

ISSN: 2392-5442, EISSN: 2602-540X		مجلة المنظومة الرياضية
المجلد: 09 العدد: 02 السنة: 2022		مجلة علمية دولية تصدر بجامعة الجلفة - الجزائر
الصفحات: 234 - 250		تاريخ الإرسال: 2022/01/17 تاريخ القبول: 2022/02/09

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

# The importance of applying some principles of governance within sports Infrastructures in Algeria

سعدودي شيخ<sup>1\*</sup>، لاوسين سليمان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة البويرة، (الجزائر) Ch.saadoudi@univ-bouira.dz

<sup>2</sup> أستاذ التعليم العالي، جامعة البويرة، (الجزائر) laoucine@univ-bouira.dz

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية، من أجل تحقيق كفاءة الإدارة وتعزيز الثقة بينها وبين اللاعبين والجمهور وتدعيم إدارة المنشأة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، تم إعداد استبيان وتحليله عن طريق البرنامج الإحصائي *spss*، حيث تم توزيع 30 إستمارة عن موظفي المركب الرياضي الجوّاري بأفلو، وتم التوصل إلى تحقيق الهدف المرجو من الدراسة. ولعل أهم النتائج المتوصل إليها، إلى أنه يعتبر المورد البشري والوسائل المادية إضافة إلى نشر فكر الحوكمة بجميع مبادئه، من بين المتطلبات الأساسية التي تساهم في تحقيق تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية في الجزائر. كلمات مفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الرياضية، المنشآت الرياضية.

### Abstract:

This study aims to identify the importance of applying some principles of governance within sports facilities, in order to achieve management efficiency, enhance trust between it and the players and the public, and strengthen the facility's management, In order to achieve the objectives of the study and to test the hypotheses, a questionnaire was prepared and analyzed using the *spss* statistical program, Where 30 forms were distributed to the employees of the neighborhood sports complex in Aflo, and the desired goal of the study was achieved.

Perhaps the most important results reached, is that it considers the human resource and material means, in addition to spreading the idea of governance with all its principles, Among the basic requirements that contribute to achieving the application of governance principles within sports facilities in Algeria.

**Keywords:** Governance, sports governance, sports facilities.

\*المؤلف المرسل

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

### 1- مقدمة:

إن العملية الإدارية أمر تحتاجه جميع التنظيمات، فما يتميز المجتمعات المتقدمة على المجتمعات السارية في طور النمو هو حسن الإدارة وكفاءتها وحاكميتها أي الإدارة الرشيدة أو التسيير الإداري الرشيد فيعد موضوع الحاكمية المؤسسية من المواضيع التي تهتم كل من البلدان المتقدمة، ويهتم به عدد من الدوائر الاقتصادية والمالية والقانونية في جميع أنحاء العالم فمع شيوع ظاهرة العولمة وانهيار الحواجز التجارية، والعوائق الخاصة بانتقال رؤوس الأموال بين الدول العربية وظهور العديد منها بصورة جيدة على الساحة العالمية، وتزايد أعداد الشركات العربية التي يتم تداول أسهمها في البورصات العالمية والعربية (كافي، كولار، وإيمان، الحوكمة المؤسسية، 2018، صفحة 15).

حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوسائل التي حولت أنظمة الإدارة وطورتها وجعلتها أساسا للممارسات الرشيدة وجزءا مهما لأية إستراتيجية تهدف للنجاح، فالحوكمة تضمن تحقيق أكبر قدر من العدالة والشفافية وأكبر قدر من المصالح في نفس الوقت للإدارة إن مهمة الإداري في المنشآت الرياضية ليست عملية عشوائية وليست عملية تصيد الأخطاء في نفس الوقت بل هي عملية استعراض لكافة المتطلبات المطلوبة لتحقيق الأهداف من خلال السياسات المستخدمة والخطط المستقبلية الرياضية (عزوز، 2015 صفحة 75).

ويعد تبني مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر بصفة عامة والمؤسسات الرياضية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة، أمر ضروري لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات الرياضية، ومن هذا المنطلق كانت المنشآت الرياضية هي الأخرى معنية بالاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لاحتكاكها المباشر بالرياضيين وجلة جميع الجمهور، ذلك من أجل تحقيق كفاءة الخدمات الإدارية وتعزيز الثقة بينها وبين الرياضيين والجمهور والمشاركين.

وبما أن ممارسة الحوكمة المؤسسية ينعكس في العلاقة بين مجلس الإدارة وبين الإدارة اليومية للمنظمة ومن لهم مصلحة في الرياضة المعنية أو المنظمة الرياضية، وتصبح الحوكمة الجيدة ضمن هذه النظرة بأنه الالتزام بالسعي نحو التحسن المستمر والذي هو من الخواص الأساسية المهمة في الإدارة الرياضية، وكما يذكر جاك روغ وهو رئيس اللجنة الأولمبية الدولية السابق أن الرياضة تستند على الخلق والمنافسة الشريفة ويتحتم أن تحقق حوكمة الرياضة أعلى المستويات الممكنة من الشفافية والديمقراطية والمساءلة، وأن آخر هذه الإهتمامات كان وثيقة "مبادئ عالمية للحوكمة الجيدة للحركة الأولمبية. (سليمان ورامي، 2019، صفحة 240).

