ISSN : 2676-1823– EISSN : 2773-4447

دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

The role of governance principles in improving social performance in sports institutions
A field study in the Directorate of Youth and Sports of M'sila

مـراد دحيـة [1]

[1] مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية، جامعة محمد الشريف مساعدية. سوق أهراس(الجزائر)، m.dahia@univ-soukahras.dz

تاريخ الارسال:2023/12/28	تاريخ القبول: 2023/01/25	تاريخ النشر: 2024/02/07

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، بعرض المفاهيم الأساسية لكل من الحوكمة الرياضية والأداء الاجتماعي، والتطرق إلى العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، باتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة للبحث، على عينة مكونة من (55) فردا من موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة. توصلت الدراسة نتائج أهمها أن المؤسسات الرياضية تطبق مبادئ الحوكمة بمستوى متوسط ووجود علاقة قوية بين ممارسة مبادئ الحوكمة والاداء الاجتماعي بها، وأنه لا يوجد نموذج موحد للحوكمة وأن المؤسسات الرياضية مسؤولة اجتماعيا اتجاه العديد من الفئات المستفيدة من وجودها فهي مطالبة بتحسين أدائها الاجتماعي.

الكلمات الدالة: الحوكمة – الأداء الاجتماعي – المؤسسات الرياضية – مديرية الشباب والرياضة.

Abstract:

The study aimed to identify the role of governance principles in improving social performance in the Directorate of Youth and Sports of M'sila, by presenting the basic concepts of both sports governance and social performance, and addressing the relationship between governance and social responsibility, by following the descriptive analytical approach and using the questionnaire as a research tool, on a sample of (55) individuals from the employees of the Directorate of Youth and Sports in M'sila. The study found the most important results that sports institutions apply the principles of governance at an average level and the existence of a strong relationship between the practice of governance principles and social performance, and that there is no unified model of governance and that sports institutions are socially responsible towards many groups benefiting from their existence, they are required to improve their social performance.

key words : *Governance – Social Performance – Sports Institutions – Directorate of Youth and Sports.*

1-مقدمة واشكالية:

تؤدي الهيئات والمؤسسات الرياضية دورا هاما في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة وتعد مديريات الشباب والرياضة من أهم هذه المؤسسات حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تندرج تحت إعداد القوى البشرية وخدمة الفرد الرياضي وتنشئته.

وتعد مديريات الشباب والرياضة في طليعة المؤسسات الرياضية التي تنفرد بدور يميزها عن غيرها من الهيئات الرياضية بالرغم من الدعم المقدم لها بمختلف مؤسساته إلا أن هناك العديد من الاختلالات التي تواجهها من بينها ضعف أساليبها الإدارية وهياكلها التنظيمية، ضعف جودة التكوين والبحث ، وانتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي وهو ما يؤثر على سمعة القطاع ، كما أن تحديات العصر ومتطلباته فرضت على هذه المؤسسات مسؤوليات وأدوار تطال جوانب مختلفة من الحياة اليومية وعلى رأسها المسؤولية الاجتماعية.

ازداد الاهتمام في نهاية القرن التاسع وفي بداية القرن العشرون بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالتركيز على الدور الاجتماعي والبيئي الذي يجب أن تقوم به المؤسسات في المجتمع وفي المحيط الذي تنشط فيه، خاصة بعد التراجع الذي عرفه دور الدولة في الحياة الاقتصادية، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية يتجاوز حدود العمل الخيري ويتعداه إلى معان اشمل وأكثر عمقا لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ترسيخ المبادئ التي تحث على الاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة المحيطة ووضع التشريعات وسن القوانين المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية للهيئات والمنظمات والعمل على تطبيقها.

أصبحت الحوكمة أسلوبا مهما بعد تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في علاج اختلالاتها ،حيث نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في العديد من المجالات الرياضية الاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية، الصحية، والتعليمية، ما فتح المجال لمؤسسات أخرى لتطبيق هذا الأسلوب وعدم حصرها على المؤسسات الاقتصادية، ومن بينها المؤسسات الرياضية التي شهدت

تطورات كبيرة فيما يخص سياستها ورسالتها من اجل أداء مهامها وتحسين أدائها الاجتماعي اتجاه مختلف الفئات المستفيدة من وجودها واتجاه البيئة المحيطة بها باعتبارها من المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى أداته في صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية.

