

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية

The impact of the application of corporate governance principles on the development of enterprise management;

بوتالبي يحيى¹ جامعة الجزائر 3 (الجزائر) boutalbiyahia24@gmail.com	يحياوي سليم جامعة الجزائر 3 (الجزائر) Yahiaouisalim56@gmail.com
---	--

تاريخ القبول: 2024/ 10/ 29

تاريخ الارسال: 2024/06 /01

ملخص: هدفت دراستنا إلى التعريف بحوكمة المؤسسات الرياضية ومبادئها وأهميتها ومعرفة دورها في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء الإداري، حيث استعملنا المنهج الوصفي للدراسة التي شملت عينة بحث مكونة من 128 إداري من وزارة الشباب و الرياضة و بعض مسيري المنشآت الرياضية، لندرس من خلالها إشكالية أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير تسيير المؤسسات الرياضية، وقد انتهى البحث إلى نتائج علمية أهمها: أهمية الحوكمة في أنها أداة يتم من خلالها مكافحة الفساد المالي والإداري وتحقيق درجة عالية من النزاهة الشفافية والحيادية والاستقلالية لجميع الموظفين وتجنب الانحرافات أو الأخطاء في العمل ومنع استمرارهم مما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والاستمرار على تأكيد أهمية التزام المؤسسات بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات حتى ينعكس إيجابا على جودة التقارير المالية والإدارية على مستخدميها و المساءلة وفي تحقيق العدالة والاستقلالية وفي تقليل التلاعب عن طريق الالتزام بالمبادئ المحاسبية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الإدارة الرياضية، المؤسسات الرياضية

Received 01/06/2024

Accepted : 29/10/ 2024

Abstract: Our study aimed to introduce the governance of sports institutions, their principles and importance, and to know their role in achieving the quality of financial reports and improving administrative performance. We used the descriptive approach to the study, which included a research sample consisting of 128 administrators from the Ministry of Youth and Sports and some managers of sports facilities, to study through it the problem of the impact of Applying the principles of governance to develop the management of sports institutions. The research concluded with scientific results, the most important of which are: The importance of governance in that it is a tool through which financial and administrative corruption is combated and a high degree of integrity is achieved. Transparency, neutrality and independence for all employees, avoiding deviations or errors in work and preventing their continuation, which leads to Achieving the highest possible degree of efficiency and effectiveness and continuing to emphasize the importance of institutions' commitment to applying the rules and principles of corporate governance.

Keywords: Governance, sports management, sports institutions.

إن التحديات والتحولات السريعة التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة تستدعي بالضرورة حوكمة أنشطتها من خلال الإستغلال الأمثل والتحكم الجيد في مواردها المادية والمالية والبشرية والإعلامية والمعلوماتية لتحقيق أهدافها في ظل الشفافية والعدالة والمساءلة والمحاسبة، وإدارة فعالة للمؤسسات والمنشآت الرياضية باتخاذ الإجراءات المناسبة للتكيف مع متطلبات العصر، ووضع أسس واستراتيجيات عملية مناسبة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين في السوق الرياضية المحلية والعالمية، كما تقتضي أيضا الكفاءة العالية في الأداء الإداري والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة و تحسين القدرة التنافسية لها، في عصر تتنافس فيه دول العالم في مجال صناعة الرياضة من خلال إقامة أفضل المنشآت والهياكل الرياضية، وتوفير كل عوامل الراحة والتجهيزات الجيدة ليستفيد منها المستهلك الرياضي والمنشأة والاقتصاد الوطني في ظل نظام الحوكمة الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها كما عرفته مؤسسة التمويل الدولية (IFC). (علي عبد الصمد عمر، 2017، ص34).

لهذا نرى كباحثين أنه أصبح لزاما على المؤسسات الرياضية تطبيق مبادئ الحوكمة لإدارة أنشطتها ومسايرة التحديات التي تواجهها على المدى القصير أو الطويل ولتحسين الأداء الإداري وتطويره لتحقيق الأهداف المسطرة، نظرا لآثار ذلك على جلب وزيادة ثقة المتعاملين والمستثمرين وكل المنتفعين من أنشطة المؤسسات الرياضية من ملاك وجماهير ورياضيين والدولة وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع الرياضة بشكل عام، ولتفادي كل أسباب الفشل الذي يعطل القطاع من التقدم والتطور كالفساد المالي والإداري وضعف السياسات المحاسبية والأزمات المالية وغياب الشفافية والمساءلة والجدية في العمل وسيادة القانون.

ومما لا شك فيه أن ضمان الأسس الفعالة لحوكمة المؤسسة الرياضية وحمايتها وضمان المعاملة العادلة للمساهمين وزيادة دور أصحاب المصلحة فيها من مسيرين ورياضيين وجماهير والحفاظ على الشفافية والإفصاح، بتحقيق من خلال تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة في منع الخسائر المالية والفساد الإداري بشكل عام، وهذا ما جاء أيضا في اتفاقية بازل (BASEL) التي تؤكد على تحديد متطلبات الإدارة الجديدة لاستعادة ثقة المستثمرين من خلال توفير مناخ جيد يسود فيه (الشفافية * المساواة * المسائلة) و هي من أهم مبادئ الحوكمة التي دفعنا للبحث في هذا الموضوع الجدير بالاهتمام وطرح التساؤل على النحو التالي

1. الإشكالية الرئيسية

هل هناك أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء الإداري للمؤسسات والمنشآت الرياضية؟

التساؤلات الفرعية

- 1 - هل تطبيق العدالة والمساءلة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية؟
- 2 - هل يساعد تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية؟
- 3 - هل يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية؟

الفرضية العامة

هناك أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير الأداء الإداري للمؤسسات والمنشآت الرياضية؟

الفرضيات الفرعية

- 1 - إن تطبيق مبادئ العدالة والمساءلة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية.
- 2 - يساعد تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية.
- 3 - يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية.