إن النجاح في خلق وتفعيل مناخ تنظيمي ملائم وإيجابي من شأنه أن يشجع على توفر أجواء هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد وللمنشآت الرياضية من خلال تبنيها لأنظمة التسيير تسعى إلى تطبيق نماذج الإدارة الوظائف القلبية والوظائف البعيدة للموارد البشرية، تطبيقا فعالا وصارما تعمد المنشأة الرياضية إلى بلوغ الأهداف المرجوة. (يعيط، 2014)

### 2- إشكالية البحث:

يعد العنصر البشري أهم محور للعملية الإدارية الذي يمكن أن يحقق التعاون بين الأفراد والتنسيق بين جهودهم المختلفة، وهذه الحقيقة هي التي تضيف للإدارة طابعا خاصا لكونها عملية اجتماعية وإنسانية من جهة أخرى، ولهذا لا

يمكن للإدارة الجيدة أن تكون رشيدة تحقق أهدافها بأفضل استخدام للإمكانات المتاحة مع توشي أفضل مناخ ممكن للعنصر البشري ومع أقل جهد من جانبهم، وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات الرياضية (الحكيم، 2015، صفحة 49).

وتعرف المنشأة الرياضية على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهمة تتمدد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المنشأة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى (بابكر، العنتبلي، و محمد، 2016، صفحة 131).

حيث تحتاج المنشآت الرياضية في الوقت الحاضر إلى تطبيق مختلف إتجاهات الإدارة الرشيدة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتوفير المورد البشري المؤهل لتسييرها ومواكبة الجوانب التي ذكرناها وصولاً إلى التنمية المستدامة للمنشأة الرياضية ومن بين هذه الإتجاهات الحديثة لمواكبة وتطبيق مبادئ الحوكمة.

والجزائر من بين الدول التي أولت اهتماماً بالغاً لإنجاز وتشديد المنشآت الرياضية وخاصة في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تطوير وتعميم الممارسة عبر سائر التراب الوطني، ومن أجل تحقيق الأهداف العامة للدولة وتحقيق أهداف وطموح الممارس أو المستغل لها في الجزائر تبقى معظم المنشآت لا تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تراهن عنها الدول المتقدمة.

ومما سبق يمكن صياغة التساؤل العام لهذه الدراسة بالشكل التالي: كيف يمكن تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية في الجزائر؟

واندرج تحت التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الجزئية التالية:

هل لمبدأ الإفصاح والشفافية الإدارية للحوكمة دور في تطبيقه داخل المركب الرياضي الجوّاري بأفלו؟

هل لتطبيق مبدأ القانون والمساواة للحوكمة دور داخل المركب الرياضي الجوّاري بأفلو؟

3- فرضيات البحث:

3-1- الفرضية العامة:

يمكن تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية في الجزائر من أجل تحقيق كفاءة الإدارة وتعزيز الثقة بينها وبين اللاعبين والجمهور وتدعيم إدارة المنشأة.

3-2- الفرضيات الجزئية:

- لمبدأ الإفصاح والشفافية الإدارية للحوكمة دور أساسي في تطبيقه داخل المركب الرياضي الجوّاري بأفلو.

- لتطبيق مبدأ القانون والمساواة للحوكمة دور مهم داخل المركب الرياضي الجوّاري بأفلو.

4- أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة معرفة الحوكمة ومدى تطبيق بعض مبادئها داخل المنشآت

الرياضية بالجزائر، ويتفرع من الهدف الرئيسي أهداف فرعية:

- التركيز على معرفة وتوضيح مستوى اهتمام تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية الإدارية للحوكمة داخل المنشآت

الرياضية.

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

- توضيح مبدأ القانون والمساواة للحوكمة داخل المنشآت الرياضية والإفصاح المتعلق بالأسهم، وكذا الإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة وإبراز أهمية تطبيقه.

### 5- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية دراستنا في المزايا التي يحققها تطبيق كل من مبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ القانون والمساواة داخل المنشآت الرياضية على مستوى المركب الرياضي الجوّاري بأقلو، إذ حاولنا من خلاله التعرف على مدى تطبيقهما من أجل ضمان الأداء المؤسّساتي الرياضي مستقبلا وضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة بعد عملية التطبيق، فمن خلال التطرق لواقع أفضل ممارسات العمل والخدمات داخل المركبات الرياضية لتعزيز التعاون وإشراك كافة الموظفين في اتخاذ وصنع القرار، هذا ما تحاول دراستنا تقديمه إسهاما من خلال تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية.

### 5- تحديد مصطلحات البحث:

#### 1-5- الحوكمة:

#### 2-1- لغة:

في اللغة تأتي على وزن فوعلة فهو مصطلح انجليزي corporate governance هي حوكمة الشركات، وفي عام ألفين وثلاثة 2003م أصدر مجمع اللغة العربية اعتمادا لهذا اللفظ (الحوكمة) حيث أكد في بيان له " في رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح للإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى فهي أول جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي. (عمر علي، 2009، صفحة 03).

