

دور مبادئ الحوكمة في تطوير الاداء المتميز للعاملين بالادارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

The role of the governance principles in developing the performance of distinguished sports administration workers from the point of the staff of directorate of youth and sports of the wilaya of Bouira

سليمان قاضي مؤمن ، رامي عزالدين

¹ مؤسسة الانتماء كاملة: معهد الرياضة بجامعة اكلي محند اولحاج البويرة ، slimanekadimoumen12@gmail.com

مخبر الانتماء: مخبر العلوم الحديثة في النشاطات البدنية والرياضية جامعة البويرة

² مؤسسة الانتماء كاملة: معهد الرياضة بجامعة المسيلة ، Azeddine.rami@univ-msila.dz ، مخبر الانتماء: مخبر العلوم

الحديثة في النشاطات البدنية والرياضية جامعة البويرة

تاريخ الاستلام: 2019/08/21 تاريخ القبول: 2019/11/17 تاريخ النشر: 2019/12/19

الملخص :

هدفت الدراسة الى التعريف بمفهوم الحوكمة ومكوناتها واهميتها ومفهوم أداء العاملين بالادارة الرياضية بالإضافة الى توضيح دور مبادئ الحوكمة (الإفصاح , الشفافية , مسؤوليات مجلس الإدارة , حكم القانون والمساواة والعدالة) في تطوير أداء العاملين بالادارة الرياضية وخاصة بمديرية الشباب والرياضة لولاية بويرة , كما تكونت عينة البحث من 40 إداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي باعتباره انطباق المنهج لطبيعة الدراسة وتعتبر الاستبانة المتكونة من 3 محاور من ادوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. ونتج عن هذا البحث مجموعة من النتائج منها يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تطوير أداء العاملين بالادارة الرياضية , بالإضافة الى ان مبدأ الإفصاح والشفافية يعتبر من أبرز مبادئ الحوكمة المطبق في المديرية. الكلمات المفتاحية : الحوكمة – الاداء - الادارة الرياضية – مديرية الشباب والرياضة

RÉSUMÉ :

Cette étude a pour but de définir le concept, les comportements et l'importance de la gouvernance, aussi le concept de la performance des employés, dans l'administration sportive.

Le rôle des principes de la gouvernance (l'éloquence, la transparence, les responsabilités du conseil d'administration, état de droit et d'égalité) a également été clarifier dans le développement de la performance des employés de l'administration sportive et précisément dans la DJS de la wilaya de Bouira.

L'échantillon de recherche provenait de 40 administrateurs de la DJS de la wilaya de Bouira.

Le chercheur s'est appuyé sur la méthode descriptive analytique qui est la plus approprié à la nature de cette étude. En ce qui concerne l'outil d'étude, un questionnaire a été utilisé à partir de 3 axes pour recueillir des informations. Ce questionnaire a été analysé à l'aide du programme SPSS.

Le chercheur a trouvé différents résultats, parmi elles :

-Une bonne application des principes de la gouvernance conduit au développement des performances des employés dans l'administration sportive.

-Le principe d'éloquence et de transparence

mots clés : La gouvernance -La performance- l'administration sportive - La direction de la jeunesse et des sports (DJS)

- الخطوات المنهجية المتبعة للمقال العلمي:

-الجانب النظري

1- مقدمة واشكالية الدراسة :

تواجه الإدارة العديد من الصعوبات التي أضحت تؤثر بشكل كبير على أدائها بشكل عام وعلى تحقيق أهدافها بشكل خاص، من هذه الصعوبات ما هو خارجي يتعلق بالنظم والتشريعات وطبيعة العلاقة مع السلطات ومنها ما هو داخلي يظهر من خلال تضارب المصالح بين المساهمين ومجلس الإدارة وحتى الافراد باعتبار أن الفرد العامل هو المحور

الرئيسي في نجاحها أو فشلها وفي ظل غياب الإفصاح والشفافية والثقة في التقارير واستفراد مجلس الإدارة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وعدم متابعة التنفيذ وغياب عنصر المساءلة والذي انعكس سلبا على فعالية الأداء المتميز وتحقيق الاهداف فالادارات بأكملها ومنها الرياضية تتطلع إلى إيجاد آلية عمل مميزة تبدأ لمساتها في تحقيق تنامي المؤسسة، فالإدارة المعاصرة تقوم على فلسفة جديدة تعتمد على التفوق والابتكار والاعتماد على القوى البشرية عالية المهارة، يمكن تلخيصها بمفهوم الحوكمة وهي من المفاهيم الحديثة التي تشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من ناحية (bai, et.al, 2002, p20) ، وأعضاء الجمعيات العمومية والممولين من ناحية أخرى.

وقد ظهرت حاجة إليها في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 ثم الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام 2008 (احمد الشريف، 2018).

