



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي محمد اولحاج - البويرة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

STAPS

اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه L.M.D

في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: ادارة وتسيير رياضي

الموضوع :

متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية

دراسة ميدانية على مديريات الشباب والرياضة لكل من

(البويرة، مسيلة، برج بوعرييج، سطيف)

اشراف الأستاذ الدكتور:

رامي عزالدين

اعداد الطالب الباحث:

سليمان قاضي مؤمن

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا
محمد وعلى آله وصحبه وسلم اما بعد:

﴿.. وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ

تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ﴾. هود - الآية 88

الحمد لله أن وفقني إلى إعداد هذه الرسالة وأعاني على إتمامها.

وعملاً بقول الرسول صل الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

يسعني ويشرفني أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل، سواء من قريب أو من بعيد.

وأتوجه بجزيل الشكر إلى أساتذتي في كل من معهدي علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعتي البويرة والمسيلة، وخص بالذكر الاستاذ المشرف رامي عز الدين على النصح والإرشاد.

كما أتوجه بالشكر إلى الاساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

سليمان قاضي مؤمن

اداء

يامن افتقدتك منذ الصغر

يامن يرتعش قلبي لذكرك امي

يامن اودعتني الله اهديك هذا *رحمة الله عليك* امي الغالية

.....

الى كل من في الوجود بعد الله ورسول *ابي* الغالي على نفسي

الى من اظهرت لي ما هو أجمل من الحياة امي الثانية

الى سندي وقوتي وملادي بعد الله اختي افيديك

يامن آثروني على أنفسهم في صغري

الى من علموني معنى الحياة اخوتي كل باسمه حبا ووفاء

الى من صبرت على مشقته رغم طول مدته رفيقاً درب

الى كل من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل

اجرکم عند الله معلوم وصدقة جارية بإذنه

.....

الى رفقاء الدرب معزتهم معلومة وخيرهم أبجل

الى مشرفي لنصحہ رامي عزالدين

.....

الى كل زملاء في جامعتي اكلي محند اولحاج البويرة والمسيلة اهدي هذا العمل
الى كل من قدم يد العمل والمساعدة خاصتا من هم في متوسطة الاخوة بن الشلالى

.....

اللهم اجعل هذا العمل صدقة جارية وفي ميزان الحسنات.

❖ قائمة المحتويات.

الصفحة	-العنوان.
أ	-الشكر والتقدير.
ب	-اهداء.
ت	-قائمة المحتويات
س	-قائمة الجداول.
ص	-قائمة الاشكال.
ط	-ملخص البحث.
ف	-مقدمة.
	مدخل عام: التعريف بالبحث
02	1- اشكالية الدراسة.
06	2- فرضيات الدراسة.
06	3- اهمية الدراسة.
07	4- اهداف الدراسة.
07	5- اسباب اختيار الموضوع.
07	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
12	7- الدراسات المرتبطة بالبحث.
12	7-1- دراسة فرحي عبد العزيز 2019.
12	7-2- دراسة رحوي حسينة 2018.
13	7-3- دراسة خرخاش جميلة 2018.
14	7-4- دراسة زحاف صونيا 2018.
14	7-5- دراسة الساسي بوعزيز 2018.
15	7-6- دراسة محمد البشير بن عمر 2017.
16	7-7- دراسة تريش حسيبة 2017.
16	7-8- دراسة هشام بورمة 2017.
17	7-9- دراسة نبيل قبلي 2017.
17	7-10- دراسة امل سكور 2017.
18	7-11- دراسة لخضر لعروس 2017.
19	7-12- دراسة سايج نوال 2016.

20	7-13- دراسة سعود وسيلة 2016.
20	7-14- دراسة غلاي نسيمة 2015.
21	7-15- دراسة بالبركاني ام خليفة 2015.
21	7-16- دراسة براهيمة كنزة 2014.
22	7-17- دراسة صالح بن إبراهيم الشعلان 2008.
23	7-18- دراسة عزيزة عبد الله طيب 2018.
24	7-19- دراسة حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم.
24	7-20- دراسة للباحثين بودوشن ياقوتة ونبيلة دحمان زناتي 2016.
25	7-21- دراسة لمحمد مجدي سيد شوشة 2013.
26	7-22- دراسة حسن أحمد الشافعي 2009.
27	7-23- دراسة سوني فاليرو 2002 Sweeney-Vallarío.
27	8- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث.
28	8-1 اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المرتبطة بالبحث.
30	8-2 استفادة الباحث من الدراسات المرتبطة بالبحث.
31	8-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات المرتبطة بالبحث.
	الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة
	الفصل الاول: الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة
35	-تمهيد.
35	1-1 نشأة وتطور الحوكمة.
36	1-2 اسباب ودوافع ظهور الحوكمة.
36	1-2-1 اسباب ظهور الحوكمة.
37	1-2-2 دوافع ظهور الحوكمة.
38	1-3 الاطراف المعنية بالتطبيق السليم للحوكمة.
39	1-4 النظريات المفسرة للحوكمة.
39	1-4-1 نظرية تكاليف التبادل.
40	1-4-2 نظرية الوكالة.
42	1-4-3 نظرية حقوق الملكية.
43	1-4-4 نظرية تجذر المسيرين.
44	1-4-5 نظرية اصحاب المصالح.

46	6-1 مفهوم واهمية واهداف الحوكمة وفوائدها.
46	1-6-1 مفهوم الحوكمة.
50	2-6-1 اهمية الحوكمة.
52	3-6-1 اهداف الحوكمة.
52	4-6-1 فوائد الحوكمة.
53	7-1 شروط تطبيق الحوكمة ونجاحها.
53	8-1 شروط الحوكمة الرياضية.
54	9-1 خصائص الحوكمة.
54	10-1 مزايا الحوكمة.
55	11-1 ركائز الحوكمة.
56	12-1 المعايير الرئيسية للحوكمة.
58	13-1 الابعاد التنظيمية لقواعد الحوكمة.
59	14-1 هيكل نظام الحوكمة.
60	15-1 اركان وشروط الحوكمة.
61	16-1 محددات الحوكمة.
63	17-1 مقومات الحوكمة.
64	18-1 انظمة الحوكمة.
65	19-1 مبادئ الحوكمة.
68	20-1 مجالات الحوكمة.
69	21-1 مناطق ومكونات الحوكمة.
71	22-1 آليات الحوكمة.
74	23-1 العناصر الاساسية لتطبيق الحوكمة.
75	24-1 معوقات تطبيق الحوكمة.
76	25-1 مؤشرات الأداء في ظل الحوكمة.
77	26-1 تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة.
77	1-26-1 تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال الحوكمة.
80	2-26-1 تجربة ماليزيا كدول ناشئة في مجال الحوكمة.
81	3-26-1 تجارب بعض الدول العربية في مجال الحوكمة.
82	27-1 تجربة الجزائر في مجال الحوكمة.

85	1-28 بعض النماذج للحوكمة الرياضية
87	-خلاصة.
	الفصل الثاني: متطلبات الحوكمة
	-تمهيد.
89	1- الهيكل التنظيمي.
89	1-1 مفهوم الهيكل التنظيمي.
89	2-1 اهمية الهيكل التنظيمي.
90	3-1 سمات الهيكل التنظيمي.
90	4-1 الهياكل التنظيمية المناسبة للحوكمة.
91	5-1 الهيكلية التنظيمية والمسؤوليات والعلاقات ضمن تطبيق الحوكمة.
91	6-1 المركزية واللامركزية.
92	7-1 العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي.
92	2- التخطيط الاستراتيجي.
92	1-2 مفهوم الاستراتيجية.
93	2-2 اهمية الاستراتيجية.
94	3-2 مستويات الاستراتيجية وابعادها.
94	4-2 مراحل القيام بالاستراتيجية.
95	5-2 شرح لبعض نماذج الاستراتيجية
97	6-2 الادارة الاستراتيجية.
97	7-2 مكونات عملية الادارة الاستراتيجية.
98	8-2 اهمية الادارة الاستراتيجية.
98	9-2 التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية.
99	10-2 ماهية التخطيط الاستراتيجي.
99	11-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
100	12-2 اهمية التخطيط الاستراتيجي.
100	13-2 خصائص التخطيط الاستراتيجي.
101	14-2 اهداف التخطيط الاستراتيجي.
101	15-2 مستويات التخطيط الاستراتيجي.
101	16-2 مسؤولية اعداد الخطة الاستراتيجية.

102	17-2 تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الغايات والاهداف).
104	18-2 خطوات التخطيط الاستراتيجي كمتطلب من متطلبات الحوكمة.
104	19-2 عناصر الاستراتيجية المضادة للفساد من منظور الحوكمة.
105	3- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
105	1-3 مفهوم اخلاقيات الإدارة.
105	2-3 مصادر الاخلاقيات في الإدارة.
106	3-3 المشاكل الاخلاقية في مكان العمل.
106	4-3 مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
107	5-3 مصادر نشأة القيم الاخلاقية في مكان العمل.
107	6-3 اهمية الالتزام بمبادئ السلوك الاخلاقي للحوكمة.
108	4- ادارة المخاطر.
108	1-4 تعريف المخاطر.
108	2-4 تعريف ادارة المخاطر.
109	3-4 اهمية ادارة المخاطر.
109	4-4 اهداف ادارة المخاطر.
110	5-4 تصنيف المخاطر.
111	6-4 عناصر ادارة المخاطر.
112	7-4 مراحل عملية ادارة المخاطر.
112	5- التدقيق الداخلي والخارجي.
112	1-5 مفهوم التدقيق الداخلي.
113	2-5 اهداف التدقيق الداخلي.
113	3-5 انواع التدقيق الداخلي.
114	4-5 معايير التدقيق الداخلي.
114	5-5 مراحل سير مهمة التدقيق الداخلي.
114	6-5 تعريف التدقيق الخارجي.
115	7-5 الفرق بين التدقيق والمراجعة.
115	8-5 التمييز بين التدقيق الداخلي والخارجي.
115	6- إدارة الموارد المالية.
116	7- الموارد البشرية.

116	1-7 مفهوم الموارد البشرية.
117	2-7 اهمية الموارد البشرية.
118	3-7 اهداف الموارد البشرية.
118	4-7 دور الموارد البشرية في تطوير مكان العمل.
119	5-7 العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية.
119	6-7 موقع الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام.
121	7-7 ادارة الموارد البشرية كنظام.
121	8-7 الوظائف المدعمة لتسيير الموارد البشرية وأهميتها.
122	9-7 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
123	10-7 تصور نموذج لإدارة الموارد البشرية.
123	11-7 دور ومهارات مدير الدارة الموارد البشرية المعاصر.
124	8- الاصول والممتلكات.
124	1-8 تعريف الأصول.
124	2-8 تعريف الممتلكات.
125	3-8 ادارة الاصول والممتلكات.
125	4-8 ادارة الاصول كمتطلب من متطلبات الحوكمة.
125	9- الشفافية والمسائلة.
126	1-9 تعريف الشفافية.
126	2-9 المفاهيم المرتبطة بالشفافية.
127	3-9 شروط الشفافية.
127	4-9 اهمية الشفافية.
127	5-9 اهداف الشفافية.
128	6-9 مفهوم المسائلة والمحاسبة.
128	7-9 الفرق بين المحاسبة والمسائلة.
129	- خلاصة.
	الفصل الثالث: الادارة الرياضية
131	-تمهيد.
131	1-1 التطور التاريخي للإدارة.
134	2-1 تعريف الإدارة العامة.

135	1-3 الإدارة الرياضية.
136	1-4 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي.
137	1-5 مفهوم الإدارة الرياضية.
138	1-6 أهمية الإدارة في المجال الرياضي.
138	1-7 صفات الإدارة الرياضية.
139	1-8 مكونات الإدارة الرياضية.
139	1-9 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية.
140	1-10 مستويات الإدارة الرياضية.
140	1-11 مجالات الإدارة الرياضية.
140	1-12 المبادئ العامة للإدارة الرياضية.
141	2- التسيير.
141	2-1 مفهوم التسيير.
143	2-2 مفهوم المسير الرياضي.
143	2-3 أنواع التسيير.
143	2-4 متطلبات التسيير الرياضي وعناصره.
144	2-5 مهارات المسيرين وفقا لمستوياتهم.
144	2-6 أهمية التسيير في المجال الرياضي.
144	2-7 أساليب التسيير الرياضي.
145	2-8 أهم ملامح أنماط التسيير الرياضي.
145	2-9 أدوار المسير الرياضي.
146	2-10 القيادة المزدوج وتبادل المراكز.
146	2-11 خصائص المسير الرياضي الفعال والناجح.
147	2-12 عجلة التسيير.
147	3- وظائف الإدارة الرياضية.
147	3-1 التخطيط في الإدارة الرياضية.
152	3-2 التنظيم في المجال الرياضي.
158	3-3 التوجيه الإداري في المجال الرياضي.
159	3-3-5-1 القيادة.
163	3-3-5-2 الاتصال.

164	3-3-5-3 التحفيز.
165	3-4 الرقابة.
165	3-4-1 مفهوم الرقابة.
170	3-4-10 الرقابة الداخلية ودور لجان المراجعة في تطبيق الحوكمة
171	3-5 اتخاذ القرار في الإدارة الرياضية.
172	4- مديرية الشباب والرياضة.
172	4-1 تعريف بمديرية الشباب والرياضة.
172	-خلاصة.
	الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث
	الفصل الرابع: منهج البحث وإجراءاته الميدانية
175	تمهيد.
176	1- الدراسة الاستطلاعية.
177	2- منهج الدراسة.
177	3- مجتمع وعينة الدراسة.
177	3-1 مجتمع الدراسة.
178	3-2 عينة الدراسة.
179	4- ضبط متغيرات الدراسة.
179	4-1 المتغير المستقل.
179	4-2 المتغير التابع.
179	5- مجالات الدراسة.
180	6- أدوات جمع البيانات والمعلومات.
181	7- وسائل جمع المعلومات.
181	8- الوسائل المساعدة لإجراء الدراسة.
181	9- الخصائص الستيكومترية للأداة.
181	9-1 صدق الأداة.
187	9-2 ثبات الأداة.
189	9-3 الموضوعية.
190	10- خصائص عينة الدراسة.
192	11- أدوات التحليل الإحصائي.

192	12- صعوبات البحث.
193	خلاصة.
	الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
195	تمهيد.
196	1- تحليل فقرات الدراسة.
196	1-1 تحليل فقرات محور تطبيق الحوكمة.
204	2-1 تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي.
208	3-1 تحليل فقرات محور التخطيط الاستراتيجي.
212	4-1 تحليل فقرات محور ميثاق السلوكيات والأخلاق.
216	5-1 تحليل فقرات محور ادارة المخاطر.
220	6-1 تحليل فقرات محور التدقيق الداخلي والخارجي.
224	7-1 تحليل فقرات محور ادارة الموارد المالية.
227	8-1 تحليل فقرات محور ادارة الموارد البشرية.
231	9-1 تحليل فقرات محور ادارة الاصول والممتلكات.
234	10-1 تحليل فقرات محور الشفافية والمسائلة.
238	2- الاجابة على تساؤلات الدراسة.
238	1-2 الاجابة على التساؤل الأول.
240	2-2 الاجابة على التساؤل الثاني.
242	3-2 الاجابة على التساؤل الثالث.
246	4-2 الاجابة على التساؤل الرابع.
257	3- استنتاجات عامة.
263	4- الاقتراحات.
265	5- الآفاق المستقبلية للدراسة.
266	خلاصة.
	- البيبلوغرافيا.
	- الملاحق.

❖ قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مبادئ الحوكمة.	68
02	نموذج SWOT	96
03	مستويات التخطيط الاستراتيجي.	101
04	المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي.	102
05	اوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي.	115
06	اهم ملامح انماط التسيير الرياضي.	145
07	مميزات وخصائص القائد.	162
08	الفرق بين القائد والمدير .	163
09	عدد المناصب بمديريات الشباب والرياضة (البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف).	178
10	إجراءات التطبيق الميداني لعملية توزيع الاستبيان.	179
11	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة وتوزيع الاوزان على البدائل الخمسة.	181
12	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية لفقراته.	183
13	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته.	183
14	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقراته.	184
15	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ميثاق السلوكيات والاخلاق والدرجة الكلية لفقراته.	184
16	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المخاطر والدرجة الكلية لفقراته.	184
17	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التدقيق الداخلي والخارجي والدرجة الكلية لفقراته.	185
18	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الموارد المالية والدرجة الكلية لفقراته.	185
19	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته.	186
20	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الاصول والممتلكات والدرجة الكلية لفقراته.	186
21	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الشفافية والمساءلة والدرجة الكلية لفقراته.	187
22	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.	187
23	التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان.	188
24	معامل الثبات كرونباخ α لجميع محاور الاستبيان.	189
25	توزيع متغير الجنس.	190
26	توزيع العينة على متغير المسمى الوظيفي.	190
27	توزيع العينة على متغير سنوات الخدمة.	191

197	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور تطبيق الحوكمة.	28
205	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور الهيكل التنظيمي.	29
209	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي.	30
213	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ميثاق السلوكيات والأخلاق.	31
217	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة المخاطر.	32
221	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور التدقيق الداخلي.	33
224	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الموارد المالية.	34
228	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الموارد البشرية.	35
232	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الاصول والممتلكات.	36
235	التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الشفافية والمساءلة.	37
239	اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق تبعا لمتغير الجنس.	38
241	اختبار (One Way Anova) لمعرفة الفروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.	39
243	اختبار (One Way Anova) لمعرفة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة.	40
245	اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) لمعرفة سبب الفروق.	41
246	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور الهيكل التنظيمي.	42
248	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور التخطيط الاستراتيجي.	43
249	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ميثاق السلوكيات والاخلاق.	44
250	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة المخاطر.	45
251	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور التدقيق الداخلي والخارجي.	46
252	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الموارد المالية.	47

253	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الموارد البشرية.	48
255	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الاصول والممتلكات.	49
255	معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الشفافية والمساءلة.	50
257	معامل الارتباط بين متطلبات الحوكمة وتطبيق الحوكمة.	51

❖ قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.	39
02	الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة.	41
03	مشاكل نظرية الوكالة.	42
04	آليات الرقابة الداخلية والخارجية.	44
05	المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح.	45
06	يمثل مستويات الحوكمة.	50
07	يوضح أهمية الحوكمة.	51
08	يوضح أهداف الحوكمة.	52
09	خصائص الحوكمة.	54
10	نموذج، معايير وركائز الحوكمة الرشيدة.	56
11	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة.	63
12	نظام الحوكمة.	65
13	مبادئ الحوكمة.	67
14	مكونات الحوكمة.	71
15	مكونات مجلس الإدارة.	69
16	التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة.	78
17	إطار هيكل تنظيمي محدد.	91
18	نموذج بوسطن الاستشاري	97
19	مصادر نشأة القيم الاخلاقية في مكان العمل.	107
20	مصادر الخطر.	110
21	محيط بيئات التفاعل الخارجي والداخلي لتسيير الموارد البشرية.	119

120	موقع الموارد البشرية.	22
120	موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي والأقسام التابعة لها.	23
122	التطور التاريخي للموارد البشرية.	24
123	نموذج إدارة الموارد البشرية.	25
127	مفهوم الشفافية وارتباطه ب أربع كلمات.	26
144	المهارات الأساسية للمسييرين وفقا لمستوياتهم.	27
147	عجلة التسيير.	28
149	خصائص التخطيط.	29
150	مراحل عملية التخطيط.	30
151	أبعاد الخطة.	31
152	العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة.	32
155	مكونات التنظيم.	33
161	مراحل تطور القيادة.	34
190	توزيع عينة البحث حسب الجنس.	35
191	توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي.	36
192	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة.	37

ملخص الدراسة بالعربية

- ✓ **عنوان الدراسة:** متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية -دراسة ميدانية لموظفي مديريات الشباب والرياضة لكل من البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف-
- ✓ **هدف الدراسة:** التعرف على العلاقة بين متطلبات الحوكمة المختلفة المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والأخلاق، ادارة المخاطر، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد المالية، ادارة الموارد البشرية، إدارة الأصول والممتلكات، الشفافية والمساءلة، وكذا تطبيقها في تسيير الادارة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة.
- ✓ **مشكلة الدراسة:** ما امكانية تطبيق متطلبات الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة لكل من ولايات البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف؟
- ✓ **الفرضية العامة:** يمكن تطبيق متطلبات الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة لكل من ولايات البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف.
- ✓ **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين بمقر مديريات الشباب والرياضة لكل من ولايات البويرة، مسيلة، برج بوعرييج، سطيف، ويضم (133) اداري، حسب حالة تعداد الاداريين الى غاية 2020/10/09
- ✓ **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة مسحية (مسح شامل)، وتمثلت في "110" موظف وموظفة من المجتمع الأصلي.
- ✓ **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة.
- ✓ **أدوات الدراسة:** استخدم الباحث الاستبانة.
- ✓ **أهم الاستنتاجات المتوصل إليها في الدراسة:**
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها داخل المديرية تعزي لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، بينما توجد فروق فيما يتعلق بمتغير الخبرة وهذا لصالح الفئة الأكبر.
 - توجد علاقة ايجابية بين متطلبات الحوكمة (الهيكل التنظيمي، تخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والأخلاق، ادارة المخاطر، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد المالية، ادارة الموارد البشرية، إدارة الأصول والممتلكات، الشفافية والمساءلة) وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة قيد الدراسة.
- ✓ **توصيات الدراسة:** العمل على نشر الوعي وثقافة الحوكمة (الحكم الراشد) لدى كافة الاداريين والموظفين، تعزيز التواصل المشترك بين العاملين بالمديرية واعادة الثقة بينهم، تحلي الاداريين والعمال بالروح الاخلاقية والنزاهة والشفافية والتفاني في العمل يزيد من مردودية المديرية ويحسن الاداء، اعتماد مدونة لقواعد واخلاقيات الممارسة المهنية، إعادة النظر والاعتبار لبعض القوانين التي تقصي خريجي معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (STAPS) في مختلف الاطوار باعتبارهم شريك فعال في الميدان الإداري والرياضي لما يزخرون به من معارف وأفكار ونشاطات حيوية تسمح لهم قبل غيرهم بالمشاركة والاندماج داخل هذه الإدارات.
- ✓ **الكلمات الدالة في الدراسة:** الحوكمة، متطلبات الحوكمة (الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والأخلاق، ادارة المخاطر، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد المالية، ادارة الموارد البشرية، إدارة الأصول والممتلكات، الشفافية والمساءلة)، التسيير، الادارة الرياضية، مديرية الشباب والرياضة.

Résumé d'étude

Titre d'étude : Exigences pour la mise en application de la gouvernance dans la gestion de l'administration sportive, une étude de terrain pour les salariés des Directions de la jeunesse et sports des wilaya de Bouira, Msila, Sétif, BBA.

Objectif d'étude: Reconnaître la relation entre les diverses exigences de la gouvernance représentées dans: structure organisationnelle, Planification stratégique, Code de conduite et d'éthique, Administration des risques, Audit interne et externe, Administration des ressources humaines, Administration des budgets financiers, Administration d'actifs st de biens, Transparence et responsabilité, ainsi que son application dans la gestion des administrations sportives dans les Directions de la jeunesse et des sports.

Problème d'étude : Quelle est la possibilité d'appliquer les exigences de la gouvernance dans la gestion des administrations sportives au sein de Direction de la jeunesse et des sports des wilayas de Bouira, M'sila, Sétif, BBA.

Hypothèse générale : les exigences de la gouvernance peuvent être employer dans la gestion de l'administration sportive des Direction de la jeunesse et des sports des wilayas de Bouira, Msila, BBA et Sétif.

Communauté d'étude : La communauté d'étude est constituée du personnels administratifs au siège des D.J.S des wilayas de Bouira, M'sila, Sétif, BBA, et elle se compose de 133 administrateurs, selon le statut du nombre d'administrateurs jusqu' à 09/10/2020.

L'échantillon d'étude : Un échantillon d'enquête (enquête globale) a été sélectionnée, il compose de 110 employés de la communauté d'origine.

Méthode d'étude : Le chercheur a utilisé la méthode analytique descriptive pour sa pertinence par rapport au de l'étude.

Outils d'étude : Le chercheur a utilisé le questionnaire

Les résultats les plus importantes de l'étude : Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des membres de l'échantillon dans leur application de la gouvernance au sein de la direction en raison de la variable du sexe et du titre de poste. Bien qu'il existe des différences en ce qui concerne la variable d'expérience, et cela est en faveur du plus grand groupe.

- Il existe une relation positive entre les exigences de la gouvernance (structure organisationnelle, Planification stratégique, Code de conduite et d'éthique, Administration des risques, Audit interne et externe, Administration des ressources humaines, Administration des budgets financiers, Administration d'actifs st de biens, Transparence et responsabilité) et son application au sein des D.J.S à l'étude.

Recommandations d'étude : Travailler pour diffuser la sensibilisation et la culture de la gouvernance parmi tous les administrateurs et employés. Renforcer la communication commune entre les collaborateurs de la direction et restaurer la confiance entre eux. La démonstration d'esprit moral, d'intégrité, de transparence et de dévouement par les administrateurs et les travailleurs augmente la rentabilité de la direction et améliore les performances. Adoption d'un code de règles de pratique professionnelle et de déontologie.

Réexaminer certaines lois qui excluent les diplômés des instituts de science st de technologie des activités et sportives (staps) a divers stades can ils sont un partenaire efficace dans le domaine administratif et sportif en raison de leurs riches connaissance idées et activités vitales qui leur permettent avant les autres de participer et de s'intégrer au sein de ces départements.

Les mots clés : La gouvernance, exigences de gouvernance (structure organisationnelle, Planification stratégique, Code de conduite et d'éthique, Administration des risques, Audit interne et externe, Administration des ressources humaines, Administration des budgets financiers, Administration d'actifs st de biens, Transparence et responsabilité) la gestion, L'administration sportives, direction de la jeunesse et des sports.

Study summary

text study: requirement for the implementation of governance in the management of sports administration a study of the field for the salaries of the directions of youth and sport of the wilayas of Bouira m'sila 'setif and BBA

Study objectives: to recognize the relationship between the various requirements represented in the organizational structure, strategic planning, code of conduct and ethics, risk management, internal and external auditing, human resources management, financial budgets in the administration of assets and transparency and accountability, as well as its application in the management of youth and sports administrations.

Problem of the study: what is the possibility of applying the requirements of governance in the management of sports administrations of the directions of youth and sports of the wilayas of Bouira, M'sila, Setif, BBA.

General hypothesis: the requirements of governance can be used in the management of the sports administration of the directorates of youth and sports of the wilayas of Bouira, M'sila, Sétif, and BBA

Community of the study: the community of the study is constituted by the administrative staff at the headquarters of the D,j,s of the wilayas of Bouira, M'sila, Sétif, BBA, and it is composed of 133 administrator, according to the status of number of admistrators until 9/10/2020

Study sample: a sample (global survey) was selected, consisting of 110 employees from the community of origin.

Method of the study: the researcher used the descriptive analytical method for its relevance to the study.

Study tools: the researcher used the questionnaire.

The most important results of the study:

- ✓ There is no significant statistical difference in the responses of the sample members in their application of governance in the management due to the variable of sex, and post title, although there are differences with regard to the variable of experince and this is in favor of larger group.
- ✓ There is a positive relationship between the requirements, auditing between and external, administration of human resources, administration of financial budgets, administration of assets and property ' (transparency accountability) and its application within the D,J,S under study.

Study recommendation to work: to spread the awareness and culture of governance among all directors and employee. to strengthen the common communication between employees and management and restore the trust between them. The demonstration of moral spirit, integrity, transparency and dedication by directors and workers increases the profitability of management improves performance,

Adopting group of rules and mora principles for profession practice, Reconsidering and studying some previous larus that exclude graduates of sport science technology and physical activities (STAPS) different fields and consider them a vital partner in the administrative and sport fields. in view of the fact that their rich knowledge ideas and vital activities which allow them before others to participate and integrate within these depart mentis

Key words: governance, governance requirement (organizational structure, planning, strategic, code of conduct and ethics, risk management, internal and external audit, risk management, human resources management, financial budget diversion, assets and property management (transparency and accountability), sports administration, youth and sports management.

مقدمة



تحتل الإدارات على اختلاف نشاطاتها سواء كانت خدماتية أو رياضية مركزاً مؤثراً في المجتمعات إذ إنها المسؤولة عن دفع التقدم والتطور لتحقيق الأهداف لذا نجدها تهتم بالقيام بالأبحاث والدراسات من أجل الوصول إلى تسيير أمثل لها كلها والكشف عن جوانب نجاحها وفشلها فرغم الاهتمام المتزايد بالحوكمة إلا أنها لم تصل إلى المأمول منها، خاصة في ظل المتغيرات المختلفة في المجال الرياضي فتتطلب من القائمين على الإدارة الرياضية والهيئات العمل على إرساء الحوكمة السليمة لاسيما بعد الثورة العالمية والمعلوماتية والتقنية وتعدد الازمات وتزايد الأدوار المتشابهة، حيث تتمحور جلّها نحو إرساء الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتعزيز المشاركة والشفافية والالتزام بالقوانين العادلة النزيهة والاستجابة لمتطلبات المتعاملين والشركاء والإيمان بالعدالة والمساواة.

لا تذكر الحوكمة في القطاع العام إلا وتذكر الإدارة المحلية. الإدارة المحلية والمشاركة من قبل المواطنين والأطراف ذات العلاقة كلها موضوعات مهمة عند استعراض ومناقشة مفاهيم الحوكمة والحكم الرشيد فالإدارة هنا بمعنى الأسلوب المتبع في تسيير شؤون الدولة، أما المحلية فتشير إلى مستوى تنظيمي أو إداري محدد جغرافياً (بسام بن عبد الله البس، 2016، ص11)، ومديرية الشباب والرياضة جزء من هذا التنظيم، وللوصول إلى فهم واضح لمفهوم الحوكمة فقد تم التطرق إليها في أكثر من موضع في صلب البحث.

وكلمة عن مفهوم الحكم الرشيد، رغم عدم الاتفاق على تعريف موحد له، إلا أن هناك عناصر رئيسية مشتركة بين أغلب التعريفات المستخدمة في الأدبيات وفي مقاييس الحوكمة، بالإضافة إلى تبني المنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والدول المانحة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي، لعناصر مشتركة للحكم الرشيد ومقاييس لجودة الحكم، هذه العناصر هي: المشاركة، المساءلة، الشفافية، السلوكيات والأخلاق، المورد البشري وفعاليتها، سيادة القانون، الخ (بسام بن عبد الله البسام، 2016، ص11).

إن نتائج تبني الحكومات لمتطلبات الحكم الرشيد وتطبيقها بشكل متوازن ومتوازي يعزز من قيم المشاركة والديموقراطية من قبل الأفراد، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات ونتيجة لذلك، فإن الحصول على تسيير إداري ذي كفاءة وفعالية في الإدارات المختلفة ومنها الرياضية على المستويين الوطني والمحلي مرهون بتطبيق الحكم الرشيد ومراعات متطلباته أما من وجهة نظر بسام بن عبد الله البسام فيما يخص تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة فيرى أن تطبيقها يختلف من دولة إلى أخرى حسب الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية لكل منطقة فنجد مثلاً، الدول التي لها مؤشرات تنمية مرتفعة بلغت خطوة كبيرة في إشراك الأطراف المستفيدة من خدماتها، على عكس الدول النامية التي مازالت تبحث عن طريقة تتناسب مع تركيبها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وحتى الرياضية منها لإشراك الأطراف والمنظمات، فالوصول إلى تحقيق الأهداف والتقدم فإن تطبيق عناصر الحوكمة على المستوى المحلي قد يكون الطريقة المثلى، وهذا نتيجة التجربة الحديثة في هذه الدول (بسام بن عبد الله البسام، 2016، ص12)، إذ إن تطبيق الأسلوب الإداري من أسفل إلى أعلى بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج التطبيق على مجتمعات صغيرة يسهم في تطوير الأسلوب والوصول إلى نموذج ملائم يمكن تطبيقه على المستوى الوطني ويحقق الأهداف المرجوة مع التوجه نحو

مركزية اقل، لان سكان المنطقة أو الاقليم هم الاكثر خبرة في إدارة شؤونهم المحلية، وهذا طبعا من خلال وجود إشراف وتنسيق من قبل الجهة المركزية.

اما من جهة الباحث فيرى ان هناك تباين وقصور في تناول هذا الموضوع في مختلف الادبيات العربية كالمجلات والكتب وغيرها، وعند النظر الى البحوث والدراسات نجد انه يرجع ذلك الى عدة أسباب من بينها: عدم خوض تجربة حقيقية لتطبيق وتبني الحوكمة والذي نشأ نتيجة غياب إرادة حقيقية من قبل القيادات العليا لتحقيق التنمية المستدامة وهذا بتركيزهم على الدول الاقل تطورا او عن طريق نتيجة الفهم الخاطئ مما ادى الى تخوف من تطبيقها من قبل متخذي القرار اما السبب الاخر فهو، الترجمة الحرفية في تناول الموضوع، وهذا بتجاهل البعد الثقافي والاجتماعي والرياض للمنطقة بشكل عام، هذه بعض الاسباب التي ادت الى عزوف الباحثين عن موضوع الحوكمة في مختلف القطاعات على وجه العموم والقطاع الرياضي بشكل خاص وعدم خوضه بالشكل المناسب، مما ترتب عليه اختلال في الاستفادة منه وتطبيقه على مستوى الإدارات.

فحسب الباحثين والسياسيين ورغم اجماعهم على ان الحوكمة لها اهمية بالغة في تحقيق الاهداف المنشودة والتنمية المختلفة، الا ان التحدي يكمن في معرفة متطلباتها وكيفية تطبيقها.

فالحوكمة هي نظام واسلوب ادارة، يحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في الاداء داخل الادارة كما ان الحوكمة هي مجموعة من الاجراءات المستخدمة لتوجيه انشطة والتأكد من تحقيق الاهداف وانجاز العمليات باسلوب مهني واخلاقي بكل نزاهة وشفافية ومصداقية تامة مع نظام صارم للمساءلة يضمن توفير الخدمات اللازمة بكفاءة وفعالية (ديوان الفتوى والتشريع، 2017، ص2).

كما ان أنظار الجميع اتجهت إلى الحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم الأداء، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا، وقد قامت العديد من الإدارات و الدول المتقدمة بخطوات هامة في سبيل تدعيم فاعلية الحكم الراشد، ورأت أن التطبيق الجيد له إذا ما تم انجازه بشكل سليم، فإنه سيمثل الأداة التي تقدم لكل الأفراد والإدارات والمجتمعات لرفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر وتحفيز الأداء (نوي فطيمة الزهرة، 2017، ص21)، ولاعلا مديرية الشباب والرياضة من ببيان هذه الإدارات.

لقد استأثرت الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة والادارة والتسيير في اطار حزمة الاصلاحات المطبقة في عدد كبير من الدول النامية، بحيز كبير من ابحاث مختلف العلوم الاجتماعية، وخاصة خلال عقدين الاخيرين واذا عدنا الى السياق التاريخي لهذه المفاهيم الثلاثة نجد ان مفهوم الادارة معروف منذ القدم وقد فرض نفسه على الفكر العالمي منذ بداية القرن العشرين وهذا نتيجة لجملة من التغيرات العميقة واتبعه التسيير ليوسع مفهوم العمل الاداري الذي تبلور مع الزمن عن طريق مجموعة من المفكرين والرواد الى ان وصل الى ما هو عليه الان، لتاتي الحوكمة او الحكم الراشد الذي تشعب بين التنظير والتطبيق في اواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي، لإعطاء طريقة جديدة وحوصلة تساهم في تحقيق المبتغى والوصول الى الهدف المنشود وذلك بتطوير عدة مفاهيم ادارية مثل: المشاركة والعدالة والشفافة... الخ والتركيز على مختلف الأسس والركائز التي تعود إلى أعمال (76) Jensen Meckling و

Williamson (88 & 95)، اذن فالحكامة الراشدة هي عملية تنسيق بين الفاعلين والمجموعات الاجتماعية والادارات لبلوغ اهداف خاصة في بيئات مختلفة (عبد اللطيف المودني، 2013، ص102).

إن المتأمل لمضمون الإدارة في الهيئات الرياضية سيجد أنه لا يمكننا أن نحوز من بسط الحوكمة والمراقبة والرشادة في تسييرها. فالإدارات الرياضية وخاصة مديرية الشباب والرياضة هي معنية بتطبيق متطلبات الحوكمة ربما قبل منظمات الأعمال الحديثة نظراً لطابعها المرتبط بالبعد الخدماتي والرياضي وحتى الاقتصادي، ذلك حتى تستطيع تحقيق الاهداف الادارية وتعزيز الثقة بينها وبين المواطنين ومختلف الاطراف المتعاملين معها، كما أن ظهور بعض التجاوزات بهذه الادارات التي من المفروض أن تكون قدوة تحكيمياً وتسييراً وإدارةً يجعلها أمام تحديات كبيرة، باعتبارها تحوز بثقة الأفراد تعريفاً.

تعتبر الحوكمة Gouvernance جزء أساسي لمواجهة أية صدمات في الادارات والمنشآت الرياضية (المصري ماهر، 2008، ص4) خاصة فيما يتعلق بتحقيق الاهداف المرجوة منها لذي يجب تطبيقها وفليقتها بشكل فعلي بحيث ينعكس ذلك على الممارسات اليومية وعدم الاكتفاء بالتطبيق الشكلي فقط او استخدامها كشعار للاستهلاك اليومي (العصا احمد، 2007، ص24).

كما يتطلب تطبيق الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة توافر العديد من الامكانيات تهدف لتقديم خدمة متميزة للأطراف ذات العلاقة مما ينعكس على المجال الرياضي وتحقيق مستوى اداء اداري مناسب، ورغم تواصل جهود الدولة الجزائرية في مجال ارساء الحوكمة ومتطلبات تطبيقها وعصرنة الادارة الا ان الانتقال وتطبيقها في الادارة الجزائرية لازال بحاجة الى تهيئة البيئة المناسبة لمثل هذا النوع من الادارات كي تتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منها وبالتالي تحقيق النجاح المراد الوصول اليه دون خسارة الوقت والمال والجهد.

علما ان الادارة هي وليدة بيئتها تؤثر وتتأثر بجمل عناصر البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع جل العناصر السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية (احمد فتحي، 2015، ص 19).

اما الباحث فيرى ان مشروع الحوكمة الادارية يجب ان يأخذ عدة متطلبات بعين الاعتبار وتوافر عدد لا بأس منه من تأهيل الموظفين في مجال الحوكمة خلق ارادة لدى ادارة التسيير بضرورة تبني سياسة الانتقال الى الحوكمة الادارية ووجود تشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الحوكمة كما يجب وضع استراتيجية شاملة بمشاركة الدولة وجميع الفاعلين مما يضمن الانتقال الايجابي من الادارة التقليدية الى ادارة حديثة تتبنى الحكم الراشد، ومن ثم تحسين الخدمات العامة المتقدمة للمواطنين والرفع من مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرياضية.

وبناء على ماسبق ولضرورة الوصول الى فهم موضوع بحثنا بطريقة سلسة ومحاولة الكشف على مختلف متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية ارتأى الباحث اجراء هذه الدراسة وبنائها بتتبع خطوات منهج البحث العلمي مع تقسيمها الى:

1- مدخل عام: يتضمن الاشكالية، الفرضيات، اهداف واهمية البحث، اسباب اختيار الموضوع، المصطلحات وتحديد المفاهيم، الدراسات المرتبطة بالبحث.

2- الجانب النظري: اندرج تحت ثلاث فصول وهي كالآتي:

- **الفصل الاول:** اشرنا فيه الى الاطار النظري والمفاهيمي للحوكمة وما يحتويه من دوافع واسباب الظهور، الاطراف المعنية بتطبيقها وكذا العناصر الاساسية لها، النظريات المفسرة لها، اركان وشروط والمقومات، بالاضافة الى مبادئ الحوكمة، واختتمناه بتجارب بعض الدول ومنها الجزائر في هذا مجال
- **الفصل الثاني:** تكلمنا فيه على متطلبات الحوكمة المختلفة من هيكل تنظيمي، ادارة المخاطر، الشفافية والمساءلة، المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية، التدقيق الداخلي والخارجي، الاصول والممتلكات، الموارد المالية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، كلها متطلبات تتعلق بالحوكمة وجب التطرق لها
- **الفصل الثالث:** تطرقنا فيه الى الادارة الرياضية لما لها اهمية بالغة بموضوع بحثنا، وتم التكلم في هذا الفصل على التطور التاريخي للادارة، مفاهيم وصفات ومكونات بالاضافة الى المهارات الاساسية للادارة الرياضية، التسيير الرياضي، وظائف الادارة الرياضية من تخطيط وتنظيم وغيرها واختتمناه بنظرة على الإدارات قيد الدراسة.

3- الجانب التطبيقي:

- **الفصل الرابع:** يشمل منهج البحث واهم الإجراءات الميدانية المتبعة فيه
- **الفصل الخامس:** يحتوي على عرض النتائج المتوصل اليها مع تفسيرها ومناقشتها وصولاً الى الاستنتاج العام، وكذا الاقتراحات والافاق المستقبلية، المراجع المعتمدة في الدراسة، الملاحق، وكذلك ملخص الدراسة.

مدخل عام:



التعريف بالبحث.

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أسباب اختيار الموضوع.
- 6- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 7- الدراسات المرتبطة بالبحث.





1- الإشكالية:

المجتمع الرياضي بأكمله يتطلع إلى إيجاد آلية عمل مميزة تبدأ لمساتها في تحقيق تنامي الإدارة، فالإدارة المعاصرة تقوم على فلسفة جديدة تعتمد على التفوق والابتكار، وعلى القوى البشرية عالية المهارة، وكذا الشفافية في التعامل والمسائلة، فإدى هذا إلى ظهور مصطلح حديث يشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارات من ناحية (bai, et.al, 2002, p20)، وبين الأطراف ذات العلاقة معها من جمعيات وممولين وأطراف متعددة من ناحية أخرى.

و مع ظهور هذا المصطلح الإداري الذي يصفه البعض بالعلم الجديد، هذا المصطلح الذي يبدو سلساً في نطقه ويعتبره البعض سهلاً في إرسائه غير أن هذا الفكر الجديد في الإدارات خاصاً ذات الطابع الرياضي منها مازالت تتأرجح ما بين البيروقراطية والأنظمة الحديثة بطريقة تثير الدهشة (راشد المطوع، 2013).

وتشير ريهام امين حمزة إلى إن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم الإدارة الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه الإدارات الرياضية، ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلباً على أدائها، وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة، وتأتي الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للإدارة الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق المأمول منها (ريهام امين حمزة 2015).

فمصطلح الحوكمة governance ليس مصطلحاً جديداً، إلا أن ظهوره في النقاش حول تطبيقه في الإدارات يعتبر نسبياً تطوراً جيداً ونتيجة لاختلاف تفسيره وفهمه ومدلوله بين الكتاب والمفكرين تم إعطاؤه أكثر من معنى يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدم ذلك التعريف، ولعل هذا المصطلح يفترق أيضاً إلى الترجمة الدقيقة نحو اللغات الأخرى ففي اللغة العربية نجد ترجمات مثل الإدارة الرشيدة، إدارة الحكم الرشيد، والحكم والحوكمة (عزيز عبد الله طيب، 2018، ص 186-187) الحاكمة الحكمانية، الحوكمة الإدارية، أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، كلها مصطلحات معربة لكلمة Governance، وعلى الرغم من اختلاف المسميات فإنها في مجملها تركز المشاركة الكل في اتخاذ القرارات نحو تقديم خدمة عامة ذات جودة (د بسام بن عبد الله البسام، 2016، ص 11-14).

ومع تطور نظم الإدارة والتسيير تبوأَت هذه الأخيرة مكانة متميزة وبارزة في هذا الوقت بالذات، نظراً لما تكتسبه من بالغ الأهمية وما يعود منها من نفع على الإدارة، وكذا المجتمع والدولة. كما تجلت أهمية الحوكمة بوضوح في الآونة الأخيرة، بعدما أطاحت الأزمة العالمية باقتصاديات عدد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من أزمة الثقة التي عصفت بالحاسبة وماترتب عليها مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 مثل شركة إنرون Enron وورلد كوم WorldCom وهو ما دفع لوضع قواعد ومبادئ لإدارة الشركات، حيث أصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة



تقريراً حول "الحوكمة" حدد فيه مختلف قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات، ثم الأزمة المالية العالمية التي بدأت عام 2008، فقد بلغ حجم الخسائر حسب الاحصائيات مايفوق 4 تريليون دولار (ماجد سلام الهدمي وجاسم محمد، 2008، ص18) الازمة الاقتصادية التي ضربت نادي برشلونه سنة 2017 وفضيحة التعاقد مع شركات مختصة للتاثير على الراي العام وتشويه اللاعبين عبر مواقع التواصل الاجتماعي بمبلغ فلكي فاق مليون أورو.

إن البحث في أسباب هذه الأزمة وماهو ملاحظ خاصتا في مديريات الشباب والرياضة يبين أن سبب الأزمة سواء هي صعوبات خارجية وداخلية تتعلق بالنظم والتشريعات و تضارب المصالح، وكذلك مشاكل بين الإدارة والموظفين كما اكدته دراسة نبيل قبلي او هو في الأساس عدم الإلتزام بالمعاملات الإقتصادية والمالية، وغياب أخلاقيات العمل وعدم الإلتزام بالقواعد والقوانين وعدم القدرة على التنبؤ بالأزمات والمخاطر قبل حدوثها في دراسة نمديل حميد، و غياب الإفصاح والشفافية والثقة في التقارير، إذن فالأزمة من هذا المنطلق هي أزمة حوكمة التي تضمن وجود شفافية وإفصاح والمساءلة وتحسين الأداء الإداري والمالي لهذه الشركات وجعله أكثر فعالية وتبني تسيير فعال يكون مبني على اسس.

كما قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم وتناوله والحث على تطبيقه في الادارات المختلفة، مثل: لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات عام 1992 في المملكة المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام 1999 وعدلته في 2004 وذلك بتقديم عدد من الخطوط العريضة لتدعيم الادارة وغيرها من الدول سواء النامية او المتقدمة ومن بينها الجزائر على حد سواء تسارع في تبني الحوكمة وتعمل على تطبيق متطلباتها في حدود امكانياتها من اجل ارسائها لما لها نفع عليها ويجاد طريقة من اجل اعادة بناء الثقة الضائعة وتعديل السلوكيات خاصتا في الجوانب الاخلاقية والتقارير الشفافة والصادقة.