2.1. أهمية الدراسة

- إثراء الجانب المعرفي النظري والتطبيقي في مجال الإدارة والتسيير الرياضي بالحوكمة ومبادئها وتطبيقاتها من أجل تقديم الحلول لصناع القرار الإداري وحوكمة القطاع الرياضي مما يحقق التنمية ويحسن الأداء الإداري.
- إثراء المكتبة ودعم معارف الطلبة بهذا النوع من البحوث وتشجيعهم للبحث أكثر في موضوع الحوكمة نظرا لأهميتها.
- محاولة إيجاد الحلول بتطبيق الحوكمة ومبادئها لتعزيز قيمة المؤسسة الرياضية وتحسين أدائها الإداري مما يجنبها الفشل والإفلاس في ظل نقص الموارد المالية والتحديات التي تواجهها المؤسسات الرياضية.

3.1. أهداف الدراسة:

- معرفة ما إذا كان تطبيق العدالة والمساءلة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية.
- معرفة ما إذا كان تطبيق مبدأ الشفافية يؤدي إلى تطوير تسيير المؤسسات الرياضية.
- معرفة ما إذا كان تطبيق مبدأ المحاسبة يؤدي إلى تطوير تسيير المؤسسات الرياضية.
- معرفة أثر وانعكاسات تطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية على الأداء الإداري لها ونتائج ذلك على التنمية والمردود الرياضي وكذلك العوائق التي تحول دون تطبيق نظام الحوكمة.

4.1. الدراسات السابقة والمساهمة

الدراسة الأولى: دراسة الدكتور محمد ياسين غادر، 2012، بعنوان محددات الحوكمة ومعاييرها ومبادئها في التسيير الإداري، جامعة الجبلان، لبنان، طرابلس، تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو ما اصطلح عليه باسم "الحوكمة" والتعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة المعلومات الإدارية وذلك بغرض الاستفادة من أحدث التقنيات في التسيير الإداري، وتحديد معايير ومبادئ الحوكمة في إطار عام متكامل تحقيقاً لأهداف البحث حيث اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي والمقارن والاستنباطي، وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري والمحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث حيث توصلت دراسته إلى أن الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات للمؤسسة لتحقيق التنمية والنجاح وترشيد القرارات لضمان الاستمرار في ظل الرقابة الفعالة بالمحاسبة والإفصاح والشفافية.

الدراسة الثانية: دراسة ابراهيم اسحاق نسيمان، 2009، بعنوان دور تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، و هي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في جامعة غزة بفلسطين، هدفت الدراسة إلى إبراز دور المراجعة الداخلية للمصارف في تفعيل مبادئ الحوكمة وتطوير ميثاق الأخلاق المهني بالمصارف، وهنا اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واتخذ من الإستبيان أداة للبحث وزعها على 60 مراجعاً داخلياً للمصارف في غزة، حيث توصلت دراسته إلى عدة نتائج أهمها تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمهنة على الحوكمة في تسيير المصارف وأهم الطرق السليمة والفعالة في عملية رقابة التسيير.

الدراسة الثالثة: دراسة نهي أحمد حايك، سنة 2016 رسالة ماجستير، حول أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، هدفت الدراسة إلى التعريف بالحوكمة وتحديد دورها في تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات ومواجهة أشكال الفساد، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واتخذت من الإستبيان أداة للبحث واسترشدت بعدد من الدراسات النظرية وقامت الباحثة بدراسة ميدانية على مستوى المديرية العامة للجمارك، فتوصلت إلى نتائج علمية أهمها أن تطبيق مبدأ التقييم والمساءلة والفعالية يساعد على تحسين الأداء وكذلك تطبيق مبدأ المشاركة في الحوكمة يسدي إلى تحسن كبير في الأداء في المؤسسات.

الدراسة الرابعة: دراسة للباحثين سعدودي شيخ، لعباسي كمال، تمحورت حول دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية، 2022، جامعة البويرة، الجزائر، هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة دور الحوكمة ومدى تطبيقها في تحسين أداء المنشآت الرياضية، حيث اتبع الباحثين منهج تحليلي لإثراء الموضوع بالكم المعرفي الذي يشكل الخلفية النظرية المعرفية لترسيخ الفكر الإداري بالحوكمة في مجتمع بحث يخص المنشآت الرياضية الجزائرية محل الدراسة، حيث توصل الباحثان إلى نتائج علمية أهمها أن حوكمة المؤسسات في الجزائر بصفة عامة والمؤسسات الرياضية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة، أمر ضروري لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات الرياضية، حيث تلعب الحوكمة دور فعال في تحسين أداء المنشآت الرياضية من خلال التعرف على مدى دورها الفعال لأجل ضمان الأداء المؤسساتي الرياضي مستقبلا وضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة في ظل التأثير الإيجابي للمساءلة والشفافية والإفصاح على أداء المؤسسة الإدارية.

الدراسة الخامسة: دراسة للباحثين قاضي مومن سليمان، و عزالدين رامي، حول دور مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المتميز للعاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، 2019، حيث هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين بالإدارة الرياضية وتوضيح دور مبادئ الحوكمة (الإفصاح، الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة، حكم القانون والمساواة والعدالة) في تطوير أداء العاملين بالإدارة الرياضية ومديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، كما تكونت عينة البحث من 40 إداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الدراسة وتعتبر الاستبانة المتكونة من 3 محاور من أدوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. ونتج عن هذا البحث مجموعة من النتائج منها يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تطوير أداء العاملين بالإدارة الرياضية بالإضافة إلى أن مبدأ الإفصاح والشفافية يعتبر من أبرز مبادئ الحوكمة المطبق في المديرية.

التعليق على الدراسات السابقة والمشابهة: تتفق كل الدراسات السابقة والمشابهة على هدف موحد حيث تؤكد على معرفة مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة من المساءلة والشفافية والإفصاح والمحاسبة والنزاهة والعدالة على تحسين الأداء الإداري للمؤسسة مهما كان طبيعة نشاطها وحجمها وملكيته، إذ توصلت نتائجها في العموم إلى ضرورة تطبيق وتبني فكرة الإدارة بالحوكمة لتحقيق جودة العمل الإداري والقرار للتطوير التنظيمي، وهذا ما يتفق مع هدف دراستنا للموضوع من حيث البحث في كيفية تطوير وتحسين تسيير المؤسسات الرياضية الجزائرية، قد تختلف في عينة الدراسة والمنهج العلمي والأدوات البحثية المستخدمة والمتبعة حيث تطرقت بعضها إلى المصارف وبعض مديريات الشباب والرياضة والمؤسسات الحكومية، لكن ما تتفق عليه هو تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات بتشجيعه وضرورته لتحقيق أداء إداري أفضل.