ومما سبق نطرح التساؤل التالي:

هل يُسهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

ويندرج تحته فرضيتين اثنتين:

- تتبنى مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة مبادئ الحوكمة.
- يُسهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول احد المواضيع الهامة والحديثة في مجال الإدارة والتسيير، حيث أن معظم إخفاقات المؤسسات بغض النظر عن نشاطاتها أو ملكيتها يعود سببها لعدم امتلاك هذه المؤسسات لإدارة محكمة تواكب التطورات والتغيرات المتسارعة، بالإضافة إلى أهمية الإدارة المحكمة هناك عنصر أهم من خلاله تحقق المؤسسات سمعة جيدة في المجتمع وتكسب رضا وولاء العاملين فيها ألا وهو الأداء الاجتماعي، محاولة تقديم إطار عملي يربط مبادئ وآليات الحوكمة بتحسين الأداء الاجتماعي للهيئات الرياضية.

كما تهدف للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الرياضية ؛ تقديم إطار مفاهيمي للأداء الاجتماعي؛ التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ؛ التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؛

ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع نذكر:

- **قدري عبد الناصر، برجم رضوان (2022) بعنوان: متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة الرياضية داخل الهيئات الرياضية بالجزائر.**

هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة في المؤسسة الرياضية وسبل تفعيلها والتعرف على تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في الهيئات الرياضية بالجزائر وتم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي على عينة 40 فردا مستخدما الاستبيان وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت إلى أن مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة تقوم بتطبيق مؤشرات الحوكمة وذلك من خلال ركائزها الأساسية والمتمثلة في المشاركة والشفافية.

- **دراسة سعدودي شيخ، لعباسي كمال (2022) بعنوان: دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية.**

هدفت لمعرفة دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية، من خلال توضيح مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر بصفة عامة والمؤسسات الرياضية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة، والتعرف على مدى دورها الفعال لأجل ضمان الأداء المؤسساتي الرياضي مستقبلا وضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة، توصلت إلى أنه يعد تحسين الأداء هدف كل منشأة ويمكن لها أن تستفيد من عناصر الحوكمة في تحسين أداءها.

- **دراسة بورحلي عائشة، مرنيز اسامة (2022) بعنوان: الحوكمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية**

استهدف هذا البحث التعرف على الحوكمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية من خلال المستويات التنظيمية، ومراحل تسييرها ومتابعتها، وكذا إبراز مبادئها كعامل من عوامل نجاح المؤسسات الرياضية، ورصد أهم معوقات ومؤشرات تطبيق نظام الحوكمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة فيها، وهذا في ضل التحولات التي عرفتها مختلف المؤسسات. مما يمكننا من تحديد الإطار النظري والفني لأحد أهم المعايير المحددة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة الرياضية.

- **دراسة محمد سفير . يمينة حمانة . بوعلام مولاي (2018)بعنوان: آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه**

هدفت لمعرفة طرق قياس الاداء الاجتماعي استنادا الى المعايير الموضوعة من قبل جمعية المحاسبين الأمريكيين، ليتم الافصاح عنه في القوائم المالية اما اختياريا من قبل المؤسسة او الزاميا، او من طرف مصادر خارجية مثل الصحافة المقروءة أو المسموعة أو المرئية. وإظهار نتيجته في تقارير

مالية تسمح بتقييم الاداء الاجتماعي للمؤسسات، ومعرفة مدى المساهمة في تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع.

- **دراســـة فرعون امحمد، ايت زيان كمال (2016) بعنوان: امتداد اثر المســـؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الاداء الاجتماعي نحو تحقيق الاداء الشامل**

هدفت الى حوصلة مختلف الفرضيات النظرية حول الارتباط بين الاداء الاجتماعي والاداء المالي للمنظمات، وابراز الامتداد الذي عرفته هذه العلاقة لتصل مع ادماج مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات الى مفهوم الاداء الشامل بتباين اراء الباحثين والدارسين في تفسير طبيعة الارتباط وفي توضيح طبيعة العلاقة وتداخلاتها السببية بين المسؤولية الاجتماعية واداء المنظمات.

2-مفاهيم الدراسة:

2-1-الحوكمة الرياضية:

الحوكمة الرياضية هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان إدارة الهيئات الرياضية بطريقة فعالة وشفافة ومسؤولة. فهي دورًا مهمًا في تعزيز نزاهة وفعالية الهيئات الرياضية وتساعد على منع الفساد وسوء الإدارة، وتعزز الثقة بين أصحاب المصلحة، وتمكن الهيئات الرياضية على تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (Hoye, & Cuskelly. 2006. P11)

ويمكن تطبيق الحوكمة الرياضية على مختلف الهيئات الرياضية، بما في ذلك الاتحادات الرياضية والأندية الرياضية واللجان الأولمبية الوطنية. وتختلف متطلبات الحوكمة الرياضية حسب حجم ونوع المنظمة الرياضية المعنية.

