مجلة آفاق لعلم الاجتماع
ISSN : 1112-8259 EISSN : 2600-6855
المجلد 12 العدد 2 / ديسمبر 2022 ص 262- 278

متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة الرياضية داخل الهيئات الرياضية بالجزائر

Requirements for the application of sports governance indicators within sports bodies in Algeria

ط.د. قدري عبد الناصر* د. برجم رضوان
مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة، 10000 (الجزائر).
a.guedri@univ-bouira.dzr.berredjem@univ-bouira.dz

تاريخ الإرسال: 2022/10/22 تاريخ التقييم:2022/10/23
تاريخ القبول: 2022/11/29

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في المؤسسة الرياضية وسبل تفعيلها والتعرف على تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في الهيئات الرياضية بالجزائر.

وظف المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة المشكلة المدروسة. تمت الدراسة على عينة حجمها 40 فردا. ولجمع البيانات استخدمنا الاستبيان وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي *SPSS*.

خلصت الدراسة إلى أن مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة تقوم بتطبيق مؤشرات الحوكمة وذلك من خلال ركائزها الأساسية والمتمثلة في المشاركة والشفافية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، حوكمة رياضية، هيئات رياضية، مؤشر، معوقات.

Abstract:

This study aims to identify the reality of governance in the sports institution and ways to activate it and to identify the challenges and obstacles that prevent the application of governance in sports bodies in Algeria.

The descriptive analytical method was used to suit the nature of the problem. The study was conducted on a sample of 40 individuals. To collect data, we used the questionnaire and analyzed it through the statistical program SPSS.

The study concluded that the Directorate of Youth and Sports of the state of Tebessa implements governance indicators through its basic pillars of participation and transparency.

Keywords: Governance, sports governance, sports bodies, index, obstacles.

* قدري عبد الناصر، **abdennaceur.guedri@gmail.com**

1- مقدمة

تعتبر حوكمة المؤسسات من الموضوعات الهامة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحالي لذلك تسعى لمواكبة هذه التطورات ولتحقيق التنمية المستدامة، وتمثل الحوكمة إحدى المتطلبات في تحقيق التنمية في جميع المجتمعات وخاصة الدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة لإحداث إصلاحات عديدة في بنيتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية و الرياضية بغية تحقيق حاجات المواطنين الأساسية، من هنا جاءت الحوكمة لكي تعزز النظم الرقابية وتطورها عبر مجموعة المبادئ التي تستند عليها – الحوكمة – وإخراجها من النمطية الكلاسيكية وتوسيعها، والحوكمة في المنظمة الرياضية هي توجيه وتسيير المنظمة وهي التنسيق والتوفيق وليس السيطرة والرقابة الصارمة(عوديشو، 2015، ص12).

وقد بادرت عديد الهيئات الدولية لوضع معايير تسهل تطبيق الحوكمة، وتساعد على تطوير الأطر القانونية والمؤسسية وتضع خطوط إرشادية تدعم ممارسات الإدارة وتضمن كفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل، وعلى رأس هذه الهيئات صندوق النقد والبنك الدوليين و منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) التي أصدرت مبادئ لحوكمة الشركات "اعتبرت المستند الأول من نوعه في العالم وشكلت مرجعا دوليا اعتمدته لاحقا جهات عديدة في صياغة مبادئ خاصة بها تضمنت الوثيقة خمسة مبادئ تمثلت في وضع إطار فعال للحوكمة داخل الشركة، حفظ حقوق جميع المساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة واختيار الشفافية(اوصيف، 2017، ص82).

والجزائر كغيرها من الدول تهدف من خلال إدارتها الرياضية إلى ترقية الخدمات الرياضية في شتى المجالات ولهذا سعت إلى إصلاح نظام الهيئات الرياضية من خلال القضاء على الممارسات البيروقراطية والفساد المالي والإداري إلى جانب تعزيز المشاركة الشعبية في عملية اتخاذ القرار ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تجسيد مؤشرات الشفافية والمشاركة والمساءلة والكفاءة والفعالية...، من أجل تحسين آداء الهيئات الرياضية ورغم كل المعيقات والصعوبات التي تواجهها؛

وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لتطبيق مؤشرات الحوكمة في الهيئات الرياضية دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسه - وذلك من خلال إرساء وتطبيق مؤشر الشفافية والمشاركة بشكل سليم وكفء؛

ومديرية الشباب والرياضة تسعى كغيرها من المؤسسات إلى تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية - المشاركة) للوصول إلى الحوكمة الجيدة التي تعمل على القضاء على البيروقراطية والفساد المالي والإداري والعمل على تحسين أدائها.

