° d'inscription : **171733065942-171733064953**

Chercheur :**SIOUDA ELHACHEMI–OUZANDJA LAKHDAR**

Soutenu publiquement le : **25 juin 2022**

Titre de la thèse (**mémoire**) : Appliquer les principes de gouvernance et sa contribution à l'élévation du degré de compétitivité des institutions sportives

Language de la thése : **arabe**

Modèle de la thése : **MASTER**

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université: Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur :CHIRIFE HAMZA

Grade : conferencier

Nombre de page : **106 PAGE**

(**cd–Rom*** **word** * **PDF**) **Ficher électronique**

Spécialité : **Exploitation d'installations sportives**

Option : **Gestion et administration du sport**

Résumé : **Titre de l'étude** (**Comme un Paragraphe**)

A travers cette étude, il a tenté de clarifier les concepts sur la gouvernance du sport et son rôle dans le développement de la performance des salariés à la lumière des transformations et évolutions en cours dans le monde et les institutions sportives en particulier et dans le cadre de la pandémie de Corona. la pandémie de Corona

Pour y parvenir, nous avons divisé l'étude en deux aspects principaux, l'un théorique et l'autre appliqué, où le premier comprenait une approche conceptuelle de la gouvernance sportive, tandis que la deuxième partie tournait autour du rôle de la performance dans diverses institutions sportives à la lumière du Corona pandémie, où il a été constaté que la gouvernance sportive joue un rôle important dans l'amélioration des performances en créant de nouvelles cultures qui contribuent au développement de la réflexion et de la performance chez les employés, et qu'elles contribuent de manière significative à la théorisation et à l'encadrement des performances dans les institutions sportives.

Enfin, la recherche se conclut par plusieurs conclusions et hypothèses futures qui peuvent contribuer à soutenir la recherche scientifique des étudiants du Département d'Administration et de Gestion du Sport à l'Université de M'sila.

Le but de l'étude:

Tenter d'identifier les différents concepts, méthodes et méthodes liés à l'adoption de la gouvernance sportive.

- Comment exploiter la gouvernance sportive et ses moyens pour développer la performance des salariés et usagers des institutions sportives.

- Identifier la disponibilité des exigences de gouvernance sportive et améliorer les performances à la lumière de la pandémie de Corona

- Identifier dans quelle mesure il existe une corrélation entre la gouvernance sportive et l'amélioration des performances des travailleurs des institutions sportives à la lumière de la pandémie de Corona

Problématique:

Partant de la problématique, nous posons le problème suivant : dans quelle mesure l'application des principes de gouvernance contribue-t-elle à élever le degré de compétitivité des institutions sportives ?

hypothèses:

1- La gouvernance sportive contribue à élever le degré de compétitivité des travailleurs des institutions sportives

2- L'application des principes de gouvernance joue un rôle important dans la discipline au sein de l'institution sportive.

- 3- Organiser la gouvernance sportive conformément aux normes internationales et sa gestion efficace conduit au développement de la performance des travailleurs de l'institution sportive

Mots clés : . **Gouvernance sportive – La Fondation du Sport**

– Les résultats atteints les plus importants sont:

La gouvernance du sport contribue efficacement à élever le degré de compétitivité des institutions sportives