كما ان الحوكمة بالإدارة هي اكثر من مجرد اطار عمل وهي النظام الذي تتبعه اية منظمة لادارة عناصرها والتحكم فيها وتنظيمها فهي فعالة لتعمل بشكل صحيح سواء كانت شركات او مدارس، جامعات، منظمات حكومية، ورياضية وغيرها (احمد الشريف، 2018، ص57) حيث يشير حسن احمد الشافعي 2009 إلي أن الحوكمة الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف أعضاء الادارة الرياضية وتوضح القواعد والاجراءات التي يجب اتخاذها مما يساهم في تحقيق اهدافها (حسن احمد الشافعي، 2009، ص139)، او كما يضيف نضال عمر على الادارة الرشيدة انها نظام تتطلب في مضمونها مراجعة كل ماهو مستقر في أسس وقواعد وأساليب التنظيم والإدارة (نضال عمر القاسم، 2019، ص693). ويتفق جميع العاملين في حقل ادارة المنظمات الرياضية على ان الحوكمة هي توجيه المنظمة وليس ادارتها وهي التسيير وليس الادارة وهي التنسيق والتوفيق وليس السيطرة (تيرس عوديشو، 2013، ص12).

وبالنسبة للجزائر وكغيرها من الدول النامية تسعى الى تحقيق التنمية فمذ الاستقلال تبنت سلسلة من الإصلاحات المؤسسية الرامية إلى تحسين الادارة وتعتبر إحدى أهم المجالات التي أخذت قدر كبير من الاهتمام باعتبار أن



الطريق نحو الاهداف المنشودة يمرّ حتما عبر إدارة وظائفها بطرق حديثة لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

ومن هذا المنطلق و كخطوة جادة لتبني الحوكمة عملت الجزائر على تشكيل " الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته حيث تأسست هذه الهيئة سنة 2006، وحث رئيس الجمهورية على العمل بها في 2020.

وتماشيا مع هذه المستجدات، وفي شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول "الحكم الرشيد للمؤسسات (الحكم الرشيد هو التسمية الرسمية المعتمد في الجزائر لمفهوم الحوكمة)، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في العالم، وكان بداية لتبلور الأفكار المتعلقة بنظام الحوكمة في الجزائر والذي يتماشى مع خصائص المؤسسات الجزائرية دون غيرها.

وفي هذا الإطار تم انشاء مجموعة عمل للحوكمة ووضع دليل لها بالإضافة الى إعداد ميثاق جزائري للحوكمة بالمؤسسات الجزائرية الذي صدر سنة 2009، من قبل اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر ينطوي على أهم المبادئ التي يجب تطبيقها، والذي يهدف أساسا إلى الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الحوكمة، واسقاطها على المؤسسات الجزائرية في سبيل تحسين أدائها والرفع من قدراتها التنافسية سواء على المستوى الداخلي أو حتى الخارجي.

من خلال كل هذه الجهود نلاحظ بان الجزائر تسعى جاهدة إلى السير قدما من اجل تطبيق الحوكمة ومتطلباتها المختلفة والمتعددة.

ولو امعنا النظر فيما سبق من اسس للحوكمة سنجدها تعد من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي وجب تطبيقها لضمان العمل في القطاع العام والخاص وعلى المستوى المحلي والاقليمي والعالمي ولو حولناها للقطاع الرياضي سنحقق الغاية حيث تهدف الحوكمة إلى تعزيز الإدارة الرياضية الرشيدة وضمان بيئة عمل داخلية وخارجية، وكذا ممتلكات واصول متوفرة تدفع عجلة تطورها وفق شكل أفضل وتساهم في تطبيق اسلوب ممارسة الادارة الرشيدة، وفق متطلبات وأسس الحوكمة الرشيدة التي تتميز بقيم الشفافية والمساءلة والنزاهة والمسؤولية والعدالة، بالإضافة الى السلوكيات والأخلاق والتخطيط الاستراتيجي والتعامل مع المخاطر والموارد البشري، والتي اكدها جاك روغ رئيس اللجنة الاولمبية سابقا.

وعند الحديث عنها فاعنها تعني الادارة المتسقة والتسيير، والسياسات المتماسكة، والتوجيه، والعمليات، واتخاذ القرار في جزء معين من المسؤولية الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التي يجب ان تتبعه الادارة، وكذا مراجعة الاداء وقياسه "ما لايمكن قياسه لايمكن ادارته" (ديوان الفتوى والتشريع، 2017، ص 1-2)، فالיום أصبحت الحوكمة محل اهتمام مختلف الإدارات منها مديريةية الشباب والرياضة والتي هي معنية بتطبيق متطلباتها نظرا لطابعها الخدماتي والرياضي.



فالحكومة اذن هي نظام واسلوب اداري يحكم العلاقات بين مختلف الاطراف التي تؤثر في الاداء داخل الادارة، كما انها في الادارة العمومية وفي مديريات الشباب والرياضة هي مجموعة من الاجراءات المستخدمة لتوجيه انشطة والتأكد من تحقيق الاهداف وانجاز العمليات باسلوب اخلاقي ومصداقية تضمن توفير الخدمات وتعزيز الثقة بينها وبين المواطنين وتقادي التجاوزات.

فهذا وقت الحوكمة الذي تعتبر فيه الادارة اساس تقدم كافة الانشطة على اختلافها فبدونها تترتب كثير من المشاكل سابقة الذكر التي حصلت في عالمنا الان والمجال الرياضي واحدة من الانشطة الانسانية التي اخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التثبث بالاطار العلمي في تنظيمها وبذلك اصبحت الادارة اساسا لكل نجاح فيها يعكس تقدم الدول في الرياضة والادارة الحديثة الرياضية وكافة انشطتها (لطيفة شرف، 2010، ص5).

فهي حجر الزاوية في منظومة اي تقدم رياضي وبدونها فاءن المال مهما توفر لا يستطيع تحقيق اي تقدم ولو قيد انملة كما بدونها لا يستطيع اكبر مسير "مدير" ان يصنع ادارة قوية منافسة ومحقة لاهدافها المنشودة والتي سطرت سابقا ولان تحقيق تلك الاهداف يحتاج الى عناصر متكاملة ومتطلبات متناغمة مع بعضها كل في محله وفق لمسئوليته وتساعد في تنظيمه ادارة رشيدة تعرف بالحوكمة و من خلال كل هذا ارتأينا تناول هذا الموضوع منا خلال منظورنا، وقمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ التساؤل الرئيسي:

ما امكانية تطبيق متطلبات الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق متطلبات الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق متطلبات الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق متطلبات الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات الحوكمة وتطبيقها بمديريات الشباب والرياضة ؟

المتطلبات هي: الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والأخلاق، ادارة المخاطر، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد المالية، ادارة الموارد البشرية، إدارة الأصول والممتلكات، الشفافية والمساءلة



2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

يمكن تطبيق متطلبات الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة.

وتتفرع عنها الفرضيات الجزئية التالية:

2-2- الفرضيات الجزئية:

2-2-1 توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق متطلبات الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الجنس.

2-2-2 توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق متطلبات الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2-2-3 توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق متطلبات الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

2-2-4 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات الحوكمة وتطبيقها بمديريات الشباب والرياضة.

3- أهمية الدراسة:

3-1- الأهمية النظرية:

وتتجلى مبررات هذه الدراسة في أهمية موضوعها الذي تعالجه، فهي تتناول واحدة من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر، لأن التغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي جعلت من عملية الحوكمة ومتطلباتها ضرورة لازمة لجميع ادارات المجتمع، وخاصة الادارات الرياضية وعلى رأسها مديرية الشباب والرياضة التي تعتبر حقل يمكن استثمار فيه في عصر الحوكمة، بما تمتلكه من وسائل وامكانيات مرورا بالمهارات اللازمة والمتعدد وسهرها على تقديم خدمات للمجتمع وللقطاع الرياضي والسهر على تطويره و هذا يحتم عليها اعتماد التطور والتغيير والتجديد منهاجا أساسيا في تخطيط برامجها المستقبلية، ولكي تتمكن من تحقيق التميز عليها أن تتبع الأساليب الإبداعية والابتكارية في إحداث ذلك التغيير.

3-2- الأهمية التطبيقية:



تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير لتطبيق متطلبات الحوكمة في مديرية الشباب والرياضة ومد يد العون للمسؤولين لتلافي أوجه القصور الناتجة عن الاختلالات الموجودة التي تؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة

4- أهداف الدراسة: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ بيان مفهوم الحوكمة وأهميتها في الفكر الإداري الحديث .
- ✓ التعرف على الفروقات بين افراد العينة حول إدراك أهمية تطبيق الحوكمة وكذلك متطلباتها.
- ✓ التعرف على العلاقة بين متطلبات الحوكمة (الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والأخلاق، ادارة المخاطر، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد البشرية، ادارة المواد المالية، إدارة الأصول والممتلكات، الشفافية والمساءلة) وتطبيق الحوكمة في مديريات الشباب والرياضة.
- ✓ تحديد أهم متطلبات الحوكمة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.
- ✓ توضيح واقع وسبل آليات تدعيم الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.
- ✓ دراسة وتحليل الواقع الحالي للحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.
- ✓ التعرف على امكانية تطبيق متطلبات الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية بمديريات الشباب والرياضة لكل من ولايات البويرة، المسيلة، برج بوعرييج وسطيف.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ يعتبر من احسن المواضيع المقترحة وحدثها بالنسبة للادارات الرياضية.
- ✓ وجود اختلالات في الإدارات الرياضية من ناحية مشاركة الأطراف ذات العلاقة بها.
- ✓ اهتمام الباحث بهذه المواضيع نابع من ايقانه بأهمية الحوكمة والدور الفعال التي تعمل عليه في الإدارات الرياضية مما تعمل على حسن سير العمل.
- ✓ قلة من تناولو الموضوع وقلة من اسقطوه على الإدارة الرياضية وهذا ما دفع الباحث في البحث عنه واثرائه.
- ✓ التوجه الجديد للجزائر الجديدة والتي تبحث عن حوكمة في مختلف القطاعات ومنها الرياضية.
- ✓ نقص وقلة اهتمام بالحوكمة ومتطلباتها بالنسبة للادارات وكذا مختلف العاملين فيها وعدم ادراكهم لمفهومها.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

6-1- الحوكمة:

- لغة: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.



وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص39).

الحكمة: ما يقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

الإحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خيارات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

الحكم: بمعنى الانابة والوضوح (آل عمران، 7) (خلف عبد الله الوردات، 2017، ص 141).

• **اصطلاحا:** تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

طارق عبد العال حماد يقول أن "الحوكمة النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (طارق عبد العال حماد، 2005، ص5) فقد وصف تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات عام 1992 بأنها: نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب (rebort of the committee, 1992, p14).

• **إجرائيا:** هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء مديرية الشباب والرياضة، وهي تنظم العلاقة بين ادارة المديرية من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بها من ناحية أخرى.

6-2- الإدارة الرياضية:

• **الإدارة لغة:**

° إدارة (اسم). إدارة مصدر أدار.

° أدار (فعل): أدارَ يُدير، إدارةً، فهو مُدير، والمفعول مُدار.

° أدار حول الشيء: دار أدار فلانًا عن الأمر: طلب منه أن يتركه، أدار على الأمر: طلب منه أن يفعله.

° أدار الشيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر-بعض، جعله يدور أدار الآلة.

° أدار رأسه عن الشيء/أدار ظهره للشيء: انصرف عنه ولم يبد اهتمامه، أهمله وتركه (قيس مجيد الحسين علوش، 2012، ص157).



• **اصطلاحاً:** الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد الهيئة الرياضية مع استخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف (عبد اليمين بوداود، 2014، ص 51).

توجيه كافة المجهود داخل الهيئة الرياضية وتحقيق أهدافها.

الإدارة الرياضية هي: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في هيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الهيئات" (مفتي إبراهيم حمادة، 1999، ص 17-18).

• **إجرائياً:** يرى الباحث على أنها مختلف المهارات المرتبطة بالتخطيط المستقبلي لمديرية الشباب والرياضة، والتنظيم المحكم بين جميع مصالحها والقيام بعملية التوجيه والرقابة والقيادة والتنسيق بين مختلف المصالح والتقييم داخل هذه المديرية التي تقدم لنا خدمة رياضية.

6-3- الهيكل التنظيمي:

اصطلاحاً: يعرف بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القريوتي، 2006، ص 50).

إجرائياً: هو عبارة عن قالب من قوانين يحدد فيه جميع مستويات الادارية ومهام كل مستوى داخل وخارج مديريةية الشباب والرياضة.

6-4- التخطيط الاستراتيجي:

اصطلاحاً: هو التفكير المتعمق و الشامل للموضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد، و رسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (نبيلة جعيج، 2015، ص 23).

وفي تعريف كل من Glaister et Falshow 1999 التخطيط الإستراتيجي هو: العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة و وضع الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات، لتأمين الموارد و تقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (ريحي الحسن، 2010، ص 12).

إجرائياً: هو عملية توجيه اهداف مديريةية الشباب والرياضة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ووضع خطط البديلة.

6-5- ميثاق السلوكيات والاخلاق:



اصطلاحاً: هي مجموعة القيم والمبادئ و المعنويات التي تحكم سلوكيات الفرد و الجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ (محمدالفتاح محمود بشير المغربي، 2016، ص 187).

وهي عبارة عن منحنيين الاول يهتم بالمعايير والقيم الاخلاقية لاهداف المؤسسات والثاني على المعايير الاخلاقية والسلوكيات المرتبطة بغايات المؤسسة وحسن تطبيق الحاكمية (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص183).

اجرائياً: هو مجموعة من مبادئ التوجيهية داخل مديرية الشباب والرياضة التي تهدف إلى تحديد السلوكيات المقبولة لجميع افراد والتجمعات.

6-6- إدارة المخاطر:

اصطلاحاً: هي مجال التوصل إلى منع الخطأ والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر، والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتقديده مستقبلاً (مسعود درواسي وضيف الله محمد الهادي، 2012، ص 14).

اجرائياً: هي عملية قياس وتقييم للمخاطر داخل مديرية الشباب والرياضة وتطوير إستراتيجيات لإدارتها تتضمن نقل مخاطر الى جهة أخرى او تجنبها وتقليل منها.

6-7- التدقيق الداخلي والخارجي

اصطلاحاً: يعرف التدقيق الداخلي على انه نشاط يهدف بشكل اساسي لمراقبة وتقييم الرقابة الداخلية والتأكد من تطبيقها على ارض الواقع ،وتقديم الاستشارة للمؤسسة والتوصيات المختلفة من اجل تحسين وتقوية انظمة الرقابة الداخلية لديها وانظمة ادارة المخاطر ومساعدة في تحقيق اهدافها (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص207).

اما التدقيق الخارجي هناك من عرفه بأنه: فحص انتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمنشأة (Louis BRAIOTTA 2010, p82).

اجرائياً: هو تلك العملية التي تهدف الى تقوية الرقابة داخل مديرية الشباب والرياضة وتقييمها والحرص على تطبيقها مع العمل على فحص انتقادي لكل العمليات المتعلقة بانظمة الرقابة الداخلية في هذه المديرية.

6-8- إدارة الموارد المالية:

اصطلاحاً: هي جميع أوجه النشاط الإداري او الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم الأموال اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاية إنتاجية عالية، والوفاء بالتزاماتها المستحقة في مواعيدها (عبد الحليم واخرون، 2006، ص33)

اجرائياً: هي عملية تقوم بها الإدارة لإعداد بيانات مالية مفصلة لمديرية الشباب والرياضة تغطي فترة زمنية معينة في المستقبل.

6-9- الموارد البشرية:



اصطلاحاً: عرفها القحطاني بأنها: وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال (القحطاني حمد دليم، 2008، ص23).

إجرائياً: هي عبارة عن سياسات تهتم بتعيين وتدريب ومعاملة الافراد في جميع مستويات والعمل على تنظيمهم داخل مديرية الشباب والرياضة، وزيادة ثقته بهم وخلق روح تعاونية وذلك للوصول الى اعلى طاقات انتاجية.

6-10- ادارة الاصول والممتلكات:

اصطلاحاً: يقوم نظام الأصول على مراقبة الممتلكات القيمة المملوكة لهيكل معين أو تابع لمجموعة أخرى ويحافظ عليها، وهو تعريف ينطبق على الأصول المادية مثل المباني وينطبق على المفاهيم المعنوية مثل الملكية الفكرية والسمعة التجارية. (نعيمه خليصة، 2018).

ويتم تعريف الممتلكات على انها مورد مالي تستوفى فيه المعايير التالية: هي ملموسة بطبيعتها ،كما ان فترة استخدامها طويلة ،ولاتعتبر قطعة للتصليح كما يفضل ان تكون من الموجودات التي تخضع لعملية الرقابة (صندوق تطوير واقراض البلديات، ص 3-4).

إجرائياً: هي نظام يقوم بمراقبة ومتابعة الممتلكات المادية والمعنوية التابعة لمديرية الشباب والرياضة.

6-11- الشفافية والمساءلة:

الشفافية اصطلاحاً: هي الافصاح العام عن المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب بما يمكن مستخدمي تلك المعلومات من وضع تقييمات دقيقة وهذا يعني ان الشفافية ظاهرة تشير الى تقاسم المعلومات والتصرف بها بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شان ما ان يجمعوا معلومات حول هذا الشان قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم (د حاكم محسن الربيعي، 2010، ص93).

كما عرفها صندوق النقد الدولي بانها الاطلاع الجمهور على هيكل القطاع ووظائفه والبيانات التي تستند اليها السياسات العامة (غضبان حسام الدين، 2018، ص60).

اما المساءلة اصطلاحاً: هي جملة العمليات والاساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من الامور تسيير وفقا لما هو مخطط لها (اخوار رشي، 2006، ص 21).

إجرائياً: هي عملية توفير كل المعلومات عن مديرية الشباب والرياضة بكل وضوح مع التحقق من مختلف العمليات التي تقوم بها والتأكد من انها تتبع ما خطط له داخل هذه المديرية كما انهما مفهومان مرتبطان مع بعضهما.



7 الدراسات المرتبطة بالبحث

الدراسات العربية

7-1 الدراسة الاولى: دراسة فرحي عبد العزيز 2019 معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: إدارة رياضية، جامعة المسيلة.

يندرج هذا الموضوع ضمن متطلبات مواكبة العمل الإداري في المجال الرياضي للتطور التكنولوجي الراهن في شتى الميادين، وهذا للكشف عن أبرز المعوقات -إدارية تقنية بشرية مالية- التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة حيث تناولت الدراسة جانبين جانب نظري يتمثل في الإدارة الإلكترونية والإدارة الرياضية مع تطور الفكر الإداري، أما الجانب الثاني فهو يخص الجانب التطبيقي حيث تم استخدام المنهج الوصفي واعتماد أداة (استمارة الاستبيان وفق ليكارت الخماسي)، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مديريات الشباب والرياضة لكل من بسكرة، مسيلة، الاغواط، الجلفة، كما بلغت عينة الدراسة 140 وتم الاجابة على 100 استمارة وتم تحليلها عن طريق برنامج spss.

وبالاعتماد على الفرضيات التالية:

- توجد معوقات إدارية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- توجد معوقات تقنية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- تجد معوقات بشرية تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- توجد معوقات مالية التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة.
- هناك آليات بارزة يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مديري وموظفي مديريات الشباب والرياضة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة بين أنواع معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في مديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها.

7-2 الدراسة الثانية: دراسة رحوي حسينة 2018 بعنوان اليات الحوكمة المحلية الرشيدة وواقعها في ظل الاصلاحات المؤسسية المحلية بالجزائر وأثرها على التنمية المحلية من وجهة نظر لجان الاحياء أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تلمسان الجزائر.

تهدف هذه الدراسة الى محاولة دعم تجسيد الحوكمة المحلية الرشيدة التي تعتبر الدعامة الاساسية لإنجاح اي محاولة اصلاح مؤسسي وايجاد أنجع الطرق التي يمكن من خلالها دعم عجلة التنمية المحلية وإدراك وكشف اهم العراقيل



والنقائص التي تحول دون ذلك وسعيا لتحقيق الاهداف المنشودة دفع بالباحث الى استخدام ثلاث مناهج المنهج التاريخي في سرد المراحل والمنهج الوصفي في تشخيص والتحليل والمنهج الكمي في مختلف البيانات التي تم جمعها وتبويبها ومعالجتها احصائيا وذلك من مجتمع متكون من 93 جمعية ما بين رياضية ثقافية... الخ، تم اختيار جمعيات المجتمع المدني ومنه بلغت عينة الدراسة 255 عضو من اعضاء لجان الاحياء البالغ عددها 24 لجنة حي وبالاعتماد على اداة الدراسة والمتمثلة في المقابلة الملاحظة والاستمارة استبانة التي تم استرجاع منها 227 وعند تحليلها تم التوصل الى النتائج التالية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مؤشرات الحوكمة المحلية الرشيدة وبين التنمية المحلية في بلدية شتوان من وجهة نظر لجان الاحياء وعليه هناك علاقات ارتباط قوية في مؤشرات حكم القانون، العدالة، المساواة والاصلاح المؤسسي وبيئة المؤسسة.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشر الشفافية والمساءلة وبين التنمية المحلية في بلدية شتوان من وجهة نظر لجان الاحياء.

3-7 الدراسة الثالثة: دراسة خرخاش جميلة 2018 بعنوان أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل انظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية اطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية المسيلة.

تهدف الدراسة الى التعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات في البنوك التجارية ومبادئها ومحدداتها وعوامل التطبيق الجيد لها وهل يتم تطبيقها والاستفادة منها في البنوك التجارية الجزائرية. من اجل تفعيل انظمة الرقابة وهل هناك اثر على استخدامها على تلك الانظمة ونتيجة لكل هذا فقد اندرجت إشكالية هذه الأطروحة في معرفة أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية بالبنوك التجارية الجزائرية، في هذا السياق استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و تم تصميم استبيان كأداة للدراسة وتوزيعها على 22 بنك بالولايات التالية: المسيلة 5، برج بوعرييج 5، سطيف 6، الجلفة 6، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS واجراء الاختبارات الاحصائية المناسبة والمتمثلة في اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون، اختبار كمنجروف-سمرنوف المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار t. في الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- ليس هناك اتفاق على مفهوم حوكمة الشركات، وإنما هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة اداء المؤسسة.
- البنوك الجزائرية لا تعاني من مشكلة الافصاح والشفافية عند مستوى معنوية 0.05
- تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر على فاعلية انظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05
- تمتاز البنوك الجزائرية بأنظمة رقابة داخلية فعالة عند مستوى معنوية 0.05



7-4 الدراسة الرابعة: دراسة زحاف صونيا 2018 بعنوان اهمية الالتزام بمتطلبات الحوكمة للحد من التلاعب بالأرباح وتحسين جودتها أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحري واختبار أثر الالتزام بمتطلبات الحوكمة في البنوك العاملة في الجزائر على كل من ممارسات التلاعب بالأرباح وجودتها، حيث باتت جودة التقارير المالية مطلباً لجميع الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسات

ولتحقيق هاته الاهداف فضل الباحث اختيار المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع دراسي مكون من 20 بنك والذي اختير منها 11 مزيج بين بنوك عمومية واخرى خاصة وإسلامية، وكأدوات لجمع المعلومات استخدم الباحث مقاييس لقياس جودة الارباح وقياس اقتراح بالأرباح من النقد وكذلك استبيان لقياس متطلبات الحوكمة وباستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية كاختبار نو حدين والانحدار اللوجستي الثنائي.

دلّت نتائج الدراسة انه لا يوجد مؤشرات ذات دلالة احصائية على قيام البنوك العاملة في الجزائر بممارسة التلاعب بأرباحها ولا على تمتع هاته الارباح بالجودة خلال فترة الدراسة. كما توصلت الدراسة الى انه يوجد أثر سلبي نو دلالة احصائية لوجود لجان تدقيق على التلاعب بالأرباح مقاسة بتمهيد الدخل، لا يوجد أثر نو دلالة احصائية لكل متطلبات الحوكمة على ممارسة ادارة الارباح وحجم البنك في البنوك العاملة في الجزائر.

توجد مؤشرات ذات دلالة احصائية على التزام البنوك عينة الدراسة بمتطلبات الحوكمة المعبر عنها بكل من: هيكل الملكية، وتشكيل لجان التدقيق.

7-5 الدراسة الخامسة: دراسة الساسي بوعزيز 2018 نموذج مقترح لتطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص: إدارة رياضية، جامعة المسيلة.

هدفت الدراسة الى محاولة تسليط الضوء البنود والمعايير اللازمة لتطبيق النموذج المقترح للإدارة الالكترونية في ادارتنا الرياضية الجزائرية لرسم المعالم وتصنيف انفسنا اين نحن من الدول الاخرى ومن مشروع الجزائر الالكترونية، حيث صاغ الباحث اشكاليته على النحو الاتي: ماهي بنود ومعايير النموذج المقترح لتطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية وهل هي متوفرة وجاهزة ام لا؟، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة الدراسة مثل هاته الظواهر وتم اختيار عينة عنقودية بصفة عشوائية من كل مستويات الادارة حيث تتكون من 68 اداريا يعملون بصفة دائمة برابطات كرة القدم وتم اختيار الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات وبعض الطرق الاحصائية للتحليل واستخدام برنامج الحزم الإحصائية.

واسفرت الدراسة على النتائج التالية:



- هناك امكانيات وبنى تحتية تحتاج الى اهل الاختصاص والانتقاء الجيد لمواكبة العصرية.
- حلقة الوصل والفيصل هو المورد البشري الذي يلزم التحكم في التكنولوجيا الحديثة.
- سهول اتمتة الادارة الرياضية الجزائرية لأنها لا تتطلب رأسمال كبير شرط تم يكون كل في مكانه.

حيث كانت الفرضيات على النحو التالي:

- البنية التحتية المادية والمالية متوفرة كما ونوعا لتطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية.
- المورد البشري مؤهل للتحكم بهاته التكنولوجيا لتطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية.
- ثقافة محيط الادارة الداخلية والخارجية مرن للتحويل من الادارة التقليدية الى تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية.

6-7 الدراسة السادسة: دراسة محمد البشير بن عمر 2017 بعنوان دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.

تهدف الدراسة الى التعريف بموضوع الحوكمة عموما وتوضيحه نظرا للأهمية الكبرى التي يكتسبها، حيث يعد تطبيقه من ضروريات الإدارة والتسيير الجيد، ومؤشرا على النية الحسنة في ضمان النمو والتطوير، والمحافظة على حقوق جميع الأطراف، كما أن دراسة المجمع الصناعي صيدال كنموذج جزائري، يدعو إلى معرفة دور الحوكمة، ويساعد على توسيع نطاق نشرها وتبنيها من طرف المؤسسات الأخرى، ويمكن تحديدها في النقاط التالية: توضيح دور مبادئ حوكمة المؤسسات وتطبيقاتها في المؤسسة وايجاد الرابط بين تطبيق حوكمة المؤسسات ومؤشرات الاداء وبالاعتماد على منهج دراسة حالة ومجموع الادوات الإحصائية.

وعن طريق الاستبانة متكونة من جزئين المعلومات الشخصية والجزء الثاني من خمس محاور مجملين اساسا في ضمان حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية ومجلس الادارة الافصاح والشفافية وكذلك دور اصحاب المصالح وتوزيعها على عينة بلغت 150 موظف وتحليلها بواسطة برنامج spss تم التوصل الى نتائج هذه الدراسة:

هناك علاقة عكسية سالبة وضعيفة ذات دلالة احصائية بين المبادئ (ضمان حقوق المساهمين، ومسؤوليات مجلس الادارة، ودور اصحاب المصالح) وتحسين الاداء المالي في المجمع.

هناك علاقة طردية موجبة وضعيفة بين المبادئ (المعاملة المتساوية للمساهمين والافصاح والشفافية) وتحسين الاداء المالي في المجمع.

وعليه يمكن القول بانه هناك علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وترشيد القرارات المالية المتخذة وتحسين الاداء المالي.



كما ختم الباحث بمجموعة من الاقتراحات من بينها تحلي العمال بالروح الاخلاقية والنزاهة والشفافية والتفاني في العمل يزيد من مردودية المجمع ويحسن الأداء.

7-7 الدراسة السابعة: دراسة تريش حسيبة 2017 بعنوان دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية سطيف

هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة التدقيق الخارجي في الجزائر في تطبيق حوكمة الشركات وكذا ابراز دور المدقق في كشف الاخطاء والغش في التقارير وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وعلى استبيان موجه الى عينة من المدققين الخارجيين في الجزائر حيث بلغت عينة الدراسة 103 محافظ حسابات وخبير محاسبي وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS وقد تم التوصل الى ان المدققين يساهمون بشكل قوي في مجمله في تطبيق حوكمة الشركات. حيث تأتي فرضيات الدراسة: يلتزم المدقق الخارجي في الجزائر بدوره الحوكمي "اتجاه التنسيق مع مجلس الادارة، اتجاه تقييم الرقابة الداخلية للشركة، اكتشاف الاخطاء والغش في التقارير المالية".

كما اضاف الباحث مجموعة من الاقتراحات كتفعيل دور لجنة التكوين واستكمال اصدار معايير التدقيق الجزائري، عقد مزيد من الملتقيات والندوات والمؤتمرات فيما يخص مهنة التدقيق وتطبيق حوكمة.

7-8 الدراسة الثامنة: دراسة هشام بورمة 2017 الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الاسلامية اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة المسيلة.

سعت هذه الدراسة الى تعميم وتعميق المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية ومعرفة مدى التزامها بتطبيق المبادئ المتعارف عليها لنظام الحوكمة المؤسسية ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي وهذا ما ادى الى صياغة الفرضية العامة البنوك الاسلامية غير ملتزمة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية، ومنه يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك الاسلامية واختير منهم 10 بنوك ومن ثم 300 فرد كعينة تمت بطريقة عشوائية عنقودية، حيث كانت اداة الدراسة عبارة عن استبانة تم استرجاع منها 183، ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات والبيانات معامل الارتباط بيرسون، الفا كرونباخ، التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار تي تاست، تحليل التباين الأحادي، في الأخير بعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى أن البنوك الاسلامية ملتزمة بكل مبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية، وذلك بالاعتماد على سبع محاور رئيسية شملت مجلس الإدارة والإدارة العليا، المساهمين وأصحاب المصالح، وأمور متعلقة بالشفافية والافصاح وأخلاقيات العمل.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي متغير الجنس حول مدى التزام البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة 0.05



توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي متغير (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) حول مدى التزام البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة عند مستوى دلالة 0.05

كما انه من بين المقترحات التي توصل اليها الباحث ضرورة توفير الإطار المؤسسي والقانوني الذي يمثل البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات

9-7 الدراسة التاسعة: دراسة نبيل قبلي 2017 دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التامين اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

تهدف الدراسة في إيضاح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وآليات تأثيرها على الأداء المالي لشركات التأمين، وإيجاد العلاقة التي تربط بين مبادئ الحوكمة وتفعيل الأداء المالي. بالإضافة الى تحليل مؤشر جودة الأداء، ومدى تأثير مبادئ الحوكمة على كل مؤشر. حيث اعتمد الباحث على مزيج من المنهجين الاستقرائي والاستنباطي بأداتيه الوصف والتحليل، وذلك باتباع الأسلوب الوصفي التحليلي حيث اعتمد الباحث على الاستبيان المتمثل في قسمين المعلومات الشخصية وقسم ثاني من خمسة محاور "مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية والخارجية، الإفصاح والشفافية، المساءلة". على عينة من شركات التامين تمثلت في، **AMANA، ALLIANCE، SAA** وزرع منها 35 استبانة وتم التوصل الى الفرضيات التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تفعيل الاداء المالي لشركات التامين الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05

تعود خصوصية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات التأمين إلى طبيعة نشاط هذا النوع من الشركات القائم على إدارة المخاطر، وإلى سهولة التلاعب في بعض عملياتها المالية مثل تكوين المؤونات التقنية والاستثمارات.

تساهم حوكمة الشركات في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين من خلال تفعيل مبدأي المراجعة الداخلية والخارجية وفق المعايير العالمية والذي يتم من خلالهما تحديد مصادر التلاعبات والأخطاء في القوائم المالية لشركات التأمين، بالإضافة إلى مبدأ الإفصاح والشفافية الخاص بمختلف العمليات المالية والمكافآت وطرق تعيين المراجعين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة مدخلا مهما لتفعيل الأداء المالي في شركات التأمين.

10-7 الدراسة العاشرة: دراسة امل سكور 2017 بعنوان أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية.

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر بالإضافة الى الوقوف على مدى تباين مؤشرات الأداء المالي وتطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك العمومية والخاصة في الجزائر.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهجين التحليلي والاحصائي، حيث ينصرف المنهج التحليلي لدراسة مؤشرات الأداء بالاعتماد على عينة تشكل 30 % اي 6 بنوك من مجتمع الدراسة المقدر ب 20 بنك تجاري، ومن خلال



استبيان عن مدى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات (بالاعتماد على مقررات اتفاقيات بازل ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، والذي يحتوي 6 محاور: مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة، التدقيق والرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، حقوق المساهمين، الشفافية والافصاح، العلاقة مع أصحاب المصالح. وتم قياس الأداء المالي للبنوك من خلال النسب المالية: العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول. حيث تم الاعتماد على الاستبيان الثلاثي ليكارت واسترجع 75 من أصل 100 استبيان تم توزيعه على البنوك وتحليله باستعمال الاساليب الاحصائية على غرار الفا كرونباخ والمتوسط الحسابي الانحراف المعياري وغيرها.

تم التوصل من خلال الدراسة التحليلية الى اختلاف تأثير حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر تبعا لاختلاف طبيعة ملكيتها خاصة او عامة، حيث أن ممارسة الحوكمة تؤثر على مؤشراتها المالية الخاصة بالربحية، أما تباين هذا الأثر فهو راجع لاختلاف ادارة المخاطر والمتعلقة أساسا بمخاطر الائتمان ومخاطر السيولة بين البنوك العمومية والخاصة.

ومن بين التوصيات التي قام بها الباحث بضرورة تأهيل الموظفين وتدريبهم فيما يخص بالحوكمة مع التركيز على تحسين ادارة المخاطر وتوفير الاستقلالية لها، لان ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة راجع أساسا الى ضعف تأهيل الموظفين والاطارات على مستوى هذه البنوك، سواء العمومية أو الخاصة.

القيام بالعديد من الاصلاحات خاصة فيما يتعلق ب: ادارة المخاطر، تفعيل الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، تكريس الشفافية من خلال اصلاح منظومة مكافحة تبييض الأموال وتبني النظام المحاسبي المالي البنكي الجديد، اضافة الى تعديل الإطار التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد ومكافحته.

7-11 الدراسة الحادي عشر: لخضر لعروس 2017 تحت عنوان دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة مظاهر الغش المالي والمحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة مظاهر الغش المالي والمحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق ذلك حاولنا تسليط الضوء على مختلف صور وأشكال الغش المنتشرة وتقنياته وأساليبه، وتحليل علاقة دور آليات حوكمة الشركات بمكافحة الغش، وتحديد العوامل التي تسهم في تفعيل دور الآليات، ونتيجة لذلك تم الاعتماد على المنهج التحليلي والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات وكذلك المقابلات الشخصية لعينة الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في المدققين الخارجيين من 8 ولايات محافظي الحسابات 211، مفتشي المفتشية العامة للمالية 30، قضاة مجلس المحاسبة 10، موظفي مكاتب التدقيق 211، وبلغت عينة الدراسة 313 مفردة.

وتوصلنا إلى النتائج التالية:



تنتشر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مظاهر الغش المالي والمحاسبي وبدرجات متفاوتة، ويعد غش تضخيم الفواتير واستخدام وسائل المؤسسة لأغراض خاصة من الأساليب الأكثر انتشاراً، وأما غش التحويلات الإلكترونية من الأساليب الأقل انتشاراً، عكس شيوع هذا الأسلوب من الغش، في الدول المتطورة، ويعتبر انتشار الغش الممارس من طرف العاملين أكبر من ذلك المرتكب من قبل الإدارة. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين دور آليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي)، ومكافحة الغش المالي والمحاسبي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة أخرى، وتفسر هذه العلاقة بأنه إذا زادت فعالية دور الآليات تزيد عملية مكافحة والعكس صحيح إذا قلت فعالية دور آليات حوكمة الشركات سيؤدي إلى إنتشار مظاهر الغش وتوسعها.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة في تشخيص مظاهر الغش المالي والمحاسبي في المؤسسات الاقتصادية تعزي لمتغير الوظيفي والخبرة.

7-12 الدراسة الثاني عشر: دراسة سايح نوال2016 بعنوان مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه طور الثالث في العلوم التجارية سطيف 01.

هدفت الأطروحة إلى دراسة واقع التدقيق الداخلي في الشركة الجزائرية من خلال قياس مدى إسهامه في إدارة المخاطر في مجموعة من الشركات الجزائرية، وقياس مدى انعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، وهذا في ظل التطور الذي عرفه نشاط التدقيق الداخلي واعتباره من الضروريات التي أصبح يرتكز عليها التطبيق السليم لحوكمة الشركات، حيث أصبح يستند على مدخل التقارب مع المخاطر في إدارة أنشطته، من اجل تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر في الشركة، وفي المقابل تحديد أولويات نشاطه حسب أهمية الخطر الذي تم اكتشافه، بالإضافة إلى حرصه على التواصل مع أطراف داخلية تمارس دورا ايجابيات في تجسيد متطلبات الحوكمة في كل مراحل عمله.

ولأنه بات من الواضح على الشركات الاقتصادية الجزائرية مراعاة هذه المتغيرات الرقابية الثلاث التدقيق الداخلي، ادارة المخاطر، حوكمة الشركات، فقد تم إجراء دراسة استقصائية على 50 شركة وعن طريق الاستبيان المتضمن ل160 سؤال وبالطريقة ريكارت الخماسية وتم توزيع 110 استبانة على عينة الدراسة، حيث توصل الباحث إلى وجود اهتمام كبير بهذه المتغيرات ووجود علاقة بينها، وأن التدقيق الداخلي يساهم من خلال مراحل الثلاث التخطيط، التنفيذ، البلاغ والمتابعة في إدارة المخاطر، وكذا تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، كما أظهرت النماذج الإحصائية المعتمدة في التحليل اتجاهين، الأول أن هذه المساهمة تكون بشكل كبير في مرحلة التنفيذ، والثاني وجود علاقة ايجابية بين دور المدقق في إدارة المخاطر ودوره في تجسيد متطلبات حوكمة الشركات. حيث كانت الفرضيات على النحو التالي:



- يُراعي المدقق الداخلي إدارة المخاطر ومتطلبات الإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجنة التدقيق عند التخطيط للتدقيق.
- يُركز المدقق الداخلي على تقييم نظم الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وممارسات الحوكمة وتحسينهم عند تنفيذ أنشطته.
- يُراعي المدقق الداخلي المخاطر وتطلعات الإدارة العليا ولجنة التدقيق عند توصيل نتائج التدقيق ويراقب الاستجابة لها.
- وجود علاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة، حيث يساهم التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات لمجموع الشركات محل الدراسة.

7-13 الدراسة الثالث عشر: دراسة سعود وسيلة 2016 بعنوان حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير المسيلة

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق ومساهمة الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسيير الجديدة التي أثبتت فعاليتها في تجارب عالمية عديدة وهذا ما أدى إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرفع من مستوى أدائها؟، حيث تم استخدام المنهج الوصي التحليلي وتم استعمال في جمع المعلومات الاستبانة وذلك من مجتمع بحث يشمل كافة المؤسسات الصيغة والمتوسطة، وتم الحصول على عينة بحث بلغت مؤسسة 162 حيث الغي 12 وأصبح لدى الباحث 150 مؤسسة واستبانة موزعة، ولتحليلها استخدم برنامج SPSS بمتوسط الحسابي والنسبة المئوية، تكرارات، معامل الارتباط، وغيرها.

وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة ويزيد من مبيعاتها، مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام، لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك.

ومن بين الاقتراحات والافاق في نظر الباحث الى وجوب إسقاط ميثاق الحكم الراشد على واقع مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

7-14 الدراسة الرابع عشر: دراسة غلاي نسيم 2015 بعنوان الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة ابو بكر بلقايد تلمسان الجزائر.

يهدف هذا البحث إلى التطرق لحوكمة الشركات المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر الركيزة الأساسية لها حيث تقوم بحماية مصالح مختلف الفئات الاجتماعية والتي لها علاقة بالمؤسسة والسبب في ذلك رجوع إلى كون البيئة التنافسية أصبحت تخضع إلى قوانين جديدة تقوم على احترام البيئة التي تعمل بها الشركة وكذا مختلف المتعاملين معها. كما تحاول الباحثة أن تبين أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف الشركة يزيد من التفاعل مع المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا سوف يزيد من منافعها الاقتصادية والأخلاقية مستقبلا.



وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة 45 مؤسسة كمجتمع دراسة تم اختيار 30 منها كعينة وزعت استمارات استبيانيه لجمع المعلومات على عددها منهج دراسة حالة لشركة انسي روية ولتحليلها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وظهرت النتائج بان المؤسسات الجزائرية لا تطبق مبادئ حوكمة الشركات ولا تتبنى معايير المسؤولية الاجتماعية.

اما فيما يخص شركة روية فكانت من نتائجها إن تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في إلزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وعلى راسهم مبدأ الشفافية والافصاح. وكذلك تطبق الشركة مبدأ آخر من مبادئها وهو فصل الإدارة عن الرقابة، فمديرها العام ليس هو رئيس مجلس إدارتها وبالتالي فمجلس الإدارة يستطيع فرض الرقابة عليه ومحاسبته.

اما فيما يخص بدراسة الاستبائية في ولاية تلمسان فقد تم التوصل الى نتيجة عدم تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات فقد كانت قيمة sig اقل من مستوى الدلالة 0.05

7-15 الدراسة الخامس عشر: دراسة بالبركاني ام خليفة 2015 تحت عنوان التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة ابو بكر بالقائد - تلمسان -

هدفت الدراسة الى دراسة التأثير المتبادل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج المنظومي ليتلاءم مع الحالات ذات التفاعلات المعقدة، كما استعملت الاستمارة الاستبيان كأداة للدراسة وكذلك الملاحظة، على عينة بلغت 297 استاذ جامعي و1017 طالب جامعي من خمس جامعات (الجيلالي ليايس، ابو بكر بلقايد، بشار، عبد الحميد ابن باديس، سعد دحلب)، كما تم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة كم اتم تحليل النتائج عن طريق برنامج المعالجة الاحصائية spss، كما تم طرح التساؤلات التالية:

- اي التدابير تمكن من تجسيد أحسن نموذج للحوكمة يخدم تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية؟
- كيف تؤثر الحوكمة على تنمية الموارد البشري؟
- كيف يؤثر المورد البشري في توجيه الحوكمة؟

كما توصلت الى مجموعة من النتائج اهمها:

ومن بين النتائج هناك تأثير متبادل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، غياب الشفافية والمشاركة وكذا نقص كبير في التجهيزات من وسائل الحديثة للإعلام والاتصال، ابراز اهمية الذكاء الجماعي على المستوى البيداغوجي الذي يعمل على دعم الحوكمة وتنمية الموارد البشرية.

7-16 الدراسة السادس عشر: دراسة براهمة كنزة بعنوان دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة مؤسسة المحركات EMO الخروب ولاية قسنطينة اطروحة دكتوراه 2014



هدفت الدراسة الى تعريف بوظيفة التدقيق الداخلي كآلية من بين الآليات التي تدعم التطبيق السليم لحوكمة الشركات، وذلك من خلال مساهمته في تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر وتكامله مع التدقيق الخارجي لضمان الالتزام بالقوانين والإجراءات الإدارية، وإبراز علاقة التدقيق الداخلي بكل من لجنة التدقيق، والإدارة العليا بهدف تحسين الأداء العام للشركة، ضمان الالتزام بالإفصاح والشفافية، دعم المساءلة وادخال تحسينات على الاساليب الادارية والرقابية لتحقيق قواعد ممارسة الإدارة الرشيدة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاعتماد على المقابلة واستمارة البحث كتقنيات في جمع البيانات الميدانية كما تكونت عينة الدراسة من كل المدرء الرئيسيين وعددهم عشرة مدرء اما المدقق الداخلي فقد تمت معه المقابلة واستعمل الباحث التكرارات المتوسط الحسابي النسبة المئوية كأساليب إحصائية.

وقد اسفرت هذه الدراسة على النتائج مختلفة منها ان: وظيفة التدقيق الداخلي تعتبر آلية جوهرية لدعم حوكمة الشركات إذا أُحسِنَ استخدامها ودُعِمَتْ بآليات أخرى مثل التدقيق الخارجي، لجنة التدقيق، وغيرها وتبين من الدراسة الميدانية بأن ضعف وظيفة التدقيق الداخلي في بعض المجالات من بينها إدارة المخاطر، يعتبر من بين المعوقات أمام نجاحها.

عدم وجود لجنة تدقيق بالمؤسسة بالرغم من أهميتها يسبب بعض الخلل في أداء وظيفة التدقيق الداخلي واستقلاليتها وموضوعيتها، مما يعرقل مساهمته في التطبيق السليم للحوكمة بالمؤسسة.

تسعى المؤسسة محل الدراسة الى تطبيق مبادئ الحوكمة الا ان هناك عوائق كميثاق الحكم الراشد الذي يقف اما تطبيق الفعلي للحوكمة بشكل فعال.

ضعف وظيفة التدقيق الداخلي في دعم تطبيق السليم للحوكمة بحيث تقف امامه بعض العراقيل والمعوقات ومن بينها ضعف تأهيل المدقق الداخلي وكذا غياب لجنة تدقيق بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما ينفي الفرضية 3 ومنه انه لا يتم تطبيق الحوكمة بالشكل الكافي والوافي.

الفرضيات:

- حوكمة الشركات تتضمن علاقات تعاقدية تربط الشركة بأصحاب المصالح.
- تضاعف الاهتمام بمهنة التدقيق الداخلي بعد تعدد الأزمات الدولية، وبرز دورها المهم في تطبيق حوكمة الشركات، من خلال تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركة.
- تعتمد وظيفة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة بمؤسسة المحركات محل الدراسة بشكل مقبول.

