

دور مبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

The role of the principles of governance in increasing the effectiveness of strategic planning in the sports institution from the point of view of the employees of the

Directorate of Youth and Sports in M'sila.

زقعار فاروق¹ ، بوساق فتيحة² .

Zagaar farouk¹, boussag fatiha² .

جامعة محمد بوضياف - المسيلة - مخبر التعلم والتحكم الحركي farouk.zegaar@univ-msila.dz¹

جامعة محمد بوضياف - المسيلة - مخبر حوكمة الإعلام الرياضي والتسيير الرياضي fatiha.boussag@univ-msila.dz²

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/04/10

تاريخ الاستلام: 2023/01/04

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور بعض مبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وشملت عينة الدراسة 20 موظف وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و كذا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و توصلنا إلى أن لبعض مبادئ الحوكمة مثل الإفصاح والشفافية والمساواة دور ايجابي في رفع فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.
الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة الرياضية.

Abstract: This study aims to know the role of some principles of governance in increasing the effectiveness of strategic planning in sports institutions.. Where the study population represents the employees of the Directorate of Youth and Sports for the state of M'sila, The study sample included 20 employees, and they were chosen randomly, We also relied on the analytical descriptive approach, as well as the questionnaire as a tool for data collection, and we concluded that some governance principles of disclosure, transparency and equality have a positive role in raising the effectiveness of strategic planning in the sports institution.

Keywords : Governance, strategic planning, sports organization.

مقدمة وإشكالية الدراسة :

تحتل الإدارة مركزا مؤثرا في جميع المنظمات بمختلف تخصصاتها سواء أكانت صناعية أم تجارية أم خدماتية، حيث تقوم على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل لوظائفها المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هذا ما جاءت به الدراسات الحديثة التي تنادي بالإدارة العملية التي تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب علمي (درزاوي كريم، 2022، ص410). وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم أنواع الإدارات التي تمثل عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (سالم العياشي، 2022، ص254)، وفي ظل العمل الإداري في العصر الحديث يتطلب بيئة تتجاوب مع الاهتمام بالمفاهيم التي لها عوائد على المؤسسات وبالأخص في مجال التكنولوجيا ، وقد عملت المنظمات على تبني سياسات وبرامج بغرض تنمية قدرات عاملها وتحفيزهم من اجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق الكفاءة والفعالية (عصام لعياضي، 2022، ص212).

هذا وقد 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 وغيرها ويرجع هذا الاهتمام المتزايد الى جملة من التحديات التي تواكب عصر العولمة بتحولاتها السريعة والمتطورة من خلال اعادة رسم ادوار الادارة لتحقيق الشفافية ،المساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وغيرها .وقد أصبح على المنظمات ضرورة الاستجابة لمنهجية الحوكمة الجيدة وتطبيق آلياتها ، امر ضروري تنطوي عليه متطلبات البقاء والنمو والتطور الذي تسوده الرغبة القوية للمنافسة وتلبية متطلباتها 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 ازمات انعكست سلبا على اداؤها ،كما ان ضعف نوعية المعلومات ادى الى عرقلة الاشراف والرقابة ،وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة بين الاطراف التي تشترك في العمليات المختلفة بالمنظمات، وتأتي الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في

تحقيق التنمية المستدامة. وكنتيجة لما آلت اليه المؤسسات الرياضية من تدني في مستوى ادائها الذي يشمل المظاهر المختلفة للفساد اصبح من الضروري الاهتمام بتطبيق اليات 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)، لهذا يعد المناخ التنظيمي من العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي (جنداوي عبد الرحمان وآخرون، 2021، ص262) بالنسبة للموظفين في هذا القطاع الحساس والركيزة الاساسية للعملية التطويرية والتنموية، حيث يشير (حسن احمد الشافعي، 2009) الى ان حوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف اعضاء المؤسسة الرياضية مثل الجمعية العمومية ومجلس الادارة والمكتب التنفيذي واللجان المنبثقة من مجلس الادارة واصحاب المصالح والمستفيدين الاخرين، كما انها توضح القواعد والاجراءات التي يجب اتخاذها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق اهدافها.