ويمكن تلخيص أهداف الحوكمة الرياضية فيما يلي:

- حماية حقوق أصحاب المصلحة في الهيئات الرياضية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الهيئات الرياضية.
- ضمان استخدام موارد الهيئات الرياضية بشكل فعال.
- تعزيز نزاهة وفعالية الهيئات الرياضية.

وتساهم الحوكمة الرياضية في تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من الآليات، منها:

- وضع قواعد وأنظمة واضحة لتنظيم عمل الهيئات الرياضية.
- إنشاء هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح.
- توفير آليات للرقابة والإشراف على عمل الهيئات الرياضية.
- تعزيز ثقافة النزاهة والمسؤولية في الهيئات الرياضية.

وهناك العديد من الفوائد التي تتحقق من تطبيق الحوكمة الرياضية، منها:

- تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة في الهيئات الرياضية.
- جذب الاستثمارات للرياضة.
- تحسين أداء الهيئات الرياضية.
- الحد من الفساد وسوء الإدارة.

هناك العديد من الأطراف التي تسـعى جاهدة للحرص على التطبيق السـليم للحوكمة الرياضـية وذلك في ظل وجود مجموعة من الركائز أو القواعد التي تقوم عليها والتي تؤثر بصـورة أو بأخرى على تطبيقها بشـكل جيد. إذ أنه تشـترك أربعة أطراف رئيسـية في تطبيق الحوكمة السـليمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق قواعدها.

- **المساهمون(Shareholders)**: بصفتهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. (أصلان، 2015، ص37)
- **مجلس الإدارة(Board of Directors)**:وهم من يمثلون الدولة وأيضـا الأطراف الأخرى في المؤسسة الرياضية مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.
- **الإدارة التنفيذية(Management)**: تعتبر الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للجامعة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.
- **أصحاب المصالح (Stakeholders)**: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسات الرياضية مثل الدائنين والموردين والموظفين،. (عثماني ، 2012، ص ص 16،17.)

وبتقصي مبادئ الحوكمة الرياضية في العديد من المراجع والأبحاث العلمية التي تناولت قضية موضوع الحوكمة ، نجد أنها جميعها حددت المبادئ والتي يجب الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والتي لم تخرج من المبادئ الأساسية التالية:

- **الشفافية:** تعني الشفافية أن عمليات صنع القرار وتنفيذه تتم من خلال إتباع القوانين والقواعد، كما تعني أن المعلومات متاحة للجميع مجانا ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل الأفراد المؤثرين في هذه القرارات وتعني أيضا الوضوح لما يجري ويدور داخل الهيئة الرياضية، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين.(أبو عيادة والعجمي، 2021، ص143)
- **العدالة والمساواة:** وهي أن يشعر جميع الموظفين من إداريين وعمال بالإضافة إلى أصحاب المصالح الأخرى أن لديهم اهتمامات مشتركة وأن لا يشعروا بالعزلة عن غالبية أعضاء المجموعات وخاصة الأكثر حرمانا، وأن لديهم الفرصة لتحسين أدائهم والدفاع عن حقوقهم، ومعنى ذلك أن يحظى جميعهم بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، على نحو عادل بعيدا عن الانحياز أو المصالح الخفية.
- **حكم القانون (المساواة أمام القانون):** وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليه، من شانه يساعد على تطبيق القانون دون تحيز وأيضا يساعد على إعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة واحترام حقوق الإنسان.
- **المساءلة:** وتعني المساءلة تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الهيئة الرياضية وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل آو الإساءة للآخرين، (الدهشان، 2018، ص15) ، كما يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية، تمكّن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أخّل بالقوانين وبثقة الناس، ويرتبط مبدأ المساءلة بضرورة تفعيل القوانين في ملاحقة كل من يرتكب الخطأ، أو يتعدى حقوق الغير بالمخالفة للقرارات

والقوانين، ولا تقتصـر المسـاءلة على جانب العقاب فقط، بل ترتكز أيضـا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وأمانة.(سليمة، 2015، ص188)

2-2-الأداء الاجتماعي

مصـطلح الأداء الاجتماعي للشـركات تم اسـتخدامه لعدة سـنوات في الأعمال التجارية وأدب المجتمع ، إلا انه لم يتم تعريفه بدقة، حيث تم اسـتخدامه كمرادف للمسـؤولية الاجتماعية للشـركات والاسـتجابة الاجتماعية للشركات أو أي تفاعل آخر بين الأعمال والبيئة الاجتماعية، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ الأداء الاجتماعي يأخذ معنى أكثر دقة، وصـفه Carool عام1979بأنه تكامل ثلاثي الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية والقضايا الاجتماعية.