7-17 الدراسة السابع عشر: دراسة صالح بن إبراهيم الشعلان (2008) تحت عنوان "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.



حيث هدفت الدراسة لتعرف على مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة بسوق الأسهم استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب مسحي، إما مجتمع الدراسة فشمّل جميع الشركات المساهمة في سوق الأسهم السعودي وعددها 46 شركة معتمداً على الاستبانة كأداة.

توصلت الدراسة إلى:

57.1- فقط من الشركات لها قسم معني بتطبيق ومتابعة الحكومة.

- هناك عدد كبير من مفردات الدراسة بلغ عدد 61.9% لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال الحوكمة أما عن أهم دوافع تطبيق الحوكمة بشركات المساهمة هي تنفيذ لائحة صادرة عن هيئة سوق المال والرغبة الصادقة من الشركة على أن يكون المساهمون على دراية تامة بما يحصل بالشركة، وأهم عوامل نجاحها: إدارة الشركة تلتزم بتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها، ولجان مراجعة تتسم بالاستقلالية التامة، وجود ضمان لفعالية الرقابة الإدارية.

7-18 الدراسة الثامن عشر: دراسة عزيزة عبد الله طيب بعنوان دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، معهد الدراسات العليا التربوية مجلة العلوم التربوية العدد الثاني ج 2 افريل 2018 جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة الى وضع الأطر المفاهيمية للحوكمة الرشيدة بالجامعات بدا من الخلفيات الفكرية لهذا المفهوم وتحليل ابعاده بالإضافة الى رصد اهم المعوقات تطبيقها، وتحليل نماذج الجامعات ذات التصنيف العالي فيما يخص الحوكمة، والتوصل الى استراتيجية لتطبيقها بناء على ما رصده من معوقات وتحدد السلوكيات المهنية والاخلاقية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.

ولتحقيق هذه الاهداف استعمل الباحث المنهج الوصفي على جامعات السعودية الحكومية بالمملكة العربية السعودية من بينهما جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية وجامعة ام القرى.

حيث توصل الدراسة الى مجموعة من المعوقات من بينها يأتي المناخ التنظيمي العام على وجهات وقدرات اعضاء الاسرة الجامعية، غياب ثقافة الابداع وتبني التغيير لدى الافراد، اتباع مركزية اقل في صنع اتخاذ القرارات وكذا توجهها الى تلبية احتياجات الطبقات الفقيرة والمحرومة.

غياب الحوكمة ومتطلباتها كان من العوامل التي ادت الى قصور جودة الاداء الجامعي.

ضعف الهيكل التنظيمي الذي يتواءم مع المستجدات الحالية والحوكمة.

غياب ثقافة المساءلة خاصتا فيما يتعلق بالمركز الوظيفي.

طرح استراتيجية بعنوان تصور لاستراتيجية تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات السعودية من خلال نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات وذلك من خلال خطة استراتيجية واضحة المعالم.



ومن بين المقترحات وضع إستراتيجية تقوم على تفعيل الاستفادة الامثل من الامكانات الفكرية والثقافية، والعمل على تفعيل اسس الحوكمة الرشيدة النابعة من العقيدة الاسلامية والاخلاق الفاضلة ونشر ثقافة المساءلة، والعلم على مشاركة الافراد والعاملين في صنع القرارات.

7-19 الدراسة التاسع عشر: دراسة حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم بعنوان نموذج مقترح للحوكمة في ادارة المؤسسات الرياضية.

يهدف البحث الى وضع نموذج مقترح للحوكمة في ادارة المؤسسات الرياضية وذلك من اجل تهيئة المناخ الملائم للعمل وتحقيق التوازن بين حقوق المستفيدين والمساهمين من ناحية وتحقيق الشفافية بين ادارة المؤسسة الرياضية وجميع الاطراف ذات العلاقة بنشاطها.

وعيه استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي من مجتمع دراسي يتكون من (وزارة الشباب والرياضة - الاتحادات الرياضية - الاندية الرياضية - اندية الشركات)، حيث تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية من الادارات المركزية لكل من الاداء الرياضي، الخدمات المساعدة، الرقابة والمعايير، شؤون مكتب زوارة الشباب والرياضة وكذا اعضاء الاتحادات الرياضية والاندية الرياضية بواقع 35 فرد للدراسة الاستطلاعية و122 فرد للدراسة الأساسية، وباستخدام ادوات جمع البيانات تمثلت في استمارة الاستبيان متكون من 6 محاور من بينها محور لإدارة المخاطر والاطار العام وكذا المراجعة الداخلية والخارجية ومحور لعناصر الشفافية والافصاح حيث توصل الى النتائج التالية:

للمؤسسة هيكل تنظيمي معتمد ومعلن مما يسمح في تحديد حجم الهرم التنظيمي، عدم وجود توصيف وظيفي واضح ومعلن لجميع العاملين، وجود خطة استراتيجية واضحة ومدعمة وقاعدة بيانات يمكن الاستعانة بها بشكل دوري وتفويض للسلطات والاهتمام به، ضعف دوار المؤسسة في نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات الصقل لمهارات جميع العاملين، لإدارة المخاطر دور في المؤسسات الرياضية من خلال المساعدة في التقليل من التوترات والقلق الذي يستنزف طاقة الافراد، هناك دور ايجابي للمراجعة الداخلية يؤدي الى كشف الاخطاء في السجلات والدفاتر وفي تحقيق صحة المعاملات المالية، دور الفعال للمراجعة الخارجية في تقييم القوة التنافسية للمؤسسة، وجود دور ايجابي وفعال للشفافية الافصاح داخل المؤسسات الرياضية من خلال الزام المؤسسات الى وضع لوائح الداخلية في ضوء لوائح العمل بالهيئات من اجل تحقيق الاهداف الموضوعية.

وفي الاخير قام الباحثان بمجموعة من التوصيات من بينها: نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات الرياضية واجراء الدراسات العلمية عن الحوكمة وتأثيرها في المجال الرياضي.

7-20 الدراسة العشرون: دراسة للباحثين بودوشن ياقوتة ونبيلة دحمان زناتي (2016): "بعنوان حوكمة شركات كرة القدم بين الواقع والمأمول- نماذج من شركات كرة القدم الأوروبية (الأندية المحترفة لكرة القدم)" -جامعة البويرة.



وقد هدفت الورقة البحثية إلى الإجابة على الإشكال المطروح والمتمثل إبراز واقع الحوكمة الرياضية في شركات كرة القدم بصفة عامة وشركات كرة القدم الأوروبية (الأندية المحترفة الأوروبية) من خلالها توضيح مبادئها لتحقيق كفاءة على مستوى إدارة النادي وحفز لاعبي النادي، وإلى جانب هذا الهدف الرئيس، فإنه توجد مجموعة من الأهداف الجزئية التي سنحاول تحقيقها ومن جملتها:

- تحديد معالم حوكمة الشركات وإبراز مبادئها.
- إبراز الجوانب المهمة في الحوكمة الرياضية.
- إسقاط مبادئ الحوكمة الرياضية على شركات كرة القدم لاستخلاص مدى تحقق مبادئ الحوكمة الرياضية على مستواها. أتمد في هذا البحث على المناهج الآتية:
- المنهج الاستقرائي: اعتمده لبيان ماهية حوكمة الشركات الرياضية من خلال استقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري الرياضي والمتعلقة بموضوع البحث، وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

- المنهج الوصفي الاستنباطي: واعتمده لعرض المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الرياضية في شركات كرة القدم الأوروبية، أما المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي لاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة للحوكمة الرياضية والحوكمة شركات كرة القدم، وبعدها إسقاط الجزء النظري على التطبيقي (واقع تطبيق الحوكمة الرياضية في شركات كرة القدم الأوروبية)، وهذا لاستخلاص عصاره تطبيق هذه الآليات. وقد توصلت إلى:

- نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق أهدافها لا يقف فقط عند إصدارها، وإنما يعتمد على جدية التطبيق ونفاذ آثارها وتبني ثقافة الحوكمة.

- تعتبر حوكمة الشركات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالشركات الرياضية عموماً وشركات كرة القدم خصوصاً، وهذا من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئ القائمة على الإفصاح والشفافية وبقية مبادئ الحوكمة.

- مساعي حثيثة من طرف الرابطة الإسبانية المحترفة وكذا الرابطة الإنجليزية المحترفة لتعزيز مبدأ الشفافية في التعاملات المالية ما بين الأندية بحيث يكون الموقف المالي الحقيقي لكل ناد واضحاً ولن يكون بإمكان أي جهة تملك معلومات غير صحيحة للمستثمرين الرياضيين.

- حرص إدارة النوادي الأوروبية المحترفة على توفير البدائل خلال إنجاز استراتيجياتها والموازنة بين تنفيذ استراتيجية صناعة نجوم كرة القدم وما تستلزمه ميزانياتها المالية لذلك بغرض تعزيز مبادئ الإدارة الرياضية الرشيدة بوضع أطر حوكمة رياضية واضحة لشركات كرة القدم وتعزيز سياسات المشاركة والشفافية والرقابة ضمن بيئة عمل شركات كرة قدم الداخلية والخارجية بما يدفع عجلة تطورها.

7-21 الدراسة الواحد وعشرون: دراسة لمحمد مجدي سيد شوشة (2013) تحت عنوان "حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد" وتمثلت الدراسة في كتاب من دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، طبعة أولى مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة مع وضع تصور مقترح لها، تم استخدام المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) على



المجتمع المتمثل في رئيس وأعضاء اللجنة العليا للحكام والبالغ عددهم 3، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية للحكام والبالغ عددهم 51، والحكام المسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد حتى نهاية الموسم 2008/2007 والبالغ عددهم 613 حكم، أما العينة فاخترت بطريقتين العمدية بالنسبة لعينة اللجان وعددها 36 فرد، العشوائية بالنسبة لعينة الحكام والبالغ عددهم 06 حكم، استعان الباحث في استيفاء بيانات الدراسة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة: مبدأ حفظ الحقوق: يوجد اهتمام من قبل اللجنة العليا للحكام بحل مشكلات اللجان الفرعية إلا أنهم لا يحصلون على تعويضات مناسبة عند الإصابة.

مبدأ دور الأطراف المشاركة في الأداء: مجلس إدارة الاتحاد المصري لا يحرص على الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الرياضية عند رسم السياسات الإدارية.

مبدأ الإفصاح والشفافية: يتم عرض مشكلات اللجان الفرعية على اللجنة العليا في إطار الشفافية والوضوح.

وأوصى الباحث بضرورة تبني فلسفة حوكمة الإدارة باللجان المختلفة للاتحاد المصري.

7-22 الدراسة اثنان والعشرون: دراسة حسن أحمد الشافعي (2009) "متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي" دراسة منشورة في كتاب، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر.
هدفت الدراسة إلى التعرف وتحديد متطلبات الحوكمة لتطبيقها في إدارة المؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي من خلال:

- تحديد مفهوم وأهمية والحاجة لحوكمة إدارة المؤسسات الرياضية.
- المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في إدارة المؤسسة الرياضية.
- عوامل تحسين حوكمة المؤسسات الرياضية.
- الرقابة لحوكمة المؤسسات الرياضية.

استخدم المنهج الوصفي المسحي "والتحليل الارتباطي المقارن"، مجتمع الدراسة تمثل في الإدارة العليا المتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة الرياضية وهم مجالس إدارات كل من "المجلس القومي للرياضة اللجنة الأولمبية المصرية، الاتحادات الرياضية المصرية وعددها 24 اتحادا رياضيا، الأندية الرياضية عددها 1188 ناديا، مراكز الشباب وعددها 4457 مركزا، والمستفيدون من اللاعبين واللاعبات من الاتحادات الرياضية المذكورة، المدربين والإداريون في الأندية ومراكز الشباب السابقة الذكر.

- العينة الأساسية (الإدارة العليا) للدراسة 448 فردا، أما العينة الأساسية للمستفيدين 398.

استعمل الباحث المقابلة الشخصية مع بعض الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الرياضية والمستثمرين وذلك للتعرف على واقع إدارة المؤسسات الرياضية المختلفة، وكذا استعمل استمارة استبيان على عينة من الإدارة العليا وعددهم 398 فرد و 50 مستثمر إضافة إلى 398 مستفيد وبعد مناقشة النتائج توصل الباحث إلى:

- بالنسبة إلى مفهوم وأهمية والحاجة إلى الحوكمة اتضح من آراء عينة الدراسة أن مفهوم حوكمة المؤسسات الرياضية يعتمد على المشاركة وتطبيق اللامركزية والشفافية والمساءلة والتجاوب في مجالات التربية البدنية والرياضية، أما



أهميتها فتركز في تواجدها لاحتياج المؤسسات الرياضية للمنافسة ورأس المال للتغلب على الفساد وسوء الإدارة وجذب المستثمر ولحماية أهداف ومصالح المؤسسة الرياضية والمستثمر.

المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية هي ضمان حقوق الأعضاء من الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة، المعاملة المتساوية بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة، تحديد دور أصحاب المصالح الإفصاح والشفافية.

- عوامل تحسين حوكمة المؤسسات الرياضية بتطبيق مبادئ كريدي ليونيه يعتمد على الانضباط بوسائله المختلفة، الشفافية بطرقها المختلفة، الاستقلال، المسؤولية، المحاسبة عن المسؤولية والعدالة.

- اما الرقابة لحوكمة المؤسسات الرياضية فاتضح من آراء العينة أنها مهمة لأنها تعكس الأمور القائمة بالمؤسسات نتيجة العوامل التاريخية والاجتماعية والاقتصادية، وتعكس الثقافة المنفردة للمؤسسة الرياضية والتعرف على التأثير الحقيقي لمجالس إدارة المؤسسات الرياضية، كما اتضح من آراءها إمكانية تطبيق الحوكمة في النظامين هما الأمريكي والألماني.

حجم الممتلكات وطبيعة المنافع التي تؤول إليهم

- تخطيط الاستراتيجي وهيكل تنظيمي وموارد بشرية ومالية اتضح انها مهمة للغاية لنجاح حوكمة أما عن الوصايا التي يعتمد عليها لتطبيق حوكمة المؤسسات الرياضية هي:

- إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لإدارة المؤسسة.

- التوازن بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية بالمؤسسة.

- وضع آلية لتحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة.

- السعي الى ضم مرشحين من ذوي الخبرة والنزاهة في تخصص المؤسسة والاتصالات. زيادة درجة الاداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات والوقت المخصص لإعدادها.

- تحديد الحد الأدنى لملكية أعضاء الإدارة من أسهم.

23-7 دراسة ثالث وعشرون: سوني فاليرو Sweeney-Vallario عام 2002 بجامعة نيويورك "الولايات المتحدة الأمريكية" استهدفت تكوين إطار لتطوير فعالية حوكمة إدارة الشركات، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واختيرت عينة البحث عشوائيا من بين العاملين بالشركات المقيدة أسهمها في بورصة نيويورك للأوراق المالية، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة وأهم نتائجها هي أن الرقابة الفعالة والمساءلة تعدان من الوسائل الهامة لتطبيق حوكمة إدارة الشركات.

8- التعليق على الدراسات المرتبطة بالبحث:

من خلال عرض الدراسات السابقة والمتشابهة التي تناولت الحوكمة بمتطلباتها وتطبيقها وكذا الادارة الرياضية تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ولكل منها مميزاتا وخصائصها والبيئة التي طبقت عليها والتي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد عرض الباحث هذه الدراسات بترتيب زمني من الدراسات الحديثة إلى



الدراسات القديمة، كما عرض الباحث الدراسات التي تتحدث على متطلبات الحوكمة والأبحاث التي تطرقت إلى تطبيق الحوكمة كلاً على حدا، وقد كان من الدراسات ما له علاقة بموضوع البحث، فالدراسات التي تناولها الباحث كلها تصب في مصب واحد هو أن موضوع الحوكمة يعتبر من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

أن كل من هذه الدراسات سواء رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه وبعض البحوث المنشورة، قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة سواء كانت متعلقة بتطبيق الحوكمة أو احد متطلباتها وكذا الادارة الرياضية وذلك سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذه المتغيرات، أو العوامل المؤثرة فيها، كما أكدت جميع الدراسات السابقة على فعاليتها بصفة عامة، وفي الإدارات بصفة خاصة، حيث تسهم في إحداث التغير ورفع مستوى التسيير على المستوى الفرد والمنظمة، وتحقيق الرضا لدى العاملين أو من لهم علاقة بالإدارة بكافة الاطراف، كما أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في تعزيز الحوكمة من خلال تهيئة الظروف المناسبة لمختلف المتطلبات الاساسية، والذي يترتب عليه تحقيق الاهداف المنشودة التي وضعت من اجلها الادارة ومنه تحقيق غايات الاطراف ذات العلاقة بها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

8-1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المرتبطة بالبحث:

• من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي حيث تشابهت مع أغلب الدراسات من بينها سايح نوال 2016، ودراسة محمد البشير بن عمر 2017، ودراسة خرخاش جميلة 2018، و دراسة حسن احمد الشافعي 2009 المنشورة في كتاب بمصر، وكذا دراسة بن ابراهيم الشعلان 2008 بالمملكة العربية السعودية، وكذا دراسة سوني فاليرو بجامعة نيويورك الولايات المتحدة الامريكية 2002، واختلفت فقط مع دراسة "رحوي حسينة 2018" التي استخدمت بالإضافة الى المنهج الوصفي المنهج التاريخي في سرد المراحل ولم تختلف مع أي دراسة من الدراسات الباقية نظراً لأن كل الدراسات في هذا الموضوع اتبعت المنهج الوصفي.

• من حيث المجتمع والعينة:

➤ من حيث المجتمع:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الإداريين بمقر مديريات الشباب والرياضة لكل من ولايات (البويرة، سطيف، البرج بوعريج والمسيلة)، لتتفق مع الدراسات في مقر الدراسة التي استهدفت الموظفين في مجال التسيير الرياضي مثل: دراسة "فرحي عبد العزيز 2019" من جامعة المسيلة، والذي استهدف مديريات الشباب والرياضة، ودراسة "ساسي بوعزيز 2018"، والذي استهدف الادارة الرياضية الجزائرية، في حين اختلفت مع باقي الدراسات والتي استهدفت الموظفين والاداريين في مجالات أخرى "الصناعي، الخدماتي، التجاري.... إلخ".



➤ من حيث العينة:

استهدفت الدراسة الحالية اسلوب المسح الشامل في اختيار العينة، لتتفق هذه الدراسة مع دراسة "فرحي عبد العزيز 2019" والذي استعمل اسلوب المسح الشامل من مجتمع المتكون من مديريات الشباب والرياضة بالجزائر.

في حين اختلفت هذه الدراسة مع سايح نوال بجامعة سطيف، من جامعة المسيلة والذي اعتمد في دراستها على عينة عشوائية بدراسة استقصائية، واختلفت أيضاً مع دراسة "رحوي حسينة 2018" والتي اعتمدت على عينة عشوائية الطبقية من جمعيات المجتمع المدني في بلدية شتوان، كذلك اختلفت مع دراسة "سعود وسيلة 2016" الذي اعتمد على عينة عشوائية من مجتمع متكون من 162 مؤسسة متوسطة وصغيرة بالجزائر، وكذا دراسة "زيبيدي البشير 2017" الذي استخدم ايضا اسلوب العينة العشوائية البسيطة، وشهدت الدراسات السابقة اختلافا وتتوعاً في اختيار مجتمع الدراسة.

• من حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات المرتبطة في استخدامها للاستبيان على شكل مقياس ليكارت الخماسي التدرج مثل دراسة سايح نوال 2016 جامعة فرحات عباس سطيف، وكذلك دراسة رحوي حسينة 2018 جامعة تلمسان، ودراسة محمد البشير بن عمر 2017 جامعة ورقلة، ودراسة خرخاش جميلة 2018 جامعة المسيلة، ودراسة هشام بورمة 2017 جامعة المسيلة،

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي استخدمت الاستبيان وفقاً للتدرج الثلاثي على طريقة ليكرت من بينهم دراسة براهيمة كنزة 2014 جامعة قسنطينة، وتريش حسينة 2017 جامعة سطيف، وكذلك اختلفت مع دراسة غلاي نسيمة 2015 جامعة تلمسان، زحاف صونيا 2018 جامعة ورقلة والتي تم استعمال فيهما استبيان وفق الطريقة المغلقة.

• من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية حيث كانت الدراسة الميدانية في مديريات الشباب والرياضة لكل من ولايات البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف، لتتفق مع الدراسات التي استهدفت الاداريين في مجال التسيير الرياضي مثل: دراسة حسن أحمد الشافعي التي هدفت للكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري والعربي، كما تشابهن مع دراسة كريم محمد الحكيم و احمد الشافعي والتي هدفت الى اقتراح نموذج للحوكمة في ادارة المؤسسات الرياضية ، و دراسة "المحمد مجدي سيد شوشة " هدفت إلى التعرف على الواقع الفعلي للسياسات الإدارية الحالية التي تقوم عليها لجان الحكام بالاتحاد المصري لكرة اليد في ضوء مبادئ الحوكمة مع وضع تصور مقترح لها .



في حين نرى أن دراسة "صالح بن إبراهيم الشعلان" هدفت للتعرف على مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم بالمملكة العربية السعودية، ودراسة "عزيزة عبد الله طيب" والتي هدفت الى القيام بدراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، ودراسة "زحاف صونيا" التي هدفت في تحري و اختبار اثر الالتزام بمتطلبات الحوكمة في البنوك العاملة في الجزائر على كل من ممارسات التلاعب بالأرباح وجودتها جامعة قاصدي مباح ، وايضا دراسة "امل سكور" والتي هدفت الى معرفة أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر، كما دراسة "هشام بورمة" سعت هذه الى تعميم وتعميق المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية و معرفة مدى التزامها بتطبيقها

• من حيث الموضوع:

ركزت الدراسة الحالية في موضوعها العام على معرفة متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية، وتشابهت من حيث الموضوع مع دراسة الدكتور "حسن احمد الشافعي" التي ركزت على متطلبات تطبيق الحوكمة.

واختلفت مع دراسة "صالح بن ابراهيم الشعلان" والذي كان موضوع دراسته مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم بالمملكة العربية السعودية، واختلفت ايضا مع دراسة "سايق نوال" بعنوان مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر، ودراسة "عزيزة عبد الله طيب" بعنوان دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، كما اختلفت مع بقية الدراسات السابقة والتي ركزت في موضوعها على أحد المتغيرين كدراسة "تريش حسيبة" بعنوان دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات الجزائرية، ودراسة "خرخاش جميلة" بعنوان اثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل انظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية.

• من حيث البيئة المكانية والحدود الدراسية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الجزائرية في مقر مديريات الشباب والرياضة لولايات البويرة، المسيلة، برج بوعريج وسطيف، لتتنابه من حيث البيئة مع عدة دراسات منها دراسة كل من "زحاف صونيا، امل سوكور، لخضر لعروس، نبيل قبلي، زيدي البشير، سعود وسيلة، ساسي بوعزيز، فرحي عبد العزيز، هشام بورمة، خرخاش جميلة"، واختلفت مع بقية الدراسات الأخرى كدراسة "عزيزة عبد الله طيب" بالمملكة العربية السعودية، ودراستي كل من الدكتورين "كريم محمد الحسين واحمد حسن الشافعي" بمصر، ودراسة "سوني فاليرو" بالولايات المتحدة الامريكية، ودراسة "الصالح بن إبراهيم الشعلان" بالمملكة العربية السعودية، ودراسة كل من "حسن احمد الشافعي" بمصر، ودراسة "أوليو Avolio" الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك دراسة "المحمد مجدي سيد شوشة" بمصر.

8-2 استفادة الباحث من الدراسات المرتبطة بالبحث: من خلال الدراسات المرتبطة بالبحث استفاد الباحث ما يلي:



- كان للدراسات المرتبطة بالبحث فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة وضبط مشكلة البحث وفروض الدراسة بشكل دقيق.
- الاستفادة من المادة العلمية في اعداد الجزء النظري عن طريق التعرف على المراجع العلمية الخاصة بمتغيرات الدراسة.
- ضبط المنهج المناسب الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة وهو المنهج الوصفي.
- التعرف على أهم المحاور التي تتعلق بالحوكمة وكذا متطلباتها والادارة الرياضية.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة تمثل هذا المجتمع.
- ضبط عبارات الاستبيان الخاصة بالدراسة من خلال الاطلاع على جل الاستبيانات المستعملة في هذا الصدد.
- تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة.
- الاطلاع على الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسات المرتبطة بالبحث ومحاولة الإستعانة ببعضها والتي تتماشى مع فرضيات الدراسة.
- الاستفادة من أهم النتائج واقتراحات الدراسات المرتبطة ومحاولة مقارنتها مع معطيات نتائج التي خرجت بها دراستنا وتوظيفها في المناقشة والتفسير.

8-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات المرتبطة بالبحث:

في ضوء مراجعة الباحث للدراسات المرتبطة بالبحث وجد تنوعاً في الاتجاهات البحثية للدراسات في موضوع متطلبات الحوكمة وتطبيقها وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تطرقت إلى دراسة موضوع الحوكمة، إلا أنها لم تتطرق إلى المتطلبات بالشكل الوافي والكافي وان أغلبها أجريت في الخارج أي أنه لم تجرى أي دراسة في الجزائر على متطلبات تطبيق الحوكمة، كما اختلفت أيضاً من حيث البيئة الدراسية أو مكان إجراء الدراسة فمختلف الدراسات المرتبطة بالبحث طبقت على الموظفين في البنوك والمؤسسات والمنظمات العربية والأجنبية، أما دراستنا فقد طبقت في مديريات الشباب والرياضة وهي هيئة رياضية مكلفة بالرياضة على المستوى المحلي وتتولى الاشراف والرقابة على الهيئات والجمعيات ذات الطابع الرياضي، وهو اساس دراستنا التي كانت تهتم بالقطاع الرياضي في الجزائر عكس الدراسات المرتبطة التي كانت في مختلف المجالات الا الرياضي منها.

كما ركزت دراستنا الحالية على معرفة مختلف المتطلبات التي تؤدي الى تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية، حيث سعت إلى تناول موضوع متطلبات الحوكمة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية، في حين تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات المرتبطة بالبحث في دراسة العلاقة بين الحوكمة ومتغيرات أخرى مثل مبادئ والفساد الاداري، واتخاذ القرار وغيرها.

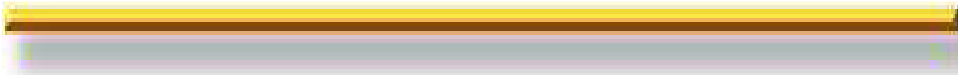


كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات المرتبطة التي تم التطرق إليها من حيث الأبعاد التي تم التركيز عليها، وذلك من خلال الربط بين متطلبات الحوكمة "الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والاخلاق، ادارة المخاطر، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد المالية، ادارة الموارد البشرية، ادارة الاصول والممتلكات، الشفافية والمسائلة" وتطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية، وهذا الربط لم يتم التطرق إليه في الدراسات المرتبطة بالبحث، حيث استخدم الباحث متطلبات الحوكمة في هذه الدراسة كمتغير اول بالإضافة إلى تطبيق الحوكمة التي استخدمت كمتغير ثاني.

الجانب النظري



الخلفية النظرية
للدراصة.



الفصل الأول:



الإطار النظري والمفاهيمي للحوكمة.





تمهيد

تعتبر الكفاءة الإدارية من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الاهداف المرجوة في الادارة الرياضية، فنجاح اي ادارة في تحقيق اهدافها لا يعتمد فقط على التخطيط العلمي والتنظيم السليم فحسب، فلا بد من آلية جديدة تتجه بالإدارة نحو الافضل، فقد صار تعبير الحوكمة من أكثر تعابير الادارية انتشارا واستخداما، فهي باختصار يمكن ان تمثل اشراك جميع الاطراف في الادارة في عملية اتخاذ القرار، كما ان أحد اهداف التي تسعى اليها هو ضمان وصول الى اعلى درجات الكفاءة في أداء العمل.

1-1 نشأة وتطور الحوكمة:

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية، ويعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي يعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الامواج والاعاصير والعواصف، وما يمتلكه من سلوكيات نبيلة وشريفة في الحفاظ على ارواح والممتلكات، وحين يعود يطلق عليه "الربان المتحكم جيدا (مدحت محمد ابو النصر، 2015، ص39)، ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة 1478 هجري في اللغة الفرنسية بمصطلح (Art ou manière de gouverner). (محمد البشير بن عمر، 2017، ص3)

يعود التطور الذي طرأ على شكل الادارة وتعدد أصنافها وكبر حجمها خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي أدى إلى فصل الملكية على التسيير، (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص21) إن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة ويعود ظهوره أولا للأمريكيين Means&Berle سنة 1932 اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابي: "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة (طالب علاء فرحان، إيمان شيجاني، 2011، ص27).

ولا علا صدور اول مقال من طرف رونالد كواس في عام 1937 يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة يليه تطرق جونز ومكلينج Jensen and Meckling عام 1976 لآليات الحوكمة (طارق عبد العال حمادة، 2007، ص10)، يبين أنها نشأت بسبب مشاكل الوكالة الناتجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات والمساهمين. (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص15).

ويمكن القول ان مصدر نظرية الوكالة التي ترجع لأعمال آدم سميث، كانت الدافع الأساسي لما تثيره من تساؤلات، حول عدم فعالية الشركات المساهمة التي يسيرها أعوان غير مالكين الأمر الذي يجعلهم لا يشعرون بالتحفيز في أداء مهامهم، (عبد الحميد بن الشيخ الحسين، 2008، ص17) ذلك لان هؤلاء المديرين يقومون بإدارة اموال الغير وليس اموالهم الشخصية (محمد البشير بن عمر، 2017، ص3).



وفي اعقاب سنة 1987 ونتيجة للتقارير الاحتمالية اصدرت لجنة حماية التنظيمات الادارية او اريدواي تقريرها (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص22) المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس الإدارة (نوال بن عمارة، 2013، ص04).

أما عن بداية استخدام مصطلح الحوكمة فكان مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص 16) فهو الذي فرض نفسه قصرا وطواعية، حيث فرضته الظروف غير المستقرة من اضطرابات مثيرة وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال وكذا الإدارات فيما يتعلق بالمؤسسات (أحمد شريف، 2018، ص 15).

فقد أخذت حوكمة الشركات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وافلاسها والفضائح المالية عن كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي **Co-operation and Development Organisation for Economic** وهو أول اعتراف رسمي بذلك المفهوم (حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، 2012، ص 04).

1-2 أسباب ودوافع ظهور الحوكمة:

1-2-1 أسباب ظهور الحوكمة:

يمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بالحوكمة في: (خيرة الداوي، ربيعة بن زيد، 2013، ص 4-5)

- إفرازات العولمة و صعوبة مراقبة العمليات من طرف المعنيين (غضبان حسام الدين، 2018، ص30).
- سيطرة المديرين التنفيذيين على المؤسسة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم (غضبان حسام الدين، 2018، ص30).
- شروع ظاهرة الفساد عالميا، يتحتم التفكير في اليات تجعل من الانظمة اكثر شفافية(مدحت محمد، 2015، ص42)
- طموحات اقتصادية للدول التي تعمل على استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو ممكنة (صبايحي نوال، 2013، ص 05).
- صدر قانون يهدف الى حماية الاموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية في 2004 من خلال اتفاقية بازل 1و2 وحدد اخر اجل لتطبيقه في 2007.

-صدر التشريعات والتقارير المتضمنة مبادئ تطبيق حوكمة المؤسسات (سعود وسيلة، 2016، ص 5) .



الأحداث الدولية وتبعاتها أدى الفساد الذي تغشى في المجال الاقتصادي والمالي إلى سلسلة من الانهيارات، وحالات الإفلاس العديدة لكبريات الشركات في العالم (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص30) والتي نذكر منها:

- ✓ إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 م، بحجم خسائر بلغت 60 مليار دولار أمريكي.
- ✓ انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية 1994 م، بخسارة قدرت بمبلغ 149 مليار دولار.
- ✓ الأزمة التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997 ادت الى افلاس بعض الشركات مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة.
- ✓ وكذلك أزمة WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م والتي لها سبعون فرعا في 65 دولة (Alamgir, M, 2007, p15)
- ✓ وانهيار شركة انزون عام 2001 التي تعمل في مجال توزيع الغاز الطبيعي بأرباح حققتها 1998 تقدر بـ 10 مليار دولار (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص31) و بأصول تقدر قيمتها بـ 4.63 مليار دولار الامر الذي شكل اكبر افلاس لشركة امريكية (احسان بن صالح المعتاز، 2008، ص 263).
- ✓ انهيار بنك بارنج الانجليزي عام 1995 بخسارة تقدر بمبلغ 3.1 مليار دولار طبقا للوائح في البورصة النقدية الدولية بسنغافورة (طاهر قشي، 2008، ص 205).

1-2-2 دوافع ظهور الحوكمة:

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين، وضعت الحوكمة على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والادارات المالية الدولية والناشئة (مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدون تاريخ نشر، ص3) حيث أظهرت التحقيقات أن العامل المشترك بين كل هذه الانهيارات هو الفساد في شتى صوره وان الاهتمام المتزايد يتجلى في الصور التالية: (محمد خالد المهاني، 2007، ص3-4) .

- ✓ التحوّل إلى نظام اقتصاد السوق (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص29).
- ✓ تحقيق معدّلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.
- ✓ تزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود.
- ✓ ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، مثل أزمة شركة إنرون (Enron) 2001
- ✓ استغلال المناصب من اجل الثراء ادى ذلك الى صدور قانون سارتنز أوكسلي Sartanes-Oxely ACT في عام 2002 يجرم ذلك.

وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص34)

- الفصل بين الملكية والإدارة بالتزامن مع الرقابة على الاداء.
- الحاجة الى وضع هيكل يتم من خلاله تحديّد أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- ضمان الحصول المساهمين جميعهم على معاملة عادلة.



- المساعدة على رفع درجة الثقة لجلب الاستثمارات مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- ضرورة التكامل مع البيئة القانونية والتنظيمية والادارية للشركة.
- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة (عبيد سعد المطيري، 2004، ص108).

1-3 الأطراف المعنية بالتطبيق السليم للحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسية تساهم في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة ، تتمثل في (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص102).

أولاً: المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال او اعانات او اي شيء ذو فائدة للشركة (عمار عصام السامرائي، 2013، ص 288) على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبلها، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص16) .

ثانياً: مجلس الإدارة: وهم من يمثلون مختلف الاطراف مثل أصحاب المصالح، المساهمين وغيرهم، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يتميزون بنوعين من الواجبات وهما :واجب العناية اللازمة والاخلاص في العمل من خلال بذل الجهد واتخاذ القرار الصائب والالتزام بالقوانين (نصر علي عبد الوهاب، 2007، ص20).

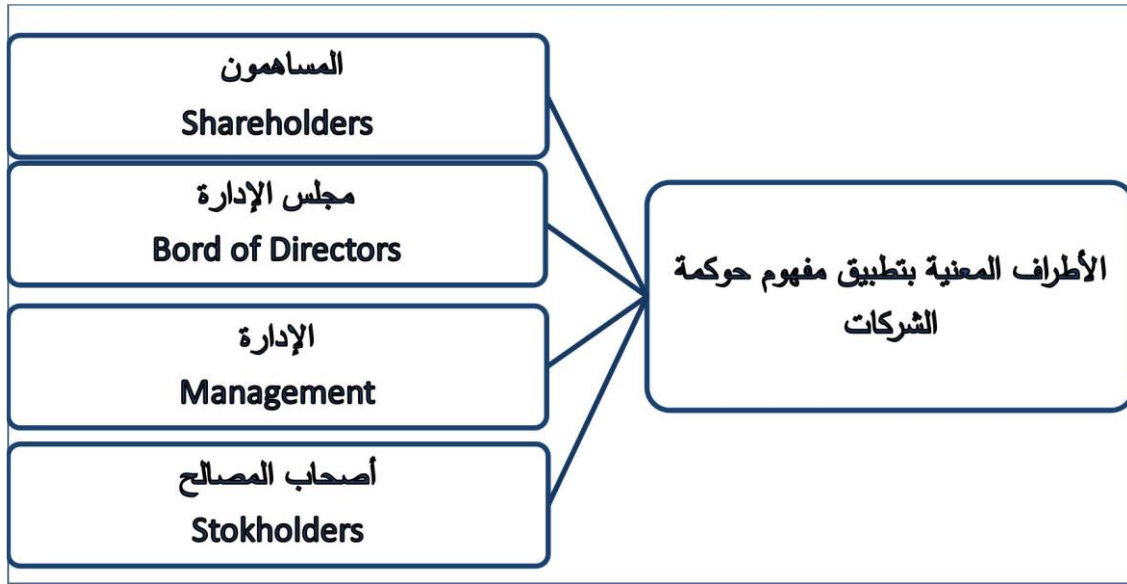
ثالثاً: الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص104).

رابعاً: أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة (أحمد جميل، محمد سفير، 2012، ص7).

وكذلك يمكن إضافة اللوائح القانونية والأعراف السائدة: والتي تشمل الضوابط والاحكام القانونية والأعراف والمبادئ الراسخة والمستقرة في أعماق المجتمع وجذوره وكذا مؤسساته وأبرز مثال على هذا ماه ملاحظ في كاس العالم 2022 في قطر وبكيفية ترسيخ الفكر العربي من خلال منشئاتها في الملاعب الرياضية وافكارها ملعب الخيمة الذي يبرز الأصل العربي والطريقة التي اعجبت الجميع في تصميمه واصالته بعرف سائد اصيل.



ويمكن توضيح الأطراف المعنية بالتطبيق السليم لحوكمة المؤسسات في الشكل التالي:



شكل رقم (01) الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص102)

1-4 النظريات المفسرة للحوكمة:

يطلق عليها النظريات التعاقدية، وهي ذات أصول رومانية، وتعود تسميتها بذلك إلى أن هذه النظريات ترى أن المؤسسة عبارة عن عقد بين شخصين أو أكثر للمساهمة في مشروع ما، وترى أن المديرين ليسوا إلا وكلاء (قاسم علي سيد، 2001، ص29) .

فمع نهاية النظرة الكلاسيكية ظهرت نظريات مختلفة في سماتها فنجد نظرية حقوق الملكية، نظرية الوكالة، ونظرية التكاليف المتبادلة تقترض أن المسير له سلوك سلبي بينما نظرية التجذر تقترض أن المسير له سلوك ايجابي، حيث درست هذه النظريات العلاقة بين الملاك والمسيرين في مكان العمل مسلطة الضوء على النزاعات الناجمة عن وجود مصالح متعارضة بين هذين الطرفين (هونغ، 1998، ص2).

1-4-1 نظرية تكاليف التبادل:

جوهرها هذه النظرية هي فرع من الاقتصاد الحديث، والتي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، وموضوع دراستها هو الفضاء التعاقدية الذي يربط المتعاقدين كما تركز أيضا على تفسير معين حسب دارون (صاحب فكرة العلاقة بين الاختيار بين المشاركة في شركة المنافسة وكفاءة أنظمة الحكم)، ألا وهو تنظيم الشركات الرائدة في خلق قيمة مستدامة والبقاء على قيد الحياة على المدى الطويل وهذا لب الفكرة التي تقوم عليها حوكمة الشركات (Gérard CHARREAU, 2004, P 03).

حيث قام باقتراحها العالم (ronard Coase) سنة 1937 في مقال بعنوان طبيعة المنشأة ثم قام كل من (Jensen et Meckling) و (Demsetz et Alchian) سنة 1972 ثم سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية، وتعتمد هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما: النظرة التعاقدية للمنظمة ومبدأ الاختيار الطبيعي بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للإدارة والتي كانت عبارة عن لعبة سوداء، وأصبح ينظر على انها مجموعة من العقود الضمنية والصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين، أما



مبدأ الاختيار الطبيعي يفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية بحيث يتم اختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل المؤسسة المتعلقة بالعقود وتسمى بتكاليف الوكالة (Frédéric Parat, 2003, P 14).

كما ان مضمونها هو إجراء المبادلات باعتبارها الوحدة الأساسية للتحليل بتقليص تكاليف المبادلات إلى أدنى حد ممكن الذي يبين وجود اداء وتسيير جيدين (Robeiz, S, 2006, p5) حيث نبه وليام سن 1985 من تكاليف الصفقات بالتركيز على سلوكيات تمثلت في العقلانية والرشاد من خلال معالجة جميع المعلومات وتنبؤ بإجراء العقود الذي طوره العلم سيمون 1947 وكذلك السلوك الانتهازي الذي تطرق اليه الشاين 1972 التي تعني استعمال مختلف الحيل (تنظيمية تكاليف ناتجة عن البيروقراطية، الرشوة،...الخ) من اجل تحقيق الاهداف (Burger, S and Goslin, 2005, p65) تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين (C.zied et j.j.pluchart, 2006,p03).

لكن من الملاحظ أن النظرية التكاليف التبادل تهمل المدراء المساهمون بالإضافة إلى انها ترى الصراع من منظور سلبي دائما و الواقع غير ذلك (محمد البشير بن عمر، 2017، ص39).

1-4-2 نظرية الوكالة Agency Theory:

ارتبطت بالمفكر ادم سميث 1776 في كتابه ثروة الامم ثم جونسون وماكلين الذين تطرقوا الى الفصل بين الملكية والتسيير (غضبان حسام الدين، 2018، ص21) تعتمد نظرية الوكالة أساسا على ثلاث عناصر يتم شرحها وتحليلها على النحو التالي وهي: (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيرا تكلفة الوكالة) .

أولا: علاقة الوكالة:

تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين (Jérémy morvan, 2005, p :29). فالمفهوم القانوني لنموذج الحوكمة الإدارية جاء من عقد الوكالة، والذي يقابله المصطلح الفني الانجليزي، هذا النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل-الوكيل (P - A) ، (أفيناش ديكست، تربعة نادر إدريس التل، 1998، ص 25) والمصطلحات القانونية الانجليزية يشير بالخصوص إلى الوكالة (mandataire) والوكيل (mandate) (محمد البشير بن عمر 2017 ص 39).

تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني (عدنان بن حيدر بن درويش، 2007، ص64).

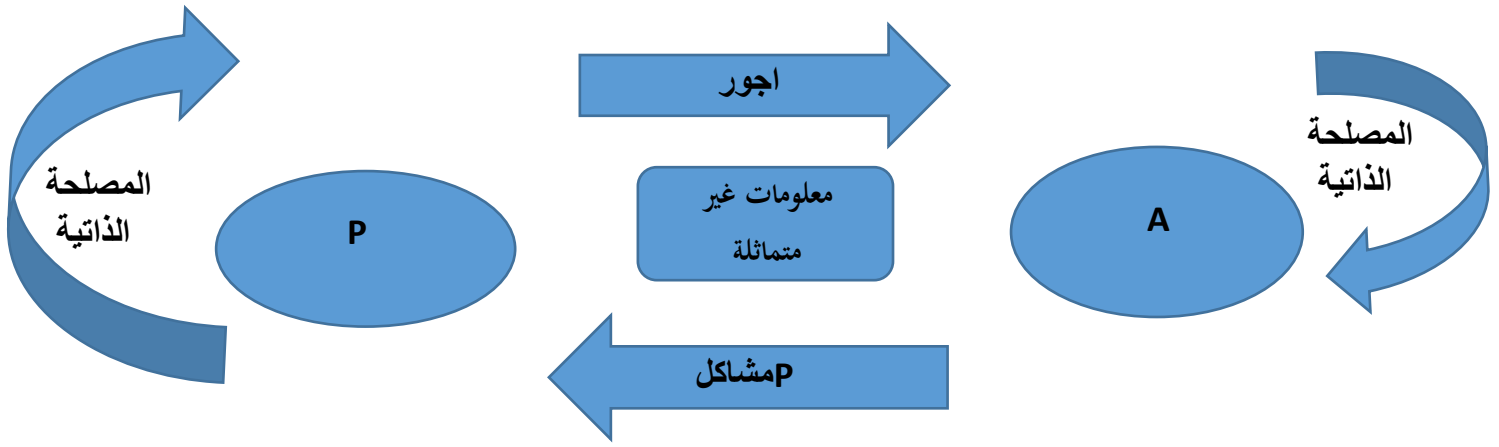
وكما تعرف بأنها العقد الذي يتم بين ملاك الشركة ومدراءها التنفيذيين، والذي ينتج عنه فوائد لكلا الطرفين (ALAGLA, SALEH, ALI, 2012, p 24).

فمنذ أن كانت وظيفة الإدارة مستقلة عن باقي الوظائف بالمؤسسة، قام المساهمون بإنشاء صيغة جديدة للرقابة على القرارات وعلى تصرف المديرين، فالعلاقة التي تربط المدير بالمساهم تم وضعها في إطار عقد Jérémy (morvan, 2005, p :31).

