

دور مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية بولاية المسيلة

The role of governance principles in improving administrative performance in sports clubs in the wilaya of Msila

فاروق زقعار ، فتيحة بوساق ، خالد خضار

1 جامعة المسيلة (الجزائر) ، Farouk.zegaar@univ-msila.dz

2 جامعة المسيلة (الجزائر) ، Fatiha.boussag@univ-msila.dz

3 جامعة المسيلة (الجزائر) ، khaled.khadar@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/21

الملخص: هدفت الدراسة الى معرفة دور مبدأ الافصاح والمساءلة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية، ودور مبدأ الشفافية في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وكانت عينة الدراسة بعض النوادي الرياضية التابعة لرابطة العاب القوى بالمسيلة وعددها 16 نادي. حيث تم استخدام اداة الاستبيان في الدراسة ومن بين النتائج المتوصل اليها ان مبادئ الحوكمة لها دور هام في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية وان مبدأ الافصاح والمساءلة دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ الاداء الاداري؛ النوادي الرياضية

Abstract: The study aimed to know the role of the principle of disclosure and accountability in improving administrative performance in sports clubs, and the role of the principle of transparency in improving administrative performance in sports clubs. The researcher also relied on the descriptive approach, and the study sample was some 16 sports clubs affiliated to the Athletics Association in M'sila. Where the questionnaire tool was used in the study, and among the results reached, the principles of governance have an important role in improving administrative performance in sports clubs, and that the principle of disclosure and accountability has a role in improving administrative performance in sports clubs.

Key words : Governance; Administrative performance; sports clubs1

1- مقدمة ومشكلة البحث: أصبحت الحوكمة في عصرنا اليوم، احد اهم متطلبات التنمية في جميع الدول والمجتمعات ،لما لها من اهمية في تغيير واصلاح مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الادارية منها ،وذلك لتحقيق اهداف وغايات يسعى المواطن الوصول اليها، حيث تشير (ريهام امين حمزة 2015)الى التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات، واتساع في حجم المؤسسات الرياضية ادت الى ضعف اليات الاشراف والرقابة على اداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس ادارتها، ووقوع الكثير منها في ازمت انعكست سلبا على ادائها ،كما ان ضعف نوعية المعلومات ادى الى عرقلة الاشراف والرقابة ،وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة بين الاطراف التي تشترك في العمليات المختلفة في المنظمات ، وكنتيجة لما آلت اليه المنظمات الادارية الجزائرية من تدني في مستوى ادائها الذي يشمل المظاهر المختلفة للفساد اصبح من الضروري الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة لتكون احد الركائز الاساسية التي تقوم عليها الوحدات الادارية ،حيث تلعب دورا مهما في الاصلاح الاداري من خلال رفع الاداء للمنظمات وتقليل مظاهر الفساد والتضارب في المصالح والتصرفات غير المقبولة (ارزقي 2014)التي من شأنها ان تخل بتحمل المسؤولية .

ان عمليات الاصلاح الاداري تهدف الى ادخال تغييرات في انظمة الادارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الاداء ورفع كفاءة النظم الادارية وتأتي هذه الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق التنمية المستدامة.(مدحت 2016)

والجزائر من الدول التي تسعى الى الرقي بإدارتها الرياضية ،حيث تعتبر النوادي الرياضية من المنظمات النشطة و الفاعلة التي تستلزم السهر والاهتمام على تحسين ادائها الاداري ،فقد سعت مختلف المنظمات الى

الاهتمام بالموظفين برفع وتحسين الاداء للقيام بوظائفهم الاساسية بكفاءة ودراية من خلال استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها (فلاح حسن الحسيني 2003، ص221) وبلوغ مختلف الانجازات المحققة على مستوى الوظائف او الافراد المشاركين في تنفيذ الانشطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة (مجموعة خبراء، 2009، ص97) وفي ظل التطورات الحاصلة التي تم اليها سابقا، اوضحت الاندية الرياضية احدى المؤسسات الفاعلة في المجتمع، لما لها من قوة تأثير على كل الجوانب والمستويات، لان لها صلة مباشرة بالهيئات الرياضية والسلطات المحلية وبالرياضيين كما تتسج علاقاتها مع الجمهور و الانتصار ، فبات من الضروري مجارة هذا التحول بانتهاج الطرق والاساليب التي تطبق مبادئ الحوكمة حتى تمكن من رفع وتحسين الاداء في المهام الادارية للنوادي ، حيث يعتبر الاستثمار في العنصر البشري المحرك الرئيسي في عملية الولوج الى المنافسة بكل ثبات واحترافية وخلق التميز وتحقيق كفاءة الخدمات الادارية وتعزيز الثقة بين اعضاء مجلس الادارة وكل الشركاء الذين لهم صلة بالنادي الرياضي ،