ويقصـد بالأداء الاجتماعي نجاح منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضـوعة والمحددة سلفا، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمـالكين والعـاملين، فـإنّ الأداء الخـارجي نعني بـه الأداء تجـاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومـة وذوي الاحتياجات الخاصة (مقدم، 2014، ص161)

يمكن تصنيف الأداء الاجتماعي الذي تقدمه مديريات الشباب والرياضة إلى:

-الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين بها: يتمثل في الأنشطة التالية.

توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل وبالخارج، والإنفاق على بعض العاملين الراغبين في التدريب وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛ وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم؛ وضـع نظم للحوافز والمكافآت سـواء في المناسبات الدينية أو غيرها؛ إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب؛ توفير وسائل انتقال من مناطق السكن إلى مكان العمل وبالعكس؛ المساعدة ماديا في تأدية المناسـك الدينية مثل العمرة والحج؛ إقامة مصـايف للعاملين آو مسـاعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية؛ توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي حوادث العمل.

–الأداء الاجتماعي اتجاه العملاء والمستهلكين:

يهدف هذا الأداء إلى تحقيق أهداف الشركة الاقتصادية وأهمها زيادة الأرباح، وزيادة سمعتها في الأوساط الصناعية والتجارية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى السوق الخارجية، حيث يؤدي تحقيق رغبات العملاء والمستهلكين في تطوير وتحسين منتجات وخدمات الشركة الى جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا. ومن أهم الأنشطة التي تقدمها الشركة للعملاء والمستهلكين: (سعيد، 2010، ص215) الإعلان والترويج الصادق والأمين عن منتجات وخدمات الشركة؛ الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء؛ توفير البيانات والإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ وغيرها؛ الرد على الشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة المناسبة لها؛

– الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع:

يتمثل في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي: التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين؛ حاجة الأكل والشرب كتزويد المحتاجين من أفراد المجتمع بالطعام والمواد الغذائية الأخرى في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان ،والأعياد،...الخ. مجالات صحية كإقامة مستوصفات طبية، وغرف عمليات كاملة في بعض المستشفيات والمساهمة في إقامة مستشفيات للأمراض الخطيرة؛ مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض؛ أنشطة رياضية متمثلة في التبرعات للأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن؛

– الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة:

يشمل مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الرياضية، من اجل المحافظة على البيئة ومنع التلوث ودرء الأضرار بالبيئة الصادرة عن نشاطاتها أو تلوث المياه وتجريف الأراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث، ومن بين الأنشطة التي تقوم بها مديرية الشباب والرياضة من

اجل المحافظة على البيئة إقامة الحدائق الخضـــراء ونافورات المياه للحفاظ على البيئة ومقاومة التلوث؛ وحيث أن الاهتمام بالعمل في بيئة نظيفة سيؤدي ذلك إلى القضاء على المشكلات البيئية المجتمعية التي يعاني منها معظم أفراد المجتمع، فإنه يجب عليها أن تراعي الحفاظ على البيئة ومنع التلوث وعملية تدوير واسترجاع بعض المواد التي تم استهلاكها.

3-الاجراءات الميدانية للدراسة:

3-1- المنهج المتبع: من اجل إتمام ومعالجة هذا الموضـــوع والإجابة عن مختلف التســـاؤلات واختبار صـــحة الفرضـــيتين، تم الاعتماد على المنهج الوصـــفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالموضـــوع وذلك بالاعتماد على: الكتب، المجلات، الرســـائل العلمية، أبحاث الملتقيات العلمية، شبكة الانترنت.

3-2- مجتمع الدراسة: موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

3-3- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، وتم اختيار عينة عشوائية باعتبار أنه تم توزيع(85) اسـتمارة إلى موظفي مديرية الشـباب والرياضـة بالمسـيلة بالإضـافة إلى موظفي إدارتها أُسـترجع منها (55) اسـتمارة بنسـبة اسـترجاع قدرت بـــ: (64%) من إجمالي الاستمارات الموزعة وهي نفس نسبة عدد الاستمارات المستخدمة فعليا للتحليل. وتم اعتماد هذا العدد بعد المحاولات العديدة مع المســـتجوبين لكن لم يكن هناك تعاون واســـتجابة تســـمحان بالحصول على عدد اكبر من الإجابات.