وبما ان ممارسة الحوكمة المؤسسية ينعكس في العلاقة بين مجلس الادارة وبين الادارة اليومية للمنظمة (العمال ...) ومن لهم مصلحة في الرياضة المعنية او المنظمة الرياضية، و تصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة بانه الالتزام بالسعي نحو التحسن المستمر والذي هو من الخواص الاساسية المهمة في الادارة الرياضية

كما يذكر جاك روج وهو رئيس اللجنة الاولمبية الدولية السابق أن الرياضة تستند على الخلق والمنافسة الشريفة ويتحتم ان تحقق حوكمة الرياضة أعلى المستويات الممكنة من الشفافية والديمقراطية والمسائلة وان آخر هذه الاهتمامات كان وثيقة «مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الاولمبية والرياضية» التي نوقشت في المؤتمر الدولي للجنة الاولمبية الدولية في كوبنهاغن في 3- 5 / 10 / 2009 وكان لموضوع الحوكمة اهتمام بالغ في النقاشات. (د هادي عبد الله: دون تاريخ ص 9)

ومن خلال كل هذا نرى ان الذي سائر و اطلع على التطور والنمو التي مرت بها الادارات الرياضية في الجزائر منذ الاستقلالنا إلى يومنا هذا يدرك أنها واجهت العديد من المشاكل

والمعوقات التي لازمتها على امتداد هذه الفترة ، كنقص التأطير و الخبرة وانتشار الإهمال وسوء استعمال الموارد المادية والبشرية ولي لبلوغ الاهداف سعت مختلف المنظمات الى الاهتمام بعمالها من خلال رفع وتحسين أدائهم للقيام بوظائفهم الأساسية لان ذلك يعتبر من بين القضايا الرئيسية الملحة التي ينبغي على الادارة معالجتها، من خلال استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (فلاح حسن الحسيني 2003 ص 221) وبلوغ لمختلف الانجازات المحققة على مستوى الوظائف أو الأفراد المشاركين في تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة. (مجموعة خبراء 2009 ص 97)

وبعد تحليل أسباب الأزمة اكتسى معرفة والتطرق الى مبادئ الحوكمة الرشيدة والاداء المتميز للعاملين أهمية كبيرة ، حيث أصبح يشكلان عنصرا مهما ، وعامل اطمئنان بما يؤدي إلى كسب ثقة العمال والادارة ، كذلك أصبح مديرو المؤسسات يأخذون قواعد الحوكمة لم لها دورا كبيرا في تطوير الاداء من عدمه في ادارة معينة ، ولاهمية موضوع الحوكمة ومبادئها والاسهامات التي تقدمها خاصة في تحقيق الاداء العامل ممايساهم في تحقيق الاهداف المسطرة والمنشودة وجب علينا التعمق في دراسة الموضوع وهذا ما يؤدي بالباحث الى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

1-1-التساؤلات العامة والجزئية

هل هناك دور لمبادئ الحوكمة بالادارة الرياضية في تطوير اداء المتميز للعاملين من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ؟
وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية كما يلي:
- هل لمسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة كاحد مبادئ الحوكمة بالادارة الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ؟
- هل للشفافية والإفصاح والمعاملة المتكافئة كاحد مبادئ الحوكمة بالادارة الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ؟
- هل لحكم القانون والمساواة كاحد مبادئ الحوكمة بالادارة الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ؟

2-1-الفرضيات

1-2-1الفرضية العامة:

هناك دور لمبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية في تطوير أداء المتميز للعاملين من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

2-2-1الفرضيات الجزئية:

* لمسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة كاحد مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

* للشفافية والإفصاح والمعاملة المتكافئة كاحد مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

* لحكم القانون والمساواة كاحد مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

3-3-1اهداف الدراسة

معرفة ما اذا كان لمسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة كاحد مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

معرفة ما اذا كان للشفافية والإفصاح والمعاملة المتكافئة كاحد مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

معرفة ما اذا كان لحكم القانون والمساواة كاحد مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية دور في تطوير أداء المتميز للعاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة

4-4-1اهمية الدراسة

تستمد دراستنا أهميتها من طبيعة الموضوع الذي قيد الدراسة بالإضافة إلى المشاكل المطروحة ويتلخص ذلك فيما يلي

- كون الدراسة تعالج موضوعا من المواضيع التي أصبحت تعرف تداولا كبيرا على الساحة الرياضية والعالمية ألا وهو موضوع مبادئ حوكمة بغية تطوير الاداء المتميز للعاملين في الادارة الرياضية

-بيان الدور الحيوي للحوكمة في الوصول لأحسن أداء وذلك من خلال جعل المديرين ورؤساء المصالح يتعاملون بشفافية داخل المؤسسة الرياضية.