- الدراسات السابقة: -1- دراسة" بن دادة خيرالدين 2012 ": الحوكمة كآلية لتحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة للمبرد الصحراوي وكان هدف الدراسة محاولة الاطلاع على مدى تطبيق الحوكمة على المؤسسة الحديثة حيث كان اداة الدراسة تتمثل في الملاحظة استمارة استبيان والمقابلة الشخصية واستخدم المنهج الاستقصاء وتوصلت نتائج الدراسة الى ان الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الاطراف الاساسية ذات الصلة بالمؤسسة مما يؤدي الى تحسين الاداء ويؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الى تحسين الاداء في المؤسسة وتجنب شبح

الافلاس والتعثر كما تضمن التطوير ورفع الاداء واتخاذ القرارات السليمة.

2- "دراسة ريس محمد مهدي 2013": دور الحوكمة في تحسين اداء ادارة الخزينة العمومية، دراسة ميدانية الخزينة العمومية لولاية بسكرة ،حيث هدفت الدراسة الى معرفة دور الحوكمة في تحسين اداء ادارة الخزينة العمومية والتعريف بمبادئها وقد استخدم الباحث اداة الاستبيان في الدراسة ومنهج دراسته المنهج الوصفي ،حيث توصل في دراسته ان للحوكمة دور هام في تحسين اداء ادارة الخزينة العمومية، والتي تعتبر من اهم مصالح الدولة في تسيير وتنفيذ الميزانية العامة، كما ان موظفي الخزينة الذين لهم دراية بموضوع الحوكمة تسهل عليهم تطبيقها آليا

3- "دراسة نضال عمر القاسم، جمال أبو بشارة 2016": مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات واقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية حيث هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم الحوكمة في كليات واقسام التربية الرياضية وتحديد درجة تطبيق مبادئ الحوكمة فيها وقد استخدم أداة الاستبانة واعتمد على المنهج الوصفي بإحدى صوره المسحية ،حيث توصلت الدراسة الى كليات واقسام التربية الرياضية تطبق فعلا وبدرجة كبيرة مبادئ الحوكمة في ادارتها وان اختلاف نوع المؤسسة لم يكن له تأثير يذكر على تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات وكذلك اختلاف نوع التخصص في الأقسام لم يكن له تأثير يذكر على تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات.

طرح التساؤل العام للدراسة ومما سبق يمكن طرح الاشكالية على النحو التالي:

1-1-1 التساؤلات العامة والجزئية:

1-1-1-1-1-1 التساؤل العام: هل لمبادئ الحوكمة دور في تحسين الاداء الاداري

في النوادي الرياضية ؟

1-1-1-2-1-1 التساؤلات الفرعية:

- هل لمبدأ الافصاح والمساءلة دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي

الرياضية؟

- هل لمبدأ الشفافية دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية؟
1-2-الفرضية العامة : لمبادئ الحوكمة دور مهم في تحسين الاداء الاداري
في النوادي الرياضية

1-2-3-الفرضيات الجزئية :

- لمبدأ الافصاح والمساءلة دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي
الرياضية

- لمبدأ الشفافية دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية
2- الهدف العام من الدراسة: معرفة دور مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء
الاداري في النوادي الرياضية ومعرفة دور مبدأ الافصاح والمساءلة ومبدأ
الشفافية في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية
2-1-اهمية الدراسة : تكمن اهميتها فيما يلي :

حادثة موضوع الحوكمة، ودور مبادئها في تطوير تسيير اداء النوادي
الرياضية لتحقيق الجودة وتحسن الاداء الاداري، بإضفاء الشفافية في اداءاتها
،من خلال الالمام بمبادئ الحوكمة وتذليل معوقات تطبيقها ،بما يخدم ادارة
النوادي الرياضية ويسهم في تقليل الاخطاء والتجاوزات التي تحدث فيها ،كما
تكمن اهميتها في انها اضافة علمية جديدة تساهم في اثراء المجال المعرفي
وتدعيم الباحثين والمهتمين بالحوكمة في حقل الادارة الرياضية