3-4- متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة

-المتغير التابع: الأداء الاجتماعي

3-5- مجالات الدراسة:

أ-المجال الزماني: من 03-09-2023 إلى 13-12-2023

ب–المجال المكاني: مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

ج–المجال البشري: تتمثل في موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة

3–6– أدوات الدراسة :تم تصميم استبيان يوجه إلى عينة البحث المتمثلة في موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، ثم يتم تبويبها وتفسيرها لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). ولتحديد درجات الإجابة لكل فقرة من الفقرات تم الاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول 1: درجات أداة الدراسة

الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79–1.00]	[2.59–1.80]	[3.39–2.60]	[4.19–3.40]	[5.00–4.20]
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

الجدول 2: محاور الاستبيان

المحور	البـــــعد	الفقرات
البيانات الشخصية	1.الجنس، 2.العمر، 3.المؤهل العلمي، 4.الخبرة، 5.نوع العمل.	
مبادئ الحوكمة	الشفافية والإفصاح	من 01 إلى 07
	المسؤولية	من 08 إلى 14
	العدالة والمساواة	من 15 إلى 20
	المساءلة	من 21 إلى 27
	المحور ككل	من 01 إلى 27
الأداء الاجتماعي للجامعات	الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين	من 28 إلى 33
	الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع	من 34 إلى 40
	الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	من 41 إلى 45
	المحور ككل	من 28 إلى 45

3– 7–الأسس العلمية لأدوات الدراسة:

تم اختبار صدق الاستبيان باستخدام مؤشر صدق المحتوى، حيث تم عرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة محكمين، للحكم على مدى تطابق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة ومدى قياسها

لها، حيث قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم التي ارتكزت على الجوانب التالية: حذف بعض العبارات غير المهمة، المتكررة والتي لها نفس؛ مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تندرج تحته؛ دقة وسلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبيان؛ وبعد إجراء التعديلات وتصحيح الأخطاء استنادا إلى ملاحظات المحكمين، تم توزيع الاستبيان للإجابة عليه.

- **اختبار ثبات الاستبيان:**

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في نتائج الاستمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول 3: اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
مبادئ الحوكمة	الشفافية والإفصاح	0.748
	المسؤولية	0.925
	العدالة والمساواة	0.931
	المساءلة	0.930
	ثبات المحور	0.854
الأداء الاجتماعي للجامعات	الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين	0.850
	الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع	0.909
	الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	0.914
	ثبات المحور	0.887

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) قد تراوح بين (0.748) و(0.931) للأبعاد و(0.854) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في حين تراوح مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الاجتماعي للجامعات) بين (0.850) و(0.914) للأبعاد و(0.887) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية (0.65) وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات.

4–عرض وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

الجدول4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمبادئ الحوكمة

المبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
الشفافية والإفصاح	3.94	0.59	موافق	01
المسؤولية	3.40	0.97	موافق	02
العدالة والمساواة	3.35	0.87	محايد	03
المساءلة	3.02	0.89	محايد	04

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

– **بالنسبة لمبدأ الشفافية والإفصاح:** جاء هذا المبدأ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام بلغ 3.94 وانحراف معياري قدره 0.59 وهو ما يعبر على درجة موافقة على ممارسة هذا المبدأ في مديرية الشباب والرياضة وهو نفس سلوك الفقرات ككل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ ما بين (3.47) و(4.05) مع تسجيل انحرافات معيارية ما بين (0.65) و(1.22) وهذا يدل على عدم وجود توافق في إجابات أفراد العينة.

يتضح من أن الفقرة رقم (01) " يجب على إدارة مديرية الشباب والرياضة، التوضيح لأصحاب المصلحة أسباب اتخاذ القرارات الأساسية".والفقرة رقم (06) " تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في مديرية الشباب والرياضة بالوضوح والسهولة"، والفقرة رقم (04) " تنشر مديرية الشباب والرياضة المعلومات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية" سجلت اعلى المتوسطات الحسابية حيث قدرت على التوالي (4.05) و(4.04) و(4.03)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية توضيح إدارة مديرية الشباب والرياضة لأصحاب المصلحة عن أسباب اتخاذ القرارات الأساسية، وأيضا إجراءات العمل التنظيمية والإدارية بها تتسم بالسهولة والوضوح، وأنها تفصح عن خططها ومشاريعها المستقبلية وتمثل ميزة مشجعة على الانتساب لها، وتعزز من سمعتها بين المؤسسات الرياضية الأخرى، أو إلى قناعة أفراد العينة بنجاح وجودة النظام الإداري التي يعملون فيه.