2- إشكالية البحث

إن وجود المؤسسات واستمرارها مرهون بتحقيقها لأهدافها بكفاءة وبدرجة عالية من الجودة، وإذا لم يكن لهذه المؤسسات أفراد يمتلكون قيما إيجابية للعمل ووفاء مستمرا والتزاما للعمل فيها، فإن تحقيق أهداف أي منها أمر صعب التجسيد، باعتبار أن الفرد العامل هو المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة أو فشلها، وتقع على المؤسسة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداده بشكل يعزز إسهاماته الفاعلة في هذا المضمار وتقديم الإنجازات التي تخدم هذا الدور في إطاره الإيجابي. ولذا منعت العديد من الآراء والاتجاهات في المؤسسات إلى المناداة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا لأجل شفافية العمل بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والتعبير المستمر للمؤسسة الرياضية والحد من ظاهرة الفساد فيها(بوقرة، 2015، ص 4).

والحوكمة ليست هدف في حد ذاتها وليست مجرد أسلوب أخلاقي، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق أهداف تسعى إليها جميع الأطراف ومن أجل إبراز مؤشرات الحوكمة في الهيئات الرياضية، وتبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:
إلى أي مدى يدرك أعوان وموظفي الهيئات الرياضة عموما و-مديرية الشباب والرياضة خصوصا- مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) كمتطلبات لتحسين الأداء؟.

التساؤلات الفرعية:

ما مدى تطبيق مؤشر المشاركة كأحد متطلبات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة؟
ما مدى تطبيق مؤشر الشفافية كأحد متطلبات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة؟

3- فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

يدرك أعوان وموظفي الهيئات الرياضة عموما و-مديرية الشباب والرياضة خصوصا- مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) كمتطلبات لتحسين الأداء.

الفرضية الجزئية:

- واقع تطبيق مؤشر المشاركة كأحد متطلبات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة؛
- واقع تطبيق مؤشر الشفافية كأحد متطلبات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة.

4- أهداف البحث

الغرض من هذه الدراسة التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها فيما يلي:
- التعرف على واقع الحوكمة في المؤسسة الرياضية وسبل تفعيلها؛
- التعرف على تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في الهيئات الرياضية بالجزائر؛
- معرفة مدى التجاوب الذي تحظى به الحوكمة في المؤسسة الرياضية؛
- التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي تساهم في تعزيز تطبيق مؤشرات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسه لتحسين الأداء ومحاولة معرفة النقائص والمشاكل التي يعاني منها الموظفين.

5- أهمية الدراسة

تظهر أهمية دراستنا في إيضاح الدور الجوهري لمبادئ ومؤشرات الحوكمة في تحسين وتطوير الهيئات الرياضية.

6- تحديد مصطلحات البحث

- تعريف الحوكمة: تهتم الحوكمة بأخلاق القائمين على إدارة المؤسسات والتشريعات التي تحكم سلوكهم.
الحوكمة لغة: بالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ "حكم" نجد أن العرب تقول: حكمت فلانا، أي منعته وجاء كذلك بمعنى القضاء في قوله تعالى: " فاحكم بما أنزل الله " أي اقضي بينهم بحكم الله وهو أحد معاني الحكمة وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب لقوله تعالى: "ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا" (الصالحين، 2021، ص4).

الحوكمة اصطلاحا: تعددت التعاريف المقدمة للحوكمة من خبراء وباحثين وهيئات، والتي سنتناول منها الآتي:

تعرف الحوكمة على أنها: "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي يتم عن طريق إدارة المؤسسة والرقابة عليها، من أجل تحقيق أهدافها والالتزام بمعايير النزاهة والشفافية (لطفي، 2010، ص132).

عرفت أيضا: "مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة بما يحقق الجودة والتميز في الآداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوثائق الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد المتاحة لديها لتحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل"(رياض مصطفى اصلان، 2015، ص24).

الحوكمة الرياضية: عرّف "SPARC" الحوكمة الرياضية بأنها: "العملية التي تحدد الاتجاه والأولويات الاستراتيجية للمنظمة الرياضية إضافة إلى السياسات وتوقعات الأداء الإداري في ظل إدارة المخاطر، ورصد وتقييم الإنجازات التنظيمية من أجل ممارسة المساءلة لتنظيم وأصحاب المصالح في الشركة الرياضي (Hoyza & Cuskelly, 2007, p. 09).

الهيئة الرياضية:

يعرف "مؤيد سعيد سالم" المؤسسة بأنها وحدات اجتماعية هادفة، منسقة لأنشطتها بوعي ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من اجل تحقيق أهداف مشتركة(سعيد، 2002، ص13).

المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذو كفاءة متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من اجل تقديم خدمة أو إنتاج سلعة ما والتي يمكن ان تباع بسعر أعلى (العدواني، 2002، ص 13).

عرف كل من "Silverman" و"stoner" المؤسسة بأنها عبارة عن منظمة أو تشكيل تنظيمي له وظائف محددة (رفاعي، 1999، ص255).

كما عرفها كل من "خليل محمد" و"حسن الشماع" بأنها تكوين أو تنظيم جماعي يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف(محمد حسن الشماع وخضر محمود، 2014، ص35).

7- الدراسات السابقة المرتبطة بالبحث

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، نذكر منها:

- دراسة محمد حسن بشير، بعنوان: "الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بمبادئ وأسس الحوكمة وبيان أهميتها ومتطلبات تطبيقها، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: واقع تطبيق متطلبات الحوكمة يكون بتوافر أهم المبادئ من مشاركة ومساءلة وشفافية، كما شملت جملة من التوصيات منها: تعزيز تطبيق الحوكمة في من خلال دعم هذا الاتجاه من قبل المسؤولين وتطوير الهياكل التنظيمية لإدارة التعليم والاتجاهات الحديثة بما فيها الحوكمة وتعزيز المشاركة والمساءلة والشفافية؛

- دراسة حامدي معمر ومحبوبي محمد، بعنوان: "إسهامات حوكمة الجماعات المحلية في التنمية المحلية".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة المحلية (الجماعات المحلية) للارتقاء بالخدمة العمومية والتركيز على إيجابيات تطبيق الحوكمة والمعوقات التي تعترض العملية وسبل تذليلها، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: اعتماد الحوكمة الإدارية المحلية يحسن آداء الجماعات المحلية مما يرفع من جودة الخدمة العمومية للوصول لتنمية محلية شاملة، كما تشمل جملة من التوصيات منها: تحقيق التنمية المحلية يتطلب الانتقال من التسيير التقليدي للجماعات المحلية إلى حوكمة الجماعات المحلية وذلك بتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الإدارية؛

- دراسة الباحثة: أمال يوب بعنوان: "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية –على عينة من المؤسسات الجزائرية ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، لغرض معرفة درجة توافق تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات ومبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومن ثم تقديم الاقتراحات اللازمة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم إعداد استبيان وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي من خلال توزيع 110 استمارة، مع قبول 90 استمارة التي استوفت شروط التحليل، حيث تم توزيع الاستبيان على الإطارات الإدارية المسيرة في المؤسسات الجزائرية، وتم التوصل إلى نتيجة مفادها أنه يوجد تطبيق نسبي لمبادئ الحوكمة.

التعليق على الدراسات السابقة: نذكر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نذكر أهمها من خلال النقاط التالية:

*** أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

- يتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛
- أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية على مجموعة مكونة من إداريين وموظفين وإطارات؛
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على التطبيق الميداني في الدراسة؛
- تشابهت الدراسات السابقة والدراسات الحالية حول موضوع الحوكمة ومدى تطبيقها.

*** أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة**

ناقش معظم الدراسات السابقة مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات من خلال مبادئها وآلياتها، لكن في الدراسة الحالية تم التطرق إلى واقع تطبيق الحوكمة في الهيئات الرياضية من خلال مؤشراتها؛ كما تختلف الدراسة الحالية عن السابقة من حيث تطبيق الدراسة الميدانية فمنها من تم تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية .... الخ وفي الدراسة الحالية تم تطبيقها في المؤسسة الرياضية وكذلك اختلاف المكان والزمان وظروف وبيئة العمل.

8- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

8-1- منهج الدراسة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

8-2- عينة الدراسة

تم اختبار عينة قصدية من إطارات وعمال الإدارة في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسه حيث إنه تم توزيع 50إستبيان على أفراد عينة الدراسة، نظرا لإلمامهم بالموضوع. وكان ذلك عن طريقة المقابلة المباشرة والغير المباشرة، حيث إنه منهم من تمت مقابلتهم مباشرة لحظة ملأ الاستبانة من طرف الباحث، وهناك من لم تتم مقابلتهم نظرا لظروف عملهم، ويمكن توزيع أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

جدول رقم 1: عينة الدراسة لإطارات وعمال الإدارة في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
50	50	45	40

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من خلال الجدول السابق أنه تم توزيع 50إستبيان على أفراد العينة، وبعد عملية التوزيع أسترجع 45إستبيان من مجموع الاستبيانات الموزعة، أما فيما يخص 5 الاستبيانات الباقية التي ضاعت ومنها لم يتم الإجابة عليها، وبعد فرز 45 استبانة وجد 40 استبانة صالحة لتحليل الدراسة واسترجاع النتائج.