3- التحديد الإجرائي للمفاهيم الواردة في البحث:

3-1- مفهوم الحوكمة :

التعريف اللغوي: لفظ الحوكمة وترجمة لفظ الانجليزي (governance)

وقد توصل مجمع العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح الى
استخدام مصطلحات اخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل الادارة الرشيدة ،الحاكمة
،الحوكمة ،الحكم الراشد ،الحكم الصالح او الجيد ولقد تعددت التعاريف نذكر

منها

عرفتها مؤسسة التمثيل الدولية (IFC) : انها النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في اعمالها (محمد ، 2007، ص4) وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE): على انها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الاعمال والرقابة عليها ،حيث تحدد هيكل واطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الادارة والمديرين وغيرهم من اصحاب المصالح ،وتضع الاحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة .

اصطلاحا: الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الاعمال المنظمة ومراقبتها على اعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية (طارق عبد العال ، 2005، ص5) ،كما ان اطار الحوكمة موجود للتشجيع على الاستخدام الكفاء للموارد وعلى قدم المساواة للمساءلة عن الاشراف على تلك الموارد (Lynda Bourne ، 2014)

3-2 مفهوم الاداء الاداري:

الاداء لغة : يعرف بانه ناتج جهد معين قام ببذله فردا او مجموعة لإنجاز عمل معين.

-اصطلاحا : يعرفه كل من (Robemet et Wirsema) بكونه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة المدى (وائل محمد ادريس 2009 ص38) هو تنفيذ الموظف اعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة الرياضية

-إجرائيا : الاداء في العمل هو الاداء الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لطريقة واسلوب عمل الذي ترشده له الادارة .

الادارة لغة : ادار او يدير الشيء اي جعله يدور احاط به الامر او الرأي

اصطلاحا: هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستغلال الامثل للموارد

المتاحة عن طريق التخطيط وتنظيم وقيادة والرقابة للوصول الى هدف محدد
3-3-تعريف النادي الرياضي: هو هيئة تكونها جماعة من الافراد بهدف
تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والصحية
والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية و بث روح
القومية بين الاعضاء من الشباب واتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم
وكذلك تهيئة الوسائل وتسيير السبل لشغل اوقات فراغ الاعضاء (بدوي
2004ص41) ،هو كذلك جمعة رياضية، ثقافية، سياسية، سياحية، اطار اين
يعقد اجتماع للكلام، للعب، للقراءة ،(Larouss 2001p 76)
4- الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

4-1 الطريقة والأدوات:

4-1-1 منهج الدراسة: منهج البحث يعرف بأنه مجموعة الخطوات المنظمة
والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة والطرق العلمية التي يستخدمها
الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة.(بوداود عبد اليمين،2009، ص111)
انطلاقا من موضوع الدراسة تحت عنوان دور مبادئ الحوكمة في تحسين
الأداء الإداري في النوادي الرياضية بالمسيلة ، اعتمد الباحث على المنهج
والمناسب هو المنهج الوصفي و الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو
الجداول الكمية أو كلاهما معا.

4-1-2 الدراسة الإستطلاعية: تم القيام بزيارة الى بعض مقرات النوادي

الرياضية لألعاب القوى بولاية المسيلة كان الهدف من هذه الدراسة هو:
معرفة الصعوبات التي تواجه الباحث أثناء إجراء الدراسة والتعرف على ميدان
تطبيق وإجراء هذه الدراسة و الإلمام بأكبر قدر من المعلومات الخاصة
والتأكد من التصور العام للدراسة وكذلك التعرف على رؤساء النوادي
واعضاء مجالس الادارة .

4-1-3- العينة وطرق اختيارها: عينة الدراسة:

تعريف العينة : هي ذلك الجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق عملية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً. (ماثيو جيدي، 2004، ص28)، حرصاً منا الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع فالعينة العشوائية تعطي فرصاً لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو أي تميز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها الباحث. والعينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات. (خيرالدين، 1997، ص58)

4-1-4- مجالات الدراسة. اشتمل البحث على المجالات التالية :

المجال البشري: شملت الدراسة عينة من أعضاء مجالس الإدارة بنوادي العاب القوى بولاية المسيلة

المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة في شهر افريل 2022

- المجال المكاني: تم إجراء الدراسة بمقرات لنوادي العاب القوى بولاية المسيلة

4-1-5- تحديد المتغيرات : موضوعنا الخاضع للدراسة يتوفر على

متغيرين متغير مستقل وآخر تابع.