والجزائر من الدول التي تعمل الى الرقي بمؤسساتها الرياضية، حيث تسعى الى تبني الاساليب الادارية الحديثة لإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة منها الحوكمة وذلك بوضع قواعد وضوابط تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة ومنح حق المساءلة لمجالس الادارات والتأكيد على اهمية تحقيق الحماية للأعضاء والاطراف المشاركة في الاداء. وفي ظل التطورات الحاصلة التي تم التطرق اليها سابقا، اوضحت المؤسسات الرياضية احدى المؤسسات المهمة في المجتمع، لما تقدمه من خدمات على كل الجوانب والمستويات، لما لها من صلة مباشرة بأفراد المجتمع وارتباط عملها بالتنسيق مع الهيئات المختلفة وتحت لواء السلطات المختصة أما من زاوية الاهتمام بالجودة والأداء الاداري فالحوكمة هي: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة (غضبان، 2018، ص 18). هذا وتؤكد دراسة بورحلي عائشة، مرنيذ أسامة (2022) حول مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية على أنها مهمة أساسية لكل أفراد المؤسسة وتشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق

احتياجات المجتمع لاسيما الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي لمختلف المؤسسات الرياضية، هذا وتبرز عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية الهامة في المؤسسات الرياضية، وتعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي أساسا على مدى إمكانية توفير مجموعة من البدائل التي تؤدي إلى انجاز مجموعة من القرارات ترتبط بمجموعة من الموضوعات ، مثل العمل المطلوب أدائه وكيفية تنفيذه ، المسؤول عن أدائه وتكون الهيئة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي مدركة تمام الإدراك أن ما تزرعه اليوم ستحصده غدا، ومن انطلاقا مما سبق لاحظنا ان هناك تباين في مستوى التنظيم الإداري وفعاليتيه، وعدم وجود ثبات في هذا المستوى، غير ان هذا التفاوت يرجع للعديد من العوامل والمبادئ التي تحكم الادارة الرياضية لزيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي وهذا ما دفعنا الى طرح التساؤل التالي: هل لمبادئ الحوكمة دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية؟.

1-الأسئلة الفرعية :

أ- هل لمبدأ الافصاح والشفافية دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ؟

ب-هل لمبدأ العدالة والمساواة دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ؟

2-الفرضيات:

الفرضية العامة:

لبعض مبادئ الحوكمة دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

الفرضيات الجزئية :

أ- لمبدأ الافصاح والشفافية دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

ب- لمبدأ العدالة والمساواة دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

3-اهداف الدراسة : من خلال دراستنا تم رسم مجموعة اهداف منها:

- معرفة دور بعض مبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

- معرفة دور مبدأ الافصاح والشفافية في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

- معرفة دور مبدأ العدالة والمساواة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

4- أهمية الدراسة : تتجلى أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه بعض مبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى مستويات الادارة الرياضية لبلوغها بتبني العمليات الادارية التي يكون التخطيط فيها مبني على اسس علمية سليمة حيث معيارها الكفاءة في جودة التسيير بهدف البقاء والتطور .

5- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

- الحوكمة :

اصطلاحا: وتعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الاهداف الاساسية التي تؤثر في الاداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية(صالح زيد الكيلاني، 2014، ص13)

إجرائيا: هي مجموعة من النظم التي تتحكم في العلاقات بين مجموعة الأهداف التي لها تأثير على الأداء وتمثل احد المتطلبات اللازمة لتحقيق التنمية.

-التخطيط الاستراتيجي :

اصطلاحا : هو العملية الادارية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل للظواهر والظروف التي يفترض حدوثها وايجاد الاليات للتعامل معها وحلها وذلك بالأخذ بعين الاعتبار دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها لتحقيق اهداف المنظمة طويلة ومتوسطة وقصيرة الاجل .وفي مجال الموارد البشرية فان التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من الافعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والافراد والانظمة ،حيث تتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية وقدرتها على تنسيق بيئة

تكون فيها أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها لأنشطة مستقلة (عطا لله محمد، غالب محمود، 2015، ص 90)
إجرائيا: يمثل مجموعة من الإجراءات المنظمة والمقصودة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية في مدة زمنية محددة مع الاقتصاد في الجهد وذلك بالوصول الى التكامل الوظيفي مستقبلا باتباع اليات ومبادئ مختلفة
-المؤسسة الرياضية :

اصطلاحا: هي مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتاحة وفق الأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين و انجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق توحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها بما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية. (محمود داود الربيعي، 2006، ص03)

إجرائيا: تمثل المؤسسة الرياضية كل الموارد التي تحقق التطور المستمر لزيادة كفاءة الأفراد التابعين لها وكل ما يتاح من موارد مادية وهذا تحت إشراف الإدارة الرياضية التي تسهر على تنظيم وتخطيط الجهود المبذولة من قبل الموظفين في المجال الرياضي والتنسيق مع المؤسسة الرياضية.