كما وصفت نظرية الوكالة بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض



من نشاط مكان العمل، وبالتالي يمكن دراسة سلوك الإدارة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها (طارق عبد العال حماد، 2005، ص 69).
أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك، وتتنظر هذه المقالة للمؤسسة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية (غضبان حسام الدين، 2018، ص 22). والشكل الآتي يبين المصلحة الذاتية لطرفي الوكالة الأساسيين



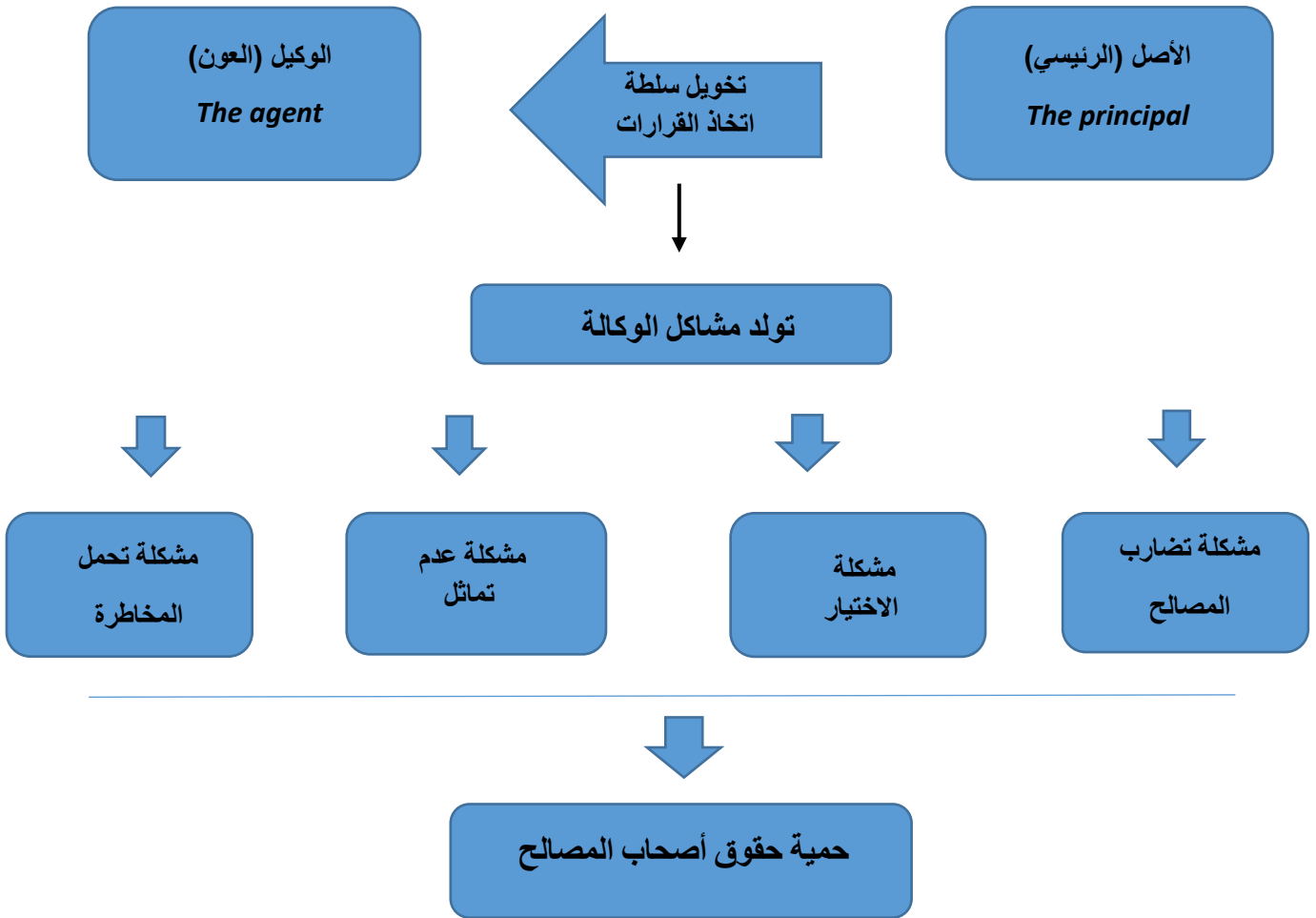
الشكل رقم (02) الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة .

خصائص نظرية الوكالة: (Michel Darbelet et autres, 2006, P 382)

- يمتلك المساهمون القوة والنفوذ.
- تختلف أهداف المساهمون والمدراء.
- العقد المبرم بين الرئيسي والعميل يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات ولا يستطيع الرئيسي التنبؤ بكل قرارات المدير.
- هناك توازي للمعلومات، فالمدراء في الميدان لهم معلومات أكثر من المساهمين.



ثانياً: مشكلة الوكالة:



الشكل رقم (03): مشاكل نظرية الوكالة (حسام الدين غضبان، 2015، ص24)

تظهر مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أنّ هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل (كتوش عاشور، نبيل حمادي، 2007).

ثالثاً: تكاليف الوكالة:

يرى جسن ومكلينج تولد ان تكاليف الوكالة تتمثل في: (حسام الدين غضبان، 2015، ص21).

تكاليف المراقبة على تصرفات الوكيل من حيث مصالحه الشخصية بالإضافة الى تكاليف الالتزام والدعم المتحصل عليه لبناء الثقة التي تعتبر هي الاساس واخيرا الخسائر المتبقية من علاوة ضعيفة، اختيار إستراتيجية غير ملائمة وغيرها من التكاليف.

1-4-3 نظرية حقوق الملكية: Property Rights Theory

هذه النظرية تأسست من طرف دمستز والسين، حيث تقوم هذه الأخيرة على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة وادائها، فهي تبحث عن فهم الوظائف



الداخلية للمؤسسات اعتمادا على هذا المفهوم وكيف يؤثر ذلك على النظام الاقتصادي حسب amann (أم خليفة بلبركاني، 2004، ص08) حيث قام كل من بجويش وفيرينت بتحليل وتقسيم حقوق الملكية الى ثلاثة أقسام كبيرة هي: (حسام الدين غضبان 2015ص24) .

أولا: حق الاستعمال: أي الحق في استعمال الشيء.

ثانيا: حق قطف الثمار: أي الحق في جني المنافع والأرباح.

ثالثا: حق التنازل للغير: وهو حق تقرير المصير (غضبان حسام الدين 2018ص27).

وتكون المؤسسة في هذه النظرية مركز تعاقد يمثل مهمة المدير فيها في تعريف طبيعة العلاقات واختيار العمال في إطار العقد الجماعي. وبناء على النظرية النيوكلاسيكية فإن تشتت حقوق الملكية هو بهدف تخفيض فعالية المؤسسة التي تعتبر مجرد سراب قانوني قائم على حقوق الملكية (أحمد خضر، 2012، ص97)

حيث أن المدير المالك يعمل على تحقيق أعلى منفعة عن طريق توجيه المجهودات نحو خدمة الهدف، على عكس ما هو موجود في المؤسسة التسييرية أين تنفصل وظائف الملكية عن التسيير وفي هذا الإطار فإن المسير لا يملك إلا حق الاستعمال في حين أن حق قطف الثمار وحق تقرير المصير هي في حوزة المالك وهذا ما يجعل من تعارض المصالح أمرا طبيعيا.

1-4-4 نظرية تجذر المسيرين Entrenchment theory (Héla Gharbi, 2004, p 8)

تقترح هذه النظرية إطار يسمح بالأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية والافراد في الفكر الاداري والتي تهتم بتعظيم المنفعة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المنشأة Marc-Hubert Depret et autres, 2005, p24 حيث تقترض نظرية التجذر، أن الفاعلين يطورون استراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم لما يجري بمكان العمل، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهما استعمال الموارد من أجل التجذر والرفع من قدراتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط الحماية أثناء العمل والمكافآت)، وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحييد الرقابة الخارجية، ويمكن أن تأخذ تصرفات المسيرين داخل مكان العمل صفتين، إما ايجابية أو سلبية ويتم التعامل معها وفقا لما تحمله من تطوير (مراد سكاك فارس هباش، 2009، ص05) مما يخلق مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة:

أولا: سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك.

ثانيا: سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الموكلين.

وهناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي: (Héla Gharbi, 2004, p16)

أولا: التجذر والفعالية: صنف جيرارد شارو إستراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى:

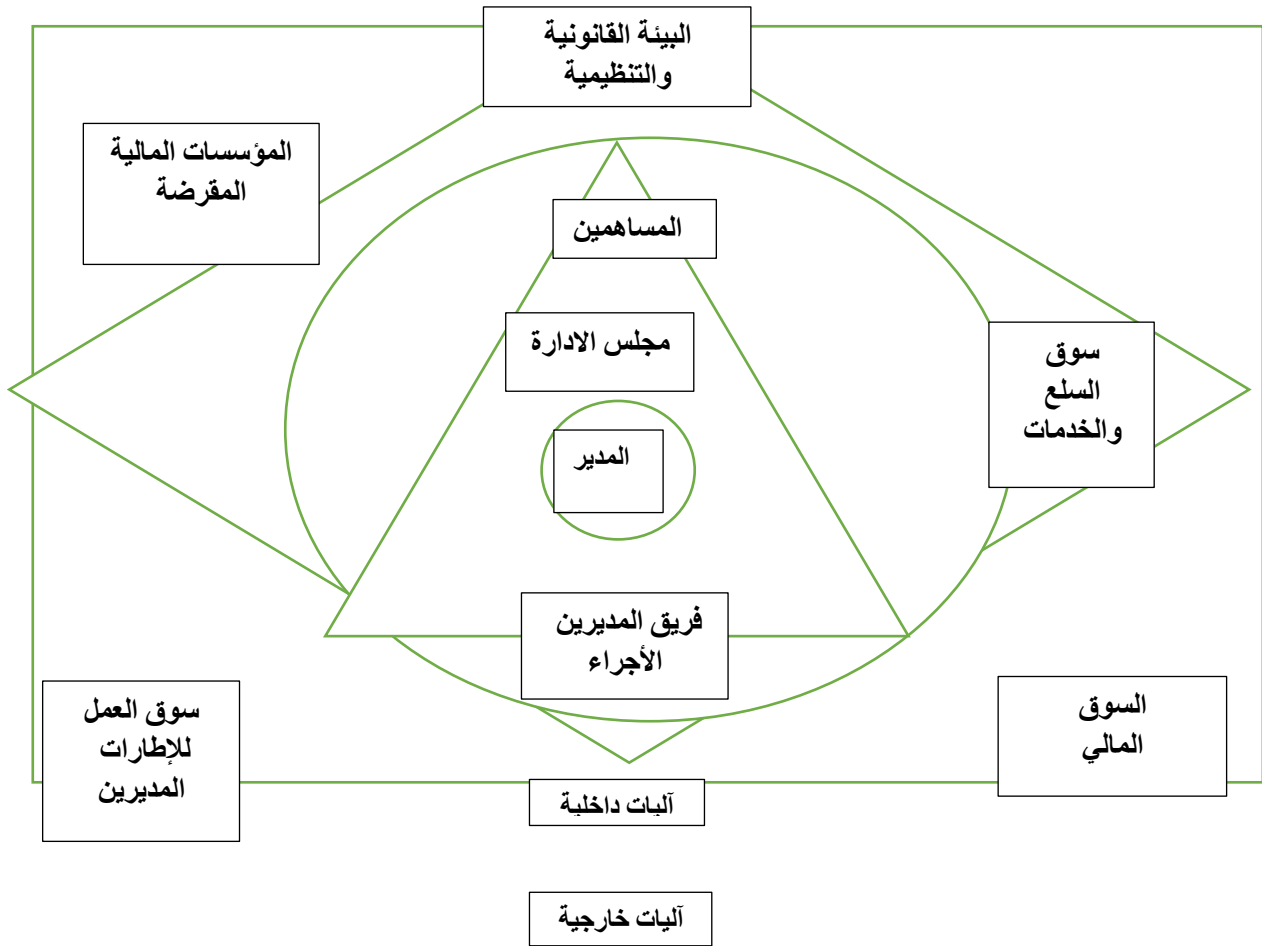


- التجذر المقابل للفعالية: ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين.
- التجذر المطابق للفعالية: والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

ثانيا: التجذر التنظيمي والسوقي: هذا التصنيف مقترح من طرف "غومز 1996" الذي يربط طبيعة الأعمال الخاصة التجذر الداخلي أو خارجي للمسيرين، حيث أشار إلى وجود شكلين: التجذر التنظيمي، التجذر السوقي.

ثالثا: إستراتيجية التلاعب والتحديد:

وتعني ان المديرين يهدفون الى الرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات او الى العدول والتترك عند ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها وتعمل على رقابة داخلية وخارجية بكل ما يتعلق بالمحيط الممثلة في الشكل التالي: (نبيل قبلي، 2017، ص 18)



شكل رقم (04): آليات الرقابة الداخلية والخارجية (HELA GHARBI, 2005, p 04)

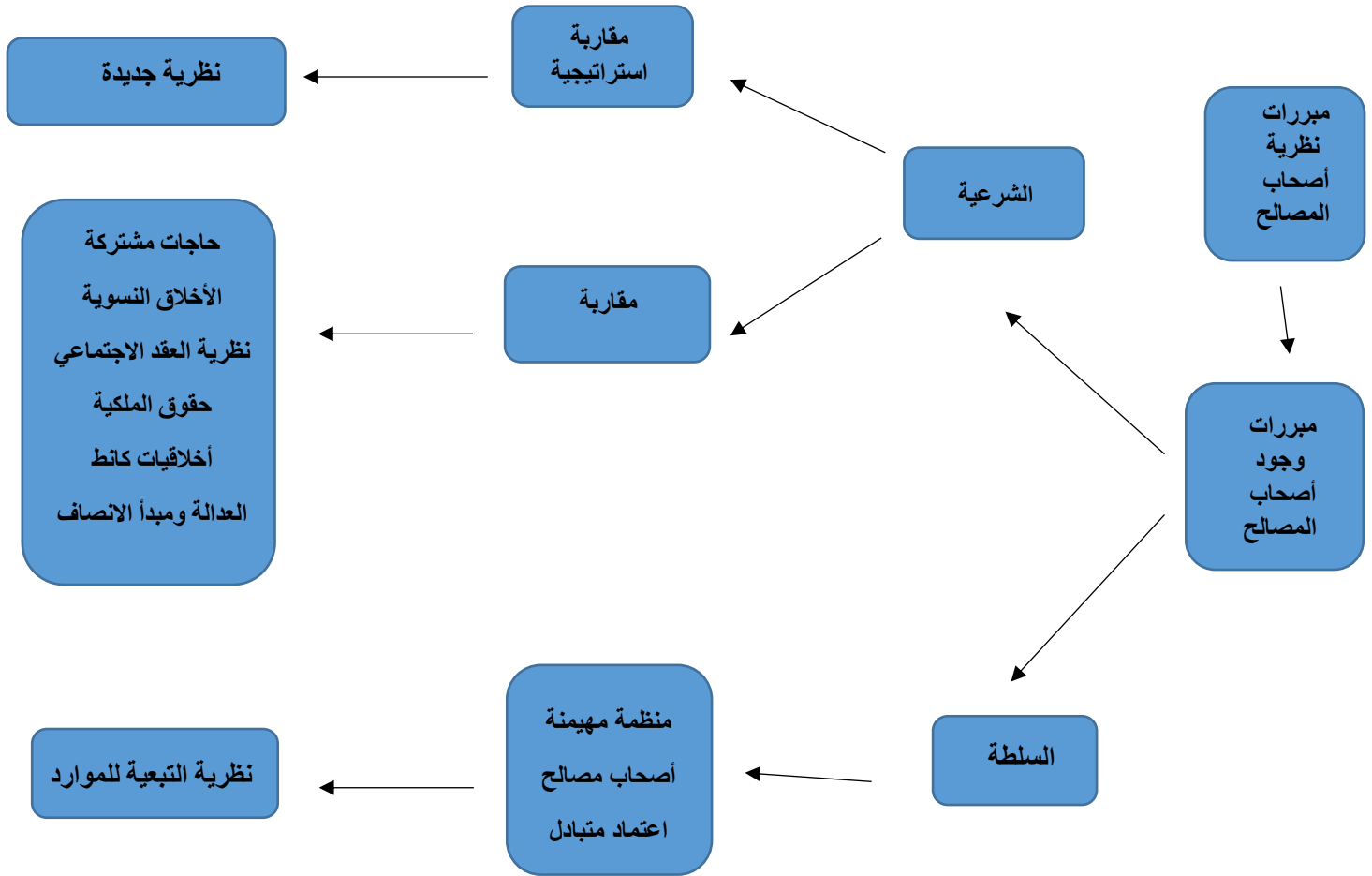
1-4-5 نظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory : (هشام بورمة، 2017، ص 16)



تصادف الإدارات خلال ممارستها لنشاطها بعض المجاميع من الأفراد تملك علاقات تفاعلية متباينة القوة والتأثير ومتباينة الأشكال والصيغ أيضا، مثل هذه المجاميع يطلق عليه اسم أصحاب المصالح، هؤلاء تربطهم مصالح مشتركة مع الإدارة. يؤكد المهتمين بالإدارة والاقتصاد أن مصطلح أصحاب المصالح ليس بحديث النشأة، فهو مصطلح مستعمل بين القدامى الباحثين، إلا أن استخدامه يعد جديدا بمفهومه الحالي في مجال العلوم الاجتماعية وخصوصا إدارة الأعمال.

ومن وجهة نظرهم أصحاب الاختصاص بان الأثر على الحوكمة هو المنظمات لاستيعاب آراء عدد من أصحاب المصالح، أولئك الموجودين في مجلس إدارتها، ليتمكن المجلس من الاستجابة للمصالح الاجتماعية بأكبر درجة بدلا من الاستجابة للمصالح الضيقة الخاصة بمجموعة واحدة (هوين وآخرون، 2006).

إن وجود نظرية لأصحاب المصالح ينطوي على تبرير نظري لوجود أصحاب المصالح، حيث يرجع مبرر ذلك حسب Samuel Mercier & Jean-Pascal Gond لفتنيتين رئيسيتين هما الشرعية والسلطة، كما يبرزه الشكل الموالي:



الشكل رقم (05): المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح هشام بورمة 2017 ص 17

ولا علا الملاحظ من خلال ما سبق ان مختلف النظريات التي تم ذكرها، فهي من اهم النظريات التي تساهم في تفسير الحوكمة وشرح هذا المفهوم كل حسب رائدها ووقتها، اما الأسباب الحقيقية في ظهورها فلقد تناولتها



نظرية الوكالة، بطبيعة الحال الى جانب مجموعة وسلسلة من الاحداث العالمية والدولية والفضائح التي هزت العالم منها المالية في العقود السابقة.

1-6 مفهوم وأهمية وأهداف حوكمة وفوائدها:

من خلال الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال الحوكمة، حيث تعددت مفاهيم الحوكمة وأهمية وأهدافها في جميع المجالات وبالتالي يمكن توضيح بعض هذه المفاهيم والأهمية والأهداف التي تميزت بها من خلال ما يلي: (محمد البشير بن عمر، 2017، ص 8).

1-6-1 مفهوم الحوكمة:

أولاً: المفهوم اللغوي للحوكمة: إن مصطلح الحوكمة حديث في اللغة العربية، فبعد عدة محاولات ومشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح الحوكمة (سالم بن سلام بن حميدة الفليتي، 2010، ص 20).

كما انه الترجمة المختصرة للمصطلح "corporate governance"، أما الترجمة العلمية المتفق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (سالم بن سلام بن حميدة الفليتي، 2010، ص 20).

والذي أعطاه أكثر من دلالة، في هذا السياق يذكر انه وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور هي: "حوكمة الشركات، حاكميه الشركة، حكمانية الشركة، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي لإدارة المجتمع، ضبط الشركة، سيطرة على الشركة، المشاركة الحكومية، إدارة شؤون الشركة، الشركة الرشيدة، توجيه الشركة، الإدارة الحقة للشركة، الحكم الصالح للشركة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة" (د احمد الشريف، 2018، ص20).

بالإضافة إلا أنه رصدت عدة تراجم لهذا المصطلح وبالتالي عدة استخدامات، ومن بين هذه التراجم نجد: الحكم، والحكامة، والمحكومية، وادارة الحكم، والحكم الموسع، القواعد الحاكمة، ونظام الحكم والإدارة، والإدارة النزيهة، وادارة شؤون الدولة والمجتمع، والسلطة ومنظومة السلطات، والإدارة في المجتمع، وممارسة السلطة والحكم الراشد، والحكم الرشيد والحكم الصالح (بلواضح عبد العزيز سويسي طه عبد الرحمان، 2012، ص02) الحكم الاشتراكي والادارة المجتمعية (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص40).

الحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة؟ سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء إلى العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية (غضبان حسام الدين، 2015، ص16).

كما يعني هذا المصطلح عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس وضوابط يهدف منها تحقيق الرشد (سالم بن سلام بن حميدة، 2010، ص20).

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي للحوكمة:



وبناء على ما تم عرضه سابقا لمفهوم اللغوي للحوكمة يمكن تقديم مجموعة من التعاريف التي نوجزها فيما يلي: (لظفي أمين السيد أحمد، 2005، ص 695).

1. الحوكمة تعني: إدارة الشركة لتعظيم أدائها (غضبان حسام الدين، 2018، ص 17).
 2. تقوم الحوكمة على أنظمة تستخدم للرقابة على الشركة ومجلس إدارتها وأعضائه
 3. الحوكمة هي: تعني نظام ومراقبة يهدف الى تدعيم الشفافية والموضوعية والمسؤولية (سالم بن سلام بن حميدة، 2010، ص 20).
 4. كما جاء تقرير كاديبيري لسنة 1992 يصف الحوكمة كما يلي: يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو دور الحوكمة (غضبان حسام الدين، 2018، ص 18).
 5. تمثل الحوكمة: الهياكل، الوظائف، المسؤوليات، العمليات، الممارسات وتقاليد الشركة التي تستخدمها الإدارة العليا للشركة للتأكد من تحقيق رسالة الادارة.
 6. حوكمة هي: مجموعة القواعد الموجهة لمساعدة المسيرين في الالتزام بالتسيير بطريقة شفافة، وفي إطار هدف المساءلة على قاعدة واضحة على أن تساهم في ذلك كل الأطراف الفاعلة عبر نشاطات هؤلاء في مجال التسيير والتي لا تستبعد أي عنصر من النشاط الإنساني (عزي وآخرون، 2006، ص 05).
- كما عرفه ناصر مراد الحوكمة على المستوى الجزئي في أنها "مختلف الإجراءات المتخذة من طرف الادارة لضمان قيادة فعالة وتحقيق تنسيق داخلي كفيل بتخفيض تكاليف المبادلات التي يوجهها السوق، لذلك أصبح المساهمون يطالبون المسيرين بنموذج حوكمة الشركات" (ناصر مراد، 2006، ص 02).
- من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف خاص بالحوكمة على انها تمثل مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم العلاقات المختلف في الادارة وتعمل على تقليل صور التعارض والاختلاف بين إدارة الشركة والاداريين وكذا المساهمين والاطراف الذين لديهم مصلحة معها، بالإضافة إلى ان الحوكمة تعمل على وضع الأهداف ومتابعة الأداء ورصده خاصتا فيما يتعلق بانفصال الملكية عن الإدارة .

تعريفات حوكمة المؤسسات من وجهة نظر المنظمات:

أ- عرف البنك الدولي الحوكمة على أنها: الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية (عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشاوي، 2008، ص 28).

ب- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (le UNDP): بانها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته "فالحوكمة تتكون من الآليات العمليات التي من خلالها يستطيع أن يشكل مصالح أفراد المجتمع ويمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم (محمد مطر وعبد الناصر نور، 2007، ص 51).



ج - تعريف لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (تقرير Cadbury) : حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب (غضبان حسام الدين، 2018، ص18)، وتحافظ على التوازن بين الاهداف الاقتصادية واجتماعية والافراد والمجتمع (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص43).

ح - عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم في أعمالها (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص44).

د - تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED): تعتبر الحوكمة بأنها النظام الذي تدار وتراقب به الشركات المساهمة (سالم بن سلام بن حميدة، 2010، ص24)، مثل مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء (محمد طارق يوسف، 2009، ص 120).

ذ - تعريف معهد المدققين الداخليين IIA : هي "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر الشركة، والتأكيد على كفاية " الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة، من خلال أداء التحكم الإداري في المنشأة (خلف عبد الله الوردات، 2017، ص 142).

و- عرفت اللجنة الرياضية الأسترالية الحوكمة على انها الهياكل والعمليات التي تستخدمها اية منظمة لوضع أهدافها الاستراتيجية ومراقبة أدائها بالمقارنة مع هذه الأهداف ضمان ان مجلس ادارتها يعمل بما يخدم أفضل مصالح اعضائها

تعريفات الحوكمة من وجهة نظر الملاك:

أ - عرف الجزيرة 2001 (Shleifer & Vishny 1997) الحوكمة بأنها الآليات التي يستخدمها مقدمو الأموال لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص45).

ب - هي مجموعة العمليات التي يستخدمها المستثمرون لمحاولة تخفيض التشغيل، وتكاليف الوكالة المرتبطة بممارسة المنظمة لنشاطها (بهاء الدين سمير علام، 2009، ص6).

عرفها كل من "Monks and Minow" على انها علاقة بين عدد من الاطراف والمشاركين التي تؤدي الى تحديد توجه واداء الشركة (عطا الله وارد خليل، 2005، ص15) .

وتعرف ايضا على أنها " نظام متكامل للمراقبة المالية والغير مالية الذي عن طريقها يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها" (محمد مصطفى سليمان، 2009، ص 17).



كما تعرف حوكمة وفقا لغرضها بأنها الإجراءات التي تقو بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأهداف الأفراد والمجتمع. فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل (أحمد على خضر، 2012، ص11).

في حين عرف wolfensohn حوكمة بانها ذلك " النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية " (علاء فرحان طالب، 2012، ص 24).

تعريفات الحوكمة من وجهة نظر الإدارة: (بهاء الدين سمير علام، 2009، ص6).

هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة .

الحوكمة تعنى بوضع التطبيقات والممارسات السلمية للقائمين على الإدارة وتنظيمها بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

د - مجموعة النظم التي توظفها الادارة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها والسعي لضمان إدارة فعالة (د. حاكم محسن الربيعي، 2011، ص28).

والحوكمة ايضا هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف الشركة (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص46).

كما انه يشير الى العملية التي بموجبها يتم تقدير، تنظيم، توجيه، تنسيق ومراقبة اعمال الادارة بما يضمن الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الاطراف المرتبطة بالإدارة لتعزيز ادائها وضمان استمراريتها (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص53).

هي وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن ادارة الشركات بطريقة تحمي اموال المستثمرين والاموال العمومية (غضبان حسام الدين، 2018، ص17).

فتعريف الحوكمة بشكل عام يشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي من شأنها رقابة الادارة من مختلف النواحي من أجل تنمية والحفاظ على حقوق ومصالح مختلف الاطراف ذات العلاقة معها من (مديرين، عمال، عملاء، دائنين، .. إلخ)، وذلك من خلال زيادة العائد وتحقيق الاهداف المختلفة ويمكن توضيح مفهوم الحوكمة في الشكل التالي:



الشكل رقم (06) يمثل مستويات الحوكمة (احمد الشريف، 2018، ص290).

1-6-2 أهمية الحوكمة:

يعمل الحكم الراشد على تحقيق عدة جوانب خاصة بالإدارة وتكريس وتجسيد قيم العدالة والمسؤولية والشفافية ونزاهة المعاملات وتعزيز سياسة القانون ضد الفساد ووضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة ومنع الإساءة لاستخدام السلطة الإدارية. ويمكن إبراز وتوضيح أهمية الحوكمة من عدة جوانب مختلفة نذكرها فيما يلي (محمد حسن يوسف، 2007، ص04).

أولاً: أهمية الحوكمة بالنسبة للإدارة:

إن تطبيق الحوكمة يساعد الإدارة على خلق بيئة عمل سليمة تعين على تحقيق أداء أفضل مع توافر الظروف الجيدة ولذا تكون القيمة والكفاءة الاقتصادية أكبر (عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، 2007، ص28-29).

ثانياً: أهمية الحوكمة بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم:

تهدف الحوكمة إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضاً إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية علاوة على الحد من حالات تضارب المصالح، إذ أن التزام الإدارة بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية. (محمد البشير بن عمر، 2017، ص 12).

ثالثاً: أهمية حوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين:



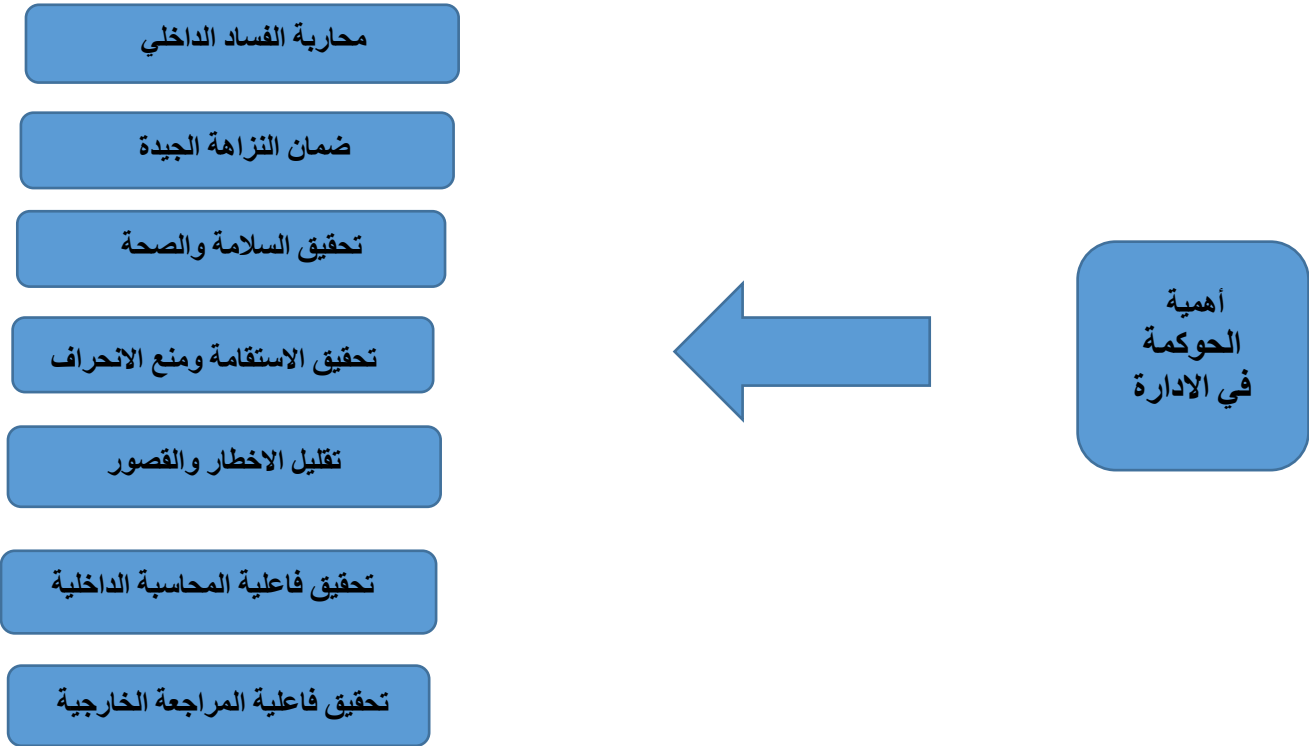
تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين الإدارة والعاملين بها ومورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى الاداء وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (عمر عيد الجعيدي وآخرون، 2011، ص186).

كما تكمن أهمية الحوكمة في (محمد مصطفى سليمان، 2008، ص 15).

- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري (مدحت محمد، 2015، ص50).
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والنقد الاقتصادي للدول.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- توفر قواعد الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يمكن للشركة من خلاله أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.
- ممارسة دور الرقابي على أداء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين (مجدي محمد سامي، 2009، ص18).
- تعتبر اداة فعالة في مواجهة الفساد الاداري (غضبان حسام الدين، 2018، ص67).
- بث سلوكيات والاخلاقيات وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية (مدحت محمد، 2015، ص50).

الاهمية القانونية للحوكمة: (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص77)

وتتمثل في قدرة المعايير التي تستند اليها حوكمة على الوفاء بحقوق كافة الاطراف المستفيدة وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الإدارة العمود الفقري اذ تنتظم المعايير والاطراف بالاقتصاد وتقديم الخدمات



الشكل رقم (07): يوضح أهمية الحوكمة (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص73)



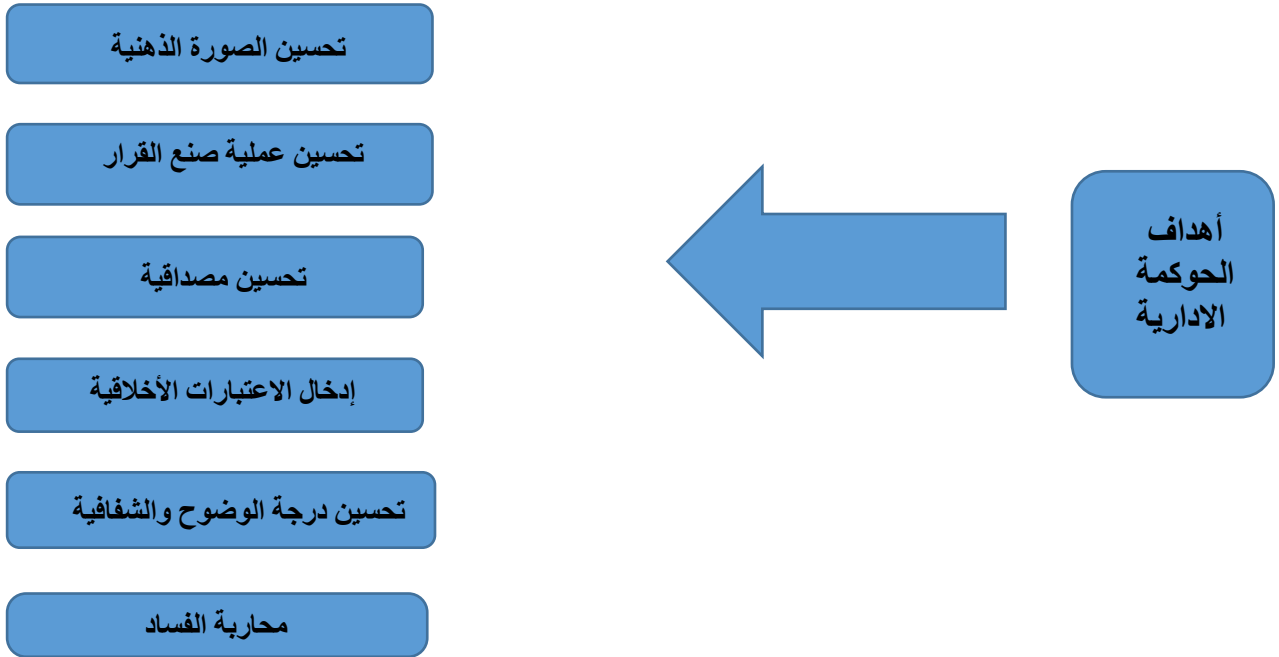
1-6-3 أهداف الحوكمة: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص68) .

تلعب حوكمة الشركات دورا مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها كآلاتي: (عبد

الغاني دادن، 2012، ص5).

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها مع تحسين إدارة الشركة وتطويرها.
- تحسين عملية صنع القرار بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وامكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة (غضبان حسام الدين، 2018، ص69).
- تحقيق العدالة أي الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة.
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة.
- التنبؤ بالمخاطر المتوقعة ومحاربة الفساد بكل صورة سواء كان الفساد ماليا أم محاسبيا أم إداريا، وهذا يحقق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي (صديقي مسعود دريس خالد، 2010، ص14) .
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات (احمد الشريف، 2018، ص35).
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة. (مدحت محمد، 2015، ص49).
- جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (08) يوضح أهداف الحوكمة (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص69).

1-6-4 فوائد الحوكمة: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص83) .



تشجع على الاستخدام الامثل للموارد.

تساعد على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الانتاجية.

تعمل على تقليل كلفة راس المال واستقراره.

تسهل عملية الرقابة والإشراف على الاداء كما تعمل على استقطاب الاستثمارات الخارجية.

1-7 شروط تطبيق الحوكمة ونجاحها:

لتطبيق الحوكمة ينبغي العمل على: (منصور بن أعمارة، حولي محمد، 2012، ص04).

- ✓ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- ✓ تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- ✓ إيجاد الهيكل التي تتحدد من خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- ✓ إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والاضطلاع بدور المراقبين لأداء المؤسسة.
- ✓ عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

1-8 شروط الحوكمة الرياضية:

تشير اللجنة الأولمبية الدولية إلى ضرورة توفر (3) صفات أساسية عند من ينتخب في الهيئات الإدارية أو التنفيذية تتمثل في الآتي: (احمد شريف، 2018، ص300)

❖ الكفاءة الادارية:

ليس من منظور التأهيل الأكاديمي في مجال معين ولكن على المعرفة بعلم الإدارة الحديثة وفي الرياضة، يعني ذلك الإدارة الرياضية في الحركة الأولمبية والرياضية.

❖ الاستقامة:

تتعرض في سلوك الفرد منها الأمانة على أموال وأن يكون بمستوى الثقة الممنوحة له من قبل الجمعية العمومية، وأن يخدم المكان بكامله وليس فقط الجهة التي يمثلها أو من انتخبوه، والنقطة المهمة أيضا هنا هي الحرص على ألا يكون هناك مجال لتضارب المصالح عند عمله بصفته عضوا في الادارة مثل أن يستغل صفته في الادارات ليكون مصدر ربح لأقاربه أو عائلته حتى عمله الأصلي وهذه هي النقطة الأكثر إثارة للمشاكل في المؤسسات.

❖ المقدره:



على أداء المهام بالجهد والوقت اللازم لإنجاح الهيئة الرياضية دون تهاون وتراجع، لتسليمه متطلبات العمل المستدام والتميز، بمثابة أداء الأمانة والمهمة الموكلة من قبل الجمعية العمومية.

1-9 خصائص الحوكمة: (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص55).

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية.

أولاً: الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي والمهني المناسب والصحيح.

ثانياً: الإفصاح والشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث من تقارير ومعلومات وسهولة تبادلها بمختلف الوسائل المتاحة (عبد الله خبابة، 2014، ص 199)

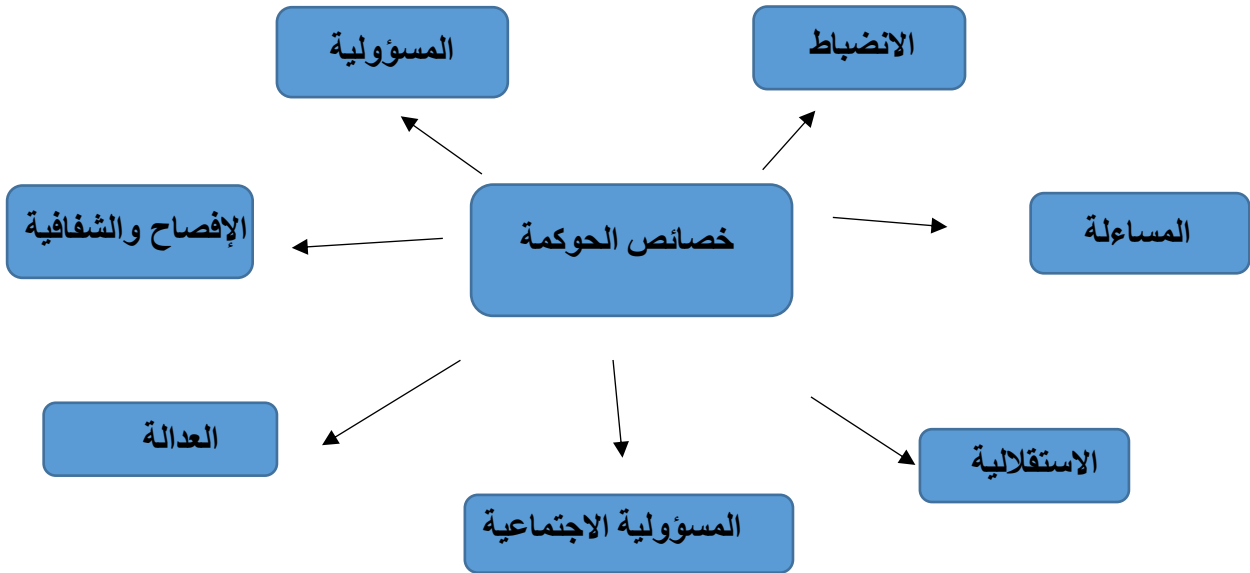
ثالثاً: الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات او ضغوط تؤثر على العمل.

رابعاً: المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتزام المسؤولين بالتوضيح والتفاعل وقبول بكل ما هو مخطط له.

خامساً: المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف داخل الوحدة الادارية (مدحت محمد، 2015، ص45).

سادساً: العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة.

سابعاً: المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الادارة كمواطن جيد.



الشكل رقم (09): خصائص الحوكمة من اعداد الباحث

1-10 مزايا الحوكمة:

تحقق الحوكمة الرشيدة الجيدة مجموعة من المزايا من أهمها: (زيبيدي البشير، 2017، ص 25).

*تتمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.



* توفر الحوكمة فرصة لجميع افراد الشعب بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة (مدحت محمد، 2015، ص51).

* التأكيد على الالتزام بأحكام القانون واللوائح، والعمل على ضمان وتحسين الأداء المالي.

* مساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية.

* العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أما المساهمين (عبد الصبور عبد القوى علي، 2012، ص 35-36).

* تعتبر الحوكمة من الوسائل التي تؤمن النمو والرقى الاجتماعي، كما انها من الابعاد الاساسية للتنمية البشرية (مدحت محمد، 2015، ص51).

* ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية في ضوء قواعد الحوكمة (عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، 2012، ص06).

ويضيف مصطفى يوسف كافي مزايا اخرى: (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص55).

* تقليل المخاطر المتعمقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الادارة.

* زيادة مستويات الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الادارات.

* الوضوح والشفافية والنزاهة والدقة في القوائم التي تصدرها الهيئة يؤدي الى زيادة قدرة المستثمرين.

* وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع ضمان وجود رقابة مستقلة على المديرين والمحاسبين للوصول الى القوائم الختامية.

1-11 ركائز الحوكمة:

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز أساسية وهي (حمزة العرابي وإيمان نورة، 2016، ص21-22).

أولاً: السلوك الأخلاقي والنزاهة ضمان الالتزام بالأخلاق من خلال:

-الالتزام بالأخلاقيات والسلوك الحميد.

-الالتزام بقواعد النزاهة المهني الرشيد.

-التوازن في تحقيق التوازن مصالح الاطراف المرتبطة بالشركة.

-الشفافية في تقديم المعلومات؛ والنزاهة في التعامل.



-القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

ثانياً: إدارة المخاطر والشفافية: تكون من خلال: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص112).

-وضع نظام لإدارة المخاطر مع الإفصاح وتوصيلها الى المستخدمين وإدارة المصلحة.

-إعادة تقييم مدى جودة الاستثمارات واتخاذ القرار الملائم كما تبني روابط الثقة بين الفئات المختلفة.

ثالثاً: الرقابة والمسائلة: (طارق عبد العال حماد، 2007، ص49).

تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح الإدارة من خلال:

-أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق رأس المال، مصلحة المؤسسات، البورصة، البنك المركزي.

-أطراف رقابية مباشرة، المساهمون ، مجلس الإدارة، لجنة المراجعين الداخليين و الخارجيين.

-أطراف أخرى : الموردين، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون.

1-12 معايير رئيسية للحوكمة الرشيدة: (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى وآخرون، 2018، ص111).

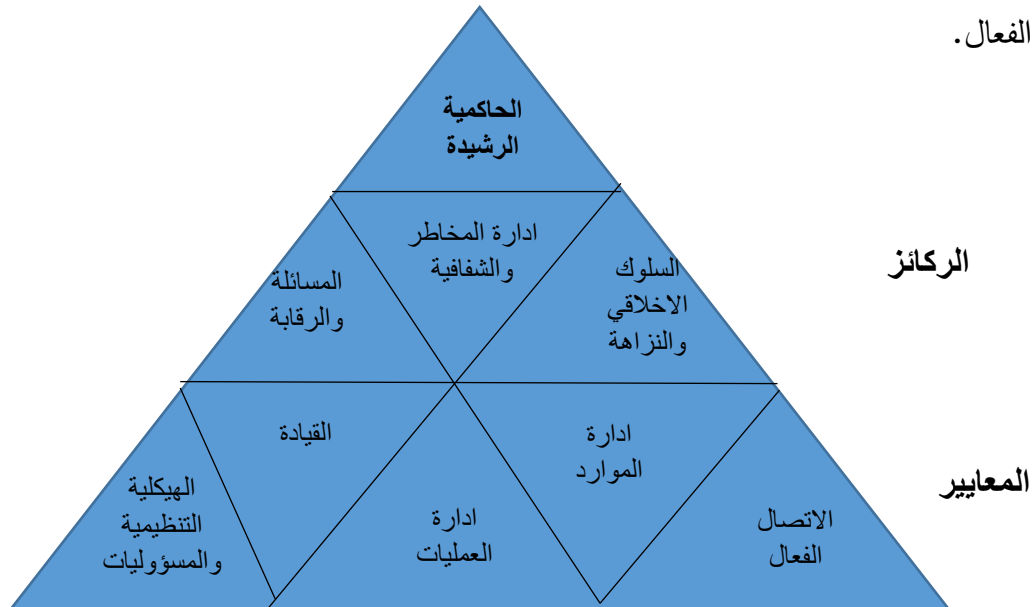
✓ الهيكلية التنظيمية والمسؤوليات والعلاقات.

✓ القيادة.

✓ ادارة العمليات.

✓ ادارة الموارد.

✓ الاتصال الفعال.



شكل رقم (10) نموذج، معايير وركائز الحوكمة الرشيدة (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص111)

اختلف معايير الحوكمة باختلاف المنظمات الداعية لها كاختلاف التعريفات المتعددة ولكن هذا لا يمنعنا في إعطاء نظرة عليها بالاعتماد على منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي وضعت 6 معايير وكان آخر تعديل لها في عام 2004 ويمكن تلخيصها في الآتي بالإضافة الى معايير أخرى سوف نضيفها.



- 1- **ضمان وجود إطار فعال ومؤسس للحوكمة:** يجيب ان يتضمن كلا من تعزيز شفافية وكفاءتها بالإضافة الى تناسق مع احكام القانون، وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنفيذية المختلفة حلها كحال الإدارات الرياضية التي وجب التنسيق بين مستوياتها التنظيمية وفق القوانين المنظمة لذلك لتحديد المسؤوليات والواجبات كل مستوى وكل مكتب من مكاتبها
- 2- **حفظ حقوق كل المساهمين:** خاصتا فيما يتعلق بالإدارات الرياضية وكذا النوادي الرياضية والجمعيات ويمكن ان تشمل عائدات الأرباح، ومراجعة قوائمها المالية، وحق المساهمين والأعضاء في المشاركة في اجتماعات الدورية والاستعجالية للجمعية العامة، بالإضافة الى الحق في اختيار مجلس الإدارة ونقل ملكيات الأسهم.
- 3- **المعاملة العادلة لحملة الأسهم:** وتعني المساواة في التعامل بين كل المساهمين، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة او المديرين التنفيذيين.
- 4- **دور أصحاب المصالح او الأطراف المرتبطة بالإدارة والهيئة:** وهم مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالأندية الرياضية او الشركات الرياضية والهيئات المختلفة باختلاف اشكالهم وانواعهم كالممولين وحاملي الأسهم والمتطوعين والعلاء وكذا البنوك، والمنصوص عليهم في القانون كقانون الجمعيات العامة والقانون المحدد للمؤسسات، بالإضافة الى الذين لديهم اتفاقيات متبادلة كالراعي الرسمي للمؤسسة او النادي الرياضي (موبيليس) مثلا وهذا يشجع التعاون المشترك، ولا نغفل عن التعويضات سواء المادية او المعنوية وآليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة كلا في مستواه.
- 5- **الإفصاح والشفافية:** ويقصد به هنا هو الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب وبدون مغالطات خاصتا بما يتعلق عن الوضع المادي والمسائل المالية وأداء الهيئة باختلافها سواء كانت رياضية او غيرها، وهذا ينعكس طبعا عن الأطراف التي لها علاقة معها ويتجلى في تسيير امثل لهياكلها، عوض الصراعات التي تظهر في الأفق جراء تضارب الاقوال والقرارات، فهذه المعلومات تسهل عمل مراقب الحسابات واطلاع الجمهور والجمعيات الرياضية باختلافها والمشاركين في النوادي بصفتهم دائمين او مؤقتين للاستفادة من خدماته في الوقت المناسب دون تأخير.
- 6- **تقييم المسؤوليات المختلفة:** كمجلس الإدارة مثلا الذي تحدد واجباته ومسؤولياته وفق القانون كطريقة اختياره لأعضائه ومهامه الأساسية وضمان التوجه الاستراتيجي، وضمان الرقابة الفعالة على الإدارة من طرفه، ولتوضيح ذلك يمكن إعطاء مثال بشركة رياضية مولودية الجزائر مثلا التي يتحدد مجلسها الإداري وتمارس رقابتها على المستويات الأخرى وتعمل على اختيار المدربين واستقدام اللاعبين باقتراح من المدرب نفسه او المنجار الخاص.