المتغير المستقل: وهو الذي يؤثر في المتغير التابع وهو السبب ويتمثل مبادئ الحوكمة

المتغير التابع: وهو الذي يتأثر بالمتغير المستقل وهو النتيجة ويتمثل في الأداء الاداري.

اداة الدراسة: بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها

وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها ،تم استخدام استمارة الاستبيان

و على ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها وفي ظل استطلاع رأي عينة من نوادي العاب القوى (10) افراد قام الباحث

ببناء الاستبيان والذي اشتمل على قسمين كما يلي: القسم الأول: يتناول

المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث واشتمل على (05) متغيرات تمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية .

القسم الثاني: تضمن تحديد محورين اساسيين التي يتكون منها الاستبيان وهي (دور مبدأ الافصاح والمساءلة ودور مبدأ الشفافية في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية)

وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون في عدد المحاور وفي صياغة العبارات، بلغ عدد العبارات النهائية للاستبيان (14) عبارة موزعة على محورين (02) حيث اعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكارت الخماسي وفق الجدول رقم (01) التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

4-1-6- الأسس العلمية للأداة: (صدق، ثبات، موضوعية):

صدق الأداة: صدق الاستبيان (المقياس) يعني التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه .(صابر،2002،ص 167) وللتحقق من صدق الاستبيان عمد الباحث إلى اختيار نوعين الأول هو صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل سؤال والمحور التابع له، أما الثاني فكان الصدق البنائي وهو بدوره يتم بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات المقياس على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (10) اعضاء والجدول التالية توضح ذلك:
تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

المحور الأول: دور مبدأ الإفصاح والمساءلة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية
 الجدول رقم (02): يوضح ارتباط كل سؤال بالمحور الأول الذي ينص على دور الإفصاح والمساءلة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية

الأسئلة							
07	06	05	04	03	02	01	
0.709	*0.777	*0.772	0.656	0.765	0.656	0.879	معامل الارتباط
0.022	0.008	0.009	0.039	0.010	0.039	0.01	قيمة sig
0.05							مستوى الدلالة
دال	دال	دال	دال	دال	دال	دال	الدلالة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(02) أن معامل الارتباط لبيرسون كانت قيمته الحديتين (0.656 كأدنى قيمة و 0.879 كأعلى قيمة) وهذا يخص كل العبارات من (01-07)، حيث أن كل هذه القيم لها دلالة إحصائية وذلك بالنظر إلى نتائج قيمة sig الدلالة الإحصائية والمحصورة بين (-0.008- 0.039) وهذا ما يدل على أن كل قيم معامل الارتباط دالة لان كل قيمها اقل من مستوى الدلالة (0.05).

الاستنتاج: من خلال كل النتائج التي تم عرضها يتضح جليا أن كل عبارات المحور الأول لها علاقة ارتباطية بالمحور التابعة له وتفاوت قوة هذه العلاقة من قوية إلى قوية جدا ذات طابع ارتباطي طردي.
 المحور الثاني: دور مبدأ الشفافية في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية

لجدول رقم (03): يوضح ارتباط كل سؤال بالمحور الثاني الذي ينص على دور مبدأ الشفافية في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية

الأسئلة							
14	13	12	11	10	09	08	
*0.747	**0.852	*0.635	*0.840	0.826	0.831	0.819	معامل الارتباط
0.013	0.002	0.048	0.002	0.003	0.003	0.004	قيمة sig
0.05							مستوى الدلالة
دال	دال	دال	دال	دال	دال	دال	الدلالة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(03) ان معامل الارتباط لبيرسون كانت قيمته الحديتين (0.635 كأدنى قيمة و0.852 كأعلى قيمة) وهذا يخص كل العبارات من (08-14)، حيث أن كل هذه القيم لها دلالة إحصائية وذلك بالنظر الى نتائج قيمة sig الدلالة الإحصائية والمحصورة بين (0.002-0.048) وهذا ما يدل على ان كل قيم معامل الارتباط دالة، لان كل قيمها اقل من مستوى الدلالة (0.05).

الاستنتاج: من خلال كل النتائج التي تم عرضها يتضح جليا ان كل عبارات المحور الثاني لها علاقة ارتباطية بالمحور التابعة له وتتفاوت قوة هذه العلاقة من قوية الى قوية جدا ذات طابع ارتباطي طردي.

