



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

معهد علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية

قسم: الادارة والتسيير الرياضي

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص:

تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

و الموسومة بـ:

واقع استجابة ادارة المنشآت الرياضية لمتطلبات الحوكمة

اشراف الأستاذ:

- دمانة عمر

اعداد الطالب:

- يزير احمد

- هوارى نبيل

نوقشت يوم 2020/09/30

لجنة المناقشة

رئيسا	محمد تريج
مشرفا	عمر دمانة
عضوا مناقشا.	جمال حمادي

السنة الدراسية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله

نشكر الأستاذ الكريم عمر دمانة على توجيهاته وثقته التي وضعها فينا
كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة الأساتذة الموقرين على التصحيح والملاحظات
كما نتوجه بالشكر لجميع اساتذة المعهد وجميع كل من كان له فضل علينا
والشكر الجزيل لإدارة مديرية الشباب والرياضة لولاية الجلفة وغرداية
على توجيهاتهم
والاستقبال وبالأخص رئيس مصلحة الموظفين

احمد، نبيل



إهداء

إلى كل من أحبهم الوالدين الكريمين
إلى من أشد بهم أزمري الإخوة والأخوات ربى يحفظهم
الى وإشراقه املى خير رفيق وعون زوجتي العزيزة
وإلى قرة عيني وبسمة الحياة أولادي فاطنة
و حمودي.

إلى الصديق الصدوق أحمد قياش
والحواس حواطي أهدي هذا العمل.

أحمد

إهداء

اهدي ثمرة جهد هذا البحث إلى والديا الكريمين
والى اخواتي إلى زوجتي الغالية التي تحملت وقت غيابي
والى البراعم ألاء منار محمد الأمين و إسلام
إلى زملائي وأساتذتي في الدراسة من الابتدائي إلى الجامعي
لكل من وسع له صدري ونسيه قلبي.

نبيل

جدول المحتويات

كلمة شكر

اهداء 1

اهداء 2	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	
مقدمة أ	

الإطار العام للدراسة:

04	1-1 - الإشكالية:
05	1-2 - الفرضيات
06	1-3 - المفاهيم والمصطلحات
11	1-4 - أهداف الدراسة
12	1-5 - أهمية الدراسة

الفصل الاول : الاطار النظري.

14	تمهيد
15	المبحث الاول: الحوكمة في الإدارة الرياضية.
15	1- نشأة ومفهوم الحوكمة
15	1-2 - مفهوم الحوكمة.
17	2- الفرق بين مفهوم الحوكمة والحكم الراشد.

18	2-1- الفرق بين الحكم الراشد والحوكمة
19	3- أهم نظريات الحوكمة الرشيدة في المنشأة المتعلقة بالمسيريين
19	3-1- نظرية أصحاب المصالح
20	3-2- نظرية تجذر المسيريين
21	3-3- نظرية تكلفة الصفقات
21	3-3-1- الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات:
22	4- مبادئ ومتطلبات الحوكمة الرشيدة في الإدارة الرياضية
23	4-1- ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة المنشآت
23	4-2- دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة المنشآت
24	4-3- دور مجلس الإدارة للمنشأة الرياضية
24	4-4- الإفصاح بالشفافية
25	4-5- مبدأ المساءلة
26	4-5-1- مبادئ المساءلة
28	المبحث الثاني: الفساد ودواعي استعمال الحوكمة في الإدارة الرياضية
28	1- تعريف الفساد
28	2- أنماط الفساد في الإدارة الرياضية
27	2-1- الفساد الإداري
28	2-2- الفساد المالي
29	3- دواعي استعمال الحوكمة الرشيدة في مجال الإدارة الرياضية
29	4- واقع استجابة الجزائر لتعزيز الحوكمة الرشيدة والنزاهة في المجال الرياضي

30	4-1-التدابير الوقائية في الجزائر لتعزيز الحوكمة في مجال الرياضة...
33	المبحث الثالث :إدارات المنشآت الرياضية
33	1- الإدارة الرياضية.....
33	2- مفهوم الإدارة الرياضية
33	3- تطور الفكر الإداري
33	3-1-الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم
34	3-2-الأسس الإدارية للدولة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم.....
34	3-3-الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين.....
35	3-4- بعض المدارس الحديثة في الإدارة والسلوك التنظيمي.....
35	3-4-1-المدارس الكلاسيكية في الإدارة
35	3-4-1-1- مدرسة الإدارة العلمية
36	3-4-1-2- مدرسة العملية الإدارية
36	3-4-1-3-النظرية البيروقراطية
37	4- السلوك التنظيمي في العصر الحديث
37	4-1- مفهوم السلوك التنظيمي
37	5- أحدث النظريات في السلوك التنظيمي
37	5-1- نظرية النظم
38	5-2- النظرية الظرفية(الموقفية)
39	6-الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي
39	6-1- تعريف الثقافة التنظيمية

7- الرقابة كأهم وظيفة في الإدارة الرياضية ذات صلة بالحوكمة	41
7-1- تعريف الرقابة (المتابعة)	41
7-2- خطوات عملية الرقابة الأربعة	41
8- مديريات الشباب والرياضة	43
8-1- مهام مديرية الشباب والرياضة	43
الخلاصة	46

الفصل الثاني: الاطار المنهجي للدراسة و الدراسات المرتبطة.

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها	47
1- الدراسة الاستطلاعية	47
2- المنهج المتبع	47
3- متغيرات الدراسة	48
4- مجتمع الدراسة وعينته	49
5- مجالات الدراسة	50
6- أدوات الدراسة	50
7- الخصائص السايكومترية	51
8- صعوبات البحث	53
المبحث الثاني : الدراسات المرتبطة: السابقة والمشابهة	54
1- الدراسات الجزائرية	54
1-1- الدراسة الأولى	54
1-2- الدراسة الثانية	57

59	 1-3- الدراسة الثالثة
61	 1-4- الدراسة الرابعة
62	 1-5- الدراسة الخامسة
64	 2- الدراسات العربية
64	 2-1- الدراسة الأولى
66	 2-2- الدراسة الثانية
69	 3- الدراسات الأجنبية
69	 3-1- الدراسة الأولى
71	 3-2- الدراسة الثانية
73	 4- التعليق على مجمل الدراسات المرتبطة
93	 خاتمة
	 المراجع
	 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفرق بين دلالات مصطلحي الحوكمة و الحكم الراشد	01
18	الفرق بين مفهوم الحوكمة وممارستها في القطاع العام و الخاص	02

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحكومة	21
02	عرض ادوات القياس المعتمدة من الجمعية الامريكية لفعالية المورد البشري SHRM لتطبيقها في المنشأة العامة الرياضية	41
03	نموذج متغيرات الدراسة	48

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	رسالة استبيان + استبيان

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع واقع استجابة إدارة المنشآت الرياضية ومتطلبات الحوكمة في ولايتي الجلفة وغرداية وهدفها إظهار درجة إستجابة إدارة مديرتي الشباب والرياضة لهاتين الولايتين لمتطلبات الحوكمة وقد تم إعتقاد عدة متغيرات مرتبطة في مجملها بسلوك الأفراد تجاه تطبيق الحوكمة، ومنها المتغيرات الشخصية، ففي المتغير المستغل موزعة على متطلبات الحوكمة التي تمثل المتغير التابع للدراسة وقد تم إختيار هاته الأخيرة على حسب ملكية المنشأة كونها عامة ذات طابع إداري، وقد تم إعتقاد أسلوب المسح الشامل للعينة كون أن مجتمع الدراسة ذا حجم صغير، وفيما يخص أدوات الدراسة تم إعتقاد الإستبيان والمقابلة، بالإضافة إلى تحليل المحتوى وهذه الأدوات تتناسب إلى حد كبير مع الدراسات الإجتماعية والاقتصادية والإدارية الحديثة حيث تعتمد على الإحصاءات والبيانات الكمية والتي يمكن تفسيرها تفسيراً كيفياً، وهذا يتماشى مع متطلبات المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل وإستقراء الأبحاث والدراسات والمنشورات في هذا المجال وتقديم وصف شامل ودقيق عن واقع إستجابة إدارة المنشآت الرياضية لمتطلبات الحوكمة.

ملخص باللغة الانجليزية

This study deals with the reality of the sports facilities management response and the requirements of governance in the states of Djelfa and Ghardaia, and its aim is to show the degree of response of the Department of Youth and Sport to these two states to the requirements of governance. Governance requirements that represent the variable dependent on the study, and the latter was chosen according to the ownership of the establishment, as it is general and of an administrative nature. In addition to content analysis, these tools are largely compatible with modern social, economic and administrative studies, as they depend on statistics and quantitative data that can be interpreted qualitatively, and this is in line with the requirements of the descriptive analytical approach by reviewing, analyzing and extrapolating research, studies and publications in this field and providing a comprehensive and accurate description. On the reality of the sports facilities management response to the requirements of governance.

مقدمة

بدأت الحوكمة بظهور سلسلة الفضائح والفساد في المؤسسات الأوروبية والأمريكية، ونتيجة لذلك ازداد الاهتمام بهذا المفهوم أي الحوكمة الرشيدة من أجل الحفاظ على مصالح الشركات وأصحاب المصالح حيث عرفها العديد من الخبراء على أنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة.

وقد انتشر هذا المصطلح في عالم الإدارة والأعمال وأصبح من المصطلحات الحديثة الواسعة الانتشار في العصر الحديث نتيجة التحولات التي يشهدها العالم في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية والأمنية والرياضية...، ولقد تعددت التسميات لهذا المصطلح حيث احتل حيزا واسع في البحث العلمي ولدى الدارسين والهيئات والدول، إلا أن جميع هذه التعريفات تصب في مجملها في محاربة الفساد في جميع القطاعات والتي يشملها القطاع العام والخاص.

ولما كان الفساد السمة الغالبة على دول العالم الثالث في جميع أشكاله المالية والأخلاقية والسياسية مما انعكس على اقتصاديات هذه الدول وشعوبها حيث إنتشرت مظاهر الفقر والتهميش وارتفعت نسبة الأمية وتراجع المستوى العلمي فأدى ذلك إلى ظهور هيئات دولية تُعنى بمساعدة هذه الدول وشعوبها بالتنظير والتوجيه إلى ضرورة تبني نهج الحوكمة والحكم الرشيد، ومن ضمن هذه الهيئات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD وكذا مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الرياضة، حيث أن هذه الهيئات تسعى إلى جعل هذه الدول تتبنى دراسات وتشريعات التي تُعنى بمتطلبات الحوكمة الجيدة في جميع القطاعات العامة والخاصة.

ولقد كانت الجزائر من ضمن هذه الدول السباقة طيلة السنوات السابقة الأخيرة إلى الاستجابة لمقترحات هذه الهيئات حول تبني الحوكمة في مؤسساتها، وفي الصميم منها إدارة المنشآت الرياضية العمومية منها والخاصة، حيث شرعت في سن قوانين وتشريعات تعمل على توسيع استعمال الحوكمة والقضاء على الفساد والتسيب وضياع المال العام، ورغم ذلك يشهد قطاع الرياضة ركودا وفشلا في التسيير فأصبح يراوح مكانه وهذا ما دفعنا إلى التساؤل عن واقع استجابة

إدارة المنشآت الرياضية لمتطلبات الحوكمة خاصة منها الإدارات ذات الطابع العمومي والبحث في ما إذا كانت متطلبات الحوكمة المتبناة تتماشى مع طبيعة المورد البشري القائم عليها.

ومن أجل ذلك قمنا بهذه الدراسة وقسمنا الجانب النظري منها إلى ثلاث محاور رئيسية:

الاول يتكلم عن الحوكمة في الرياضة والتعريف بها وشرح الفرق بين مفهومي الحوكمة والحكم الراشد، وكذا نظريات الحوكمة ومتطلباتها الرئيسية لدى بعض علماء الحوكمة في الرياضة

وفي الثاني تكلمنا عن الفساد وأشكاله في الإدارات الرياضية حيث عرفنا الفساد وأنواعه وكذا دواعي استعمال الحوكمة الرشيدة في إدارة المنشآت الرياضية

اما في الثالث تكلمنا عن الإدارات الرياضية وعلى نظريات الإدارة والسلوك التنظيم داخل المنشآت الرياضية ذات الطابع الإداري العمومي وكذا الثقافة التنظيمية التي تميز هذا النمط من الإدارات.

الإطار العام للدراسة

1-1- الإشكالية:

إن المتأمل في التطور التاريخي للفكر الإداري يدرك جيدا التسلسل المنطقي والطبيعي لهذا التطور حيث بدأت العمليات الإدارية في أول الأمر في الشركات الصناعية الكبرى تهتم فقط بكثرة الإنتاج دون مراعاة للمتطلبات الإنسانية للعامل ينفي الإدارة ثم أخذ تتطور بتطور الفكر الإداري فظهرت نظريات تهتم بالعلاقات الإنسانية والسلوك الإداري لمعرفة حاجيات المورد البشري وكذا الحفاظ حقوقه الى أن أدار كتب أن المورد البشري يمثل رأس مالا لمنشأة والتي من بينها المنشآت الرياضية.

هذه الأخيرة التي تعرضت لعدة مشاكل ومعوقات تمثلت في سوء التسيير والبيروقراطية وكذا الفساد وتبديد الأموال دون نتائج ملموسة وأيضا سوء استعمال المورد البشري وضياع مصالح العملاء الداخليين والخارجيين وإهمال القطاع الرياضي عموما، وكل هذا منذ لاستقلال الى يومنا هذا على الرغم من ظهور عدة قوانين وبحوث في مجال الرياضة وتطويرها حيث عمدت هذه القوانين إلى وضع كل ما يلزم من استراتيجيات حديثة في مجال التسيير والإدارة للنهوض بهذا القطاع، ومن بين هذه الإصلاحات تبني مفهوم الحوكمة الرشيدة فيتسيير الإدارات الرياضية من مديريات ونوادي وجمعيات .

ولقد أضحى لدى أغلب علماء الإدارة على أن الحوكمة تعني الانضباط في المعاملات الإدارية أي ان للحوكمة متطلباتها التي تحد من التسيب والفساد فرض الانضباط ومن جملة هذه المتطلبات ماتعلق بالإفصاح والشفافية وكذا العدالة والمساءلة وكل ما من شأنها أن يحقق الرضى الوظيفي والولاء ويحفظ حقوق العملاء الداخليين والخارجيين ويحقق أهداف إدارات المنشآت الرياضية، ومن هذا التقديم يمكن طرح مشكل الدراسة على النحو الآتي:

التساؤل العام: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الاستجابة بالسلوك (الإيجابي أو السلبي) وبين تطبيق متطلبات الحوكمة في إدارة المنشآت الرياضية

وهذا التساؤل يقودنا الى التساؤلات الفرعية التالية:

1 / هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابة الإدارة الرياضية لمتطلب الشفافية والإفصاح .

2 / هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابة الإدارة الرياضية لمتطلب التشريعات والقوانين الخاصة بالحوكمة الرياضية.

3 / هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابة الإدارة الرياضية لمتطلب دور تفعيل دور مجلس الإدارة.

4 / هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابة الإدارة الرياضية لمتطلب المساءلة والمسؤولية.

5 / هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستجابة الإدارة الرياضية لمتطلب دور أصحاب المصالح

6 / هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول استجابة الإدارة الرياضية تعزى للمتغيرات الشخصية (الآتية) الجنس / العمر / المؤهل العلمي / التخصص / المسمى الوظيفي / سنوات الخبرة في المنشأة

1-2- الفرضيات

الفرضية العامة: تستجيب الإدارة الرياضية لتطبيق متطلبات الحوكمة التي تتفرع منها الفرضيات التالية:

1- تستجيب الإدارة الرياضية لتطبيق متطلب الشفافية والإفصاح.

2- تستجيب الإدارة الرياضية لتطبيق متطلب التشريعات والقوانين الخاصة بالحوكمة.

3- تستجيب الإدارة الرياضية لتطبيق متطلب دور مجلس الإدارة لتطبيق الحوكمة .

4- تستجيب الإدارة الرياضية لتطبيق متطلب المساءلة والمسؤولية.

5- تستجيب الإدارة الرياضية لتطبيق متطلب دور أصحاب المصالح .

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين حول مدى تطبيق الحوكمة في الإدارة الرياضية ،تعزى للمتغيرات الشخصية التالية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص الوظيفي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

1-3- المفاهيم والمصطلحات: تكمن أهمية تعريف مصطلحات ومفاهيم في التسهيل للباحث والقارئ للوصول للمعنى الحقيقي للألفاظ والمصطلحات وتوظيفها في الدراسة، وفي ما يلي أهم المصطلحات المستعملة:

1- متطلبات الحوكمة:

أ- **متطلبات لغوية :** تأتي بمعنى الحاجات أو المقتضيات مثل الحاجة إلى الأمن أو الإفصاح أو الحاجة إلى المعرفة.

ب- **الحوكمة :** تأتي بمعنى الإنابة أو الوضوح ¹.

وتأتي بمعنى الإتقان كما تأتي بمعنى التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد

ج- الحوكمة اصطلاحا:

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها على وجهة نظر ،إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه من قبل الإداريين أو القانونيين أو المحاسبين ومن أهم التعريفات لها التي عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD سنة 1998 بأنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المنشأة ،حيث يوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المنشأة مثل مجلس الإدارة، المساهمين وذوو العلاقات، ويضع الواقع

¹ د. خلف عبدالله، الحوكمة في القطاع العام، موقع مقال، منصة مقالات عربية حرة <https://maqqacl.com>

والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المنشأة، كم يضع الأهداف والاستراتيجيات، وأسس المتابعة والتقييم ومراقبة الأداء.¹

تعريف الحوكمة إجرائيا:

هي مجموعة الحاجيات الملحة التي تتبناها المنشأة من أجل الحفاظ على الاستقرار والاستغلال الأمثل للموارد من أجل الحفاظ على المصالح العامة منها والخاصة وذلك من خلال ممارسة الرقابة وتحمل الواجبات والمسؤوليات والالتزام بالإفصاح والشفافية.

تعريف الحكم الراشد

إصطلاحا: عرف عدة تعريفات نأخذ منها تعريف ماركو، رنجيرين وثيولت: الحكم الراشد هو أشكال الجديدة الفعالة في القطاعات الحكومية تأخذ بعين الاعتبار مساهمة الجيع والاعوان في تشكيل السياسة.

ومن خلال ذلك يمكن تعريفه إجرائيا بأنه نموذج لحكم الإدارة يعتمد على الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والذي يقوم على الديمقراطية وإحترام حقوق الإنسانو بهدف تكريس جملة من المعايير المحددة كالمشاركة والشفافية العدالة.²

تعريف الحوكمة في القطاع العام:

تعرف على أنها مجموعة من التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية و الإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدير الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات متابعة والتقييم ونظام صارم

¹ Organisation for economic co-operation and Development, (using the OECD principles of corporate Governance a bonrdroom perspective), paris, 2008. p15.

² عبد القادر حسن، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2002، ص، 07

للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب توفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر.¹

الإفصاح اصطلاحاً: هو مبدأ في المحاسبة يؤكد الإفصاح عن الحقائق الهامة الخاصة بالبيانات المالية إلى مستخدمي هذه البيانات²

الإفصاح إجرائياً: هو توفير وإتاحة الوصول إلى كافة المعلومات التي تهم مستعملي الأسواق المالية في التوقيت والدقة المطلوبين سواء كانت تلك المعلومات تتعلق بالإفصاح على المصالح أو البيانات المالية أو بيانات ومعلومات جوهرية أو قرارات ذات تأثير على حركة أو سعر الأوراق المالية المتداولة.³

الشفافية اصطلاحاً:

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج إدارة الحكم في الدول العربية POGAR أن الشفافية تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة.⁴

الشفافية إجرائياً: هي الصدق والأمانة والدقة والشمول في المعلومات التي تقدم عن أعمال المنشأة للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على الأعمال التي لهم فيها مصالح للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة، في إدارة الأموال والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالمنشأة.

المساءلة اصطلاحاً: فقد تعددت التعريفات حسب الموضع والاختصاصات إلا أنها تصب في وعاء واحد منها تعريف جرونلند بأنها الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبول

¹ خلف عبد الله، مرجع سابق

² هيئة من الأساتذة العرب، إتحاد هيئة الأوراق النقدية المالية العربية، قاموس المصطلحات المالية الأكثر استخداماً في الأوراق المالية، دبي الإمارات، 2018، ص22

³ هانس لندغرن، جلوسايس، كلنكر، معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، البنك الإسلامي للتنمية جدة السعودية، ص13.12

⁴ أيوب العمودي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية بالجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإدارية والعلوم السياسية، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص22

الثناء والتقدير عن النجاح والإنجاز، وتشمل شرحا وتفسيرا للأسباب المؤدية لذلك، وما يجب فعله لتصحيح مثل هذه المواقف.

كما أصرح على أنها إخضاع جميع الموظفين للمساءلة حسب الظروف، وإعطاء كل ذي حق حقه ومعملتهم جميعا أمام القانون سواء، وهذا يتضمن وجود تشريعات تضمن ذلك بحيث يشمل جميع جوانب الخدمة الإدارية¹

المساءلة إجرائيا: ACCOUNTABILITY الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقا لما قد اتفق عليه من قواعد ومعايير أو الالتزام بتقرير مجرد وواضح ودقيق عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، وقد يستدعي ذلك إثباتا دقيقا، بل قانونيا، بأن ما تم من عمل مطابق لشروط العقد، أما أصحاب القرار ومديري القطاع العام فنتم مسائلتهم أمام دافعي الضرائب والمواطنين.²

التدقيق: نشاط رقابي مستقل وموضوعي، يتوخى منه تحسين عملية المؤسسة وإضافة قيمة إليها ويساعد التدقيق المؤسسة على تحقيق أهدافها بالاعتماد على طريقة منهجية صارمة في تقدير وتحسين فاعلية كل من إدارة المخاطر والرقابة وسيرورة الإدارة الرشيدة.

ملاحظة: لابد من التمييز بين تدقيق الانتظام (الذي هو التدقيق المالي)، الذي يركز على التقيد بالقوانين، وتدقيق الأداء الذي يعنى بالملائمة والاقتصاد والكفاية والفعالية، وقيم التدقيق الداخلي المراقبات الداخلية التي تتولاها وحدة تابعة للإدارة، أما الخارجي فنقوم به مؤسسة مستقلة

¹ (Margaret M. Hopkins, Deborah A. O'Neil, Helen W. Williams , Emotional intelligence and board governance: leadership lessons from the public sector (2007), p.p 683 – 700

² هانس لندغرن، جلوسايس، كلنرك، مرجع سابق، ص 20

التدقيق السنوي:

هو تدقيق البيانات المالية للمنشأة سنوياً من قبل مدقق حسابات معتمد وإصدار تقريره حول البيانات المالية.

لجنة التدقيق: يعينها مجلس الإدارة وتتكون عادة من الأعضاء غير العاملين بهدف الإشراف على عملية التدقيق ودراسة التقارير وحل الخلافات في الرأي بين المدقق والإدارة ودراسة تقارير المدقق الداخلي.¹

الثقافة التنظيمية : لغة: تتقف الفرد صار حاذقا وفطنا وتتقف فهو متقف ، تتقف الشاب ثقافة عالية أي تعلم علوما مختلفة، فهو مطاوع تتقفه

الثقافة التنظيمية اصطلاحاً: يعرفها **جوردين مارشال** على أنها تعني مجموعة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي.²

الثقافة التنظيمية إجرائياً:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً على أنها مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المنشأة من خلال جملة من المعايير وذلك من أجل تحديد سلوك العاملين وضمان ولأهم وتحقيق الأهداف والاستقرار التام للمنشأة.