#### 3-1- اصطلاحا:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح COOPERATE GOVERNANCE ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها هذا التعريف، وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" (محمد، 2007، صفحة 4).

#### 4-1- إجرائيا:

هي مجموعة من النظم والقوانين والقواعد التي تختص مهمتها في رقابة أداء المنشآت الرياضية، وهي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة ورئاسة المجمع الإداري والعاملين.

### 2-5- بعض مبادئ الحوكمة:

تقتضي مبادئ حوكمة المؤسسات الرياضية بأن يتم الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بالشركات بما في ذلك الإفصاح عن المركز المالي للمنشأة ولقد كان القصد من وجود مبادئ حوكمة الشركات مساعدة حكومات دول (OCED) والدول الأخرى في جهودهم المتعلقة بتقييم وتحسين الأمور القانونية والإطار التشريعي لحوكمة المؤسسات، ويعتبر قيام المنشآت بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة وأصحاب

المصالح ووضعها تحت تصرف من يريد الإطلاع عليها وفي الوقت المناسب هو تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة (كافي، الإدارة المالية المعاصرة، 2013، صفحة 32).

### 3-5- المنشأة الرياضية:

#### 1-3-5- لغة:

المنشأة من الفعل نشأ على وزن مفعلة بضم الميم وسكون النون، ويقصد بها: مكان للعمل أو الصناعة التي تجتمع فيها الآلات والعمال وتؤسست لغرض معين، أو لمنفعة عامة وتتوفر على عدة موارد تمارس فيها هذه المنافع (الوشاح و الشقارين، 2012، صفحة 10).

#### 2-3-5- إصطلاحا:

هي هيئة أو مجموعة من الوحدات التي تخضع لإدارة مركزية تنظم نشاطهم في أكثر من محافظة تحت سلطة عليا تديرها هي الإتحاد ومتابعتها لأجل تحسين أداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية ولها ضرورة الشخصية الاعتبارية وفقا لمقرر إنشائها (فؤاد و فيروز، 2019، صفحة 131) وعرف أيضا على أنها جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة (بدوي، 2000، صفحة 379)

#### 3-3-5- إجرائيا:

هي عبارة عن هيئة لها الشخصية الاعتبارية ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب تتكون من الهيكل التنظيمي يعود منفعة لخدمة المجتمع يتمشى مع أهدافه وفقا لمقرر إنشائها.

#### 6- الدراسات السابقة والمرتبطة بالبحث:

1-6- دراسة الباحث: حسين عبد الجليل الغزوي (2010) بعنوان: "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح المحاسبي في المعلومة المحاسبية -دراسة اختباريه على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية-" 2010، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في القوائم المالية لشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف والإجابة عن التساؤلات المطروحة فقد بادر الباحث إلى جمع ومعالجة وتحليل 89 شركة مساهمة في المملكة العربية السعودية وذلك عبر مؤشر الإفصاح في القوائم المالية والتي تعتبر أداة القياس لنموذج الدراسة، وبعد نهاية تطبيق الدراسة توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أعلى مستوى للإفصاح في القوائم المالية هو لقطاع الخدمات، كذلك وجود علاقة ايجابية بين نسبة الملكية العائلية في شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية.

2-6- دراسة الباحث: محمد مجدي سيد شوشة (2013) بعنوان: "حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد" الدراسة كتاب منشور في دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، بمصر، 2013، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقعية السياسات الإدارية الحالية بعد أن قامت عليها لجان تحكيم مصرية لكرة اليد إلى أن تدرجت ختاماً لموسم 2008/2007، أما العينة فاخترت

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

بطريقتين حيث تمثلت الأولى في حكام والبالغ عددهم 613 حكم، أما بالنسبة للثانية فتمثلت في اللجان البالغ عددها 36 فردا، وقد استعان الباحث في استيفاء بيانات الدراسة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- مبدأ حفظ الحقوق: اللجنة العليا للحكام اهتمت به من أجل حل مشكلاته ولا يحصلون على تعويضات.
- 2- مبدأ الإفصاح والشفافية: اللجنة العليا تم العرض عليها مشكلات اللجان الفرعية في إطار الشفافية والإفصاح.
- 3- مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء: عدم الحرص من طرف مجلس اتحاد مصر على الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الرياضية.

وكانت توصياته بضرورة تبني فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة للاتحاد المصري.