الصدق البنائي: الجدول رقم (04): يوضح ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور		
الأول	الثاني	

معامل الارتباط	**0.943	**0.928
قيمة sig	0.000	0.000
مستوى الدلالة	0.05	
الدلالة	دال	دال

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان قيم معامل الارتباط لبيرسون للمحورين (1و2) وبالنظر الى قيم sig الدلالة الإحصائية هي قيم اقل من مستوى الدلالة (0.05) أي لها دلالة وقيمة إحصائية وهذا ما يدل على أن محوري الاستبيان لها ارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان وكذلك من خلال الجداول رقم (2،3،4) نلاحظ ان جميع أسئلة الاستبيان ترتبط ارتباطا دال إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحورين التي تنتمي إليها، ومنه فان الاستبيان يتمتع بالصدق.

-الثبات: ولحساب ثبات الاستبيان قام الباحث بدراسته بحساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ

للتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة الفا كرونباخ وكانت النتائج كما يلي:
جدول رقم (05): يوضح معامل الثبات للاستبيان.

حجم العينة	عدد البنود (الأسئلة)	قيمة ألفا كرونباخ	
10	07	0.921	المحور الأول
	07	0.920	المحور الثاني

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة الفا كرونباخ للاستبيان ككل كانت عالية جدا حيث بلغت (0.949) أما في المحور الأول بلغت قيمة الفا كرونباخ (0.921) وفي المحور الثاني بلغت (0.920) وهي قيم جيدة تفوق (0.70) وتؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عال.

الأدوات الإحصائية : تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 22 حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية: 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة ولتحديد

الاستجابة اتجاه محاور وابعاد الدراسة التي تضمنتها الأداة .

2-معامل الثبات (الفكرونباخ Alpha cronpach) للوقوف على مدى ثبات

الأداة 3-"كا2" للمطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

4-2- عرض وتحليل النتائج:

4-2-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية : حيث عمد الباحث إلى دراسة

توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الموضحة على شكل أسئلة في القسم

الأول من الاستمارة المسمى بالبيانات العامة للمبحوثين، وذلك بحساب

التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة على متغير الجنس

الجنس			
ذكر		أنثى	
التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
28	93.3 %	02	6.6 %

من خلال الجدول أعلاه بلغ عدد أشخاص الاستبيان من جنس الذكور بلغ

28 فردا بنسبة 93.3% وفي المقابل بلغ عدد الإناث 02 اعضاء بنسبة

6.6 % حيث أن نسبة عضوية الذكور أكثر من الإناث في عضوية مجلس

ادارة النادي . الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة		
05	22	03	التكرارات	30
16.6 %	73.33 %	10 %	النسبة المئوية	100 %

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الاعضاء من الفئة العمرية التي تقل

أعمارهم عن (30سنة) قد بلغ (05) أفراد بنسبة 16.6% فيما بلغ عدد

الاعضاء من الفئة العمرية من (30-50سنة) قد بلغ (22) عضو بنسبة

73.33 % وهذا مما يدل على أن هذه الفئة تشكل الاغلبية ولها وزن كبير في الإجابات المحصل عليها حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية في حين كان عدد الاعضاء من الفئة التي تفوق (50سنة) قد بلغ (03) أفراد بنسبة 10%.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	المستوى التعليمي			
	شهادة ما بعد التدرج	شهادة التدرج	ثانوي فأقل	
30	7	14	09	التكرارات
% 100	% 23.3	% 46.6	% 30	النسبة المئوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اكبر نسبة من أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي كانت لمستوى شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم (14) فردا بنسبة 46.6% وبلغ العدد لمستوى ما بعد التدرج (07) أفراد بنسبة 23.3% وهذا ما يدل على أن اعضاء مجالس الادارة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي يمكنهم التكيف مع كل ما يتعلق بالحوكمة وحسن التسيير الاداري ، في حين بلغ العدد لمستوى ثانوي اقل (09) أفراد بنسب 30 % .