1. 5. المصطلحات الأساسية للدراسة

1.5.1 الحوكمة: عرفها محمد مجدي شوشة 2009 بأنها اتجاه إداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال إرساء مبادئ الإفصاح والشفافية والمساواة داخل العمل الإداري والمؤسسات الرياضية، كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC ; 2007) الحوكمة بأنها " النظام الذي من خلاله يتم إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" (علي عبد الصمد عمر، 2017، ص34).

2.5.1 مبادئ الحوكمة:

الشفافية: الشفافية بمعناها الزائف في الفيزياء تعني مادة شفافة، وهي مادة زجاجية واضحة يمكن من خلالها رؤية تصرفات الأطراف، وبهذا المعنى فإنها متشابكة بالمعنى الاصطلاحي، لأنها توضح التشريع، مفهومة، تبسط الإجراءات، نشر المعلومات ووضع الخطط وتقديمها إلى السلطات، وتعني كذلك الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم حول كل المسائل المتعلقة بالمؤسسة كالوضعية المالية والأداء الإداري (علي عبد الصمد عمر، 2017، ص41).

المساءلة: وهي وسيلة يمكن من خلالها للأفراد والمنظمات الرياضية تتبع عمل الإدارة الجارية للتحقق من أهداف المسطرة من طرف مجلس الإدارة في حين أن الشريعة الإسلامية وضعت قوانين جيدة التنظيم في تسيير العقود والمعاملات، وكل من لا يلتزم بها يخضع للمساءلة والعقوبات، كما يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية (علي عبد الصمد عمر، 2017، ص41).

العدالة: مبدأ العدل جزء مهم من قواعد عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، لقد كان لتعليمات القرآن الكريم التأثير الأكبر على اعتبار العدل شرطا إلهيا أساسيا أراد النبي عليه الصلاة والسلام تنفيذه في شعبه بغض النظر عن ذلك الشخص (علي عبد العال، 2005، صفحة 45).

6.1 الإدارة الرياضية:

تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث لأنها الأداة الفعالة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطوره كما نوعا وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية. (مروان عبد المجيد، 2000، ص 23)

1.6.1 المؤسسات الرياضية

هي أي منشأة يقوم هيكلها المتكون من جماعة عمل يرأسها مدير لتوجيه أنشطة جماعة رياضية من الأفراد، اتجاه هدف مشترك وتنمية المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، المتابعة، والميزانيات فيما يخص الرياضة والأنشطة البدنية وتكوين الأفراد تربويا وتعليميا. (عصام بدوي، 2000، ص18).

7.1 التطور التاريخي لحوكمة الشركات

في القرن العشرين في الفترة التي أعقبت مباشرة وول ستريت عام 1929م فكر علماء القانون بدراسة الشركة الحديثة والملكية الخاصة حيث رسخ (يوجين فاما ومايكل جونسون) قانون فكرة الفصل بين الملكية والسيطرة ونظرية الوكالة (Agency Theory) كوسيلة لفهم حوكمة الشركات وركزت نظرية الوكالة (Agency Theory) عند ظهورها على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح بهدف حماية حقوق ومصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري (علي الصبور و مقوي مصري، 2012، صفحة 21)

1.7.1 الحوكمة والحوكمة:

هي تفاعل يشارك فيه مجموعة من الفاعلين في شكل تكامل لتلبية مصالح آخرين بعد استشارتهم في حاجياتهم لكي لا تهدر الإمكانيات دون اطمئنان المستفيدين دون جدوى و يتم في إطار القوانين و النصوص المنظمة للجميع.

للحاكمة الرشيدة أربعة أبعاد أساسية تتفاعل فيما بينها هي

1 - البعد السياسي: المرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها.

2 - البعد الاقتصادي: المرتبط بطبيعة أساليب اتخاذ القرار الاقتصادي للدولة، والعلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى.

3 - البعد الاجتماعي المرتبط بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة.

4 - البعد الإداري فيرتبط بكفاءة الإدارة العامة (حسن كريم، 2005، صفحة 8).

2.7.1 المفهوم القانوني للحوكمة

تقوم الحوكمة من الناحية القانونية بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المنظمة، وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم وتقوم بالتغلب على سلبات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة، والقانونية (أحمد علي خضر، 2012، صفحة 92).

3.7.1 المفهوم الاقتصادي للحوكمة

يعني مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال وتحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم، ولا يهدف مفهوم الحوكمة إلى حماية إقليمية للمساهمين فقط بل أكثر من ذلك هي حماية كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين فقط لضمان عوائد مجزية لهم (نرمين، 2003، صفحة 8).

4.7.1 الحكامة الشرعية

حيث تعتبر التجربة الماليزية من أهم التجارب الإسلامية التي اعتمدت على حوكمة الشركات وهذا بسبب النتائج الجيدة التي سجلت في تسيير المؤسسات الاقتصادية، ومن خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في ترشيد تسيير المؤسسات ولاسيما البنوك حيث أظهرت الحوكمة الشرعية الإسلامية نجعتها في تطوير الاقتصاد بسبب الرقابة الدينية التي تحرم تبديد المال العام والإتقان في العمل اقتداءً بديننا الحنيف الذي يحرم الغش في العمل وفي المعاملات ولا تتجسد في آليات الحكامة فقط بل هي ثقافة إنسانية مرسخة في الإنسان المسلم الذي يحرم عليه الكسب الحرام وكذلك إتقان العمل، ومن النصوص الدالة على ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" والمراقبة و هناك نصوص دينية تحث العمال على مراقبة بعضهم البعض من خلال الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر عملاً

بقول الله تعالى "كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ" سورة ال عمران 110.

وقال تعالى "وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ" التوبة 71.

والأمر بالمعروف سواء تعلق الأمر بالعبادات أو المعاملات فانه يحث المسلمين على تطبيق شرائعه في كل شيء والنزاهة حتى نكون أسوة حسنة والأمانة وهناك نصوص دينية تربط علاقة المسلمين بالعمل بما يسمى الأمانة وهي تلعب دور كبير في تطور الأمة وهناك العديد من الآيات والأحاديث تتكلم عن مراعاة الأمانة في كل المعاملات اليومية

قال الله تعالى يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَحُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ " سورة الأنفال 27.