الحكومة الإلكترونية

هي شبكة متطورة من النظم الكمبيوترية التي تمكن الجمهور من الوصول إلى عدد من الخدمات والمعلومات الحكومية المؤتمنة، عبر الإنترنت أو عبر وسائل إلكترونية أخرى.³

السلوك التنظيمي

¹ هيئة من الأساتذة العرب، مرجع سابق ص5،

² جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة معهد الجوهري وآخرون، المجلد 01، الطبعة 01، القاهرة، سنة 2000، ص513.

³ زياد منير الطويل، قاموس مصطلحات الإدارة، المحاسبة المالية والمصرفية، ط1، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص47.

السلوك لغة: مأخوذ من الفعل سلك، الطريق أو السبيل¹

قال تعالى في سورة النحل الآية 69: ((ثم كلي من كل الثمرات فأسلكي سبل ربك ذللاً يخرج من بطونها شراب مختلف ألوانه فيه شفاء للناس إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون))

التعريف الاصطلاحي للسلوك التنظيمي: يعرفه الدكتور صلاح الدين عبد الباقي بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنشأة، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية والاجتماعية خارج المنظمة.²

التعريف الإجرائي للسلوك التنظيمي: هو دراسة سلوك العاملين داخل المنشأة ويشمل ذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنشأة كما تشمل أسلوب التفكير ودوافع العمل وإدراك العاملين، وشخصياتهم ورضاهم الوظيفي وولائهم وإنتاجاتهم وقيمهم، وذلك لتحقيق أهداف كل العاملين في المنشأة في نفس الوقت.

1-4- أهداف الدراسة

1/ التعرف على واقع تطبيق متطلبات الحوكمة في إدارة المنشآت الرياضية ذات الطابع الإداري العمومي.

2/ التعرف على واقع تطبيق الإفصاح والشفافية.

3/ التعرف على واقع تطبيق المسائلة والمسؤولية.

4/ التعرف على مدى إسهام مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة.

5/ التعرف على دور أصحاب المصالح في تطبيق الحوكمة

1-5- أهمية الدراسة

¹ تفسير الطبري ج 17 ص 249

² ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى عمان الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، 2016، ص 08

1/ من المأمول أن تمكن الدراسة من تقصي حقيقة تقبل الإدارات الرياضية لمتطلبات الحوكمة وسلوكهم تجاهها خاصة في الإدارات العمومية مثل مديرية الشباب والرياضة، وذلك بإتباع أسلوب البحوث العلمية في معرفة ذلك.

2/ قد تساهم مثل هذه البحوث في دعم مساعي الإدارات الرياضية في تطبيق متطلبات الحوكمة والنهوض بالمجال الرياضي.

3/ تساهم مثل هذه البحوث في معرفة معوقات تطبيق الحوكمة وكيفية تجاوزها.

4/ كما تساهم في معرفة مدى فاعلية القدرات البدنية والنفسية للمورد البشري في تطبيق متطلبات الحوكمة وتسليط الضوء على إيجابياتها.



الفصل الأول الاطار النظري

تمهيد:

تعد الحوكمة من المواضيع المستحدثة المتجددة التي أثارت إهتمام الباحثين والعاملين في مجال الإدارة و الاقتصاد، لما تكتسيه من أهمية بالحفاظ على المصالح الاقتصادية والإدارية لجميع الإدارات وبالأخص منها الإدارات العمومية، لكونها تتسم بالشمولية والانتساع في جميع القطاعات ولما تتطلبه من موارد بشرية ومادية كبيرة، حيث يؤدي ذلك إلى سوء التسيير فيها والفساد وقلة الحكامة، و من خلال الجانب النظري، سنحاول التطرق إلى مفهوم الحوكمة والفرق بينها وبين الحكم الراشد ودواعي ظهورها، كما نتطرق إلى مدى إستجابة الوصاية لها في الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب والرياضة، بصفتها تنتمي ملكيتها إلى الإدارات العمومية.

وإن الدراسات التي تناولت العلاقة بين سيكولوجيا المسير ومدى تطبيق الحوكمة في الإدارات العمومية قليلة جدا، على الرغم من أن هذه السلوكات السيكلوجية تتحكم فيها عدة أبعاد ثقافية وبيئية وإجتماعية وسياسية واقتصادية تعرف دورا كبيرا في فكرة الاستجابة أو عدم الإستجابة المورد البشري لمتطلبات الحوكمة.

كما سنحاول التطرق إلى دواعي ظهور الحوكمة والفساد، وأهم النظريات ذات الصلة بالحوكمة، وكذا النظريات الحديثة للسلوك الإداري، كما سنحاول التكلم على الثقافة التنظيمية كونها تلعب دورا كبيرا في توجيه السلوك الإداري لما تحمله من عناصر ومحددات ثقافية ودينية ومعتقدات قد تكون الوازع الحقيقي لتجنب الفساد والمحفز نحو النزاهة والسلوك الحسن.

المبحث الاول: الحوكمة في الإدارة الرياضية

1- نشأة ومفهوم الحوكمة: شهد العقد من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجير العديد من القضايا والتجاوزات المالية والإدارية، وقد كشفت هذه الأزمات والانهيئات عن أنماط من الفساد المالي والإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، والمتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية إذ استطاعت الهيئات القانونية الكشف عن أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة المتمثلة بتقديم رشاًوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية مما ساعد في صياغة قانون مكافحة الفساد عام 1977م الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت النواة لهذا المصطلح بعد أن تعرضت العديد من الشركات إلى الانهيئات المالية¹

ويرى أبو العطاء إلى أنها تعود إلى BERLE & Means اللذان يعدان أول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك سنة 1932م وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين المديرين والمالكين للمنشأة من جراء الممارسات السلبية.

وتشير بعض المصادر إلى أن أول حالة موصوفة أستعمل فيها هذا المصطلح كانت عن طريق ريتشارد إيلس سنة 1960 للدلالة على هيكل وأداء نظام السياسات في الشركة، إلا أن هذا المفهوم أقدم من هذا، فقد أستعمل في الكتب المالية في بداية القرن العشرين.²

1-2- مفهوم الحوكمة

أ- المفهوم اللغوي: يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي إنتشرت على المستويين الدولي والإقليمي حيث تشير الترجمة العربية إلى الأصل الإنجليزي (Governance)، أما مصطلح حوكمة الشركات فهو ترجمة للأصل الإنجليزي (Corporate Governance) حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المحاولات والمشاورات بين خبراء اللغة العربية من جهة وخبراء الإقتصاد والقانون من جهة أخرى، وقد برزت عدة ترجمات أخرى لنفس المصطلح مثل: الإدارة الرشيدة، الإدارة

¹ رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير

في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014، ص 26.

² خلف عبد الله، مرجع سابق .

الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي وغيرها، إلا أن أكثرها شيوعاً من طرف الباحثين والكتاب، هو مصطلح حوكمة الشركات.

واللغة تتضمن العديد من الجوانب منها:

الحكمة: ما يقتضيه من توجيه وإرشاد

الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع ضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية.

التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند إنحراف السلطة وتلاعبها بمصالح الآخرين.

الحوكمة إصطلاحاً تعني عملياً التحكم والسيطرة وفق قواعد وأسس لغرض تحقيق الرشد.¹

ب- تعريف الحوكمة: لا يوجد تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، وفي مايلي بعض التعاريف المتعلقة بحوكمة الشركات التي قدمت من بعض الكتاب والباحثين والمنظمات والهيئات الدولية.

1- تعريف لجنة **Codbury** عرفت حوكمة الشركات على أنها ذلك النظام الذي وفقاً له يتم تسيير ورقابة الشركة وتعني إعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفادياً لكل الانحرافات الشخصية وتقوم على ثلاث ركائز هي: مجلس الإدارة، التدقيق، إدارة أعمال المؤسسة.²

2- كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: (النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها).

3- كما عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية: بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من أصحاب المصالح.³

¹ راشدي أمين، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية في ظل النظام الحاسبي المالي، دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه

قسم العلوم التجارية، تخصص مالية محاسبة وتدقيق، جامعة فرحات عباس، سطيف-1 الجزائر، 2018، ص 18-19

² راشدي أمين، نفس المرجع، ص 20.

³ مركز أبو ضبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرة التثقيفية، غرفة أبو ضبي، الإمارات، ص 5

أما تعريف الحوكمة في القطاع العام فقد تأتي بمعنى (الحاكمية أو الحكمانية أو الحوكمة الإدارية) كلها مصطلحات معربة لكلمة Governance ، وعلى الرغم من إختلاف المسميات فإن في مجملها تركز على تفعيل مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في وضع السياسات العامة.

لا يوجد إتفاق موحد على تعريف الحوكمة في القطاع العام إلا أن هناك عناصر رئيسية مشتركة في أغلب التعريفات، تخص مقاييس الحوكمة، بالإضافة إلى تبني المنظمات الدولية لعناصر مشتركة للحكم الرشيد وكمقياس لجودة الحكم، وهذه العناصر هي: المشاركة، المسائلة، الإستقرار السياسي، سيادة القانون، جودة التشريعات وفعالية أداء الحوكمة ومحاربة الفساد.¹

2- الفرق بين مفهوم الحوكمة والحكم الرشيد

في البداية كان يستعمل كمرادف للحكومة، والذي لا يمكن تجسيده على أرض الواقع إلا أنه من خلالها، غير أنه أخذ في التميز والتباين عنها حيث أصبحت هذه الأخيرة أكثر إنعزالية وعدائية للمواطن، وإنحصرت مهامها أساسا في تسيير الوظائف التنظيمية والإدارية التقليدية لا سيما في ظل إتساع الوعاء السكاني للدولة مما إستدعى ضرورة وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون مهمة تمثيلهم ونقل وجهات نظرهم، كالمجتمع المدني والإعلام وجماعات الضغط والمصالح.²

ولذلك فقد عرف تقرير التنمية الإنسانية العربية الحكم الرشيد على أنه:

الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحيرتهم الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ويسعى إلى تمثيل كافة الفئات الشعبية تمثيلا كاملا وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب.³

وقد عرفها هيرمت السن هانس **Hermut elcen Hans** : الحكم الرشيد هو فن إدارة التفاعلات بين الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.¹

¹ بسام عبدالله بسام، الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2016، ص112.

² إبرادشة فريد، الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص21.

³ جون د-سوليفان، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والإقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005، ص36.

2-1- الفرق بين الحكم الراشد والحوكمة

أفضت عمليات الإصلاح إلى بروز العديد من المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالحوكمة، ومن البدائل المطروحة للدلالة على المصطلح، الحكم الراشد، المصالح، وحكمانية الشركات وحاكمية الشركات، وإدارة شؤون الشركة وأسلوب الإدارة الممتلئ وغيرها من المصطلحات المرادفة.²

المؤشرات	الحوكمة	الحكم الراشد
المجال	الشؤون العمومية	الشؤون الجماعية
عالم (فضاء)	الندرة	الرخاء
الآفاق	الحرب (النزاعات)	السلم
الفكر (الفكر المؤسساتي)	عمومية، سلطوي	أفقي ديمقراطي (أفقية السلطة)
القرارات	أوامر، تعليمات	المفاوضات، حوار ونقاش
الأهداف	البناء، الوحدة	الابتكار والتطوير والتنويع
السلطة	الدولة	سلطة مستقلة+اعتماد متبادل (الدولة+قطاع خاص+مجتمع مدني)

جدول 01: الفرق بين دلالات مصطلحي الحوكمة و الحكم الراشد.

¹، Hormut elcenhns, Lhe politcal Econony, Of Good Governance Journal of developing soietis ,

November2001، Vol. 17. issue2

² خلاف ولید، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 34.

الحوكمة في القطاع الخاص (الشركات) المساهمة	الحوكمة في القطاع العام
- مجلس إدارة الشركة منتخب من طرف المساهمين - حقوق المساهمين محددة ومعلومة - هناك عدالة ومساواة على حساب مساهماتهم - تلتزم الإدارة بالشفافية وتقديم كشف الحساب المساهمين ولهم الحق في معرفة ما يجري وكيف تدار الشركة.	- الإدارة العليا معينة من قبل السلطة العليا - حقوق المساهمين غير محدودة وليست معلومة - المعاملة بين المواطنين غير عادلة - حقوق المواطنين ليست واضحة - لا يوجد شفافية ولا تقديم كشوفات إلا فيما يتعلق ببعض المنجزات من باب الدعاية الحكومية

جدول 02: بين مفهوم الحوكمة وممارساتها في قطاع الشركات والقطاع العام.¹

3- أهم نظريات الحوكمة الرشيدة في المنشأة المتعلقة بالمديرين:

3-1- نظرية أصحاب المصالح

إن الحوكمة تحفز المنشآت على أن تسلك نهج عادل في تعاملها مع الأطراف ذات الفئات المختلفة في المنشأة داخليا أو خارجيا، حيث أن التعامل مع الأطراف ذات العلامة إذا ما أسبىء إستغلاله قد يؤدي إلى تعرض الشركة لعدة مشاكل.

ترجع نظرية أصحاب المصالح إلى الستينات حيث كان Amso ff أول من تطرق إلى هذا الموضوع وهي نظرية تقوم على إرساء علاقة المؤسسة (والمنشأة العامة) بكل من لهم صلة بها.

¹ OECD ,pricilles of corporate Governance ,1999 ,p28.

إلا أن جذور هذه النظرية تعود إلى أعمال بيرلي وميز Berle and Means (1932) اللذان يرون أنه يجب أن يكون هنالك ضغط إجتماعي على المسيريين الذين بدورهم عليهم أن يتحملوا مسؤولياتهم تجاه الفئات التي قد يتأثر رفاههم بقرارات المنشأة

ومن خلال ماسبق فإن مفهوم هذه النظرية المبسط يولي المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة بين حاجات ورغبات أصحاب المصالح المتباينة ولحد الآن لم يتم تعريف هذه النظرية وذلك لأنها لم يتم تطويرها إلى نظرية متكاملة إلا أن أغلب المختصين ذهبوا إلى أن هذه النظرية هي الإطار المؤسس والذي يتم غيره تحديد وإختيار تأثير العمل المنظمي، حيث قامت هذه النظرية بوضع نموذج للمنشأة الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من أصحاب المصالح يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع.¹

3-2-نظرية تجذر المسيريين

إن مسألة الفصل بين ملكية رأس المال التي تعود إلى المساهمين، ومهمة إتخاذ القرار الموكلة للمسيريين التي تقوم عليها نظرية الوكالة، من خلال عقدين المسيريين والمالكين والتي تقر من عليهم العمل لصالح المساهمين مقابل أجر يتقاضونه، إلا أنه في الواقع نجد صراع منفعة أو تعارض مصالح نتيجة الاختلاف بين أهداف المسيريين والمساهمين.

ومن هنا جاءت نظرية التجذر والتي يقوم وفقها إستراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه

وما يعرف بالتجذر عن طريق إستغلال نفوذه، وشبكة علاقاته وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير بحكم منصبه، وبذلك فهو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً، قبل مصلحة المساهمين وباقي أصحاب المصالح، لذلك فالحوكمة المؤسسية جاءت كرد فعل وإستجابة لتطلعات المساهمين الذين يطمحون للحد من التصرفات السلبية للمسيريين لغرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع، وتحافظ على إستمرارية المنشأة.²

وقد عرف Pige التجذر بأنه عملية تتكون من العلاقات الرسمية وغير الرسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص وله بصفة جزئية من مراقبة مجلس الإدارة والمساهمين وتم إختيار هذا المصطلح كترجمة Encreachment بالإنجليزية وذلك لأن المدير أو المسير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، وكلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب إقتلاعها.

¹ نوي فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 47.48

² نوري فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 40.41

ولقد طور كل من العالمان نظرية التجذر Shheifer et Vishny عام 1989 حيث يرون أن المسير لديه إمكانية للالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة، وترتكز هذه النظرية على عاملين مهمين هما :

- أ- **عملية التجذر:** وهي الاستراتيجية التي يطبقها المسير من أجل عدم الاستغناء عنه والتحرر من سيطرة مجلس الإدارة والمساهمين في عملية التعيين وعزل المديرين.
 - ب- **نتيجة التجذر:** هو التحرر الشبه التام من آلية الرقابة الداخلية.
- وتسجل نظرية التجذر في إطار نظرية الوكالة وكذلك تلك الخاصة ب بتكاليف الصفقات، إنها تفترض أن الفاعلين يطورون الاستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بإبعاد المنافسة الحقيقية.¹

3-3- نظرية تكلفة الصفقات: يعود أصل ظهور هذه النظرية إلى سنة 1937 من طرف الاقتصادي البريطاني (Renald coase) لكنها بقيت متجاهلة إلى غاية تطويرها سنة 1979 من طرف (Oliver Eaton Williamson) الذي كان طالب (Coase)، وهي تركز على أهمية التكاليف المرتبطة بتنسيق وتنظيم المنشأة التي تعرف بتكاليف الصفقات، والذي يبرر وجود المؤسسات الكبرى من خلال قدرتها على ضمان توفير الصفقة بسعر السوق.

3-3-1-الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات:

أ- **الرشادة المحدودة:** طُور هذا المفهوم من طرف (Simon) سنة 1974 حيث عبر عن الرشادة المحدودة بكون الفرد لا يملك المعلومات الكافية والقدرة على الحصول عليها وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين.

ت- **الإنتهازية:** يرى Williamson أنه لمّا يكون هناك عقد غير تام فإنه يطرح إنتهازية تتمثل في سوء الاختيار، الخطر الأخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق أهداف أخرى من أشكال السلوك الإستراتيجي وبناء على الفرضيات السابقة فإنه لن تكون العقود تامة وبالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض لإنتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب المصالح بين الأطراف المتعاقدين.

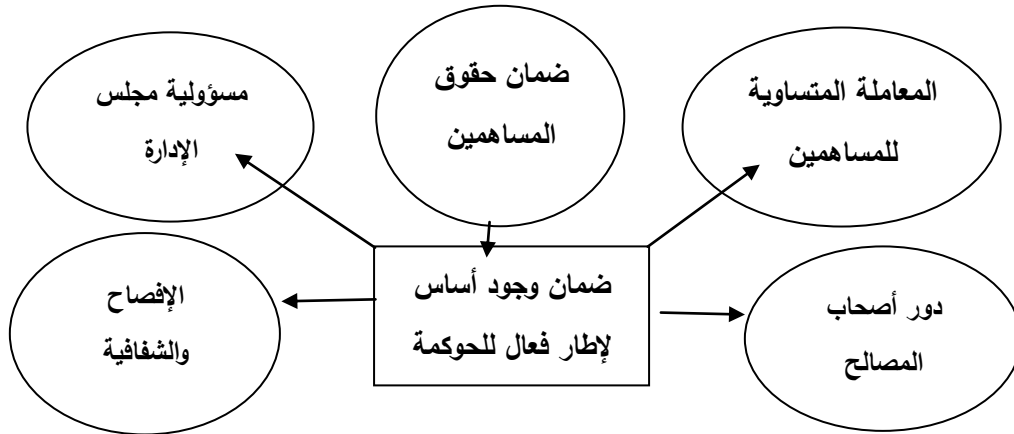
¹ Alex andre,h,paquerrot,M,efficacite desstre de controle etenracinement des,dirigeants finance control strtegie,vol3,N2,jinni 2000,p12.

3-3-2- أنواع التكاليف:

- تكاليف البحث عن المعلومات: يقصد به مقارنة السعر والنوعية لمختلف الخدمات المقترحة (دراسة السوق).
- تكاليف التفاوض وإتخاذ القرارات: صياغة وإبرام العقد.
- تكاليف التنفيذ والمراقبة: مراقبة جودة الخدمات، التحقق من التسليم.¹

4- مبادئ ومتطلبات الحوكمة الرشيدة في الإدارة الرياضية

يوجد عدة تصنيفات لمتطلبات الحوكمة من طرف الهيئات الدولية والوطنية، ولعل أهمها ما لخصته منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE 2004 حيث وضعت ستة متطلبات رئيسية للحوكمة يعتبر أولها إطارا عاما ورئيسيا لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى وفي ما يلي ملخص هذه المبادئ:



شكل (01) مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة.

¹ راشدي أمين، مرجع سابق ، ص15.

4-1- ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة المنشآت: من أهم العناصر التي يجب توفيرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال للحوكمة ويعكس ذلك القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود على نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق.¹

4-2- دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة المنشآت

يجب أن يعترف إطار الحوكمة في المنشأة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشأها القانون أو تنشأ نتيجة اتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المنشآت وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل و الإستدامة على أسس مالية سليمة.

ينبغي السماح بوضع آليات من مشاركة العاملين

ينبغي السماح لهم بالصحوّل على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.

ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملين الأفراد والهيئات التي تمثلهم، أن يتمكنوا من التواصل مع مجلس الإدارة والسلطات العامة المختصة للإعراب عن مخاوفها بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية.

ينبغي عدم الإنتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

عندما يكفل القانون حماية المصالح ينبغي أن تكون لهم فرصة للحصول على تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم.²

¹ مركز أبو ضبي للحوكمة، مرجع سابق، ص16

1- منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OECD، مبادئ مجموعة العشرين بشأن الحوكمة 2017، ص36.

Http://dxdoi.org/10.1787/9789264265455-ar

ISBN: 9789264265455(PDF)

4-3- دور مجلس الإدارة للمنشأة الرياضية

يجب أن تتيح ممارسة حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس إدارة وأن تضمن مساءلته من قبل المساهمين والشركة

*ينبغي أن يأخذ قراراته على أساس المعلومات الكاملة وبالأمانة والمسؤولية.

*ينبغي على مجلس الإدارة معاملة المساهمين معاملة عادلة.

*يجب أن يتضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية آخذا بعين الاعتبار صالح أصحاب المصالح.

*يتعين على مجلس الإدارة القيام بالوظائف التالية:

1/مراجعة وتوجيه إستراتيجية المنشأة وخطط العمل، والموازنة السنوية والنشاطات.

2/مراجعة مرتبات وحوافز المديرين وضمان الشفافية فيما يتعلق بترشح أعضاء المجلس.

3/ ضمان عنصر الأمانة في التقارير المالية والمحاسبة التي تُصدرها المنشأة وفق الإستقلالية والالتزام بالقوانين.

4/الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات وقوانين الإتصال.

قد تختلف وظائف مجلس الإدارة وفق إختلاف المنشأة وتشريعاتها إلا أن العناصر تعد ضرورية لنجاح أسلوب حوكمة المنشأة.¹

4-4- الإفصاح بالشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المنشآت تحقيق الإفصاح

الدقيق، في الوقت الملائم بشأن كافة الوسائل المتصلة بتأسيس المنشأة من بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.

أ/ يجب أن يشمل الإفصاح عن المعلومات الآتية:

1 النتائج المالية والتشغيلية للمنشأة.

¹ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، OECD، مرجع سابق، ص 50-55

2 أهداف الشركة.

3 المسائل المالية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.

4 أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

5 هياكل وسياسات حكومة المنشأة.

6 عوامل المخاطرة المنظورة.

ب/ينبغي إعداد ومرجعة المعلومات، وذلك بالإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عملية المراجعة.

ج/يجب الإطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، يهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي بالأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

د/ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم، والتكلفة المناسبة

ه/ينبغي على المراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمسائلة والمحاسبة أمام المسائلين، وهم مسؤولون أمام المنشأة.

و/ينبغي أن تتوفر قنوات بث المعلومات على فرص متساوية في الوقت المناسب مع كفاءة من حيث تكلفة مستخدمي المعلومات.¹

4-5- مبدأ المسائلة

تُعرف المسائلة بأنها محاسبة المرووس على النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهام وظيفية والمسائلة تتم عندما يكون هناك علاقة بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوط بها، كما عُرف بأنه وسيلة يمكن للأفراد والمنشآت عبرها تحمل مسؤوليات أدائهم بحيث يؤدي ذلك إلى الإطمئنان معهم بأن الأمور تجري للمصالح

¹ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، OECD، مرجع سابق، ص40

العام، وفق الأهداف المرسومة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة والتعامل مع المشكلات بعدالة ومساواة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المسائلة:

*ليست مقتصرة على المرؤوسين والعاملين، وإنما يجب أن تشمل جميع أفراد النظام.