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

المجموع	سنوات الخبرة			
	أكثر من 10 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
30	15	10	05	التكرارات
100 %	% 50.0	% 33.3	% 16.6	النسبة المئوية

يتضح من خلال الشكل والجدول أعلاه أن عدد أفراد الفئة اقل من (05 سنوات) عمل (05) أفراد بنسبة 16.6% وبلغ عدد أفراد الفئة من (05-10سنوات) عمل (10) أفراد بنسبة 30.33% وان أكبر نسبة من أفراد العينة من حيث متغير سنوات الخبرة كانت للفئة التي تفوق (10سنوات) عمل حيث بلغ عددها (15)

فردا وبنسبة 50% وهذا ما يدل على أن اعضاء مجالس الادارة يتمتعون بخبرة عالية ومكتسبة في ادارة النوادي.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة الوظيفية.

المجموع	الفئة الوظيفية			
	عضو	رئيس	امين مال	
30	18	10	02	التكرارات
% 100	% 60.0	% 33.3	% 06.7	النسبة المئوية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد فئة امين مال بلغ (02) فرد بنسبة 6.7% وبلغ عدد رئيس نادي (10) أفراد بنسبة 33.3% وان أكبر نسبة من أفراد العينة من حيث متغير الفئة الوظيفية لفئة اعضاء في النادي (18) فردا وبنسبة 60%.

اسئلة المحاور: وفي هذا الجزء استخدم الباحث في تحليل البيانات المحصلة من أفراد عينة البحث على الأساليب الإحصائية التالية والمتمثلة في التكرارات، النسب المئوية واختبار كا2.

تحليل نتائج المحور الأول: دور مبدأ الافصاح والمساءلة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول والتحقق من دلالتها

مس نو ال د ل ة	كا 2 الم ج د ل ة	در ج ة ال د ر ي ة	كا 2 الم د س و ب ة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.05	3.8 4	01	2.1 3	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	6.3 3	1.9 9	3.6 7	1.1 1	1
	7.8 1	03	9.2 0	0.0 0	0.0 0	2.3 3	0.7 7	3.0 0	0.1 1	4.0 0	1.2 2	3.3 3	1.0 0	2
	5.9	02	16.	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	0.0 0	6.2 2	2.2 0	2.0 0	0.3 3	3

9		80	0	0	6.	2	0	0	6.	0	6.	8	
			0		7		0		7		7		
	02	18.	0.	0	0.	0	3.	0	6	2	3	0	4
		20	0	0	0	0	3	1	6.	0	0.	9	
	02	18.	0.	0	3.	0	0.	0	6	2	3	0	5
		20	0	0	3	0	0	0	6.	0	0.	9	
	02	16.	0.	0	0.	0	3.	0	6	1	3	1	6
		20	0	0	0	0	3	1	3.	9	3.	0	
			0		0		0		3		3		
9.4 9	04	4.3	1	0	2	0	1	0	3	1	1	0	7
		3	3.	4	3.	7	3.	4	3.	0	6.	5	
		261	المحور										
		.01											

السؤال رقم (01): يتم الإفصاح عن كل العمليات المتعلقة بالنادي؟

عرض وتحليل النتائج :

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن (19) عضو أجاب بموافق بنسبة 63% وان (11) عضو الباقين أجابوا بموافق بشدة بنسبة 37% يعني بان الإفصاح عن كل المعلومات المتعلقة بالنادي يتم بين الاعضاء وبالنظر إلى قيمة كا2 المحسوبة نجدها قد بلغت 02.13 وهي اقل من كا2 المجدولة.

الاستنتاج: ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأكبر تكرار السؤال رقم (04): يشارك جميع الاعضاء في تحديد اهداف النادي مع بداية كل موسم ؟

عرض وتحليل النتائج: من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن (12) عضو

أجابوا بموافق بنسبة 40% وان (10) اعضاء أجابوا بموافق بشدة بنسبة

33% جميع الاعضاء في يشاركون في تحديد اهداف النادي مع بداية كل موسم وان (07) اعضاء أجابوا بغير موافق بنسبة 23.3% بأنهم لا يشاركون

في تحديد اهداف النادي مع بداية كل موسم وان عضو واحد (01) فقط

3.3% أجاب محايد بنسبة

وبالنظر إلى قيمة كا2 المحسوبة نجدها قد بلغت 09.20 وهي أكبر من كا2

المجدولة التي بلغت 07.81. الاستنتاج: ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية لأكبر تكرار. أي ان جميع الاعضاء يشاركون في تحديد

. اهداف النادي مع بداية كل موسم

تحليل نتائج المحور الثاني: دور مبدأ الشفافية في تحسين الاداء -3-1-4

الاداري في النوادي الرياضية

الجدول رقم (12): يوضح توزيع إجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني

والتحقق من دلالتها.