قال الله تعالى "إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا" (76) سورة الأحزاب

كما قال الله تعالى إِنَّ اللَّهَ بِأُمُورِكُمْ أَنْ تَوْدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا " سورة النساء 58

قال الله تعالى " وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ " سورة المؤمنون 8

8.1. أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة

تسعى إلى إنشاء إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المشاة وطرق تحقيقها من خلال توفير التمويل المناسب لمجلس الإدارة والأداة لمساعدتهم على تحقيق أهداف الهيئة الحاكمة التي يستخدمونها لزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحكم تضمن حماية حقوقهم وتظهر أهمية الحوكمة في مايلي:

- إدخال نظام النزاهة في المعاملات التجارية والمالية تجنب الأخطاء المتعمدة والانحرافات - ترشيد النفقات المالية بحيث تكون النفقات منطقية ومدرسة لا تضيق للمال - مكافحة الفساد الإداري (الرشوة، التهرب الضريبي، الاختصاص)

باستخدام إحدى طرق التحكم (سليمان محمد مصطفى، 2006، صفحة 17).

- محاربة الفساد الإداري (رشاوي، التهرب الضريبي، الاختلاسات) باستخدام أحد الطرق في الرقابة وجذب الاستثمار الخارجي ورفع مستوى أداء الشركة لدفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي. (رضوان أبو شعيشع السيد، ص 35).

9.1 الأجهزة المختصة بمكافحة الفساد الرياضي

يعمل المشرفون على تشكيل لجان خاصة لرصد الأموال المخصصة لكل اتحاد وكل ناد، ومراقبة شراء اللاعبين بحيث لا يتجاوزون المبلغ المسموح به، ويعمل هذا الجهاز على تعزيز الرقابة بجميع أنواعها من أجل المساواة بين الأندية الضعيفة والقوية من خلال مراقبة الفاسدين والقضاء عليهم ومعالجات نقاط الضعف والثغرات القانونية والتفويض المطلق لوكالة مكافحة الفساد وإجراءات وقائية (سعد أحمد شليبي، 2006، صفحة 132).

10.1 أهداف الحوكمة في المؤسسات الرياضية

تتضمن حوكمة المؤسسات والشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء (وضاح زيتون، 2006، صفحة 85)

- 1- تحسين أداء المديرين الإداريين في المؤسسة وقيمتها الاقتصادية.
- 2- الموازنة بين الكفاءات والخطط التنموية المبنية على متطلبات سوق العمل.
- 3- تشجيع الإبداع والابتكار وتعزيز الثقة بالنفس والمشاركة في صنع القرارات.
- 4- تحقيق العدالة وتحديد المسؤوليات بين السلطات والمؤسسات المسؤولة عن تشغيل الأندية والمرافق الرياضية وتعريف مبدأ الشفافية والمساءلة والإشراف وفق نظام قانوني ونصوص تنظيمية واضحة.

11.1 المبررات في ظل الحوكمة لتطوير الأداء الإداري للمؤسسات الرياضية

من وجهة نظرنا كباحثين يمكن القول بأن مبررات تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير المؤسسات الرياضية تنطلق مما يلي

1. أصبح إقتصاد الرياضة في ظل الإحتراف يركز بالإضافة إلى تقييم الأصول الملموسة على تقييم الأصول غير ملموسة باعتبارها رأس مال مهم بالنسبة للمؤسسة الرياضية وهي الرأس مال البشري من لاعبين متميزين والمواهب وصورة وسمعة النادي أو اللاعب وكذلك العملاء من جمهور رياضي

ومشاهدين للقفوات الرياضية ومفرجين في الملاعب، لذا يجب الإهتمام بشكل جدّي وعلمي بكل المعاملات المالية التي تدخل في هذا الإطار لترشيدها وحوكمتها بما يحقق التنمية.

2. تطوير أنشطتها ممّا يؤدي إلى البحث عن قدرة التمويل الذاتي للتنافس وكيفية ترشيد النفقات وتدير الأموال بشكل مناسب بالتكلفة المنخفضة والوقت والكمية المطلوبة والإنفاق بالأولويات حسب الإستراتيجية المسطرة.

3. البحث عن أفضل سياسة للمفاضلة بين طرق التمويل المناسبة وإعداد موازنة تقديرية تحترم مبادئها وتأخذ بالحسبان كل التوقعات والتحويلات الحالية والمستقبلية لمواجهتها بالشكل المطلوب.

وهذا ما جاء في دراسة الباحث ناصري عبد القادر بعنوان إدارة الجودة الشاملة في البطولات الرياضية المحترفة وانعكاساتها على السياسة الاقتصادية الرياضية، والذي تم نشره في مجلة التحدي، المجلد 15، العدد 02، حيث تطرق في اقتراحاته التي خصت الحوكمة الرياضية بضرورة اعداد برامج لمكافحة المراهانات المغشوشة وتوعية المسيرين بأهمية تجنب ظواهر الفساد والوقاية منه وتحقيق نزاهة التحكيم والحكام وفيما يخص الحوكمة، إذ لابد من تعزيز قيم النزاهة والشفافية بين مسيري الأندية والاتحادات الرياضية. (ناصرى عبد القادر، 2023، ص455).

12.1 معايير الحوكمة في المؤسسات: تتمثل في معيار الأداء كتحقيق رقم أعمال محدد أو إنجاز ذو جودة، ومعيار الرقابة كالميثاق الأخلاقي للمهنة أو مطابقة الجودة (علي عبد الصمد عمر، 2017، ص42).

13.1 اتخاذ القرار الإداري في حوكمة المؤسسات الرياضية

يدرك المديرون المسؤولون عن حوكمة مؤسستهم الرياضية أن لها آثارا بعيدة المدى وقصيرة المدى حيث قراراتهم سواء كانت إدارية بسيطة أو معقدة يجب أن تسهم في حل إشكالات التسيير والتخطيط والتنظيم والرقابة من خلال قواعد أساسية أهمها (MARY/HUMS ; JOANNE c ; 2011, page 27)

-إعداد هيكل إدارة فعال مبني على الخبرة والتخصص والكفاءة والمرونة بين مختلف الوظائف.