6-الدراسات السابقة والمشابهة :

1-دراسة سعدودي الشيخ و لاوسين سليمان (2022). بعنوان: أهمية تطبيق بعض مبادئ الحكومة داخل المنشأة الرياضية بالجزائر، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أهمية تطبيق بعض مبادئ الحكومة داخل المنشأة الرياضية، ولاختبار فرضياتها تم استخدام استبيان بمجموعة من الفقرات التي خصت ابعاد ومؤشرات بعض مبادئ الحكومة، كما تم فيها اختبار صدق الأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار الثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ، تم تطبيق اداه جمع البيانات على 30 موظف في مركب الرياضي الجوارى بأفول، وبعد تفرغ البيانات وتحليلها باستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات في العلوم الاجتماعية، تم التوصل الى الاستنتاج العام التالي: أن للحكومة أهمية كبيرة داخل المنشأة الرياضية بشكل خاص، وهو ما يؤكد صحة فرضيات الدراسة، ومنه أن لمبدأ الشفافية والإفصاح ومبدأ العدل والمساواة دور في

الحد من فساد المنشأة الرياضية إذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة و مرتبة ما ينتج عنه عمل خدماتي إداري محكم

2- دراسة بورحلي عائشة، مرينز اسامة (2022) بعنوان: مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الادارية وتحديد مفاهيم الحوكمة الرياضية، وتطوير اداء المؤسسات الرياضية من خلال التعرف على مبدأ الحوكمة الادارية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 40 موظفا كما بلغت العينة 20 موظفا تم اختيارها بطريقة عشوائية، واستمارة استبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت النتائج على ان ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تعتبر مهمة وأساسية لكل الافراد المنتمين للمؤسسة ولا تقتصر على العاملين فقط كما تمثل فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي تمكن من تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع.

- التعليق على الدراسات السابقة والمساهمة :

شملت معظم الدراسات مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية، وكانت تهدف معظمها إلى التعرف على اهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشأة الرياضية ، ومعرفة علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الادارية وتحديد مفاهيم الحوكمة الرياضية والعمل على تطوير اداء المؤسسات الرياضية من خلال التعرف على مبدأ الحوكمة الادارية، واعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي مع تنوع المجال البشري بين الموظفين والمسؤولين وأسفرت جميع النتائج على أن للحوكمة أهمية كبيرة داخل المنشأة الرياضية بشكل خاص، وهو ما يؤكد صحة فرضيات الدراسة، ومنه أن لمبدأ الشفافية والإفصاح ومبدأ العدل والمساواة دور في الحد من فساد المنشأة الرياضية إذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة و مرتبة ما ينتج عنه عمل خدماتي إداري محكم، كما ان ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تعتبر مهمة وأساسية لكل الافراد المنتمين للمؤسسة ولا تقتصر على العاملين فقط كما تمثل فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي تمكن من تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع.

- الدراسة الاستطلاعية:الدراسة الاستطلاعية هي دراسة تساعد استطلاع الباحث بالظروف المحيطة بالظاهرة قيد الدراسة من خلال التعرف على الكثير من الجوانب والتأكد من الحقائق المرتبطة بها، ولضمان السير الحسن للدراسة قام الباحث بهذه الدراسة من اجل:

- التعرف على الظاهرة التي يرغب في دراستها وجمع البيانات والمعلومات عنها.
- بناء أسئلة الاستبيان للتنبؤ بمبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي

- معرفة الصعوبات والمشاكل التي تواجه الباحث منها.
-الحصول على موافقة من الإدارة للقيام بهذه الدراسة،
و التعرف على العقبات التي تقف أمام إجراء الدراسة.

معرفة مدى صعوبة أو سهولة الدراسة

معرفة الوقت المستغرق عند تنفيذ الدراسة.

- معرفة مدى ملائمة الاداة لمستوى عينة البحث.

مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: شمل المجال المكاني مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.

- المجال الزمني: امتد المجال الزمني للدراسة 01 أكتوبر 2021 الى غاية 30 نوفمبر 2022.

المنهج المتبع في الدراسة: إن طبيعة الظاهرة المزمع القيام بها تحدد نوع المنهج الذي يرتبط بها، ويعتبر المنهج الوصفي احد أهم المناهج الأساسية، حيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها، والعوامل المؤثرة في ذلك وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث (ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم محمد، 2000، ص42)، وتماشيا مع موضع دراستنا فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، وهذا النوع هو الأكثر استعمالا في كافة الدراسات الوصفية، وذلك قصد توضيح دور بعض مبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

- مجتمع وعينة الدراسة : اعتمدنا في بحثنا هذا وارتأينا على أن يكون مجتمع البحث الأصلي هذا من موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والبالغ عددهم 35 موظف.

العينة: : تمثل عينة الدراسة الجزء من الكل حيث يتم اختيارها بطريقة معينة لدراستها من أجل التحقق من الظاهرة في هذا الكل وتعرف بأنها مجموعة من الأفراد تؤخذ من المجتمع الأصلي حيث تكون ممثلة له تمثيلاً صادقاً (بوداود عبد اليمين، عطاالله احمد، 2009، ص68) وتمثلت العينة في موظفي مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والبالغ عددها 20 فرد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية و05 موظفين كعينة استطلاعية حيث تصبح العينة ككل 25 موظفاً.

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على استمارة استبيان موجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد قسمت الاستمارة إلى محورين كالتالي:

-المحور الأول: وقد اشتمل على 6 عبارات حول دور الافصح والشفافية في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

-المحور الثاني: وقد اشتمل على 6 عبارات حول دور مبدأ العدالة والمساواة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

الخصائص السيكومترية :

1-الثبات

الجدول رقم 03:يمثل ثبات الاستبيان

الاستبيان	العينة	معامل الثبات	القيمة لمعامل الارتباط الجدولية	درجة الحرية (1-)	مستوى الدلالة
الاستبيان	05	01	0.811	04	0.05

2- الصدق:

الصدق يساوي جذر الثبات

الجدول رقم 04: يمثل الصدق الذاتي للاستبيان

الاستبيان	العينة	معامل الصدق	القيمة لمعامل الارتباط الجدولية	درجة الحرية (1-)	مستوى الدلالة
الاستبيان	05	01	0.811	04	0.05

من خلال الجدول رقم 04: نجد أن قيمة معامل الصدق للقياس والاختبار التي كانت (01) كلها اكبر من القيمة الجدولية المقدره ب(0.811) عند مستوى الدلالة(0.05) و درجة الحرية (04) .

- إجراءات التطبيق الميداني :

بعد أخذ الموافقة من طرف المشرفة وبعد التحكيم قمنا بطباعة الاستمارة الموجهة لموظفي مديرية الشباب والرياضة، أين توجهنا اليها بتاريخ 2022/11/03 الى غاية 2022/11/11 ،فالتقينا بالمدير الذي استقبلنا أحسن استقبال رفقة بعض الموظفين، حيث سلمناهم استمارة الاستبيان قصد الإجابة عليها وانتقلنا للبعض الاخر الى أماكن عملهم، كما أننا قمنا بشرح بعض الأسئلة التي وجدوا فيها غموضا لمساعدتهم وتم اعطائهم الوقت الكافي للإجابة على الاسئلة، وبعد مدة 08 أيام انتقلت إلى المديرية لجمع الاستبيانات فكان استلامها كاملة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نموذج 22.

- حساب المتوسط الحسابي

- حساب النسب المؤوية

- حساب كا مربع

- حساب معامل الارتباط بيرسون

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

المحور الأول: دور مبدأ الإفصاح والشفافية في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

عرض نتائج المحور الأول													
2ك					النسبة المؤوية					الايجابية			الفقرة
d	f	α	مجد ولة	م	المجموع	لا	أحيانا	نعم	لا	أحيانا	نعم		
دال	02	0.022	6.70	7.600	%100	20	%10	%30	%60	02	06	12	1
دال	02	0.008	6.70	9.700	%100	20	%10	%25	%65	02	05	13	2
دال	02	0.002	6.70	12.400	%100	20	%10	%20	%70	02	04	14	3
دال	02	0.001	6.70	13.300	%100	20	%05	%25	%70	01	05	14	4
غير دال	01	0.074	10.0	3.200	%100	20	%00	%30	%70	00	06	14	5
دال	02	0.001	6.70	19.600	%100	20	%10	%10	%80	02	02	16	6

