

**الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في
التسيير الإداري - دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط-
Legal Governance in Sports: Towards Enhancing Transparency and
Accountability in Administrative Management - A Field Study of the
Directorate of Youth and Sports in Laghouat Province-**

زغلاش الياقوت دنيا*، جامعة عمار ثليجي - الاغواط-

[yd.zeghlache@lagh-univ.dz](mailto:y.d.zeghlache@lagh-univ.dz)

الفحلة مديحة، مخبر بحث القانون وتطور المجتمع، جامعة عمار ثليجي - الأغواط-

m.elfahla@lagh-univ.dz

بن طيرش ربحية، جامعة عمار ثليجي - الاغواط-

r.bentireche@lagh-univ.dz

تاريخ إرسال المقال: 2025/09/24 تاريخ قبول المقال: 2025/10/22 تاريخ نشر المقال: 2025/11/29

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف اسهامات الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري - دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط، ذلك من خلال تسليط الضوء على مدى مساهمة هذه التقنيات في تحسين الشفافية، الفعالية والمساءلة داخل المؤسسات الرياضية العمومية، مع التركيز على مديرية الشباب والرياضة لولاية الاغواط كنموذج ميداني، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي اما الأدوات البحثية تمثلت في استبيان موجه الى اطارات بالمديرية على عينة عددها 20 اطار، وقد توصلت النتائج ان تفعيل النصوص القانونية عبر آليات رقابية صارمة ومستقلة يساهم في تعميم الرقمنة كأداة مركزية للحوكمة و تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية لدى الإطارات والموظفين.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المجال الرياضي، التسيير الإداري.

Abstract:

This study aims to explore the contributions of legal governance in the sports field towards enhancing transparency and accountability in administrative management - a field study of the Directorate of Youth and Sports of Laghouat State, by highlighting the extent to which these technologies contribute to improving transparency, effectiveness and accountability within public sports institutions. Focusing on the Directorate of Youth and Sports of Laghouat State as a field model, the study relied on the descriptive analytical approach, while the research tools were represented by a questionnaire directed to the directorate's cadres on a sample of 20 cadres, and the results showed that activating the legal texts, Through strict and independent oversight mechanisms, it contributes to the widespread adoption of digitization as a central tool for governance and fosters a culture of accountability and transparency among executives and employees.

"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري"
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط -

Keywords: Governance, Sports Field, Administrative Management.

مقدمة:

أصبحت الحوكمة القانونية أحد المرتكزات الأساسية لضمان الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الرياضية في ظل تزايد التحديات المتعلقة بسوء التسيير وضعف استغلال الموارد، فالرياضة باعتبارها قطاعًا استراتيجيًا لا يمكن أن تحقق أهدافها التنموية إلا من خلال إدارة رشيدة تحترم القوانين وتتبنى آليات حديثة للرقابة والتسيير. يُقصد بالحوكمة القانونية في المجال الرياضي جملة القوانين والأنظمة والإجراءات التي تهدف إلى ضبط العمل الإداري، ترسيخ مبدأ الشرعية، وتوفير بيئة قائمة على العدالة والشفافية، بما يضمن الحد من الممارسات غير الرشيدة في التسيير، إذ إن المؤسسات الرياضية اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإخضاع إدارتها لقواعد صارمة من الرقابة والمساءلة انسجامًا مع التوجهات العالمية التي تؤكد أن الرياضة ليست مجرد نشاط ترفيهي بل قطاع استراتيجي يرتبط بالتنمية المستدامة¹.

ورغم إدراج الدولة الجزائرية لعدد من النصوص القانونية والتنظيمية التي ترمي إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في تسيير المؤسسات الرياضية - على غرار القانون 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها - إلا أن الواقع الميداني خاصة على مستوى الهياكل المحلية مثل مديريات الشباب والرياضة، يكشف عن وجود فجوة واضحة بين النص القانوني والتطبيق العملي². فالملاحظ أن القرارات الإدارية والمالية لا تُدار دائمًا وفق معايير الشفافية الكاملة، إذ تبقى بعض البيانات والمعلومات غير متاحة للفاعلين كافة، كما أن آليات الرقابة الداخلية والخارجية، وإن وُجدت، فإنها غالبًا ما تقتصر إلى الاستقلالية والفعالية الكافية، ما يضعف من جدوى المساءلة القانونية إضافة إلى ذلك فإن ضعف البنية التحتية الرقمية وعدم تعميم الرقمنة في التسيير الإداري يجعل من الصعب تحقيق تتبع آني وشفاف لمختلف العمليات وهو ما يعمق من تحديات الحوكمة الرشيدة.