- كما تتجلى أهميتها كذلك في كونها تركز على دراسة نوع خاص من الادارة الرياضية المتمثلة في مديرية الشباب والرياضية لما لها اهمية كبيرة على تطوير القطاع الرياضي والاهتمام به

-استمرارية البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في تطوير أداء العاملين بالادارة الرياضية
2- الكلمات الدالة في الدراسة :

1-الحوكمة لغة: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني. وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها(أشرف حنا ميخائيل، 2005، ص177)

اصطلاحاً: طارق عبد العال حماد يقول أن "الحوكمة النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية"(طارق عبد العال حماد، 2005، ص5)
*الحوكمة: يرى الباحث بانها مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة وتنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين لتحقيق خطط و أهداف الادارة

2-* الاداء: ويعرفه Robem et Wirsema : الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة المدى. (وائل محمد ادريس 2009 ص38)

• يعرفه كل من Miller et Nromily : بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
(نادية سعودي 2016 ص3)

*الأداء: يعرف حسب الدراسة بأنه مدى بلوغ الاهداف وقدرة الادارة على تحقيقها مع تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها الادارة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته ومنه يؤدي الى انتعاش الادارة وبلوغ المنشود منها

3-* الادارة الرياضية :

- لغة:

- ° إدارة (اسم). إدارة مصدر أدار.
- ° أدار (فعل): أدارَ يُدير، إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار.
- ° أدار حول الشيء: دار أدار فلاناً عن الأمر: طلب منه أن يتركه، أدار على الأمر: طلب منه أن يفعله.
- ° أدار الشئ: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر-بعض، جعله يدور أدار الآلة. (قيس مجيد الحسين علوش، 2012، ص 157).

*الرياضة:

- لغة: رياض: (اسم) مصدر راض.
- رياضة: (جمع رياضات) نشاط يتضمن جهداً جسدياً ومهارة، تحكمه قوانين أو عادات تمارس عادة على نحو تنافسي، فهناك الرياضة الروحية، رياضة بدنية، رياضة الذاكرة، علوم الرياضة (معجم المعاني الجامع، 2017).
- *اصطلاحاً: الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة بمجهودات أفراد المؤسسة الرياضية ويستخدم جميع الموارد لتحقيق الأهداف (عبد اليمين بوداود، 2014، ص 51). وهي توجيه كافة المجهود داخل الهيئة الرياضية وتحقيق أهدافها.
- الإدارة الرياضية تعني الخدمة وان من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين او يؤدي خدمة عن طريق الإدارة وهي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق التخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اداءه وهي كذلك تنسيق عنصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية واخراجه بصورة نظمة من اجل تحقيق اهداف هذه الهيئة د.بن البار سعيد 2018 ص 83
- *تعريف الاجرائي: يرى الباحث على أنها مختلف المهارات المرتبطة بالتخطيط المستقبلي لمشروع الإدارة والتنظيم المحكم بين جميع مصالحها والقيام بعملية التوجيه والرقابة والقيادة والتنسيق بين مختلف المصالح والتقييم داخل هاته الهيئة التي تقدم لنا خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترفيهية أو ترويجية،

4- *مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة :

"مديرية الشباب والرياضة": مؤسسة عمومية ولائية، تابعة لوزارة الشباب والرياضة، ذات طابع خدماتي، تهتم بكل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية والشبابية، وكذا المتابعة الميدانية

للمؤسسات التابعة لقطاعها، إلى جانب التأطير البيداغوجي والتسيير الإداري، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين

3- الدراسات السابقة والمشابهة :

1-3-دراسة نبيل قبلي 2017 : اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التامين –دراسة حالة - تهدف الدراسة الى ايضاح اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية واليات تاثيرها على الاداء المالي لشركات التامين وايجاد العلاقة التي تربط بين الحوكمة وتفعيل الاداء المالي منهج الدراسة اعتمد الباحث على مزيج بين المنهج الاستقرائي والاستنباطي بادابية الوصف والتحليل اما من حيث الادوات فقد تم استخدام استبانة بالاضافة الى الملاحظة والمقابلة وتحليلها والوصول الى النتائج المرجوة المتمثلة في نتائج الدراسة النظرية وهي: يتوقف التطبيق الأمثل لمبادئ حوكمة الشركات على مدى توافر مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، بالاضافة الى ان مجلس الإدارة يعتبر المسؤول الأول عن تطبيق ومراقبة الحوكمة المؤسسية في الشركة من خلال السلطة المخولة، ولا يكتمل تطبيق مبادئ الحوكمة السابقة إلا بتطبيق مبدأ المساءلة في مختلف مستويات المؤسسة، اما نتائج الدراسة التطبيقية فتوصلت الى : من بين مبادئ الحوكمة تأثيرا في الأداء المالي هو مبدأ تفعيل دور مجلس الإدارة بالاضافة الى غياب عنصر مهم من عناصر الحوكمة المؤسسية ألا وهو عنصر الإفصاح والشفافية

2-3-دراسة شنافي نوال 2015 رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير بعنوان دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل –بسكرة تهدف الدراسة الى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المقابلة والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، حيث تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة عليهم، تم الاستعادة 90 استبانة صالحة للمعالجة ليتم تحليلها باستخدام برنامج لإحصائي SPSS.v 19 في التحليل الإحصائي للبيانات بالاعتماد على عدة مقاييس من أهمها:مقاييس الإحصاء الوصفي،معامل الانحدار،تحليل الانحدار المتعدد،تحليل التباين الأحادي واختبار T للعينات المستقل وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود دور

معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوي ر المهارات، تقييم المهارات) في تحسين الأداء البشري (المتغير التابع) ، حيث فسر متغير تسيير المهارات مانسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري.