-وضع نظام شفاف ونزيه لإدارة سوق الرياضة والمنافسة وتصنيف الرياضيين.

-وضع قواعد قانونية ولوائح تنظيمية يحترمها الجميع ويطبقها في ظل العدالة والنزاهة والتشاركية.

2. الإجراءات المنهجية

1.2 المنهج العلمي المتبع والبيانات الأولية: اعتمدنا على المنهج الوصفي في دراستنا، حيث حصلنا على المصادر الأولية من خلال تصميم استبيان كأداة رئيسية للبحث، وقمنا بتفريغ البيانات وتحليل الاستبيان واستعملنا برنامج SPSS الإحصائي.

2.2. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع دراستنا في المؤسسات الرياضية الجزائرية ومن بينها وزارة الشباب والرياضة ومسيري المنشآت الرياضية، ولقد قمنا باختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية المنظمة، حيث تم اختيار 128 عضو من موظفي وزارة الشباب والرياضة الجزائرية وبعض مسيري المنشآت الرياضية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بعناية كبيرة، بهدف التمكن من الوصول إلى أكبر قدر ممكن من نتائج الدراسة الواقعية والمفيدة.

وقد تم استخدام مقياس (scalelikert) ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتعتبر درجة 5 أعلى درجة من الموافقة، والدرجة 1 تعني اقل درجة من الموافقة، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1

الصيرفي، 2006، ص 115

المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى = 5 - 1 = 4

ثم تقسيم المدى على عدد الخلايا ($0,8 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، والجدول التالي يفسر النتائج:

الجدول رقم (02): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة	الرمز	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	36% أقل من 52%
محايد	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	52% أقل من 68%
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	68% أقل من 84%
موافق بشدة	5	4.20 فأكثر	84% فأكثر

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات الصالحة للتحليل وإدخالها للحاسب الآلي تم استخدام الإصدار السابع عشر من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم Statistical Package For Social Sciences -SPSS، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية والاختبارات معامل ألفا كرونباخ حيث يعتبر هذا المعامل على اختبار صدق المحتوى، واستقرار التناسق الداخلي، ويتراوح معامل الموثوقية بين الصفر والواحد الصحيح، ويكون هذا المقياس موثوقاً إذا كانت القيمة المحسوبة تساوي (60%) أو أكثر أما بالنسبة لمعامل الصلاحية، فيحسب على أساس الجذر التربيعي لمعامل الموثوقية، ويسمى الصدق الذاتي.

معامل الارتباط بيرسون: يبين هذا المعامل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة ببعضها البعض حيث المتغير المستقل تمثل في مبادئ الحوكمة، والمتغير التابع تطور التسيير الإداري للمؤسسات الرياضية.

3.2. اختبار صدق الأداة: واعتمدت صلاحية الأداة على صدق المحتوى، كما اتبعنا طريقة صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبيان على 6 أساتذة أكاديميين من جامعة الجزائر 3 من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي للتأكد من صلاحية الأداة.

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

	موظفي الإدارة	موظفي الأمانة	مصلحة البرمجة	موظفي المنشآت الرياضية	المصلحة الاقتصادية	رؤساء المكاتب	رؤساء المصالح	المجموع
التكرار	38	24	23	17	13	10	03	128
النسبة	29,7%	18,8%	18%	13,3%	10,2%	7,8%	2,3%	100%

المصدر، من إعداد الباحثين.

حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج الوسط الحسابي الذي يوضح اتجاه البيانات للتركيز على قيمة معينة، والانحراف المعياري الذي يقيس مدى تشتت القيم وبعدها من الوسط الحسابي الخاص بهم، وقيمة T لعينة واحدة ومستوى الأهمية، لتحليل عناصر الاستبيان، حيث تكون. يكون العنصر إيجابياً عندما يتفق أعضاء العينة على محتواه، أي إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 (أو مستوى الأهمية أقل من 0.05)، ويكون العنصر سالباً عندما لا يتفق أعضاء العينة مع محتواه إذا كانت قيمة T المحسوبة أصغر من قيمة T الجدولية والتي تساوي - 1.96 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وتكون آراء أفراد العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

3. تحليل وعرض نتائج الاستبيان

1.3. الجدول رقم (04): نتائج عينة الدراسة حول: تطبيق مبادئ العدالة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
1	يتم الاعتماد على العدالة في تسيير المؤسسات الرياضية	4,109	0,401	0,821	115,8	0,000	موافق
2	وجود معايير موحدة في التسيير ويتم التعامل مع الجميع بكل عدالة ومساواة.	4,063	0,482	0,812	95,36	0,000	موافق
3	الترقيات والعقوبات تطبق على جميع الموظفين بكل عدالة ومساواة.	4,039	0,459	0,807	99,46	0,000	موافق
4	تطبيق مبدأ المساواة يساهم في تطوير المؤسسات الرياضية	4,039	0,476	0,807	95,95	0,000	موافق
5	- تقدم الخدمات والمساعدات لكل المتعاملين بكل حيادية وبدون تحيز لأي طرف	4,000	0,627	0,800	72,12	0,000	موافق
6	يمنح للموظفين حق المشاركة في الاجتماعات بكل مساواة وبدون محسوبية	3,336	1,059	0,667	35,62	0,000	محايد
	تطبيق مبادئ العدالة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية	3,931	0,584	0,785	128,2	0,000	موافق

المصدر، من إعداد الباحثين.

بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كانت إيجابية حول مدى الاعتماد على العدالة في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية و نجد هذا من خلال السؤال رقم 01 حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي 4,109 أي بنسبة 82,1% من المجيبين يوافقون على انه يتم الاعتماد على مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية , بينما السؤال رقم 02 تبين أن المتوسط الحسابي لها كان 4,063 أي بنسبة 81,2%, من المجيبين يوافقون على وجود معايير موحدة في التسيير و التعامل مع الجميع بكل عدالة و مساواة و هذا من مميزات الحوكمة , وكذلك السؤال رقم 03 والمتعلقة بتطبيق الترقيات و العقوبات على جميع الموظفين بكل عدالة و مساواة فالوزن النسبي لهما كان 80,7% و هي نفسها بالنسبة للسؤال 04 الذي أكد عل أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تطوير المؤسسات الرياضية لكن السؤال رقم 05 كان أقل انحراف معياري من الاسئلة السابقة ولكنه أكد أنه تقدم الخدمات و المساعدات لكل المتعاملين بكل حيادية وبدون تحيز لأي طرف , وهذا دليل أما في السؤال رقم 06 فكان المتوسط الحسابي قدره 3,336 وانحراف معياري 1,059 أي أغلبية المجيبين وبنسبة 66,7%, ليس لهم رأى حول حق مشاركة الموظفين في الاجتماعات بكل مساواة حيث نستنتج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور هو 3,931 والوزن

النسبي 78,5% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 128,2 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,96 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05, مما يعني ان المؤسسات الرياضية تعتمد على العدل و المساواة في تعاملاتها الادارية و هذا المبدأ أحد مبادئ الحوكمة

2.3. الجدول رقم (05): نتائج عينة الدراسة حول أثر تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير تسيير المؤسسات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
1	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء.	4,102	0,559	0,820	83,01	0,000	موافق
2	يتم الإفصاح عن القرارات المتخذة بكل شفافية.	4,078	0,610	0,815	75,66	0,000	موافق
3	يتم التأكد من توافر النزاهة والشفافية والقيم الأخلاقية لدى المسؤولين للقيام بواجباتهم	3,961	0,692	0,792	64,76	0,000	موافق
4	يتم عرض التقارير المالية والأدبية بشفافية	3,273	0,811	0,654	45,69	0,000	محايد
5	تحرص إدارة المؤسسة على حل جميع المشكلات في إطار الشفافية والإفصاح.	3,094	0,818	0,618	42,81	0,000	محايد
6	تطبيق متطلبات الحوكمة بكل شفافية يعمل على استقطاب المستثمرين.	3,289	0,997	0,657	37,31	0,000	محايد
	مدى تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير تسيير المؤسسات	3,632	0,747	0,726	92,36	0,000	موافق

المصدر، من إعداد الباحثين.

بالاعتماد على الأدوات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (05)، يتبين لنا أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت إيجابية حول مدى تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير تسيير المؤسسات، ويتضح ذلك من خلال السؤال رقم 01 حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي 4,102 أي بنسبة 82% من المجيبين يوافقون على أن الوزارة و مسيري المنشآت الرياضية يعتبرون عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء الاداري , بينما السؤال رقم 02 بمتوسط حسابي 4,078 وانحراف معياري 0,610 ووزن نسبي 81,5%, مما يدل على أن المجيبين يوافقون على أنه يتم الإفصاح عن القرارات المتخذة بكل شفافية، وبلغ المتوسط الحسابي 3,961 للسؤال رقم 03، وانحراف معياري 0,692، أي أغلبية المجيبين وبنسبة 79,2%, من المجيبين يوافقون انه تتوافر النزاهة و الشفافية والقيم الأخلاقية لدى المسؤولين للقيام بواجباتهم بموضوعية بينما باقي الفقرات فكان المتوسط الحسابي يتراوح بين (3,289 - 2,797) ووزن نسبي يتراوح بين (65,7% - 61,8%) أما الإجابات حول هذه الأسئلة الباقية كانت محايدة، أي ليس لهم رأى فيما يتعلق الإفصاح عن القرارات المتخذة بشفافية او تطبيق متطلبات الحوكمة بكل شفافية يعمل على استقطاب مستثمرين، رغم ذلك فالمتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور هو 3,632 والانحراف المعياري 0,747 والوزن النسبي 72,6%

وهو أكبر من الوزن النسبي المحايـد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 92,36 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,96 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يعني ان الوزارة و مسيري المنشآت الرياضية تطبق مبدأ الإفصاح والشفافية، والذي يعد من أهم مبادئ حوكمة الشركات نظرا لما يقدمه من شفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع والأسواق المالية، وينبغي في إطار حوكمة المؤسسات و المنشآت أن تضمن القيام بالأعمال الإدارية بكل شفافية و نزاهة حتى تضمن السير الحسن للمؤسسات و توفر جو مناسب لأداء الأعمال بكل احترافية وهذا ما يتناسب أيضا مع ما جاءت به دراسة الباحثين مرينز أسامة، سعودي أيوب، المنشورة في مجلة التحدي، المجلد 12 عدد 2، بعنوان التكوين المستمر ودوره في تفعيل الأداء للعاملين في المؤسسات الرياضية حيث يؤكد على أهمية تحفيز العمال على أداء العمل بنزاهة وتحسين الخدمات المقدمة للمؤسسة الرياضية ص 101.

4.3 الجدول رقم (06): نتائج عينة الدراسة حول هل يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة في تطوير الاستثمار الرياضي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
1	يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع العاملين	3,961	0,692	0,792	52,49	0,000	موافق
2	للمحاسبة دور كبير في مراقبة المال الفاسد وإفلاس الأندية	3,852	0,870	0,770	50,07	0,000	موافق
3	المحاسبة من مبادئ الحوكمة وتطبيقها يساهم في تطوير المؤسسات	3,852	0,824	0,770	52,89	0,000	موافق
4	يتم محاسبة التقارير المالية والأدبية السنوية وتعرض للمصادق	3,758	0,858	0,751	55,49	0,000	موافق
5	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك.	3,711	0,805	0,742	52,15	0,000	موافق
6	يخضع الجميع للمحاسبة من المسؤول الأول إلى آخر عامل	3,539	1,011	0,707	39,60	0,000	موافق
7	يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة (المساءلة) في تطوير تسيير المؤسسات	3,807	0,674	0,755	89,63	0,000	موافق

المصدر، من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول رقم (06) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية حول تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة في تسيير المؤسسات الإدارية ويتضح ذلك من خلال السؤال رقم 01 حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي 3,961 أي بنسبة 79,2% مما يدل على تطبيق المحاسبة يؤدي إلى حفظ حقوق جميع العاملين بينما السؤال رقم 02 والمتعلقة بتطبيق للمحاسبة لها دور كبير في مراقبة المال الفاسد و إفلاس الأندية، وكذلك الفقرة رقم 03 حيث تعتبر المحاسبة من مبادئ الحوكمة و تطبيقها يساهم في تطوير المؤسسات، وكان لهما نفس الوزن النسبي أي 77%، لكن السؤال رقم 04 حصلت على متوسط حسابي