من خلال الجدول رقم (02) نجد أن:

- ففي العبارة الأولى نجد أن نسبة 60% من أفراد العينة كثيرا ما يتلقون نشر وتوضيح نشاطات وقرارات الإدارة بشفافية، في حين نجد 30% يرون بأنهم أحيانا ما يتلقون ذلك ونسبة 10% من الموظفين عكس ذلك تماما.

وبلغت قيمة 2ك المحسوبة 7.600 وهي أكبر من قيمة 2ك الجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.022 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان معظم الموظفين يتلقون نشر وتوضيح نشاطات وقرارات الإدارة بشفافية.

- وفي العبارة الثانية التي تنص على ان المؤسسة عند تنفيذ خططها الإستراتيجية تعتمد على آليات التعاون المشترك بين الادارتين العليا والوسطى نجد ان 65% من افراد العينة يوافقون على ذلك، في حين نجد نسبة 25% من العينة محايدين على ذلك ونسبة 10% يعتبرون ان المؤسسة عكس ذلك.

وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 9.700 وهي اكبر من قيمة كا2 المجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.008 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان المؤسسة عند تنفيذ خططها الإستراتيجية تعتمد على آليات التعاون المشترك بين الادارتين العليا والوسطى.

- وفي العبارة الثالثة نجد أن نسبة 70% من افراد العينة غالبا ما يعتبرون ان العمل الشفاف والواضح يمثل مبدءا التعاون والتكامل بين مستويات الادارة، في حين نجد 20% من افراد العينة احيانا ما يعتبروا ذلك، ونسبة 10% من افراد العينة عكس ذلك تماما. وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 12.400 وهي اكبر من قيمة كا2 المجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.002 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان معظم الموظفين يعتبرون ان العمل الشفاف والواضح يمثل مبدءا التعاون والتكامل بين مستويات الادارة

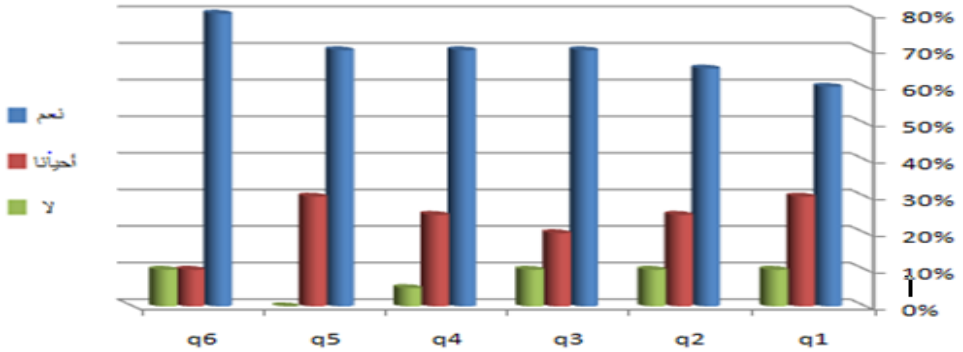
- وفي العبارة الرابعة نجد ان نسبة 70% من الموظفين يرون بان الادارة العليا تعتمد على نشر معلومات مهمة في وقت مناسب بإفصاح وشفافية مما يسهم في تنفيذ خططها الاستراتيجية، في حين نجد 25% من افراد العينة احيانا ما يرون ذلك، غير ان نسبة 05% ينفون ذلك تماما.

وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 13.300 وهي اكبر من قيمة كا2 المجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.001 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان افراد العينة يرون أنه كثيرا ما تعتمد الإدارة العليا على نشر معلومات مهمة في وقت مناسب بإفصاح وشفافية مما يسهم في تنفيذ خططها الاستراتيجية.

-وفي العبارة الخامسة نجد ان نسبة 70% من افراد العينة يتلقون دورات تدريبية وتكوينية تمكنهم في زيادة الكفاءة لتنفيذ البرامج، في حين نجد أن 30% من الموظفين إنهم محايدين في ذلك مع عدم وجود نفي في ذلك .
وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 3.200 وهي أقل من قيمة كا2 الجدولة التي بلغت 10.0، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.074 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 01.