من هنا تبرز الإشكالية الجوهرية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها: إلى أي مدى تساهم الحوكمة القانونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بما يؤدي إلى تحقيق تسيير إداري أكثر فعالية داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط؟

✓ **التساؤلات الجزئية:**

- هل يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية في تعزيز شفافية الإجراءات والبيانات الإدارية؟
- هل تساهم المساءلة القانونية والإدارية من حد الممارسات غير الرشيدة في التسيير الرياضي؟
- هل ضعف البنية التحتية الرقمية والرقابية يحد من فعالية تطبيق الحوكمة في الواقع العملي؟

✓ **الفرضية العامة:**

تساهم الحوكمة القانونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بما يؤدي إلى تسيير إداري أكثر فعالية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

**"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"**

✓ الفرضيات الجزئية:

- تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية يعزز من شفافية الإجراءات والبيانات الإدارية.
- المساءلة القانونية والإدارية تحدّ من الممارسات غير الرشيدة في التسيير الرياضي.
- ضعف البنية التحتية الرقمية والرقابية يحد من فعالية تطبيق الحوكمة في الواقع العملي.

✓ اهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية في مديرية الشباب والرياضة.
- قياس مستوى الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري.
- إبراز التحديات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الفعلي للحوكمة.
- اقتراح حلول وآليات عملية لتعزيز الشفافية والفعالية في الإدارة الرياضية.
- ربط النتائج الميدانية بالنظريات والممارسات الدولية الرائدة في مجال الحوكمة الرياضية.

✓ أهمية الدراسة:

- تساعد صانعي القرار في مديريات الشباب والرياضة على إدراك أهمية تبني مبادئ الحوكمة القانونية كأداة لتحسين التسيير.
- تمثل الدراسة مرجعاً للمسؤولين والهيئات الرقابية لتعزيز الشفافية والمساءلة والحد من الممارسات غير الرشيدة.
- تعكس التجربة الميدانية بمديرية الأغواط واقعاً يمكن تعميم نتائجه على باقي المديريات، ما يمنحها قيمة عملية على المستوى الوطني.

1-الجانب النظري:

الحوكمة لغة: الحكم والسيطرة والانضباط بما تعنيه الكلمة من معنى للحكم³.

الحكمة: المعرفة، العقل، التصرف بعقلانية.

1-1-الحوكمة القانونية: هي مجموعة من الآليات القانونية والتنظيمية التي تضمن خضوع المؤسسات

الرياضية لمبادئ الشرعية، الشفافية، العدالة والمساءلة، بما ينسجم مع القوانين الوطنية والمعايير الدولية⁵.

1-2-الحوكمة الرياضية: الحوكمة الرياضية هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف الى ضمان

إدارة الهيئات الرياضية بطريقة فعالة وشفافية ومسؤولة، فهي دورا مهما في تعزيز نزاهة وفعالية الهيئات الرياضية وتساعد على منع الفساد وسوء الإدارة، تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة كما تمكن الهيئات الرياضية على تحقيق أهدافها بشكل أفضل⁶.

**"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"**

1-3- حوكمة التسيير الإداري:

يقصد بالحوكمة (Gouvernance) جملة القواعد والآليات التي تضمن حسن تسيير المؤسسات في إطار من الشفافية والمساءلة والكفاءة في المجال الرياضي، تعني الحوكمة وضع آليات تنظيمية وإدارية تكفل الاستغلال الأمثل للموارد، وتحقيق العدالة في توزيع الفرص، وتمنع الفساد أو سوء التسيير⁷

1-4- العلاقة بين الحوكمة القانونية والمجال الرياضي

تقوم الحوكمة القانونية على مجموعة من القواعد والآليات التنظيمية والتشريعية التي تهدف إلى ضبط عمل المؤسسات وضمان الشفافية والمساءلة، وهي مبادئ أصبحت اليوم ضرورية أيضاً في المجال الرياضي الذي لم يعد نشاطاً ترفيهياً فحسب، بل قطاعاً استراتيجياً يتداخل مع الاقتصاد، السياسة، والتماسك الاجتماعي.