3,758 أي بنسبة 75,1%، مما يدل على أنه يتم محاسبة التقارير المالية والأدبية السنوية ويتم عرضها على مجلس الإدارة للمصادق وام السؤال 05 أقل أهمية بنسبة للأسئلة السابقة يرون أن المجلس الإداري يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية وإعداد تقارير بذلك، وبلغ المتوسط الحسابي 3,711 أي بنسبة 74,2% وجاء في السؤال رقم 07 فالمتوسط الحسابي 3,539 والانحراف المعياري 1,011 والوزن النسبي 70,7%، وجاء في المرتبة الأخيرة حيث يرون أن الجميع يخضع للمحاسبة من المسؤول الأول إلى آخر عامل

نستنتج مما سبق بأن كل فقرات المحور الفرعي الثالث تؤكد بقيام يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة (المساءلة) في تطوير الاستثمار الرياضي، حيث أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور هو 3,807 والانحراف المعياري 0,674 والوزن النسبي 75,5% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 89,63 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,96 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يعني أن مجلس الإدارة تعتمد على المحاسبة و المساءلة في تسيير المؤسسات و الهيئات الرياضية، وهذا ما أثبت أن الحوكمة لها دور كبير في تطوير المنظومة الرياضية و تحقيق النتائج الجيد

5.3. الجدول رقم (07): نتائج عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة في تسيير المؤسسات والهيئات الرياضية لتطويرها

الرقم	محتوى المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
1	تطبيق مبادئ العدالة والمساواة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية	3,931	0,584	0,785	128,2	0,000	موافق
2	أثر تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير تسيير المؤسسات	3,632	0,747	0,726	92,36	0,000	موافق
3	يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة (المساءلة) في تطوير تسيير المؤسسات	3,807	0,674	0,755	89,63	0,000	موافق
	تطبيق مبادئ الحكومة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية	3,79	0,668	0,762	171,80	0,000	موافق

المصدر، من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول رقم (07)، إلى أن اتجاهات عينة الدراسة كلها إيجابية حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في تسيير المؤسسات و هيئات الرياضية لتطويرها، ويتضح ذلك من خلال المبدأ رقم 01 حيث حصل على أعلى متوسط حسابي 3,931، والانحراف المعياري 0,584، أي بنسبة 78,5% من المجيبين يوافقون على تطبيق مبادئ العدالة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية، كذلك المبدأ رقم 02 والذي يحتل المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث كان 3,632 وانحراف معياري 0,747 أي نسبة 72,6%، من المجيبين يوافقون على أن وزارة الشباب و الرياضة الجزائرية و مسيري بعض المنشآت الرياضية يعتمدون على مبدأ الشفافية في تطوير تسيير مؤسساتهم أما المبدأ رقم 03 والمتمثل في آليات تطبيق مبدأ المحاسبة (المساءلة) في تطوير تسيير المؤسسات الذي يعتبر من أساسيات تسيير أي مشروع مهما كان لان المحاسب تسمح للمسير أن يجد الحلول قبل فوات الأوان حيث كان المتوسط الحسابي 3,807 وانحراف معياري 0,674 والوزن النسبي 75,5%.

لذا نستنتج مما سبق بأن كل الفرضيات تؤكد أن وزارة الشباب و الرياضة الجزائرية و مسيري المنشآت الرياضية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لجميع المبادئ حيث كان 3,79 والانحراف المعياري 0,668 والوزن النسبي 76,2% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة تساوي 171,80 أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1,96 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05، مما يعني بأن مجمع وزارة الشباب و الرياضة الجزائرية و مسيري المنشآت الرياضية تتوفر على بيئة قانونية وتنظيمية ملائمة بالإضافة إلى توفر عوامل أخرى كالشفافية و العدالة والمسؤولية

التي تساعد على تطبيق حوكمة المؤسسات لتحقيق النتائج ومحاربة الفساد وسوء الإدارة والوقاية من الأزمات وتنظيم الأعمال الإدارية التي تساهم في تطوير الرياضة الجزائرية و تحقيق أفضل النتائج .

4. مناقشة نتائج الدراسة

من خلال ما تم عرضه في سياق البحث قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية فقد تم التوصل إلى النتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية، كما يلي:

الفرضية عامة: والتي تنص على أنه "تطبيق مبادئ الحكومة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية" ولقد تم تأكيدها من خلال تحليل، حيث أن شبه اتفاق بين الباحثين بأن مبادئ الحوكمة لها قيمة في عملية التسيير حيث تعتبر العدالة و المساواة و المحاسبة و المساءلة من أهم مبادئ الحوكمة و كلها تساعد في عملية التسيير لها دور فعال في تجنب أي انهيار للمؤسسات، ومصادر التمويل، التي تنظم وتحدد كيفية وضع هياكل إدارية سليمة واتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة كذلك تدعم خصائص الحوكمة صحة الفرضية، وهذه الخصائص توفر بيئة أعمال خصبة لنجاح تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة وتحقيق الغرض منها كالكفاءة ومواجهة الأزمات.

الفرضية الأولى: والتي كانت كالتالي تطبيق مبادئ العدالة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية نستطيع القول يعتبر من أهم العناصر التي تساعد في أي عمل وخاصة الأعمال الإدارية وأوضح لنا أن المؤسسات التي تعتمد على العدل توفر جو من الثقة وتساعد الموظفين في تقديم الأفضل وقد تم قبول هذه الفرضية وهذا من خلال النتائج متحصل عليها

الفرضية الثانية: والتي تنص على أن "أثر تطبيق مبدأ الشفافية في تطوير تسيير المؤسسات"، تم قبول هذه الفرضية، بعد تحليلنا للدراسة الميدانية، حيث استنتجنا أن الوزارة و مسيري المنشآت الرياضية يلتزمون بتطبيق مبادئ الشفافية حيث كان من بين أهم المبادئ تطبيقا حسب إجابات عينة الدراسة ثم يليه مبدأ المحاسبة و المساءلة لكننا نرى ضرورة توفر إطار تنظيمي وقانوني قبل إلزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة لأنه بدون هذا الإطار لا يكون لهذه المبادئ أي دور مهم، وكذلك من نتائج الدراسة تبين أن مبدأ الإفصاح والشفافية، يساهم في تطور المؤسسات الجزائرية و مواكبة المؤسسات العالمية في التسيير والإدارة.