*المساءلة تعتمد اعتماداً كبيراً على توافر المعلومات والبيانات الكافية وتفسيرها وهذا له علاقة بالشفافية.

4-5-1- مبادئ المسائلة: تعتمد المسائلة على عدة مبادئ:

أ- مبدأ الشمولية: بمعنى أن المسائلة تكون شاملة لكل الأنشطة والمعلومات والنتائج المهمة.

ب- مبدأ الإلتزام: الذي يعكس مدى إلتزام المنشآت وأعضائها بالتعهدات التي تقطعها على نفسها.

ج- مبدأ المرونة: أي يستجيب نظام المسائلة للمتغيرات المتوقعة حدوثها الذي يركز على المستقبل أكثر من الماضي.¹

بالإضافة إلى هذه المبادئ فقد إقترح عالم الحوكمة في الرياضة هنري لي Henry² lee سبعة مبادئ حيث أن هذا العالم من بين العلماء الأوائل الذين حددوا مفهوم الحكم الرشيد في الرياضة، بتقديم ثلاث مناهج مترابطة مساعدة على فهم الحوكمة الرياضية النظامية الحكم :

أ- المنهج الأول: معني بالمنافسة والتعاون والتكيف المتبادل بين المنشآت في أنظمة الأعمال/أو السياسات.

¹ ندى محمد حسين بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث، العدد السادس، المجلد الثالث، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، مارس، 2019، ص39.

² Ghadami, M & Henry, I 'Developing Culturally Specific Tools for the Evaluation of Good Governance in Diverse National Contexts: A Case Study of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran.' International Journal of the History of Sport, Published online: 28 May 2015 (DOI:10.1080/09523367.2015.1040223 (Hard copy publication to follow.

ب- المنهج الثاني: ويتمثل بكيفية إدارة الحكومات أو الهيئات الحاكمة في الرياضة سلوك المنظمات، وليس السيطرة عليها بشكل مباشر.

ج- المنهج الثالث: ويتعلق بمعايير السلوك الإداري والأخلاقي.

وهي مستوحاة من حوكمة الشركات وتوفر وسائل لحل غير أخلاقي أو سلوكيات غير متوقعة إجتماعيا مثل العنصرية أو التمييز.

وقد أضاف هنري لي إلى ما سبق من مبادئ ما يلي:

1- مبدأ الديمقراطية: يجب أن يكون الوصول إلى التمثيل في صنع القرارات متاحا لأولئك الذين يشكلون "الدوائر الداخلية".

2- مبدأ المسؤولية: من أجل التنمية المستدامة للمنشأة ورياضتها، تخدم الإشراف على مواردهم، وتخدم المجتمع.

3- مبدأ الإنصاف: في معالجة الدوائر على سبيل المثال الإنصاف بين الجنسين لمعالجة الرياضة المشاركون ومن حيث المناصب داخل المنشآت ، والإنصاف في المعاملة، والموظفون ذوو الإعاقة.

4- مبدأ الفعالية: وذلك عن طريق مقاييس الفاعلية القابلة للقياس، والأهداف القابلة للتحقيق.

5- مبدأ الكفاءة: لتحقيق هذه الأهداف يجب مع ذلك إستخدام المورد البشري الأكثر كفاءة.¹

¹Chappelet, and Michael Mrkonjic, Basic indicators, for better governance in international sport (BIBGIS): an assessment tool for international sport governing bodies, working paper-1 /2013 university of lausanne p5, jean, 2014.

المبحث الثاني: الفساد ودواعي إستعمال الحوكمة في الإدارة الرياضية

1- تعريف الفساد: وردت في الفساد تعاريف ومفاهيم عديدة لعدة منظمات:

فحسب البنك الدولي: هو دفع رشوة أو عمولة مباشرة للموظفين أو المسؤولين في الحكومة أو القطاع العام و الخاص لتسهيل عقد الصفقات.

- كما يمكن تعريف الفساد أن يحدث عن طريق إستغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب ضمن نطاق (المحسوبية والمنسوبية) أو سرقة أموال الدولة مباشرة.¹

- أما الإتفاقية العربية لمكافحة الفساد فقد عرفت أنه ظاهرة إجرامية متعددة الأشكال ذات آثار سلبية على القيم الأخلاقية والحياة السياسية والنواحي الإقتصادية والإجتماعية.

- كما تعرفه منظمة الشفافية الدولية: فقد إعتمدت التعريف التالي للفساد: هو تحريف السلطة لفائدة خدمة مصالح خاصة، سواء تعلق الأمر بسلطة سياسية أو قضائية أو إدارية أو إقتصادية، بمعنى أن الفساد عبارة عن إتخاذ قرارات في الشأن العام وفق إعتبارات المصلحة الشخصية وليس إعتبارات المصلحة العامة.²

2- أنماط الفساد في الإدارة الرياضية

يتمظهر الفساد في شكل خمسة أنماط رئيسية على قدر كبير من التعقيد والترابط، بحيث يصعب على دارسي ومتابعي هذه الظاهرة الفصل بينها، وتتمثل في: الفساد الإداري/ الفساد السياسي والإقتصادي/ الفساد المجتمعي/ الفساد العالمي(العولمة) وفي الإدارة الرياضية تشمل في الغالب على نمطين من الفساد هما المالي والإداري ويمكن إيجازهما في مايلي:

2-1- الفساد الإداري: يُعرف الفساد الإداري حسب جوزيف ناي Joseph Nay بأنه

سلوك الموظف العام الخالف للواجب الرسمي بصدد المصلحة الشخصية(مثل العائلة- الصداقة) أو الإستفادة المادية أو المركز، ومخالفة التعليمات لغرض ممارسة النفوذ والتأثير الشخصي والذي يدفع هذا السلوك إلى إستعمال الرشوة لمنع عدالة أو موضوعية شخص معين في مركز محترم وكذلك يشمل سوء إستخدام المال العام مثل التوزيع غير القانوني للموارد من أجل الإستفادة الخاصة.

¹ محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي، مفهومه وأبعاده المختلفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة

الأولى القاهرة، 2004، ص16.

² خلاف وليد، مرجع سابق، ص8,7.

2-2- الفساد المالي: ويتمثل في مجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومنشآتها، ومخالفة التعليمات الخاصة لأجهزة الرقابة المالية للجهاز المركزي للرقابة المالية، المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات التابعة لها مثل الرشاوى والاختلاسات والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحابة والمحسوبية في التعيينات والوظيفة....¹

3- دواعي إستعمال الحوكمة الرشيدة في مجال الإدارة الرياضية

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة للحوكمة في الغالب تعود إلى:

- حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة إستخدام السلطة يدفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لإتخاذ إجراءات لحماية مصالحهم.
- التوجه إلى الخصخصة إستدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسة العامة.
- الحاجة إلى الإهتمام بجوانب وآداب وسلوك المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع خصوصا في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع.²
- جذب الإستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليها.³

4- واقع استجابة الجزائر لتعزيز الحوكمة الرشيدة والنزاهة في المجال الرياضي

طلب في مؤتمر الأطراف في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد إلى الأمانة العامة في قرار 08/06 أن تناقش الهيئات الفرعية المعنية كيفية الترويج لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال لتنفيذ الإتفاقية من أجل تعزيز الشفافية في القطاع العام ومكافحة الفساد وأن تضع قائمة بأفضل الممارسات.

- وفي القرار 06/06 المعنون "متابعة إعلان مراكش بشأن منع الفساد"

¹ سعدادو حفيظة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري، دراسة ميدانية، ماستر علوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، 2013، ص 28.

² عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 19، 20.

³ أسامة ديقش، عادل زين، مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إستمرارية الشركات العائلية في الجزائر، مذكرة ماستر علوم تسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 4.

أقر المؤتمر بأهمية صون النزاهة في المجال الرياضي، من خلال تعزيز الحوكمة الرشيدة والتخفيف من مخاطر الفساد بالتعاون وإعداد الدراسات وموارد تدريبية وأدلة وأدوات لصالح الحكومات والمنظمات الرياضية وتمكينها من زيادة التدابير المتخذة في هذا المجال، وقد تقرر كل ماسبق في الإجتماع السابق للفريق العامل الحكومي الدولي المفتوح العضوية المعني بمنع الفساد، المعقود في فيينا النمسا في الفترة من 22 إلى 24 آب اغسطس 2016.

وإمتثالا لطلب المؤتمر أعدت مذكرة إستنادا إلى المعلومات المتعلقة بتعزيز الحوكمة الرشيدة في المجال الرياضي والتخفيف من حدة مخاطر الفساد التي يواجهها على الصعيد العالمي، التي قدمتها الدول إستجابة للمذكرة الشفوية للأمين العام "CU2016/70/DTA/CEB" المؤرخ في 18 مارس 2016 والمذكرة الشفوية التذكيرية "CU2016/111(A)DTA/CBB" المؤرخ في 26 أبريل 2016 وبحلول 20 ماي 2016 كانت قد وردت الردود من 24 دولة، وتتضمن الردود الواردة من 20 دولة معلومات تتعلق بموضوع صون النزاهة في المجال الرياضي عن طريق تعزيز الحوكمة الرشيدة في المجال الرياضي ومن بين هذه الدول الجزائر¹

-ومن بعض ردود فعل الدول الأطراف أولت الأولوية للتدابير الوقائية عن طريق التشريعات والسياسات الملائمة، وإقامة آلية لتسيير التعاون بين أطراف المصالح، وإتسمت بمبادرات التدريب والتثقيف أهمية خاصة.

-أما في بعض الدول إنصب التركيز على إنشاء آليات فعالة للردع والعقاب وأسفر ذلك على نتائج ملموسة متمثلة في إنشاء سلطات وهيئات مختصة للتحقيق في قضايا الفساد في مجال الرياضة.

4-1- التدابير الوقائية في الجزائر لتعزيز الحوكمة في مجال الرياضة

- أفادت غالبية الدول بإتخاذ تدابير تهدف إلى تعزيز قدرات المنع لدى السلطات الوطنية والجهات المعنية العاملة في مجال الرياضة من خلال تعزيز الهياكل القانونية والمؤسسية، كما أعتبر إستخدام اللوائح التنظيمية ووضع السياسات الملائمة وسيلتين مهمتين لتعزيز الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الرياضة.

¹ أمانة، مؤتمر الدول الأطراف في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، النزاهة في المجال الرياضي، تمثيل قرار 06/06 المعنون متابعة إعلان مراكش بشأن منع الفساد، والمعنون التشجيع على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فيينا النمسا، أوت 2016. سنة النشر 1 جوان 2016، ص 3.2.1، أطلع عليه في 16 أبريل 2020 على الموقع. CAC/COSP/WG4/2016/03

- ففيما يتعلق باللوائح التنظيمية إستحدثت الجزائر في الأونة الأخيرة آلية تهدف الى المساعدة على تفادي تضارب المصالح في مجال الرياضة من خلال الحد من قدرة الشخص على تقليد وظائف تنفيذية في منشأة رياضية إذا كان أيضا يتولى مسؤولية إدارية في تلك المنشأة، وإتخذت الجزائر أيضا تدابير لتوسيع وتعزيز دور وزارة الشباب والرياضة فيما يتصل بتعزيز الأخلاقيات والتقييم في مجال الرياضة

- وفيما يتعلق بالتنثيف والتدريب والتوعية لتعزيز الحوكمة الرشيدة وسياسة مكافحة الفساد ذات الصلة بالرياضة.

سلط الضوء مرار في الردود الواردة على دور التنثيف بإعتباره تدبيرا وقائيا رئيسيا في تعزيز الحوكمة الرشيدة، ومكافحة الفساد في مجال الرياضة وأكد عدد كبير من الدورات والأنشطة التدريبية التي أستخدمت فيها موارد كبيرة على القيمة التي توليها الدول لتدابير المنع مقابل تدابير الإنقاذ، وتشمل السمات المشتركة بين أمثلة التدريب المقدمة إستخدام نهج التعاون، وإشراك أصحاب المصلحة المتعددين، في حين كان من الواضح أن الهدفين الرئيسيين من البرامج التدريبية هما تحسين مهارات المشاركين وزيادة معارفهم.

- وذكرت الجزائر أن هيئتها الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته قدمت دورة تدريبية لفائدة 64 ممثلا عن قطاع الرياضة وأن من المقرر تنظيم دورة تدريبية ثانية بشأن وضع المدونات لقواعد السلوك.¹

- إنشاء آليات تنفيذية أو مؤسسية أو تنسيقية لدعم الحوكمة الرشيدة والنزاهة

بينت ردود الدول بوضوح إعطاء الأولوية للأنشطة التي يشارك فيها أصحاب المصلحة المتعددون ويستخدم فيها نهج تكاملية وتعاونية، غير أن فعالية هذه الأنشطة تتوقف على وجود آليات تدعم التنسيق وتسيير تنفيذ هذه السياسات وإضافة إلى ذلك أكدت الحاجة إلى الشفافية ووجود هياكل للمسائلة وآليات للإشراف على تخصيص وإستخدام المنح المقدمة لتعزيز الحوكمة الرشيدة.²

ففي الجزائر جرى تخصيص موارد لتعزيز الآليات الوطنية للإشراف على تخصيص وإستخدام المنح المقدمة إلى الرياضيين والمنظمات الرياضية، كما وضعت تدابير لتعزيز دور وزارة الشباب والرياضة فيما يتعلق بالإدارة الفعالة للموارد الممنوحة من الحكومة للجمعيات الرياضية.

¹ أمانة مؤتمر الدول الأطراف في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الرياضة، مرجع سابق ص4,5,6.

² أمانة مؤتمر الدول الأطراف في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الرياضة . نفس المرجع ص7.

وفيما يتعلق بأنشطة الإنقاذ التي يضطلع بها أصحاب المصلحة المعنيون فيما يتعلق بالجزائر المتصلة بالرياضة:

فقد تم إنشاء سلطات مختصة مسؤولة عن مكافحة الجزائر المتعلقة بالنزاهة في الرياضة، كانت الأمثلة التي قدمتها الدول فيما يتعلق بأنشطة الإنقاذ في مجال الرياضة محدودة نسبيا، وبينت الأمثلة المقدمة أن الدول تميل إلى اعتبار الإدعاءات المتعلقة بالإجرام في مجال الرياضة معقدة وحيث تتطلب مهارات وتدابير متخصصة، ومن الناحية العلمية واجهت هذه الدول هذه التحديات عن طريق إنشاء سلطات تخصصية جديدة أو تخول صلاحيات للكيانات القائمة، ويمكن تصنيفها ضمن الفئات التالية:

إنفاذ القانون، مراجعة الحسابات، والأنظمة المالية، وجمع المعلومات.

- وشملت الدول التي أبلغت عن وكالات متخصصة تتمتع بصلاحيات مراجعة الحسابات والتنظيم المالي، أرمينيا، اليونان، الجزائر، حيث أن في الجزائر تعمل المفتشية العامة مع وكالات متخصصة أخرى منها المفتشية العامة للمالية ومجالس المحاسبة، والمديرية العامة للأمن الوطني تجري التحقيقات ذات الصلة.¹

¹ أمانة مؤتمر الدول الأطراف في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في الرياضة، مرجع سابق ص 11.9

المبحث الثالث: إدارات المنشآت الرياضية

1- الإدارة الرياضية

الإدارة هي عماد تقدم كافة الأنشطة الأساسية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، بدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن.

الرياضة هي واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الإهتمام المتزايد بها والتشبت بالإطار العلمي في تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.

يعكس تقدم الدول في الرياضة مدى تقدمها في إستخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية الحديثة إذ كلما إرتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.¹

2- مفهوم الإدارة الرياضية

يعبر عن وجهة نظر العديد من علمائها مزال غير واضحا فمنهم من يرى أنها صنع القرارات ومنهم من يرى أنها تنظيم الموارد و إستخدامها لتحقيق أهداف محددة مسبقا، ويمكن أن نخرج بتعريفين هما:

- أ- إن الإدارة الرياضية هي نشاط له مضمون ويحتوي على مكونات رئيسية، ويقوم به أفراد قادرون على إستخدام ما هو متاح من موارد لتوجيه العاملين نحو أهداف محددة.
- ب- إن الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية وإستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة²
- ومنهم من يرى أنها عملية تحقيق النتائج المرجوة عن طريق التأثير في السلوك الإنساني في نطاق بيئة مناسبة

3- تطور الفكر الإداري

3-1- الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

إن القرآن الكريم وما ورد عن النبي من أحاديث وأعمال وما نقل إلينا من الخلفاء الراشدين والسلف الصالح رضوان الله عليهم من أعمال يوحى لنا بالفكر الإداري آنذاك وبما أن الإدارة نشاط يتعلق بالموارد البشري، وتقوم على العلاقات الإنسانية أي ما يحكم الناس بعضهم ببعض فنجد أن القرآن الكريم، يتحدث عن هذه الأمور كما في قوله تعالى

¹ مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، القاهرة ، مطابع آمون، 1999، صفحة 17

² نعمان عبد الغني، لطيفة عبدالله شرف الدين، الإدارة الرياضية، طبعة 1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين، 2010.

في سورة الإسراء "الآية 09)((إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم)). كما نجد آيات تحت على التخطيط و أخرى لها علاقة بالتنظيم، وأخرى تتعلق بالإشراف والتوجيه، فيقول الله ¹ تعالى في حثه على التخطيط في سورة الأنفال الآية 60((وأعدو لهم ما إستطعتم من قوة ومن رباط الخيل، ترهبون به عدوا الله وعدوكم، وآخرون من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم.))

أما التنظيم: يقول الله تعالى في سورة التوبة الآية 71:(المؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله...)

أما عملية التوجيه القائم على المثل العليا في الآيات سورة النحل 125:(أدعو الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن)

3-2- الأسس الإدارية للدولة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

عندما هاجر الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة المنورة أرسى قواعد دولته على أسس إدارية :

*الأمر بالمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار.

*وضع نظام مالي للدولة لتحديد مصادر الدخل بالزكاة والغنائم والجزية والخراج.

*مبدأ التدرج الرئاسي وتوفير القيادة والرئاسة و الإلتزام بمبدأ الشورى.

*أداء الخدمة بإخلاص وأمانة إذ قال الرسول صلى الله عليه وسلم: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه.

3-3- الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين

لقد سار الخلفاء الراشدين على هدي الرسول صلى الله عليه وسلم، ففي عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه برزت الجوانب التطبيقية لمبادئ الإسلام من حيث الدولة والأفراد ومهمة الموظف العام وواجباته وحماية المواطن من تعسف السلطة التنفيذية عن طرق السلطة القضائية، فعين قضاة لفصل النزاعات بين الناس مستقلين عن الولاية، يعملون على تحقيق العدل في قضايا المسلمين، فسمي عمر بن الخطاب بالفاروق، لأنه كان يعرف إقامة العدل بين الناس، كما كان رضي الله عنه يفوض بعض من سلطاته للعمال ويراقب عملهم

¹ أفروجن غنية، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة البعد التشريعي)، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر،

مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير رياضي، الجزائر 2008، ص 33، 32.

في حدود ذلك التفويض، هذا ما يتفق مع اللامركزية الإدارية حالياً، كما كان يختار العمال بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب فكثير ما قال رضي الله عنه "هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوي في غير عنف"¹

مارس الخلفاء الراشدون والسلف الصالح العملية الإدارية قبل أن تُعرف لها أصول علمية، والدليل على ذلك التطلع الذي وصلوا إليه ببناء حضارة عربية مسلمة متقدمة آنذاك مقارنة مع الدول الأوروبية التي كانت تعيش في التخلف، هذا راجع لأفكارهم وممارساتهم وتدريبهم الحكيم لشؤون الدولة وسياستها.

3-4- بعض المدارس الحديثة في الإدارة والسلوك التنظيمي

3-4-1- المدارس الكلاسيكية في الإدارة

3-4-1-1- مدرسة الإدارة العلمية: (1856-1915): فريدريك تايلر: المهندس تايلر أبو

الإدارة العلمية وذلك لقدرته على تفسير السلوك الإنساني في العمل وقناعته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تصميم مثالي للوظائف ومنح حوافز مجزية للعاملين، وأبحاثه كانت تهدف إلى التوفيق بين رفع الأجور للعمال والحد من تكاليف الإنتاج، ومع أن كتابه "القيم" (مبادئ الإدارة العلمية لم ينشر إلا بعد 1911 أي بعد أربع سنوات من وفاته، فإن تجاربه العلمية أثبتت صحة النظرية التي تقوم على فكرة رئيسية هي أنه من مصلحة العمال وأصحاب المصالح التعامل فيما بينهم لقصد تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف تحصيل مدخوله المالي، وباختصار يمكن تلخيص مبادئ الإدارة العلمية إلى مايلي:

1- الاعتماد على الأساليب الفنية في العمل بدل الأوامر التعسفية.

2- الاختيار العلمي والتطوير الإيجابي للعمال بحيث لا يسند العمل إلا للشخص الكفء

له

3- تتحمل الإدارة نصف مسؤولية العمل، إذ أنها تتحمل مسؤولية تنمية مواهب العامل

وتمكنه من جمع المعلومات وتبويبها في كراس للعمل يتضمن جميع القوانين المتعلقة بأساليب العمل وكيفية أدائه.

4- تعليم وتدريب العامل حتى يتسنى له أن يرفع مستواه.

¹ أفروجن غنية، مرجع سابق، ص33.

3-4-1-2- مدرسة العملية الإدارية:(1925-1941):هنري فاييل: أسلوب العمل في

هذه النظرية يختلف عن تصور تايلر، حيث أن المفكر الفرنسي هنري فاييل يقدم فرضيات أخرى للتحكم في سلوك الأفراد حيث أنه لا يوجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين وإنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوك الأفراد،¹ وفي كتابه المنشور سنة 1916 "الإدارة الصناعية والعامة" ركز على النشاطات التي تقوم لها الإدارة وقسمها إلى ستة مجموعات:

أ- **التخطيط:** أو عملية وقائية تتمثل في تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة.

ب- **التنظيم:** ويقصد بها توفير الاحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي لتحديد المهام.

ت- **اصدار الأوامر:** يقصد بها متابعة نشاطات العمال والتأكد من قيامهم بواجبهم والوصول إلى أحسن النتائج.

ث- **لتنسيق:** بين وحدات الإنتاج وخلق الانسجام بين مختلف الإدارات.

ج- **المراقبة:** التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح والقوانين الرسمية التي أقرتها القيادة²

3-4-1-3- النظرية البيروقراطية: ماكس ويبير: هو صاحب هذه النظرية وهو عالم

اجتماع اقترح صيغة مثالية للهيكل التنظيمي وكان يعتقد أن هناك طريقة مثلى لتنظيم العمل، أي تنظيم الكفاءة العالية وفق المبادئ التالية:

- **التخصيص وتقسيم العمل:** وهو أساس الأداء الناتج للأعمال والوظائف.
- **التسلسل الرئاسي:** ضرورة تحديد العلاقات بين المديرين والمرووسين.
- **نظام القواعد:** مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- **نظام العلاقات الغير الشخصية**
- **مطلوب شيوع الموضوعية والحيادية في التعامل.**³

¹ عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 08

² عمار بوحوش، نفس المرجع، ص 12، 13.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016،

- السلوك التنظيمي في العصر الحديث

4-1- مفهوم السلوك التنظيمي: تعددت التعاريف لاختلاف العلماء من بينهم تعريف ديفيز: يرى أن مصطلح السلوك التنظيمي، يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة.

أ- تعريف جديد: ستيفن وبينتز 2005: هي دراسة المنظمة للاتجاهات وأفعال العاملين فيها.¹

وأورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة لسلوك التنظيم منها:

1- هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنشأة، وذلك باعتبار أن بيئة المنشأة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثمة نتائجهم، وينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنشأة والتي تشمل التقنيات المستخدمة، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة، ومما سبق استخلص الدكتور عبد الباقي التعريفات التالية:

2- السلوك هنا هو الإستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به، وتتمثل في العمل الحركي، والتفكير، أو السلوك اللغوي، أو المشاعر والانفعالات.

3- السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنشأة، ويشمل ذلك:

أسلوب التفكير والإدراك، ودوافع العمل والرضى الوظيفي و اتجاهاتهم وقيمتهم وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنشأة، وذلك لتحقيق أهداف كل أصحاب المصالح.²

5- أحدث النظريات في السلوك التنظيمي

5-1- نظرية النظم: ظهرت في الستينات من القرن العشرين لكي تدافع عن فكرة الجمع بين مزايا المدارس التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية، فإنها تقوم على أساس دعم التنظيم الرسمي، والأجهزة الإدارية التي تعمل في إطار الشرعية القانونية مع الأخذ بعين الاعتبار التنظيم الغير رسمي، ويُستخلص من خلال ما تقدم أن نظرية النظم تعتبر المنشأة بمثابة

¹ ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، ديالى العراق، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية

والأبحاث عمان الأردن، ص 8، 9.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 14، 15.

نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة وبالمجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للعمال، ثم تقوم بتقديم خدمات أو الإنتاج لهذا المجتمع الذي تتواجد فيه المنشأة.

ويعرف النظام "على أنه مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف ما.

ومن جملة العناصر الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية:

1- أنها هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام وأجزاؤه مترابطة وتكمل بعضها البعض.

2- هناك عدة أنظمة فرعية داخل كل نظام كبير.

3- الأنظمة تتطلب مدخلات تقوم بمعالجتها وإتخاذ قرارات بشأنها.

4- أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تحافظ على حياة النظام.

5- عمل الأنظمة قد يفرز نتائج إيجابية أو سلبية، متوقعة أو غير متوقعة.¹

5-2- النظرية الظرفية (الموقفية)

في السبعينات من القرن العشرين تدعمت النظرية الموقفية بفكر جديد يقوم على أنه لا يوجد نظرية إدارية صالحة لكل زمان ومكان، وأن النظرية الإدارية يجب تطبيقها وإستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة، وحسب المنظرين لها، فإن المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الإجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل وتلبية الإحتياجات، فالإداري الناجح هو الذي يدرك منذ البداية أن الواقعية تفرض عليه أن يتعامل مع المشاكل التي توجد على مستواه وعليه ان يختار الأسلوب الذي يتلائم مع بيئة العمل والأوضاع السائدة بالمنشأة. وبإيجاز فإن النظرية الموقفية تقوم على عدة أسس هي:

1- أن نمط العمل في القرن الواحد والعشرين يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه.

2- أن الواقع أثبت أنه لا يوجد شيء اسمه "الطريقة المثلى للعمل وإنما يوجد شيء اسمه الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل"

3- لقد أثبتت التجارب على أن السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة في العمل تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل من أجل تحقيق الفاعلية.

¹ عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 26.

أن المدير الماهر هو الذي يبحث بإستمرار عن المهارات والكفاءات من أجل الإستفادة منها

وبإختصار فإن هذه النظرية تكمن في أن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير في نتائج العمل ويمكن تطبيقها على أرض الواقع عكس النظريات الأخرى.¹

6- الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي

6-1- تعريف الثقافة التنظيمية:

توجد عدة تعاريف للثقافة التنظيمية، وقبل التطرق لذلك يجدر بنا تعريف الثقافة لدواعي إستيمولوجية فهي ظاهرة تفرض نفسها على جميع المنشآت العامة والخاصة.

أ- حيث عرفها العالم **إيدجرسيشن** بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأهداف المقسمة حسب الأولوية عند الجماعة والتي تتحكم في سلوكياتها وتعدل فيها حسب متطلباتها.²

ب- يعرفها **شيرمير** وزملائه بأنها عبارة عن نظام من القيم والمعتقدات المشتركة، والتي تنمو وتتطور داخل المنشأة وتوجه سلوك العاملين فيها.³ عندما تُسير المنشأة ثقافة اللاعدالة واللامساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للإضطرابات والتذمرات داخل المنشأة، وتكثر الشكاوى والسلوكات السلبية كما تظهر التنظيمات الغير رسمية التي تقاوم توجهات الإدارة وإقتراحاتها.

كما أن إندفاع الإدارة إلى السيطرة على سلوك العاملين بواسطة الرقابة اللصيقة، وإجراءات جزافية صارمة، يؤدي إلى نتائج سوء السلوك، فحول الغياب مثلا يقول أرفيدسون وهيدبارغ قد يكون الغياب مفهوما يصف بدقة حاجة الإدارة وتطلعها للسيطرة أكثر من سلوك الأفراد.

إن تركيز إهتمام بعض المدراء خلال أدائهم لمهامهم على الجانب المتعلق بإنجاز المهام (تحقيق المخرجات) يجعلهم يقدمون تنازلات عديدة في إتجاه قبول بعض أشكال سوء السلوك، الأمر الذي يجعل الإدارة متورطة في إنتاج سوء السلوك.

¹ عمار يوحوش، نفس المرجع ص27.

² Jehn p,ketter et Jq:es beskett/culture et perf romance le second soufflé de l entreprise,d orgqnisqtion ,france,1993,p13.

³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها الإيزو، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان الأردن، 2005، ص166.

قد يكون تغاضي المسؤول عن تصرفات أحد الموظفين مدفوعا بنمط الشخصية الأبوية إذا كان ملتزما بإنجاز المهام المطلوبة منه، هذه الصورة نعتقد أنها مماثلة لصورة تغاضي المعلم أو الولي عن جزء من سوء سلوك التلميذ في القسم أو في المنزل كون هذا التلميذ مجتهدا ويحقق نتائج دراسية جيدة !

وفي صورة أخرى عن تورط مدراء القطاع العام في تفشي سوء السلوك التنظيمي، ترتبط بإدراك المسؤول لدوره من جهة وما تمثله المنشأة بالنسبة إليه من جهة أخرى.

وكأساس سيكولوجي يرتبط بتصور عام يشترك فيه جميع العاملين في القطاع العام، بسطاء كانوا أو إطارات فأغلبهم يرون أنفسهم أنهم الحلقة الأضعف الباحث عن لقمة العيش (أي أجير) والطرف الثاني هو الدولة التي تمثل رمزيا السلطة واتي عليها تفهم ظروفهم لأنها تعتبر جزء من المشكل، ولأن قدراتها ضخمة لن تتأثر بما يصدر عن العاملين من سوء سلوك، ومن وجهة النظر التحليلية هي صورة الأب محفوظة في لاوعي كل موظف في القطاع العام (ابن الحكومة) وعليها أن تتكفل بكل إحتياجاته، وأن تتغاضي من حين إلى آخر عن بعض تجاوزاته.

وكنموذج آخر لسوء السلوك، هو السرقة التي يقوم بها الموظفون في المصلحة المالية، من المتعاملين مع الإدارة (المقاولون والموردون، نوادي، جمعيات) فلأن هذه السرقات تحدث بعيدا عن الإدارة، ولا يتعرض مرتكبوها إلى أي جزاء إداري، مادام لا تتعارض مع مصالح الإدارة وهي بذلك من خلال ثقافة التسبب التي تتبناها متورطة في إنتاج سوء السلوك بتبريره والسكوت عليه، في إطار العبارات المتداولة (كول ووكل، فيد واستفيد)

كون الثقافة التنظيمية ثقافة توجهات، وفي هذه الحالة تكون عملية ضبط سوء السلوك أو التقليل منه عمل متكامل بين سلامة الإجراءات الرقابية وأساليب التسيير من جهة، والنموذج السلوكي الذي يمثله القادة والمسؤولون من جهة أخرى، وإلا سيكون رد فعل العاملين ذوي السلوك السيء على الدوام هو: إذا رب البيت للدف ضاربا***فشيمة أهل البيت الرقص والطرب.¹

¹ ستيف أكرويد، وبول طومسون، السلوك التنظيمي، مثل معرفي جديد، ترجمة عبد الحكيم أحمد الجزامي، دار الفجر للتوزيع والنشر القاهرة، 2002، ص124، 121.

7- الرقابة كأهم وظيفة في الإدارة الرياضية ذات صلة بالحوكمة

7-1- تعريف الرقابة (المتابعة)

1- هي التحقق من أن فعاليات العمل تسير وفق للخطط المعتمدة والتعليمات والإجراءات والسياسات الموضوعة في ذات الوقت تهدف التعرف على مواضع الإخفاق وإصلاحها.

ومن جهة أخرى تتضمن الرقابة جميع الأنشطة التي يقوم بها المديرون بهدف التأكد من أن العمليات الإدارية القائمة تتفق مع العمليات الإدارية المخطط لها¹

2- كما تُعرف بأنها وظيفة إدارية وهي عملية مستمرة متجددة يتم بمتقضاها التحقق بأنها الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير، وبذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي بغرض التقويم والتصحيح.²

7-2- خطوات عملية الرقابة الأربعة

الغرض من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط وهذه الوظيفة يمكن أن تنحصر في أربع خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها هي:

1- إعداد معايير الأداء: المعايير أداة قياس كمية أو نوعية ، صممت لمساعدة مراقبة أداء الناس والسلع أو العمليات المعايير تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف، ويمكن تصنيفهم جميعا إلى معايير إدارية وأخرى تقنية فيما يلي وصف كل نوع:

أ- المعايير الإدارية: تتضمن التقارير واللوائح وتقييمات أداء، ينبغي أن تركز جميعا عن المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف.

ب- المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج والعمليات والموارد والآلات ومعدات السلامة والموردين.

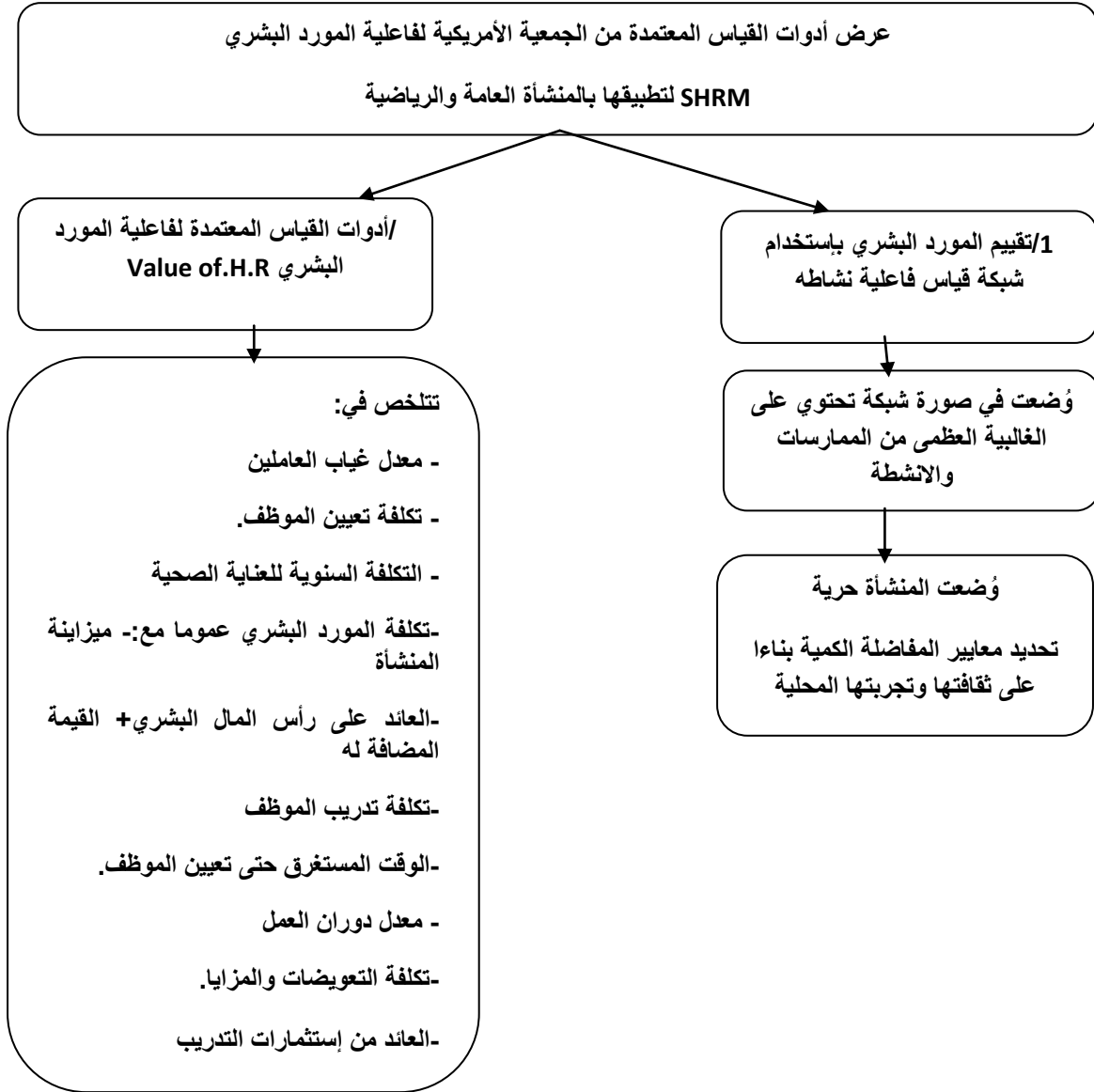
2- متابعة الأداء الفعلي: وهذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي

4- قياس الأداء: في هذه الخطوة يقيس المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة، إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة خلال الحدود المفترضة، فلا

¹ مفتي إبراهيم حمادة، مرجع سابق ص126.

² فيصل موسى حسوني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص120.

حاجة لإتخاذ أي إجراء،¹ وقد وجدت عدة أدوات لقياس أداء المورد البشري من بينها التي تعتمدها الجمعية الأمريكية لفاعلية المورد البشري SHRM حسب الشكل التالي²:



الشكل (02) عرض ادوات القياس المعتمدة من الجمعية الامريكية لفاعلية المورد

البشري SHRM لتطبيقها في المنشأة العامة الرياضية

¹ حسام سامر عبدو، الإدارة الرياضية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص31، 30.

² حسن أحمد الشافعي، عبد اللطيف إبراهيم بخارى، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص258.

- 5- **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود انحراف وتحليل أداء الشخص أو الألة لمعرفة سبب الانحراف.¹
- 8- **مديريات الشباب والرياضة**

هي هيئة تنفيذية تابعة لقطاع الشباب والرياضة مديرها منتدب من طرف الوالي والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الداخلية والخارجية كما تعمل على ترقية الحركات الجمعوية وكذا هياكلها وإعداد برامجها الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لا سيما في الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخطط تطوير الرياضة بالولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

وطبقا لأحكام المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 28 سبتمبر 2016 يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة بالولاية ويضم تحت سلطة المدير أربع مصالح وتنظم كالآتي:

1- مصلحة التربية البدنية والرياضية.

2- مصلحة نشاطات الشباب.

3- مصلحة الإستثمارات والتجهيزات.

4- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

8-1- **مهام مديرية الشباب والرياضة**

- تطوير البرامج الإجتماعية والتربوية
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين، التأطير الدائم وتجديد معارفهم.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة هياكل المؤسسات التابعة لاختصاصاتها والسهر على مراقبة ومساعدة الدولة.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز مهامها.

¹ حسام سامر عبود، مرجع سابق، ص31

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية.¹

إن هذه المهام مرتبطة أساسا بأهداف الدولة وفلسفتها في إطار الإدارة العمومية، حيث من خصائصها أنها تنفذ السياسات العامة للدولة وإخراجها لحيز الواقع، كما أنها تركز على المشاريع الكبرى في الدولة والتي تعمل على تحقيق أهدافها وأيضاً في الإدارة العمومية من أقدم الإدارات التي تعتمد في تطويرها على أسس علمية لعلم الإدارة (التخطيط، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، والأنماط القيادية) كما أن الإدارة العمومية تعود ملكيتها للدولة (سواء كانت رياضية أو غير رياضية) أما من ناحية الربحية فإن الإدارة العمومية لا تسعى للربح في المقام الأول، ولكن تعمل على تحقيق الرفاهية للجمهور المستفيد ولكن لا يجب إغفال الربح لأن الإدارة الناجحة توازن ما بين الطرفين الربح والمصلحة العامة.²

¹ بلال بوقرة ، تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ، دراسة ميدانية لمديرية الشباب

والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر ، معهد الرياضة، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة المسيلة، 2015، ص 27.

² حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية- النشريات، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009، ص 63، 65.

الخلاصة

عرفنا من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري مفهوم الحوكمة ومتطلباتها ودواعي ظهورها وتطورها مع الفكر الإداري الحديث، حيث زادت أهميتها بزيادة النشاط الإداري والإقتصادي ، وذلك بزيادة نسبة الفساد وتنوعه ، هذا الأخير الذي يقوم على منظومة من السلوكات الإدارية والمالية التي يعتبر المورد البشري العامل الرئيسي فيها كونه هو الذي يطبق سياسات في الإدارة وبالأخص منها الإدارات العمومية.

ومن أجل معرفة واقع الإستجابة للإدارات الرياضية لمتطلبات الحوكمة بحثنا عن نظريات السلوكيات الحديثة وجدنا أن أهمها نظرية النظم التي تجمع بين النظريات الكلاسيكية ونظريات العلاقات الإنسانية ، كما تطرقنا إلى النظرية الواقعية أو الموقفية التي تفرض أنه لا توجد نظرية صالحة لكل زمان ومكان، فالإداري الناجح هو الذي يدرك منذ البداية أن الواقعية تفرض عليه أن يختار الأسلوب الذي يتأقلم مع بيئة العمل والأوضاع السائدة بالمؤسسة ومن هنا فإن الافتراضات تقوم على أن المحددات السلوكية والثقافية وطبيعة ملكية المؤسسة هي التي تحدد واقع الإستجابة لمتطلبات الحوكمة وفق نظريات الحوكمة وبعض نظريات الفكر الإداري الحديث.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات

المرتبطة

المبحث الأول: الطريقة المنهجية وأدواتها

1- الدراسة الإستطلاعية: تعد الخطوة الضرورية الأولى تمهد وتساعد الباحث على وضع الباحث في الإطار العام للبحث من أجل إكتساب نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية عن طريق زيارة ميدان الدراسة، وفي خضم ذلك تواصلنا مع المسيريين وبعض العمال لمعرفة كيفية إدارة وتسيير المنشأة ومعرفة حجم العينة ومدى تواجدها.

2- المنهج المتبع: قمنا بإختيار المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي وكيفي بما يوضح حجم الظاهرة، ودرجة إرتباطها بالظواهر الأخرى أو بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها.

كما أن هذا المنهج يتيح الإعتماد على عدة أدوات كالملاحظة والمقابلة والإستبيان والوثائق بشكل منفرد أو مجتمع، نظرا لطبيعة المشكلة، ومن خلال مراجعة وتحليل وإستقراء الأبحاث والدراسات والمنشورات في هذا المجال، فإن المنهج الوصفي هو الأنسب لذلك قصد تشخيص وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها ومدى وجودها من خلال تقديم وصف شامل وديق عن واقع الإستجابة لمتطلبات الحوكمة في إدارة المنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة بصفقتها هيئة رياضية عمومية.

وقد إعتمدنا أسلوب المسح الشامل للعينة وهو أحد أساليب المنهج الوصفي الذي يقوم على إختيار عينة ممثلة للمجتمع محل الدراسة.¹

¹ عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم القانونية والإدارية، رسائل وأطروحات، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 50، 2009.

3- متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: يتحدث عن واقع إستجابة إدارات المنشآت الرياضية لمتطلبات الحوكمة من حيث تصرفات المورد البشري وسلوكاته تجاه تطبيق الحوكمة مما يعكس كذلك الثقافة التنظيمية للمنشأة وطبيعة عملها وملكيته وكذا مدى فاعلية موردها البشري، حيث أن للمتغير المستقل تأثير على المتغير التابع المتمثل في متطلبات الحوكمة.

ب- المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في هذا البحث في متطلبات الحوكمة وهي:

1- الشفافية والإفصاح

2- المسائلة والمسؤولية

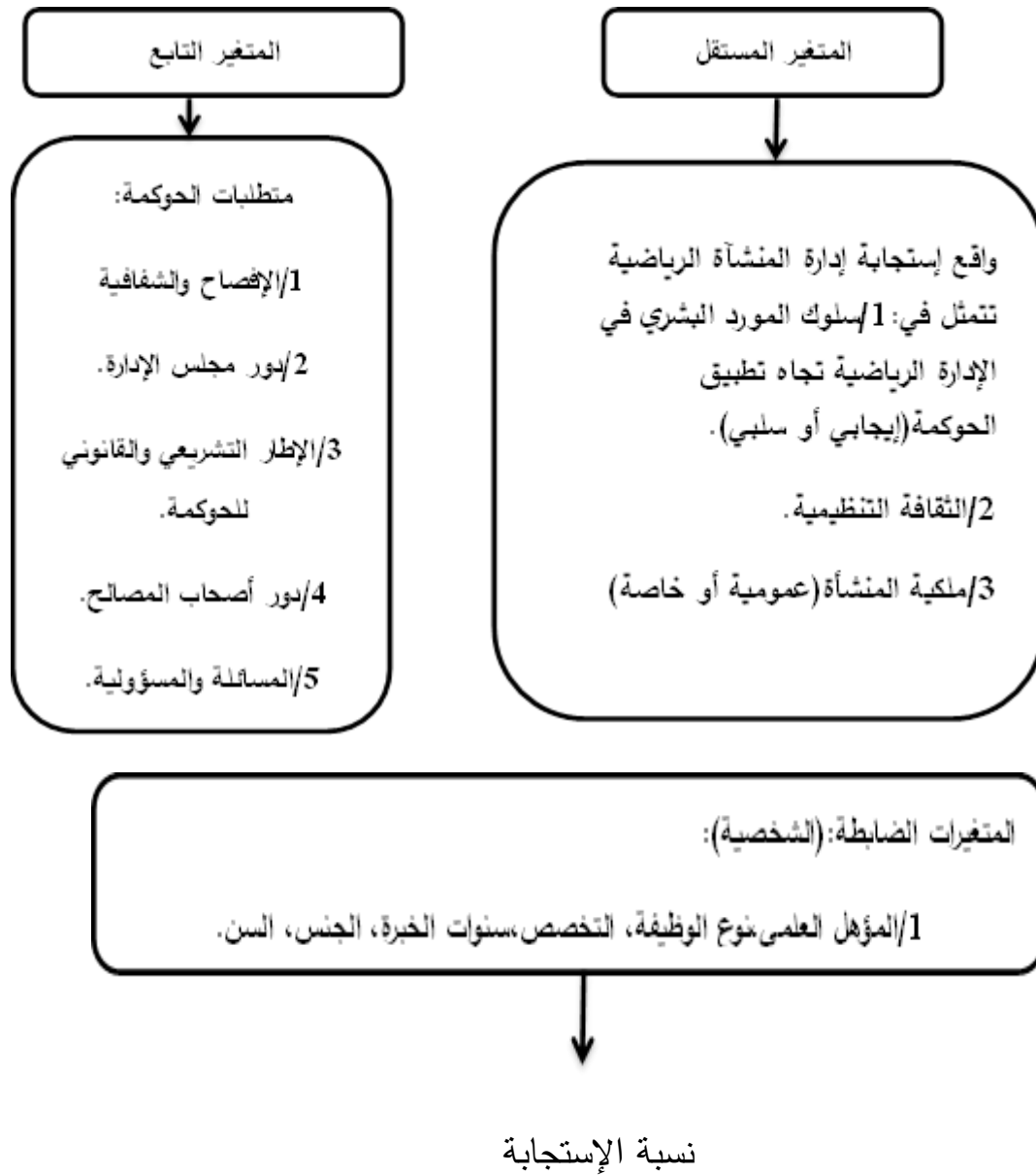
3- الإطار القانوني والتشريعي للحوكمة.