✓ من حيث الشرعية:

القانون هو المرجعية الأساسية التي تضبط كيفية تسيير المؤسسات الرياضية سواء فيما يتعلق بإنشاء النوادي والاتحادات أو تنظيم المسابقات وتوزيع الموارد. وبالتالي فإن الحوكمة القانونية تضمن أن كل نشاط رياضي يتم في إطار قانوني واضح يمنع العشوائية.

✓ من حيث الشفافية:

الرياضة قطاع حساس من حيث التمويل والموارد البشرية، ما يجعله معرضاً لممارسات غير رشيدة (فساد، محاباة، تلاعب بالنتائج...). هنا تلعب الحوكمة القانونية دوراً في فرض الإفصاح عن المعلومات (مثل الميزانيات، العقود، القرارات)، بما يعزز الثقة بين الإدارة والرياضيين والجمهور.

✓ من حيث المساءلة:

المجال الرياضي يحتاج إلى آليات محاسبة صارمة تضمن أن المسؤولين والكوادر الإدارية خاضعون للمساءلة أمام القوانين والأنظمة. فغياب المساءلة يؤدي إلى سوء التسيير وإهدار الموارد. الحوكمة القانونية تضع الأطر الضرورية لتفعيل هذه المساءلة⁸.

✓ من حيث الفعالية:

من خلال القوانين واللوائح المنظمة، تسهم الحوكمة القانونية في ترشيد القرارات الإدارية، وضمان الاستغلال الأمثل للموارد، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الرياضية (التكوين، المنافسة، ترقية الرياضة للجميع).

✓ من حيث المواءمة مع المعايير الدولية:

المجال الرياضي تحكمه أيضاً تشريعات ومعايير دولية (مثل قوانين الفيفا، الأولمبية الدولية، WADA لمكافحة المنشطات) تساعد الحوكمة القانونية على التوفيق بين القوانين الوطنية والالتزامات الدولية، ما يضمن اندماج المؤسسات الرياضية الجزائرية في المحيط الرياضي العالمي.

"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"

2- الجانب التطبيقي:

2-1- حدود الدراسة:

✓ المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

✓ المجال الزمني: امتدت دراستنا من 15 جويلية 2025 إلى غاية 30 أوت 2025.

✓ المجال البشري: طبقت دراستنا على إدارات مديرية الشباب والرياضة بولاية الأغواط.

2-2- أداة الدراسة: استخدمنا في دراستنا الاستبيان مكون من واحد وعشرون (21) عبارة موزعة على ثلاث محاور:

✓ المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية يعزز من شفافية الإجراءات والبيانات الإدارية،

وعباراته من 01 إلى 07 وتقوم عليه الفرضية الجزئية الأولى

✓ المحور الثاني: المساءلة القانونية والإدارية تحدّ من الممارسات غير الرشيدة في التسيير الرياضي

وعباراته من 09 إلى 14 والذي يرتبط بالفرضية الجزئية الثانية

✓ المحور الثالث: ضعف البنية التحتية الرقمية والرقابية يحد من فعالية تطبيق الحوكمة في الواقع

العملي وعباراته من 15 إلى 20 وترتبط به الفرضية الثالثة.

2-3- الخصائص السيكمترية:

-جدول رقم (01): يوضح معامل الصدق التمييزي لاستبيان اسهامات الحوكمة القانونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بما يؤدي إلى تسيير إداري أكثر فعالية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

البعد	مجموعة المقارنة	العدد	القيم الإحصائية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
			ع	م		
الشفافية	أعلى من الوسيط	03	2,07	07,33	13,09	0.05
	أدن من الوسيط	03	1,93	09,56		
المساءلة	أعلى من الوسيط	03	1,79	06,58	9,85	0.05
	أدن من الوسيط	03	3,23	07,98		
البنية التحتية الرقمية	أعلى من الوسيط	03	1,79	09,58	9,85	0.05
	أدن من الوسيط	03	3,23	08,98		
الدرجة الكلية	أعلى من الوسيط	03	15,59	30.01	15,01	0.05
	أدن من الوسيط	05	22,45	26.76		

"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري"
 - دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط -

-جدول رقم (02): يمثل معامل الثبات لاستبيان اسهامات الحوكمة القانونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بما يؤدي إلى تسيير إداري أكثر فعالية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط.