8-3- الشروط العلمية للأداة (الخصائص السيكومترية)

8-3-1- صدق أداة الدراسة

- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداء الدراسة بعرض استمارة الإستبانة على الأستاذ المؤطر لتحكيمها، وإبداء رأيه حول مدى وضوح عباراتها ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ومدى تغطية العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يراه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى.

- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يتم التعرف على درجة الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. حيث يمكن القول إن الاستبانة يتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان معامل الارتباط قوياً ودالاً معنويا ويمكن تجزئته إلى ما يلي:

علاقة ضعيفة	$0 \leq r < 0.3$
علاقة متوسطة	$0.3 \leq r < 0.7$
علاقة قوية	$0.7 \leq r < 1$

جدول رقم 2: معاملات الارتباط بين عبارات محور الشفافية

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.357*	0.024
2	.518**	0.001
3	.601**	0.000
4	.507**	0.001
5	.463**	0.003
6	.707**	0.000
7	.638**	0.000
8	.607**	0.000

*دال عند مستوى 0.05 2-tailed **دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS26.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ارتباط العبارات 2، 3، 4، 5، 7 و8 بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01، كذلك يتضح أن معامل ارتباط العبارة 6 بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01، أما معامل ارتباط العبارة 1 جاء بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7 مما يدل على علاقة طردية متوسطة دالة عند 0.05.

جدول رقم 3: معاملات الارتباط بين عبارات محور المشاركة

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	.711**	0.000
10	.714**	0.000
11	.647**	0.000
12	.784**	0.000
13	.836**	0.000
14	.844**	0.000
15	.835**	0.000
16	.536**	0.000
17	.745**	0.000

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS26.

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط العبارات 9، 10، 12، 13، 14، 15 و17 جاء بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و1، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01، أما معامل ارتباط العبارتين 11 و16 جاء بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7، ومنه يمكن القول إنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوية أقل من 0.05 ودالة عند 0.01.

جدول رقم 4: معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المحاور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية	.887**	0.000
المشاركة	.943**	0.000

** دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS26.

تبين معاملات الارتباط بالجدول أعلاه أن العلاقة بين معاملات كل محور مع المحور الإجمالي لفقرات استبانة الدراسة هي علاقة طردية قوية، لأن معاملاتها قدرت بـ: 0.887 و0.943 وهي قريبة جدا من الواحد 1، كما أنها دالة إحصائيا؛ وبالتالي يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي وكذا الصدق الظاهري.

8-3-2- قياس ثبات أداة الدراسة:

يعتبر من العوامل المهمة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، أن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن ا لإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وفي أوقات مختلفة" (الدهشة، 2006، ص78).

للتأكد من ثبات أداة الدراسة كان من الضروري إجراء اختبار Cronbach's Alpha، كما يلي:

جدول رقم 5: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

	عدد العبارات	معامل الثبات
الاستبانة ككل	17	0.889
المحور الأول	8	0.674
المحور الثاني	9	0.894

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 5 يتضح أن محوري الدراسة يتسمان بالثبات لأن قيمة α لهما بلغت 0.674 و0.894، كما أن قيمة α بالنسبة للاستبيان ككل بلغت 0.889 ما يعكس معدل ثبات قوي، وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بالنسبة للمبحوثين، أي أنهم يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما قصدها الباحث، ومنه يمكن اعتماده لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر بـ: 88.9%.

8-3-3- وصف أداة القياس:

إن الهدف الرئيس ي من إعداد الاستبيان هو حصولنا قدر الإمكان بيانات بصيغة عددية رقمية لتسهيل عملية المعالجة الإحصائية وقياس مدى صلاحية الفرضيات المدروسة إحصائيا وتم تحديد بعض مبادئ الحوكمة إلى محورين؛

المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بمؤشر الشفافية في المؤسسة محل الدراسة، وتضمن 08 عبارات؛

المحور الثاني: تضمن عبارات خاصة بمؤشر المشاركة في المؤسسة محل الدراسة وقد تضمنت 09 عبارات.

8-4-3- مقياس الاستبيان

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيرا وتنوعا، وبالاعتبار يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول التالي:

جدول رقم 6: مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقبشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: أيمن صالح سلامة، الإحصاء (أسس ومبادئ)، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان، 2013، ص: 238.

8-4- مجالات البحث

المجال الزماني: تم الشروع في هذا البحث بداية من شهر افريل، أما ا لاستبيان بدأ تحضيره في أوائل شهر ماي، أما توزيع الأداة فكانت أواخر شهر ماي، وقد بدأنا في تحليل وفرز النتائج بعدها مباشرة، ليتم إخراج العمل في بداية شهر جويلية

المجال المكاني: تمثل المجال المكاني في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.