4- دور أصحاب المصالح.

5- دور مجلس الإدارة.

ج- المتغيرات الشخصية أو (الضابطة)

(المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص، سنوات الخبرة، الجنس، السن)



الشكل رقم (03) نموذج متغيرات الدراسة.

4- مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين القائمين على مديريات الشباب والرياضة لولايته الجلفة وغرداية، حيث تتميز هذه المنشأة بخصائص موحدة كونها ملكية عمومية ذات طابع إداري كما يتميز مجتمع الدراسة في الغالب بالتجانس من حيث الجنس.

عينة الدراسة: تتكون عينة الدراسة من إداريين حيث بلغ حجم كل مديرية 40 فرد ما مجموعه 80 فرد لكلى المديريتين وقد تم إختيار العينة بأسلوب المسح الشامل لصغر مجتمع الدراسة.

ونظرا للضروف الصحية التي صاحبته عملية الإغلاق التام لأغلب الإدارات العمومية من بينها الإدارة التي كنا بصدد إجراء الدراسة فيها نتيجة إنتشار فيروس كوفيد19، فإنه تعذر علينا التعامل مع العينة .

5- مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني: كنا بصدد إجراء هذه الدراسة في مديرية الشباب والرياضة لولايتي غرداية والجلفة

ب- الإطار الزمني: امتد تاريخ هذه الدراسة منذ الدراسة الاستطلاعية شهر مارس 2020 إلى غاية شهر سبتمبر رغم ما تخلل ذلك من إغلاق وصعوبة التنقل.

6- أدوات الدراسة

1-الإستبيان: تم اللجوء لأنه في الغالب يعتبر كأداة من أدوات البحث التي يلجأ إليها الباحث في البحوث الكمية لجمع المعلومات الأولية وهو مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، ووظيفة الإستبيان هي القياس حيث يمكن إستخدامه لقياس سلوك الماضي، للإتجاهات والمواقف، الخصائص الشخصية.¹

وقد تم تصميم الإستبيان وفق طريقة ليكتر، القائمة على السلالم الفردية للأبعاد وقد إختارنا الخماسية منها المبنية على عبارات (موافق بشدة، موفق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

¹ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص104.

وقد قمنا بوضع خمس متطلبات من متطلبات الحوكمة في جدول لكل متطلب جدول فيه 7 أسئلة ما مجموعه 35 سؤال وكل هذا حسب التساؤلات المطروحة والفرضيات المقترحة وهذه المتطلبات هي (الإفصاح والشفافية، الإطار القانوني والتشريعي للحوكمة، دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة، المسائلة و المسؤولية، دور أصحاب المصالح) ونظرا للضروف الصحية التي صاحبته عملية الإغلاق التام لأغلب الإدارات العمومية من بينها الإدارة التي كنا بصدد إجراء الدراسة فيها نتيجة إنتشار فيروس كوفيد19، وما صاحبها من إجراءات أخرى فإنه تعذر علينا التعامل مع العينة.

- حيث كنا بصدد القيام بمقابلات للإدارة العليا وبعض رؤساء النوادي الذين يمثلون أصحاب المصالح وذلك لدعم إجابات الاستبيان، كل هذا في الدراسة الإستطلاعية.

ونظرا لقلّة حجم العينة في المقابلة كنا بصدد إخضاع إجاباتهم لتحليل المحتوى كيفيا وتفسيرها وإعطائها المدلول العام وسرد نتائجها.

- كما كنا بصدد طلب بعض الوثائق التي تمثل التقارير المالية وغيرها مما يدعم نتائج الدراسة.

7- الخصائص السايكومترية

أ- **الصدق:** وفيما يتعلق بالخصائص السايكومترية للأداة (للاستبيان، لقد تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المتمرسين في مناهج البحث العلمي، وكذلك المختصين في مجال الحوكمة والإدارة، وذلك من أجل التأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان ووضوحها ومدى علاقتها بالموضوع.

- وقد كنا بصدد تطبيقه على مجموعة من الأفراد كعينة استطلاعية من نفس مجتمع الدراسة من أجل تحديد:

- معرفة مدى التجاوب وفهم العبارات.

- معرفة أي مشاكل في صياغة وتنظيم الاستبيان.

ب- اختبار ثبات الاستبيان: (الصدق الداخلي): ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان فإنه يجب وضعه في الدراسة الاستطلاعية أي كما ذكرنا آنفا فإنه يجب تطبيقه على عينة من نفس مجتمع الدراسة ثم في الأخير تطبيقه على العينة الأصلية المدروسة. حيث أنه يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية وقد تم اختيار أهم الطرق لقياس درجة ثبات الاستبيان وهي: معامل ألفا كرونباخ بالصيغة التالية:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_y^2} \right]$$

حيث: K عدد عبارات القائمة.

- S_y^2 تباين القائمة ككل.

- $\sum S_i^2$ المجموع الكلي للتباين كل عبارة من قائمة.

حيث تعتمد على قياس الإتساق الداخلي، حيث تعطي فكرة عن إتساق الأسئلة (الأجوبة) مع بعضها البعض، حيث تقوم بحساب معامل التباين لكل سؤال، ليتم حذف السؤال الذي يكون معامل تباينه ضعيفا أو سلبيا.

ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان، قوة الارتباط بين درجات (علامات) كل مجال أو محور أو حقل ودرجات الاستبيان ككل، ويشير نموذج ألفا كرونبارخ إلى أن التباين داخل المجموعة من الإجابات يمكن تفسيره بمصدرين:

- التغير بين مفردات الظاهرة المدروسة

- الخطأ أو الضجيج.¹

8- صعوبات البحث

1- نقص المراجع والدراسات في مجال الحوكمة الرياضية خاصة في ادارات القطاع العام.

2- صعوبات التنقل وتوزيع الاستبيانات نتيجة الإغلاق والظروف الصحية.

¹ عبد المجيد قدي، مرجع سابق، ص 113-114.

-المبحث الثاني : الدراسات المرتبطة: السابقة والمشابهة

1- الدراسات الجزائرية

1-1- الدراسة الأولى: لأصحابها طلبة سنة رابعة إدارة عامة دفعة التاسعة والثلاثون المدرسة الوطنية للإدارة موزعين على سبعة أفواج نكتفي فقط بذكر رؤساء الافواج :عبد الله دوكاره محمد، بالحفاف عبد العزيز، بودهان خالد، قاضي زينة ساطوطاح كريم بوسرية نورة حورة كمال.تحت عنوان ملتقى الحكم الرشيد في الإدارة العمومية.

-الإشكالية: محتوى الحكم الرشيد في الإدارة العمومية من خلال تحديد مقاييسه على المستويات الثالثة(التنظيم-التسيير-الثقافة والسلوك) وكذا آليات تجسيده من خلال جملة من التصورات العلمية. كما تكمن في محاولة الكشف عن مستوى الحكم الرشيد في الإدارة العمومية، من خلال علاقة الحكم الرشيد بالإدارة العمومية الجزائرية، دراسة نموذج.

الإطار الزمني:2004

والمكاني:الإدارات العمومية بمختلف أنواعها وسنفصل في مكانها في مجتمع عينة الدراسة.

-الفرضيات:

*إن اللا تجانس في المؤسسات العمومية(الإجتماعية والإقتصادية والسياسية..) تحول دون إيجاد نموذج موحد للحكم الرشيد في الإدارة العمومية.

*الوظيفية الحالية للإدارة العمومية تصعب من ضبط تصور مفهوم للحكم الرشيد.

*أزمة الحكم الرشيد تكمن في عدم أخذ الخصوصيات المحلية بعين الاعتبار،والضرورة تكمن في إعداد محددات وآليات تتبثق من واقع المجتمع وتطلعاته.

*إن السلطة العمومية وضعت الحكم في الأولوية ومنحته الأطر التنظيمية التي تغطي النقص المسجل في الإدارة العمومية.

-المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي الإستقصائي.

-أدوات الدراسة: عن طريق الإستبيان وصبر الآراء

مجتمع الدراسة وعيناته:مجتمع الإدارات العمومية الجزائرية بمختلف أنواعها مجتمع عشوائي.والعينة بمثابة مسح إحصائي حيث بلغ عددها 41 إدارة عمومية عن طريق تربصات طلبة فرع الإدارة العامة وتتمثل في:

المصالح الإقليمية: ل13ولاية هي: تيارت، شلف، تلمسان، وهران، سعيدة، البليدة، عين الدفلة،الجلفة، باتنة، المدية، قالمة، بومرداس، سطيف.

المصالح الخارجية ممثلة في: مديرية السياحة لولايات وهران البلدية سكيكدة وعنابة. مديرية السكن لولاية عين الدفلة.

مديرية التخطيط لولاية عين الدفلة وباتنة.

مديرية البيئة لولايات تبازة وسكيكدة وبومرداس وشلف.

مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

مديرية الري لولاية بومرداس.

مديرية الضرائب لولاية سعيدة وسطيف

مديرية التشغيل لولاية جيجل وعنابة.

مديرية الصناعة والمناجم لولاية بومرداس.

المؤسسات العمومية ممثلة في: ذات طابع علمي وثقافي وتكنولوجي الجامعة لولاية شلف

البلدية سطيف وبسكرة.

ذات طابع إداري المستشفى الجامعي لولاية الجزائر العاصمة.

مفتشية الوظائف العمومي لولايات الجلفة المدية وبسكرة.

المفتشية العامة للمالية.

نتائج الدراسة:

اولا من حيث التنظيم:

أ- من حيث تكييف الهياكل مع المهام والأهداف، غير مطبقة حسب الشكل المحدد في النص القانوني.

ب- من حيث إستجابة هذه الهياكل لطموحات المورد البشري، نسبة كبيرة جدا غير راضية على مستوى الهياكل التنظيمية مما يعني الرغبة في التغيير.

ج- من حيث طبيعة المورد البشري المستغل، أغلب المورد البشري متخرج من مكان واحد وهو المدرسة الوطنية للإدارة، مع وجود الأقدمية من خلال الترقية مما يجعل هناك تواصل بين الأجيال.

ثانيا: من حيث التسيير:

أ- من حيث الإعتماد على التخطيط، أغلب الإدارات العمومية تعتمد على التخطيط رغم غياب هيئات تعنى بذلك.

ب- من حيث مدى تغطية الميزانية لمختلف الإحتياجات، حيث إمتنع العدد الكبير عن الإجابة بالمقابل أغلب الردود الأخرى تقول بعدم تغطيتها للإحتياجات.

ج- من حيث إستقرار الإطارات، وجود إستقرار يعزى إلى عامل الترقية والأقدمية.

د- من حيث الرقابة والتقييم، توجد رقابة متنوعة في مختلف الإدارات حسب طبيعتها وخصوصيتها.

ثالثا: من حيث الثقافة والسلوك:

أ- توجد ثقافة إنضباط تعزى إلى وجود الرقابة والتقييم.

ب- وجود علاقة جيدة بين أفراد الإدارة وروح الجماعة وهو مؤشر إجتماعي مطمئن.

ج- أغلب النزاعات تعود إلى نوع نشاط الإدارة، ويتم تسويته بالطرق الودية دون اللجوء للقضاء ضمن النصوص القانونية المتوفرة مثل (قانون علاقة الإدارة بالمواطن)

التعقيب على الدراسة الاولى

ركزت هذه الدراسات على إيجاد مقياس جديد والخروج من روتين الإدارة وتعزيز ثقافة السلوك في الإدارة العمومية إلى جانب التنظيم والتسيير حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز الحوكمة من خلال الثقافة التنظيمية حيث كشف ذلك ذياب (2011)، إن الشركات المملوكة للدولة يجب أولاً أن تطبق القيم الثقافية للمؤسسة حيث كما وصفها (بريدن 2003)¹ حوكمة السلوك، كما ميزت هذه الدراسة بأخذ عينة من الإدارات العمومية عدا الاقتصادية منها.

لم تركز هذه الدراسة على متطلبات الحوكمة بعينها كباقي الدراسات ولكن ركزت على ثلاث محاور وهي التنظيم والتسيير وثقافة السلوك، حيث خرجت نتائجها واضحة، كما حاولت هذه الدراسة الخروج بآليات لتطبيق الحوكمة من خلال المحاور الثلاثة السالفة الذكر، مع التركيز على محور الثقافة والسلوك داخل المنشأة العمومية باعتبار أنها تمثل الحتمية المستقبلية لمواكبة التطور في علم الإدارة و الحوكمة.

الدراسة الجزائرية الثانية: لصاحبها زروقي يحي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تحت عنوان: أخلاقيات الأعمال والفساد الإداري للموظف العام -دراسة حالة لمديرية الضرائب لولاية تلمسان للموسم الدراسي 2016/2017

إشكالية الدراسة: كيف يكمن لأخلاقيات الأعمال ان تساهم في الحد من الفساد الإداري؟ وما هو مفهوم أخلاقيات الأعمال؟ وما هو تصور وإدراك أخلاقيات الأعمال لدى الموظف العام؟

¹ Setyo Riyanto and Lukertina Sihombing. Does the Good Corporate Governance Culture Good for Workers? **Article** · August. Universitas Mercu Buana, Jakarta 2019

فرضيات الدراسة:

- للتكوين الأثر الإيجابي على سلوك الموظف.
- للبيئة الأخلاقية الأثر الإيجابي على السلوك الوظيفي.
- للبيئة الأخلاقية الأثر الإيجابي على الرضى الوظيفي.
- لأخلاقيات المهنة الأثر الإيجابي على العلاقة العامة لإدارة الضرائب.
- لإدارة الموارد البشرية الأثر الإيجابي على تحقيق أهداف إدارة الضرائب.

منهج الدراسة: إعتمدت المنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري والجانب العلمي.

مجتمع وعينة الدراسة:المجتمع يتكون منجميع موظفي مديرية الضرائب والذي يبلغ عددهم 359 عونا وعينة البحث مجموعة من الموظفين لمديرية الضرائب لولاية تلمسان عددهم 90 موظفاتم إختيارهم عشوائيا.

أهداف الدراسة: تسلط الضوء على مفهوم اخلاقيات الأعمال والفساد الإداري في المؤسسة العمومية وكذا تحديد المجالات التي يمكن عدها مصدرا لمواجهة الفساد الاداري.

الإطار الزمني والمكاني للدراسة: 1-المكاني:مديرية الضرائب لولاية تلمسان

2- الزمني:2014

أدوات الدراسة تتمثل في الإستبيان

نتائج الدراسة 1-أغلب المستجوبين موافقون الى موافقون بشدة على ان السلوك الوظيفي لعمال مصالح الضرائب يتاثر بالتربية والتكوين العام ويؤثر على سلوكاتهم.

2- أغلب المستجوبين موافقون الى موافقون بشدة على ان أخلاقيات المهنة تؤثر على علاقة موظف مصالح الضرائب بالمكلفين بالضريبة وعلى سلوكه خارج العمل.

3-الرضى الوظيفي يزداد كلما كانت أخلاقيات المهنة متطورة في مصالح الضرائب ، وعلى أن الصراعات الأخلاقية في محيط العمل تؤثر على الرضى الوظيفي.

4-مستوى أخلاقيات المهنة لموظفي الضرائب يؤثر على مستوى التحضير الجبائي للمكلفين بالضريبة

5-إجابات أفراد العينة لم تعطي دلالة قطعية على الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف إدارة الضرائب.

التعليق على الدراسة الثانية: تعتبر هذه الدراس من الدراسات السابقة التي تحدثت عن مفهوم أخلاقيات الأعمال والفساد في الإدارة العمومية، حيث سلطت الضوء على هذا المفهوم وعلاقته بزيادة بالاداء كونه من الإستراتيجيات الحديثة في المنشأة، كما تحدثت هذه الدراسة على مفهوم الفساد الإداري وانعكاساته على الدول، وكذا بالإعتماد على الأدبيات الإقتصادية التي تناولت هذه المفاهيم، كما ركزت هذه الدراسة على محاولة إيجاد التصور وإدراك أخلاقيات الموظف العام في الجزائر.

1-2- الدراسة الثالثة: لصاحبها أمين نصبة، تحت عنوان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام-دراسة حالة بلدية قمار الوادي- مذكرة ماستر أكاديمي اختصاص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات

- إشكالية الدراسة: تتمحور حول: ما مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الإدارية ؟

- عينة الدراسة: تشكلت عينة الدراسة من مجموعة 22 موظف، 10 أعضاء المجلس الشعبي الوطني بما فيهم الأمين العام للبلدية و 32 موظف.

مجالات البحث:

أ- الإطار الزمني: 1/1/2015 إلى 30/04/2015.

ب- الإطار المكاني: بلدية قمار الوادي.

المنهج المتبع: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة:- الملاحظة- المقابلة- الإستبيان(مقياس لتيكرت الخماسي في توزيع درجات الإجابة فقد أعتمد ثلاثي الدرجات) موافق، محايد، غير موافق.

أهم نتائج الدراسة:

-أغلب أفراد العينة المدروسة وهي 32 فردا يعتبرون أن الإطار العام للحوكمة غير محقق وذلك بنسبة 72%.

- هناك إهتمام بتطبيق القانون ومواقيت العمل بما يعادل 19 فردا من العينة مانسبته 45%.

-مبدأ المعاملة المتساوية محقق حيث يعتبر 23 فردا أن القواعد والإجراءات السائدة في المؤسسة عادلة بما نسبته 55%.

- لا يمكن للموظفين المشاركة في إتخاذ القرارات حيث عبّر 25 فردا على ذلك بما نسبته 60%.

- مبدأ الشفافية والنزاهة لا يحظى بالإهتمام اللازم وغير مطبق بشكل فعال، عبّر 24 فردا على ذلك بما نسبته 57%.

- رؤية إستراتيجية ووجود برامج عمل معلن ومتفق عليه عبّر على ذلك 24 فردا بما نسبته 57%

التعقيب على الدراسة

تميزت هذه الدراس بالبحث عن أهمية تطبيق الحوكمة في المنشآت العمومية للإدارة المحلية ممثلة في البلدية، كما ركزت على تحديد المفاهيم للحوكمة ومبادئها، كما تطرقت لواقع حوكمة المؤسسات في الجزائر والبحث عن تطبيق فعال لحوكمة المؤسسات، حيث

تكمّن أهمية هذه الدراسة في ترشيد عملية إتخاذ القرار ومنع الهدر وتعزيز الرقابة والتنظيم والمساءلة والشفافية، كما تعمل على منح المواطن حق النفاذ للمعلومة والمشاركة في صياغة البيانات ومكافحة الفساد الإداري عموماً داخل البلدية

1-3- الدراسة الرابعة: لصاحبها بلال بوقرة، تحت عنوان: **تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية-دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر.**

أ-الإطار المكاني: أجريت بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مقابل المركب الرياضي.

ب- الإطار الزمني: إمتدت هذه الدراسة من 17 مارس الى غاية 07 ماي 2015.

هدف الدراسة: التعرف على مفهوم الحوكمة ومدى تأثير تطبيقها على تحسين أداء العاملين

المنهج المتبع: إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون من مسيريين وإداريي مديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم 35. وعينة الدراسة إعتد فيها الباحث على طريقة المسح الشامل لقلة حجم مجتمع الدراسة، حيث بلغت العينة 35 فرداً.

أدوات جمع البيانات: تم إستخدام الإستبيان على مقياس ليكتر الثلاثي.

أهم نتائج الدراسة:

يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة الى تحسين أداء العاملين في المنشأة الرياضية.

- يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية أبرز المبادئ المطبقة.

- تؤثر طبيعة المنشأة على التوجه الفكري للعاملين في ما يخص موضوع الحوكمة والأداء

التعقيب على الدراسة الرابعة

ركزت هذه الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المنشأة الراضية حيث إعتمدت على دراسة ثلاثة مبادئ فقط بمنشأة واحدة ،هي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ،مما يطرح سؤالاً حول فكرة تعميم نتائج الدراسة ،كما ركزت هذه الدراسة على إظهار الإطار المفاهيمي للحوكمة مع عدم التحدث ن دواعي ظهورها مثل الفساد وأنواعه وغيرها

1-4- الدراسة الخامسة: من إعداد حايث سعاد، تحت عنوان: أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيريين على الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف- رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية.

إشكالية الدراسة: ماهو أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيريين على الحوكمة الرشيدة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى إحترام أخلاقيات العمل من قبل المسيريين.
- الوقوف على ضرورة توفير الكفاءات للمسيريين بما يضمن تطبيق الحوكمة الرشيدة.
- التعرف على تأثير المحددات السلوكية للمسيريين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسة العمومية الإقتصادية.
- منهج الدراسة: إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المسيريين القائمين على رأس المؤسسات الاقتصادية العمومية لولاية سطيف حيث طبقت على 28 مؤسسة أختير منها 26 مؤسسة، تتمتع هذه المؤسسات بالتجانس من حيث السن والجنس والخبرة المهنية والمستوى الجامعي.

- حدود الدراسة:

أ- المكانية: شملت هذه الدراسة ولاية سطيف في مؤسسات موزعة على جغرافية مختلفة.

ب- الزمانية: من بداية العمل الميداني الى غاية إستكمال جميع البيانات إستغرقت العملية 12 يوم، سنة 2016.

- أدوات الدراسة:

تم الإعتماد على الإستبيان بالدرجة الأولى حيث تم تقسيمه الى أربعة محاور، كما تم الإعتماد على المقابلة ومن خلال ذلك تم إستخدام أيضا الملاحظة لرصد إنفعالات المستجوبين وردود أفعالهم.

- أهم نتائج هذه الدراسة:

- عدم الوضوح بين أدوار مجلس الإدارة والإدارة في المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الجمع بين منصب رئيس الإدارة والمدير العام.

- إنعدام الإجراءات المكتوبة في ما يتعلق بقواعد الحوكمة الرشيدة.

- عدم الإهتمام بوضع لجان مختصة داعمة لسلامة تطبيق الحوكمة.

- ضعف فاعلية مجلس الإدارة.

- تردد المسيريين في إتخاذ القرارات.

- عدم وجود إطار واضح لأخلاقيات العمل.

- إن المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين تؤثر بدرجة كبيرة على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الإقتصادية.

التعقيب على الدراسة الخامسة

تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات السابقة لدراستنا، كون انها ركزت على المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين وتأثيرها على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية، إلا أنها اختلفت مع دراستنا حول طبيعة نشاط المنشأة حيث ركزت على المؤسسات العمومية الإقتصادية.

وقت تكلمت عن خصائص المسيرين وسلوكاتهم تجاه تطبيق الحوكمة الرشيدة، مثل أخلاقيات العمل والقيادة والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التواصل ودور مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المحددات المهنية الأقدمية والكفاءة ومدى تأثير كل ذلك على الحوكمة الرشيدة.