3-6- دراسة الباحث: بربريس شريف (2016) بعنوان: "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية"، مجلة منازعات الأعمال، الجزائر، العدد: 13، فقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث في موضوع الحوكمة وكيفية تفعيل آلياتها في الحد من الفساد الرياضي، في الوقت الذي أصبحت تحتل فيه أهمية كبيرة في ظل ما تشهده الرياضة العالمية من تحولات كبيرة ومتسارعة شملت كل مجالاتها، حيث تتطلب هذه التحولات من القائمين على مؤسساتنا الرياضية العمل على إرساء مبادئ الحوكمة السليمة من خلال تحديد سياساتها وأهدافها الإستراتيجية، وضبط سبل مشاركة أصحاب المصلحة، وتعزيز آليات مراقبة الأداء، وأيضا تقييم المخاطر وكيفية إدارتها والإفصاح عن أنشطتها للمنتمين إليها، ورفع التقارير عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف المنشودة، وتوضيح السياسات الرياضية الفعالة والمستدامة المتفقة مع اللوائح والقوانين والاستعداد للمحاسبة، فقد تعدد نتائج هذا البحث ونذكر منها تعزيز ثقافة الثقة والصدق والمهنية بين جميع أطراف الهيئات الرياضية، وتشجيع جميع أشكال التعاون الدولي التي تهدف إلى حماية الرياضيين والأخلاق الرياضية وتبادل نتائج تعزيز الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالإجراءات ولاسيما في عملية صنع القرار والتمويل وكذلك بناء جهاز قضائي رياضي مستقل ونزيه مبني على الشفافية والمساءلة والتزام السلطات التنفيذية في الهيئات الرياضية باحترام أحكامه.

4-6- دراسة الباحثة: أمال يوب (2017) بعنوان: "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية -"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد: 01، العدد: 01، 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 الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وأهم الاقتراحات المتوصل إليها هو تفعيل الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة لغرض زيادة استقطاب الاستثمارات الأجنبية، والقيام بدراسة ما يتوافق مع بيئة الأعمال الجزائرية وطبيعتها وظروف العمل فيها قبل وضع مبادئ حوكمة المؤسسات.

5-6- التعليق على الدراسات السابقة والمرتبطة:

عند تناولنا لمختلف الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع بحثنا تمكنا من تصنيفها وفق معايير أساسية مراعين

في ذلك التسلسل التاريخي لها، وهي كالتالي:

- دراسات حسب مدى تقارب الموضوع، وهنا يمكن أن تصنف حسب نسبة تشابه متغيراتها مع متغيرات بحثنا، أي دراسات تناولت موضوع الحوكمة وآلياتها، دراسات تناولت موضوع المنشآت الرياضية، دراسات تناولت موضوع المنظمات بصفة عامة.
- دراسات حسب الانتماء الجغرافي، ويمكن تصنيفها إلى دراسات في الوطن العربي، ودراسات جزائرية.
- دراسات حسب المنهج المستخدم، ويمكن تصنيفها إلى دراسات مسحية، ودراسات وصفية.
- دراسات حسب معيار الزمن، بمعنى أنه تم انتقاؤنا للدراسات الحديثة والمواكبة لتطور مختلف وسائل البحث العلمي في المعايير والمجالات السابقة الذكر، بحيث أن أقدم دراسة تم الاعتماد عليها في هذا العنصر كانت سنة 2010، أما أحدثها فقد كانت سنة 2017.

7- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

1-1- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومما لاشك فيه أن إنجاز علمي يطمح إلى الاتصاف بالعلمية يجد نفسه مطالباً بخطة علمية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج المسحي، وهو منهج يسمح بشرح وتحليل أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة.

2-2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من موظفي المركب الرياضي الجوّاري بأقلو والبالغ عددهم (30) تم تطبيق المسح الشامل على المجتمع الأصلي لكونهم الموظفين في قطاع تسيير المنشآت الرياضية بمدينة أفلو بالدرجة الأولى بموضوع البحث والتعامل مع متغيرات الدراسة الذي يبلغ عددهم 30 موظف يشكلون كامل مجتمع الدراسة 100% الذي تم توزيع استمارة الإستبيان عليهم وتم استرجاعها كاملة 100% تمت عليها الدراسة، وعليه فإن حدود نتائج هذه الدراسة لا تتعدى المركب الرياضي الجوّاري لأقلو ولا يمكن تعميمها على باقي المنشآت الرياضية.

3-3- الشروط العلمية للأداة ( الخصائص السيكومترية):

1-3-3- صدق الاتساق الداخلي:

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة والمجموع الكلي للمحور والمجموع الكلي للاستبيان وتم

حساب صدق الاتساق الداخلي كما يلي:

الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية المتحصل عليها:

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

جدول رقم (01) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته

معامل الارتباط	محتوى العبارة	الرقم
0.666**	يتم نشر الميزانية السنوية للمركب في وسائل الإعلام ليطلع جميع الموظفين والمشاركين.	01
0.554**	يتم نشر تقرير سنوي يشرح جميع النتائج المحققة.	02
0.408*	تلتزم إدارة المركب بتقديم المعلومات المفصلة عن أي استفسار موجه لها.	03
0.475**	تلتزم إدارة المركب بالإفصاح عن جميع تقارير المحاسبة طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير المالية.	04
0.668**	يزوّد المركب إطار الحوكمة الرشيدة لبث المعلومات لتسهيل حصول الموظفين على معلومات كافية لجميع المشاركين في الإطار المالي.	05
0.510**	تفصح إدارة المركب الرياضي عن كافة الأرباح لجميع المشاركين.	06
0.419*	أهداف المركب الرياضي محققة من الموظفين بدون استثناء.	07
0.488*	التسيير الحسن من قبل إدارة المركب الرياضي له دور كبير في تحقيق النتائج.	08

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24

يبين جدول رقم (01) قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.408 ، 0.668) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.



الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية المتحصل عليها:

جدول رقم (02) يوضح قيم معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط
09	يتلقى الموظفون داخل المركب الرياضي معاملة عادلة بغض النظر عن جنس أو عمر الموظف	0.864**
10	تُقدم الخدمات الإدارية الجيدة لجميع المشاركين بالمركب سواء كانوا موظفين أو لاعبين أو جمهور بكل حيادية وبدون تحيز.	0.972**
11	عملية تقييم الأداء تستخدم السلطة المخول لها بالتقييم نظام تقييم مكتوب يعلمه الموظفون	0.891**
12	يسمح لموظفين بالمشاركة وإبداء الرأي في التسيير الإداري للمركب الرياضي	0.619**
13	يشارك جميع الموظفين المخول لهم في إعداد ميزانية المركب الرياضي	0.744**
14	يتم احترام مختلف قواعد العمل من طرف كافة المسؤولين والموظفين دخل المركب الرياضي	0.641**
15	للموظف الحق في المساعدة على تسطير خطط بعيدة المدى ونظم مراقبة ومتابعة لتطوير الخدمات وتحسين أداء المركب	0.774**
16	يحمي القانون الداخلي للمركب الرياضي كافة الموظفين من حيث الحقوق والواجبات	0.848**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24

جدول رقم (02) يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.619، 0.972) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01، 0.05) وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

2-3-7- ثبات الأداة: يعتبر من العوامل المهمة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، أن ثبات أداة الدراسة يعني "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وفي أوقات مختلفة" (زياد بن عبد الله الدهشة، 2006، ص78).

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

جدول رقم(03) معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

كروناخ $\alpha$	محاور الاستبيان
0.808	المحور الأول
0.926	المحور الثاني
0.931	الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24

يوضح الجدول رقم (03) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وعالية وان قيمة هذه المعاملات تباينت بين المحاور حيث بلغ معامل الثبات على المحور الأول 0.808 0.926 على المحور الثاني مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها باستخدام هذا الاستبيان.

3-3-7- وصف أداة القياس:

إن الهدف الرئيسي 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 رئيسيين هما:

محور الإفصاح والشفافية: (08 أسئلة: من السؤال 01 إلى السؤال 08).

محور القانون والمساواة: (08 أسئلة: من السؤال 09 إلى السؤال 16).

4-7- مجالات البحث:

1-4-7- المجال الزمني:

تم الشروع في هذا البحث بداية العام 2021، أما الاستبيان بدأ تحضيره في شهر أوت، أما توزيع الأداة فكانت خلال شهر أكتوبر كاملا، وقد بدأنا في تحليل وفرز النتائج بعدها مباشرة، ليتم الإخراج النهائي للعمل في بداية شهر ديسمبر 2021.

2-4-7- المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني لبحثنا في المركب الرياضي الجوّاري بأقلو بولاية الأغواط.

5-7- المعالجة الإحصائية المستعملة:

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية حيث تضمنت المعالجة،

الأساليب الإحصائية التالية:

أ- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

ب- اختبار ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات.

8- النتائج الميدانية للبحث:

1-8- عرض وتحليل نتائج المحور الأول في ظل الفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم(04): يوضح عبارات المحور الأول: محور الإفصاح والشفافية (البعد الأول)

الرتبة	الانحراف	المتوسط المرجح	المجموع	التقديرات			العبارات	
				غير موافق	محايد	موافق		
05	0.85	2.36	30	07	05	18	ت	العبارة (01)
			100	23.3	16.7	60	%	
01	0.56	2.60	30	01	10	19	ت	العبارة (02)
			100	3.3	33.3	63.3	%	
04	0.68	2.46	30	03	10	17	ت	العبارة (03)
			100	10	33.3	56.7	%	
03	0.68	2.50	30	03	09	18	ت	العبارة (04)
			100	10	30	60	%	
02	0.72	2.56	30	04	05	21	ت	العبارة (05)
			100	13.3	16.7	70	%	
06	0.88	2.33	30	08	04	18	ت	العبارة (06)
			100	26.7	13.3	60	%	
07	0.70	2.30	30	04	13	13	ت	العبارة (07)
			100	13.3	43.3	43.3	%	
05	0.72	2.36	30	05	09	16	ت	العبارة (08)
			100	16.7	30	53.3	%	
الموافقة	0.48	2.43	المتوسط الكلي لمحور					
			المجموع					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (01) والذي يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول يتبين:

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

احتلت العبارة رقم 02 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.60 وانحراف معياري يقدر بـ 0.56 حيث أبدى 19 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 63.3% التزم 10 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 33.3% وأبدى 01 فرد رأيه بغير الموافقة بنسبة 3.3%، للعبارة: " يتم نشر تقرير سنوي يشرح جميع النتائج المحققة".