وفي العبارة السادسة نجد ان نسبة 80% يرون انه تتوفر لديهم قنوات اتصال فعالة بين الادارة العليا ومستوياتها لتطبيق البرامج، ونجد 10% من افراد العينة يرون بأنه احيانا ما تتوفر ذلك وبنفس النسبة من العينة ينفون ذلك.

وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 19.600 وهي اكبر من قيمة كا2 الجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.001 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان معظم الموظفين يرون أنه عندما تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الادارة العليا ومستوياتها لطرح الانشغالات ومعالجة النقائص تمكن من تطبيق البرامج والخطط المقترحة.



الشكل البياني رقم (01): يمثل نتائج المحور الأول لعينة الدراسة

المحور الثاني: لمبدأ العدالة والمساواة دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي
بالمؤسسات الرياضية:

عرض نتائج المحور الثاني													
		2ك			النسبة المؤوية					الإيجابية			الفترة
d	f	α	مجدولة	م ح	المجموع	لا	أحيا نا	نعم	لا	أحيانا	نعم		
دال	02	0.001	6.70	13.300	%100	20	%05	%25	%70	01	05	14	7
دال	02	0.004	6.70	10.900	%100	20	%05	%30	%65	01	06	13	8
دال	02	0.008	6.70	9.700	%100	20	%10	%25	%65	02	05	13	9
دال	02	0.002	6.70	12.400	%100	20	%10	%20	%70	02	04	14	10
دال	02	0.001	6.70	19.900	%100	20	%05	%15	%80	01	03	16	11
دال	02	0.002	6.70	24.100	%100	20	%05	%10	%85	01	02	17	12

من خلال الجدول رقم (03) نجد أن:

- ففي العبارة السابعة نجد أن نسبة 70% من أفراد العينة يرون ان الادارة تسعى الى تحقيق المساواة بين الموظفين في اطار الحوكمة. في حين نجد 25% يرون بأنهم احيانا ما تسعى في ذلك، غير ان نسبة 10% من الموظفين يرون العكس تماما.
- وبلغت قيمة 2ك المحسوبة 13.300 وهي اكبر من قيمة 2ك المجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.001 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان معظم الموظفين يتلقون نشر وتوضيح نشاطات وقرارات الإدارة بشفافية، أي ان الادارة غالبا غالبا ما تسعى الى تحقيق المساواة بيننا في إطار حوكمة المؤسسة
- وفي العبارة الثامنة نجد ان نسبة 65% من افراد العينة يرون ان المؤسسة التي ينتمون اليها تعتمد على اليات ادارية تضمن لهم اتصال مباشر مع المسؤولين لطرح انشغالاتهم، غير اننا نجد 30% يرون احيانا ما تعتمد الادارة على ذلك ونسبة 05% تنفي ذلك.

وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 10.900 وهي اكبر من قيمة كا2 المجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.004 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان معظم الموظفين يتلقون نشر وتوضيح نشاطات وقرارات الإدارة بشفافية، أي ان معظم الموظفين يرون بأنهم عند طرح انشغالاتنا كثيرا ما تعتمد مؤسستنا على آليات إدارية تضمن لنا اتصال مباشر مع مسؤولي المصالح

- وفي العبارة التاسعة نجد أن 65% من الموظفين يرون انه عند تطبيق العدل والمساواة يسهم وبشكل كبير في تحسين عملية الرقابة الادارية في المؤسسة، في حين نجد نسبة 25% احيانا ما يرون ذلك غير ان نسبة 05% تنفي كل هذا.

وبلغت قيمة كا2 المحسوبة 9.700 وهي اكبر من قيمة كا2 المجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.008 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان معظم الموظفين يتلقون نشر وتوضيح نشاطات وقرارات الإدارة بشفافية، أي ان معظم الموظفين يرون بأنه عند تطبيق العدل والمساواة يساهم من تحسين عملية الرقابة الادارية في المؤسسة

- وفي العبارة العاشرة الي تنص على ان تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يتيح للموظفين الفرص للتكوين والرسكلة وكانت نسبة الاجابة بنعم قد قدرت ب 70% ، ونسبة 20% يرون بانه احيانا ما يعتبرون ذلك، نسبة 10% عكس ذلك تماما.