3-3-دراسة بن عيسى ريم 2013 رسالة ماجستير بعنوان: "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء" دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية تهدف الدراسة الى البحث عن أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة اما عينة الدراسة فقد أجريت هذه الدراسة على 04 مؤسسات جزائرية مدرجة في البورصة وهي: فندق الأوراسي، مجمع صيدال ، أليانس للتأمينات، مؤسسة داخلي للسياحة والتسلية والعقار استخدم الباحث منهجين هما: الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي واستعمل الاختبار والقياس كادوات للدراسة وتوصل الى نتائج مختلف منها وجود تأثير جوهري لتطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة

3-4-ط.د زاوي زيد و د عمرون مفتاح 2018 مقال مقدم في مجلة الابداع الرياضي - القيادة التحويلية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية دراسة ميدانية للرابطة الرياضية لكرة القدم لولاية المسيلة تهدف الدراسة الى معرفة اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين في الرابطة الرياضية لولاية المسيلة كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه يتلائم مع موضوع الدراسة واستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة مكونة من 41 موظف من موظفي وعمال الرابطة الرياضية كم توصل الباحث الى نتائج مختلفة بعد تحليل النتائج المتحصل عليها كلما كانت القيادات الادارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي ومنها التأثير الايجابي والحفز الالهامي كلما كان مرؤوسها يمتلكون مهارات وقدرات ابداعية ومنه تحسين ادائهم الوظيفي في الادارة الرياضية كما تقترح الباحث عدة عناصر منها زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وخاصتا فيما يتعلق بتحسين الاداء

الجانب التطبيقي

1- الطرق المنهجية المتبعة :

1-1 الدراسة الاستطلاعية

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديرة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين. (رشيد زرواتي، 2008م، ص 176)

-إن الخطوة الأولى التي قمنا بها في بحثنا هي الدراسة الاستطلاعية التي لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر القاعدة التي يبني عليها الباحث تصورات الأولوية حول دراسته وميدان تطبيقها، وعن طريقها أيضا يقوم بتفسير النواحي الخاضعة للدراسة، من الممارسة الميدانية المهنية للباحث

ولقد تم الاتصال بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة من أجل اخذ معلومات عن عدد العمال التابعين لها وكذلك معلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر بمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا ومعرفة إمكانية القيام بالدراسة داخلها بالإضافة إلى معرفة دور مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المتميز للعاملين بالإدارة الرياضية عن طريق توزيع استبانات على العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها 06 من أصل 46 فرد مقسمة على مختلف المصالح وعدنا في يوم الموالي واخذنا الاستمارات وقد تم الاجابة عليها بالكامل من طرف الموظفين .

1-2 المنهج المتبع في الدراسة

بناء على طبيعة البحث المستخدم والاهداف التي يسعى لتحقيقها استخدم المنهج الوصفي

مسيحي

3-1 مجتمع وعينة الدراسة

تمثلو في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ويضم مجتمع الدراسة (46) فردا (06) عمال تم حذفهم لأنه تم إجراء عليهم الدراسة الاستطلاعية أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من (40) عاملا ونضرا لصغر حجم مجتمع الدراسة الذي هو اقل من 100 فردا فقد ارتأينا ان نقوم بدراسة مسحية وذلك لضمان التمثيلية أكثر، وبالتالي عينة البحث ستكون هي مجتمع الدراسة.

4-1 ادوات جمع البيانات والمعلومات

تم تصميم استبانة حول مبادئ الحوكمة ودورها في تطوير أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة،، وكانت على شكل مقياس ليكارت الثلاثي (موافق-محايد-غير موافق). موزعة على 3 محاور وذلك من خلال اعتماده على البحث النظري والدراسات السابقة

5-1 الشروط العلمية للأداة

1-5-1 صدق الاستمارة : صدق المحكمين:

حيث يحسب هذا الصدق (صدق المحكمين) بعد عرضه على عدد من المختصين والخبراء في المجال الذي يقيسه الاختبار فإذا أقر الخبراء أن هذا الاختبار يقيس السلوك الذي وضع لقياسه، وبذلك يمكن للباحث الاعتماد على حكم الخبراء (خير الدين علي أحمد عويس، 1997 م، ص 38).

وللوقوف على مدى تناسب بنود الاستمارة مع البيئة الجزائرية، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة مختلفي الدرجات العلمية شوهدهم لهم تجربة وخبرة في مجال البحث العلمي والذين كان عددهم خمسة (05) قصد تحكيمها، حيث اجمع جميع الأساتذة على مناسبة الاستمارة بعد إدخال التعديلات اللازمة والضرورية، وقد أجمعوا على صدق محتوى الاستمارة وتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله و حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن إطار الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة.