8-5- المعالجة الإحصائية المستعملة

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية والبرامج من أجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة الدراسة حول واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.

- البرامج المستخدمة في معالجة البيانات: تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات المناسبة في التحليل والتي تعتمد أساسا على نوع البيانات المراد تحليلها على الأهداف وفرضيات الدراسة.

- الأدوات الإحصائية

- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص وعينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون التالي:

النسبة المئوية = (تكرار العبارة × 100) / المجموع الكلي

معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum Vi}{Ve}\right)$$

حيث:

A : يمثل ألفا كرونباخ.

N : يمثل عدد الأسئلة.

Ve : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi : يمثل التباين لأسئلة المحور.

المتوسط الحسابي المرجع: يعد من أهم الأدوات الإحصائية لدى مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة ليساعد على التقسيم والتحليل الجيدة للظاهرة المدروسة، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$X = \sum_{N}^{n} Xi$$

حيث:
X= يمثل المتوسط الحسابي المرجع.
Xi= يمثل قيمة الأسئلة.
N= يمثل عدد الأسئلة.

الانحراف المعياري: عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$S = \frac{\sqrt{\sum(\mathrm{Xi}-\mathrm{X})^2}}{\mathrm{N}}$$

حيث:
S= يمثل الانحراف المعياري.
Xi= يمثل قيمة الأسئلة.
X= يمثل المتوسط الحسابي المرجع.
N= يمثل عدد الأسئلة.

- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26)، حيث أنه محصور ضمن المجال] 1؛ -1[أي بين الواحد الصحيح الموجب والواحد الصحيح السالب، فإذا اقتربت القيمة من الواحد الصحيح الموجب هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي قوي جدا، والعكس إذا اقتربت من 0 هذا يعني أن هناك علاقة طردية ذات تأثير سلبي جدا بين المتغيرات والعكس إذا اقتربت من 0 فهناك علاقة عكسية ذات تأثير سلبي ضعيف جدا بين المتغيرات، أما إذا تساوت القيمة مع الصفر هذا يعني لا توجد علاقة بين المتغيرات، كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي الحدود الدنيا والعليا حيث تم حساب المدى (5-1 =4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس لحصول على طول الخلية أي 4/5=0.80 وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و يمكن توضيح ذلك الخلية من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم 7: طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي

	طول الخلية	الدرجة	الدلالة (القبول)
الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول السابق يتضح أن طول الخلية يساوي 0.80 في كل فئة وذلك لتحديد الحد الأدنى والمتوسط والأعلى لهذه الخلية في مقياس ليكرت الخماسي.

9- النتائج الميدانية للبحث

9-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول في ظل الفرضية الجزئية الأولى

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستبانة وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS26. استجابة أفراد العينة نحو تطبيق مؤشر الشفافية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسه وسيتم اختبار البيانات هذا المحور خلال الفقرات من (1-8) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 8: استجابة أفراد العينة نحو تطبيق الشفافية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
01	3.690	0.882	مرتفع
02	3.365	1.102	متوسط
03	2.740	0.954	منخفض
04	3.240	1.126	متوسط
05	3.240	1.080	متوسط
06	3.390	1.215	متوسط
07	3.415	0.984	متوسط
08	3.115	1.097	متوسط
محور الشفافية	3.274	0.585	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليلSPSS26

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات المحور بعنوان الشفافية، يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 1 "توفر مديرية الشباب والرياضة البيانات والمعلومات المتعلقة بنشاطها والتي تهم المواطن"، يميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.690) وانحراف معياري (0.880)، فيما يخص الاهتمام بالمواطنين من ناحية توفير المعلومات اللازمة.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 2 نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.365)، وانحراف معياري (1.102)، فيما يخص عبارة سهولة حصول المواطن على المعلومة المناسبة وفي التوقيت المناسب، وذلك لكون الشفافية في التعامل مع المواطن موجودة نوعا ما.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 3 للمحور الأول يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (2.740) وانحراف معياري (0.954)، فيما يخص عبارة توفر مديرية الشباب والرياضة الجوانب الضرورية المساعدة للموظف القيام بمهامه بكفاءة،