2- الدراسات العربية

2-1- الدراسة الأولى: لصاحبها محمود إبراهيم الرزقي، تحت عنوان الشفافية كسلوك وظيفي وأثره على الأداء الإداري، دراسة حالة بالتطبيق على الأمانة العامة لديوان الزكاة السودان، 2002-2013م

- مشكلة الدراسة: هل بالضرورة وجود فساد إداري إذا لم تكن هناك شفافية، ولماذا تحدث الضبابية في الممارسات الإدارية هل لضعف النظم والإجراءات الإدارية، أم للسلوكات وإنعدام دور الأخلاق والقيم في الممارسة الإدارية؟ وإلى أي مدى تعتبر الشفافية سلوكا وظيفيا، وإلى أي مدى يمكن تطبيقه على ديوان الزكاة؟

- أهداف الدراسة:

محاولة معرفة تأثيرات مبدأ الشفافية على السلوك الإداري وأسباب الضبابية في بعض السلوكات الإدارية.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي/المنهج التاريخي

- مجتمع وعيّنات الدراسة:

جميع موظفي ديوان الزكاة والبالغ عددهم 2256 عاملاً. يتوزعون على أربعة دوائر رئيسية هي (الجباية - المصاريف - خطابات الزكاة - الشؤون المالية والإدارية)

استخدمت العينة الطبقية العشوائية من أفراد المجتمع الأصلي، بلغ حجم العينة 220 والإستبيانات المؤهلة لإجراء التحليل والقياس بنسبة بلغت 91% من حجم العينة وهي 200

- مجالات الدراسة: المجال الزمني 2015

المجال المكاني: ديوان الزكاة بالسودان

- فروض الدراسة:

- أ- إنعدام التطبيق العلمي للشفافية لا يحتم بالضرورة وجود فساد إداري
- ب- إن تطبيق الشفافية في المجال الإداري يؤثر إيجاباً على السلوك الوظيفي في ديوان الزكاة
- ج- تحقيق الشفافية في الممارسة الإدارية يساعد على محاربة الفساد بتقليل معدلاته وضعف الأجهزة الرقابية يؤدي إلى إنتشار الضبابية في العمل الإداري
- د- هناك علاقة تكاملية بين ممارسة الشفافية في ديوان الزكاة والتطبيقات المعاصرة للشفافية

- أدوات الدراسة: الإستبيان كأداة رئيسية على مقياس ليكارت الخماسي.

- نتائج الدراسة:

- أ- المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الأولى مجتمعة قد بلغ (4.24) أي الموافقة بشدة وعليه يمكن تأكيد الفرضية الأولى.

ب- المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الثانية مجتمعة قد بلغ (3.41) أي الموافقة وعليه يمكن تأكيد الفرض الثاني

ج- المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الثالثة مجتمعة قد بلغ (3.22) أي الموافقة بشدة وعليه يمكن تأكيد الفرضية الثالثة

د- المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية الرابعة مجتمعة قد بلغ (4.14) أي الموافقة وعليه يمكن تأكيد الفرضية الرابعة.

التعقيب على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على إيجاد العلاقة بين الفساد الإداري وغياب الشفافية كما بحثت على التأثيرات الشفافية على السلوك الإداري، حيث يميزها عن غيرها من الدراسات بوضعها مبدأ الشفافية في وضعية أكثر شمولية كونها تشمل أغلب متطلبات الحوكمة الأخرى، الإفصاح والمسألة ودور مجلس الإدارة وأصحاب المصالح، كما أنها ترتبط بنمو وتطور الشعوب، كما إستعملت هذه الإدارة المنهج التاريخي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يميز هذه الدراسة عن غيرها ممن تدرس موضوع الحوكمة، كما أنها أبرزت المعاني الحقيقية للشفافية في الإسلام كونها تمس جميع نواحي الحياة وهذا ما لمسناه في الجانب النظري.

2-2- الدراسة الثانية: لصاحبها نهى أحمد الحايك تحت عنوان أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء للمؤسسات الحكومية-دراسة حالة المديرية العامة للجمارك-

- إشكالية الدراسة: كيف يمكن لتطبيق الحوكمة في المديرية العامة للجمارك في سوريا أن يساهم في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسساتي وخلق القيم الإيجابية.

أ- الإطار الزمني والمكاني: المديرية العامة للجمارك سوريا، 2016.

ب- **فرضيات الدراسة:** الفرضية الرئيسية: يفترض أن تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي والمالي

الفرضيات الجزئية:

1- تطبيق مبدأ المشاركة في يؤدي إلى تحسن كبير في الأداء للمؤسسات الحكومية

2- تطبيق مبدأ القيم يساعد على تحسين الأداء

3- تطبيق مبدأ المسألة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء في القطاع الحكومي

4- تطبيق مبدأ الفعالية يؤدي إلى تحسين الأداء

5- تطبيق مبدأ الشفافية يرفع من مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية

6- تطبيق مبدأ العدالة والمساواة يساهم في تحسن كبير للأداء

هدف الدراسة: محاولة معرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية ممثلة في المديرية العامة للجمارك، كما يهدف البحث إلى ترسيخ ممارسة السلطات الإدارية للحوكمة الرشيدة وتأمين سلامة وتصرفات ونزاهة السلوك ووضوح السلطات والمسؤوليات.

مجتمع الدراسة: يتكون من العاملين في المديرية العامة للجمارك بالإضافة إلى المخلصين الجمركيين والمحامين وجميع الأشخاص الذين يرتبطون بأعمال جمركية.

أما عينة الدراسة فقد تم إختيارها عشوائيا لتمثيل جميع أفراد المجتمع المكونة من 90 فردا.

- **أداة الدراسة:** إستخدام الإستبيان وإعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

- **المنهج المتبع للدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي.

- نتائج الدراسة: 51.8/1 % من المستجوبين حملة بكالوريوس وماجستير ودكتوراه، 30.9% من حملة شهادة ثانوية، أي أنه 96.3% من العينة مثقفين وهذا يعني إمكانية الوثوق في إستجاباتهم والإعتماد عليها بمصادقية عالية.

1- يمتلك المستجوبين خبرة لا تقل لا عن 5 سنوات بما نسبته 84% ومعظمهم من الفئة العمرية 30 إلى 40 سنة

2- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية قوية بين آليات الحوكمة والاداء بشكل عام

3- لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفاعلية والشفافية والعدالة والمساواة تساهم بشكل كبير في العمل الجمركي وأن متوسط الإجابات في كل منها يساوي 4 مايعبر عنه بالموافق والموافق بشدة عدا مبدأ المسألة فإنه يساهم بدرجة أقل نسبيا.

التعقيب على الدراسة: تبحث هذه الدراسة على واقع تطبيق الحوكمة وتأثير ذلك على تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي في الإدارة الحكومية العامة ممثلة في إدارة الجمارك، وقد جاءت بعض تصنيفات هذه الدراسة فيما يتعلق بمبادئ الحوكمة مثل ما يتعلق بالفاعلية والكفاءة حيث يرى تشابليت وماركو جيتش على أنها وظائف إدارية وليست مبادئ للحوكمة، وهذا على خلاف ما هو متعارف عليه لدى الهيئات الدولية التي تعنى بالحوكمة، ومع هذا استعمل بعض العلماء العديد من العناصر على أنها مبادئ للحوكمة على غرار هنري ويلي، كما لفت هذه الدراسة الضوء على العلاقة الإيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء، كما ركزت على معايير الحوكمة بشكل عام وعلى مؤسسات القطاع العام بشكل خاص.

كما ركزت على المتغيرات الشخصية على عامل الخبرة والمؤهل العلمي بشكل كبير بإعتبار أن لهما الدور الحاسم في تطبيق الحوكمة.

3- الدراسات الأجنبية

3-1- الدراسة الأولى:

لصاحبها جيرار تشار Gérard Charreaux بعنوان الرابط المفقود بين الخصائص الإدارية والأداء- شركة الحوكمة وخطوط العرض الإدارية.¹

« A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et gouvernance et latitude managériale », performance de la firme

الإطار الزماني والمكاني: فرنسا 2008.

الهدف من الدراسة: إقتراح نهج تكاملي قادر على تقديم فهم أفضل ل:الربط بين خصائص المدير ونظام الحوكمة وأداء الشركة ،في ضوء التطورات المعرفية والسلوكية، ومن ناحية أخرى مقارنة المحتوى ودور مفهوم خط العرض الإداري في نظريتي الأيادي العليا ونظرية الحوكمة المالية.

فرضيات الدراسة:

نظرية الأيادي العليا ونظرية الحوكمة المالية تقترح كلاهما أن الرؤساء التنفيذيين لديهم تحدد التأثير على الأداء مع وجود إختلاف كبير جدا فيما يتعلق بتأثير التقدير الإداري.

1- الأول يكون التقدير الإداري تقدير إيجابي محتمل على الأداء من خلال تمكين القدرات المعرفية للمديرين للتأثير عليه.

¹ -Gérard Charreaux, « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Cahier du FARGO n° 1080502, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Université de Bourgogne, France, Mai 2008

2- الثانية يكون التأثير سلبي بقدر ما يمكن أن يؤدي إلى قرارات تتعارض مع مصالح المساهمين.

نتائج الدراسة:

- 1- توسيع الحكم إلى أبعاد معرفية وتتيح لنا المهارات السلوكية أن نفهم بشكل أفضل تأثير مجلس الإدارة على إبراز المحددات المختلفة.
- 2- مساهمة النهج المقترح مهم بشكل خاص من حيث تسليط الضوء على الأبعاد المعرفية والسلوكية.
- 3- نموذج التلوي المقترح يوفر المرونة اللازمة للحفاظ على خط العرض والحوكمة يمكن أن تلعب دورا مركزيا في شرح دور القائد في الخيارات الإستراتيجية.
- 4- مثل هذا البناء النظري يجمل من الممكن الهروب من تنبؤات الحكم للنهج التأديبي الذي يؤدي في النهاية إلى التقليل أو إلغاء تأثير المديرين على أداء العمل.

التعقيب على الدراسة:

سلطت هذه الدراسة الضوء على الأبعاد المعرفية والسلوكية للمدراء التي هي محل خلاف بينها وبين الحكم التقليدي أو الحوكمة المالية هذه الأخيرة مرتبطة بالجهل بالبعد النفسي فرديا أو جماعيا من خلال الإطار النظري للحكم التقليدي.

كما تميزت هذه الدراسة النظرية لتسليط الضوء على عدة نظريات من بينها الأيادي العليا(المستوى الأعلى) ونظرية الحوكمة المالية ونظرية التأديب ونظرية الوكالة والعلاقة بينهما.

كما تميزت هذه الدراسة بإقتراح نهج تكاملي قادر على تقديم فهم أفضل للربط بين خصائص المدير ونظام الحوكمة وأداء الشركة في ضوء التطورات المعرفية والسلوكية.

3-2- الدراسة الثانية: إعجاز أسلم ورزالي هارون، بعنوان هل تؤثر حوكمة الشركات على أداء البنوك الإسلامية؟ نظرة ثاقبة للبلدان الإسلامية- مقالة في مجلة دولية لحوكمة الشركات في المجتمع Does corporate governance affect the performance of Islamic banks? New insight into Islamic countries¹.

الإطار الزمني والمكاني: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2008-2017 ونشرت في 2020 بماليزيا.

الهدف من الدراسة: تهدف إلى دراسة كيفية تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء البنوك الإسلامية من خلال نظرية الوكالة، كما تهدف إلى إعادة النظر في حوكمة الشركات ومناقشة العلاقة بين الوسطاء، كما تعمل على دراسة الأدب المحلي للصيرفة الإسلامية من خلال نظرية الوكالة.

فرضيات الدراسة:

- 1/ حجم مجلس الإدارة (اللوحة) الكبير له علاقة سلبية مع أداء الوسطاء
- 2/ المديرين غير التنفيذيين لهم علاقة إيجابية مع أداء الوسطاء.
- 3/ إزدواجية الرئيس التنفيذي لها علاقة إيجابية مع أداء الوسطاء.
- 4/ تتمتع لجنة المراجعة بعلاقة إيجابية مع أداء الوسطاء.
- 5/ تحليل الهيئة الشرعية لها علاقة إيجابية مع أداء الوسطاء.
- 6/ لجنة المخاطرة لها علاقة إيجابية مع أداء الوسطاء.

¹ Ejaz Aslam and Razali Haron. Does corporate governance affect the performance of Islamic banks? New insight into Islamic countries. Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society · International Islamic University Malaysia. July 2020

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في 29 دولة إسلامية من مناطق مختلفة (الشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا وشرق آسيا) وتتمثل العينة في 129 من الوسطاء.

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتحليل البيانات عن طريق تطبيق نظام الخطوتين لتعميم طريقة تقدير اللحظة وهي تقنية تقوم على مراعاة عدم التجانس في البيانات لكون العينات من دول مختلفة- وتقوم على قياس كفاءة أداء الوكالة البنكية، وذلك لقياس أداء العمل كمياً دون اللجوء إلى الكيفي.

أدوات الدراسة: تحليل التقارير والبيانات التي تم الحصول عليها من المواقع الرسمية للبنوك، عن طريق المعرفين المتاحين وهذه البيانات عبارة عن تقارير سنوية، المتعلقة بالأصول والنفقات والرافعة المالية والأداء من نطاق البنك.

متغيرات الدراسة: تبحث هذه الدراسة على العلاقة بين أداء حوكمة الشركات وأفراد الوساطة وأداء البنك ويتم قياسه عن طريق العائد على الأصول من أجل الأداء التشغيلي وعائد الأصول المالي.

نتائج الدراسة: 1/ وجود مجلس إدارة كبير يكون غير فعال في تعزيز أداء الوسطاء

2/ الدراسة وجدت أن الرئيس التنفيذي كرئيس يتحكم أكثر في الوسطاء كشف على نتائج إيجابية بشكل فعال لتحسين ربحيتها.

3/ إضافة إلى ذلك يمكن أن يعني هذا أن الفاعلية لها تأثير كبير على الأداء.

4/ يمكن أن يساعد الوسطاء الماليين في تعزيز آدائهم المالي بحلول تحسين آلية حوكمة الشركات

5/آلية حوكمة متنوعة يمكن تطوير وتعزيز قدرة الوسطاء على محاربة الفساد والوقاية منه ويقوم بتحسين جودة التقارير المالية والشفافية لضمان حوكمة الشركات.

6/يقترح أن زيادة حجم السياسات والإجراءات يمكن أن يعزز جودة إدارة المخاطر لكن يقلل من ربحية الوسطاء.

التعليق على الدراسة الأجنبية الثانية: تميزت هذه الدراسة بالتركيز على تأثير آلية الحوكمة على أداء الوسطاء الماليين من حيث العائد على الأصول وحقوق الملكية من خلال مؤشرات للحوكمة ذات علاقة بمبدأ دور مجلس الإدارة ومن خلال متغيرات ذات علاقة بطبيعة عمل المؤسسة وسلوكات إدارتها من خلال بيئتها الإسلامية. كما تميزت هذه الدراسة بوضع مبدأ يسمى الهيئة الشرعية يهتم بتطبيق الحوكمة وفق المبادئ الإسلامية والمتمثلة في الأخلاق والسلوك الإيجابي ومحاربة الربا ووضع نظام للمرابحة وفق النظم الإسلامية...

وقد تميزت هذه الدراسة بوضع فرضياتها من خلال العديد من الدراسات المتعلقة بتأثير المؤشرات أو مكونات مجلس الإدارة على أداء الوسطاء والبنوك.

4- التعليق على مجمل الدراسات المرتبطة

عندما نقوم بالتعليق والتحليل لنتائج الدراسات وفي حال لم يتم إجراء الجانب التطبيقي من عرض لنتائج وتحليل لدراستنا فإننا في هذه الحالة نقوم بمقاربات إسقاطية من خلال معرفة ما تطرق إليه الجانب التطبيقي للدراسات السابقة من خلال نتائجها يمكن أن تعبر بذلك عن نتائج دراستنا في مجمل الافتراضات المعبر عنها في الجانب النظري.

ومن خلال نتائج الدراسة الجزائرية الأولى لطلبة سنة رابعة إدارة عامة للمدرسة الوطنية للإدارة يمكن التعليق على فرضياتها نتائجها ومدى إرتباطها بفرضيات دراستنا حيث تكلمت الفرضية الأولى عن للاتجانس في المؤسسات العمومية دون إيجاد نموذج موحد للحكم الراشد فيها،وقد يعزى ذلك إلى كون طبيعة عمل هذه المؤسسات،حيث أن الإقتصادية ليست

كالإدارية والعمومية ليست كالخاصة في التنظيم والتسيير ونوعية الرقابة بالإضافة الى السلوك الإداري والثقافة التنظيمية، وهذا ما أشرنا إليه في دراستنا حيث وضعنا ذلك من خلال المتغيرات المستقلة وأشرنا الى أن الإستجابة للحوكمة قد يعزى إلى السلوك وثقافة المورد البشري تجاه تطبيق الحوكمة بالإضافة الى طبيعة إنتماء المؤسسة وقد يكون هذا ما يفسر عدم تكييف الهياكل مع المهام والأهداف وفق الإطار القانوني.

- كما تحدث الفرضية الثانية عن وجود صعوبة في ايجاد تصور مفهومي موحد للحكم الراشد، وهذا ما يعكس نتيجة الإستبيانات من خلال محور التنظيم حيث أن نسبة كبيرة من المستجوبين غير راضية على مستوى الهياكل التنظيمية بسبب عدم التغيير ومواكبة التطور الحاصل في مجال الإدارة، خاصة فيما يتعلق بالتحول من روتين الإدارة والتنظيم إلى ديناميكية المشاركة والعمل الجماعي وثقافة السلوك، وهذا ما جعلنا نبحت عن فكرة الإستجابة للحوكمة وهذه الإستجابة قد تعزى الى وجود ثقافة وسلوك إيجابي تجاه تطبيق الحوكمة، كما يعزى الى طبيعة عمل المؤسسة وإنتمائها وهذا ما طرحناه في المتغيرات، وما أشرنا إليه في بعض الدراسات، وكذا في الجانب النظري، حيث تم التركيز على بعض النظريات السلوكية الحديثة التي من بينها نظرية النظم التي تجمع بين المدرسة الكلاسيكية والنظريات النيو كلاسيكية ممثلة في نظريات السلوك التنظيمي، كما تطرقنا إلى النظرية الظرفية أو الموقفية التي ترى انه لا توجد نظرية إدارية ناجحة لكل زمان ومكان، وأن النظريات يجد تطبيقها و إستخدامها في كل بيئة مناسبة لها لكي تكون ناجحة، ومن خلال الواقع أثبتت أنه لا يوجد شيء إسمه الطريقة المثلى للعمل، وإنما يوجد شيء إسمه الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.

- أما في ما يتعلق بمبدأ الشفافية والإفصاح من حيث السؤال عن مدى تغطية الميزانيات لمختلف الإحتياجات، فقد إمتنع أغلب أفراد العينة عن الإجابة رغم أن السؤال كان مغلقا، كما أن أغلب الردود الباقية تقول بعدم تغطيتها للإحتياجات، رغم المخصصات

المالية التي خصصتها الدولة لجميع القطاعات خصوصا في تلك السنوات وهذا ما يطرح علامات استفهام كبيرة حول مدى الشفافية والإفصاح حول التقارير المالية السنوية لهذه المؤسسات، مع تخصيص ميزانية تكميلية بالإضافة الى وجود نظام رقابة وتقييم متنوع في مختلف الإدارات حسب خصوصية كل مؤسسة وهذا ما يأتي على خلاف ما افترضناه حول مدى الإستجابة لمبدأ الشفافية والإفصاح.

- أما في ما يتعلق بالمتغيرات الضابطة (الشخصية) فقد أشارت نتائج هذه الدراسة من خلال بعض المتغيرات الشخصية مثل طبيعة المورد البشري المستغل من حيث المستوى العلمي، فإن أغلب هذه العينة من أصحاب إجازة المدرسة الوطنية للإدارة أي المستوى الجامعي، وهذا ما افترضناه في دراستنا كون أن موظفي الإدارة العمومية من ذوي التكوين الأكاديمي على عكس بعض الإدارات المحلية كبلدية.

وقد تم الإشارة ايضا إلى أنه يوجد إستقرار نوعا ما للإطارات في مناصبهم إلا ان بعض المستجوبين منهم يفضلون القطاع الخاص بما فيه من امتيازات وحرية وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري إلى أن الموظف في الإدارة العمومية يرى نفسه مجرد "أجير" ولا تحقق لهم الوظيفة أي طموحات مالية واجتماعية.

أما في ما يخص المؤشرات في المحور الثالث أي ثقافة السلوك فقد أظهرت النتائج إلى أنه توجد ثقافة الانضباط، قد يعزى ذلك الى وجود الرقابة والتقييم، كما أنه توجد علاقة جيدة بين أفراد الإدارة وروح الجماعة كما أن أغلب النزاعات تعود الى نوع نشاط الإدارة ويتم حلها وديا دون اللجوء الى القضاء، وهذا ما يتماشى مع تصورنا من خلال الجانب النظري وما كنا بصدد معرفته في الجانب التطبيقي إلا أن هذا لا يكفي، لأن السلوك والثقافة

التنظيمية وبيئة العمل قد يكون لها تأثير قوي على تطبيق مبادئ الحوكمة ومؤشراتها ينبغي أن تكون في جميع أسئلة الاستبيان.

وبناء على نتائج الدراسة الثانية لصاحبها زروقي يحي ومن خلال الفرضية الأولى التي ترى أن للتكوين أثر إيجابي على سلوك الموظف فقد جاءت إجابة افراد العينة بالموافقة الى الموافقة بشدة

على السلوك الوظيفي لعمال الضرائب يتأثر بالتربية والتكوين العام من حيث التكوين المتواصل وكذا أخلاقيات المهنة وكذا في مجال وسائل الإعلام والاتصال الحديثة، وكذا إطلاع العامل على مدونة أخلاق المهنة الخاصة بموظفي الضرائب، وعلى هذا الأساس فإن هذا يثبت أن العمال يستجيبون لهذه المدونة عن طريق سلوكياتهم الإيجابية لتطبيق حقيقتها، وهذا ما يتماشى مع إفتراضاتنا وتصورنا على أن السلوك الإيجابي يتماشى مع البيئة وظروف العمل من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارة الرياضية رغم خصوصية هذا القطاع.

وأیضا من خلال الفرضية الثانية فقد أجاب أغلب أفراد العينة بالموافقة والموافقة بشدة على أن أخلاقيات المهنة تؤثر على علاقة موظف مصلحة الضرائب بالمكلفين بالضريبة، وعلى سلوكهم خارج العمل، وهذا أيضا ما أكدته العديد من الدراسات، وكذا ما يتوافق مع إفتراضاتنا التي تتحدث على أن السلوكات الإيجابية والبيئة الثقافية التي تتواجد فيها المنشأة تساعد المورد البشري في الإستجابة لمتطلبات الحوكمة وأخلاقيات المهنة حيث تعتبر هذه الأخيرة بعدا من الأبعاد التي تؤثر على تطبيق الحوكمة في الإدارة الرياضية رغم عدم تجانسها مع بعض الإدارات.

وهذا أيضا ما اثبتته الفرضية الثالثة بأن الرضى الوظيفي يزداد كلما كانت أخلاقيات المهنة متطورة في مصالح الضرائب نتيجة البيئة الاخلاقية المتواجدة داخل مفتشية الضرائب، حيث أجاب أغلب أفراد العينة بالموافقة والموافقة بشدة على ذلك.

أما في الفرضية الرابعة والتي تنص على أن أخلاقيات الأعمال تؤثر على علاقات الاعمال العامة لإدارة الضرائب، وتؤثر على مستوى التحضير الجبائي للمكلفين بالضريبة وهذا مايتوافق مع الأطار العام لدراستنا والتي تفترض على أن السلوكيات الأخلاق المكونة للثقافة الجيدة تؤدي إلى الاستجابة لمتطلبات الحوكمة في الإدارة الرياضية رغم إختلاف الإدارات ، وهذا أيضا ما أثبتته العديد من الدراسات على غرار دراسة إعجاز أسلم والتي تتحدث عن دور احد متطلبات الحوكمة والمتعلقة بالدين هذا الاخير الذي هو أيضا أحد مكونات الثقافة وبيئة المنشأة مثل دور الهيئة الشرعية في البنوك الإسلامية .