– **بالنسبة لمبدأ المسؤولية:** جاء هذا المبدأ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام بلغ 3.40 وانحراف معياري قدره 0.97 وهو ما يعبر على درجة موافقة نسبية على ممارسة هذا المبدأ في

مديرية الشباب والرياضة ، إلا أن سلوك فقرات هذا المبدأ يختلف حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ ما بين (2.78) و(4.05) عند درجتي المحايد والموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة مابين (1.02) و(1.18) وهذا يدل على عدم توافق وتجانس إجابات أفراد العينة.

سجلت الفقرة رقم11" تلتزم مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة بتوفير الخدمات الاجتماعية لجمهورها الداخلي" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.05) عند درجة موافق وهذا يدل على أنها توفر نسبيا معظم الخدمات الاجتماعية لموظفيها من سكن وعلاج، إطعام، نقل، ترفيه...،كما سجلت أيضا الفقرة رقم 09 " توجد مراكز علمية تهتم بتطوير أدائها في ضوء المستجدات" متوسطا حسابيا قدره 3.96 عند درجة موافق وهذا ما يعكس تبني مديرية الشباب والرياضة للعديد من المشاريع المتعلقة بتطوير ادائها.

– بالنسبة لمبدأ العدالة والمساواة: جاء هذا المبدأ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام بلغ 3.35 وانحراف معياري قدره 0.87 مع ميل معظم إجابات أفراد العينة إلى درجة المحايد وهو ما يعبر ربما عن عدم وضوح الأمر بالنسبة لإفراد العينة أو عدم اقتناعهم بتطبيق هذا المبدأ في مديرية الشباب والرياضة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ ما بين (2.71) و(3.80) عند درجتي المحايد والموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة ما بين (0.88) و(1.12) ويشير ذلك إلى وجود تشتت نسبي في الإجابات.

–بالنسبة لمبدأ المساءلة: جاء هذا المبدأ في المرتبة الأخيرة (الرابعة) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.02) وانحراف معياري قدره (0.89) مع ميل معظم إجابات أفراد العينة إلى درجة المحايد وهو ما يعبر ربما عن عدم وضوح الأمر بالنسبة لأفراد العينة وهو نفس سلوك اغلب الفقرات بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.76) و(3.41)، مع تسجيل انحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.84) و(1.05).

نلاحظ أن الفقرة رقم (27) " تستند مديرية الشباب والرياضة إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية" هي الوحيدة التي اتجهت الإجابات عليها إلى درجة موافق وهذا ما يؤكد حرصها على الاستناد إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية.

الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد الأداء الاجتماعي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	3.42	0.99	موافق	02
الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع	3.25	0.84	محايد	03
الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	3.44	0.92	موافق	01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

– الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين: حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري قدره 0.99 عند درجة موافق لفقرات هذا البعد، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.11) و(3.87) بانحرافات معيارية وصلت إلى1.23 والذي يدل على عدم وجود توافق في إجابات أفراد العينة.

نلاحظ أن نصف إجابات أفراد العينة مالت إلى درجة موافق والنصف الآخر مال إلى درجة محايد. عدا الفقرة رقم 28 "31 "تقدم مديرية الشباب والرياضة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة" والفقرة رقم 32"تخصص مديرية الشباب والرياضة سجلات لاقتراحات وشكاوى الموظفين" حيث اتجهت معظم إجابات أفراد العينة على هاتين الفقرتين إلى درجة المحايد وقد يرجع ذلك إلى عدم رضا الموظفين على التسهيلات والمساعدات التي تقدمها لموظفيها فيما يخص مناسك الحج والعمرة ، وأيضا عدم تفعيل سجلات الشكاوى التي تفتحها لموظفيها.

– الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع: حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة (الأخيرة) بمتوسط حسابي عام بلغ 3.25 وانحراف معياري قدره 0.84 مع ميل معظم إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد إلى درجة المحايد وقد يعود هذا إلى عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة للمجتمع أو قلتها، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.69) و(3.76) بانحرافات معيارية وصلت إلى 1.07 وهو مؤشر على عدم توافق إجابات أفراد العينة.