احتلت العبارة رقم 05 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.56 وانحراف معياري يقدر بـ 0.72 حيث أبدى 21 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 70% إلتمز 05 فرد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7% وأبدى 04 فرد رأيه بغير الموافقة بنسبة 13.3%، للعبارة: " يزود المركب إطار الحوكمة الرشيدة لبث المعلومات لتسهيل حصول الموظفين على معلومات كافية لجميع المشاركين في الإطار المالي".

احتلت العبارة رقم 04 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.68، حيث أبدى 18 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 60%، التزم 09 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 30% وأبدى 03 أفراد رأيه بغير الموافقة بنسبة 10%، للعبارة: " يزود المركب إطار الحوكمة الرشيدة لبث المعلومات لتسهيل حصول الموظفين على معلومات كافية لجميع المشاركين في الإطار المالي".

احتلت العبارة رقم 03 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.46 وانحراف معياري يقدر بـ 0.68 حيث أبدى 17 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 56.7% إلتمز 10 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 33.3% وأبدى 03 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 10%، للعبارة: "تلتزم إدارة المركب بتقديم المعلومات المفصلة عن أي استفسار موجه لها".

احتلت العبارة رقم 08 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.36 وانحراف معياري يقدر بـ 0.72 حيث أبدى 16 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 53.3%، التزم 09 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 30% وأبدى 05 أفراد رأيه بغير الموافقة بنسبة 16.7%، للعبارة: "التسيير الحسن من قبل إدارة المركب الرياضي له دور كبير في تحقيق النتائج".

احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.36 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.85 حيث أبدى 18 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 60%، التزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7%، وأبدى 07 أفراد رأيه بغير الموافقة بنسبة 23.3%، للعبارة: "يتم نشر الميزانية السنوية للمركب في وسائل الإعلام ليطلع عليها جميع الموظفين والمشاركين".

احتلت العبارة رقم 06 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.33 وانحراف معياري يقدر بـ 0.88 حيث أبدى 18 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 60%، التزم 04 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 13.3%، وأبدى 08 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 26.7%، للعبارة: "تفصح إدارة المركب الرياضي عن كافة الأرباح لجميع المشاركين".

احتلت العبارة رقم 07 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.30 وانحراف معياري يقدر بـ 0.70، حيث أبدى 13 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة قدرها 43.3%، التزم 13 فرد الحياد بنسبة تقدر بـ 43.3% وأبدى 04 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة 13.3%، للعبارة: "أهداف المركب الرياضي محققة من الموظفين بدون استثناء".

2-8- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني في ظل الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم(02):يوضح عبارات المحور الثاني: محور القانون والمساواة (البعد الثاني)

الرتبة	الانحراف	المتوسط المرجح	المجموع	التقديرات			العبارات		
				غير موافق	محايد	موافق			
06	0.88	2.10	30	10	07	13	ت	العبارة (09)	
			100	33.3	23.3	43.3	%		
05	0.70	2.30	30	04	13	13	ت	العبارة (10)	
			100	13.3	43.3	43.3	%		
04	0.75	2.33	30	05	10	15	ت	العبارة (11)	
			100	16.7	33.3	50	%		
03	0.77	2.50	30	05	05	20	ت	العبارة (12)	
			100	16.7	16.7	66.7	%		
02	0.66	2.63	30	03	05	22	ت	العبارة (13)	
			100	10	16.7	73.3	%		
01	0.58	2.73	30	02	04	24	ت	العبارة (14)	
			100	6.7	13.3	80	%		
03	0.77	2.50	30	05	05	20	ت	العبارة (15)	
			100	16.7	16.7	66.7	%		
03	0.73	2.50	30	04	07	19	ت	العبارة (16)	
			100	13.3	23.3	63.3	%		
الموافقة	0.60	2.45	المتوسط الكلي للمحور						
			المجموع						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (02) والذي يوضح قيم التكرارات والنسب المئوية وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني يتبين:

احتلت العبارة رقم 14 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.73 وانحراف معياري يقدر بـ 0.58، حيث أبدى 24 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 80 %، والتزم 04 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 13.3 % وأبدى 02 فردين رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 6.7 %، للعبارة: "يتم احترام مختلف قواعد العمل من طرف كافة المسؤولين والموظفين دخل المركب".

## أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية بالجزائر

احتلت العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.63 وانحراف معياري يقدر بـ 0.66، حيث أبدى 22 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 73.3 %، والتزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7 %، وأبدى 03 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 10 %، للعبارة: "يشارك جميع الموظفين المخول لهم في إعداد ميزانية المركب الرياضي".

احتلت العبارة رقم 16 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.73، حيث أبدى 19 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 63.3 %، والتزم 07 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 23.3 %، وأبدى 04 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 13.3 %، للعبارة: "يحمي القانون الداخلي للمركب الرياضي كافة الموظفين من حيث الحقوق والواجبات".

احتلت العبارة رقم 15 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.77، حيث أبدى 20 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 66.7 %، والتزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7 %، وأبدى 05 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 16.7 %، للعبارة: "للموظف الحق في المساعدة على تسطير خطط بعيدة المدى ونظم مراقبة ومتابعة لتطوير الخدمات وتحسين أداء المركب".