7- دور المراقبة والحسابات: والتي تعمل على كشف الأخطاء والتهفوت سواء العمدية او غيرها بالإضافة الى التلاعبات في الأرصدة وعدم القيام الأشخاص والاداريين والموظفين بأعمالهم وفق المخطط مع الإسراع لسد هذا الامر وتصحيحه في الوقت المناسب قبل تفاقمه، ومثال ذلك نادي برشلونة الذي اضطر في الاون الأخير لبيع الرافعات وبعض من اصوله لسد العجز المالي والإداري الناتج عن سوء تسيير للإدارة والمجلس السابق بعد اكتشاف لهفوات مالية ضخمة، مما تحتم على الاتحاد الاسباني لكرة القدم لتجميد الاستقدمات وعدم الموافقة عليها والامر بخفض كتلة الأجور وفق القانون المالي النظيف.

8- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس مع وجود إستراتيجية معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

9- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

وفي النهاية، نود ان نشير الى ان دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القوانين ومراقبة تنفيذها لكن يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقتها وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة المتمثلة في الإدارات العمومية والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور.

1-13 الأبعاد التنظيمية لقواعد الحوكمة:

حسب ما توصلت إليه مجموعة من الأبحاث والتي تطرقت لحوكمة الشركات وقواعدها، تم تحديد الأبعاد التنظيمية للحوكمة فيما يلي: (ريحاوي مها، 2008، ص 99).

❖ **البعد الهيكلي:** يصف نوع هيكل الملكية وانعكاساته على حقوق أصحاب المصالح، والشفافية التي يتصف بها هذا الهيكل، فضلا عن نوع الاهتمامات المترشحة عنه (احمد الشريف، 2018، ص40).

❖ **البعد الإشرافي:** يتعلق بتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.

❖ **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة وتنظيم سير العمل في النادي الرياضي والإدارة الرياضية. استقلاله من خلال الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة بالإضافة على التركيز على المراجعة الداخلية كاللوائح.. وغيرها والخارجية كمفتشية العمل مثلا (غضبان حسام الدين، 2018، ص19).

❖ **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة، وأمانة، مع نشر ثقافة الحوكمة (بريش عبد القادر، حمو محمد، 2009 ص 05).



- ❖ **بعد الاتصال وحفظ التوازن:** ويعني تصميم وتنظيم العلاقات المختلفة
- ❖ **البعد الاستراتيجي:** بصياغة الاستراتيجيات وتطلعات الحاضر والمستقبل ودراسة العوامل البيئية، وذلك من أجل خلق القيمة للمؤسسة وتشجيع الابداع (غضبان حسام الدين، 2018، ص20).
- ❖ **بعد تحقيق الإفصاح والشفافية:** من خلال إتاحة جميع المعلومات (غضبان حسام الدين، 2018، ص20).
- ❖ **بعد إدارة الأرباح:** يعمل على تجنب الخسائر وتحقيق أكبر عائد ممكن (رضا جاوحدو، عبد الله مايو، 2010، ص9).
- ❖ **البعد الاقتصادي:** والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي (محمود، رمزي ربحاوي، 2008، ص99).
- ❖ **البعد الاجتماعي والقانوني:** حماية حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة.
- ❖ **البعد البيئي:** ويتضمن العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.

وحول ما سبق وفي ضوء طبيعة الأبعاد التنظيمية السابقة لعملية تطبيق قواعد الحوكمة يرى الباحث أهمية الإشارة إلى أنه رغم تعدد الأبعاد المختلفة لعملية الحوكمة الإدارية سواء القانونية أو التنظيمية أو الاجتماعية، إلا أن الأبعاد التنظيمية تحظى باهتمام كبير وتشغل الحيز الأكبر من الإجراءات والأساليب المختلفة لتطبيق قواعد الحوكمة

1-14 هيكل نظام الحوكمة: (نبيل قبلي، 2017، ص 5)

تقوم الحوكمة على هيكل يتضمن مجموعة من العناصر وتتأثر بمجموعة من المحددات نوجزها فيما يلي:

أولاً: هيكل نظام الحوكمة: من خلال العرض السابق لمفهوم الحوكمة يتضح لنا أنه عند تطبيق نظام الحوكمة يجب أولاً الأخذ في الاعتبار طبيعة الإدارة والظروف التي تعمل بها وهيكلها التنظيمي والثقافة الإدارية لدى أعضائها، مع التزام الإدارة بمختلف القواعد (محمد مصطفى سليمان، 2008، ص 24) وبصفة عامة فإنه يقوم على العناصر التالية (مركز المشروعات الدولية، 2019)

- **المشاركة:** وهي حق الجميع المشاركة في اتخاذ القرار مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية ووسطية تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث، وعلى توفير القدرات للمشاركة البناءة.
- **الاستمرارية:** وهي إمكانية استمرار نشاطات الحكومة والتنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية.
- **الشفافية:** والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بصورة واضحة لفهم ومتابعة العمليات وتكون في متناول المعنيين بها (محمد مصطفى سليمان، 2008، ص 24).
- **الشرعية:** أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التنظيمي والتشريعي والقرارات المحددة من حيث المعايير والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة
- **العدالة والمساواة:**



- تعزيز سلطة القانون: بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفيذها نزيه سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.
- الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد: حسن استغلال الموارد المتاحة لتلبية الاحتياجات المحددة.
- المساءلة:
- التنظيم: الحكومة تنظيمية أكثر منها رقابية بحيث تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى وتبرهن على قدرتها على حل الأزمات الطارئة بفعالية كبيرة.

1-15 أركان وشروط الحوكمة: (احمد الشريف، 2018، ص 27-31).

طبقا لتعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة المذكور، فلا بد وأن تتوافر "للحوكمة" الأركان التالية:

❖ المشاركة:

تعتبر مشاركة جميع الافراد باختلافهم رجالا ونساءا كانوا او حتى عاملين وموظفين في صنع القرارات بطريقة شفافة وديمقراطية شيء ايجابيا وركيزة اساسية للحكم الراشد فهي تتعلق بطبيعة عملهم وصحتهم وسلامتهم، وبالتالي يعود هذا بفائدة في العمل؛ ومنه يصبح العاملون أكثر رغبة واستعدادا في بذل الجهد مع الشعور بالسعادة والتقدير .

❖ حكم القانون:

يتطلب الحكم الجيد أطرا قانونية عادلة يتم الالتزام بتنفيذها بحيادية، ويتطلب أيضا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، في حين يتطلب التنفيذ العادل للقانون فضاءً مستقلاً.

❖ الشفافية:

يتم من خلالها الافصاح عن مختلف المعلومات من مبادئ، اهداف، الرواتب والبيانات المالية مع المسائل المادية المتصلة بالعاملين، المخاطر المتوقع حدوثها وكذلك هياكل والسياسات المعتمدة.

❖ سرعة الاستجابة:

أن يتم إصدار القرارات وتقديم الخدمات وتنفيذ البرامج والمشروعات بسرعة مناسبة بحيث تتوافق مع متطلبات واحتياجات مختلف الأطراف ذات الصلة، حيث إن تأخير الاستجابة يضعف كثيرا من الآثار الإيجابية التي يمكن أن تتحقق.

❖ الإجماع والموافقة:

يتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة، بتوفر مجموعة من مهارات أبرزها حسن الاستماع، الحوار الفعال، المناقشات الايجابية، طرح البدائل فن التفاوض، ديمقراطية الإدارة وغيرها.



❖ المساواة والاشتمال:

إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظاً من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي السائد في المجتمع.

❖ الفاعلية والكفاءة:

يشير مفهوم الفاعلية بصفة عامة إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة، في حين يركز مفهوم الكفاءة على الاستخدام الاقتصادي للموارد، حيث إن كفاءة البرامج والمشروعات تستلزم الاستخدام الأمثل من الموارد متاحة، ويشتمل مفهوم الكفاءة أيضاً على استدامة الموارد الطبيعية وحماية البيئة.

❖ المحاسبة:

تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للحكومات، لكن أيضاً بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على تلك الإدارات، والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية ولا يمكن إتمامها إلا بحكم القانون.

❖ الرؤية الإستراتيجية:

ينبغي أن يمتلك القادة والقائمون على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية، بمعنى أن يكون مستقبل المؤسسة امتداداً طبيعياً ومنطقياً ومتطوراً لواقعها الحالي.

16-1 محددات الحوكمة:

ان التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مدى توفر وجود مجموعتين من المحددات سواء داخلية او خارجية وهي كالتالي: (عمر الشريفي، 2009، ص5).

أولاً: المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط وحسن إدارتها بالإضافة إلى عناصر أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي: (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص94).

أ - **القوانين واللوائح العامة للمنظمة للنشاط الاقتصادي عموماً:** (احمد الشريف، 2018، ص33) والمتمثلة في مختلف القوانين التي تسهم في كفاءة القطاع المالي من بنوك واندية محترفة وشركات تامين وكذا مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللارمة للشركات لممارسة نشاطاتها الإنتاجية

ب - **توفير التمويل اللازم للمشروع:** من خلال وجود نظام مالي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة ودعم قدراته مثلاً لما لا يتم فرض قانون على الأندية المحترفة 50% من الأموال تتكفل بها الدولة على ان تذهب في مشروع استثماري يعود على النادي بربح ويتم تقليلها بنجاح الاستثمارات هكذا يتم بناء نادي محترف بمتابعة الجهة الوصية ويتكفل النادي بالباقي ليصبح مستقلا في المستقبل.

ج - **كفاءة الأجهزة الرقابية:** بإحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم التزام وهذا للتقليل من المخاطر التي



تتعرض لها الأداة كفقدان السمعة مثلا أو جهاز الاعلام الذي يكشف بعض الهفوات والاطغاء والاطبار من تنوير للرأي العام والإدارة الرياضية يعتبر رقابي خارجي في نشر الاطبار بجانبه السلبي او الايجابي.

د - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

ر - كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وأسواق مالية (محمد العربي ساكر، عبد الحق رايس، 2015، ص 15-16).

و - درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج والخدمات اللازمة للشركات لممارسة النشاط

ثانيا: المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والواجبات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وبين الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (علاء فوحان طالب، 2011، ص 25-26) وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف وتشمل: (محمد خالد المهاني، 2007، ص 04).

- الية توزيع السلطات داخل الادارة مع التوجيه والارشاد الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق اهداف موضوعية وحسن ممارسة حوكمة رشيدة (احمد الشريف، 2018، ص 33).

- الية التسلسل الهرمي للسلطة من طرف مجلس الادارة لعرض وتحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وتفويض السلطات من أجل بلوغ النتائج المرجوة.

- آلية توفر البيانات والمعلومات بالإضافة الى قواعد وأسس المنظمة لكيفية اتخاذ قرارات الأساسية في الشركة

- الية التمتع بسلوك أخلاقي وبمستويات عالية من القيم القائمة على نزاهة والموضوعية وأمانة في تنفيذ

- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العامة للمؤسسة او الهيئة ومجلس ادارتها، المديرين التنفيذيين، ووضع الالية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التضارب بين مصالح الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة من عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة كما أن الحوكمة تشجع على نمو ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل

بشكل عام فإنه لا يمكن فرض ممارسة الحوكمة حتى وان جاءت من اعلى مستويات القيادة وبشكل مماثل ستجد الشركات صعوبة الالتزام بالقواعد المنظمة للحوكمة ان لم يواكب ذلك تحسين المناخ القانوني والتنظيمي الكلي في الدولة، إن المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود الإدارة من الداخل والاطر المؤسسية السائدة في البيئة الخارجية المحيطة هي التي تحكم وضع تطبيق الحوكمة الادارية، ليست فقط لمصلحة الإدارة بل لمصلحة المجتمع ككل.



المحددات الداخلية

المحددات الخارجية

خاصة بـ

اصحاب المصالح

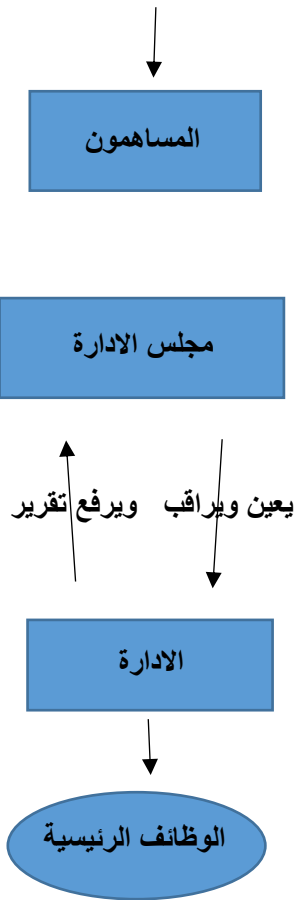
تنظيمية

معايير:
المحاسبة
المراجعة
أخرى القوانين والقواعد

القطاع المالي
قروض
مساهمة في راس المال

الاسواق
تنافسية الاسواق
استثمار أجنبي مباشر
الرقابة على الشركات

ادارات خاصة
محاسبون ومراجعون
محامون
تصنيف ائتماني
بنوك استثمارية
تحليل مالي
الاعلام المالي



شكل رقم (11) المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص94)

1-17 مقومات الحوكمة:

حتى يتحقق التطبيق الإيجابي والنجاح المنشود للحوكمة حسب (Shleifer & Vishny 1999) فاءنه يجب توفر مجموعة من المقومات تمثل الدعائم الأساسية وتتمثل في أربع مقومات أساسية هي (عدنان بن حيدر بن درويش، 2007، ص25-26).

المقوم الاول: الإطار القانوني: وهو المسؤول عن تحديد الحقوق والواجبات والاختصاصات لكل الاطراف الفاعلة في الادارة بالإضافة الى عقوبات الانتهاك والتقصير في المسؤوليات كما يساهم الإطار القانوني للحوكمة في تحديد الجهة الحكومية المسؤولة عن الرقابة سواء داخليا او خارجية لمحاربة مختلف وسائل الغش (دادن عبد الغني وسعيدة تلي، 2012، ص7).

المقوم الثاني: الإطار الاداري:



وهو الإطار الذي يتضمن الإدارات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الإدارة بمختلف أشكالها، وكذلك الإدارات غير الحكومية الهادفة للربح كما لا تقل أهمية الإدارة العلمية كالجامعات في هذا الشأن إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وكلها ينبغي أن تقوم بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الجميع (رأفت حسين مطير، 2010، ص 16).

المقوم الثالث: الإطار التنظيمي:

يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

المقوم الرابع: روح الانضباط والجد والاجتهاد: إن الحرص على المصلحة العامة ، وتشجيع جميع وكذلك نشر ثقافة الحوكمة ، والعمل على تفعيلها بقدر تحسين الاداء وتعظيم القيمة من السير الى بر الامان وسلامة الجميع مما يسهم في تحسين القدرة التنافسية

1-18 أنظمة الحوكمة: (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى وآخرون، 2018، ص 96)

يتم التمييز بين شكلين أساسيين لأنظمة الحوكمة وفقا لهيكل الملكية الذي تقوم عليه الإدارة ويتمثل هذين النظامين في: نظام الداخليين (الهيكل المركز) ونظام الخارجييين (الهيكل المشتت)

أولا - نظام الداخليين: (الهيكل المركز او الملكية insider/blockholder le système)

يعتمد على ملكية لعدد قليل من الاشخاص سواء كانت عائلية او شخصية وبالتالي فهم من يتحكمون ويستوفون حاجة الادارة ويسيطرون عليها حيث نجد هذا النظام في اليابان والمانيا (Grégory Denglos, 2010, p 18,19) حيث تتمثل بعض مميزات هذا النظام حسب (جون سوليفان وآخرون، 2009، ص 09).

تتمثل في تركيز الملكية في يد عدد قليل من الملاك، مما يسهل الوصول إليهم، مع انخفاض احتمالات سوء الإدارة بسبب الداخليين في المراقبة لمالهم من سلطة وحافز فلكبر ملكياتهم وحقوق الادارة الخاصة بهم فإنهم يميلون إلى تأييد القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل عكس قصيرة الاجل.

أما ما يؤخذ على هذا النظام في تعرضه الى فشل في بعض النواحي بسبب الملكية الاسرية فضلا على استخدام النسبة التصويتية في فرض قرارات للاستفادة بشكل مباشر على حساب المؤسسة، مع احتمالية اقناع المجلس باستخدام السلطة لرفض بعض العروض المهمة خشية فقد السيطرة عليها رغم أهميتها.

ثانيا - نظام الخارجييين: (الهيكل المشتت outsider/market-based le système)

يتميز بوجود عدد كبير من المساهمين كل حسب اسهمه وفصل بين الملكية والرقابة فالمدير هو المسؤول الاول في ظل التعامل مع الاسواق المالية مثل و.م.ا والمملكة المتحدة. وبهذا يكون أكثر قابلية للتصريح واعطاء المعلومات الصحيحة (Olivier Mier, 2005, p 267) اما مميزاته حسب (جون سوليفان وآخرون، 2009، ص 10)، فأن المراقبة تكون تحت اشراف مجلس الادارة لبقاء الوضع تحت السيطرة حيث يتم التعامل بإفصاح كبير وبشكل



موضوعي في تقييم الاداء الاداري وبهذا يكون اقل فساد وكثر محاسبة لحماية حقوق الكل ويعمل على تعزيز السيولة في الأسواق.

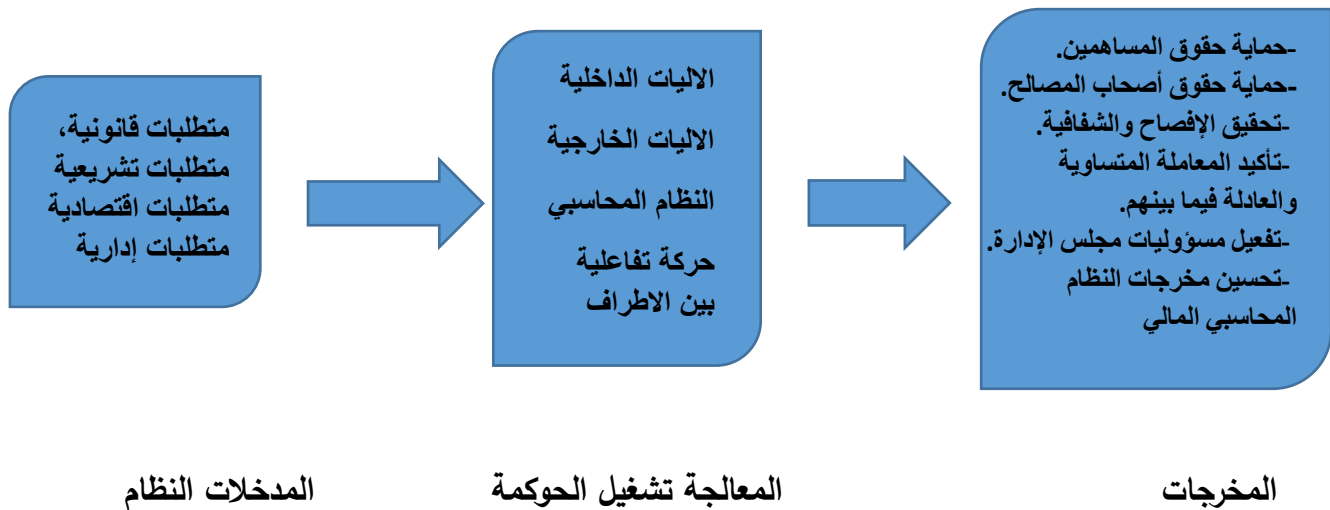
أما ما يؤخذ عليه فانه يتمثل في ميل بعض الملاك المشتتون الى تعظيم الرباح في وقت قصير مما ينتج خلاف وترك المؤسسة مما يضعف الاستقرار خاصتا صغار المستثمرين فحافزهم مراقبة قرارات المجلس فتكون مصلحة المؤسسة في تصفيتهم (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص98).

بالإضافة الى ان نضام الحوكمة المرتبط بمختلف سياسات الحرية الاقتصادية العولمة يعمل على جذب الاستثمار في مكان ونشر ثقافة الالتزام وتحقيق القيمة المضافة منه تحقيق مجموعة من النتائج منها (محسن أحمد الخضيرى، 2005، ص 61).

أولاً: اقتصاديات التشغيل الأمثل وتحقيق المردود: من خلال القضاء على أشكال الفساد الاقتصادي وعدم السماح بأي هدر حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة عندما تتواجد الحوكمة مما يؤدي بتخفيض المنتج وزيادة القدرة التسويقية فضلاً عن تحقيق العائد والمردود.

ثانياً: الارتقاء الإنتاجي برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالشركة مع امتلاك مزايا تنافسية ملموسة.

ومع كل هذا فاعن نظام الحوكمة هو منظومة تفاعلية مكونة من ثلاثة اجزاء رئيسية تتضمن مجموعة من المتطلبات قانونية، تشريعية اقتصادية وإدارية وهي عبارة عن مدخلات وهذه المدخلات يتم معالجتها وتفعيلها عن طريق نظام التشغيل والمتمثل في لجان المراجعة الداخلية والخارجية ومجلس الإدارة والشركات المهنية والجمعيات الرقابية، وهذا من أجل تحقيق مخرجات تعمل على إدارة الشركة بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة المتساوية بين جميع الأطراف المعنية (طالب علاء فرحان، إيمان شبحان، 2010، ص25-26)، ويمكن أن نتصور نظام لحوكمة الشركات وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (12): نظام الحوكمة



المقصود بمبادئ الحوكمة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين الفاعلين وتمثل هذه المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات، من بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، بورصة الأوراق المالية بنيويورك، بنك التسويات الدولي (BIS) علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب، لذا فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى (خليدة عابي، 2016، ص 46). وللاطلاع أكثر على كل التقارير والمبادئ الدولية انظر الموقع التالي:

http://www.ecgi.org/codes/all_codes.ph

1-19-1 مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

أكثرها قبولاً واهتماماً وأيضاً أسبقها صدوراً هي المبادئ الصادرة عن (OECD) عام 1999 م، والتي تم إعادة صياغتها عام 2004 وتمثل في: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص 60).

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الإدارات:

يتضمن إطار حوكمة الإدارات على نزاهة السوق وتعزيز الشفافية والفعالية، وأن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية متوافقة مع قواعد القانون وقابلة للتنفيذ، (سعاد سعيد غزال، 2006، ص 32-33) وأن يحدد المسؤوليات بين مختلف الجهات (الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية) ضمن نطاق الصلاحية مع ضمان خدمة المصلحة العامة، (عبد العزيز دغيم، رنا التونجي، 2011، ص 473)

المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين:

ينص على توفير الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقه نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات العامة (احمد الشريف 2018 ص 37).

المبدأ الثالث: تحقيق المعاملة العادلة للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين وأن تتاح الفرصة لهم في تعويضات، وأن يأخذ كافة المساهمين حقوقهم في التصويت، كما يجب الإفصاح عن أية منفعة مادية لهم من صفقات تم إجراؤها (غضبان حسام الدين، 2018، ص 39).

المبدأ الرابع: الخاص بدور الأطراف ذوي المصلحة:

يتضمن احترام حقوقهم القانونية وتعويض عن أي انتهاك وتشجيع التعاون الفعال في الاستثمار والمشاركة ويقصد بذلك جميع الأطراف من ذوي العلاقة بالشركة مثل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والموظفين وحملة السندات ومراقبي حسابات الإدارة (سالم بن سلام بن حميدة 2010 ص 20).

المبدأ الخامس: الخاص بالإفصاح والشفافية:



يشجع نظام الإفصاح عن المعلومات على الشفافية التي تعتبر أمراً ضرورياً لقدرة المساهمين والمستثمرين على ممارسة حقوق ملكياتهم، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات في إدارة الشركة والوضع المالي ملكيتهم في نسبة الأسهم كما يتم الإفصاح بكل ما يتعلق بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والأمور الجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح (غضبان حسام الدين، 2018، ص45).

المبدأ السادس: الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة:

تشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، وأن دور " الحوكمة " لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها وتطبيقها، ولكن يمتد ليشمل أيضاً توفر البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها، وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون بين كل من الحكومة والسلطة الرقابية والقطاع الخاص والفاعلين الآخرين بما فيهم الجمهور بالإضافة إلى وضع تخطيط استراتيجي للشركة (جودي محمد رمزي، 2012، ص07).

ما تجدر الإشارة إليه هو أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تنطبق في المقام الأول على شركات المساهمة (بوقرة راج، غانم هاجر، 2012، ص 09) أو لشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من المصارف كضمان للدائنين إثر التزامها بمبادئ الحوكمة، كما أن المبادئ السابقة ليست ملزمة ولا تهدف لوضع وصفة تفصيلية لنظام تشريع محلي لأي دولة، ولكنها تسعى لتحديد أهداف واقتراح وسائل مختلفة لتطبيقها باعتبارها نقاط مرجعية يمكن الاستعانة بها (خليفة عابي 2016 ص 51).



شكل رقم (13): مبادئ الحوكمة (احمد الشريف، 2018، ص38)

1-19-2 معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية للحوكمة: (محمد البشير بن عمر، 2017، ص 31)



وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في الإدارات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

- أولاً: قيم الإدارة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة .
- ثانياً: إستراتيجية معدة جيداً، مع مساهمة الأفراد في ذلك.
- ثالثاً: التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً.
- رابعاً: وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا.
- خامساً: توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر.
- سادساً: مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح.
- سابعاً: الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة.
- ثامناً: تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

1-19-3 مبادئ الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين IIA (خرخاش جميلة، 2018، ص 51)

أعدت من طرف 20 استاذ من عديد الجامعات وتم مصادقة عليه في جامعة الولاية (Kennesaw) مركز حوكمة الشركات ولخصت المبادئ في الجدول التالي:

1-التفاعل	5-الاجتماعات	9-المراجعة الداخلية	14-منشآت المراجعة
2-غرض المجلس	والمعلومات	10-نموذج التقرير	15-مهنة المراجعة الخارجية
3-مسؤوليات	6-القيادة	11-الفلسفة والثقافة	16-المحللون الماليون
المجلس	7-الإفصاح	12-لجان المراجعة	17-الخبرات
4-الاستقلالية	8-اللجان	13-الغش	

جدول رقم (01) مبادئ الحوكمة

1-20 مجالات الحوكمة: (عننان بن حيدر درويش، 2007، ص 37)

إن دراسة مفهوم الحوكمة الإدارية يتطلب دراسة وتحليل مجموعة من الأطر المختلفة والتي تستخدم لتفسير هذا المفهوم ودراسته، ومن بين ما درس من أطر مختلفة عبر المراجع المتعددة والتطبيقات المختلفة للإدارات العديدة في مجال الحوكمة نجد ما يلي:

- أولاً: الحوكمة وسيلة وأسلوب لممارسة ضبط الأداء ومتابعته.
- ثانياً: الحوكمة تمثل عمليات متبادلة نتيجة الأزمات المالية.
- ثالثاً: الحوكمة نظام لإدارة ورقابة لمنظمات الأعمال.



رابعاً: الحكومة مجموعة من الأنشطة الرقابية التي يتخذها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية التقارير المالية ويركز هذا التقرير على بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية.

1-21 مناطق ومكونات الحكومة:

لا علا طبيعة البحث وتعدد فروعها والمجالات التي يشغلها، فرض على الباحث تحديد مجموعة من العناصر التي ينظر إليها بأهمية خاصة في المجال الإداري، منها مناطق الحكومة وتعددتها على المستوى العالي، إضافة إلى مكوناتها التي تسعى إلى تطبيقها.

1-21-1 مناطق الحكومة:

ترافق دراسة الحاكمية مع بواكير نشأة الدولة وإدارتها واتساع دورها ومرافقتها لتعزيز الإصلاح والابتعاد عن الفساد الإداري بجميع مظاهره حيث تأخذ دراسة الحاكمية على مستويات منها: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص185).

أولاً: الحكومة على المستوى الدولي والعالمي:

من خلال الترابط العالمي ما بين مختلف الدول والمجتمعات وكذا الإدارات وهذا من أجل تحقيق التوازن بين مصالح مختلف القوى والأطراف والعوامل الملموسة والغير ملموسة.

ثانياً: الحكومة الوطنية على مستوى الدولة:

وهذا المستوى أوجدته طبيعة التحديات المعاصرة التي تواجهها الدولة وتحدث في الدولة الواحدة أو في المجتمع الواحد، والتي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات: الوطني، الولاية أو المحافظة، شبه المنطقة، الضواحي، ويمكن إضافة مستوى آخر هو الحي مثلاً: المجتمع المدني والجمعيات وغيرها.

ثالثاً: الحكومة (على مستوى الأعمال):

يرتبط بتكوين الأعمال وتوسعها وزيادة مساحة التأثير في رفاية المجتمع والزبائن يضم أنشطة الإدارات مسؤولة أمام مجلس الإدارة، حيث أن بعض تلك الإدارات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر يكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات، الإدارات العامة الحكومية.

رابعاً: الحكومة على المستوى المجتمعي المدني ومنظماتها:

وينظر إليه في إطار شمولي بسبب انتشار منظمات المجتمع المدني والمطالبة بحقوق فئات كانت تعتبر في وقت قريب مهمشة ومع انتشار وسائل التكنولوجيا والاتصالات الفاعلة ومبدأ العدالة الاجتماعية أوجب تطبيق فلسفة الحكومة كتوجه معاصر يستفيد منه المجتمع في تحقيق الرفاهية والتطور المنشود.

1-21-2 مكونات الحكومة:



تقوم الدولة بتهيئة البيئة السياسية والقانونية المساعدة، في حين يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع اما المجتمعات المدنية فتهدى الأرضية للتفاعل السياسي والاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في جميع الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ويمكن توضيح أهمية كل مكون من مكونات الحوكمة فيما يلي: (عزي لخضر، بوبعاية حسان، 2005، ص 6-7).

أولا: الحكومة:

تعمل الحكومات على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوب لمتطلبات المواطنين ولتغيير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب، فهي تهتم بكل من القطاع الخاص لتحقيق التوازن بينهما والمواطن لتلبية احتياجاته وجعله مشاركا في ظل اللامركزية السلطة والتحديات جراء ضغوطات العالمية فهي تعمل على اعادة الهيكلة لزيادة الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات لإيجاد بيئة مناسبة لزيادة التنافسية واستخدام سلطاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية (غضبان حسام الدين، 2018، ص70).

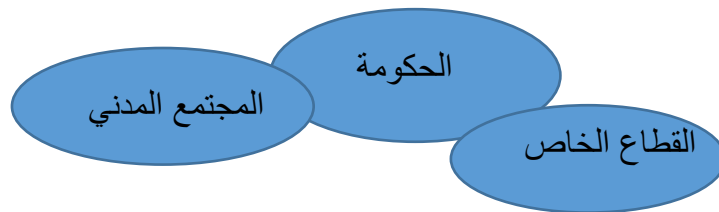
ثانيا: القطاع الخاص:

تعمل الدول على تحرير القطاع الخاص من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية فهو المورد الرئيسي لتشغيل الايدي العاملة بالإضافة الى تأهيلها لتحقيق النتائج الايجابية ومن اجل تقوية وجب خلق بيئة اقتصادية مستقرة وتنافسية مع سهولة دخول كل فئات المجتمع اليه عن طريق منح تسهيلات وتحفيزات مع تعزيز المشاريع التي تخلق فرص العمل (غضبان حسام الدين، 2018، ص70).

ثالثا: المجتمع المدني:

يعمل المجتمع المدنية على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، من خلال تعبئة الافراد وتربيتهم ديمقراطيا وحثهم في المشاركة العامة ونشر المعلومات بشافية وتعميق المسائلة مع تحقيق العدل والمساواة امام القانون كما تعمل على ترشيد الحكم من خلال علاقتها بين الفرد والحكومة

ومن خلال هذه النقاط يمكن توضيح مكونات حوكمة المؤسسات في الشكل التالي:



شكل رقم (14): مكونات الحوكمة من اعداد الباحث (عزي لخضر، بوبعاية حسان، 2005، ص6)

فالحكومة اليوم تعمل على تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها وهذا من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية



عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها، مع إشاعة المفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية

1-22 آليات الحوكمة

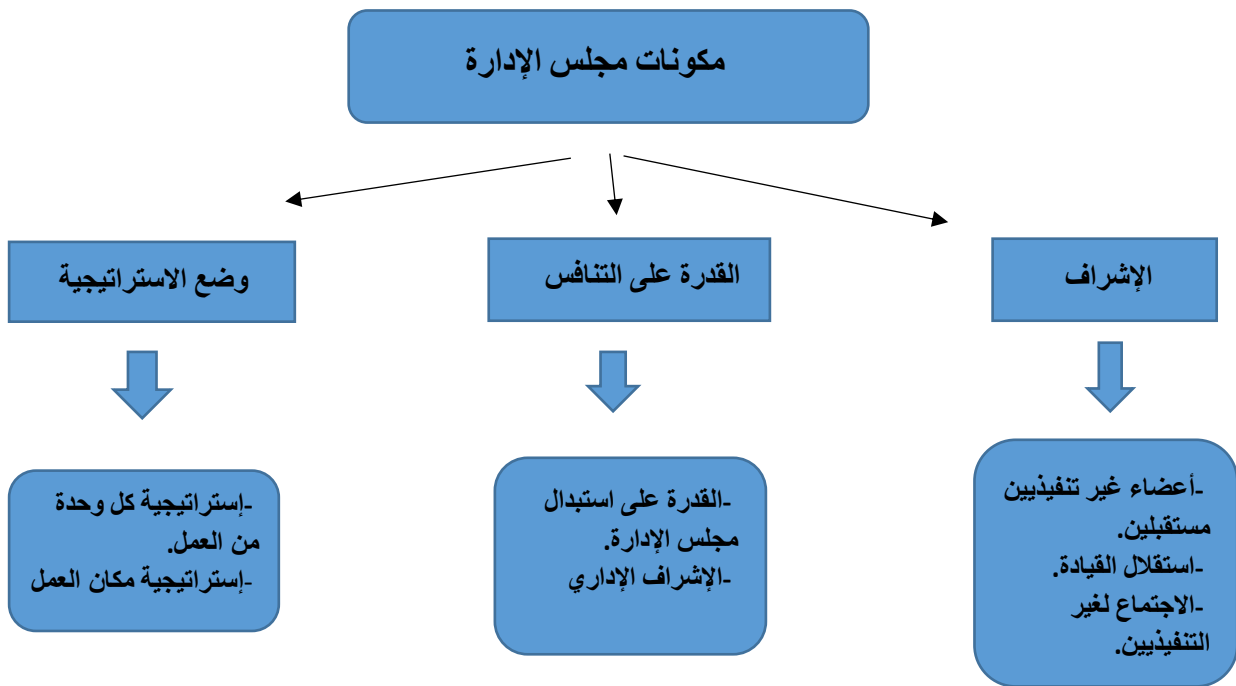
تنقسم الى قسمين آليات داخلية وخارجية يمكن توضيحها كما يلي: (محمد البشير بن عمر، 2017، ص33).

■ الآليات الداخلية للحوكمة:

تتصف آليات الحوكمة الداخلية على أنشطة وفعاليات، واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف ويمكن تصنيف آليات الحوكمة الداخلية إلى ما يلي:

أولاً: دور مجلس الإدارة:

يرى كل من سينغ وهارينتو أن مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من قبل الإدارة خلال صلاحياته ويتكون من (محمد مصطفى سليمان، 2006، ص98).



الشكل رقم (15): مكونات مجلس الإدارة (محمد مصطفى سليمان، 2006، ص98)

ثانياً: لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، لاعتبارها أداة من أدوات حوكمة المؤسسات التي تساهم في زيادة الثقة والشفافية في



المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسة أو الشركة، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلي في الإدارات ككل، و دعم هيئات المراجعة الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، ومن اهم اعمالها تقديم التقارير ومراجعة القوائم المالية قبل تسليمها لمجلس الادارة وتؤكد من فعالية النظام المراجعة الداخلي والخارجي مع تطبيق قواعد الحوكمة (بروش زين الدين ودهيمي جابر ، 2012، ص12).

ثالثا: لجنة المكافآت:

تقوم بتأكيد ان تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز المصالح في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية (عزيرة بن سمينة وطنبي مريم، 2012، ص 08).

رابعا: لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها: تحديد المهارات المطلوبة والاعلان عن الوظائف الشاغرة مع وضع اليات شفافة للتعيين يتبع ذلك تقويم المهارات المطلوبة وتحلي بالموضوعية عند المقارنة بين المهارات والمواصفات والمؤهلات (بروش زين الدين ودهيمي جابر، 2012، ص15).

خامسا: المراجع الداخلي:

تؤدي وظيفة المراجع الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة خاصتا فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير والتمتع بالاستقلالية وكذا الاستناد الى تشريع خاص بها (أحمد حلمي جمعة، 2005، ص80-81).

■ الآليات الخارجية للحوكمة:

تتمثل آليات حوكمة الادارات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغوط التي ذا الموضوع، التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بتطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يلي: (محمد البشير بن عمر، 2017، ص36).

أولا: منافسة وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة السوق أحد الآليات المهمة للحوكمة ، ويؤكد على هذه الأهمية كل من هيس وإمبافيدو وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح فإنها سوف تقشل في منافسة الادارات التي تعمل في نفس الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس أو التصفية (عزيرة بن سمينة وطنبي مريم، 2012، ص 10).

ثانيا: الاندماجات والإستحواذات:



مما لاشك فيه أن الاندماجات والإستحواذات هي من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم وفي الغالب ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض أما في الإدارات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استغادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الإدارات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاستحواذ والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كما للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات

ثالثا: المراجع الخارجي:

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحكومة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعدها المراجعون الخارجيون على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في و.م.ا على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحكومة في الإشراف والتبصر والحكمة، على التحقق مما إذا كانت المؤسسات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج (Nicolas Hellman, p104).

رابعا: التشريعات والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحكومة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحكومة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. ولكن ما وجب الإشارة إليه رغم وجود التشريعات والقوانين فإنها في بعض الأحيان وجب تغييرها وإعادة النظر فيها لكي تواكب الواقع والحيل والتغيرات البيئية فنجد على سبيل المثال جمعيات رياضية، أي اندية تنتقل بين الأقسام الرياضية لتصل الى المحترف الثاني والأول فيتخيل لنا انها مؤسسة تجارية براس مال ضخم حصلت عليه عن طريق الاستثمارات خاصة بها وفق القوانين المعلنة ولكن الواقع هو اعتمادها على اعانات الدولة فقط وبتوجيه من الاتحاديات والجماعات المحلية والولاية نعلم ان الامر صعب عليها ولكن وجب نزع هذه الإعانات عن طريق نظرة استراتيجية طويلة وتركها تعتمد على نفسها بتسهيلات استثمارية او اصبح احتراف على الورق فقط والامر الواقع هو اعتمادها على اعانات الدولة عن طريق الاشهار بالمؤسسات العمومية التي هي حكر على اندية محسوبة.

خامسا: محلل الأوراق المالية:

ربما لا تعترف معظم الكتابات الخاصة بحكومة المؤسسات بمحلل الأوراق المالية كآلية من آليات الحكومة . ولأن محلل الأوراق المالية لديه وبصورة مستمرة معلومات أدق عن الإدارة أفضل من معلومات معظم المستثمرين، فقد أكدت العديد من الدراسات على اعتبار محلل الأوراق المالية آلية فعالة لمراقبة المؤسسة وتحديد المشاكل وعرضها على المساهمين، حيث تتمثل المهمة الرئيسية للمحلل في تقييم الأوراق المالية ومن



تم التوصية بسعر الشراء وبسعر البيع وتقديرات الأرباح إلى عملائهم معتمدين في هذه التوصيات على تقييماته
(Ahsen Habib, 2008, p 20 21)

1-23 العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص58).

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توفرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الإدارات وهي كما يلي:

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة للجميع كتوجيه النشاط.
- وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولين في الشركة وذلك بتحديد السلطات والمسؤوليات المختلفة.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم لدور عملية الحوكمة بتوفر معلومات لحضيه تجنب الأخطاء والانحرافات.

مراحل تطبيق الحوكمة: إن تطبيق الحوكمة لا تتم دفعة واحدة بل تحتاج إلى مراحل متتالية لتقبلها والاقتران بها والتحول من مجرد فكرة إلى وجهة نظر إلى مبدأ عقيدة ثم إلى سلوك وتنفيذ قوي، وإن فكرة الحوكمة يمر بعدة مراحل متتابعة وعلى التدرج أهم هذه المراحل نجد: (احمد شريف، 2018، ص43 45).

-المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها:

أهم وأخطر المراحل على الإطلاق حيث يتم في هذه المرحلة توضيح معالم وجوانب الحوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها كما يتم توضيح مناهجها وأدواتها ووسائلها وفي هذه المرحلة يجب أن يحيط الأفراد بكل جوانب الحوكمة حيث يتم تكوين رأي عام تجاه الحوكمة.

-المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة وتوصيف جيد لعمل أجهزتها:

تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها، النظام والمتابعة المستمرة لمخرجاتها لما يحكم السلوك التفاعلي لهذه العناصر المختلفة للحوكمة (علي حسين الدوجي، 2009، ص16) حيث يمكن تقسيم هذه البنية إلى:

- بنية أساسية فوقية للحكومة وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي وجهات الإشراف على تطبيق الحوكمة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المشروع.
- بنية أساسية تحتية للحكومة وتشتمل الأساس القاعدي الأخلاقي والقيمي والمرجعيات الأخلاقية التي يتم الاستناد بها.

فكلا النوعين من البنية يعملان على إيجاد قواعد وظيفية للحكومة يتم من خلالها تحديد كل من الضوابط القانونية، التشريعية والإجرائية الخاصة بها وتحديد الجهات المسؤولة عن الحوكمة في كافة مستوياتها وتوصيف وظائفها بشكل واضح حتى تقوم كل منها بوظيفتها.

-المرحلة الثالثة: وضع برنامج زمني وتحديد توقيتاته القياسية:



يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج محدد المهام ومحدد الواجبات حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقوبات التي تحول دون التطبيق الكامل لأحكامها ومن ثم معالجة كل منها.

-المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق الحوكمة:

تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة. فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضا قيود حاكمة وضوابط متحركة خاصة فيما يتصل بالمحتوى الأخلاقي حيث يتطلب التنفيذ ما يلي:

- تحقيق أكبر قدر من استقلالية السلطات في المجتمع اي مجتمع الشركات والمشروعات، فالحوكمة أشبه بالديمقراطية من حيث ضرورة المكاشفة، المصارحة، المحاسبة والشفافية.

- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع الاعمال

-المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير الحوكمة: (د حاكم محسن الربيعي، 2011، ص29)

تعد المراقبة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها الشركات والمؤسسات والمنظمات والإدارات من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، حيث تحتاج الحوكمة إلى تعيين مراقب أخلاقي تكون مهمته مراقبة وتنفيذ قيم الحوكمة وتدقيق الإجراءات وما تقتضيه من ترتيبات للمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

وزيادتنا على ذلك يضيف **علي حسين الدوجي**

التدريب على المسؤوليات الجديدة: بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الادارة تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء سر وأمثالهم

إضفاء الطابع الإداري على الحوكمة: تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل تطبيق الحوكمة وذلك بتقبل الوسط لمفهوم الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال وعندما تكون الهيئة التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ حوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

1-24 معوقات تطبيق الحوكمة:

هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبادئ " الحوكمة " تنتشر بصفة خاصة في الدول النامية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية: (احمد شريف، 2018، ص45 46).

❖ الفساد:

يؤدي عقد الصفقات وتنفيذ اعمال المقاولات والتحايل على دفع الرسوم وتهرب الضريبي وغيرها من الامور إلى ضعف هيبة الدولة في تطبيق القوانين وعدم احترام القوانين، وما يصاحب ذلك من انتشار الرشوة والمحسوبية وسيطرة رأس المال مما يحول الى حد كبير من تطبيق الحوكمة ومبادئها مما ادى بالمجتمع الدولي على اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد 2003 الى اقرار بأهمية الشفافية وحرية الوصول الى المعلومات كإحدى الوسائل لمكافحة الفساد.



ولكن لا يعني هذا فتح المجال أمام الوصول إلى المعلومات غياب الإجراءات والمعايير التي تنظم هذه العملي، بل يتتبع ممارسة هذه الحقوق واجبات ومسئوليات خاصة، ويجوز إخضاعها لبعض القيود، ولكن شريطة أن تكون محددة بنص القانون (عبد الله، عبد الكريم، 2009، ص45).

❖ الجهل:

إن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات- سواء على المستوى الخاص أو العام- يهتم فقط الحصول على المنتج أو الخدمة بأفضل نوعية و أقل سعر دون الإلمام بالحد الأدنى من المعلومات اللازم توفيرها للمستهلكين (بلد المنشأ-الصلاحية... الخ).