ومن خلال الإطلاع على فروض الدراسة الثالثة لصاحبها أمين نصبة والتي تهدف بالأساس إلى معرفة وإبراز مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة عمومية لبلدية قمار الوادي، ومن خلال النتائج المعبر عنها في الاستبيان حيث أنه في الفرضية الأولى والمتعلق بمبدأ الإهتمام بالإطار العام للحوكمة وتطبيقه فإن أغلب أفراد العينة المدروسة وهي 32 فردا يعتبرونه غير محققا وذلك بنسبة 72% على الرغم من أن هناك اهتمام باحترام القانون ومواقيت العمل وهو ما عبر عنه 19 فردا بما يعادل 45% وهذا ما يتطابق مع بعض المؤشرات التي تتعلق بإحترام القانون وأوقات العمل إلا أن هذه الدراسة لم تدعم هذه النتيجة بالتعبير عن مدى الإلتزام بالوقت وعد التغيب عن العمل وبعض السلوكات ذات الصلة عن طريق الملاحظة أو سجل الغيابات

أما فيما يخص مبدأ المعاملة المتكافئة وهذا المبدأ يمكن إعتباره كمؤشر على مبدأ العدالة وإحترام القانون وهذا ما عُبر عنه في العديد من الدراسات ويمكن ربطه أيضا بمبدأ دور أصحاب المصالح في تطبيق الحوكمة وهذا ما تم الإشارة إليه في دراستنا ونلاحظ من خلال نتائج هذه الدراسة أن 23 من أفراد العينة المدروسة يعتبرون أن القواعد والإجراءات السائدة في المؤسسة عادلة وهذا ما نسبته 55%، أما في ما يتعلق بمبدأ حق المشاركة، وهو مؤشر يرتبط إلى حد كبير بمبدأ دور أصحاب المصالح في تطبيق الحوكمة، حيث أجاب 25 فردا من أفراد العينة بأنه لا توجد تشاركية في إتخاذ القرارات وهذا ما يعكس عدم وجود مبدأ الشفافية لأن هذا الأخير يتطلب تشاركية في إتخاذ القرارات، حيث أن عدد الأفراد المعبرين بأن مبدأ الشفافية غير مطبق والنزاهة لا تحظى بإهتمام يبلغ 24 فردا بما نسبته 57%، ونتيجة هذا المبدأ جاءت على عكس ما إفترضناه في الفرضية الأولى لدراستنا والتي تقول أن الإدارة الرياضية تستجيب لمتطلب الشفافية والإفصاح وقد يكون ذلك لأسباب تعزى للمتغيرات الشخصية (الضابطة) كالخبرة المهنية والمستوى العلمي وطريقة التوظيف... وكذلك بالإختلاف في طبيعة عمل الإدارة حيث أن مجلس البلدية ينتخب دون مراعاة المستوى العلمي في غالب البلديات على عكس الإدارات العمومية التي تعتمد على المستوى والتكوين الأكاديمي، أما فيما يتعلق بالرؤية الإستراتيجية فهي في أغلب الدراسات تعتبر كمؤشر لمبدأ دور مجلس الإدارة، وقد عبّر 24 فردا على أنه يوجد برنامج طويل الأمد معلن ومتفق عليه من طرف كافة الموظفين بما نسبته 57%

وقد حققت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات حول مدى تطبيق الحوكمة من خلال الإستجابة لأغلب الفرضيات، ففي الفرضية الأولى تم التوصل إلى مفهوم الحوكمة من خلال الجانب النظري، أما الفرضية الثانية فقد تم تحديد أهمية تطبيق الحوكمة من خلال متطلباتها.

هذه الأخيرة أي فيما يتعلق بأهمية تطبيق الحوكمة قد تتطلب مؤشرات أخرى توضع في إستبيانات لا عن طريق محاولة معرفة أن بعض متطلبات الحوكمة مطبقة أم لا لأنه إذا وجدنا فرضا أن مبدأ الإفصاح مطبقا في بعض الشركات مثل البنوك فيجب معرفة ما الأهمية المرجوة من تطبيقه، ولذلك فإنه لا يوجد ربط بين عنوان الدراسة الذي يتحدث عن الأهمية وفرضيات الدراسة ومتغيراتها وكذا نتائجها التي تتوقف فقط عند كون متطلبات الحوكمة محققة دون معرفة الأهمية من تحققها، إلا أنها تصلح للتحدث عن واقع تطبيق الحوكمة وهذا ما يتوافق مع دراستنا.

- أما فيما يتعلق بالدراسة الرابعة لصاحبها بلال بوقرة ومن خلال الفرضية الأولى التي نتحدث عن مبدأ الشفافية والإفصاح فإن النتائج تشير إلى أنه توجد علاقة إرتباطية خطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05% من تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح وبين تحسين أداء الموظفين، وهذا ما يتطابق مع فرضيتنا الأولى المعبرة عن واقع الإستجابة لمبدأ الشفافية والإفصاح في الإدارة الرياضية ممثلة في مديرية الشباب والرياضة، إلا أن هذه الدراسة وضعت عبارات في الإستبيان تتبنى تأثير تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح، حيث أن هذه الدراسة تبني علاقة الهيئة التنفيذية المعنية بتطبيق الحوكمة بباقي أفراد الإدارة من حيث الجمع بين الإستجابة لتطبيق مبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها على المورد البشري، وهذا ما يميزها على دراستنا. ومن هذه العبارات مثل (توزيع المكافآت والمنح بشفافية يحفزني على أداء عملي - برمجة الدورات التكوينية والتربصات بشفافية يطور أدائي في العمل - إفصاح وشفافية الإدارة العليا في نشر المعلومات في الوقت المناسب يحسن في أداء عملي...).

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تتكلم عن حكم القانون والمساواة في تطبيق الحوكمة وتأثير ذلك على أداء العاملين فإن نتائج هذه الفرضية وبناءا على إجابات أفراد المجتمع تؤكد علاقة تطبيق الحوكمة وفق مبدأ حكم القانون والمساواة بتحسين أداء الموظفين، وذلك

وفق حساب المتوسط المرجح الإجمالي للمحور والمقدر ب2.635% وهو ما يتطابق مع فرضيتنا الثانية التي نتحدث عن واقع إستجابة الإدارة للتشريعات والقوانين الخاصة بالحوكمة وتضيف هذه الدراسة إلى دراستنا أهمية تطبيق الحوكمة بالنسبة للموظفين من حيث الرضا الوظيفي للمورد البشري يعود لتطبيق مبدأ الحوكمة من طرف الإدارة المخولة وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات العربية مثل دراسة خديجة مقبول جمعان الزهران 1432هـ حيث أثبتت هذه الدراسة أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات وبين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس

وفي الفرضية الثانية حول تطبيق مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة ودوره في تحسين أداء العاملين فإن المتوسط المرجح الإجمالي للمبدأ يقدر ب2.607% حيث أنه كلما قام مجلس الإدارة بكامل مسؤولياته تجاه الموظفين كلما كان هذا يحسن من أدائهم، وهذا ما يتطابق مع فرضيتنا عن واقع إستجابة مجلس الإدارة لمتطلبات الحوكمة، إلا أنها وكما نشر في بعض الدراسات أن في غالب المؤسسات الجزائرية خاصة ذات الطالب الإداري يكون دور مجلس الإدارة ولجانه سطحي على غرار دراسة (علي عبد الصمد عمر-المدية)¹ في دراسة مقارنة بين مصر والجزائر.

- وفي الدراسة الخامسة: لصاحبيتها **حايث سعاد** نتحدث الفرضية الأولى في هذه الدراسة عن مجلس الإدارة حيث تبحث عن مدى إعتماد مجالس الإدارة في الجزائر على لجان خاصة تؤكد لها مسؤولية انتقاء وتعيين المدراء العاملين، حيث تحدثت أولا على الجمع بين المنصبين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في نفس الوقت وتوصلت إلى أن أغلب المؤسسات يتم التعيين فيها على أساس الكفاءة والمنصب الواحد بنسبة 73.1%

¹ علي عبد الصمد عمر، إطار الحوكمة المؤسسات في الجزائر-دراسة مقارنة مع مصر-مقالة في مجلة الباحث، العدد 2013، 12-

samado5@yahoo.fr

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر 2013

مايقابل 26.9% من المؤسسات وذلك يعزى إلى أن الدولة تتجنب تكلفة منصيين بالإضافة إلى أن الموظفين في المؤسسة العمومية يحبون فكرة رئيس واحد مع إشراكهم في إتخاذ القرارات على الرغم من أن المؤسسات العمومية تستخدم مجلس الإدارة بشكل سطحي أو منعدم في الغالب إلا أن ذلك يكون في المؤسسات ذات الطابع الإداري وليس الإقتصادي وهذا ما أكدته دراسة لعلي عبد الصمد عمر في دراسة مقارنة بين مصر والجزائر 2013.

أما فيما يتعلق بالمعايير التي تؤثر في إختيار نظام الحوكمة في المؤسسات فإن ذلك يتمشى ضمن متغيرات دراستنا، حيث تم بناء الفرضيات على فكرة أن ملكية المؤسسة تفرض سلوكات مقاومة للحوكمة خصوصا في المؤسسات ذات الطابع العمومي الإداري وهو ماتم توضيحه في الجانب النظري لدراستنا.

حيث أن الإطار القانوني للحوكمة قد يكون في أغلب المؤسسات خاصة العمومية حسب أغلب الدراسات إلا أن ملكيتها العمومية تفرض سلوكا معيناً من طرف المورد البشري في تطبيق هذا الإطار وهذا ما يعكس ترتيبها في المرتبة الثانية بنسبة 23.7% لأن المورد البشري هو المحرك الفعلي في تطبيق الحوكمة أو عدم تطبيقها بسلوكه الإيجابي أو السلبي تجاهها وبناء على ذلك قد تم إختيار الشكل القانوني و ملكية المؤسسة على أنهما الأعلى نسبة التي تشكل تأثيراً في إختيار نظام الحوكمة في المؤسسة بنسبة 47.4% من مجموع المجيبين و يليه ملكية المؤسسة 23.7%

إلا أنه في هذه الدراسة لا يقوم مجلس الإدارة بوضع إجراءات عمل لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة وهذا ما أجاب عنه أفراد العينة أنفسهم بما نسبته (23.1%+38.5%) و يعود ذلك إلى ضعف فاعلية مجلس الإدارة بسبب وجود أعضاء تنقصهم الكفاءة والمؤهلات.

أما في ما يتعلق بتأثير المحددات السلوكية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة فقد أجاب معظم المسيرين الذين تشملهم الدراسة على أن هناك تأثير للمحددات السلوكية على الحوكمة الرشيدة في مؤسساتهم بما نسبته 84.6% وهذا ما يتطابق مع الفرضية العامة لدراستنا، على أن الإدارة الرياضية تستجيب عن طريق سلوكها لمتطلبات الحوكمة.

مثل تأثير السلوك الإداري على الرؤية الإستراتيجية على أن هناك تأثير إنعكس على تطبيق الحوكمة وهو ما إنعكس على بقية المبادئ مثل الإفصاح والشفافية حيث أن أغلب المسيرين في المؤسسات محل الدراسة يوافقون بما نسبته 88.5% على نشر الميزانية السنوية وما نسبته 76% نشر التقرير السنوي للمشاريع المنجزة و 53.8% فيما يخص الإفصاح عن خطط المؤسسة، وأيضا ما يتعلق بوضع صفحة إلكترونية ما نسبته 42.3% من المسيرين ملتزمين بذلك، وهذا أيضا ما يتطابق مع فرضيتنا الجزئية الأولى حول الشفافية والإفصاح، أما فيما يتعلق بمبدأ المسؤولية وهو يعبر عن فرضيتنا الرابعة فقد تطابق أيضا مع دراستنا حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى إستجابة الإدارة إلى متطلب المسؤولية بنسب متفاوتة ما بين (96.4% و 69.2%)

أما فيما يتعلق بالفرضية الرابعة والتي تتعلق بتأثير المحددات المهنية للمسيرين عن الحوكمة الرشيدة وهي تدخل ضمن المتغيرات الشخصية الضابطة حيث تلعب دورا مهما في مدى الإستجابة للحوكمة الرشيدة وهو ما أثبتته العديد من الدراسات

إذا كانت سلوكيات المورد البشري إيجابية في تطبيق الحوكمة من خلال المحددات المهنية ومن خلال النسب المرتفعة لهذه المحددات فإن في الغالب ستكون مؤسسة ناجحة بدرجة كبيرة رغم ما يعكسه من سلبيات تجذر المسيرين خاصة في المؤسسات العمومية، بظهور الفساد وعدم تطبيق متطلبات الحوكمة

أما الفرضية الثانية فقط تحدثت عن تعيين المدراء العاملون الذي يتم عموماً على أساس الكفاءة ولقد إختارنا فقط نتائج بعض المؤشرات في هذه الفرضية تخدم بحثنا وتتعلق به:

برنامج إستقطاب الكفاءة العالية حيث أكدت عينات الدراسة بما نسبته 84% من المؤسسات على أنه لا يوجد برنامج لإستقطاب الكفاءات عالية الخبرة، وهذا ما يعكس بعض السلوكات التي أشرنا إليها في الجانب النظري وكنا بصدد البحث عنها في الجانب التطبيقي ومن هذه السلوكات عدم الشفافية في إظهار المناصب وكذا آلية إختيار الموظفين.

أما في المؤشر الذي يتكلم على أسباب إستمرار المسير في منصبه فقد أجاب أفراد العينة على أن الإستمرار في منصب المسير يعود لأسباب شخصية التي يتمتعون بها بما نسبته 32,6% على عكس الكفاءة الإدارية التي أجيب عنها بما نسبته 6.5% وقد يعزى ذلك إلى كون أن الأسباب الشخصية قد تكون مرتبطة بنظرية تجذر المسيرين وهو ما أشرنا إليه في الجانب النظري على الرغم من وجود نظام للترقية.

*وفي الدراسة العربية لصاحبها **نهي أحمد الحايك** تحدثت الفرضية الأولى المتعلقة بمبدأ مشاركة فإن متوسط الإجابات يقترب من 4 والذي عبّر عن الموافقة على مساهمة هذا المبدأ الإيجابية في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسسي في الإدارة العامة الحكومية على الرغم من أن هذا المبدأ في دراستنا يعتبر كمؤشر دال على تطبيق مبدأ العدالة والمساواة إلا أن نتيجته عبرت عن مدى إستجابة الإدارة لمتطلب العدالة والمساواة في دراستنا وكذا إستجابة دور أصحاب المصالح بإيجابية.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتعلقة بالتقييم أنه لا يساهم مبدأ التقييم في تحسين الأداء في إدارة الجمارك، إن هذا المبدأ لا يعدو كونه مؤشر على سلوك مجلس الإدارة تجاه تطبيق متطلبات الحوكمة في تصورنا ووفق للعديد من الدراسات، ورغم ذلك فإن نتيجة

هذه الفرضية من حيث قيمة متوسط الإجابات لهذا العنصر أكبر من قيمة المحك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبالإعتماد على القيمة (t) تقبل الفرضية البديلة القائلة :إن لتطبيق مبدأ التقييم دور هام في تحسين العمل الجماعي، وذلك فإن سلوك الإدارة أو مجلس الإدارة تجاه هذا المؤشر يتوجه نحو الإستجابة لمتطلبات الحوكمة، وهو ما يتماشى مع الفرضية الثالثة لدراستنا حول إستجابة مجلس الإدارة لمتطلبات الحوكمة في الإدارة الرياضية.

- أما في الفرضية الثالثة فقد تم قبول الفرضية البديلة أي أن مبدأ المسائلة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء في القطاع الحكومي وذلك من خلال المتوسط الحسابي للإجابات حيث بلغ أكبر من 3.549%، وهذا ما إفترضناه في دراستنا بأن الإدارة الرياضية تستجيب لمبدأ المسائلة، رغم إختلاف النشاط الذي تقوم به كل منشأة

- تعتبر هذه الدراسة أن الفاعلية هي أحد مبادئ الحوكمة على غرار دراسة "هنري ولي"

التي بحثت عن مبادئ للحوكمة بمحددات ثقافية ذات طابع محلي، على الرغم من إعتراضات العديد من العلماء حيث يعتبرون أن الفعالية تتعلق بالإدارة وليست بالحوكمة على غرار "تشابليت" و"ماركو نجيتش"، ومع ذلك فإن المسؤول عن عمليات الإدارة وتنفيذ الحوكمة هي المورد البشري الفعّال بسلوكاته ومواكبة متطلبات الحوكمة الحديثة، وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري وكذا في دراسة السلوك والثقافة التنظيمية ومدى علاقتها بالإستجابة لمتطلبات الحوكمة، ولعل ذلك يرتبط كثيرا بالمتغيرات الشخصية في الخبرة والمستوى العلمي.. وقد تم إختيار الفرضية البديلة لمبدأ الفعالية وذلك بأن تطبيق مبدأ الفعالية يحسن في الأداء وذلك عن طريق قيمة المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المجال هي أكبر من قيمة المحك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

أما فيما يتعلق بمبدأ الشفافية ففي الفرضية الخامسة تشير النتائج إلى أن مبدأ الشفافية يرفع من مستوى الأداء في المؤسسات الحكومية وذلك وفق قيمة المتوسط الحسابي للإجابات في هذا المجال أكبر من قيمة المحك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يتماشى مع فرضيتنا الأولى حول الشفافية حيث أن الإدارة تستجيب بسلوكاتها الإيجابية لمتطلب الشفافية والإفصاح

وفي مجمل هذه النتائج فإن دراستنا تدرس السلوكات أثناء تطبيق الحوكمة والعوامل التي تؤثر على تلك السلوكات وتدفعها نحو تطبيقها أو عدم تطبيقها، أما في هذه الدراسة لا تتوقف عند مستوى التطبيق بل تتعداه إلى التأثير على تحسين مستوى الأداء للأفراد، و بالتالي فإن تصورنا أن الأولى هو تقبل مبادئ الحوكمة دون مقاومتها بتصرفات و سلوكات تعبر عن سوء السلوك والفساد.

- وفي الدراسة العربية لصاحبها محمود إبراهيم الرزقي جاءت الفرضية الأولى لهذه الدراسة والمتعلقة بمبدأ الشفافية على خلاف فرضية دراستنا، حيث أكدت على أن عدم تطبيق الشفافية لا يعني بأن هناك فساد وذلك يعزى لكون أن هناك أسرار يجب عدم الإفصاح عنها فقد أجاب أفراد العينة عنها بالموافقة بشدة ما يمثل مجمل متوسط العبارات ل4.24% ما يعني صدق فرضيتهم، إلا أن هذا يتعارض مع فرضيتنا الأولى حول الشفافية والإفصاح، رغم إختلاف الإدارات، حيث ترى فرضيتنا بأن الإدارات الرياضية تستجيب لمتطلب الشفافية والإفصاح وأن الشفافية تفقد معناها ما لم تُطبق، كما أن بعض المؤشرات والعبارات في إستبيان هذه الدراسة قد لا ترقى لتكون في قائمة المهام التي يمكن أن تكون في خانة السرية، مثل التفاصيل الشخصية لبعض المستحقين، والعبارات المرتبطة بالتنافس على ميزة معينة، وهذا يعني عدم وجود ضمانات بعدم وجود فساد.

- أما الفرضية الثانية التي ترى أنه يجب أن يكون هناك تنميط للسلوك الوظيفي ليتواءم مع متطلبات عدم ديوان الزكاة وذلك من خلال الإهتمام بالسلوك والأخلاق حيث يحفز على قيام الشفافية والنزاهة، وهذا ما أشرنا إليه في متغيرات الدراسة وذلك من خلال السلوكات الجيدة والثقافة السائدة (الأخلاق-الدين - التربية). وطبيعة المؤسسة حيث أن معظم السلوكات تتبع من الثقافة الإسلامية المتواجدة فيها المؤسسة، وحتى طبيعة العمل فيها وهذا ما يعزز فكرة التنميط، إلا أن هذه الدراسة أشارت أن للموظفين عوائد مالية ضعيفة، وهذا قد يؤدي إلى حدوث تجاوزات مالية وإدارية وأخلاقية وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري في دراستنا حيث أن الموظفين يعتبرون أنفسهم مجرد "أجراء" يأخذون مستحقات ضعيفة على عكس بعض القطاعات الإقتصادية والخاصة وهذا يؤدي إلى ظهور فساد مالي .

- وفي الفرضية الثالثة المعبرة بأن تحقيق الشفافية في الممارسة الإدارية، يساعد على محاربة الفساد والتقليل من معدلاته، ومن خلال عبارات الإستبيان تركز على إستجابة إدارة الديوان إلى تحقيق مبدأ الشفافية من خلال سلوكات إيجابية مثل تعزيز قيم النزاهة والتشاركية، وتقييم الأداء بمصداقية، وكذا تعويض العاملين ماليا في أوقات معينة ومراعاة العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات وكذا العقوبات على مخالفات اللوائح والقوانين، وقد كان متوسط إجابات المبحوثين على هذه الإجراءات بالموافقة بشدة ب3.22% وهذا ما يتماشى مع فرضيتنا حول إستجابة الإدارة الرياضية لمبدأ الشفافية والإفصاح عن طريق سلوكات إيجابية مثل المذكورة سابقا تساعد على محاربة الفساد كما أن ضعف سلوكات الإدارة تجاه تطبيق الحوكمة وتعزيز الرقابة يؤدي إلى إنتشار الضبابية في العمل الإداري، وهذا ما ركزت عليه هذه الدراسة حيث أكد معظم المبحوثين من خلال الموافقة والموافقة بشدة على أن الديوان يحرص على إتخاذ تدابير الوقائية والرقابية لحفظ إدارة أموال الزكاة بما يصب تجاه الممارسة الفعلية لتحقيق الشفافية في ديوان الزكاة، وقد كانت العبارة تركز آليات

الرقابة في الديوان على تعزيز المسؤولية وصون الحقوق والواجبات في الديوان والمتعاملين معه قد حصلت على نسبة 48.5% من العينة الكلية، وقد أشرنا في الجانب النظري إلى أهمية الرقابة وصلتها الوثيقة بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

- أما بما يتعلق بالفرض الرابع القائل بأن هناك علاقة تكاملية بين ممارسة الشفافية في الديوان والتطبيقات المعاصرة فقد أكدت أغلب المؤشرات المتواجدة ضمن عبارات الإستبيان على صدق الفرضية، حيث يُعتمد في الشفافية تطبيقات معاصرة ومواكبة للتطورات التكنولوجية مثل وسائل التواصل بالإضافة إلى التطورات في علم الإدارة والسلوك الإداري مثل التشاركية والانفتاح على الإعلام من أجل الإطلاع والمشاركة بالإضافة إلى تسهيل العمليات الإدارية والمالية، بالإضافة إلى الانفتاح على المجتمع الخارجي بالإطلاع على أعماله ومراقبة أدائه وهذه السلوكات الإيجابية تحقق الشفافية وهذا ما يتطابق مع فرضية دراستنا، والتي مبنية على أنه تستجيب الإدارة لمتطلب الشفافية والإفصاح، وفكرة الإستجابة كما قلنا سابقا في تصورنا مرتبطة إلى حد كبير بنوعية سلوك المورد البشري وكذا ثقافة المؤسسة وطبيعة عملها.

أما في الدراسات الأجنبية ، ففي الدراسة الأولى لصاحبها جيرار تشاري Gérard Charreaux فإن دراسته تعد من الدراسات السابقة التي تتحدث عن السلوك الإداري وعلاقته بتنفيذ متطلبات الحوكمة وهو ما يتماشى مع إشكالية دراستنا التي تتحدث عن مدى إستجابة الإدارة الرياضية لمتطلبات الحوكمة وفق متغيرات سلوكية وثقافية وكذا طبيعة عمل المنشأة، حيث ركزت على مدى حرية القائد والمدراء في الشركات في إتخاذ القرارات التي يرونها الأنسب لتطوير الشركة وفق فعالية أدائهم وخبراتهم دون الرجوع إلى قيود الحوكمة المالية، إلى أنها حاولت إيجاد نموذج يجمع بين الخبرات الإستراتيجية للقادة وعدم الخروج

على إطار الحوكمة، هذا الخروج الذي قد يؤدي إلى النهج التأديبي الذي بدوره يؤدي في النهاية تقليل أو إلغاء دور المديرين على أداء العمل.

ففي الفرضية الأولى لنظرية المستوى الأعلى تقوم على أن للقائد تأثير حاسم على الأداء وكذا تأثير إيجابي مشتمل على الأداء من خلال التمكين للأخرين للتعبير عن أنفسهم.

والثاني(الحوكمة المالية)التأثير السلبي إلى الحد الذي يمكن أنت يتعارض مع مصالح المساهمين.