2-5-1 صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة بتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارة المحور الذي تنتمي إليه، وحساب معامل ألفا إذا حذف العنصر. والجدول رقم (1) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه. وقد اظهرت مستويات الاختبار بالنسبة لجميع محاور الاستبانة أن جميع عباراتها مرتبطة ارتباطاً دالاً إحصائياً مع عبارات المحاور التي تنتمي إليها عند مستوى معنوية (0.05). كما اتضح من الجدول رقم (1) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) مهمة وغيابها عن المحور يؤثر سلباً على قياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبانة ككل.

جدول رقم (01) معامل الثبات

عبارة	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	عبارة	الفا كرونباخ	معامل الارتباط	
	إذا حذف العنصر			إذا حذف العنصر		
	المحور الثاني			المحور الأول		
01	0,810	,7430	01	0,780	0.826	
02	0.834	,6830	02	0,785	0.751	
03	0.841	0.918	03	0.851	0.696	
04	0,832	,5470	04	0,788	0.715	
05	0,808	,7440	05	0,804	0.564	
06	0.874	,6790	06	0.831	0.781	
07	0,817	,6850	07	0.830	0.619	
08	0.789	0.88	08	0.742	0.861	
قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الاول=0.846			قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثالث=0.816			
	المحور الثالث					
01	0,589	0.554	05	0.720	0.511	
02	0,715	0.778	06	0.617	0.684	
03	0,695	0.620	07	0,671	0.635	
04	0.720	0.644	قيمة معامل الفا كرونباخ للمحور الثاني=0.729			

يتضح مما سبق أن غالبية معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامةً بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي إليه، وبذلك يتحقق للاستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للقياس.

وكان معامل الارتباط بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.908 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية ، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط

معامل الارتباط	العينة
0.908	06 افراد

1-5-3- ثبات الاستمارة :

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة لاختبار معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الذاتي ، وهي طريقة ألفا كرونباخ ، وكانت النتائج كما يلي في الجدول التالي :

جدول رقم (03) ثبات الاستمارة

محور	الحوار والأبعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
1	المحور الأول	8	06	0.846
2	المحور الثاني	8	06	0.729
3	المحور الثالث	7	06	0.942

وهذا يعني ان جميع هذه المعاملات ذات قيمة مقبولة ، وهذه القيمة مؤشرا لصلاح أداة الدراسة بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها ، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها .

1-5-4 الموضوعية: من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كآرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه، فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999 ص 13)

6-1- إجراءات التطبيق الميداني بعد إكمالنا للجانب النظري توجهنا للجانب التطبيقي الذي قمنا فيه بضبط الاستمارة الخاصة بموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ، حيث قمنا بتوزيع عليهم 40 استمارة ابتداء من 10 أفريل 2019 إلى غاية 13 أفريل من نفس السنة لأخذ ومعرفة رأيهم حول دور مبادئ الحوكمة في تطوير أداء المتميز العاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظرهم

تم استرجاع الاستمارة الموزعة عليهم ابتداء من 14 أفريل 2019 إلى غاية 17 أفريل من نفس السنة وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات ووضعها في جداول ، ثم حللنا النتائج المتحصل عليها لمعرفة ما إذا كانت فرضيتنا محققة أو عكس ذلك.

7-1- الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار الفروض لجاء الباحث الى استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss وتم حساب

1 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة.

2 - حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة المختلفة.

3 - استخدام معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات بالإضافة الى تجديره للحصول على الصدق

2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

الجدول رقم 04: يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الاول مبدأ مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير رقم العبارة
					%	%	%	
04	دائما	0.740	2.55	40	30	04	06	01
				100	75	10	15	
06	دائما	0.745	2.50	40	27	7	06	02
				100	67.5	17.5	15	

03	غالبا	0.731	2.60	40	31	02	7	يمنحني مجلس الإدارة السلطة و المسؤولية لأداء عملي بشكل حسن	03
				100	77.5	05	17.5		
05	دائما	0.671	2.50	40	25	11	04	يقوم مجلس الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة	04
				100	62.5	27.5	10		
02	دائما	0.656	2.60	40	29	07	04	يقوم مجلس الإدارة بمتابعة تقارير أداء العاملين بالمؤسسة في كل مصلحة	05
				100	72.5	17.5	10		
08	دائما	0.748	2.49	40	13	22	5	لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات في الوقت المناسب للقيام بواجباتهم	06
				100	32.5	55	12.5		
01	دائما	0.672	2.65	40	31	05	04	تأخذ القيادة بآراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة	07
				100	77.5	12.5	10		
07	غالبا	0.745	2.50	40	27	06	05	يمدني مجلس الإدارة بالدعم اللازم بما يساعدني على تحسين أداء عملي	08
				100	67.5	15	12.5		
دائما			0.703	2.652	المجموع				