الفرضية الثالثة: والتي تنص على أن "يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة (المساءلة) في تطوير تسيير المؤسسات" وهو بالفعل ما تم إثباته من الدراسة الميدانية، حيث توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ المحاسبة (المساءلة) وتحقيق جودة الأداء الرياضي وهذا ما نلاحظه بالمؤسسات الرياضية التي تسعى إلى تحسين جودة التسيير من خلال تقارير التسيير السنوية التي تنشرها المؤسسات وهذا لنشر روح ثقافة المحاسبة مما يزيد في ثقة العمال، كما أنه يوفر مقومات لحماية حقوق الموظفين عن طريق منحهم الطمأنينة التي تجعل الجميع يعمل بكل أريحية و تتركه يقدم الحسن .

5. الإستنتاج العام للدراسة والاقتراحات

- __ تطبيق مبادئ العدالة والمساءلة يساعد في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية سواء على مستوى وزارة الشباب أو المنشآت الرياضية.
- __ الوزارة ومسيري المنشآت الرياضية يلتزمون بتطبيق مبادئ الشفافية حيث كان من بين أهم المبادئ تطبيقا لكننا نرى ضرورة توفر إطار تنظيمي وقانوني يساعد على إنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير الأداء الإداري لها.
- __ يساهم تطبيق مبدأ المحاسبة بشكل كبير في تطوير تسيير المؤسسات الرياضية ويؤثر إيجابا على الأداء الإداري لها.
- __ اعتماد منهج الإدارة بالحوكمة في المؤسسات الرياضية نظرا لانعكاسات ذلك على تحقيق التنمية الرياضية.

- إن نجاح حوكمة المؤسسات مرهون بقدرة الدولة على تهيئة القوانين التي تساعد في تطوير التسيير الإداري.
- العمل على إيجاد مؤشر موحد لقياس تطبيق حوكمة المؤسسات في القطاعات المتشعبة.
- وجود دليل لحوكمة المؤسسات أمراً ضروريا لتطوير المؤسسات الرياضية.
- العمل على زيادة مستوى الفصاح والشفافية في التقارير الإدارية.
- يوصي الباحثين قيام هيئة حكومية للإشراف على تطبيق حوكمة المؤسسات.
- يجب أن يكون هناك شفافية وموضوعية في تحديد عمل المديرين التنفيذيين.
- التأكد من فعالية الرقابة الإدارية من قبل مجلس الإدارة.
- لابد من زرع ثقافة الحوكمة من خلال دورات تكوينية.

6. الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تسيير المؤسسات الرياضية في تحقيق جودة التسيير وتحسين عمل الطاقم الإداري، حيث أن الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات تزايد في الآونة الأخيرة، بسبب إفرازات العولة و تزايد ظاهرة الفساد المالي والإداري و إفلاس العديد من المؤسسات الاقتصادية، لكن هذا الانحياز لم يكن بسبب العجز المالي أو نقص الموارد ولكن المشكلة الرئيسية كانت في سوء التسيير الإداري، حيث أثر سلباً على كل من المستثمرين والموظفين، والحل لا يكمن في تطبيق القوانين فقط بل من يصهر على هذه القوانين، كما تعتبر المعلومات في الوقت الحالي ثروة هامة لذا استغلالها يحقق أرباحاً ونجاحاً للخطط المستقبلية وضماناً للاستمرار وبقاء المؤسسة، وتلعب التقارير الإدارية دوراً هاماً وفعالاً يتمثل في تزويد اتخاذ القرارات السليمة التي تعطي معلومات جاهزة صحيحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، والتي تساعد في تطوير و تفادي اختيار هذه المؤسسة حيث تم البدء في هذه الدراسة الجانب نظرية تطرقنا في إلى الاطار العام لحوكمة المؤسسة فتم التركيز على ماهية الحوكمة ومزايا وخصائص و مبادئها، المحاسبة والشفافية أما الجانب التطبيقي تم تحليل فيه نتائج الاستبيان باستعمال spss.

7. قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة

1.7 المصادر

- القرآن الكريم.

2.7 قائمة المراجع باللغة العربية

- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2012.
- رضوان أبو شعيشع السيد، التطبيقات الفعلية للحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للتوزيع والنشر، القاهرة، 2017
- حسن كريم، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة، بيروت، 2005.
- سالم بن سالم بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- سعد أحمد شلي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية، مطبعة 6 أكتوبر المنصورة، مصر، 2006.
- طارق عبد العال، حوكمة الشركات (قطاع عام وخاص ومصارف - المبادئ - التجارب - المتطلبات)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة، الجزائر، 2017.

- عبد الصبور عبد القوي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، القانون والاقتصاد، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض، 2012.
- عبير مصلح، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، القدس. 2007.
- عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية الرياضية، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
- سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- محمد ابو نصار، جمعة حميدات، معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية (الجوانب النظرية والعلمية)، دار لعبيكان، عمان، 2014.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000.
- وضاح زيتون، المعجم السياسي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

3.7 المراجع باللغة الأجنبية

- MARY A, HUMS JOANNE C ; La Gouvernance au cœur des politiques des organisations sportives ; de boeck ; 2011.
- Andreas Johnson, (2004), Bureaucratic Corruption, MNES and FDI, Jonkoping International Business School, Sweden.

4.7 المقالات

- مرينز أسامة، سعودي أيوب، التكوين المستمر ودوره في تفعيل الأداء للعاملين في المؤسسات الرياضية، مجلة التحدي، المجلد 12 عدد 2، 2020، ص 101.
- ناصري عبد القادر، إدارة الجودة الشاملة في البطولات الرياضية المحترفة وانعكاساتها على السياسة الاقتصادية الرياضية، مجلة التحدي، المجلد 15، العدد 02، 2023، ص 455.
- ابو العطاء نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع لقاء التجربة المصرية. مجلة الإصلاح الإقتصادي، العدد 8، 2003، ص 14.