وفي خضم هذا الإجماع في التأثير على الأداء،والإختلاف فيما يتعلق بتأثير خطوط العرض الإدارية لهم تأثير إيجابي على الأداء من خلال تمكينهم من التعبير على أنفسهم.

ومن خلال المقارنة بينهما تبحث هذه الدراسة عن نهج تكاملي للإدارة من أجل تقديم فهم أفضل للعلاقة بين خصائص الرؤساء التنفيذيين وأنظمة حوكمة الشركة،وهذا ما يتماشى مع تصورنا من خلال الجمع بين الثقافة والسلوكات الإيجابية ومبادئ الحوكمة.

ومن خلال الإطار النظري لهذه الدراسة فإن هناك طرح موافق لتصورنا فيما يتعلق بنظريات الحوكمة (نظرية الوكالة، نظرية تجذر المسيرين النظرية التأديبية) وكذا نظريات السلوك التنظيمي مثل (نظرية النظم والنظرية الموقفية) في العديد من المواقع من خلال محاولتنا مساهمة التطور في الإدارة والسلوك التنظيمي،فقد تكلمت هذه الدراسة عن فكرة السلوك التقديري للمدراء من خلال الحوكمة المعرفية،ووجه الإختلاف يكون في كون أن هذا يتعارض مع مبادئ الحوكمة لأنه يتيح للمدراء والقادة التصرف بحرية خارج إطار الحوكمة مما يؤدي إلى التجذر والفساد من خلال القرارات التي تتعارض مع مصالح المساهمين، وهو ما أشرنا إليه من خلال نظرية تجذر المسيرين في الجانب النظري.

أما من وجهة نظر الأيادي العليا فهي تتيح للقادة التصرف في بعض المواقف التي يرونها الأنسب لتطوير الشركة وأن معارضة هذه الفكرة قد يؤدي إلى نقص في فعالية أداء المدراء، ولهذا فقد تكلمنا عن النظرية الموقفية الطرفية في الجانب النظري لدراستنا، وقلنا أن من مبادئ هذه النظرية أن الواقع يثبت "أنه لا يوجد شيء اسمه الطريقة المثلى للعمل وإنما يوجد شيء اسمه الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل".

أما فيما يتعلق بمبدأ مجلس الإدارة في هذه الدراسة رأيت من خلال توسيع الحكم إلى أبعاد معرفية ومهارات سلوكية تتيح لنا أن نفهم بشكل أفضل تأثير مجلس الإدارة من خلال إبراز المحددات المختلفة لأعضائها، وهذا ما يتوافق مع دراستنا حول فرضية دور مجلس الإدارة يستجيب لتطبيق الحوكمة الرشيدة من خلال مؤشرات سلوكية وثقافية والمعرفية وذلك بالجمع بين الفعالية والأداء بالإدارة، و تطبيق مبادئ الحوكمة ومؤشراتها وهذا النموذج المقترح يتماشى مع تصورنا، حيث أن المحددات الشخصية والثقافية لإدارة المنشأة وكذا إيجابية السلوكات نحو تطبيق مبادئ الحوكمة مع التحسين في الأداء.

أما فيما يتعلق بالدراسة الأجنبية الثانية لإعجاز أسلم فإن فرضياتها تعتبر كمؤشر لمبدأ دور مجلس الإدارة (حجم المجلس- دور المدراء غير التنفيذيين-إزدواجية الرئيس-لجان المراجعة والمخاطرة بالإضافة إلى الهيئة الشرعية) ومدى تأثيرها على أداء الوسطاء من خلال العائد على الأصول وحقوق الملكية، وهذه الفرضية تتوافق إلى حد مدى مع تصورنا من حيث المتغيرات (السلوكية والثقافية وتأثيرها على الأداء).

وبالتركيز على المؤشرات ذات العلاقة بدراستنا مثل مؤشر حجم مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والهيئة الشرعية يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة.

ففي مؤشر حجم مجلس الإدارة فقد رأت هذه الفرضية على أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة له علاقة سلبية مع أداء الوسطاء الماليين، وقد يعزى ذلك إلى كثرة الآراء وفي عدة مواضع مما يؤدي إلى تأخر القرارات وضعفها ونوعيتها.

وأیضا فيما يتعلق بدور المديرين غير التنفيذيين وقضية مشاركتهم في إتخاذ القرارات فإن ذلك يؤدي إلى علاقة إيجابية مع الوسطاء، حيث أنهم جزء مهم في غرفة الاجتماعات ويعلبون دورا مهما في مراقبة أنشطة الشركة، وزيادة إستقلالية المجلس، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن سلوكيات المديرين غير التنفيذيين مرتبطة بشكل إيجابي مع القدرة على إتخاذ قرارات أفضل وبالتالي فإن ذلك لايؤثر على أداء الوسطاء إلا تأثيرا إيجابيا في تحسين أدائهم.

وفي الفرضية التي ترى أن إزدواجية الرئيس التنفيذي تؤدي إلى تحسين أداء الوسطاء، فإن هناك تباين في ذلك من خلال العديد من الدراسات فمنهم من يرى أن إزدواجية الرئيس لها تأثير إيجابي، وأخرى ترى أن له تأثير سلبي، وفي الغالب هذه النتائج بالنسبة لهذا المؤشر غير حاسمة.

ومن خلال المتغيرات الشخصية وكذا المؤشرات السلوكية ومن خلال فرضيات الدراسة ذات العلاقة بمبدأ مجلس الإدارة فإنها تعبر إلى حد ما عن فرضية دراستنا التي ترى أن مجلس الإدارة الرياضية يستجيب لمتطلبات الحوكمة من خلال سلوكياتهم الإيجابية وفق ثقافتهم عن الحوكمة وكذا وفق وازعهم الديني بإحترام تعاليم الدين الإسلامي المتعلقة بتحريم الربا والسرقة والتعامل بصدق ونزاهة وإحسان، على الرغم من إختلاف الإدارات وطبيعة عملها (بنكية أو عمومية إقتصادية أو عمومية ذات طابع إداري).

وفيما يتعلق بتأثير لجنة المراجعة على أداء الوسطاء الماليين حيث أن أغلب الدراسات تتفق على أن دور لجنة المراجعة تكاملي، حيث أنها مسؤولة عن ضمان الشفافية والكشف عن التقارير المالية، والحفاظ على حقوق المساهمين، لذلك فإن عملها وفق هذا الإطار يؤكد إستجابتها لمطلب الشفافية والإفصاح وهذا يؤثر إيجابا على أداء الوسطاء.

وهذا ما يتمشى أيضا مع عمل الهيئة الشرعية هذه الهيئة التي تتمثل مهامها في مراقبة العمليات إلى حد كبير للإمتثال إلى أحكام الشريعة الإسلامية من خلال العمل على الشفافية وإزالة الفائدة، وبالتالي فإن العمل وفق هذه السلوكات يؤدي إلى العلاقة الإيجابية بين الهيئة الشرعية والوسطاء الماليين وبالتالي يؤدي إلى تحسين الأداء.

خاتمة

خاتمة

تعد الحوكمة من المواضيع المستجدة ذات الامتداد الطبيعي لتطور علم الإدارة والإقتصاد حيث سائرت نظريات الإدارة الكلاسيكية وكذا النظريات الحديثة النيو كلاسيكية مثل العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ولعل هذا يعطينا تصورا واضحا حول هذا التطور حيث أن الحوكمة بمبادئها الثابتة في الغالب قد تدخل في معترك التحول الذي تفرضه سلوكيات وبيئة العمل سواء أكانت إيجابية تجاه الإستجابة لمتطلباتها أم سلبية، ولعل هذا ما جعلنا نفترض أن إدارة المنشآت الرياضية تستجيب لمتطلبات الحوكمة وفق المتغيرات السلوكية والبيئية، ومن ثمة تم وضع الإطار النظري لهذا الموضوع حيث تم تقسيم هذا الجانب إلى محاور حسب متغيرات الدراسة ففي الحور الأول تكلم عن الحوكمة وتطور مفهومها والفرق بينها وبين الحكم الراشد ونظرياتها خاصة منها ذات العلاقة بسلوكيات المورد البشري كما تم التحدث عن الثقافة المصاحبة لهذه السلوكيات بإعتبارها المتحكم فيها، وفي المحور الثاني تم التطرق إلى الإدارة الرياضية كما تم التطرق إلى تطور علم الإدارة ووصوله إلى غاية النظريات الحديثة في السلوك التنظيمي مثل نظرية النظم والنظرية الموقفية بإعتبار أن الحوكمة تدخل ضمن نطاقهما وضمن الصراع إما وفق سلوكيات إيجابية من أجل الإستجابة لها وإما وفق سلوكيات سلبية بسبب عدم تقبلها.

كما تم التطرق إلى دواعي ظهور الحوكمة من خلال محور الفساد المالي والإداري،

وفي الفصل الثاني تم تدعيم الإطار النظري بالإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة من خلال آخر ما تم التوصل إليه في علم الحوكمة الرياضية حيث تطرقنا إلى دراسات تتكلم عن المتطلبات الأنسب لكل بيئة عمل من ناحية ثقافة المنشأة وسلوك المورد البشري كمنطلق لضبط المتغيرات التابعة ذات العلاقة بالحوكمة وفق دراستنا، كما تم التطرق

إلى دراسات تتحدث على تأثير السلوك والثقافة التنظيمية وطبيعة عمل المنشأة، حيث يمثل ذلك المتغيرات المستقلة وتأثيرها على تطبيق الحوكمة والحكم الراشد.

وعن طريق الوصف والتحليل والتعليق على هذه الدراسة فقد تم على ضوءها الخروج بنتائج يمكن إعتبارها تمثل إستجابة الإدارات الرياضية لمتطلبات الحوكمة المفترضة وفق تصورنا في جميع خطوات هذا البحث وقد تم التركيز على الدراسات الوطنية بإعتبارها تمثل البيئة الحقيقية لمجتمع الدراسة في مثل هذه المواضيع وقد كانت هذه النتائج تقريبية على الرغم من إختلاف نشاط المنشأة مثل (عمومية إقتصادية أو إدارية) ورغم خصوصية النشاط الرياضي، وقد تمثلت هذه النتائج في :

1/تؤثر السلوكات وفق ثقافة وبيئة عمل معينة على إستجابة الإدارات الرياضية لمتطلبات الحوكمة الرشيدة.

2/تستجيب الإدارة الرياضية لمتطلب الشفافية والإفصاح.

3/تستجيب الإدارة الرياضية للمتطلب التشريعي والقانوني.

4/تستجيب الإدارة الرياضية عن طريق دور مجلس الإدارة لمتطلبات الحوكمة الرشيدة رغم سطحية العمل وفق هذا المبدأ في الإدارات في الغالب.

5/ يعمل دور أصحاب المصالح على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

6/من خلال المتغيرات الشخصية لجميع الدراسات، فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين تعزى إلى التخصص الوظيفي والمسمى الوظيفي

7/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المبحوثين تعزى إلى الجنس،

السن،سنوات الخبرة.



قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

القرآن الكريم

السنة النبوية

تفسير الطبري ج17

المعاجم والقواميس

1- زياد منير الطويل، قاموس مصطلحات الإدارة، المحاسبة المالية

والمصرفية، ط1، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009،

2- هيئة من الأساتذة العرب، إتحاد هيئة الأوراق النقدية المالية العربية، قاموس

المصطلحات المالية الأكثر إستخداما في الأوراق المالية، دبي الإمارات، 2018 .

3- هانس لندغرن، جلولسايس، كلن كرك، معجم المصطلحات الأساسية في التقييم

والإدارة القائمة على النتائج، البنك الإسلامي للتنمية جدة السعودية

1- كتب:

1- 1 بسام عبدالله بسام، الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامة،

الرياض، السعودية، 2016

2- 2 ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة

الأولى عمان الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)،

3- 3 جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة معهد الجوهري

واخرون، المجلد 01، الطبعة 01، القاهرة، سنة 2000

4- 4 جون د-سوليفان، الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي

للإصلاح السياسي والاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2005،

5- 5 حسام سامر عبدو، الإدارة الرياضية الحديثة، الطبعة الأولى، دار

أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

- 6- حسن أحمد الشافعي، القرار الإداري والقانوني في التربية البدية والرياضية- التشريعات، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009.
- 7- ستيف أكرويد، وبول طومسون، السلوك التنظيمي، مثل معرفي جديد، ترجمة عبد الحكيم أحمد الجزامي، دار الفجر للتوزيع والنشر القاهرة، 2002.
- 8- عبد اللطيف إبراهيم بخاري، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، المدخل المعاصر في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
- 9- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم القانونية والإدارية، رسائل وأطروحات، الطبعة الأولى، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر، 50، 2009.
- 10- عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007 .
- 11- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- 12- فيصل موسى حسوني، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 13- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها الإيزو، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان الأردن، 2005.
- 14- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.

- 15- محمد صادق إسماعيل، الفساد الإداري في العالم العربي، مفهومه وأبعاده المختلفة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى القاهرة، 2004 .
- 16- مركز أبو ضبي للحكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشريات التثقيفية، غرفة أبة ضبي، الإمارات.
- 17- مفتي إبراهيم حمادة، تطبيقات الإدارة الرياضية، القاهرة، مطابع آمون، 1999.
- 18- نعمان عبد الغني، لطيفة عبدالله شرف الدين، الإدارة الرياضية، طبعة 1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، البحرين، 2010.

رسائل وأطروحات

- 1- ابرادشة فريد، الحكم الراشد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014،
- 2- أسامة ديقش، عادل زين، مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إستمرارية الشركات العائلية في الجزائر، مذكرة ماستر علوم تسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018 .
- 3- أفروجن غنية، التسيير الإداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي (دراسة البعد التشريعي)، حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير رياضي، الجزائر 2008.
- 4- أمانة، مؤتمر الدول الأطراف في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، النزاهة في المجال الرياضي، تمثيل قرار 06/06 المعنون متابعة إعلان مراكش بشأن منع الفساد، والمعنون التشجيع على إستخدام تكنولوجيا المعلومات

والإتصال، فيينا النمسا، اوت2016. سنة النشر1 جوان 2016، ص3.2.1، أطلع عليه

في 16 أفريل 2020 على الموقع. **CAC/COSP/WG4/2016/03**

5- أيوب العمودي، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري

بالقطاعات الحكومية بالجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإدارية والعلوم السياسية،

منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص 22

6- بلال بوقرة، تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين

في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية

المسيلة، مذكرة ماستر، معهد الرياضة، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة

المسيلة، 2015.

7- خلاف وليد، دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي، رسالة

ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة

منتوري، قسنطينة، 2010،

8- راشدي أمين، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة القوائم المالية

في ظل النظام الحاسبي المالي، دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه قسم العلوم التجارية،

تخصص مالية محاسبة وتدقيق، جامعة فرحات عباس، سطيف-1-

الجزائر، 2018.

9- رنا مصطفى دياب، واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في

المصارف الإسلامية في فلسطين، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في القيادة

والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين،

10- سعدادو حفيظة، دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي

والإداري، دراسة ميدانية، ماستر علوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة

أكلي محند الحاج، البويرة، 2013 .

11- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، مبادئ مجموعة العشرين

بشأن الحوكمة 2017، ar-10.1787/9789264265455 Http://dxdoi.org/

ISBN: 9789264265455(PDF)

12- ندى محمد حسين بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات

تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم والنشر والأبحاث، العدد السادس، المجلد الثالث، جامعة الزعيم الأزهري، السودان، مارس، 2019 .

13- نوي فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء

البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

14- عبد القادر حسن، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2002، ص، 07

مقالات

1- د.خلف عبدالله، الحوكمة في القطاع العام، موقع مقال، منصة مقالات

عربية حرة https://maqqacl.com

2- علي عبد الصمد عمر، إطار الحوكمة المؤسسات في الجزائر- دراسة

مقارنة مع مصر - مقالة في مجلة الباحث، العدد 12، 2013- كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر 2013

samado5@yahoo.fr

المراجع باللغة الاجنبية

1-Alex andre,h,paquerrot,M,efficacite desstre de controle etenracinement des,dirigeants finance control strtegie,vol3,N2,jinni 2000,

2- Chappelet,and Michael Mrkonjic,Basic indicators,for better gavernance in intecnational sport(BIBGIS):an annessment tool for international sport governing bodies,working paper-1 /2013unirersity of laus annr ,jean,2014.

3-Jehn p,ketter et Jq:es beskett/culture et perf romance le second soufflé de l entreprise,d orgqnisqtion ,france,1993.

4-Organi.sation.for.e.anonic.co operation and Derelopment,(using lhe OECD principles of conporate Governance a bonrdroom perspective),paris,2008.

5-Hormut elcen hons,Lhe politcal Econony,Of Good Governence Journal of developing soietis Vol.17.issue2, November2001

6-Ejaz Aslam and Razali Haron. Does corporate governance affect the performance of Islamic banks? New insight into Islamic countries. Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society · International Islamic University Malaysia. July 2020

7- Gérard Charreaux, « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Cahier du FARGO n° 1080502, Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Université de Bourgogne, France, Mai 2008.

8-Http://dxdoi.org/10.1787/9789264265455-ar
ISBN: 9789264265455(PDF)

9-OECD ,pricilles of corporate Governance ,1999.

10- Setyo Riyanto and Lukertina Sihombing. Does the Good Corporate Governance Culture Good for Workers? Article · August. Universitas Mercu Buana, Jakarta 2019.

11-MargaretM.Hopkins,DeborahA.O'Neil,HelenW.Williams,Emotional intelligence and board governance:leadership lessons from the public

secto(2007

جامعة عمار ثلجي الانواط - الجزائر -

معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية



استبيان الدراسة

تحية طيبة وبعد:

وفقا لما جرت عليه العادة في البحث العلمي فإننا نضع بين أديكم هذا الإستبيان من أجل

المساهمة في إثراء هذه الدراسة

من خلال إعطائنا رأيكم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان التي تدور حول:

واقع استجابة إدارات المنشآت الرياضية لمتطلبات الحكومة

وهو عنوان مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في الإدارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

ونظر الأهمية هذا الموضوع فإننا نرجوا منكم إجابة بدقة وموضوعية من أجل إنجاح

هذه الدراسة

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام

المحاضر الطالبة

يزير أحمد

هواري نبيل

1 /القسم الأول: بيانات شخصية .

- الرجاء وضع الإشارة [x] أمام الإجابة الصحيحة .

1/الجنس : ذكر أنثى

2/العمر:

3/المؤهل العلمي : دكتوراه

ماجستير

ليسانس

دبلوم

غير ذلك اذكره:

4/التخصص : إدارة

اقتصاد

موارد بشرية

غير ذلك اذكره

5/المسمى الوظيفي : مدير

نائب مدير

رئيس مصلحة

إداري

غير ذلك اذكره:

6 / سنوات الخبرة في المنشأة:

أقل من 03 سنوات.

من 03 الى 05 سنوات.

من 06 الى 09 سنوات

من 10 الى 15 سنوات.

أكثر من 15 سنة.

1/ المحور الأول : واقع استجابة الإدارة الرياضية لمتطلب الشفافية والإفصاح.

لرقم	المؤشرات السلوكية الحالية على متطلب الشفافية والإفصاح	موافق بمحة	موافق	محايد	غير موافق بمحة
1	تعتمد الإدارة الرياضية الى نشر كل جديد حول المشاريع المراد القيام بها في الوقت المناسب بما يسمح به القانون				
2	تنشر المنشأ الرياضية التقارير المالية والأدبية السنوية				
3	توفر الإدارة صفحة الكترونية لنشر كل جديد				
4	تستخدم المنشأة الحوكمة الإلكترونية- الانترنت- من أجل تسهيل المعاملات التي يحتاجها العملاء الداخليين والخارجيين				
5	تلتزم المنشأة بالإفصاح المالي الوارد في التشريعات والتعليمات النافذة				
6	الإفصاح يقع اساسا على عاتق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية				
7	تجبر الإدارة الموظفين لديها على الشفافية وإعلام العملاء الداخليين والخارجيين بكل ما يحتاجونه				

2/ لمحور الثاني: واقع الإستجابة للأنشريات والقوانين والقوانين الخاصة بالحوكمة

لرقم	المؤشرات السلوكية الحالية على تطبيق التشريعات والقوانين الخاصة بالحوكمة	د شدة وافق	أ وافق	أ حايد	ز ير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد تشريعات وقوانين وفق متطلبات الحوكمة.					
2	توجد تشريعات تحفظ حقوق العاملين وأصحاب المصالح والمساهمين.					
3	يتم إطلاع الموظفين بالتشريعات الجديدة.					
4	يتم التعامل بالمخالفين للتشريعات وفق القانون.					
5	يتم التحقق من مدى تطبيق القوانين.					
6	يتم التشريع للتوظيف وفق الكفاءات والرتب العلمية					
7	يوجد بالمنشأة خطة استراتيجية واضحة مدعومة بمعايير لقياس مؤشرات الاداء					

3/ المحور الثالث: واقع دور مجلس الإدارة في تطبيق متطلبات الحوكمة الرياضية

رقم	المؤشرات الملوكي الدالة على دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة	موافق بشدة	وافق	حايد	ير موافق	ير بشدة
1	يراعي مجلس الإدارة الحوكمة الإلكترونية- الانترنت- من أجل تسهيل المعاملات وتسريعها					
2	يراعي مجلس الإدارة الثقافة التنظيمية السائدة وبيئة العمل المناسبة					
3	يشكل مجلس الإدارة لجان مستقلة من بينها لجنة الحوكمة و التدقيق وغيرها					
4	يعتمد مجلس الإدارة على البحوث العلمية المتعلقة بحوكمة العمل					
5	نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات لصقل مهارات جميع العاملين					
6	يراعي مجلس الإدارة جودة الخدمات مما يحقق رضى العملاء الداخليين والخارجيين					
7	يمنح مجلس الإدارة السلطة الكافية والمسؤولية للعاملين من أجل تحقيق الأهداف					

4/ المحور الرابع :واقع الإستجابة لمتطلب المساءلة والمسؤولية

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق المساءلة والمسؤولية	وافق	وافق بشدة	حايث	موافق	موافق بشدة
1	يتوفر نظام رقابة ومساءلة في مختلف المستويات الإدارية					
2	تتم مساءلة الأشخاص المسؤولين عند وجود مخالفات					
3	تتسم آليات المساءلة بالمرونة الشفافية والنزاهة					
4	يتم تسليط العقوبة مباشرة بعد التأكد من الخطأ					
5	توجد آليات المساءلة معلنة لجميع الموظفين					
6	لدينا القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة					
7	يوجد في المديرية وصف كامل و محدد لكل وظيفة.					

5/ المحور الخامس: واقع دور أصحاب المصالح في حوكمة المنشآت الرياضية

الرقم	المؤشرات السلوكية لدور أصحاب المصالح في تطبيق الحوكمة	هـ وافق	هـ موافق	هـ حايث	ز ير موافق	خبر موافق بشدة
1	يتمتع أصحاب المصالح بالكفاءة والمستوي التعليمي والخبرة اللازمة لتطبيق الحوكمة					
2	يدرك اصحاب المصالح دورهم في مسعى الوصاية لتطبيق الحوكمة					
3	يعرف اصحاب المصالح قواعد السلوك المهني الموضوعة من طرف مجلس الادارة					
4	تهتم المنشأة بزيادة الجوانب الثقافية والمعرفية لطاقتها وفق برامج تطوير خاصة					
5	تعتمد الإدارة على الإستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.الهندر وادارة الجودة وإدارة المعرفة...					
6	يضع مجلس الإدارة قواعد السلوك المهني للتصويت عليها في اجتماع الهيئة					
7	يراعي حقوق اصحاب المصالح ويتم التراجع في حال الخطأ ضدهم وتعويضهم					

بالإضافة إلى بعض الأسئلة المباشرة الموجهة إلى موظفي الإدارة العليا فقط