يشير الجدول اعلاه الى ان احابيات عينة الدراسة المتعلقة دور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية. اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.49- 2.65) بمتوسط عام مقداره 2.507 على مقياس ليكرت الثلاثي اذ جاءت في المرتبة الاولى العبارة تأخذ القيادة بآراء ومقترحات العاملين في تطوير أدائهم داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 0.672 بينما جاءت العبارة لأعضاء مجلس الإدارة حرية الوصول للمعلومات في الوقت المناسب للقيام بواجباتهم في المرتبة الاخيرة من المحور بمتوسط حسابي قدره 2.49 وانحراف معياري قدره 0.748 وبشكل عام وبناء على إجابات أفراد العينة وكذا بعد حساب التوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب 2.652 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي(من 2.33 الى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطوير أداء العاملين ، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان قام مجلس الإدارة بكامل مسؤولياته تجاه الموظفين، كلما كان هناك تطور في أداء العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ومنه الادارة

الرياضية ، وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي انجزتها دراسة) بن عيسى ريم (2013 ونبل قبلي) و نبل قبلي 2017 والتي أكدت على أن التجارب أثبتت أن لتطبيق مبدأ مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة أثر إيجابي ، كبير على مستوى الادارة الجدول رقم 05 : يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثاني مبدأ الإفصاح والشفافية والمعاملة المتكافئة

الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	موافق	محايد	غير موافق	التقدير العبارة
					%	%	%	
06	دائما	0.745	2.34	40	22	11	09	01 تعامل المسؤولين معي بشفافية يزيد من ثقتي في أداء عملي
				100	50	27.5	22.5	
08	دائما	0.798	2.30	40	12	21	7	02 يتعامل المسؤولون مع مختلف المساهمين بعدالة واضحة
				100	30	52.5	17.5	
07	دائما	0.799	2.30	40	23	11	06	03 تطبيق نظام الترقية الواضح بالمؤسسة يزيد من مثابرتي في أداء عملي
				100	57.5	27.5	15	
02	دائما	0.573	2.60	40	25	11	3	04 برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية تطور من أدائي ومهاراتي في العمل
				100	62.5	27.5	7.5	
01	دائما	0.573	2.60	40	27	10	03	05 توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفزني على زيادة أداء عملي
				100	67.5	25	7.5	
03	دائما	0.740	2.55	40	31	3	06	06 وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة يتم نشر كل المعلومات المهمة فيها بصفة منتظمة يساعد على زيادة فعالية أداء عملي
				100	77.5	7.5	15	
05	دائما	0.713	2.45	40	27	04	09	07 إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات المهمة في الوقت المناسب تحسن من أداء عملي بالمؤسسة
				100	67.5	10	22.5	
04	دائما	0.672	2.50	40	26	10	04	08 عرض المعلومات المفصّل عنها بشكل واضح وسهل ومرتب يسهل أداء عملي
				100	65	25	40	
				2.423				المجموع
		0.702						

يشير الجدول اعلاه الى ان احابات عينة الدراسة المتعلقة بالمحور الاول المتعلق بمعرفة ما هو دور مبدأ الإفصاح والشفافية في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية. اذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.30- 2.60) بمتوسط عام مقداره 2.423 على مقياس ليكرت الثلاثي اذ جاءت في المرتبة الاولى العبارة توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفزني على زيادة أداء عملي بمتوسط حسابي قدره 2.60 وانحراف معياري قدره 0.573 بينما جاءت العبارة يتعامل المسؤولون مع مختلف المساهمين بعدالة واضحة في المرتبة الاخيرة من المحور بمتوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري قدره 0.798 وبشكل عام وبناء على إجابات أفراد العينة وكذا بعد حساب التوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب2.528 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي) من 2.33 الى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور مبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة في تطوير أداء العاملين، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان هناك إفصاح وشفافية وعادالة في المعلومات كلما كان هناك تطور في أداء العاملين داخل الادارة الرياضية وهو يعتبر مبدأ مهم لتطوير أداء العاملين ، وهو ما أكدته الدراسة التي انجزتها (دراسة شنافي نوال 2015 ونبيل قبلي 2017) حيث أكدت على تدعيم مبدأ الإفصاح والشفافية والمعاملة المتكافئة ، وتحسين نوعية المعلومات يساهم في تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم 06 : يبين نتائج استجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات المحور الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق			التقدير رقم العبارة
				موافق	محايد	غير موافق	
07	0.799	2.30	40	23	09	08	01 الترتيبات والعلاوات العادلة والمناسبة تزيد من فعالية أدائي
			100	57.5	22.5	20	
05	0.643	2.65	40	33	03	04	02 يساعدني النظام الداخلي للمؤسسة على تنفيذ مهام عملي على أكمل وجه
			100	82.5	7.5	10	
04	0.643	2.65	40	31	05	04	03 المساواة في تقديم الأوسمة وشهادات التقدير تزيديني مثابرة لتقديم الأفضل تجاه عملي
			100	77.5	12.5	10	
03	0.642	2.60	40	33	04	03	04 وجود معاملة عادلة لجميع العاملين في المؤسسة يحسن من أدائهم
			100	82.5	10	7.5	
06	0.672	2.51	40	25	11	04	05 كافة العاملين على إطلاع تام بالقانون الداخلي للمؤسسة مما يساعدهم على تأدية عملهم بشكل جيد
			100	62.5	27.5	10	
01	0.536	2.69	40	32	06	02	06 العدالة في أجور و رواتب العاملين تحمسهم على الرفع من أداء عملهم
			100	80	15	05	