❖ غياب أو ضعف الإطار القانوني اللازم لتطبيق مبادئ الحوكمة:

يكن على الأقل في ضعف الآليات اللازمة لتطبيق القانون مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها،

❖ معوقات اقتصادية وسياسية واجتماعية أخرى:

تتمثل في ارتفاع مستوى الفقر وانعدام المشاركة وغياب الدور الفعال للمجتمع المدني التي تعزز دور الدولة في حماية الملكية العامة وتساعد في ممارسة الضغوط لتطبيق ومحاربة الفساد وتعزيز الشفافية

❖ مشاكل داخلية مختلفة مثل عدم الفصل بين الملكية والادارة وعدم توفر في المديرين القدرة والكفاءة

وفاعلية عالية ويمكن تقييمه عن طريق مستوى تحصيلي علمي او الخبرة (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص100).

1-25 مؤشرات الأداء في ظل الحوكمة: (احمد شريف، 2018، ص286-287)

✓ الرؤية والرسالة والإستراتيجية (اعتماد المشاركة الجماعية في وضع وتحديد)

✓ الهياكل والتعليمات والعملية الديمقراطية (التشاركية والتشاورية) في:

الهياكل التنظيمية (تحديث ومراجعة دورية) / تعليمات واضحة/ الإجراءات الديمقراطية/ تقييم لجان العمل الدائمة/ صناعة واتخاذ القرارات/ تضارب المصالح (فصل المهام والصلاحيات) / فترة البقاء في المنصب/ الأداء المتميز.

✓ الكفاءة والاستقامة والمستويات الأخلاقية:

كفاءة أعضاء الهيئة التنفيذية/ قوة القرار/ الإدارة الداخلية والتنسيق والاتصال/ إدارة المخاطر/ تعيين الجهاز الإداري/ ميثاق الأخلاق الوظيفي.

✓ المسائلة والشفافية والسيطرة:

المساءلة / العمليات والآليات/ الشفافية والاتصال/ الأمور المالية والقوانين المطبقة والقواعد والإجراءات/ المستويات/ نظام السيطرة الداخلية/ التعليم والتدريب.

✓ التضامن والتطوير:

توزيع المصادر / العدالة/ استدامة التطوير



✓ إشراك الرياضيين والمشاركة والرعاية:

الحق في مشاركة الرياضيين ومساهماتهم في الحركة الاولمبية والرياضية وفي الهيئات الحاكمة لها. حماية الرياضيين / الصحة/ محاربة المنشطات/ العدالة واللعب النظيف/ تعليم الرياضيين إدارة المهن المستقبلية

✓ التناغم مع الحكومة للمحافظة على استقلاليتها:

التعاون والتنسيق والاستشارة / المهام التكاملية/ الحفاظ على استقلالية الرياضة واستدامتها.

1-26 تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة:

يختلف تعامل الدول والحكومات وحتى الادارات مع مفهوم الحوكمة وتطبيقها في الواقع، فمن الدول من تعتبر تبني مبادئ الحوكمة أمراً مفروغاً منه وأساسياً في كل مجالاتها، بينما تطبيقها في دول أخرى يكون اختيارياً. وهذا يختلف باختلاف ظروف كل دولة ودرجة تقدمها لذا سنحاول تقديم بعض التجارب لمفهوم الحوكمة في دول متقدمة وأخرى نامية، كما سنتطرق إلى التجربة العربية في هذا المجال، وتجربة الجزائر بصفة خاصة (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى وآخرون، 2018، ص117).

1-26-1 تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال الحوكمة:

سنستعرض كل من تجربة المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا واليابان.

▪ تجربة الولايات المتحدة الأمريكية (حمادي نبيل وعمر علي عبد الصمد، 2013، ص05-06).

من السمات البارزة هي غياب المستثمرين المهنيين بالإضافة إلى كثرة المساهمين وامتلاكهم لاسهم قليلة 1% مما أدى بزيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطبيقاتها جراء التطور الحاصل في السوق المالية وتفعيل الهيئات الرقابية بالية مهنة التدقيق والمحاسبة وإشرافها على شفافية ومصداقية البيانات والمعلومات

وتجلى اهتمام الحوكمة عند قيام صندوق المعاشات العام بإلقاء الضوء عليها وعلى أهميتها ودورها في حماية المساهمين وإصدار مجموعة من المبادئ الجوهرية لتطبيقها ركزت على تشكيل مجلس الإدارة وقدرته على الإدارة واللجان المنبثقة والمكافئات ومعايير التقييم وكخطوة إرشادية ركزت على اتفاق المجلس والمساهمين غير أنها لم تلقى الترحيب مما جذب بعضها إلى أن أصبحت بدون جدوى ومن بين التقارير والقوانين ذات العلاقة بانتشار الحوكمة (سالم بن سالم بن حميد الغليتي، 2010، ص37)، نجد ما يلي: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص118)

واحد: تقرير ترادواي: Treadway commission

هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المالية المزورة في الإدارات الأمريكية، وهذه اللجنة تمثل كلا من معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي، وجمعية المحاسبين الأمريكية، ومعهد المديرين الماليين الأمريكي، ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي، ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي.

في عام 1987 قامت لجنة (COSO) بإصدار تقريرها المسمى 'Treadway commission' الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في



إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي والداخلي ولجنة التدقيق (مصطفى كافي وآخرون، 2018، ص 118).

اثان: تقرير : Blue Ribbon Report (سعود وسيلة، 2016، ص 41).

لقد أصدر كل من " New York Stock Exchange (NYSE) " و " Association of Securities Dealers " (NASD)، عام 1999 تقريرهما، الذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بشأن الالتزام بمبادئ الحوكمة، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة التدقيق تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق تجاه وظيفة التدقيق الداخلي.

ثلاثة: قانون: Sarbanes Oxley Act

لقد أظهرت التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت إلى وجود خلل في ممارسات مهنتي المحاسبة والتدقيق، وبناء عليه قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بتطوير تشريع جديد أسمته " Sarbanes Oxley Act " حيث تم إلزام الإدارات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به، حيث ساهم في إيجاد قوانين للحوكمة إضافية وأن تكون آلية للإبلاغ للإدارات العليا.

■ تجربة فرنسا: (بوخص رواني ومهدي شرقي، 2009، ص 229-233)

ظهرت عدة عوامل جعلت السوق الفرنسية أكثر اهتماماً بقواعد حوكمة المؤسسات، حيث نشرت عدة تقارير استمدت نصوصها من مبادئ وقوانين دولية، كقانون Cadbury 1992 ومبادئ OCDE 1999 إلى أنها ظلت تقارير إرشادية لا الزامية. ويمكن تلخيص أهم تلك التقارير في الشكل التالي:

1995	1996	1999	2002	2003
تقرير فيينو الأول	تقرير ماريني	تقرير فيينو الثاني	تقرير بوتون	قانون الامن المالي
Viénot I	Marini	Viénot II	Bouton	Financial Security Law

الشكل رقم (16): التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة (أمين مخفي، أمينة فداوي، 2013، ص 210).

أ. تقرير فيينو الأول: Viénot I

نشر في صيف 1995 استناداً إلى المناقشات التي دارت في جمعيات أصحاب الأعمال الفرنسية، وتولت أهم منطمتين لأصحاب الأعمال هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين (CNPF) والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة (AFEP) إنشاء لجنة الحوكمة برئاسة Viénot رئيس مجلس إدارة Société Générale وكان أهم ما تضمنه التقرير ما يلي: (سعود وسيلة، 2016، ص 43).



مشاركة المجالس في القرارات الاستراتيجية في المؤسسة والافصاح عن كيفية تنظيمها، احتواء المجلس على عضوين من المديرين السابقين وتجنب الاعداد الكبيرة خاصتا الذين تتبادلهم الادارات والا يكونوا من لجان المراجعة او المكافئة في حين تشترط على المديرين امتلاكهم لاسهم من شركتهم

ب. تقرير ماريني Marini (هشام بورمة، 2017، ص 84)

الذي صدر في 1996 اشتمل على مقترحات اجرا تغييرات عديدة في ادارة الشركة نتيجة التحقيق في قواعدها الادارية (عبد الشهيد شهيرة، 2001 على الموقع: http://www.cipe-arabia.org/files/html/case40-1.htm#_ftnref40).

كالسماح للمجالس بتشكيل لجان ذات سلطات مستقلة وعدم السماح للمديرين بالخدمة في اكثر من 5 مجالس، وانه يجب عليهم نشر قوائم تفصيلية عن مالكيها والفصل بين سلطات رئيس المجلس والرئيس التنفيذي وتعمل على ارسال دعوات والاشعارات قبل الموعد بشهر بدل نصفه.

كانت المشكلة الرئيسية في التجربة الفرنسية في مجال الحوكمة هي عدم وجود الإلتزم في التقريرين السابقين . إلا أنه مع انتشار العولمة، ودخول اليورو وتدويل أسواق راس المال، يتوقع أن تلتزم الادارات في فرنسا أكثر بنتائج التقريرين.

ج. تقرير " فيينيو 1999": تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص وحركة المؤسسات الفرنسية ظهر هذا التقرير، وقد طرح أفكارا جديدة ومعقدة أبرزها "الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام" في القسم الأول، وعنصري الإفصاح عن مكافآت المديرين وشراء الأسهم في المؤسسات المدرجة في قسم ثان. أما القسم الثالث فيضم مجموعة من العناصر الأخرى مثل المديرون، نشاطات مجلس الإدارة، نشاطات لجان المجلس، المعلومة المالية، الجمعية العامة.

ح. تقرير بوتون "Bouton Repport": وفي سبتمبر 2002 وبعد سلسلة الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الادارات الأمريكية، والتي كان من أهم أسبابها افتقار فعالية نظام الحوكمة المطبق صدر التقرير وقد قسم إلى ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن معايير تحسين ممارسات الحوكمة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة وأهمية الإداريين المستقلين، أما القسم الثاني فتناول استقلالية محافظي الحسابات، والقسم الثالث فقد تضمن المعلومات المالية والمعايير المحاسبية.

خ. قانون الأمن المالي أوت 2003: جاء جراء أزمة عدم الثقة في جودة المعلومة المحاسبية والمالية الموجهة لخدمة أغراض المستثمرين، حيث استوحيت افكاره من قانون "سارابينز أوكسلي الأمريكي، وقد جاء تقريبا مماثلة له

▪ الحوكمة في اليابان (هشام بورمة، 2017، ص 90)



أعد منتدى حوكمة الإدارات الياباني الذي يضم ممثلين من الإدارات اليابانية والمؤسسات الاستثمارية والأكاديميون تقريراً مؤقتاً يدعو إلى اتباع منهج يتكون من خطوتين لإصلاح الحوكمة في اليابان. أولاً إصلاحات تنفذ قبل 2002 وأخرى في وقت لاحق.

وتشمل الإصلاحات المقترحة إجراءها على المدى القصير في:

التحول السريع إلى المعايير المحاسبية الدولية IAS للرفع من درجة الإفصاح، وإعطاء معلومات دقيقة وصحيحة؛ ضم مديريين مستقلين غير تنفيذيين ممن ليست لهم مصالح ومنافع مباشرة، إجراء التغييرات المناسبة في حجم المجلس لضمان سرعة اتخاذ قرارات؛ الفصل الواضح بين مسؤوليات المجلس والإدارة التنفيذية، ضبط مفهوم الاستقلالية مع زيادة في عدد المراجعين المستقلين داخل المجلس.

أما الإصلاحات طويلة الأمد تشمل على:

جعل أغلبية عضوية مجالس من أعضاء مستقلين من غير المديرين التنفيذيين.

إنشاء لجان خاصة للمجلس مكونة في غالبيتها من المديرين المستقلين.

الفصل بين منصب رئيس المجلس ومنصب الرئيس التنفيذي.

يطالب القانون الياباني الهيئات التي تزيد عن 500 مليون ين ياباني بتكوين لجان للمراجعة تضم كل منها ثلاثة مراجعين قانونيين أحدهم مراجع خارجي، هذا الأخير يجب ألا يكون قد عمل كمدير أو كموظف في الهيئة قبل تعيينه كمحاسب بخمس سنوات على الأقل في حين اقترح أن يكون المراجعون الذين تعينهم ممن لم يسبق لهم العمل على الإطلاق في الهيئة أو في فروعها

1-26-2 تجربة ماليزيا كدولة ناشئة في مجال الحوكمة: (هشام بورمة، 2017، ص 92-93).

بعد الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالكثير من الدول الآسيوية بما فيها ماليزيا سنة 1997 والتي كانت لعدة أسباب أهمها غياب قواعد جيدة للحوكمة، تعهدت ماليزيا أن تقوم بدور القائد في تبني وتطوير قواعد الحوكمة ليس فقط في ماليزيا بل في منطقة آسيا كلها، وتطبيقها على العام والخاص، كما التزمت بالأسلوب الإسلامي حيث شكلت الحكومة لجنة عليا لقواعد الحوكمة ضمت عددا من كبار المسؤولين من الهيئات الحكومية المعنية وممثلين من القطاع الخاص من أجل إعداد تقرير خاص عن الحوكمة في ماليزيا وفي مارس من عام 1998 تم تشكيل كيان يعرف بمعهد ماليزيا لحوكمة المؤسسات هدفه تطوير، تشجيع وتحسين الحوكمة وتقديم برامج تعليمية، وتدريبية لتحقيق مصالح الأعضاء في حين لعبت كل من هيئة سوق المال بماليزيا وبورصة كوالالمبور دورا مهما في تطويرها ولخصت مجموعة من القواعد التالية:

العمل على تحسين نظام الحوكمة من خلال زيادة الشفافية والإفصاح وكفاءة سوق المال لكسب ثقة المستثمرين وحمايتهم وحفظ حقوقهم خاصة صغار المساهمين مع إلزام كل الإدارات في البورصة بإنشاء وظيفة المراجع الداخلي واجبارية خضوع المديرين ومتخذي القرار إلى برامج تعليمية تتوج بشهادة تسمح بشغل منصب وتساعد على الفهم الجيد للقوانين واللوائح لمنع التعارض في المصالح بالإضافة إلى ذلك تنظيم القواعد غير المكتوبة،



وتوضيح البنود والشروط المطلوبة وتبني التوجهات والمعايير العالمية المتبعة في تطبيق حوكمة الادارية وإصدار قواعد السلوك.

في حين أنشأت لجنة الأوراق المالية سنة 1998 إدارة مراقبة التقارير المالية والالتزام، لتضيف إليه بورصة كوالالمبور شرطا آخر 1999 وهو إلزام المؤسسات المقيدة بتقديم تقارير ربع سنوية ابتداء من 31 جويلية 1999، وإصدار ميزانياتهم الختامية بعد مراجعتها مع الترخيص لـ 3 صناديق اسلامية اجنبية.

وحتى تضمن ماليزيا التنفيذ المؤثر والفعال بخصوص قواعد الحوكمة، وعمدت إلى فرض عقوبة على المخالفين من خلال ما يسمى بالتأنيب الرسمي العلني حيث أحصت في ذلك بورصة كوالالمبور زيادة مقدرة بالضعف من سنة 1998 إلى سنة 1999 ، كلها تقريبا مخالقات بعدم تقديم البيانات في مواعيدها مع بعض المخالفات أخرى.

لقد بذلت ماليزيا الكثير من الجهود في مجال تطبيق معايير الحوكمة بشكل خاص وتضمنت منظومة الحوكمة التشريعات والقوانين مثل قانون مناهضة تبيض الاموال حوكمة داخلية وخارجية تحوكم المصارف الاسلامية بسلطات قانونية واستشراف (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص128).

لقد حققت ماليزيا مراكز ترتيب متقدمة كأفضل بيئة لحماية المستثمر حسب تصنيف البنك الدولي، وأيضا على تصنيفات عالية كأفضل الدول النامية في تطبيق المعايير العالمية للحوكمة، وهي في بحث يخص قواعد حوكمة، حيث تصدر بين الفترة والأخرى معايير جديدة أو أخرى معدلة لمعايير قديمة.

1-26-3 تجارب بعض الدول العربية في مجال الحوكمة: (كمال بوعظم وزايدي، 2009، ص 52-53)

اما فيما يخص الدول العربية فكانت بدايتها بتنظيم المؤتمرات والمبادرات والحث على تطبيقها وفق الظروف الاقتصادية والاجتماعية الرياضية و..الخ، السائدة وبالتعاون مع الهيئات والادارات الدولية المتخصصة في مجال الحوكمة.

ومن بين المبادرات كانت بصدور تقرير عن المنتدى الإقليمي الثاني للحوكمة ، والذي عقد ببيروت في شهر جوان 2004 تحت شعار "حوكمة المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية"، ومن توصيات المنتدى ما يلي: أن يتم إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي لتنفيذ مبادئ حوكمة المؤسسات ومعايير المحاسبة والمراجعة الدولية بالإضافة الى تكوين مجموعة عمل وطنية في كل دولة من الدول المشاركة.

وسعيا منها لتحسين مستوى الحوكمة، طلبت مصر من صندوق النقد الدولي سنة 2001 تقييم مدى الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة فيها كأول دولة عربية يتم تقييمها، (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص133) وتوصل التقرير إلى أن مصر وصلت إلى نسبة 62 % من المعايير المطبقة، وعلى إثر هذه النتائج المشجعة أصدرت مصر العديد من القوانين والتعليمات الهادفة إلى تفعيل مبادئ الحوكمة .وفي سنة 2003 وصلت النسبة الى % 82 حيث كان تقييم يشمل على (عصام الدين أحمد إباضة، 2011، ص 742-748). حقوق المساهمين، المعاملة



المتساوية للمساهمين، وضع أصحاب المصالح أو الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة.

أما في لبنان فقد بادرت منظمة الشفافية بتبني إصدار لائحة حوكمة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعتبر العاملون في هذه المنظمة من الأطراف الفاعلة في مجال فعاليات الحوكمة التي يتم تنظيمها في المنطقة (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى وآخرون، 2018، ص146).

1-27 تجربة الجزائر في مجال حوكمة:

عرفت الجزائر بعد الاستقلال والى غاية اليوم سلسلة من الإصلاحات الهادفة الى احداث تغييرات جذرية سواء على مستواهاالاقتصادي والاجتماعي وحتى الرياضي منها، وقد فرض دعم الإصلاحات من قبل المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي على ان تكون مبادئ الحوكمة ضمن الحزم المقدمة للسلطات العمومية، وذلك لما لها من مؤشرات سلبية في تصنيفها ضمن المراتب المتقدمة في مؤشرات الفساد (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص13).

إلا أن هذه الإصلاحات تميزت بالبطء والتردد في تنفيذها، ما دفع بمجتمع الأعمال إلى أخذ المبادرة في العديد من القضايا، بما فيها بناء ثقافة الحوكمة الرشيدة للإدارات المحلية (غضبان حسام الدين، 2018، ص279)، فتحسين الحوكمة لا يساعد على زيادة حجم أعمال فقط، بل ويسرع من تنمية الشفافية والفاعلية في الإدارات والمؤسسات والدولة.

وقد تم إصدار " المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات " في 11 مارس 2009، التي جاء إطلاقها كنتيجة انعقاد أول ملتقى دولي بالجزائر حول حوكمة المؤسسات في شهر جويلية 2007 ضم الباترونات ومجموعة من المنتجين ومجموعة من الخبراء الألمان، قصد تحسين المشاركين بأهمية الموضوع ودوره في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر حيث تم تشكيل الفريق الجزائري لحوكمة المؤسسات GOAL08 (مريم بالليل مدجوبي، 2010 ص40).

وقد حظيت هذه المبادرة بدعم كامل من طرف السلطات العمومية الممثلة في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية والتي كلفت إطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المادي لها.

كما تم إطلاق مركز يسمى " مركز حوكمة الجزائر " في أكتوبر 2010، (غضبان حسام الدين، 2018، ص278)، والذي يعمل في إطار التعاون بين مجموعة عمل جزائرية ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريك استراتيجي، حيث تأسس المركز من اجل أفضل لممارسات حوكمة المؤسسات الدولية .ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد وتحسين قيم الحوكمة كالشفافية، المساءلة والمسؤولية (علي العيادي، 2011، ص03).

تعريف ميثاق الحكم الراشد في الجزائر: (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009، ص13-17-19)



لقد وضع ميثاق الحكم الراشد نتيجة مجهود العديد من الأطراف الذين آمنوا بضرورة تبني مبادئ، الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات الجزائرية خصوصا بعد انعقاد مؤتمر الحوكمة في الجزائر سنة 2007 ومن أهم هذه الأطراف نجد "جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة" و"منتدى رؤساء المؤسسات"، بالإضافة إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بالإضافة إلى الدعم المقدم من قبل المؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر كـ "مؤسسة التمويل الدولية"، وكذا "المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات (غضبان حسام الدين، 2018، ص286).

صدر ميثاق الحكم الراشد في مارس 2009، وهو ذو صبغة تعليمية بخبرة ألمانية. يسعى إلى مساعدة رؤساء المؤسسات على اكتساب الأدوات الأساسية التي تمكنهم من القيام بالحوكمة بشكل فعال، وحاليا يتم العمل بمبادئ هذا القانون بشكل طوعي. وقد وضع بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الصادرة في 2004، مع مراعاة خصوصية البيئة الجزائرية.

يهدف هذا الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة والمساهمة في البورصة والتي تنهياً لذلك (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص138)، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد، قصد الشروع في تطبيقها على أرض الواقع. ويندرج هذا الميثاق ضمن سياق النصوص التنظيمية السارية ويعتبر وثيقة مرجعية ومصدرا هاما في المتناول.

ويتكون ميثاق الحكم الراشد من جزئين هامين وملاحق. فالجزء الأول جاء تحت عنوان "ضرورة ميثاق جزائري للحكم الراشد"، ويتناول الظروف والدوافع التي أدت إلى إصدار هذا الميثاق، وكذا المؤسسات المستهدفة به ومختلف المشاكل المتعلقة بالحوكمة في الجزائر. أما الجزء الثاني فيمثل "المعايير الأساسية للحكم الراشد في المؤسسة" ويتطرق إلى المقاييس الأساسية التي تبنى عليها الحوكمة في المؤسسات ويعرض ما يلي: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر: (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009)

- الأطراف الفاعلين الداخليين وعلاقاتهم المتبادلة.
 - علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلين الخارجيين.
 - النوعية ونشر المعلومات والمتعلق أساسا بالمعلومات المالية والالتزامات القانونية.
 - انتقال ملكية المؤسسة وكل ما يصاحب ذلك من اجراءات قانونية أو صراعات لابد من حلها.
- ويأتي أخيرا جزء خاص بالملاحق يضم أساسا على أدوات ونصائح عملية للمؤسسات.

وتتضمن معايير الحكم الراشد في المؤسسات الجزائرية العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الادارة، المديرية التنفيذية) ومن جهة اخرى علاقة المؤسسة مع الاطراف الشريكة كالبنوك، المؤسسات المالية، الممولون، والادارة بالإضافة الى الاطراف الفاعلة الداخليين من مساهمين واداريين ومسيرين (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص144)، وكل هذا من اجل ارساء طابع الحكم الراشد ومراقبة المؤسسة وحماية حقوق كل الاطراف



يقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربع مبادئ أساسية وفق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر هي

-**الإنصاف:** توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة ، وكذا الامتيازات والالتزامات بطريقة منصفة.

-**المساءلة:** أن تكون مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف معينة.

-**المحاسبة:** أن يكون كل طرف شريك محاسبا أمام الطرف الآخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

-**الشفافية:** تكون الحقوق و الواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات واضحة و في وثيقة رسمية.

وتعد كل المؤسسات الجزائرية معنية بتطبيق هذا الميثاق إلا أنه لا يطبق على المؤسسات ذات رأسمال عمومي والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي، لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.

وجهت العديد من الانتقادات للميثاق من بينها اعتباره العمل به طوعيا وليس اجباريا وهذه نظرة سلبية للتغير، كما انه لم يصل الى الهيئات الاكاديمية والبحثية كالجامعات وبقائه حكرا على بعض الهيئات الصناعية، وتركيزه على القطاع الخاص وحتى ان كان له اهمية في ظل اقتصاد السوق الا انه لا يجب اهمال الادارة العمومية واهمال مشاريع اصلاحها كما غلب عليه استعمال بعض المصطلحات الحديثة في الدليل والتي ينبغي تبسيطها بشكل أكبر لسهولة استيعابها (غضبان حسام الدين، 2018، ص292).

إلا أنه وبالرغم من إصدار هذا الميثاق وبدء العمل به من قبل بعض المؤسسات، إلا أن الجزائر لا تزال تحتل مراكز جد متأخرة في مجال الشفافية وتظهر في قائمة الدول المتصدرة للفساد، وهذا ما تثبته العديد من التقارير التي تصدرها الهيئات الدولية المختصة.

فوفقا لتقارير منظمة الشفافية الدولية، فقد احتلت الجزائر في 2010 المرتبة 105 من بين 178 دولة في مجال الرشوة، وفي 2011 جاءت في المرتبة 112 من مجموع 182 دولة، في 2012 فقد جاءت الجزائر في المرتبة 105 من مجموع 174 دولة، والمرتبة 94 من بين 175 دولة سنة 2013، وفي 2014 احتلت المرتبة 100 من بين 175 دولة، وفي 2015 احتلت المرتبة 88 مشتركة مع 7 دول أي المرتبة 93 من بين 168 دولة، وفي 2016 احتلت المرتبة 108 مشتركة مع 5 دول أي المرتبة 111 من بين 176 دولة، وفي 2017 احتلت المرتبة 112 من بين 180 دولة، وفي 2018 احتلت المرتبة 105 مشتركة مع 9 دول أي المرتبة 110 من بين 180 دولة، وفي 2019 احتلت المرتبة 106 مشتركة مع 7 دول أي المرتبة 111 من بين 180 دولة، وفي 2020 احتلت المرتبة 104 مشتركة مع 7 دول أي المرتبة 109 من بين 180 دولة. وكل هذه النتائج من الموقع <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl> منظمة الشفافية الدولية، فالملاحظ هنا ان دولة الجزائر دائما ما تحتل المرتبة المنوئية.

اما من حيث الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية من اجل تحقيق حوكمة في ميزانيتها فعملت على انشاء مديرية مختصة في الإصلاح المالي على مستوى المديرية العامة المختصة بالميزانية وهذا من طرف وزارة المالية بموجب مرسوم 28 نوفمبر 2007، ومن ناحية أخرى تم انشاء وكالة لمعالجة المالية بالطرق المعلوماتية تعني بتصميم أنظمة الإعلام في مجال الميزانية والمالية والمحاسبية وكذا اعداد مشروع القانون



العضوي المتعلق بقوانين المالية والذي اعتمده مجلس الحكومة في 12 مارس 2008 المحدد لشروط اعداد الانفاق العام وتنفيذه ومراقبته.

وفي المجال الاقتصادي تبنت الدولة الجزائرية مجموعة من الإجراءات التي تهدف الى الرفع من كفاءة الاقتصاد الوطني ومؤسساته من خلال التحكم في مزيتها العامة ومن أبرز هذه الإجراءات اصلاح النظام المحاسبي، والانضمام الى النظام العام لنشر المعطيات لصندوق النقد الدولي وتعيين بنك الجزائر كمنسق وطني يتم عن طريقه ارسال المعطيات ليتم ادراجها في لوحة بياناته، الإصلاح المالي وإصلاح النظام الضريبي وعصرنة إدارة الضرائب وغيرها من الأمور لا يسعنا الامر الى ذكرها كلها لما تحتاج من تفصيل أكثر.

وما نتج عن هذا الامور عدة مشاريع كبرى تنموية بنظرة مستقبلية في اطار حوكمة الميزانية من بينها المصاعد الهوائية في عدة ولايات بداية من 2007 وكذا مشاريع ترامواي ومشروع القرن بتحويل المياه من عين صالح الى تمنراست والذي كلف الدولة 197 مليار دينار يعمل على نقل 100 الف متر مكعب يوميا لتغطية حاجة الولاية من المياه الى غاية 2040، وتجهيز السكة الحديدية وطريق شرق غرب وغيرها من الأمور، ولكن رغم هذه الإصلاحات لم تصل الجزائر بعد الى المأمول منها لكثير من العوائق والاضرار التي اصابتها في الآونة الأخير من اختلاسات وفساد اداري ومالي وهذا يحتاج الى تفعيل اكثر للحوكمة الإدارية الرشيدة وبنية اكثر وهذا ما نامل منه في الجزائر الجديدة.

1-28 بعض النماذج للحوكمة الرياضية

يتحدد النظام الرياضي بواسطة معظم العاملين في هيكله حيث تعمل الهيئات الحاكمة الدولية والمحلية مع الهيئات الأعضاء الحكومية او الإقليمية او المحلية المرتبط بها، الا ان هذا التصور يفشل في الإقرار بالتعقيدات القائمة في العلاقة بين المنظمات في التنظيم الحالي، في معظم الأحوال، يمكن تصور العلاقات ما بين المنظمات في النظام الرياضي الذي تعتمد دول مثل استراليا، كندا، نيوزيلندا، حيث تعمل هيئة محلية حاكمة كهيئة إدارية فريدة تدعى منظمة إدارية متحدة.

كما تشكل الاتحادات الرياضية نوعا شائعا وفريدا من نوعه من أنواع الشبكات التعاون فيما بين المنظمات فتحدد مختلف شبكات التواصل والتحكم في الأنشطة بطريقة إدارية وحكمانية فريدة.

فال**اتحاد النيوزيلندي الجديد للتزلج** قدم مثالا واضحا على تعقيد الحوكمة المنظمات الرياضية الوطنية غير الربحية اخذا بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة ولتطوير الاستراتيجية في الآونة الأخيرة حيث حدد 29 مجموعة من أصحاب المصلحة لم يكشف عنهم ولكن يعتقد انهم مثل أعضاء المنتمين للأندية وكذلك أصحاب الرياضة والترفيه وغيرهم، واستخدم مركز أبحاث حوكمة كرة القدم لتحليل المسؤوليات في اندية كرة القدم في المملكة المتحدة لأصحاب المصالح وتوصل الى انه يمكن ان تكون مجموعة نموذجية من أصحاب المصالح يمتلكها النادي وتتمثل في (اتحاد انصار كرة القدم، اتحاد مجتمعات الملاعب، جمعية محترفي كرة القدم، مجموعات الداعمين، أصحاب المصلحة في اندية كرة القدم، مجالس الداعمين، السلطات الحكومية



المحلية، رابطة كرة القدم، الدوري الممتاز، الرعاية، المجتمع المحلي، وسائل الاعلام) لكن الصعب هنا تحديد الأدوار والمسؤوليات ذات الصلة بالحوكمة والخاصة بمجلس الإدارة والأعضاء المجلس الافراد ورئيس الإدارة وفريق العمل الماجور مهم لتفعيل اتخاذ القرارات بصورة مناسبة في المنظمة وضمان المسالة.

اما الاتحاد الكندي لركوب الدرجات الهوائية وباعتباره هيئة محلية حاكمة فانه يسعى الى تنظيم رياضة ركوب الدرجات الهوائية والترويج لها في انحاء كندا، ان النظام الأساسي واللوائح الداخلية تبين الوظائف الواضحة لمجلس الإدارة والمتمثلة أساسا في:

ممارسة الصلاحيات الممنوحة له بموجب اللوائح الداخلية بما في ذلك الواجبات والمسؤوليات وفق توجيهات الجمعية العمومية السنوية، انشاء لجان وتنظيمها، تقييم أداء الموظفين الدائمين، صياغة وتطبيق سياسات وإجراءات ذات صلة بتسوية النزاعات في المنظمة

كما عمل على تكثيف الأدوار والمسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة لتشمل وظائف الحوكمة العشرة التي فصلها هاريس 1993 والادوار الموصي بها لمجلس إدارة المنظمات الرياضية، نذكر منها تفصيلا لأدوار مجلس الإدارة ومجالات مختلفة والمتمثلة في:

إدارة الموارد البشرية: المدير العام: اختياره ومراقبته أدائه وتقديم النصح والمشورة له في تنفيذ الواجبات والموافقة على مكافأة نهاية خدمته وضمان من يخلفه، الموافقة على صلاحيات المدير العام ومراجعة أدائه على الأقل بصورة سنوية بالمقارنة مع الأهداف المتفق عليها كتابيا وسياسات تحديد فرق العمل، ضمان تطبيق خطط اعداد الصف الثاني من القيادة بما في ذلك برامج تدريب وتطوير كبار المسؤولين

الاستراتيجية والتخطيط: إدارة والمشاركة مع لجان برامج وفريق العمل لوضع خطة استراتيجية للاتحاد والموافقة عليها في النهاية، الموافقة على البرنامج السنوي وخطط الميزانية التي تدعم الخطة الاستراتيجية، مراقبة تقدم الاتحاد في تحقيق رسالته ومراجعة اتجاهه وتعديله على ضوء الظروف المتغيرة

المسائل المالية: مراقبة البرنامج والأداء المالي فيما يخص الميزانيات والخطط، الموافقة على الكشوف المالية واصدارها قبل المدير العام، الموافقة على العقود والايجازات والقرارات المصرفية والتغيرات الهامة في العلاقات المصرفية، التوصية بتعيين مدققين خارجيين لاجتماع الجمعيات العمومية والموافقة على رسوم المدققين، ضمان سياسات تسمح بالحصول على هبات او أي ارث وتسويات مختلفة وغيرها من الأمور

إدارة الاعمال والمخاطر: تحديد المخاطر وتطبيق الأنظمة المناسبة لإدارة هذه المخاطر، استلام على الأقل سنويا تقارير من المدير العام او اللجان التابعة له حول المسائل ذات الصلة بالسلوك الأخلاقي وإدارة البيئة وغيرها

السياسات والاجراءات والعمليات مع الالتزامات القانونية العامة: تكون بالمراجعة الدورية للتقارير وتقديم الاعمال واعداد الموائيق والسجلات بشكل صحيح مع العم لنزاهة وشفافية واخذ الحيطة والحذر والعمل بمهارة.



خلاصة:

تمثل الحوكمة مدخلا أساسيا في انضباط وتحسين الاداء بمختلف الإدارات الرياضية، والعمل على وضع برنامج وظيفي شامل، يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية، فالحوكمة إذن كمفهوم تشير إلى مجموعة من قوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الإدارة.

كما تعد واحدة من أهم الوسائل التي تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة كما تؤدي بالمقابل إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع الديمقراطي، وهي في جوهرها تعني قواعد عامة ومجردة على كافة الشركات والادارات الفردية والعائلية والجماعية والوطنية وتلك التي تملكها أو تديرها الحكومات، كما تستلزم تطبيق قواعد الشفافية والإفصاح، تقديم إقرارات ونشر المعلومات، المراقبة الفعالة كما تتميز الحوكمة بالشفافية والمساءلة والنزاهة والعدالة، حيث تعتبر الحوكمة هي توجيه وتنسيق وتوفيق دون سيطرة.

الفصل الثاني:



متطلبات الحوكمة

- 1- الميكل التنظيمي
- 2- التخطيط الاستراتيجي
- 3- ميثاق السلوكيات والالاق
- 4- ادارة المخاطر
- 5- التدقيق الداخلي والخارجي
- 6- ادارة الموارد المالية
- 7- ادارة الموارد البشرية
- 8- ادارة الاحول والممتلكات
- 9- ادارة الشفافية والمساءلة





-تمهيد

تتنوع وتتعدد متطلبات الحوكمة الواجب تطبيقها فهي تعتبر من الأسس والقواعد طويلة الأمد والتي من خلالها تتشأ وتمكن للوصول الى حوكمة رشيدة وسلسة في تطبيقها.

فعلى بالرغم من تباين متطلبات تطبيق الحوكمة بين مختلف الكتاب والباحثين فكل يصنفها حسب ما يراه، ولكن الملاحظ هو اتفاقهم في مضمونها وعلى ضرورة خلق بيئة سلسة، مشجعة، مناسبة، مهيئة لتطبيق أسسها للوصول الى اقصى استفادة ممكنة منها.

وبالاعتماد على مجموعة من الكتب والمدرسين وكذا ذوي الاختصاص على راسهم احمد شريف وكذا لندة محروس لإيجاد تصنيف مناسب ومبسط يمكننا من سرد تفاصيله في هذا الفصل تم الوصول الى 9 متطلبات على النحو التالي (الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والاخلاق، ادارة المخاطر، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد المالية، ادارة الموارد البشرية، ادارة الاصول والممتلكات، الشفافية والمسائلة).

1- الهيكل التنظيمي:

1-1 مفهوم الهيكل التنظيمي:

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القيوتي، 2006، ص 50).

إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وأن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، هي التعقيد والرسمية والمركزية (حريم، 2006، ص 45).

1-2 أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب للحوكمة:

تعتمد عمليات الحوكمة على الثقافة السلوكية السائدة في الادارة وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل وخلق المعلومات، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل البيانات والتشارك بها فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل هاته البيانات عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها، ومن اجل تطبيق الحوكمة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة لابد، من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل البيانات والمعلومات والتشارك فيها (بيزان، 2006، ص 12).



ومن جانب آخر أشار العلي إلى أن الحوكمة الادارية تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لان الحوكمة الادارية تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وان هناك العديد من الأبعاد، منها (العلي وآخرون، 2006، ص 303-305).

-هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد والعلاقات فيما بينهم.

-من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية عملية تفعيل الحوكمة من التنظيم غير الرسمي.

وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق الحوكمة تتطلب بالضرورة التحول إلى، الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر الحالي، مثل: (عبد الوهاب، 2006، ص 120).

-التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.

-التحول من أنماط العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للحوكمة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بالحوكمة الادارية، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقي والهيكل الشبكي والهياكل المعكوسة التي يتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافئات مما قد تدعم برامج الحوكمة الادارية أو تكون عقبة في، سبيلها (العلواني، 2001، ص 317).

1-3 سمات الهيكل التنظيمي:

لكي يتم تحقق الكفاءة والفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري، فيجب التحلي بالخصائص الآتية: (الراحلة، 2010، ص 57-85).

-التوازن : يتضمن تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

-المرونة: قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة .

-الاستمرارية: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية .

1-4 الهياكل التنظيمية المناسبة للحوكمة:



بحسب ما ورد في الأجزاء السابقة فإن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق الحوكمة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف، والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة، وسوف يتم الحديث عن أهم هذه الهياكل وهي كالاتي:

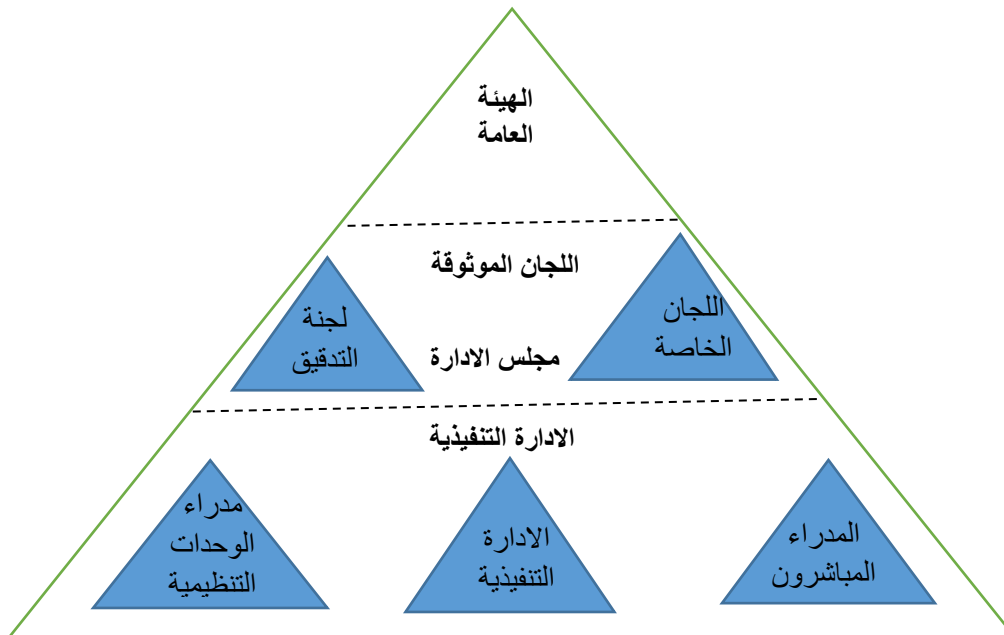
- **الهيكل المصفوفي** : أهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمديرين، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل (أبو شيخة، 2011، ص233-238).

- **هيكل الفريق**: من أشكال هيكل الفريق فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتكون عادة من بضعة أفراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في المنظمة، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل (الراحطة، 2010، ص 61).

- **الهيكل الشبكي** : وفق هذا النمط من الهياكل التنظيمية تبدو المنظمة كمحور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة الكترونياً، مما يترك فرصاً أكبر للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي (البيشي، 2009، ص44).

1-5 الهيكلية التنظيمية والمسؤوليات والعلاقات ضمن تطبيق الحوكمة

تسعى المؤسسات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها، ولضمان ذلك يجب ان تعمل المؤسسة ضمن هيكل تنظيمي محدد حتى تتمكن من تطبيق كافة المعايير والركائز الاساسية للحوكمة الرشيدة حسب التجارب المثلى ويمكن العمل حسب الهيكل الموضح في الشكل التالي (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص113).



شكل رقم (17): إطار هيكل تنظيمي محدد (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص113)

1-6 المركزية واللامركزية:



المركزية واللامركزية مفهومان متعاكسان وهما من المفاهيم التنظيمية الأساسية، وثيقا بمسألة تفويض السلطة وتوزيعها (العتيبي وآخرون، 2007، ص145).

واللامركزية في أبسط معانيها تعني مدى رغبة المدير في تفويض أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف، الأمور الإدارية في المنظمة (عباس، 2004، ص 145).

كما يفيد القريوتي بأن اللامركزية لها العديد من الفوائد منها: (القريوتي، 2006، ص 153).

-تفرغ السلطة العليا للأمور الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفاصيل.

-تعتبر أسلوبا تحفيزيا وتدريبيا للعاملين يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم.

-توفر الفرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار.

-ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لزيادة حماس العاملين.

وخلاصة لما ذكر نجد أن اللامركزية في الحوكمة تعتمد على العنصر البشري ذوي الخبرة والتجارب لكي يوظفها في أعماله بما يحقق الفاعلية، وإن اللامركزية تحقق مبدأ التشارك في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل، وتبادل المعلومات، وكذلك بث روح التشارك بين العاملين، مما ينتج عنه خلق وتؤيد تطبيق للحوكمة بما يتناسب مع تحقيق الاهداف.

1-7 العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي: (أحمد يوسف عريقات وآخرون، 2011، ص150)

حجم المنظمة، مدة حياة (عمر) المنظمة، التكنولوجيا، موقع المنظمة، القدرات الإنسانية، البيئة.

2- التخطيط الاستراتيجية:

2-1 مفهوم الإستراتيجية:

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في الميدان العسكري، وهي كلمة مستمدة من العمليات العسكرية ومشتقة من الكلمة اليونانية *Strategoies* (ستراتجيس) وتعني فن قيادة وتوجيه الجيش (صالح ابراهيم يونس الشعباني، هشام عمر حمودي عبد الحديدي، 2010، ص 69).

إذا يمكن القول بأن الإستراتيجية توفر إطار لتحليل الموارد والقدرات لتطوير وتغيير شروط المنافسة لصالح المنظمة وتحسين أدائها، وسر نجاح الإستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها (محمد عزات الحلامة وسامي فياض العزاوي، 2009، ص21).

مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد المؤسسة على تحقيق المسار الذي تختاره والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص44).



الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أو الشركة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ (نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص22).

كما ان هناك من عرفها بانها خطط وانشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة واهدافها وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (عبد العزيز صالح بن حيتور، 2004، ص09).

وهذا المفهوم يشمل ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية وهي البيئة الخارجية، الموارد والامكانات الداخلية، الاهداف التي تحددها المنظمة سواء البعيدة او القريبة والقرارات الفاعلة.

اما بايزر فهو ينظر الى الاستراتيجية من خلال التركيز على البدائل الاستراتيجية فهي: وسائل لتحقيق غاية فهي تصف طرق التنظيم لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وهي بذلك تشمل على تحديد البدائل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف التنظيمية وتقويم تلك البدائل باستخدام معايير معينة واختيار بديل او مجموعة البدائل لتحقيق اهدافها الرئيسية (عبد العزيز صالح بن حيتور، 2004، ص33).

رغم تعدد التعاريف المتعلقة بالاستراتيجية، إلا أنها تشير إلى مجموعة من الأهداف والغايات والرؤى والخطط المصممة بطريقة ممنهجة ومتكاملة لتوضيح نطاق عمل الادارة وتحديد منهجها الخاص نحو البقاء، وتحقيق المطلوب منها.

لهذا فإن الإستراتيجية هي في الحقيقة تدور حول كيفية التفكير بوضوح والتصرف بشكل واع ومقصود، بحيث تتمكن من تحقيق أقصى استفادة من الفرص الحالية والمستقبلية (نيفيل ليك، 2008، ص14)، ويتفق معظم الباحثين على أن إستراتيجية منظمات الأعمال يمكن أن تكون:

أولاً: خطة Plan : اي أنها يمكن أن تكون عملاً مخططاً واعياً ومقصوداً للتعامل مع المتغيرات البيئية (غالم عبد الله وتيمجدين عمر، 2014، ص64).

ثالثاً: نمط Pattern: الإستراتيجية كخطة غير كافية وتبقى الحاجة إلى تعريف يشمل النشاط المرتبط بالسلوك الناتج عنها.

رابعاً: موقف Position: لتحديد موقع المنظمة في البيئة، وعليه تصبح بمثابة القوة أو الرابطة الوسيطة بين المنظمة وبيئتها.

خامساً: منظور Perspective: فإن المفهوم الحالي ينظر إلى داخل المنظمة إذ أن مضمونها لا يشمل مركز مختار وحسب بل طريقة راسخة لإدراك البيئة (عبد الستار الصياح المواءمة، 2009، ص 100-101).

2-2 أهمية الإستراتيجية: تكمن أهمية الإستراتيجية في العناصر التالية: (محمود جاسم محمد الصميدعي، 2007، ص21)

❖ تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة.