مس نوي الالة	كا2 المجدولة	درجة الدرية	كا2 المدرجة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.05	7.8 1	03	15. 60	0 3.	0 3.	1 3.	0 4.	0 0.	0 0.	5 0.	1 5.	3 3.	1 0.	8	أسئلة المحور الثاني
	9.4 9	04	18. 33	0 3.	0 3.	1 6.	0 5.	0 6.	0 7.	4 6.	1 4.	2 6.	0 8.	9	
		04	11. 67	0 6.	0 7.	3 6.	1 1.	1 0.	0 3.	3 3.	1 0.	1 3.	0 4.	1 0.	
	5.9 9	02	19. 40	0 0.	0 0.	0 6.	0 2.	0 0.	0 0.	7 0.	2 1.	2 3.	0 7.	1 1.	
	7.8 1	03	24. 67	0 0.	0 0.	1 0.	0 3.	0 6.	0 7.	6 3.	1 9.	2 0.	0 6.	1 2.	
	5.9 9	02	23. 40	0 0.	0 0.	0 0.	0 0.	0 3.	0 3.	7 3.	2 2.	2 3.	0 7.	1 3.	

	9.4 9	04	12. 33	1 0. 0	0 3	4 0. 0	1 2	0 3. 3	0 1	2 6. 7	0 8	2 0. 0	0 6	1 4	
			21 8.4	المحور											

السؤال رقم (08): يعمل اعضاء النادي على كشف الحد المطلوب من

المعلومات امام الجمهور ؟

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ان (15) عضو أجابوا بموافق بنسبة

50% وان (10) اعضاء أجابوا بموافق بشدة بنسبة 33.3% بانه اعضاء

النادي يعملون على كشف الحد المطلوب من المعلومات امام الجمهور ، وان

(04) اعضاء أجابوا بغير موافق بنسبة 13.3% وان عضو (01) فقط أجاب

بغير موافق بشدة بنسبة 3.3% بأن اعضاء النادي لا يعملون على كشف الحد

المطلوب من المعلومات امام الجمهور

وبالنظر إلى قيمة كا2 المحسوبة نجدها قد بلغت 15.6 وهي أكبر من كا2

المجدولة التي بلغت 07.81 الاستنتاج: ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية لأكبر تكرار أي أنه يعمل اعضاء النادي على كشف الحد

المطلوب من المعلومات امام الجمهور

السؤال رقم (12): تتم مناقشة امور تسيير النادي بإبداء الرأي وبكل حرية ؟

عرض وتحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن (14) عضو أجابوا بموافق بنسبة

46.7% وان (08) اعضاء أجابوا بموافق بشدة بنسبة 26.7% ، أنه تتم

مناقشة امور تسيير النادي بإبداء الرأي وبكل حرية وان (05) اعضاء أجابوا

بغير موافق بنسبة 16.7% وان عضو (01) فقط أجاب بغير موافق بشدة

بنسبة 3.3% بأنه لا تتم مناقشة امور تسيير النادي بإبداء الرأي وبكل حرية

وبالنظر إلى قيمة كا2 المحسوبة نجدها قد بلغت 18.33 وهي اكبر من كا2
المجدولة التي بلغت 09.49

الاستنتاج: ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأكبر تكرر أي
انه تتم مناقشة امور تسيير النادي بإبداء الرأي وبكل حرية
4-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات :

-مناقشة نتائج الفرضية الأولى: تتمحور الفرضية الأولى والتي مفادها دور مبدأ
الافصاح والمساءلة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) الخاصة بالمحور الأول أن كا2
المحسوبة (261.01) هي قيمة دالة إحصائيا إذا ما قورنت بقيمة كا2 المجدولة
(09.49) عند درجة حرية (04) وهذا ما يدل على أن هناك فروق ذات دلالة
إحصائية لصالح أكبر تكرر " موافق" وهذا بدوره يظهر ان لمبدأ الافصاح
والمساءلة دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية
مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تتمحور الفرضية الثانية والتي مفادها: لمبدأ الشفافية دور في تحسين الاداء
الاداري في النوادي الرياضية نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (12)
الخاصة بالمحور الثاني أن كا2 المحسوبة (218.4) هي قيمة دالة إحصائيا
إذا ما قورنت بقيمة كا2 المجدولة (09.49) عند درجة حرية (04) وهذا ما
يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرر " موافق" وهذا
بدوره يظهر أن لمبدأ الشفافية دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي
الرياضية .