احتلت العبارة رقم 12 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.50 وانحراف معياري يقدر بـ 0.77، حيث أبدى 20 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 66.7 %، والتزم 05 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 16.7 %، وأبدى 05 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 16.7 %، للعبارة: "يسمح لموظفين بالمشاركة وإبداء الرأي في التسيير الإداري للمركب الرياضي".

احتلت العبارة رقم 11 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.33 وانحراف معياري يقدر بـ 0.75، حيث أبدى 15 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 50 % والتزم 10 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 33.3 %، وأبدى 05 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 16.7 %، للعبارة: "في عملية تقييم الأداء تستخدم السلطة المخول لها بالتقييم نظام تقييم مكتوب يعلمه كافة الموظفون".

احتلت العبارة رقم 10 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.30 وانحراف معياري يقدر بـ 0.70، حيث أبدى 13 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 43.3 %، والتزم 13 فرد الحياد بنسبة تقدر بـ 43.3 %، وأبدى 04 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 13.3 %، للعبارة: "تقدم الخدمات الإدارية الجيدة لجميع المشاركين بالمركب سواء كانوا موظفين أو لاعبين أو جمهور بكل حيادية وبدون تحيز".

احتلت العبارة رقم 09 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.10 وانحراف معياري يقدر بـ 0.88، حيث أبدى 13 فرد رأيهم بالموافقة بنسبة 43.3 %، والتزم 07 أفراد الحياد بنسبة تقدر بـ 23.3 %، وأبدى 10 أفراد رأيهم بغير الموافقة بنسبة تقدر بـ 33.3 %، للعبارة: "يتلقى الموظفون داخل المركب الرياضي معاملة عادلة بغض النظر عن جنس أو عمر الموظف".

3-8 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة :

1-3-8- المحور الأول ( الفرضية الأول): ا

المحور لندي يخدم الفرضية الجزئية الأولى التي جاءت كالتالي: " لمبدأ الإفصاح والشفافية الإدارية للحوكمة دور أساسي في تطبيقه داخل المركب الرياضي الجوّاري بأقلو " وللتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضية تم الاعتماد على توزيعات متوسطات وفق مستوى التقديرات المتعارف باستعمال سلم ليكرت الثلاثي ونتائج الجداول المعروضة بحيث يتضح إن متوسط إجابات أفراد العينة في مجال الموافقة [0.34 – 3.00] والذي يقدر بـ 2.43 بإنحراف معياري 0.48 على

هذا المحور هذا ما يتماشى مع ما توصل إليه الباحث حسين عبد الجليل ألغزوي (2010) من نتائج في دراسته "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح المحاسبي في المعلومة المحاسبية"، وقد أشارت نتائج الدراسة أن أعلى مستوى هو إفصاح التسيير الإداري ، كذلك وجود علاقة ايجابية بين المسييرين الإداريين والهيئة المسؤولة عن المنشأة. يبرز مجموعة من العبارات والتي تعطي في مجملها تصورا على أن هناك اهتمام في تطبيق الإفصاح والشفافية الإدارية للحوكمة داخل المنشآت الرياضية بأقلو وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الأولى.

### 2-3-8- المحور الثاني (لفرضية الثانية):

لمحور الذي يخدم الفرضية الثانية التي جاءت كالتالي: "لتطبيق مبدأ القانون والمساواة للحوكمة دور

مهم داخل المركب الرياضي الجوّاري بأقلو" وللتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضية تم الاعتماد على توزيعات متوسطات وفق مستوى التقديرات المتعارف باستعمال سلم ليكرت الثلاثي ونتائج الجداول المعروضة بحيث يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة في مجال الموافقة [0.34 – 3.00] والذي يقدر ب2.45 بانحراف معياري0.60 على هذا المحور، إذ توافقت النتائج مع ما توصل إليه الباحث بربريس شريف (2016) في دراسته الموسومة: "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية"، وكذا دراسة الباحث محمد مجدي سيد شوشة (2013) المعنونة: "حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد"، إذ توصلنا في نتائج هذا المحور إلى التعرف على واقع السياسات الإدارية ركزت الدراسة على مبدأ حفظ الحقوق من طرف اللجنة العليا للحكام اهتمت به من أجل حل مشكلاته ولا يحصلون على تعويضات والذي يبرز مجموعة من العبارات والتي تعطي في مجملها تصورا على أن المنشآت الرياضية بأقلو تتبنى مبدأ القانون والمساواة للحوكمة داخل المنشآت الرياضية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الجزئية الثانية.