- ❖ تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل.
- ❖ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة.
- ❖ تساعد متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وفحص المشكلات.
- ❖ تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- ❖ تمكن متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- ❖ إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

2-3 مستويات الإستراتيجية وأبعادها:

أ- مستويات الإستراتيجية: تعددت واختلفت مستويات الإستراتيجية حسب طبيعة والخدمات التي تقدمها المنظمة وهي: (ايناس رأفت مأمون شومان، 2011، ص 44)

الإستراتيجية على مستوى المنظمة، وعلى المستوى الوظيفي، الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

ب- ابعاد الاستراتيجية: اما ابعاد الاستراتيجية فتمثلت في: (خالد محمد بني حمدان ووائل إدريس، 2009، ص 170)

- ❖ المجال Scope: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا والبيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- ❖ العمليات Process: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل.
- ❖ الطرق Méthods: والأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي وغيرها.
- ❖ الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Onnership: وهي تحدد الجهات المسؤولة.
- ❖ المدى الزمني Time frame: والذي يوضح المدى الذي تعطيه الإستراتيجية.
- ❖ الفلسفة الفكرية Philosophy: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة.
- ❖ المحتوى Content: قد يقع في إطار إستراتيجية التنويع أو التركيز على حقل النشاط.
- ❖ التنفيذ Implementation: طريقة التنفيذ.

2-4 مراحل القيام بالإستراتيجية: توضح نادية العراف ان مراحل الإدارة الاستراتيجية هي:

أولاً: وضع الاستراتيجية

وتشتمل على تحديد رسالة المؤسسة، تحديد الغايات والاهداف طويلة الاجل، دراسة البيئة الخارجية وتحديد الفرص والمخاطر، دراسة البيئة الداخلية وتحديد عناصر القوة والضعف.

- تحديدي البدائل الاستراتيجية فمن البدائل نذكر مثلا الاستراتيجية العائدة للتنافس، الاستراتيجية الموجهة الى تحقيق نمو محدد، الاستراتيجية الانكماشية، استراتيجية النمو الموسع، استراتيجية التنويع.

- اختيار الاستراتيجية المناسبة: يشير الباحث سعد غالب انه توجد عدة نماذج من بينها نموذج السوق ANSOF لاستراتيجية السوق المتعلقة بالمنتج وتشمل على تنمية السوق اختراق السوق وتنمية المنتج نموذج بورتر لاستراتيجية العامة.



ثانيا: مرحلة التنفيذ: ان عملية التطبيق من أكثر المراحل صعوبة في الإدارة الاستراتيجية اذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي ووضع الخطط والسياسات، تنظيم العمل، تخصيص الموارد، بناء هيكل تنظيمي مناسب، اعداد القوى البشرية، تنمية القيادات الإدارية هذا الى جانب بعض الأنشطة المتعلقة بإعادة صياغة الجهود التنسيقية والتمويلية.

ثالثا: مرحلة تقويم الاستراتيجية: وتشتمل على الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الاستراتيجية ويجب مراعات ان الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ذلك الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار وهناك 3 أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجية الحالية قياس الأداء اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2-5 شرح لبعض نماذج الاستراتيجية

أولا: نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة لبورتر

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية للمنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر البيئة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية وتعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة الى منتجاتها او خدماتها.

وتحليل قيمة كل نشاط فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادره ويتكون هذا النموذج من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة

أ- الأنشطة الأولية

1- الامدادات الداخلية: وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واستلام وتحرير وتخزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

2-العمليات: كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات.

3-المخرجات: وتشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين او تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع او نصف مصنعة وتنفيذ وجدولة الطلبيات في الوقت المناسب.

4-تسويق والمبيعات: تتمثل في كل الأنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي او تنفيذ الوظائف التسويقية.

5- الخدمة: وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول الى الرضى التام للمستهلك.

ب-الأنشطة الداعمة

1-البنية التنظيمية: تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الأخرى



2- تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج تصميم المنتج المعرفة الفنية وإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة.

3- الشراء: الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها للمواد الأولية او المواد المصنعة او خدمات وتسهيلات

4- تحليل ثقافة التنظيمية: هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم حيث ان لكل منظمة اعمال ثقافية خاصة معبرة عن شخصيتها والثقافة التنظيمية لا توجد من الفراغ وانما تظهر أولاً في افراد التنظيم وذلك لكونهم بالدرجة الأولى من النسيج الاجتماعي والثقافي التي تتواجد فيه المنظمة ويمكن تقسيمها الى ثلاثة عناصر وهي: تأثير بيئة الاعمال بصورة عامة وقطاع الصناعي على وجه الخصوص، تأثير القيادة العليا او المدراء التنفيذيين، التجربة العملية لهؤلاء الافراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة لتقديم الحلول للمشكلات الأساسية في التنظيم

فمن المهم ان يأخذ صانعو الاستراتيجية بعين الاعتبار وضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة واهداف واستراتيجية المنظمة والعمل على اختيار القيمة العليا او الفكرة المحورية فمثلا القيمة العليا لشركة BMW هي خدمة المستهلك وشركة FORD تركز على النوعية فكل هذا يساعد على تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة.

ثانياً: نموذج SWOT

ان الخطوة الاولى في صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هي اجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عملية تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية وهو اداة لتحليل الواقع العام على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الآتي:

التحليل الخارجي		التحليل الداخلي	
فرص	تهديدات	عناصر القوة	عناصر الضعف
الدخول الى أسواق جديدة	احتمال دخول منافسين جدد	الكفاءة المتميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
تنوع المنتجات ذات العلاقة	زيادة مبيعات المنتجات البديلة	مصادر مالية متاحة	الموقف التنافسي المتدهور
إمكانية التكامل العمودي	نمو بطيء في السوق	مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهمة للعملاء
نمو أسرع في السوق	سياسات سعرية مناوئة	معرفة جيدة بالمشتري	نقص الموهبة والخبرة الإدارية
العمل مع شركاء	زيادة ضغوط التنافسية	قيادة جيدة للسوق	معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطة
استراتيجيين في ميدان	نمو قوة المساومة للعملاء والموردين	النوعية العالية للمنتجات	المعاناة مع المشاكل الداخلية
		إمكانيات متاحة لإجراء تحسينات علة المنتجات	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية

جدول رقم (02): نموذج SWOT من اعداد الباحث

فخلاصة هذه العناصر فتمثل في ان عناصر القوة فتشير الى الصورة الجوهرية وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الإنجازات، اما عناصر الضعف فهي ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات



وموارد المنظمة، والتهديدات فهي حدث محتمل الوقوع وإذا ما ظهرت فتسبب ضرر حقيقي للمنظمة، اما الفرص فهي الوقائع الموجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة تنتج عنها فوائد مادية وغيرها تكون معتبرة.

ثالثا: نموذج جماعة بوسطن الاستشاري BCJ

عبارة عن مصفوفة لتقييم احد الاعمال الرئيسية او المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق "تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات" وحصة المنتج في السوق، الموقع التنافسي النسبي، ودرجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم وموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوم على حصة اكبر منافس في السوق

	عالي	حصة المنتجة للسوق	منخفضة
عالي	المنتجات الساطعة	المنتجات المثيرة لعلاقتها الاستفهام؟	
منخفضة	المنتجات المدرة للنقدية	المنتجات المثيرة للقلق	
نسبة النمو في السوق	عالي		منخفض

شكل رقم (18) نموذج بوسطن الاستشاري

2-6 الإدارة الإستراتيجية:

كما يراها Ansoff : تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها مؤيد (سعيد سالم، 2005، ص 18) .

أما فيريان الإدارة الإستراتيجية على أنها: العمليات القرارية التي من خلالها يتم تحقيق الموائمة بين قدرات المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها (غسان عيسى العمري، 2010، ص 17).

وأضاف Scribner 1998 بأنها: عملية تطوير ووضع الخطط للوصول للأهداف بعيدة المدى التي تأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والعوامل الخارجية (محمد حسين العيساوي وآخرون، 2012، ص 78).

ويؤكد كل من Thompson et Strickland 1987 على أنها العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها (صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهب جلاب، 2007، ص 64).

2-7 مكونات عملية الادارة الاستراتيجية:

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل متميزة ومتراطة في ذات الوقت مع بعضها البعض وهي: (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002، ص 96)

أولاً: مرحلة إعداد الإستراتيجية: في هذه المرحلة يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة، والتي



تشمل: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، التحليل البيئي الخارجي والداخلي بهدف الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، تنمية البدائل الإستراتيجية ثم تقييمها في ضوء قدراتها على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية وتنتهي هذه المرحلة بالاختيار الاستراتيجي.

ثانياً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: تعمل المنظمة على تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها، ويتطلب ذلك إعداد الهيكل التنظيمي، تخصيص الموارد، التأكد من توافر الأعداد والمهارات البشرية المطلوبة، تطوير نظام المكافأة الذي يحفز العاملين على بذل الجهود الكافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ثالثاً: مرحلة تقييم الإستراتيجية (الرقابة الإستراتيجية):

الخطوة الأخيرة التي تخطوها وهي توظيف آلية مناسبة للرقابة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية وذلك من أجل التأكد بأن الأهداف قد تم تحقيقها بفعالية وكفاءة وتحديد الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل توجيه المؤسسة نحو الوضعية المرغوب فيها.

2-8 أهمية الإدارة الإستراتيجية: (كاظم نزار الركابي، 2004، ص 77 ص 88).

- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية.
- ✓ القدرة على إحداث التغيير.
- ✓ تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
- ✓ تعمل على الحد من مقاومة التغيير.
- ✓ تنمي مشاركة العاملين واثراهم في القرارات الجماعية مع توضيح دور كل واحد منهم.
- ✓ تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي والاداء.
- ✓ الاستغلال الامثل والفعال للموارد والإمكانات.

2-9 التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي

حيث ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي في منتصف السبعينات (رقية منصور، 2015، ص 34).

يمثل التخطيط الإستراتيجي المراحل الثلاثة الأولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية فهو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية، صياغة إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء الرقابة الإستراتيجية، إذ أن تنفيذ الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية تقعان خارج نطاق التخطيط الإستراتيجي (رقية منصور، 2015، ص 34).



ومنه فالتخطيط الاستراتيجي: مبني على التفكير الشامل للوضع المثالي والعميق الذي يجب ان تكون فيه الإدارة في المستقبل، مع وضع خطط وأفكار لهذا المستقبل وكذا الاستفادة من كل الفرص المتاحة لاستغلالها احسن استغلال مع تقليل المخاطر والفجوات.

2-10 ماهية التخطيط الاستراتيجي:

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية والمنظمات المعاصرة، وقد ازدادت أهميتها باتساع دور الحكومة وتنوع مهماتها وأجهزتها، وطموح أهدافها (نبيلة جعيج، 2015، ص 21)، حيث كانت بداية ظهوره في 1960 للقطبات المحيطة آنذاك واول اعتراف به كان 1965 ومنه ازدهر ازدهارا كبيرا وتحسبا للبيئة ومخاطرها ظهرت عدة نماذج أشهرها تحليل SWOT الذي يقوم على تحليل البيئة الداخلية بنقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية تهديدات وفرص (صبرينة ترغيني، 2015، ص 74).

2-11 مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

وصفه جونز: بأنه تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة (نبيلة جعيج، 2015، ص 22).

- ويعرفه Robinson روبنسون 1986 : بأنه جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة (نبيلة جعيج، 2015، ص 22).

وحسب كل من Wheelen et Hunger 2004 ان التخطيط الاستراتيجي يمثل تطوير وبناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعا لمصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة متضمنا تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الإستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة (ماجد راضي الزعبي، 2004، ص 24).

فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات، وهي: أين نحن الآن؟، أين نرغب أن نكون؟، كيف سنصل إلى هناك؟، كيف نقيس مدى تقدمنا؟ (وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، 2012، ص 141).

حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية اتخاذ قرار لما يجب أن يكون عليه الموقف مستقبلا بناء على الظروف الحالية للمنظمة أو كما يقول: (Drucker 1997) إن التخطيط الاستراتيجي لا يعنى بالقرارات المستقبلية، وإنما بمستقبلية القرارات الحالية (وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، 2012، ص 134).

في حين عرفه Steiner 1977 بأنه عمليات تحديد الأهداف الرئيسية والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف (ماجد عبد المهدي، 2013، ص 79).



وفي تعريف كل من Glaister et Falshow 1999 التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (ربحي الحسن وأمجد العفيف، 2010، ص 12).

وكتعريف اخر وهو عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاسراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف، ويقوم على أربعة: عناصر أساسية وهي: (نبيلة جيعج، 2015، ص 22).

- ✓ **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلا.
 - ✓ **العملية:** أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطة التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف .
 - ✓ **الفلسفة:** هو اتجاه وطريقة في الحياة وجزء مهم من العملية الإدارية.
 - ✓ **الهيكليّة:** عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة والاستراتيجيات التشغيلية.
- في الأخير يمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي: هو عملية بعيدة المدى تقود في النهاية إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال تحديد مسار تعبئة موارد المنظمة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بتشخيص واقع المنظمة الحالي وتحديد رؤيتها المستقبلية وتمر بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ بعد ذلك خارطة التغيير الإستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة.

2-12 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في جل الميادين والتي يمكن حصرها في النقاط التالية: (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ورمضان فهيم غربية، 2006، ص 112 ص 110)

- ✓ يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة ويصف النمو المتوقع مع تقويم وتوضيح الاهداف المستقبلية.
- ✓ يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى إلى تحقيقه؛ وملاحم التفكير في المنظمة ككل.
- ✓ يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- ✓ يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها والاستغلال الامثل لها.
- ✓ يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأهداف وليس متقلبا لها؛ كما يزيل حالة التعصب.
- ✓ يوضح صورة المنظمة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- ✓ يعمل على ايضاح الرسالة والرؤية والأهداف.

2-13 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

ترى الحريري أن التخطيط الاستراتيجي يتسم بما يلي: (رافده الحريري، 2007، ص 113).

- ✓ **الشمول والتكامل:** أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة.



- ✓ الشمولية شاملة: عملية واسعة متعددة الأوجه متنوعة الأنشطة. (إياد عليا لدجني، 2011، ص 52).
- ✓ المستقبلية: يعمل على رسم تصور المنظمة في المستقبل. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص 113).
- ✓ المرنة: وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات مختلفة.
- ✓ العملية: يعمل بطريقة مرتبة ومدروسة كما تكون فعالة. (محمد الصيرفي، 2008، ص 100).
- ✓ اقتصادي: بتوفير الجهد والمال والوقت. (السيد البحيري، 2006، ص 89).
- ✓ تفاعلي: بين مستويات التخطيط والتنفيذ وتقديم التغذية العكسية.
- ✓ البساطة والوضوح: رغم وجود التعقيدات والتناقضات.
- ✓ يستند التخطيط الاستراتيجي إلى رؤية شاملة ورسالة تعمل تلك الرؤية على تحقيقها على المدى البعيد.
- ✓ يوظف أسلوب المسح البيئي لتوفير المعلومات.

2-14 أهداف التخطيط الإستراتيجي:

رغم أن أهداف عملية التخطيط تختلف باختلاف المستوى الذي يتم فيه التخطيط إلا أنه نشاط أساسي وضروري في المؤسسة وذلك للأسباب التالية: (فريد راغب النجار، 2009، ص 113).

- 1- استشراف وقراءة مؤشرات الاداء المستقبلي.
- 2- استطلاع فرص والتحسينات المستقبلية والسيطرة عليها.
- 3- الاستعداد للأزمات والطوارئ وقياس عناصر القوة التنظيمية واستثمارها جيدا.
- 4- تحقيق الأهداف طويلة الأجل الغايات.
- 5- التخصيص السليم للموارد والإمكانات.
- 6- التعرف على نقاط الضعف والتحديات والتهديدات مع الاستعداد لها ومحاولة القضاء عليها.

2-15 مستويات التخطيط الإستراتيجي الثلاثة:

المستوى	النتيجة	الجهات المستفيدة
على مستوى المنظمة	المحصلات.	المتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين
على مستوى وحدات الاعمال	المخرجات	العملاء الخارجيين
على مستوى الوظيفي	المنتجات	العملاء الداخليين (أفراد وعلى شكل فرق جماعية)

جدول رقم (03) مستويات التخطيط الإستراتيجي (خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، 2009، ص 161)

2-16 مسؤولية إعداد الخطة الإستراتيجية:

يشارك العديد من المديرين في تصميم الاستراتيجيات وتنفيذها ومن ثم متابعتها وتقييمها، ويوضح الجدول التالي ملخص المهام وتحديد الجهة المسؤولة عنها:



الجهة المسؤولة	النشاط
مجلس الإدارة ورئيسه (خالد محمد بني حمدان، وائل محمد، 2009، ص 55)	التصميم، الإرشاد العام، توضيح الرسالة والرؤية، المتابعة، والرقابة تزويد بالتغذية العكسية.
العضو المنتدب ثم المديرين التنفيذيين في وحدات الاعمال والانشطة (خالد محمد بني حمدان، 2009، ص 56)	التنفيذ والمتابعة المشاركة في وضع الخطة وخطوط السلع وانشطة الانتاج والشؤون الإدارية.
فريق التخطيط أو إدارة التخطيط المدبرون التشغيليون	المساعدة المعنوية (جمع وتحليل البيانات)

جدول رقم (03) المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي (نادية العارف، 2002، ص 40)

2-17 تحديد وتعريف الاتجاه الاستراتيجي:

❖ **تعرف الرؤية الإستراتيجية:** هي بمثابة الحلم وتعرف بانها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (خالد محمد بني حمدان، 2009، ص 56) كما ان خصائصها متنوعة ومنها: هادفة للنمو، واقعية ومرنة، قابلة للقياس، محددة بتاريخ، يجب أن تتكامل مع الرسالة، قيادة التغيير الإداري الوضوح مستقبلية الشمولية (بلال خلف السكارنة، 2010، ص 161).

ينظر إليها Harari بأبعد من كونها مجرد صورة للمستقبل فهي إحساس يجعل المنظمة فريدة وتمتيزة، وهي وصف لمجموعة من الغايات والأسبقيات، ومجموعة من المبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة، ومجموعة واسعة من المعايير التي تساعد على تعريف النجاح المنظمي. (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص 112).

- كما ينبغي ان يمتلك القادة والعامه، القائمون على الإدارات والمؤسسات الرياضية رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية بمعنى ان يكون مستقبل الإدارة والهيئة امتدادا طبيعيا ومتطورا لواقعها الحالي كما تحدد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اطارا تفصيليا لكي تستوفى شروط الحوكمة فيما يخص القادة وذلك على الوجه التالي:

- توفير حماية للمساهمين وان يسهل لهم ممارسة حقوقهم
- معاملة متساوية لكافة المساهمين سواء كانوا وطنيين او أجانب كما ينبغي اتاحة الفرصة للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم

- ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالإدارة والمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية

- ضمان التوجه والإرشاد الاستراتيجي والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة
- يضاف الى ذلك عدة عوامل مثل اخلاقيات الاعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة يمكن ان يكون لها تأثير على سمعتها ونجاحها طويل المدى

❖ **تعريف الرسالة:** وتعرف أيضا على أنها الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعبير عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وتعبير عن مفهوم



الذات للمنظمة وما تقدمه منتج أو خدمة، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2007، ص 86)، ولصياغتها يجب طرح التساؤلات التالية والاجابة عليها:

ماذا؟ أي القيام بتحديد وتعريف الاحتياجات التي سوف تحاول المنظمة تلبيتها.

من؟ أي التعرف على الأسواق التي ستحاول المنظمة تلبية طلباتها واحتياجاتها.

كيف؟ وتعني معرفة ما هي التقنيات التي سيتم استخدامها من طرف المنظمة في تلبية احتياجاتها.

لماذا؟ معرفة سبب أداء المنظمة للوظائف التي تقوم بها.

وقد عرض كل من **Bartol et Martin** مجموعة من الأسئلة يعتقدان أن الرسالة تستطيع أن تضع لها إجابات عامة وهي: من هم زبائن المنظمة؟، ما هو المنتج الرئيس للمنظمة؟، ماهي التقنية الأساس لها ما هو دور المنظمة الاقتصادي؟، ماهي فلسفة المنظمة وقيمتها ومعتقداتها؟، أين تقع المنظمة؟، وماهي ميزتها التنافسية؟، وماهي مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع واتجاه العاملين فيها؟. (يوسف حجي الطائي وعبير محمد حسن كرماشة، 2010).

❖ **تعريف الغايات والأهداف الإستراتيجية:** تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ تبنى على ضوء رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها، حيث تعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجها. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999، ص 89).

توفر الغايات الإستراتيجية إطارا لمستويات تخطيط أكثر تفصيلا، فالغايات الإستراتيجية تتسم بأنها أكثر تحديدا من بيان الرسالة، بيد أنها تبقى عامة وعموما فإن الغايات تصف الصورة المستقبلية لمنظمة الأعمال في ذلك المجال المحدد الذي تعكسه رؤية ورسالة منظمة الأعمال. (خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، 2009، ص 147).

أما الأهداف: فهي تعني النهايات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة وأساس موضوعي لعملية تحليل وتصميم وتطبيق الإستراتيجية. (بشير العلق وآخرون، 1999، ص 25).

وينظر إليها كلا من **Wheelen et Hunger** على أنها النتائج النهائية للنشاط المخطط، وينبغي أن تنكر كأفعال العمل وأن تحدد ما هو المطلوب إنجازه بالزمان والمكان، إذا كان ذلك ممكنا (Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, 2012, p 18)

من خلال تعريف الغايات والأهداف نجد اختلاف بين هذين المفهومين يتمثل فيما يلي:

- ✓ ان الغايات تمثل تعبير كمي للأهداف فنجدها قابلة للقياس والفحص.
- ✓ اما الأهداف فهي الحوصلة النهائية المرغوب في الوصول اليها وتعمل على توجيه الجهود نحوها.



ومنه فإن الأهداف تكون حسب فترة زمنية قصيرة او متوسطة وحتى طويلة، كما تكون واضحة وبسيطة في صياغتها وقابلة للقياس.

2-18 خطوات التخطيط الاستراتيجي كمتطلب من متطلبات الحوكمة: للتخطيط الاستراتيجي خطوات متمثلة في: (احمد الشريف، 2018، ص 315).

- ✓ ضمان وجود خطة استراتيجية متوافقة مع خطة الامارة، تحقيق وتطبيق معايير التميز والاداء الحكومي.
- ✓ اعداد خطة استراتيجية تعكس دور ومهام المؤسسة.
- ✓ تحديد رؤية ورسالة واضحة ومحددة.
- ✓ وضع اولويات للأهداف والغايات.
- ✓ خطط عمل لتنفيذ الاهداف.
- ✓ تحليل الاحتياجات المستقبلية.
- ✓ تطوير بيئة اداء العمل.
- ✓ وضع معايير واسس للتعقيم.
- ✓ اعداد نظام لمتابعة وتقويم الاداء.

ويعتمد نجاح التخطيط الإستراتيجي على توفر مايلي: (احمد الشريف، 2018، ص 319)

- ✓ تهيئة المنظمة للقيام (مكتب الامانة او اللجنة المسؤولة) بعملية التخطيط الإستراتيجي ومنهج إعداد الخطة الإستراتيجية.
- ✓ اعداد التحليلات المستمرة لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات وتوفير المعلومات اللازمة.
- ✓ تحديد الاهداف والموازنات التخطيطية مع مراجعتها وتقييمها.
- ✓ وضع لجنة التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ قياس المزايا التنافسية للمؤسسة ودقة البرنامج الزمني مع توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لها.
- ✓ وضع خطط التغيير وإشراك جميع المستويات والتنسيق فيما بينها والقيام بعملية المتابعة والرقابة.

2-19 عناصر الاستراتيجية المضادة للفساد من منظور الحوكمة:

1 -اصلاح الهيئات الحكومية ومحاربة الأداء البيروقراطي، وتقييم أساليب العمل بصفة مستمرة مع تقوية قدرات الهيئات الحكومية الإدارية والتنفيذية من خلال تطوير قدرات العاملين ورفع مستوى خبراتهم من خلال التأهيل الجيد، وتحسين كفاءة النظام القضائي بتوفير الموارد المالية والفنية الكافية واللازمة لتنفيذ القوانين.

2 -وضع آليات تنفيذ حوكمة جيد للإدارة والنوادي الرياضي والمؤسسات المتعلقة بالجانب الرياضي حيث ان تأسيس الإطار المؤسسي اللازم لتثبيت جذور الحوكمة يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح المعمول بها كالقوانين المنظمة للاحتراف الرياضي وانتقال الأندية من الهواية الى الاحتراف بدون أي نضرة عن كيفية جذب للأموال بصفة



خاصة بعد ما كانت اعتماد كلي على الدولة فالاحتراف عكس ذلك فيجب النظر في هذه القوانين لإنجاحه وهذا ما يتماشى مع مبادئ الحوكمة وفق منظور استراتيجي طويل المدى

3-مراعاة النزاهة والعدالة في العمل حيث ان تحمل المسؤولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصالح لا يقتصر على تحسين سمعة الإدارة والأندية الرياضية والمؤسسات ذات الطابع الرياضي والتي تهتم بالرياضة وجذب الاستثمارات فقط ، بل يعطيها ميزة تنافسية وبالتالي لا بد من إقامة علاقات جيدة بين أصحاب المصالح لتحقيق الأهداف المنشودة وجعلهم جزء استراتيجي طويلة المدى فالاهتمام بأصحاب المصالح وتحقيق الربح يسيران جنباً الى جنب مع النمو الإنتاجي والرياضي وتحقيق المرات العليا وبمعنى اخر الاهتمام والربح يسيران جنباً الى جنب أي مع بعضهما مع استخدام الحكيم طبعاً لراس المال او تصبح أزمات واخطاء توجب السقوط.

3- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:

3-1 مفهوم أخلاقيات الإدارة:

يقصد بمصطلح الأخلاق **Ethique** : مجموعة القيم والمبادئ المعنويات التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ وتختلف على السلوكيات التي يحكمها القانون (محمد الفاتح محمود وبشير المغربي، 2016، ص 187-188).

وتأخذ منحنيين الاول يهتم بالمعايير والقيم الاخلاقية لأهداف الادارة والثاني على المعايير الاخلاقية والسلوكيات المرتبطة بغايات الادارة وحسن تطبيق الحاكمية والتي يقصد بها الهيكلة الادارية وعملياتها ووظائفها وتقاليده العمل التي تستعين بها الادارة العليا لتحقيق رسالة الادارة (مصطفى يوسف كافي وكولار مصطفى واخرون، 2018، ص 183).

3-2 مصادر الأخلاقيات في الإدارة:

هناك مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تقوم عليها صلات الفرد بالآخرين، ويرى "راد كليف براون" أن الأفراد في الغالب يتصرفون بالأسلوب الذي يرون انه يتفق مع القيم المرجعية للجماعة التي ينتمون إليها، خاصة إذا ما توقعوا أن هذا التصرف أو السلوك سوف يؤدي إلى كسب رضا الجماعة وتجنب سخطها (ابراهيم عبد الرحمن، 1986، ص-112) 113. وأهم مصادر الأخلاقيات في الإدارة هي:

-المصدر الديني: لا يمكن أن يكون المرء صاحب خلق فاضل ما لم يتكون عنده شعور بالمسؤولية من التزامات وقرارات و اختيارات العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله ثم أمام ضميره والمجتمع لذا نجد مبادئ اخلاقية متمثلة في حاسبة النفس وتهذيبها، الاستقامة، العدل (محمد عبد الفتاح ياغي، 2012، ص 116).

-القوانين والأنظمة والتشريعات: تعتبر من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة ، وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين والمقصود هنا بالتشريعات هو الدستور وما ينبثق عنه من قوانين



ولوائح أخرى تبحث في أخلاقيات الإدارة ومعاييرها وتصرفات الافراد على نحو مقبول (محمدالفتاح محمود وبشير المغربي، 2016، ص187-188).

- العوامل التي تساعد على تكوين الاتجاهات نحو الأخلاقيات: هناك العديد من العوامل تساهم في تكوين الاتجاه لدى الفرد الذي هو سلوك مكتسب تفاعلي، مثل عوامل التنشئة الاجتماعية وتشمل الأسرة والجماعة والثقافات والديانات.

3-3 المشاكل الأخلاقية في مكان العمل:

ويمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية التي يمكن ان يواجهها المدير كما يلي: (غلاي نسيمه، 2015، ص 170).

- ❖ تضارب المصالح: وتعارضها مع اختلافها عن مصلحة المؤسسة بالنسبة لمصلحة الفرد.
- ❖ ثقة الزبون: تختل ثقة عند تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن إلى أطراف أخرى.
- ❖ التمييز: عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح ليس لها علاقة بالكفاءة.
- ❖ التجاوز أو التحرش الجنسي: التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في العمل.
- ❖ موارد المؤسسة: هي إساءة استخدام الموارد المادية والمالية للأغراض الشخصية.
- ❖ الاتصالات: نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بطريقة تلحق الضرر بالادارة.

3-4 مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:

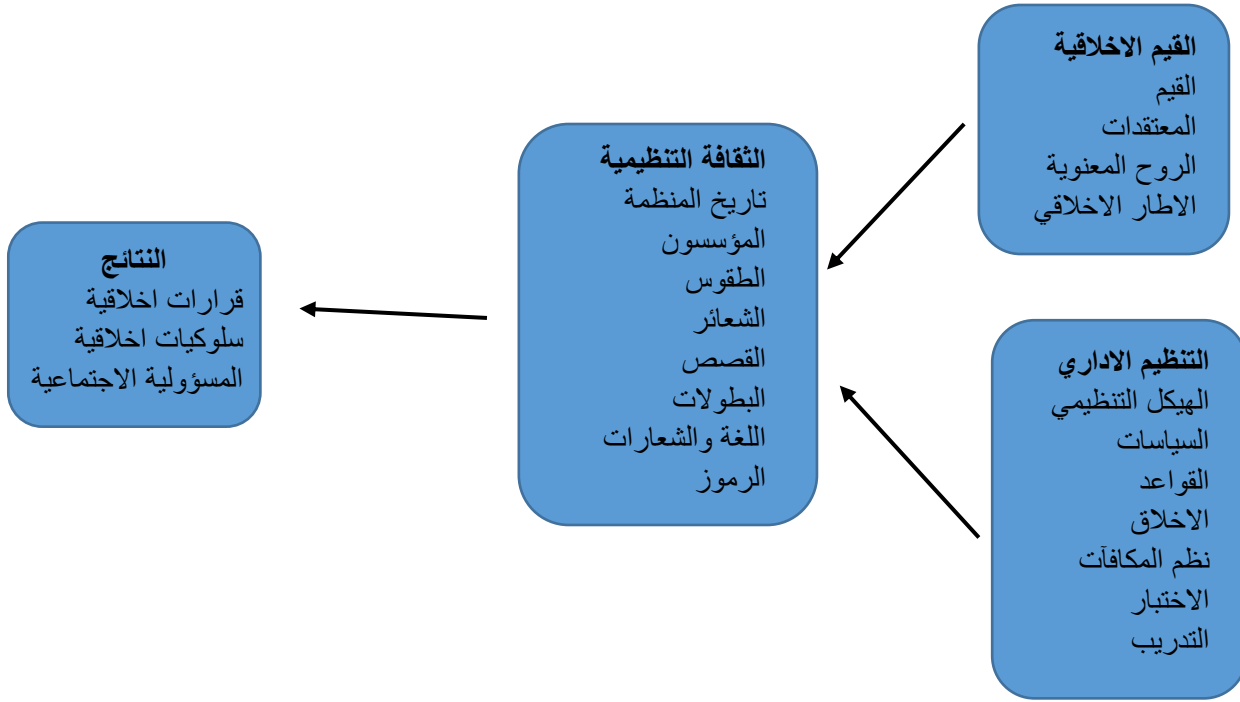
وقد عرف الكاتب **Richard Daft** المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في كتابه نظرية وتصميم الإدارة بانها" تعهد الإدارة بعمل خيارات والقيام بالأعمال التي تحكم تصرف الشخص والمجموعة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما هو الصحيح وما هو الخطأ (محمد الصيرفي، 2007، ص155)، كما عرفها **دركر** بانها التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، في حين عرفها **حسام غضبان** بانها عمل الاشياء التي على الاقل تحافظ على مصالح المجتمع وتصونها وتعمل على تحسينها ان امكن اي ان المؤسسة يجب ان تضع نصب عينيها المجتمع كأولوية مهمة لها وتحاول ان تخدم مصالحه بالإضافة الى مصالحها (غضبان حسام الدين، 2018، ص62).

وفي اغلب الأدبيات الإدارية يستخدم مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الادارة كمترادفين لطبيعة العلاقة الكبيرة بينهما، فالمسؤولية الأخلاقية هي قوام وأساس المسؤولية الاجتماعية وهي شرط لها، فالإنسان لا يقبل الإلزام الاجتماعي إلا بعد شعوره الذاتي بالمسؤولية الأخلاقية (المنتديات التعليمية، 2009، على الموقع <http://brezi.yoo.com> يوم 11.25 2019/10/18)

وكأليات للمسؤولية الاجتماعية فإنها تقوم على المواطنة اي العقد الاجتماعي في المجتمع فهو يقوم على توازن بين الحقوق والواجبات لكل مواطن او مؤسسة بالإضافة الى المراجعة الاجتماعية بكشف اهداف المؤسسة المخططة للمسؤولية الاجتماعية خلال فترة زمنية سواء في مجال الحد من المشكلات الاجتماعية او غيرها (غضبان حسام الدين، 2018، ص63).



3-5 مصادر نشأة القيم الأخلاقية في مكان العمل:



شكر رقم (19) مصادر نشأة القيم الاخلاقية في مكان العمل (محمد الفاتح محمود وبشير المغربي، 2016، ص 187-188)

3-6 اهمية الالتزام بمبادئ السلوك الاخلاقي للحوكمة: (غضبان حسام الدين، 2018، ص125)

- تحقيق مردود مالي مع تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والوطني وحتى الدولي.
- تجاهلها يؤدي الى ردود سلبية من قبل الاطراف الأخرى.
- يعطي للمنظمة مصداقية ضمن منافسة قوية.

كما ان غيابها يقود الى العديد من المظاهر غير الصحية مثل تداخل في العلاقات والمواقع والصلاحيات، ظهور اللغة التبريرية وقلب الحقائق، تزوير شرعية العمل ومشروعية الاعمال، الانتقائية وفشل السياسات الموحدة، ولعل من اركان الاساسية للمنظور الاخلاقي للحوكمة متمثلة في: الحيادية، الشفافية والثقة والالتزام وهذه تعتبر مجموعة من صفات ايجابية تعطي للمؤسسة قدرة على تطبيق فلسفة الحاكمية وفق توجه تكاملي (مصطفى كافي واخرون، 2018، ص190).

ومن اجل الالتزام الجيد بأخلاقيات العمال في الادارة يجب على الموارد البشرية.

- ❖ الاهتمام بالتعلم والتدريب واستخدام القوة البدنية والفكرية فيما هو متوافق مع الاخلاق الحسنة
- ❖ البحث عن القدوة الحسنة في المؤسسة والتقييم الذاتي المستمر
- ❖ تضافر الجهود لإرساء ارضية اخلاقية ولهذا يجب تكتل جميع الاطراف.

وفي حقيقة الامر ان التشدد بالأخلاق والمفاهيم الاخلاقية أسهل بكثير من ممارستها وتطبيقها فعلا، وهذا ما يوجد فجوة كبيرة بين القيم النظرية التي تحملها الادارة وبين النواتج التطبيقية، فلا قيمة للحاكمية دون اخلاق. كما ان



الحاكمية ليست مجموعة شعارات جذابة دون تمكين المؤسسة من الشعور بها حقيقة والارتقاء بها وإيجاد الآليات المناسبة لمزولتها الى ارض.

4- إدارة المخاطر:

4-1 تعريف المخاطر:

المخاطر هي مفهوم يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث و/أو النتائج المتوقعة والتي يمكن أن تؤثر بشكل ملموس على أداء الشركة وتعمل على منع تحقيق الشركة لأهدافها (إيهاب نظمي إبراهيمي، 2009، ص 27). وتعرف بانها حالة عدم التطابق مع ما يجب أن يكون عليه العنصر أو البند في الدفاتر (سامي محمد الوقاد ولؤي محمد وديان، 2010، ص 87).

اوهي الأحداث التي تمنع الشركة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Institut d'études de recherche pour la sécurité des entreprise 2006, p9)

من جهته المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخليين IFACI فقد عرفها بأنها "مجموعة من التهديدات التي يحتمل أن تسبب آثار سلبية على الشركة، أو على الرقابة الداخلية" (Camara M, Khoumri, 2009, p145)

وفي الأخير بالنسبة للمعهد المدققين الداخليين IIA يعرف المخاطر بأنها "احتمال حصول أي أحداث سيكون لها تأثير على تحقيق الأهداف، وتقاس المخاطر بتأثيرها واحتمال حدوثها" (زياد بودريقة، 2013/2014، ص 28).

ويمكن التفريق بين مجموعة من المصطلحات كالآتي: (مسعود درواسي وضيف الله الهادي، 2012، ص 13).

-الخطر: هو مسبب الخسارة، مثل خطر انخفاض الأسعار (فهو يمثل مصدر المخاطرة) .

-المجازفة: هي التي تزيد من إمكانية وفرص نشوء خسارة أكبر للخطر.

-المخاطر: هي اختيار وليس مصير، تعبر عن خسارة متوقعة لقرار في ظل حدث معين (النتيجة المحتملة الناتجة عن الخطر)

كما تعرف بمفهومها الواسع الى خطر الانحراف المعاكس في النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة وهي التقلب في العوائد المستقبلية للقرارات المتخذة (حاكم محسن الربيعي، 2011، ص 161).

4-2 تعريف إدارة المخاطر:

بالنسبة لإدارة المخاطر فقد تعددت الجهات التي تناولت تعريف هذا المصطلح، نذكر منها:

عرف معهد إدارة المخاطر IRM إدارة المخاطر بأنها "الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي ادارة، فهي الإجراءات التي تتبعها الادارات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط" (The institute of risk management ,2002,p.2).



من جهتها لجنة رعايا المؤسسات **COSO** عرفت إدارة المخاطر بأنها "عملية تتم من جانب مجلس إدارة ، وإدارة وغيرهم من الموظفين، تطبق في بيئة إستراتيجية داخل مكان العمل، بهدف تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر عليها، وإدارة المخاطر، لتكون في إطار مقدار المخاطر التي يمكن أن تقبل الشركة تحملها، لتقديم ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها (The Committee of Sponsoring Organizations 2004, p3).

تعرف بانها مجموعة الاجراءات الرامية الى تحقيق نتيجة (روبرت مولر، 2019، ص243).

حيث تقسم الأهداف حسبها إلى: أهداف السياسة الإستراتيجية والأهداف التشغيلية وأهداف الإبلاغ وكذلك أهداف الامتثال للقوانين واللوائح.

إدارة المخاطر تعرف كذلك حسب date cooper وآخرون على أنها " مجال التوصل إلى منع الخطأ والتقليل من حجم الخسائر عند حدوث الخطر، والعمل على عدم تكرار تلك الأخطار بدراسة أسباب حدوث كل خطر عند حدوثه لتفاديه مستقبلا (مسعود درواسي وضيف الله محمد الهادي، 2012، ص 14).

من خلال استقراء كل التعاريف السابقة، نجد أنها أجمعت على بعض المفاهيم الأساسية، فإدارة المخاطر هي: عملية ديناميكية ومستمرة، تعتمد على إجراءات منهجية ومنتظمة لمعرفة أسباب الخطر وتفاديه في المستقبل وتهدف إلى تحديد وتقييم والتحكم في الأحداث المحتملة بالإضافة الى ان تنفيذها يكون تنفذ من طرف جميع الموظفين. وهكذا فإن إدارة المخاطر الفعالة وجدت لتقوم بثلاث وظائف متماسكة مع بعضها وهي وظيفة وقائية ووظيفة اكتشافية ووظيفة تصحيحية.

4-3 أهمية إدارة المخاطر:

لإدارة المخاطر أهمية كبيرة داخل الإدارة، وقد بين معهد المدققين الداخليين **IIA** هذه الأهمية في النقاط التالية: (The Institute of Internal Auditors, 2009, p4).

- مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها و تحسين الفرص من أجل التغيير و تنمية وتطوير الميزة التنافسية.

- التعرف على المخاطر التي تتعرض لها الإدارة والعواقب المترتبة عنها واخذ قرارات صائبة.

- توجيه وتركيز العمل على الجوانب التي تأخذ الأهمية الأكبر.

- التقليل من الأزمات والمفاجآت وان تكون الإدارة اكثر استعدادا لها لكي لا تؤثر عليها.

وبالتالي فإدارة المخاطر تمثل إحدى أهم الوظائف التي تساعد على تحقيق أهداف بشكل فعال وتحسين الفرص وكذا التعرف على المخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.

4-4 أهداف إدارة المخاطر:

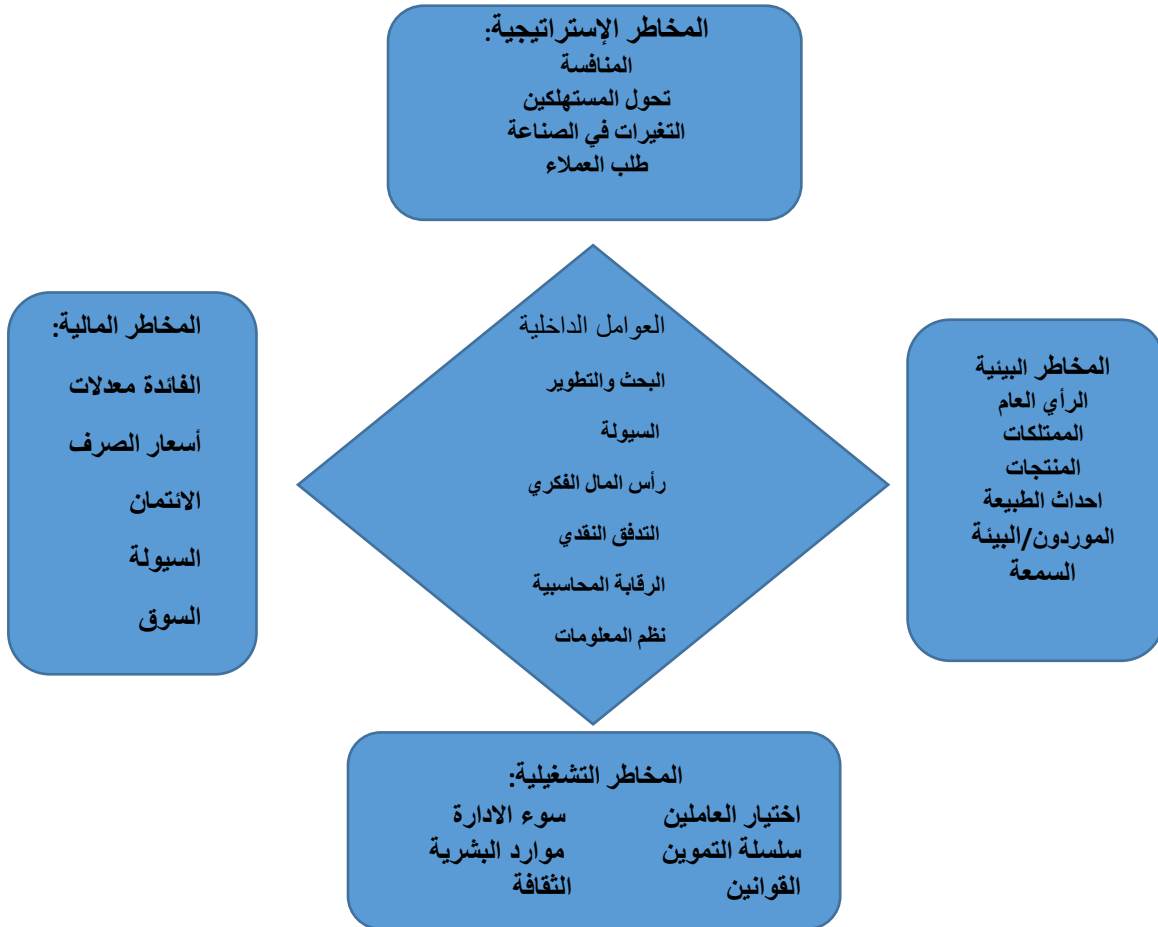
تختلف الاهداف المرجوة من إدارة المخاطر حسب كل منظمة ولكن مجملها متمثل في: (The institute of risk management, 2002, p.13)



- التقليل من المخاطر المصاحبة لاستراتيجية الادارة وسياستها.
- تركيز انتباه الدارة إلى المخاطر ذات الأولوية القصوى.
- حل المشاكل في وقت مبكر ما يسهم في تقليل التكاليف والخسائر.
- إعداد خطط طوارئ وكذا توفير طرق مختلفة لعلاج المخاطر.
- تزويد مجلس الدارة وأصحاب المصالح بتقرير عن المخاطر.
- تقديم ضمانات حول فعالية إدارة المخاطر وبناء وعي ثقافي.
- مراجعة ومراقبة الأساليب المتبعة في تحليل وتقييم المخاطر (The Institute of Internal Auditors,2009, p3).
- اعداد سياسة وهيكل للخطر مع خلق بيئة داخلية ملائمة للعمل مع التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة (The Institute of Internal Auditors,2009, p3).
- حيث تساهم كل العناصر سابقة الذكر في إدارة مخاطر فعالة تسعى لتحقيق أهداف الشركة وصياغتها، والتقليل من المخاطر والعمل على تجنبها مستقبلا، بما يسهم في اغتنام الفرص، وحسن استغلال الأموال وتجنب الخسائر (The Committee of Sponsoring Organizations, 2004, p.2).

4-5 تصنيف المخاطر:

ويوضح الشكل الموالي أهم مصادر المخاطر التي قد تتعرض لها الادارة:



شكل رقم (20): مصادر الخطر (حاكم محسن الربيعي، 2011، ص166)



4-6 عناصر إدارة المخاطر

حسب منظمة COSO منظمة الهيئات الراعية وفي وثقتها التي تحمل عنوان "إدارة المخاطر الإطار المرجعي" فقد حددت ثمانى عناصر مترابطة، وهي: (The Committee of Sponsoring Organizations, COSO, 2015. p1)

- **البيئة الداخلية** : تشمل كل من فلسفة وسلوكيات الإدارة، فلسفة إدارة المخاطر، سياسات وممارسات الموارد البشرية، كفاءة الموظفين، السلامة والقيم الأخلاقية، الهيكل التنظيمي، مجلس الدارة ولجنة التدقيق (جمعة احمد حلمي، 2009، ص 199) .

- **تحديد الأهداف:**

على الإدارة تحديد الأهداف الإستراتيجية التي توفر سياقاً لتبليغ التقارير التشغيلية وأهداف الامتثال، حيث تتماشى الأهداف مع رغبة الشركة في المخاطرة (المخاطر المقبولة) .