البعد	ألفا كرونباخ	مستوى الدلالة
الشفافية	0.93	0.05
المساءلة	0.82	0.05
البنية التحتية الرقمية	0.82	0.05
الدرجة الكلية	0.87	0.05

2-4-متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المجال الرياضي

المتغير التابع: الحوكمة القانونية

2-5-الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- معامل الكاف تربيع (كاي²)

- اختبار (ت) T test

3-النتائج ومناقشتها:

3-1-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم: (03) يوضح قيمة كا² لحساب اسهامات تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية يعزز من شفافية الإجراءات والبيانات الإدارية.

رقم المحور	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
01	20	34.21	3.84	0.000	2	0.05

3-2-عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

-الجدول رقم: (04) يوضح قيمة كا² لحساب اسهامات المساءلة القانونية والإدارية تحد من الممارسات غير الرشيدة في التسيير الرياضي.

رقم المحور	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
02	20	21.85	3.84	0.000	2	0.05

"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"

3-3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم: (05) يوضح قيمة χ^2 لحساب ضعف البنية التحتية الرقمية والرقابية يحد من فعالية تطبيق الحوكمة في الواقع العملي.

رقم المحور	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
03	20	27.98	3.84	0.000	2	0.05

3-4- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

-الجدول رقم: (06) يوضح قيمة χ^2 لحساب تساهم الحوكمة القانونية في تعزيز الشفافية والمساءلة بما يؤدي إلى تسيير إداري أكثر فعالية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط

المحور	العينة	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العام	20	31.75	3.84	0.000	2	0.05

4- تفسير النتائج:

4-1- تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

تعتبر الشفافية أحد الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة، حيث تقوم على مبدأ إتاحة المعلومات والبيانات لجميع الفاعلين داخل المؤسسة الرياضية (مسؤولين، موظفين، رياضيين، هيئات رقابية) اما من الناحية القانونية والتشريعات الوطنية تلزم المؤسسات الرياضية بالكشف عن ميزانياتها وتقاريرها المالية وبرامجها السنوية مما يحفز من تحقيق الشفافية عبر اعتماد قواعد تنظيمية تفرض الوضوح في الإجراءات كما يفرض عليها مواكبة التطور التكنولوجي كاستخدام الرقمنة والذكاء الاصطناعي لتسهيل نشر البيانات وإتاحتها للرقابة.

اما من الناحية الميدانية لوحظ أن شفافية البيانات المالية لا تزال جزئية، حيث يتم عرض التقارير لكن غالبًا بشكل تقني غير مفسر لعامة الفاعلين، اما لإجراءات الإدارية (مثل التعيينات أو منح الدعم) لا تكون دوماً واضحة، في المقابل هناك محاولات لتبني آليات شفافية محدودة كالعرض الدوري للتقارير السنوية، هذا يعكس أن الحوكمة القانونية مطبقة جزئياً إذ أن النصوص القانونية موجودة لكن الالتزام العملي بها متفاوت، من اهم نتائج الفرضية الأولى المتوصل اليها:

**"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"**

- نتائج الدراسة تؤكد أن وجود نصوص قانونية لوحدها لا يكفي لتحقيق الشفافية، بل يتطلب الأمر إرادة مؤسسية وبنية تحتية تنظيمية ورقمية.

- الشفافية في المؤسسات الرياضية لا تتحقق إلا إذا تم تفعيل القوانين عبر آليات عملية مثل: النشر الإلكتروني للبيانات، فتح جلسات التسيير أمام الرقابة، إلزام المديرية بنشر تقاريرها المالية والإدارية في آجال محددة. بالتالي الفرضية الأولى صحيحة لكنها في التطبيق الميداني تتحقق جزئياً فقط بسبب ضعف الرقمنة، محدودية الثقافة المؤسسية، وقصور المتابعة القانونية.