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 4 للمحور الأول المتضمن الشفافية يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.240) وانحراف معياري (1.126)، فيما يخص مهام وصلاحيات مدير مديرية الشباب والرياضة كافية لتحقيق الأهداف.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 5 للمحور يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.240) وانحراف معياري (1.080)، فيما يخص عبارة يوجد نظام واضح يوفر المعلومات عن إيرادات ونفقات مديرية الشباب والرياضة وهذا يعود إلى طبيعة نظام العمل على مستوى ولاية تبسة.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 6 للمحور الأول بعنوان الشفافية يميل نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.390) وانحراف معياري (1.215)، فيما يخص عبارة يدلي المسير بمعلومات عمله بأمانة وموضوعية لقيادته.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 7 للمحور الأول يذهب نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.415) وانحراف معياري (0.984)، فيما يخص عبارة توجد نزاهة في عرض القوائم المالية لمديرية الشباب والرياضة، وهذا ما يدل على التشدد والشفافية في التعاملات المالية والميزانية على مستوى المديرية.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 8 للمحور الأول يذهب نحو موافق، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.115) وانحراف معياري (1.097)، فيما يخص عبارة يتخذ المسؤول قراراته بمسؤولية ونزاهة، وذلك وفقا لما ينص عليه القانون.

ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الأول، نجد أن أغلبية المستجوبين ووفقا لمقياس Likertالخماسي، يوافقون بدرجة متوسطة على ما جاء في عباراته، ووفقا لمتوسط حسابي (3.274)، وانحراف معياري (0.585)، ما يدل أيضا على اقتراب وجهات نظر المستجوبين بنسب وقيم مرتفعة فيما يخص الشفافية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.

9-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني في ظل الفرضية الجزئية الثانية

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من 9-17 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 9: استجابة أفراد العينة نحو تطبيق المشاركة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
09	3.765	1.025	مرتفع
10	3.340	0.948	متوسط
11	3.540	0.985	منخفض
12	2.990	1.086	منخفض
13	3.090	1.215	منخفض
14	2.740	1.149	منخفض
15	3.140	1.098	منخفض
16	3.690	1.285	مرتفع
17	3.165	1.106	منخفض
محور المشاركة	3.273	0.812	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليلSPSS26

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل عبارات المحور الأول بعنوان المشاركة، يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 1 يميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.765) وانحراف معياري (1.025)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص العبارة القائلة تحرص مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة على الاستقبال الحسن للمواطنين والرد على انشغالاتهم.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 2 نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.340)، وانحراف معياري (0.948)، وهذا يدل على اقتراب وتشابه وجهات نظر المستجوبين فيما يخص عبارة تعمل مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة على تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات العامة ووضع البرامج والمخططات، وذلك لكون المشاركة والتعاون بين الموظفين لإتمام العمليات الإدارية وتطبيق فعاليات الحوكمة بأتم وجه.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 3 للمحور الثاني يميل نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.540) وانحراف معياري (0.985)، فيما يخص عبارة تدعم مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة الجهود والمبادرات التطوعية للمشاريع الخيرية محليا.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 4 للمحور الثاني المتضمن المشاركة يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (2.990) وانحراف معياري (1.086)، فيما يخص العبارة التي تنص على "تعمل مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة على تهيئة السبل والآليات المناسبة للموظفين من أجل المساهمة في عمليات صنع القرار".

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 5 للمحور الثاني يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.090) وانحراف معياري (1.215)، فيما يخص عبارة تحرص مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة على إيجاد مناخ للمشاركة والتشاور.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 6 للمحور الثاني بعنوان المشاركة يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (2.740) وانحراف معياري (1.149)، فيما يخص عبارة تقدم مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة الدعم اللازم للموظف بما يساعده على التقدم والتطور.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 7 للمحور الثاني يميل نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.140) وانحراف معياري (1.098)، فيما يخص عبارة تستند مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة على معايير الرشادة في المهام التنفيذية.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 8 للمحور الثاني يذهب نحو موافق، بمستوى مرتفع من القبول، وبمتوسط حسابي (3.690) وانحراف معياري (1.285)، فيما يخص عبارة نجاح مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة مرهون بمشاركة إطاراتها في عملية التسيير.

يلاحظ أن اتجاه المستجوبين في العبارة 9 للمحور الثاني يذهب نحو محايد، بمستوى متوسط من القبول، وبمتوسط حسابي (3.165) وانحراف معياري (1.106)، فيما يخص عبارة توفر روح المبادرة والحالة الذهنية لدى الموظف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

ووفقا لما تم تحليله في عبارات المحور الثاني، نجد أن أغلبية المستجوبين متذبذبة الاتجاه بين محايد وموافق، وفقا لمقياس Likert الخماسي، كإجمالي العبارات بدرجة محايد ومستوى قبول متوسط، ووفقا لمتوسط حسابي (3.273)، وانحراف معياري (0.812)، فيما يخص محور المشاركة على مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة.