نلاحظ أيضا أن الفقرتين رقم 37 " تساهم مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة في الأنشطة الخيرية في المنطقة" والفقرة رقم 36 " توجد مراكز خدمية تابعة لها موجهة نحو خدمة المجتمع" حققتا اقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي (2.69) و(2.85) وقد يعزو هذا إلى وجود نوعا ما قصور في الأنشطة الخيرية التي تقوم بها مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة في المجتمع المحيط أما بالنسبة للمراكز الخدمة نستطيع القول أنها موجودة ولكن الخدمات المقدمة من طرفها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

– الاجتماعي اتجاه البيئة: جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام بلغ 3.44 وانحراف معياري قدره 0.92 وهو ما يعبر عن درجة موافقة على فقرات هذا البعد، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.91) و(3.78) مع تسجيل انحرافات معيارية وصلت إلى 1.19 وهو ما يعبر عن تشتت الإجابات عند درجتي موافق ومحايد.

5– مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

– بالنسبة لمحور تبني مبادئ الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ككل: نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لمحور تبني مبادئ الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة بلغ 3.43 بانحراف معياري قدره 0.89، وهو اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ (03)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة نسبية على تبني مبادئ الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة، غير أن درجة تبني هذه المبادئ تختلف من مبدأ إلى آخر حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمبادئ ما بين (3.02) و(3.94) بانحرافات معيارية لا تتجاوز (0.97)، وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي في إجابات أفراد العينة فيما ما يخص هذا المحور.

وهذا ما أكدته دراسة (سعدودي، لعباسي، 2022) حيث أكدت الدور الفعال في ممارسة مبادئ الحوكمة لضمان التحسين المستمر للأداء والاستفادة لرفع الكفاءة.

حيث كانت هناك درجة تطبيق جيدة لمبادئ الحوكمة وهو ما اتفقت عليه دراسة (قدري، برجم، 2022) من حيث موافقتهم على تطبيق مبدأ الشفافية مديرية الشباب والرياضة بولاية تبسة بدرجة موافقة متوسطة وبالتالي تحسين الأداء.

في حين اتفقت النتائج لمبدأ العدالة والمساواة ومبدأ المسؤولية مع ما وصلت اليه دراسة (بورحلي، مرنيز2022) على أن من أهم متطلبات تحسين أداء المؤسسات الرياضية هو وجود إدارة قادرة على القيام بمسؤولياتها اعتمادا على الخبرات والمؤهلات والمهارات التي تمكنها من تحقيق التميز في الإدارة الرياضية.

– بالنسبة لمحور الأداء الاجتماعي ككل: نلاحظ من خلال النتائج المبينة أن المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء الاجتماعي يقدر بـ 3.37 بانحراف معياري قدره 0.88، وهو اكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدربـ 03 مع ميل معظم إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المحور إلى درجة المحايد، وهذا قد يدل على عدم وضوح الأمر بالنسبة لأفراد عينة الدراسة أو عدم رضائهم على الأداء الاجتماعي الذي تقدمه مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة ككل، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور ما بين (3.25) و(3.44) مع تسجيل انحرافات معيارية لا تتجاوز 0.99، وهذا يدل على وجود توافق وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما أن الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع كان مرتفعا وفيما يخص الأداء الاجتماعي تجاه البيئة حيث اجتمعت آراء أفراد العينة على درجة موافق هذا ما يتفق مع ما اتجهت له دراسة (سفير ، حمانة، مولاي، 2018) على الأداء الاجتماعي ككل للمؤسسات ومدى تحقيقه للرفاهية للمجتمع، وهو ما أشارت إليه دراسة (فرعون، أيت زيان، 2016) كون أن الأداء الاجتماعي تجاه العاملين كان مرتفع ليعكس سمعة مديرية الشباب والرياضة وتفسير طبيعة الارتباط العلاقة وتداخلاتها السببية بين المسؤولية الاجتماعية واداء المنظمات.