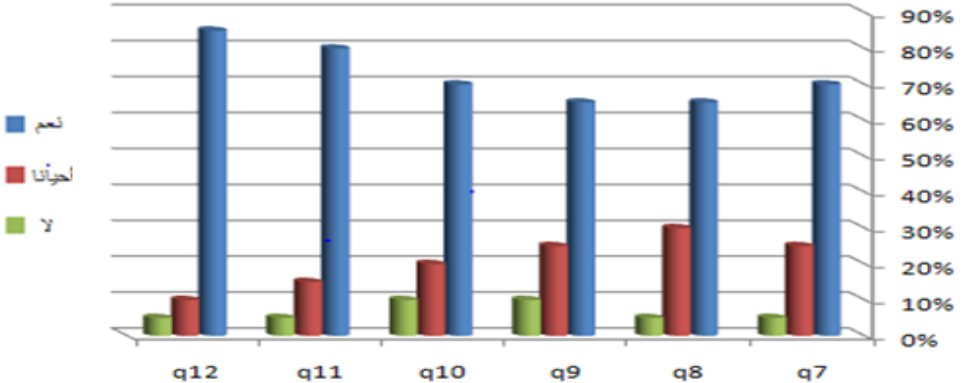
وقد بلغت قيمة كا2 المحسوبة 12.400 وهي اكبر من قيمة كا2 المجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.002 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان اغلب الموظفين يعتبرون ان تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يتيح لنا فرص التكوين والرسكلة لتحسين أداءات المؤسسة

- وفي العبارة الحادي عشر نجد ان نسبة 80% من افراد العينة يرون العدل والمساواة يسهم في توفير الهيكل المناسب لتنفيذ البرامج والخطط الاستراتيجية بالمؤسسة، في حين نجد أن نسبة 15% من افراد العينة احيانا ما يرون ذلك، ونسبة 05% ينفون ذلك تماما.

وقد بلغت قيمة كا2 المحسوبة 19.900 وهي اكبر من قيمة كا2 الجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.001 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان تطبيق العدل والمساواة بتوفير الهيكل المناسب يساعد في تنفيذ البرامج والخطط الإستراتيجية بمؤسستنا الرياضية

- وفي العبارة الثانية عشر والتي تنص على ان المؤسسة تعتمد على معايير عادلة وشفافة في الترقية وتولي المناصب النوعية التي قد يستفيد منها الكفاء وكانت بنسبة 85% من افراد العينة يعتبرون ذلك صحيحا غير ان نسبة 10% افراد العينة احيانا ما يرون ذلك ونسبة 5% ترفض ذلك.

وقد بلغت قيمة كا2 المحسوبة 24.100 وهي اكبر من قيمة كا2 الجدولة التي بلغت 6.70، ومنه توجد فروق ذات دلالة احصائية عند القيمة الاحتمالية 0.002 بمستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 02، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي اجابت بنعم أي ان المؤسسة تعتمد على معايير عادلة وشفافة في الترقية وتولي المناصب النوعية ليستفيد منها الكفاء لبلوغ الاهداف.



الشكل البياني رقم (02): يمثل نتائج المحور الثاني لعينة الدراسة

مناقشة النتائج و الفرضيات:

الفرضية الجزئية الأولى: والتي افترض الباحث على ان " لمبدأ الافصاح والشفافية دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية ".

فمن خلال النتائج التي المتوصل إليها في الاستبيان، والموضحة في الجدول رقم (02) ، ومن خلال التحليل الإحصائي تبين أنه توجد فروق دالة إحصائية في نتائج استمارة الاستبيان، وكانت هذه الفروق لصالح المجموعة التي أجابت بنعم لهذا يرى الباحث أن مبادئ الحوكمة تلعب دورا في رفع مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية بالنشر والتوضيح بشفافية واستخدام آليات التعاون بين الإدارة العليا والوسطى وتحقيق التكامل بين مستوياتها....الخ، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة دراسة سعدودي الشيخ و لاوسين سليمان (2022). بعنوان: أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشأة الرياضية بالجزائر على أن للحوكمة أهمية كبيرة داخل المنشأة الرياضية بشكل خاص، وهو ما يؤكد صحة فرضيات الدراسة، ومنه أن لمبدأ الشفافية والإفصاح ومبدأ العدل والمساواة دور في الحد من فساد المنشأة الرياضية إذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة ومرتبطة ما ينتج عنه عمل خدماتي إداري محكم وعليه يمكن أن نقول أن فرضية البحث تحققت وهذا ما أكدته نتائج الدراسة. الفرضية الجزئية الثانية: والتي افترض الباحث على أن " لمبدأ العدالة والمساواة دور في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. "