9-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة

- اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات العملية تشترط أن تكون التوزيع طبيعيا.

قد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستبيانات وجمعها وكانت النتائج كمائلي:

جدول رقم 10: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
الشفافية	08	0.113	0.200*
المشاركة	09	0.108	0.200*

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي SIG>0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعملية.

ثانيا: اختبار الفرضيات لاختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على نتائج اختبار One way ANOVA، وتم الاستناد إلى مستوى دلالة (α0.05 ≥) عند تحليل فرضيات الدراسة.

9-3-1- المحور الأول (الفرضية الأولى):

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطبيق مؤشر الشفافية مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم حساب المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول ثم مقارنة النتيجة بالفئات المذكورة سابقا وهذا الجدول يوضح ذلك:

جدول رقم 11: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الشفافية	3.27	درجة موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

من خلال نتائج جدول التحليل الموضح أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق مؤشر الشفافية في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة قدر ب 3.27 الذي يدل على موافقة متوسطة، وهذا ما يعكس آرائهم حول مدى تطبيق مؤشر الشفافية الذي يعمل على تحسين الأداء وبالتالي إثبات صحة الفرضية الأولى.

9-3-2- المحور الثاني (الفرضية الثانية):

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطبيق مؤشر المشاركة مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة؛ لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم حساب

المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني ثم مقارنة النتيجة بالفئات المذكورة سابقا وهذا الجدول يوضح ذلك:

جدول رقم 12: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور المشاركة	3.27	درجة موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

من خلال نتائج جدول التحليل الموضح أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق مؤشر المشاركة في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة قدر ب 3.27 الذي يدل على موافقة متوسطة، وهذا ما يعكس آرائهم حول مدى تطبيق مؤشر المشاركة الذي يعمل على تحسين الأداء وبالتالي إثبات صحة الفرضية الثانية.

9-3-3- الفرضية الرئيسية:

تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها: يدرك أعوان وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة على وجه الخصوص- مؤشرات الحوكمة (الشفافية-المشاركة) كمتطلبات لتحسين الأداء؛

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية تم حساب المتوسط الحسابي التجميعي للمحور الأول والثاني كمايلي:

جدول رقم 13: اختبار الفرضية الرئيسية

	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
محور الشفافية والمشاركة	3.27	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل SPSS26.

من خلال نتائج جدول التحليل الموضح أعلاه، أن المتوسط الحسابي التجميعي لإجابات أفراد العينة حول تطبيق مؤشرات الحوكمة كمتطلبات لتحسين الأداء دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة قدر ب 3.27 الذي يدل على موافقة متوسطة، وهذا ما يعكس آرائهم حول مدى تطبيق المؤشرات لتحسين آداء الهيئات الرياضية وبالتالي إثبات صحة الفرضية الرئيسية.

- الاستنتاج العام:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي واقع الحوكمة في الهيئات الرياضية من وجهة نظر الإطارات والعاملين مديرية التربية لولاية تبسة ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات، ثم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وإثبات صدق الاستبيان بناءا على معامل ألفا كرونباخ وبرنامج SPSS26، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية لتحليل نتائج الاستبيان، كما تم الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل للنتائج المتعلقة بالبيانات في استجابات أفراد العينة نحو متطلبات تطبيق مؤشرات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة وذلك من خلال المحاور الفرعية المتمثلة في الشفافية والمشاركة، وقد تم التوصل من خلال تحليل النتائج إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمدى تطبيق مؤشرات الحوكمة في الهيئات الرياضية من وجهت نظر أفراد عينة الدراسة في مديرية الشباب و الرياضة لولاية تبسة كما يتضح من خلال الفرضيات الفرعية تبني مديرية الشباب والرياضة لمؤشرات الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمشاركة لتوفير البيانات والمعلومات بطريقة سهلة وسريعة دون وجود غموض لتجنب المشاكل وسوء الفهم الحاصل في أغلب الأحيان بين الموظفين بالإضافة إلى

ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف.