### 9- الإستنتاج العام:

بناء على الدراسة التي قمنا بها بالمركب الرياضي الجوّاري بأقلو لولاية الأغواط ومع التوصل لمختلف النتائج المتحصل عليها والقيام بتحليلها ومناقشتها، من خلال توزيع الاستبيان لكل موظفي المركب الرياضي الجوّاري بأقلو اتضح لنا أن للحوكمة أهمية كبيرة داخل قطاع المنشآت الرياضية بشكل خاص ، وهذا ما يؤدي بنا إلى صحة الفرضيتين التي بنيت على أساسها دراستنا، حيث تم إثبات صحتهما وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت. ومن هنا يمكننا القول أن المركب الرياضي الجوّاري بأقلو، ما هو إلا منشأة رياضية يتمثل هدفها في خدمة النشاط الرياضي، تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسن لنا ذلك إلا بتضاهر مجموعة من الجهود المدروسة وتخص بالذكر هنا مبدأ الشفافية والإفصاح ومبدأ العدل والمساواة للحد من ظاهرة فساد المنشأة الرياضية إذا ما تم تطبيقهما بطريقة صحيحة ومرتبطة، ينتج عنه العمل الخدماتي الإداري المحكم.

يرتبط مفهوم تطبيق معايير الحوكمة في عدد من المحددات التي تبرز في الأداء والشفافية من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، والإفصاح عما يتعلق بشؤون الإدارة ومنها الإفصاح عن الموارد الصريحة والمستترة أو المتداخلة ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، كما أن أهمية التواصل وتمكين المجلس من العمل تحت غطاء الشرعية دون تأثيرات أو ضغوطات خارجية.

إن موضوع حوكمة المنشآت الرياضية هو من أهم المواضيع المطروحة (كافي، كولار، و إيمان، الحوكمة المؤسسية، 2018) حالياً والأكثر حيوية وعليه استهدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومناقشة موضوع "أهمية تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية في الجزائر"، من خلال دراستنا له تبين لنا العناصر التي يركزها عليه مبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ العدل والمساواة بالإضافة إلى أهمية تطبيقهما، ومن خلال ما تحصلنا عليه ميدانياً، فقد تبين لنا أن المنشأة الرياضية على دراية ويقين بمدى أهمية الحوكمة من خلال وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله توفير الحوافز المناسبة لأعضاء المجلس الإداري للعمل على تحقيق أهداف المنشأة التي تهتم بمصلحة الموظفين.

#### التوصيات والاقتراحات:

- نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية لتفعيل قواعد الحوكمة من خلال المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية.
- وجوب تطوير الأطر القانونية والتشريعية والتأكيد على انسجامها مع مبادئ الحوكمة الرئيسية لاسيما الإفصاح والشفافية.
- يجب على المنشآت الرياضية قبل وضع مبدأ من مبادئ الحوكمة وتطبيقها القيام بدراستها بما يتوافق مع بيئة العمل وإمكانيات العمل داخلها.
- وجوب نشر الفكر الفلسفي للحوكمة بجميع مبادئه من أجل الوصول إلى تهيئة الظروف الإدارية داخل المنظمة الرياضية.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية للإطارات المؤهلة لنجاح تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنشآت الرياضية.
- برمجة دورات تدريبية وورش العمل لموظفي المنشآت الرياضية لنجاح الحوكمة داخل المنشآت الرياضية.
- الاهتمام أكثر بالموارد البشري في الإدارة الرياضية لتفعيل الأداء الوظيفي.



المصادر والمراجع:

المؤلفات:

- الدهضة زياد بن عبدالله. (2006). منحج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. دمشق، سوريا: دارالفكر.
- آمال بابكر، حمادة عيد نوار العنتبلي، و إبراهيم محمد. (2016). الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.
- عصام بدوي. (2000). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية. الإسكندرية، مصر: دار الفكر العربي.
- كريم محمد محمود الحكيم. (2015). إدارة المؤسسات الرياضية. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء.
- محمد حسن الوشاح، و محمد عبد الله الشقارين. (2012). المنشآت والملاعب الرياضية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- مصطفى يوسف كافي. (2013). الإدارة المالية المعاصرة. عمان، الأردن: دار المجتمع العربي.
- مصطفى يوسف كافي، مصطفى كافي كولار، و بوربيع إيمان. (2018). الحوكمة المؤسسية. قسنطينة: دار ألفا للتوثيق.
- حسن محمد. (2007). مفهوم حوكمة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

المقالات:

- بوزيدي فؤاد، و عزيز فيروز. (جوان، 2019). دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. مجلة علوم الاداء الرياضي ، 01 (01)، الصفحات 127-142.
- قاضي مومن سليمان، و عزالدين رامي. (2019). دور مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المتميز للعاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة. مجلة الإبداع الرياضي، 10 (02)، صفحة 238.
- محمد عزوز، تطوير العلاقة بزبائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لزبائن المسبح الأولمبي بالجلفة، مجلة المنظومة الرياضية ، المجلد 2 العدد 3 2015
- عبد الرحمان هزوشي، أهمية التخطيط و المتابعة لإدارة المنشأة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة، مجلة المنظومة الرياضية 2015 المجلد 4 العدد 1
- عيسى بعيط، تسيير الموارد البشرية بالمركبات الرياضية ودورها في تطوير رياضة النخبة ، 2015، مجلة المنظومة الرياضية المجلد 1 العدد 2
- المداخلات:
- عبد الغني دادن. (2012). فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد. ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري (صفحة 5). بسكرة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.