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

تتمحور الفرضية الرئيسية والتي مفادها: لمبادئ الحوكمة دور في تحسين
الاداء الاداري في النوادي الرياضية

من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية وتبين ان كل الفرضيات محققة وبالتالي ان الفرضية الرئيسية التي تنص على ان لمبادئ الحوكمة دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية هي "محققة".

-الاستنتاجات :

من خلال التطرق في هذه الدراسة الى دور مبادئ الحوكمة في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية نستنتج ما يلي :

-مبادئ الحوكمة لها دور هام في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية - من خلال طرح السؤالين الاول والرابع نستنتج ان لمبدأ الافصاح والمساءلة دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية

- من خلال طرح السؤالين الثامن والثاني عشر نستنتج ان لمبدأ الشفافية دور في تحسين الاداء الاداري في النوادي الرياضية

التوصيات:

-نشر فلسفة وثقافة الحوكمة في تسيير النوادي الرياضية

-سن القوانين وتفعيلها بما يتلاءم مع مفاهيم تطبيق مبادئ الحوكمة ووفقا للميثاق الجزائري

-اجراء الدراسات والبحوث العلمية عن مفهوم الحوكمة و تأثيرها في اداء ات النوادي الرياضية

-مواكبة الاساليب الادارية الحديثة بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة لتحسين الاداء الاداري في النوادي.

- ادراك اهمية مبادئ الحوكمة وتبني آليات تطبيقها قدر الامكان في الجمعيات والنوادي الرياضية

-الاستثمار في الكوادر المختصة في تسيير الموارد البشرية من باحثين ومهتمين بالحوكمة في عمليات التكوين والرسكلة واقامة المؤتمرات لتذليل الصعوبات وتقليل الاخطاء والتجاوزات.

- تشكيل هيئات ومجالس لكل القطاعات تختص بتفعيل دور الحوكمة ومنحها صلاحيات لمحاربة كل اشكال الفساد الاداري بالمتابعة والرقابة والمرافقة في الادارة والتسيير الرياضي.
- تشجيع وتحفيز النماذج الناجحة في مجال الحوكمة ومنحهم الثقة بتوفير بيئة ملائمة لزيادة فرص العمل والابداع في الادارة الرياضية.

المراجع المستخدمة في البحث

الكتب:

- 1-خيرالدين علي احمد العويس ،دليل البحث العلمي ،دار الفكر العربي،ط1،القااهرة،مصر 1997
- 2-فلاح حسن الحسيني مؤيد عبد الرحمن الدوري ، مدخل، كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ،ط2، الاردن ،2003.
- 3-ماثيو جدير، 2004 منهجية البحث العلمي،ترجمة من الفرنسية ملكة ابيض، بط ،ب س طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات المفاهيم ، المبادئ التجارب ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر ،2005
- 4-وائل محمد صبحي ادريس وآخرون ،اساسيات الاداء، بطاقة تقويم متوازن ،ط1، دار وائل، للنشر و الطباعة ،الاردن،2009
- 5-بوداود عبد اليمين، مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010.

المجلات والدوريات والصحف:

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية قانون رقم 05/13 المتعلق بالأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها ،المطبعة ،الرسمية البساتين ،بئر مراد رابيس ،الجزائر 2013
- المؤتمرات والندوات والملتقيات:
- 1-مجموعة خبراء ، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي ،اعمال مؤتمرات ،المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر 2009

2-رهبام امين حمزة ،مطلبات تطبيق الحوكمة في الاندية الرياضية ،المؤتمر العلمي السادس عشر الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوطن العربي ،كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ،جامعة حلوان ،مصر ،2010.

رسائل الماجستير والدكتوراه:

1- تبيري ارزقي، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وسياسة الحوكمة ،رسالة ماجستير ،كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر ،2014

2-نجيب زرواق محددات الاداء الوظيفي وعلاقتها بفاعلية إدارة الموارد البشرية في الادارات الرياضية الجزائرية ،اطروحة دكتوراه ، 2015

3-نضال عمر القاسم ،جمال أبو بشارة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات واقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مذكرة دكتوراه، 2016

4-مذكرة يونس جعادي ، تطبيق بعض مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، مذكرة ماستر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2017