- الخاتمة

في إطار ما سبق تم توضيح دور الحوكمة في ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، باعتبار هذه الأخيرة التقاء الممارسات والقواعد والإجراءات السليمة لإدارة المؤسسة، إذ تقوم على الشفافية في التسيير ومشاركة المواطنين والمجتمع كطرف فعال في صنع القرار وهذا ما يتطلب إتباع مؤشرات الحوكمة من شفافية ومشاركة وفعالية وغيرها..، من أجل القضاء على المحسوبية والإجراءات البيروقراطية والفساد المالي والإداري وتحسين أداء الهيئات الرياضية فإن تطويرها صار إحدى أولويات الدولة للنهوض بالإدارات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة تم الوقوف على جملة من النتائج في الدراسة تتمثل في:

- الهيئات الرياضية تلجأ إلى تطبيق مؤشرات الحوكمة من أجل القضاء على الفساد المالي والإداري والمحسوبية وذلك بتطبيق الأمثل لها؛
- تعمل الهيئات الرياضية على تطبيق مؤشرات الحوكمة من أجل تحقيق التنمية المحلية؛
- للحوكمة مكانة كبيرة في شتى المجال الرياضي وهذا مما جعلها محل اهتمام الهيئات الرياضية؛
- تحسين الأداء يتطلب فاعلية أجهزة الإدارة الرياضية المتمثلة في الانضباط والشفافية والمشاركة المجتمعية والالتزام بمبادئ الحوكمة؛
- تقوم مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة باتخاذ إجراءات تسهل من تطبيق مؤشرات الحوكمة؛
- تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف مؤشرات الحوكمة بالمؤسسة يؤدي إلى الحصول على معلومات ذات مصداقية وشفافية وذلك بالإفصاح عن مختلف المعلومات التي تخدم جميع الأطراف والمواطنين؛
- تواجه مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة مجموعة من العراقيل والمعيقات التي تحد من التطبيق الجيد لمؤشرات الحوكمة؛
- تقوم مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة على إرساء مجموعة من المبادئ من خلال تطبيق الآليات المناسبة والعوامل الأساسية للوصول إلى الحوكمة الجيدة التي تقوم على خلق معايير العدالة والإفصاح والمسؤولية؛
- تقوم مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة بتطبيق مبدأ الشفافية بنسبة متوسطة نسبيا وذلك من خلال إفصاحها عن المعلومات والعمل على وصولها لجميع الأطراف عن طريق وسائل الإعلام الاقتراحات والتوصيات.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تقديم بعض الحلول لمعالجة المعوقات والتحديات التي تواجهها الهيئات الرياضية الجزائرية بصفة عامة ومديرية الشباب والرياضة تبسة بصفة خاصة فيما يلي:

- ضرورة تطبيق نظام الحوكمة وتفعيله في جميع المؤسسات الإدارية؛
- زيادة درجة الاهتمام بموضوع الحوكمة والالتزام بالمبادئ والآليات الداعمة لها لاكتساب الثقة؛
- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بشكل أوسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد تطبيقها بشكل السليم؛
- تحسين الكفاءة في الأداء داخل الإدارة المحلية والاستجابة لمتطلبات الحوكمة؛
- العمل الجاد على إصلاح الإدارة الرياضية إصلاحا جادا وفعليا يأخذ كامل الجوانب؛

- إنشاء مواقع إلكترونية خاصة بكل بلدية يتم نشر من خلالها المداولات والتقارير والإنجازات المحققة التي تسهل إطلاع المواطنين على مختلف المعلومات بأكثر شفافية التي تزيد من كفاءة الخدمات الإدارية والعامة؛

- قائمة المراجع

- تيرس، عوديشو. (2015). *الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق*، بغداد، العراق: الأكاديمية الأولمبية العراقية.
- لخضر، أوصيف. (2017). *تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات*، أطروحة دكتوراه، المسيلة: جامعة محمد بوضياف الجزائر.
- بلال، بوقرة. (2015). *تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة*، قسم إدارة وتسيير رياضي، المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- عبد المجيد، الصالحين. (2021). الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 12(1)، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، ص ص619- 639.
- أمين السيد، أحمد لطفي. (2010). *المراجعة وحوكمة المؤسسات*، الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- حاتم رياض مصطفى، اصلان. (2015). *مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية*، نيل شهادة الماجيستير، كلية التجارة، غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- Hoyza, R., & Cuskelly, G. (2007). Sport governance, UK: Oxford ox2 8dp.
- مؤيد، سعيد. (2002). *تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي*، الأردن: دار عالم للكتاب الحديث.
- محمد أكرم، العدواني. (2002). *العمل المؤسسي*، لبنان: دار بن حزم.
- رفاعي محمد، رفاعي. (1999). *الأصول العلمية للإدارة والتنظيم*، مصر: دار الهاني للطباعة.

خليل محمد حسن، الشماع وكامل خضر، محمود. (2014). *نظرية المنظمة*، المجلد 5، عمان، الأردن: دار المسيرة

زياد بن عبد الله، الدهشة. (2006). *منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية*، دمشق، سوريا: دار الفكر.

- أيمن صالح، سلامة. (2013). *الإحصاء (أسس ومبادئ)*، المجلد 1، عمان، الأردن: دار النشر والتوزيع.