4-2- تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

المساءلة القانونية والإدارية هي الركيزة الثانية لمبادئ الحوكمة وتتمثل في خضوع المسؤولين الرياضيين والموظفين للقوانين والأنظمة التي تنظم أعمالهم، بما يتيح محاسبتهم على قراراتهم ونتائجها المساءلة تفرض وجود آليات رقابية (مثل هيئات التفتيش، المجالس التأديبية، القضاء الإداري) تتابع مدى احترام القوانين في التسيير الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، المساءلة تعني أن كل قرار (مالي، تنظيمي، أو بشري) يجب أن يكون مبرراً وموثقاً، وقابلاً للتقييم وإي غياب للمساءلة يؤدي إلى تفشي الممارسات غير الرشيدة (مثل المحاباة في التعيينات، سوء تسيير الميزانية، غياب العدالة في توزيع الموارد) أي ان المساءلة لا تمثل مجرد إجراء قانوني، بل هي آلية ردع ووقاية تحد من الانحرافات وتعزز الثقة في الإدارة الرياضية.

من خلال النتائج الميدانية توصلت الدراسة ان:

آليات المساءلة موجودة (تفتيش داخلي، رقابة وصاية)، لكنها غالباً شكلية ولا تؤدي إلى إجراءات عقابية واضحة.

الموظفون يعترفون بوجود تجاوزات في بعض الإجراءات الإدارية والمالية، لكن غياب الرقابة الفعالة يقلل من أثر المساءلة.

هناك ضعف في ثقافة التبليغ عن الممارسات غير الرشيدة بسبب الخوف من العواقب الإدارية أو غياب الحماية القانونية للمبلغين، هذا يبين أن المساءلة القانونية والإدارية موجودة كإطار تنظيمي، لكنها غير مفعلة بصرامة في الواقع العملي كما ان المساءلة تمثل شرطاً جوهرياً في تحقيق التسيير الرشيد وتفعيلها بصرامة سيحد من الممارسات غير الرشيدة في القطاع الرياضي غير أن التجربة الميدانية بالأغواط تكشف أن المساءلة جزئية وضعيفة الأثر مما يستدعي:

- تعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية.
- تفعيل العقوبات القانونية والإدارية بشكل شفاف.
- غرس ثقافة مؤسسية تقوم على أن المساءلة أداة تطوير وليست عقاباً فقط.

**"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"**

4-3- تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية لتفعيل مبادئ الحوكمة في جميع القطاعات بما فيها المجال الرياضي حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة أنظمة معلوماتية حديثة تتيح جمع البيانات، معالجتها، نشرها وضمان تتبع الإجراءات الإدارية والمالية، مما يؤدي إلى تفعيل البعد الرقابي وجود أجهزة رقابة مدعومة بتكنولوجيا رقمية يساهم في رصد أي تجاوزات أو ممارسات غير قانونية بشكل أسرع وأكثر دقة ، أي ضعف في البنية الرقمية (أجهزة، منصات، قواعد بيانات) يؤدي إلى تعطيل الشفافية والمساءلة، ويترك المجال للممارسات غير الرشيدة التي قد لا يتم كشفها بسهولة حيث يمثل غياب بنية تحتية قوية عائقاً مباشراً أمام الحوكمة لأنه يحرم الإدارة من أدوات المراقبة الفعالة ويؤدي إلى بطء الإجراءات.

حيث أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن المديرية تعتمد على إجراءات ورقية تقليدية في معظم معاملاتها، مما يصعب عملية التتبع والمراقبة، كما أنه لا توجد قاعدة بيانات رقمية موحدة تضم المعلومات المتعلقة بالموارد المالية والبشرية، وهو ما يحد من إمكانية مراقبة الأداء في الوقت الفعلي مما يعيق آليات الرقابة الداخلية الموجودة، لكنها تعتمد على تقارير دورية ورقية بدلاً من أنظمة رقمية حديثة، كما أن الموظفون أكدوا أن غياب الوسائل الرقمية يجعل تطبيق الشفافية والمساءلة غير فعال ويطيل في الإجراءات.

من أهم النتائج المتوصل إليها في الفرضية الثالثة:

-ضعف البنية التحتية الرقمية والرقابية يحد من فعالية تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية.

-تحقيق الحوكمة الرشيدة يتطلب تحديث الأنظمة الإدارية، إنشاء قواعد بيانات رقمية متاحة، وتطوير آليات رقابية تعتمد على التكنولوجيا الحديثة.

-بدون هذه الإصلاحات، ستظل الحوكمة مجرد إطار نظري غير مطبق بفعالية في الواقع العملي.