على ضوء النتائج المتوصل إليها في الجدول (03) والتي تبين الدلالة الإحصائية للفروق الحاصلة في نتائج استمارة الاستبيان والموجهة الى الموظفين الى أن الفروق كانت لصالح أفراد العينة الذين أجابوا بنعم أي أن لمبدأ العدالة والمساواة دورا فعال في رفع فاعلية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الرياضية وهذا من خلال تحقيق المساواة في اطار الحوكمة وتحسين عملية الرقابة الإدارية مع خلق فرص التكوين والرسكلة لتحسين اداء المؤسسة مع توفير الهياكل المناسبة لتنفيذ البرامج والخطط الاستراتيجية...الخ

وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة دراسة بورحلي عائشة، مرنيز اسامة (2022) بعنوان: مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، على ان ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تعتبر مهمة وأساسية لكل الافراد المنتمين للمؤسسة ولا تقتصر على العاملين فقط كما تمثل فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي تمكن من تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع.

وعليه يمكن أن نقول أن فرضية البحث تحققت وهذا ما أكدته نتائج الدراسة.
استنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- أن لبعض مبادئ الحوكمة دور ايجابي في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية

- لمبدأ الافصاح والشفافية دور فعال في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

- لمبدأ العدالة والمساواة دورا ايجابي في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.

- توجد فروق دالة احصائيا في نتائج استمارة الاستبيان وكانت هذه الفروق لصالح الافراد الذين اجابوا بنعم.

- مبادئ الحوكمة تسهم وبشكل كبير في تحسين التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية.
التوصيات:

- زيادة العمل بمبادئ الحوكمة في ظل تسيير المؤسسات الرياضية للرفع من التخطيط ككل.

- عند بناء استراتيجيات التخطيط يجب ان يتضمن مبادئ الحوكمة .

- عقد ملتقيات علمية تبرز أهمية مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

- تنظيم أيام تكوينية تبرز كيفية تفعيل التخطيط الاستراتيجي وفقا لمبادئ الحوكمة.

- زيادة إلمام العاملين بمبادئ الحوكمة لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي.

- اجراء دراسات حول مبادئ الحوكمة وعلاقتها بالتخطيط في المؤسسات الرياضية

- تنظيم ايام دراسية توضح كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- بوداود عبد اليمين ،عطاالله احمد ،2009، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر
- حسن احمد الشافعي ،2009، الحوكمة في التربية البدنية والرياضية ،ط1، الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ،مصر .
- ربيعي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم(2000)، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- عطا لله محمد ،غالب محمود، 2015، ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، ط1،الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
- محمود داود الربيعي ،2006، ادارة العمل الرياضي ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، الاردن

المجلات:

- بورحلي عائشة، مرزيز اسامة(2022)، مساهمة الحوكمة الرياضية في تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13، العدد 02.
- جنداوي عبد الرحمان، عثماني عبد القادر، زيوش احمد (2021)،، مصادر الضغوط النفسية وعلاقتها بالملية التعاونية للمناخ التنظيمي بين الرئيس والمرؤوس، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 12، العدد 02، ص262.
- دروازي كريم(2022)، اثر الرضا المالي على أداء موظفي الإدارة العامة في مديريات الشباب والرياضة بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13، العدد 02، ص410.
- سالم العياشي (2022)، التطوير التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية لدى الموظفين في الادارة الرياضية، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13، العدد 01، ص 254.
- عصام العياضي (2022)، علاقة التمكين الاداري بدافعية الانجاز لدى العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية سوق أهراس، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 13، العدد 01، ص212.

الرسائل والاطروحات :

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

-صالح زيد الكيلاني" اثر الحاكمة المؤسسية في مكافحة الفساد المالي للشركات الصناعية-
المدرجة في بورصة عمان من وجهة نظر المدققين الداخليين والخارجيين"، مذكرة ماجستير،
جامعة الزرقاء، الأردن.

الملتقيات والمؤتمرات :

-ريهام امين حمزة ،متطلبات 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