02	0.643	2.66	40	30	07	03	توجد تشريعات وقوانين تحمي العاملين أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة."	07
			100	75	17.5	7.5		
	0.653	2.646						

يشير الجدول اعلاه الى ان احابات عينة الدراسة المتعلقة هل مبدأ حكم القانون والمساواة دور في تطوير أداء العاملين اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.30- 2.69) بمتوسط عام مقداره 2.646 على مقياس ليكرت الثلاثي اذ جاءت في المرتبة الاولى العبارة العدالة في أجور و رواتب العاملين تحمسهم على الرفع من أداء عملهم بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري قدره 0.536 بينما جاءت العبارة الترقيات و العلاوات العادلة والمناسبة تزيد من فعالية أدائفي المرتبة الاخيرة من المحور بمتوسط حسابي قدره 2.30 وانحراف معياري قدره 0.799 وبشكل عام وبناء على إجابات أفراد العينة وكذا بعد حساب التوسط المرجح الإجمالي للمحور و المقدر ب 2.646 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكرت الثلاثي)من(2.33 الى 3) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار دائما على أداة البحث وهو ما يؤكد من صحة التساؤل الموضوع والذي يبحث عن دور مبدأ حكم القانون والمساواة في تطوير أداء العاملين، و أكدت النتائج الموضحة أعلاه أنه كلما كان قام مجلس الإدارة بكامل مسؤولياته تجاه الموظفين، كلما كان هناك تطبيق للقوانين وكان هناك عدل بين العاملين كلما كان هناك تطور في أداء العاملين دخل مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ومنه الادارة الرياضية وهو يعتبر عنصر مهم في ذلك، وهو ما أكدته الدراسة التي انجزتها) دراسة العابدي 2016 دلالات حيث أكدت على أن مبدأ حكم القانون يقيس مدى ثقة العاملين بالقوانين التي تحكم الادارة

3- الاستنتاجات والاقتراحات:

بناء على الدراسة التي قام بها الباحث بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ومع التوصل الى مختلف النتائج المتحصل عليها و القيام بتحليلها ومناقشتها يتضح يوما بعد يوم اهمية الحوكمة بالنسبة لقطاع الرياضة بشكل خاص وهذا ما يؤدي بنا الى صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن خلال كل هذا فاءن مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة من بين الادارات الرياضية التي تساهم في خدم المجتمع وتحقيق اهداف عامة تؤدي الى تطوير الجانب الرياضي في الولاية ولا يكون هذا الا من خلال وجود كوادر وموظفي ذو كفاءة عالية يساهمون في تحقيقها ومن اجل الاستمرارية على نحو ثابت كان لابد من الادارة العمل على تحسين ادائهم اكثر والاهتمام بهم وتطويرهم وتقديم خدمات تتماشى مع الواقع المتاح سواء على المستوى المحلي او الوطني ككل ولا يتم ذلك الا من خلال تضافر مجموعة من الجهود من بينها مبادئ الحوكمة لانها جزء من دراستنا والهدف منها تحسين اداء المتميز بطبيعة الحال للعاملين اذ استعملت هذه المبادئ بطريقة جيد وفعالة تساهم في الوصول الى المستوى المطلوب انجازه والرقى بالجانب الرياضي او الرقى بالمديرية ككل الى نحو افضل ولاعتبار ان الحوكمة من بين المجالات الراءدة في الوقت الحالي سواء على المستوى العالمي او الوطني لانها تساهم بشكل فعال في اتخاذ القرارات الصائبة ومحاربة الفساد الاداري وتطوير الاهداف وكذلك الاداء الوظيفي للعامل كما تعرف الحوكمة بالحكم الراشد هذه من جهة لهذا دعت مختلف الدول الاسترشاد والعمل بمبادئ الحوكمة التي دعت اليها اللجنة الدولية الالمبية والاتحادات الرياضية الدولية في 2009 وهذا كله عكس الجهود المبذولة في المجال الحوكمة ونستخلص من دراستنا هذه الاستنتاجات التالية

-تمثل حوكمة مجموعة القواعد والقوانين والنظم التي تحكم وتنظم العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في الادارة ومحيطها الرياضي والاجتماعي والتي تهدف إلى تفعيل مختلف مستويات الأداء في الادارة ، من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ التي نصت عليها مختلف الهيآت الدولية.

-لا يكتمل مبادئ الحوكمة السابقة إلا بمبدأ المساءلة في مختلف مستويات المؤسسة، فالموظفون يساءلون من طرف الإدارة، والإدارة والمراجع الداخلي يساءلون من قبل مجلس الإدارة، والمراجع الخارجي ومجلس الإدارة يساءلون من قبل المساهمين وهكذا ومنه فهو ذلك تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية ذات الصلة بالادارة ، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين .

-للحوكمة دور فعال في تحسين الاداء من خلال اتباع مبادئ الحوكمة كنظام لتسيير الموارد

-يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بالادارة الرياضية إلى تطوير أداء المتميز للعاملين ،
وضمن التطوير ورفع الأداء واتخاذ القرارات السليمة خاصة فيما يتعلق بالافصاح
والشفافية والمعاملة المتكافئة

-تؤدي مبادئ الحوكمة الى المساهمة في زيادة النشاط والفعالية في اداء العاملين في مديرية
الشباب والرياضة ومنه في الادارة الرياضية وتؤدي الى بلوغ الاهداف المنشودة
اما الاقتراحات فتمثلت في :

-لايزال تطبيق مبادئ الحوكمة في الادارة الرياضية لم يأخذ بالجدية اللازمة، لذلك فإنه على
السلطات العليا إصدار مجموعة قوانين وتشريعات أكثر صرامة لإجبار الشركات على تطبيق
مبادئ الحوكمة، ومراقبة تطبيقها من خلال ضرورة تقديم تقرير سنوي عن مدى الالتزام
بهذه المبادئ

-لابد من نشر ثقافة الحوكمة لدى أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من خلال عقد ندوات
ومؤتمرات تشيد بدور مبادئ الحوكمة في تفعيل أداء الادارة والقوانين والتشريعات المنظمة
-على غرار بعض الدول، لابد على السلطات القائمة على قطاع الرياضي إصدار دليل
يتضمن آليات ومبادئ حوكمة الادارة الرياضية يتوافق والطبيعة الجزائرية
-لا يمكن أن يكتمل تطبيق حوكمة الادارة الرياضية في الجزائر ما لم يتم تفعيل دور
السلطات الرقابية الفعالة ، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في ضمان تطبيق مبادئ
الحوكمة .

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وتوسعة مجال البحث وجب على الباحث طرح
المواضيع التالية للبحث

-دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء الإداري للمؤسسات الرياضية .

-متطلبات تطبيق الحوكمة في الادارة الرياضية

-واقع وآفاق استخدام الحوكمة الالكترونية

-أهمية الالتزام بمتطلبات ومبادئ الحوكمة للحد من التلاعب وتحسين جودة الادارات
الرياضية

4- قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة.

- 1- احمد الشريف : الرياضة والحوكمة التوجه العالمي لاداء المنظمات الرياضية ، دار الفكر العربي الطبعة الاولى القاهرة ، مصر ، 2018
- 2- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر 2008
- 3- منسي محمود عبد الحليم :منهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003
- 4-خير الدين علي أحمد عويس ، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 1997
- 5- مروان عبد المجيد :الاختبارات والقياس في التربية الرياضية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الاردن ، 1999 ،
- 6-بوداود عبد اليمين: متطلبات الاحتراف الرياضي ،الدار الوطنية للكتاب ،الجزائر العاصمة ، 2014
- 7-أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، القاهرة ، 2005 ،
- 8-طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب-، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005
- 9 - علاقي مدني عبد القادر:إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية للنشر العلمية، جدة، ط 3 2007
- 10-وائل محمد صبيحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء بطاقة تقييم متوازن ، ط 1 ، دار وائل للنشر والطباعة، 2009 الأردن،
- 11-فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، "إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط 02. 2003 ،
- 12-د هادي عبد الله و تيرس عوديشو :الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق، الاكاديمية الاولمبية العراقية ، دون تاريخ
- 13-د.بن البار سعيد : الاستثمار ودوره في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل الادارة الرياضية ،مجلة الابداع الرياضي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، المجلد رقم 09 العدد رقم 02 ديسمبر 2018
- 14-د. زاوي زيد و د. عمرو مفتاح: القيادة التحولية واثرها على الاداء الوظيفي للعاملين في الادارة الرياضية ، مجلة الابداع الرياضي ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، المجلد رقم 09 ، العدد رقم 02 ديسمبر 2018

15-نادية سعودي، وآخرون، أثر تطبيق الحوكمة على أداء البنوك التجارية، الملتقى العلمي الدولي حول التوجهات الحديثة للسياسة المالية للمؤسسة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10.11 أكتوبر، 2016،

16-مجموعة خبراء، "قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي-أعمال مؤتمرات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009،

17-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول"التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، بالتعاون مع الإتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين، ووزارة الاستثمار "مركز المديرين". بجمهورية مصر العربية والمنعقدة في الشارقة-دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2001

18-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول"التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، بالتعاون مع الإتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين، ووزارة الاستثمار "مركز المديرين" بجمهورية مصر العربية والمنعقدة في الشارقة-دولة الإمارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005-

19-العابدي دلال بعنوان: حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016

20- دراسة شنافي نوال بعنوان: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015

21-بن عيسى ريم بعنوان:تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013

22-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ 05 رمضان 1427 الموافق لـ:28ديسمبر 2006، العدد:61

3.Alamgir,M.(2007), corporate governance: A Risk perspective,paper presented to: crooporate governance and reform: pavingthe way to financial stability and development ,a conferenceizedby the Egyptian Banking Institute, cairo,may