4-4- تحليل ومناقشة الفرضية العامة:

الفرضية العامة صحيحة من الناحية النظرية حيث تؤكد الدراسات أن الحوكمة القانونية تساهم مباشرة في تحسين الشفافية والمساءلة، وبالتالي رفع فعالية التسيير الإداري، لكن في الحالة الميدانية لمديرية الأغواط الفرضية تتحقق جزئياً فقط بسبب محدودية تطبيق الشفافية (عرض بيانات غير مكتملة أو غير مفهومة لغير المختصين، ضعف آليات المساءلة (إجراءات شكلية أكثر منها عملية)، غياب البنية الرقمية والرقابية الحديثة التي تسمح بتطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة.

ومن هنا نستنتج أن الفرضية العامة صحيحة إذ أن الحوكمة القانونية قادرة فعلاً على تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تسيير إداري أكثر فعالية، لكن على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط يظل هذا الأثر محدوداً وغير شامل بسبب فجوة بين الإطار القانوني والتطبيق العملي، لذلك فإن الانتقال نحو حوكمة فعلية وفعالة يتطلب:

**"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"**

- تفعيل النصوص القانونية بصرامة.
- اعتماد الرقمنة كآلية أساسية للشفافية.
- تعزيز ثقافة المساءلة والمحاسبة لدى الموظفين والمسؤولين.

5-خاتمة:

ومنه نستنتج أن الحوكمة القانونية تمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق الشفافية والمساءلة والفعالية في التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية غير أن تفعيل هذه الحوكمة على أرض الواقع ما زال يواجه مجموعة من التحديات، فمن جهة أظهرت النتائج أن هناك إطاراً قانونياً وتنظيمياً يحدد مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، الشرعية، العدالة)، لكن هذا الإطار لم يُترجم بالشكل الكافي إلى ممارسات عملية داخل الإدارة الرياضية من جهة أخرى كشفت الدراسة الميدانية عن ضعف آليات الرقابة، محدودية الشفافية في عرض البيانات، والطابع الشكلي للمساءلة، فضلاً عن غياب بنية تحتية رقمية حديثة تسمح بتتبع المعاملات والقرارات بشكل فعال.

وبالتالي يمكن القول إن الحوكمة القانونية قادرة بالفعل على تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق التسيير الرشيد، غير أن واقع مديرية الشباب والرياضة بالأغواط يُظهر أن هذه المبادئ تُطبق بشكل محدود، ما يجعل أثرها على فعالية التسيير الإداري أقل من المتوقع.

وعليه فإن الوصول إلى إدارة رياضية أكثر شفافية وفعالية يقتضي:

- تفعيل النصوص القانونية عبر آليات رقابية صارمة ومستقلة.
- تعميم الرقمنة كأداة مركزية للحوكمة.
- تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية لدى الإطارات والموظفين.

6- التوصيات:

- وضع إستراتيجية وطنية لتفعيل مبادئ الحوكمة القانونية في قطاع الرياضة.
- إنشاء منصات رقمية شفافة لعرض الميزانيات والأنشطة على مستوى المديريات.
- تعزيز المساءلة من خلال آليات رقابية أكثر صرامة وفعالية.
- تكوين الإطارات والموظفين في مجال الحوكمة والرقمنة.
- تفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاع الرياضي لتطوير حلول مبتكرة تعزز الشفافية والمساءلة.

7-الهوامش:

- 1-بوزيدي، ف، عزيز، ف، دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد (1)، العدد (1)، (2019)، ص.

"الحوكمة القانونية في المجال الرياضي نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في التسيير الإداري
- دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية الأغواط"

- 2- الديب محمد، الحوكمة والإدارة الرشيدة: الأسس والتطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (2020)، ص 98.
- 3- صبحي أشرف، الإدارة الرياضية والعلاقات العامة، أطروحة دكتوراه، أتوا حلوان، جامعة أتوا حلوان، الإسكندرية (2000)، ص 145.
- 4- القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 يوليو 2013، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- 5- كريم، ح، مفهوم الحكم الصالح في كتاب الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية مركز دراسات الوحدة بيروت، الأردن، (2004)، ص 210.
- 6- يوسف شكري، الفساد الإداري: سببه أثاره سبل مكافحته، بيروت، لبنان، مركز الدراسات الوحدة العربية، (2004)، ص 66.
- 7- قاضي مومن سليمان، عزالدين رامي، (2019)، دور مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المتميز للعاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، مجلة الابداع الرياضي المجلد (10)، العدد (02).