6–خلاصة:

من خلال الدراسة توصلنا لعديد من النتائج نذكر من بينها:

- أن قطاع الرياضـــة من بين القطاعات الهامة والحســـاســـة في تقدم الدول، حيث يعمل على إحداث إصـلاحات ومواكبة التغيرات الحاصـلة في البيئتين الداخلية والخارجية وانتهاج أسـلوب حديث للإدارة متمثل في الحوكمة الرياضية.
- الحوكمة الرياضـية تعتبر نظام إشـرافي رقابي يضـمن حقوق أصـحاب المصـلحة عن طريق توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وفق معايير عادلة تضمن التوازن بين الصلاحيات والسلطات الممنوحة للموظفين.
- تطبيق مبادئ الحوكمة الرياضية لا يتم إلا في وجود هيكل تنظيمي ملائم يضـمن معرفة كل من يتجاوز ويتعدى القواعد القانونية ومساءلته.
- لا يوجد نموذج موحد للحوكمة الرياضية صالح لجميع الهيئات الرياضية، وإنما كل هيئة ومؤسسة رياضية تختار النموذج الذي يتناسب مع بيئتها وظروفها والنظام السياسي والاقتصادي السائد في البلد الذي تنتمي إليه.
- المؤسـسـات الرياضـية مسـؤولة اجتماعيا اتجاه العديد من الفئات المسـتفيدة من وجودها فهي مطالبة بتحســين أدائها الاجتماعي من اجل كســب ولاء ورضــا العاملين بها والمجتمع الذي تعمل فيه وأيضـا التزامها بحماية بيئتها الداخلية والخارجية وذلك بتكريس ثقافة الكل مسـؤول اتجاه البيئة والتوعية عن طريق إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية.
- وجود علاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الرياضية يؤكد حسن إدارة مواردها في المجال الاجتماعي وفقا وتطبيقا للقوانين بهذا المجال.

7- الاقتراحات والفروض المستقبلية.

- ضـرورة تكريس العناية والاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرياضـية والعمل على متابعة تنفيذها من خلال تشـكيل لجان مختصـة تتولى عملية المتابعة والمراقبة والتقييم، وأيضـا من خلال نشـر ثقافة الحوكمة في جميع الإدارات والمؤسسات وإبراز أهميتها؛

- العمل على إعداد هياكل تنظيمية ملائمة يتجلى فيها التوزيع العادل للمهام والصلاحيات والموارد؛ إعداد قوانين واضحة وتفادي الثغرات القانونية التي تحول دون تطبيق الحوكمة الرياضية.
- تفعيل دور القانون من خلال إلزام المؤسسات الرياضية بتطبيق القوانين والأنظمة على جميع موظفيها بدون استثناء.
- العمل على توعية الموظفين بأهمية المسؤولية الاجتماعية ليس فقط بالنسبة لمديرية الشباب والرياضة، بل يمكن ترسيخها حتى في المؤسسات الاخرى وجعل الكل يساهم في الأداء الاجتماعي باعتبار فائدته تعود على الجميع دون استثناء؛
- دراسة تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الرياضية وعلاقته بالأداء الفعلي؛ دراسة دور الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية لها ؛ دراسة دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي اتجاه الموظفين وعلاقته في تحسين مستواهم.

8-قائمة المراجع.

- أصلان حاتم رياض مصطفى (2015)، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بورحلي ع., & مرنيز ا. (2022). الحوكمة الرياضية وإدارة الجودة الشاملة في الهيئات الرياضية. مجلة الابداع الرياضي, 13(2), 444-457. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/205807
- الدهشان هناء فهمي البراوي (2018)، درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- سعدودي ش., & لعباسي ك. (2022). دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية. مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, 7(2), 372-389. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/200728

- سعيد سناء عبد الرحيم ، عبد الرضا ناصر الباوي (2010)، (الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- أبو عيادة هبة توفيق ، العجمي أريج حفيظ (2021)، اثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، مداخلة في المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، الجزء الأول، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين، المانيا.
- عثماني ميرة (2012)، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشـــارة إلى حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية فرع مالية وبنوك وتامين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- فرعون ا., & ايت زيان ك. (2016). امتداد اثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من الاداء الاجتماعي نحو تحقيق الاداء الشامل. مجلة الاقتصاد والأعمال..97-88 ,7(2) . https://www.asjp.cerist.dz/en/article/13237
- قدري ع. ا., & برجم ر. (2022). متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة الرياضية داخل الهيئات الرياضية بالجزائر. مجلة آفاق لعلم الاجتماع, 12(2), 262-278. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/208690
- محمد س., يمينة ح., & بوعلام م. (2018). آليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه. مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية, 2(2), 1-14. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/76259
- مقدم وهيبة (2014)، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.
- سليمة ب. ح. (2015). الحوكمة... دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية , 6(1), 180-221. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5933
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Sport Governance (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080466965