- **تعريف الأحداث:**

فالأحداث عبارة عن: حدث عرضي أو حدث غير متوقع يظهر من مصادر داخلية أو خارجية لها تأثير على تنفيذ الاستراتيجية أو تحقيق الأهداف، حيث يكون للأحداث تأثير ايجابي أو سلبي أو كلاهما معا (لجنة النتوساي، 2007، ص 19).

- **تقييم المخاطر:**

إن تقييم المخاطر هو مراجعة منهجية لجميع جوانب النشاط، من أجل تحديد الأسباب المحتملة للحوادث، والتدابير الوقائية من أجل السيطرة عليها والتخلص منها (لجنة النتوساي، 2007، ص 20) .

- **الاستجابة للمخاطر** (سعيد سليمان، د ت، ص 6)

حيث أن الاستجابة للمخاطر تقع ضمن أحد الفئات الأربع التالية: تحويل المخاطر، التقليل من المخاطر، تجنب المخاطر، قبول المخاطر.

- **الأنشطة الرقابية :**

تعرف أنشطة الرقابة بأنها السياسات والاجراءات التي تساعد في ضمان تنفيذ إجراءات الإدارة ونشرها، لضمان التنفيذ الفعال لتدابير العلاج للمخاطر (أحمد حلمي جمعة، 2009، ص 125).

- **المعلومات والاتصالات:**

يتم تحديد المعلومات ذات الصلة والاحتفاظ بها وتقديمها بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب بما يسمح للموظفين من ممارسة مسؤولياتهم (لجنة النتوساي، 2007، ص 26) .



-المراقبة:

لابد من المراقبة المستمرة لفعالية عناصر إدارة المخاطر

4-7 مراحل عملية إدارة المخاطر:

وفقا للوثيقة الصادرة عن معهد إدارة المخاطر بعنوان "معيار إدارة المخاطر" فان عملية إدارة المخاطر تمر بمراحل متعددة، حيث تبدأ عملية إدارة المخاطر انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية للشركة، إلى غاية متابعة الخطر وفقا لتسلسل الخطوات كما يلي (معهد إدارة المخاطر، الجمعية المصرية، 2014، ص9)

اولا- تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة:

ثانيا- فحص الخطر ويشمل على تحليل المخاطر ووصفها بمختلف انشطتها التشغيلية والمالية و.الخ، مع تقديرها بأسلوب كمي او نوعي من حيث احتمالية التحقق والنتائج المحتملة.

ثالثا - تقييم المخاطر.

رابعا- إعداد تقارير الخطر والاتصالات سواء تقارير داخلية او تقارير خارجية.

خامسا- معالجة المخاطر (القرار، مواجهة الخطر): حيث يقوم على التشغيل الفعال والكفاء للشركة؛ الرقابة الداخلية الفعالة؛ إتباع القوانين والتشريعات.

سادسا- المتابعة: ينبغي وضع عمليات مستمرة لتقييم الاوضاع الحالية للمخاطر المحددة سلف (روبرت مولر، 2019، ص228).

5- التدقيق الداخلي والخارجي:

5-1 مفهوم التدقيق الداخلي:

كبداية ركز التدقيق الداخلي على تصيد الاخطاء والانحرافات ومع انشاء معهد المدققين تطور مفهومه المهني وتغيرت النظرة اليه الى اداة فعالة وارساء اطار لمعايير التدقيق وقواعد السلوك المهني واخلاقيات المهنة حيث عرفه مصطفى كافي واحمد الشريف بتعريفهما الأكثر قبولا، بأنه نشاط تأكيدي واستشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها (مصطفى يوسف كافي و كولار مصطفى واخرون، 2018، ص206)، من خلال اسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وادارة المخاطر والرقابة (احمد الشريف، 2018، ص307)، مع تقديم اقتراحات لتدعيم فعالية الإجراءات المتخذة. (بديسي فهيمة، 2010، ص3).

وعرف على انه نشاط يهدف بشكل اساسي لمراقبة وتقييم الرقابة الداخلية والتأكيد من تطبيقها على ارض الواقع، وتقديم الاستشارة والتوصيات المختلفة من اجل تحسين وتقوية انظمة الرقابة الداخلية لديها وانظمة ادارة المخاطر ومساعدة في تحقيق اهدافها (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص207).



ويتضمن التعريف وبمحتواه الواسع جملة من الخصائص تتمثل في: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص208)

- ❖ التدقيق الداخلي نشاط مستقل داخل الإدارة: ويعني هذا أن يكون المدقق الداخلي مستقلاً.
- ❖ التدقيق الداخلي نشاط موضوعي: حيث يكون بعيداً عن التحيز أثناء ممارسة المهام.
- ❖ التدقيق ذو طبيعة استشارية: بما يضيف قيمة للإدارة ويسهم في إدارة المخاطر وعملية الرقابة.

5-2 أهداف التدقيق الداخلي:

تتمثل أهداف للتدقيق الداخلي في الآتي: (خالد أمين عبد الله، 2007، ص181-182)

متابعة تنفيذ الخطط والسياسات والاجراءات المعتمدة وتقييمها (مصطفى كافي وآخرون، 2018، ص211).

التحقق من قيم الأصول ومطابقتها بالدفاتر وصحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها.

رفع كفاية العاملين عن طريق التدريب (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص212).

المساهمة في تحديد وتقييم المخاطر الهامة وتقديم توصيات لتحسين برنامج إدارة المخاطر.

-تقويم وتحسين فاعلية الرقابة (احمد الشريف، 2018، ص 308).

-تقييم عمليات الحوكمة فيما يتعلق بتحقيقها لأهدافها المتعلقة بالعدالة والمساواة والمساءلة وفاعلية التواصل بين المكلفين بالرقابة والمدققين الداخليين والخارجيين والدارة.

-مساعدة مجلس الادارة ولجنة التدقيق في ضمان جودة التقارير المالية.

ويضيف احمد حلمي هدفان هما: (أحمد حلمي جمعة، 2000، ص27)

-هدف الحماية بقيام بأعمال الفحص لمختلف سياسات الادارية واجراءاتها وقيم وانشطة التشغيل

-هدف البناء باقتراح الخطوات التصحيحية وتقديم النصح وتحسين وتطوير الاداء

5-3 أنواع التدقيق الداخلي:

يمكن تقسيم التدقيق الداخلي وفقاً لثلاثة مجالات كما يلي:

-حسب الجهة المعنية : وينقسم الى التدقيق الاجتماعي، تدقيق الجودة، تدقيق موضوعي (Meriem chekroun, 2014, p29)

-حسب طبيعة التدقيق أو أهدافه وينقسم الى: تدقيق الالتزام تدقيق الفعالية، التدقيق الاستراتيجي. (صالح ابراهيم يونس الشعباني ووعد حسين شلاش الجميلي، 2012، ص380)

-حسب مجال تدخل المدقق : وينقسم الى التدقيق المالي، التدقيق التشغيلي (العملياتي/الإداري) (خالد امين عبد الله، 2007، ص 182).



5-4 معايير التدقيق الداخلي: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص217)

حسب معهد المدققين وفي تعديله الاخير 2010 تضمن مجموعة من المعايير للمراجعة والممارسة هي:

- ❖ السلطة والمسؤولية بحيث تكون محدد ضمن الميثاق المتفق عليه.
- ❖ الاستقلالية والموضوعية.
- ❖ المهارة والعناية المهنية اللازمة.
- ❖ ادارة النشاط بفعالية لتحقيق قيمة مضافة.
- ❖ طبيعة العمل باستعمال اسلوب منهجي منظم.
- ❖ تخطيط وتنفيذ المهام مع تدوين النتائج ومراقبة سير العمل وكذلك حسم مسالة قبول ادارة المخاطر.

5-5 مراحل سير مهمة التدقيق الداخلي: (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2018، ص219-226)

- **مرحلة التحضير:** تتطلب قدرة كبيرة للقراءة والانتباه والكفاءة اللازمة لجمع المعلومات حيث تشمل الامر بالمهمة بحصول التكليف والاندماج بجمع بكل ما يحيط بالمهمة وتحديد المخاطر والتهديدات المحتملة وتقييمها وكذلك تحديد الاهداف بجوانبه العلمية في وثيقة واضحة.
- **مرحلة تنفيذ المهمة:** تعتبر من اطول المراحل واهمها لتحول فريق المهمة من العمل المكتبي الى الميداني ولما لها من اعداد برنامج للتدقيق وتقديم استبيانات للرقابة لتقييم نظام الرقابة ووثائق تعاقدية والقيام بالعمل الميداني من ملاحظات فورية ومحدد وتقديم ورقة للكشف عن المشكلات.
- **مرحلة اعداد التقارير النهائية وتقديم النتائج:** وتقوم على الانشاء والصياغة وتكون برجع المدقق الى مكتبه والقيام بصياغة مشروع تقرير ليتم بعدها عقد اجتماع ختامي والمصادقة عليه للحصول على التقرير الختامي حيث يكون بمقدمة وملخص وخلاصة متضمنة خطة العمل ويحتوي على جملة من الاشياء كالادارات الفاعلة عناوين واسماء الاشخاص القائمين المستفيدين وغيرها.
- **متابعة نتائج المهمة:** من اخطاء واقتراحات مختلفة للتجسيد سواء بقبولها او رفضها فهو لا يتوقف عمله عند ارسال التقرير النهائي انما عليه القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة ان وجدت.

5-6 تعريف التدقيق الخارجي:

وهناك من عرّفه بأنه " فحص انتقادي منظم لأنظمة الرقابة الداخلية والبيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات والقوائم المالية للمنشأة" (Louis BRAIOTTA 2010, p82) ، التي يتم مراجعة حساباتها بقصد إبداء رأي فني موضوعي في مدى صحة أو دقة هذه البيانات ودرجة الاعتماد عليها ومدى دلالة القوائم المالية أو الحسابات الختامية التي أعدتها المنشأة (جيهان عبد المعز الجمال، 2014، ص63).

ويُلاحظ من هذه التعريف أن هناك نقاط يمكن ذكرها فيما يلي: (تريش حسيبة، 2017، ص 68)

✓ **الدقيق الخارجي عملية منظمة:** يعتمد على التخطيط المسبق لما سوف يقوم به المدقق.



- ✓ التدقيق الخارجي عملية هادفة: فهو يعمل على تحقيق عدة أهداف، أبرزها إبداء الرأي.
- ✓ التدقيق الخارجي عملية مستقلة: حيث يقوم به شخص أو مكتب مهني مستقل.
- ✓ التدقيق الخارجي وسيلة اتصال: عن طريق تبليغ النتائج إلى الأطراف المعنية.

5-7 الفرق بين التدقيق والمراجعة:

تختلف المراجعة عن التدقيق فنجدها تتمثل في مجموعة الاستفسارات من العاملين وفحص وتحميل المعلومات التي تحتويها القوائم في إطار يقل عن مضمون التدقيق كما لا تتضمن تقييم نظام الرقابة وفحص السجلات والدفاتر ولكن الاطلاع عليها فقط اما التدقيق فهو أعمق واوسع منه في تقييم عناصر الكفاءة والفعالية والفحص والتأكد من السلامة بدل الاطلاع (زينب حوري، 2010، ص8)

5-8 التمييز بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي:

أولاً: أوجه الاختلاف:

البيان	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
الهدف	تقويم الأنشطة المتعارف عليها داخل الشركة...	عملية يبدي فيها الممارس استنتاجاً مصمماً لرفع درجة ثقة المستخدمين..
علاقة المدقق بالشركة	موظف (تابع)	شخص طبيعي او مهني من خارج الادارة (مستقل)
نطاق وحدود التدقيق	يحدد من طرف الادارة، وطبيعة عمل المدقق الداخلي تسمح له بتوسيع عمليات الفحص والاختبارات لما لديه من وقت وإمكانيات تساعد على تدقيق جميع عمليات الادارة.	يحدد وفقاً للعقد المبرم بين الادارة والمدقق الخارجي، والعرف السائد ومعايير التدقيق المتعارف عليها، وما تنص عليه قوانين الشركة لمهنة التدقيق، تفصيلي او اختبائي وفقاً لطبيعة وحجم عمليات الشركة محل التدقيق.
التوقيت	-يتم الفحص بصورة مستمرة طوال السنة المالية -اختيارية وفقاً لحجم الشركة	-يتم الفحص مرة واحدة أو خلال فترة دورية أو غير دورية طوال السنة المالية؛ إلزامية وفقاً للقانون السائد.
المستفيدين	ادارة الشركة	المستخدمين المقصودين

جدول رقم (05): أوجه الاختلاف بين التدقيق الداخلي والخارجي (جمعة أحمد حلمي، 2009، ص 48)

ثانياً: أوجه التشابه: (زين يونس، 2010، ص6)

-العمل في نفس المجال في الشركة، وتطبيق منهجية مشتركة مع اختلاف طفيف؛ وكذا امتلاك مستوى كفاءة ومعرفة تسمح بالتنفيذ الجيد للتدقيق في كل المستويات.

ويتقاربان فيما يخص إبداء الرأي عن الوضعية، واكتشاف المخالفات والأخطاء المحاسبية الموجودة في النظام ثم الادلاء بها للإدارة العليا ومجلس الادارة، كما أن التكامل بين الوظيفتين من شأنه أن يعود بالنفع عليهما وعلى الشركة ككل.

6- إدارة الموارد المالية:

- ضمان وجود منهجية عمل شاملة وإجراءات عمل تفصيلية.



- المراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، إدارة الحسابات البنكية، كفاءة عمليات الشراء والتعاقدات،...).

- التحقق من تكامل الأداء المالي بين الأطراف كالإدارة والنادي.

- خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية (إعادة تخصيص وتوزيع الموارد غير المستخدمة) (احمد الشريف، 2018، ص317).

كما ان الحوكمة وإدارة الموارد المالية متكاملة مع بعض البعض لذي وجب فحص التمويل والانفاق سواء على مستوى الإدارة او النادي الرياضي الو المؤسسة الرياضية وضمان عدة أمور من بينها

-وجود نظام وتقارير مالية جيدة وانه يغذى بشكل صحيح عملية اعداد القوائم المالية السنوية والفصلية والشهرية
-وجود نظام موازنات مناسب ومبني على أساس سلطات محددة وتفويض واضح وحدود مالية معينة
-تقييد أي إمكانية لتحريف التقارير المالية ووجود رقابة محكمة على المجالات التي يتاح فيها مرونة الحكم المهني
ووجود أكثر من تفسير لكل امر وهذا نجده كثيرا في الأندية الرياضية باختلافها خاصتا فيما يتعلق بالحوافز جراء ربح المقابلات او استقدام اللاعبين بمدخول شهري غير معلن ومحدد

-التأكد من أنه يتم النظر وتصويب الملاحظات التي يبديها المراجع الخارجي في القوائم المالية وأنه يتم تخفض مستوى المعلومات المضللة ومنعها قدر الإمكان والواردة في القوائم المالية

-التأكد من أن المعلومات المالية تليبي الجودة وفق ما هو محدد في الممارسة المعنية وبمعرفة الرئيس المالي المسؤول
-التأكد فيما إذا كان هناك مبالغة في التقارير الدخل وما إذا كان هذا الامر يخلق انطبعا مختلفا لدى مستخدمي القوائم المالية وإنما تغسد الموضوعية في اصدار الحكم على طريقة تطبيق المبادئ الحسابية.

-اما الجانب المالي والميزانية العامة في الإدارات والتي تعتبر بصفة عامة وثيقة مصادق عليها من السلطة التشريعية المختصة في تفسير نفقات الدولة وايراداتها خلال فترة زمنية معينة، وحسب المشرع الجزائري تتشكل الميزانية من الإيرادات والنفقات النهائية للدولة المحددة سنويا بموجب قانون المالية والموزعة وفق الاحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، فالميزانية هي وثيقة تقدر للسنة المدنية مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار منها نفقات التجهيز العمومي والنفقات بالرأسمال وترخص به.

فالحوكمة اليوم تهتم بهذا الجانب من اجل إرساء تصرف عمومي سليم وصحيح يتعلق بميزانية الدولة والمؤسسات التابعة لها ومحاربة التصرف في عناصرها بشكل يسمح باستخدام امثل وفعال للنفقات والايادات لتحقيق التنمية والربط بين هياكل الرقابة الإدارية والمالية للتعرف الدقيق والشفاف على عناصر الميزانية العمومية وإعطاء نظرة شاملة لمجال استخدامها.

7- الموارد البشرية:

7-1 مفهوم الموارد البشرية:



ويذكر عبد العزيز حسن تعريفا للموارد البشرية في كتابه فيقول هو "الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتوجيه ورقابة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (عبد العزيز حسن، 2009، ص15) .

ويعرفها عمر عقيلي بأنها مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة الي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل وإختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 14).

يؤكد بيتر دراكر على أن الموارد البشرية هي المورد الحقيقي الوحيد في المؤسسة وتمثل في الانسان (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص31)، كما تعتبر راس المال الفكري وأهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المؤسسات (مراد عطياتي وأبو سلمى، 2014، ص 2) .

وعرفها كل من المعاينة والحموري على أنها " جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولا بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية (المعاينة رولا نايف والحموري صالح سليم، 2013، ص20).

كما عرفها القحطاني بأنها: وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال (القحطاني حمد دليم، 2008، ص23).

ومنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية عبارة عن إطار او حيز يجمع ويمثل جميع العاملين والاداريين بمكان العمل وذلك باختلاف مواقعهم الوظيفية وتخصصاتهم العلمية، اضافة الى ذلك انها تمثل مختلف الانشطة الادارية التي تساهم في حصول المؤسسة او مكان العمل على العمالة وعلى احتياجاتها من القوى البشرية، وتعمل على تحفيزها وتنميتها والحفاظ عليها وذلك يساهم في تحقيق الاهداف الموضوعية ومنه تحقيق اهداف جميع العاملين وتحقيق مصالح الجهتين وهذا بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

وفي ضوء ما سبق فان الموارد البشرية في ظل نظام الحوكمة تعتبر مراقب داخلي في الادارة كما ان لها القدرة على اتخاذ القرارات، كما تعمل على خلق القيمة التنظيمية من خلال التحلي بالانضباط والنزاهة والاحترام

7-2 أهمية الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في (الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم، 2015، ص 39-43)

- ❖ تساهم في الاستغلال الامثل للعاملين والقوة البشرية داخل المنظمة.
- ❖ تعمل على التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية.
- ❖ تساهم في اختيار أفضل العاملين لشغل منصب في الادارة.



- ❖ تعمل على تحقيق أفضل النتائج المالية والادارية.
- ❖ تتواءم مع مختلف القيود البيئية المحيطة بها.
- ❖ تمثل أهمية إستراتيجية كبيرة للنجاح (مدحت محمد وابو ناصر، 2007، ص32).
- ❖ تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأية منظمة، مما يسهم في تحقيق الأهداف (فرخة ليندة، 2017، ص 62).
- ❖ تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لاحتوائها على قوة عاملة مستغلة بشكل صحيح (فرخة ليندة، 2017، ص62).

7-3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها منها: (الطائي والعبادي، 2015، ص44)

أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة: تعمل على زيادة الولاء داخل المنظمة ومرونة التعامل مما يؤدي الى جودة في العمل وتحقيق الخطط الموضوعة والنبأ بها.

ثانياً: الأهداف على مستوى المجتمع: استخدام وتشغيل الأفراد ووفقا لكفاءاتهم؛ اتاحت الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه وتحسين مستوى المعيشي ونوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين: جذب أفضل المترشحين وتوفير ظروف صحية مناسبة والمحافظة على العنصر البشري مع رفع كفاءته عن طريق التدريب وتحقيق العدالة في معاملتهم من خلال وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم الأداء، مع هيكلة للأجور والحوافز والترقيات والاهتمام بالعلاقات الانسانية (واكلي كلتوم، 2015، ص 31).

7-4 دور الموارد البشرية في تطوير مكان العمل (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص63)

هناك مجموعة من ادوار ادارة الموارد البشرية تعمل على تطويرها وهي:

أ - **دور استشاري:** يتمثل في تقديم الإرشادات والاستشارات والبيانات والمعلومات للمديرين أو الإدارة العليا (ناهدة إسماعي عبد الله، 2006، ص 158).

ب - **دور تنفيذي:** يتمثل في صناعة قرارات التوظيف، ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك فضلا عن نشاطات التدريب وتقييم الأداء (واكلي كلتوم، 2015، ص 33)

ج - **الدور الإداري (الوظيفي):** ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ودقة معايير الاختيار ووضع أنظمة الأجور وخطط التطوير الإداري

ح - **الدور التقييمي:** تقييم فاعلية السياسات والممارسات المختلفة ومراجعة منتظمة لجميع الانشطة وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات (ناهدة إسماعي عبد الله، 2006، ص159).



د- الدور الإستراتيجي: من خلال وضع مختلف الاستراتيجيات وتنفيذها وكذا ربطها بأهداف الإدارة وهذا عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات مثل استراتيجية الريادة في التكلفة التي تعمل على تنمية المهارات وتحقيق الاهداف المتوسطة والقصيرة وهناك استراتيجية التميز من خلال افكار جديدة متميزة وغيرها (راشد بن مسلط الشريف، 2010، ص 506).

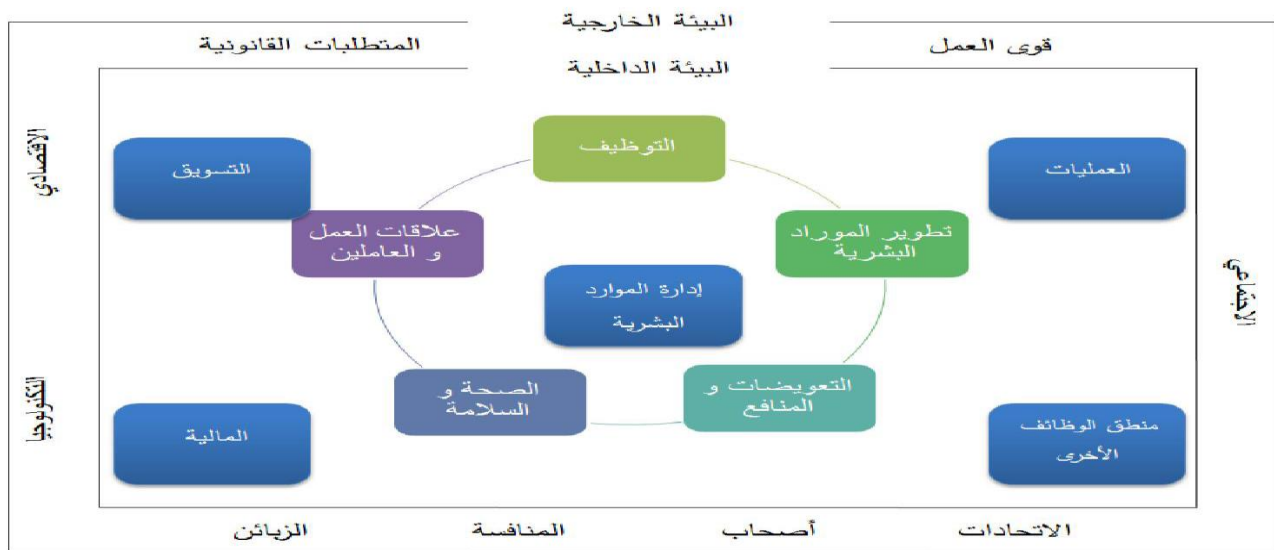
5-7 العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية:

تختلف العوامل المؤثرة على الموارد البشرية بموقعها سواء داخليا او خارجيا (غانم هاجرة، 2017، ص 41).

أ - البيئة الخارجية: ويقصد بها العوامل البيئة المحيطة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه الأداة وهي تشمل كلا من البيئة الرياضية والاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والقانونية، والتكنولوجية...الخ، وهذا كله سواء بتغيير القوانين التشريعات ومدى انتشار الاوبئة كورونا مثلا ونظام التعليم ومتطلبات التغير لمواكبة التكنولوجيا بتوفر الأموال.

ب- البيئة الداخلية: وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة ولها علاقة مباشرة بوظائف تسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها كثيرا، والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة نجد المالكون، حجم المنظمة، الهيكل التنظيمي، العاملون، تاريخ المؤسسة وثقافتها، رسالة الإدارة وأهدافها، الإدارة العليا والسياسات الإدارية، الإستراتيجية العامة، المهارات والكفاءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

ومن خلال هذا نجد ان هذه العوامل تؤثر في الموارد البشرية سواء في تحقيق الاهداف او سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، سياسة التدريب...الخ، مما يتحتم عليها ان تتأقلم معها وتحقق التوازن بين النظامين المغلق والمفتوح.



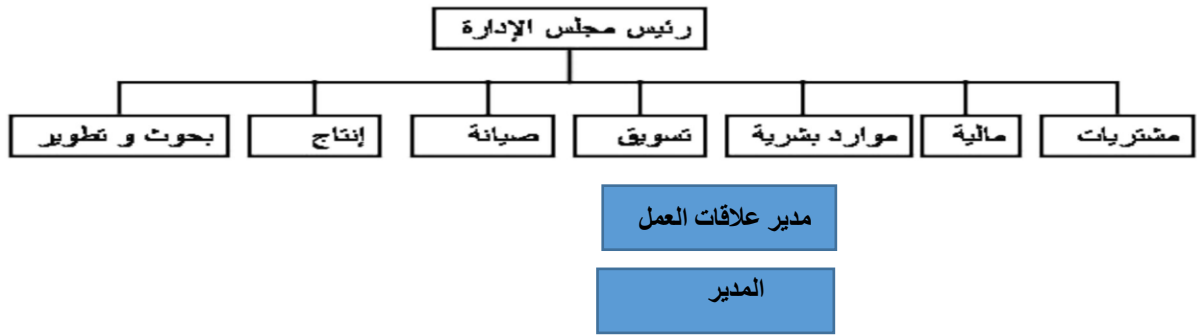
شكل رقم (21) محيط بيئات التفاعل الخارجي والداخلي لتسيير الموارد البشرية (Mondy & Noe,R, 2005, p8)

6-7 موقع الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام (غانم هاجرة، 2017، ص 46)

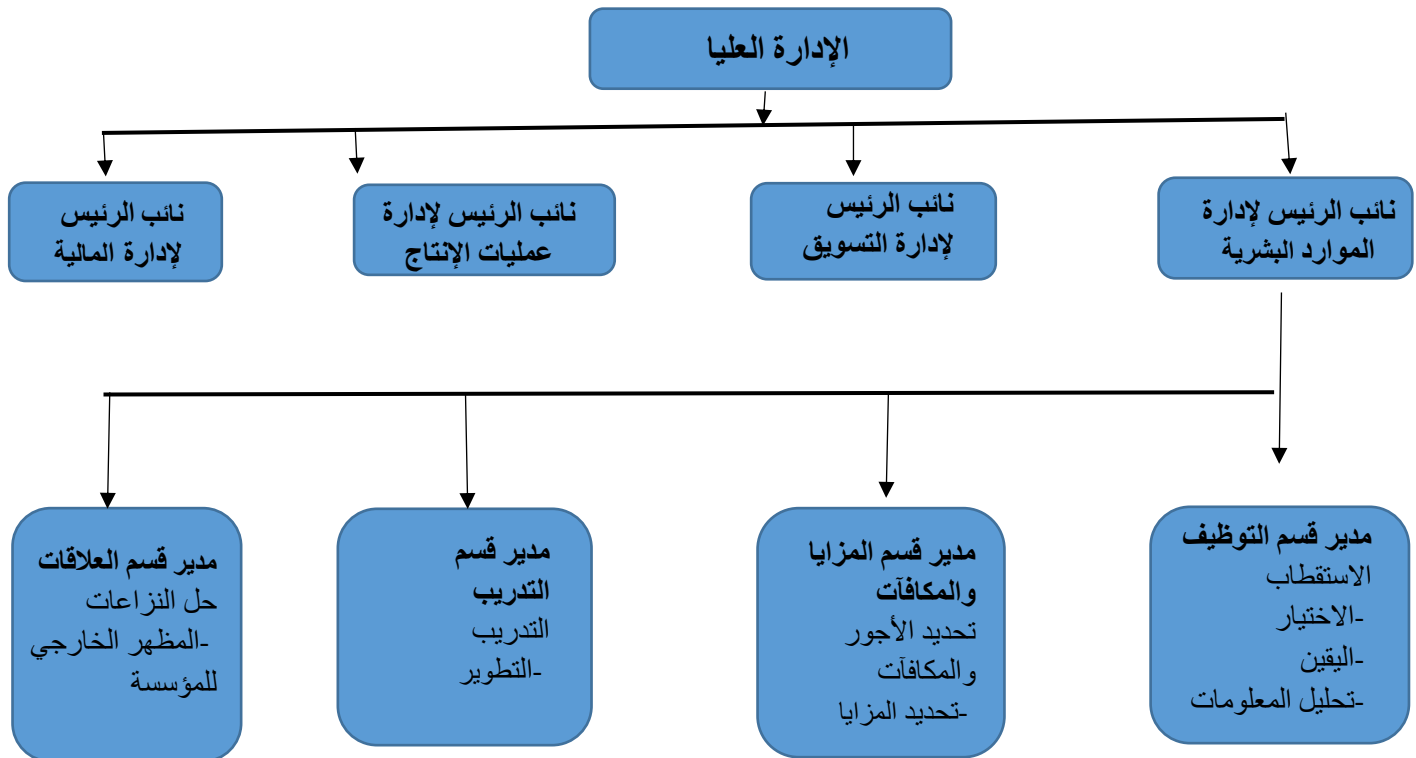


إن المستوى التنظيمي الذي وضع فيه تسيير الموارد البشرية في أية إدارة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها فنجد عدة اشكال اهمها:

الهيكل الوظيفي: ففي هذا التقسيم يتولى شؤون تسيير الموارد البشرية نائب لرئيس المؤسسة وله الصلاحيات الإدارية التي تخوله القيام بتسيير الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (22): موقع الموارد البشرية (محمد حسين سيد، ص26)



الشكل رقم (23): موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي والأقسام التابعة لها (صلاح الدين عبد الباقي، 2002،



الهيكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الموظفين الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للادارة (غانم هاجرة، 2017، ص 48).

7-7 ادارة الموارد البشرية كنظام:

يمكن تعريف النظام بأنه كيان أو بنيان ناتج عن تجميع عدة أجزاء توجد بينها علاقات تبادل وتفاعل ينقسم الى: (واكلي كلتوم، 2015، ص 37).

أولاً: بيئة داخلية تتكون من:

*-مدخلات وتشمل المدخلات المادية (أموال، مواد خام)، المدخلات البشرية (الأفراد، ...)، المدخلات المعنوية (الأهداف، والسياسات، والمعلومات)، المدخلات التكنولوجية (الأساليب والمعرفة الفنية).

*-الأنشطة والعمليات التحويلية: ومن أهم هذه الأنشطة عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، والقيادة، والإشراف، واتخاذ القرارات، وتجميع المعلومات، والرقابة.

*-مخرجات وتشمل: قوى عاملة مستقلة تتمتع بالرضا وتمارس سلوك موحد مع أداء مرتفع ومستوى مهاري متميز بتكلفة مناسبة بما يسهم في تحقيق الفاعلية.

*-تغذية عكسية

ثانياً: بيئة خارجية تتكون من: من مختلف التأثيرات الخارجية التي تمس الادارة.

7-8 الوظائف المدعمة لتسيير الموارد البشرية وأهميتها:

ويمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى:

❖ الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية: وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية في انجاز أعمالها ووظائفها الاجتماعية، وتنقسم أربعة وظائف وهي وظيفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة وتقييم الأداء (مدحت أبو النصر، 2009، ص 30).

❖ الوظائف التنفيذية لتسيير الموارد البشرية وتتمثل هذه الوظائف التنفيذية حسب جاري ديسلر (أحمد ماهر، 2013، ص 119).

*-التكوين: تحليل الوظائف، الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة، واختبار الموظف، مقابلات.

*-التدريب والتطوير: تدريب وتنمية الموظفين، إدارة التجديد التنظيمي، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة.



*-التعويضات: وضع خطط الأجور، الأجور والحوافز المالية، المزايا والخدمات.

*-علاقات العمل وأمن الموظفين: علاقات العمل والمساومة الجماعي، امن وسلامة الموظفين.

7-9 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

العصر	1900-1850	1940-1900	1960-1940	1980-1960	1995-1980	مابعد 1995
المتغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية عمالة مرتبطة	التصنيع الاتحاديات العمالية	نمو المؤسسة التغير في مزيج القوى العاملة	التركيز على الجودة القوى العاملة المهنية	الثورة التكنولوجية أصحاب المصلحة	عصر المعلومات والروابط التكنولوجية الأصول الذكية
المتغيرات في وظيفة الموارد البشرية	علاقات العمل	العلاقات الصناعية	إدارة المستخدمين	إدارة الأفراد	تنمية الموارد البشرية	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
النتائج النهائية	ظهور المنتجات	الإنتاج الكبير	التوجه إلى المنتج والسوق	رضا العميل	البهجة الإنتاجية من أجل العميل	إضافة القيمة

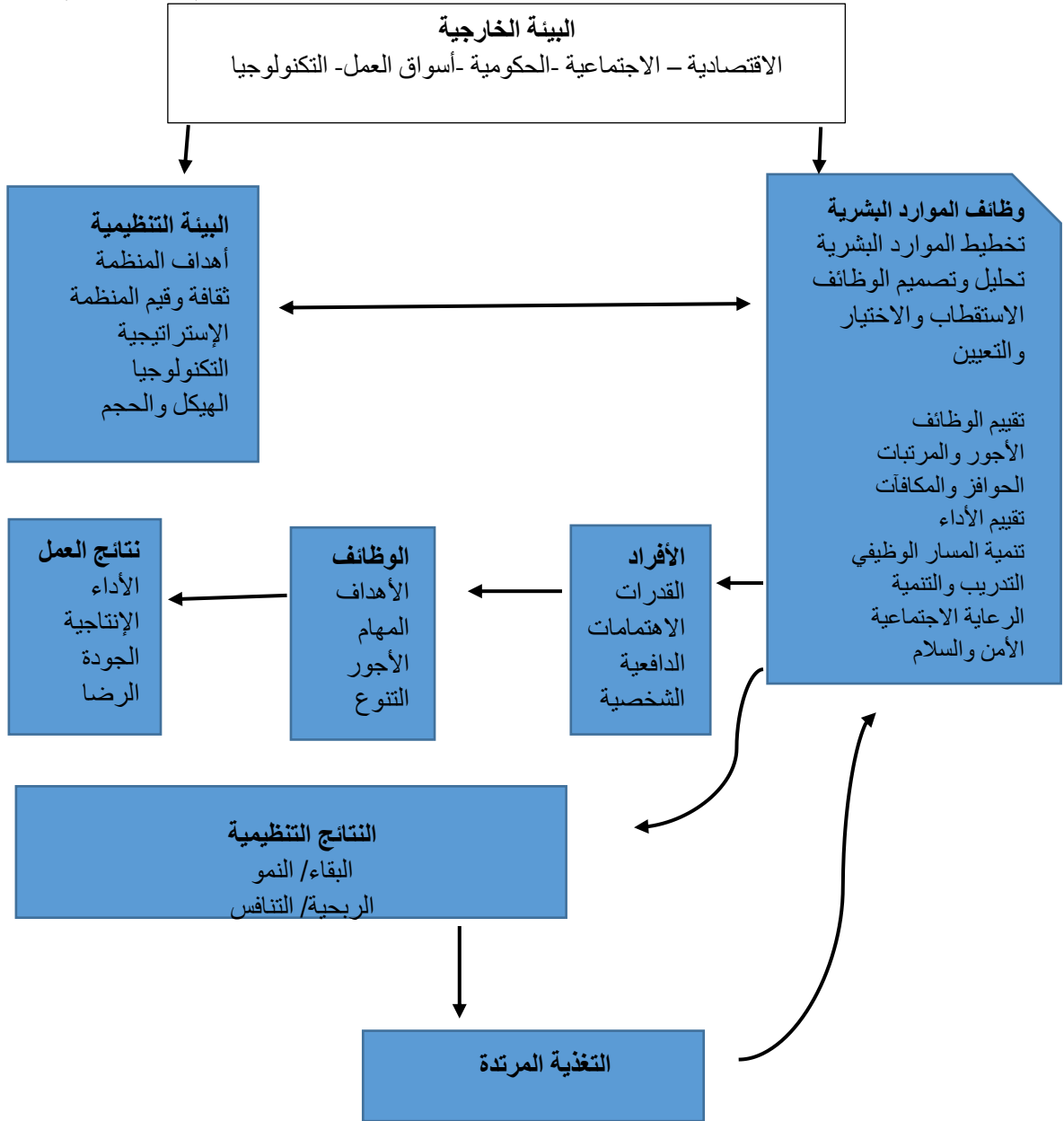
شكل رقم (24): التطور التاريخي للموارد البشرية (أشوك تشاندا و شلبا كبرا، 2002، ص 17)

ونتيجة لكل هذا ومع التطور الحاصل في ادارة الموارد البشرية اليوم والتي ساهمت فيه مختلف العوامل والظروف منها: الوصول الى اهمية العنصر البشري الفعال، وكذا البحث عن ضمان حقوق العاملين عن طريق القوانين الحكومية، بفضل النقابات و ظهورها والتعامل والتفاوض معها ، وكذا حاجة الادارة لهذا النوع من المورد والعنصر البشري الفعال خاصتا مع كبرها وكبر حجم العاملين، فيها ادى الى ظهور وتكلم مختلف المشاكل الخاص بهم، بالإضافة الى العولمة والسلوك التنظيمي والحوكمة وما احدثته الان فيما يتعلق بالحفاض على مصالح مختلف الاطراف ذات العلاقة معها والبحث عن جودة العنصر البشري وغيرها من الامور المساهمة في هذا التطور.



7-10 تصور نموذج لإدارة الموارد البشرية:

وبناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحو المبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (25): نموذج إدارة الموارد البشرية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009، ص 16)

7-11 دور ومهارات مدير إدارة الموارد البشرية المعاصر: (رشا محمد علي السمني، 2008، ص 88)

في ظل التغيرات المختلفة ونتيجة تحول دور إدارة الموارد البشرية إلى أن يصبح إستراتيجيا أصبح لمدير إدارة الموارد البشرية أدورا معاصرة تتطلب مجموعة من المهارات والقدرات.

إذا فمدير إدارة الموارد البشرية هو اختصاصي، استشاري، تنفيذي، منسق، شريك.



نائب للرئيس: أصبح مدير إدارة الموارد البشرية، أحد نواب المدير العام للشركة، نظرا لدوره الهام في مكان العمل واحتياج رئيسها له في معظم الأوقات، إلى جانب ما تقدم يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلم بالأمور التالية: قوانين وتشريعات العمل وخبرة وممارسة في مجالها، طبيعة عمل الإدارات الأخرى .

وبوجه عام يجب أن يمتلك القدرات والمهارات التالية: القدرة على معرفة الجوانب المالية والإستراتيجية والتسويق والتكنولوجيا والعمليات والعملاء المنافسين الي تمكنه من تقديم بدائل لحلول مشاكل والصراعات الموارد البشرية وإدارة فرق العمل والتغيير والتفاوض مع القدرة على تغيير ثقافة الأفراد. وزيادة ثقتهم بالإضافة الى تقييم النتائج لتحقيق النجاح.

وحسب احمد الشريف في كتابه الحوكمة الرياضية تكمن المنهجيات ادارة الموارد البشرية والاسس التي تتبعها الهيئة في تعيين وتحفيز الموظفين ومتابعة ادائهم باستمرار لضمان الالتزام والتطبيق السليم والفعال للحوكمة وتشمل: (احمد شريف، 2018، ص317)

- ❖ ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين.
- ❖ تدريب وتطوير الكوادر البشرية وتأهيلهم لمناصب قيادية.
- ❖ وجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين.
- ❖ توفير نظام فعال لتلقي مقترحات وشكاوى الموظفين.

8- الاصول والممتلكات: (نعيمه خليصة، 2018)

8-1 تعريف الأصول:

يقوم نظام الأصول على مراقبة الممتلكات القيمة المملوكة لهيكل معين أو تابع لمجموعة أخرى ويحافظ عليها، وهو تعريف ينطبق على الأصول المادية مثل المباني وينطبق على المفاهيم المعنوية مثل الملكية الفكرية والسمعة التجارية.

الحفاظ على الممتلكات لا يعني فقط حقوق المواطن وإنما هو أشمل من ذلك، حيث يصل أيضا إلى ممتلكات الدولة وما فيها مساس بالهوية والحقوق والمكتسبات الراجعة للدولة ومنها إلى الشعب، وتمثل الإدارة الفعالة للأصول والموجودات الحكومية إحدى أهم الوسائل التي يتم عبرها المحافظة على المال العام وتقليل الهدر في النفقات الحكومية.

8-2 تعريف الممتلكات:

ويتم تعريف الممتلكات على انها مورد مالي تستوفى فيه المعايير التالية: هي ملموسة بطبيعتها، كما ان فترة استخدامها طويلة، ولا تعتبر قطعة للتصليح كما يفضل ان تكون من الموجودات التي تخضع لعملية الرقابة (صندوق تطوير واقراض البلديات، ص 3-4).

من المتوخى لبرنامج صيانة الأصول العقارية والممتلكات الطويل الأجل ان يصبح بمثابة خطة متجددة .ومن الأهمية بمكان الإبقاء على هذا البرنامج وتحدي بلورة دورية لمواءمة التحديات الجديدة واهداف المنظمة والتطورات الأخرى،



وستصبح هذه الأداة بعد ذلك بمثابة إطار عام لتخطيط وتنفيذ تحسيننا الأصول العقارية والممتلكات في المستقبل (الامين العام للامم المتحدة، 2015، ص 14).

8-3 ادارة الاصول والممتلكات:

ولبيئة أفضل لإدارة الاصول والممتلكات بكفاءة وفعالية والتأكد من انها تدار بشكل صحيح فانه يتعين ما يلي: (يونس حاجي الخوري، 2014، ص10).

- ✓ ضمان التسجيل الدقيق لكافة الاصول والممتلكات والموارد مع بيان كافة المعلومات المتعلقة بها بشكل دقيق ووافي
- ✓ ضمان الالتزام بدقة تسجيل وحيازة وتشغيل وامن وصيانة واهلاك كافة الاصول وأنها تنقل بين مواقع الوزارة بدقة تامة.
- ✓ التأكيد من الالتزام بممارسة السيطرة التامة على جميع الاصول من حيث امنها وحفضها واتخاذ التدابير اللازمة لصيانتها وتأمينها.
- ✓ توعية وتنقيف الموظفين بالاستخدام الامثل للأصول والممتلكات للمحافظة عليها.
- ✓ الالتزام بقوانين وقرارات البيئة والسلامة والصحة المهنية والتوافق مع معايير التميز المؤسسي.
- ✓ التحسين المستمر في ادارة الأصول والممتلكات من اجل استدامتها.
- ✓ متابعة حياة الأصل بداية من شرائه ومكان حفظه، وكيفية استخدامه.
- ✓ ومقدار الإنفاق اللازم لتشغيله وانتهائه بخروجه من الخدمة أو بيعه.

8-4 ادارة الاصول والممتلكات كمتطلب من متطلبات الحوكمة:

وحسب احمد الشريف فيما يتعلق بالأصول والممتلكات كمتطلب للحوكمة فانه يجب: (احمد شريف، 2018، ص317)

- ✓ الاستثمار الامثل للممتلكات المتاحة (المبنى/الاجهزة/الادوات /الاعمال الهندسية /الآلات /اثاث ومعدات المكاتب /...) ومنع اتلافها (استغلالها بشكل غير مناسب)، والصيانة الدورية لها.
- ✓ وجود خطة لإعادة استخدام بعض الموجودات (مثل المكاتب، اجهزة الحاسوب، السيارات، الاوراق... الخ)
- ✓ وجود سياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك والتخزين والاتلاف.

9- الشفافية والمساءلة:

لقد أكد جميع الباحثين والمفكرين على أهمية المسائلة ودورها في بناء التنظيمات على اختلاف أشكالها وحجمها والدور الذي تؤديه في حياة الفرد والمجتمع، فالشفافية والمسائلة مفهومان مرتبطان ببعضهما البعض ارتباطاً وثيقاً، وخاصة في مجال عملية صنع القرار، فالشفافية هي وسيلة من الوسائل التي تساعد في عملية المحاسبة والمسائلة كما أن المسائلة والمحاسبة لا يمكن أن تتم بصورة مناسبة وفعالة دون ممارسة الشفافية. (د. احمد فتحي أبو كريم، 2009، ص72، 73).



9-1 تعريف الشفافية:

فتعتبر من المفاهيم الحديثة في اللغة العربية حيث قام بتسييسها الالمانى بيتر في بداية تسعينات القرن الماضي حيث يؤكد ان تطبيقها صار مطلباً حضارياً وانسانياً في سبيل القضاء على الفساد (غضبان حسام الدين، 2018، ص59).

أولاً: التعريف اللغوي: لها بمعنى الصريح الى شف عليه ثوبه اي رق حتى يرى ما تحته، فالشفافة هي نقيض الغموض والسرية في العمل (غضبان حسام الدين، 2018، ص59).

ثانياً التعريف الاصطلاحي: تعرف بانها: الافصاح العام عن المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب بما يمكن مستخدمى تلك المعلومات من وضع تقييمات دقيقة وهذا يعني ان الشفافية ظاهرة تشير الى تقاسم المعلومات والتصرف بها بطريقة مكشوفة فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شان ما ان يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عم المساوئ وفي حماية مصالحهم (د حاكم محسن الربيعي، 2010، ص93).

من الناحية السياسية بانها الدقة التي يمكن للناس ان يلاحظوا من خلالها تصرفات السياسيين وعرفها **صندوق النقد الدولي** بانها: الاطلاع الجمهور على هيكل القطاع ووظائفه والبيانات التي تستند اليها السياسات العامة (غضبان حسام الدين، 2018، ص60).

كما عرفه غضبان حسام الدين الشفافية بانها خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والاعمال متاحة ومنظورة ومفهومة (غضبان حسام الدين، 2018، ص60).

وهي اساس الحكم الراشد ومن المفاهيم الادارية الحديثة ومن الابعاد الحاسمة للمساءلة التي يجب تطبيقها في العملية الادارية على جميع المستويات لمالها فائدة في زيادة التنافس ومكافحة الفساد وحماية المصالح كما تضع سلسلة هامة من المعلومات الموثوقة في متناول الجمهور وبصورة مسيرة للفحص العام (حسن كريم، 2004، ص 103).

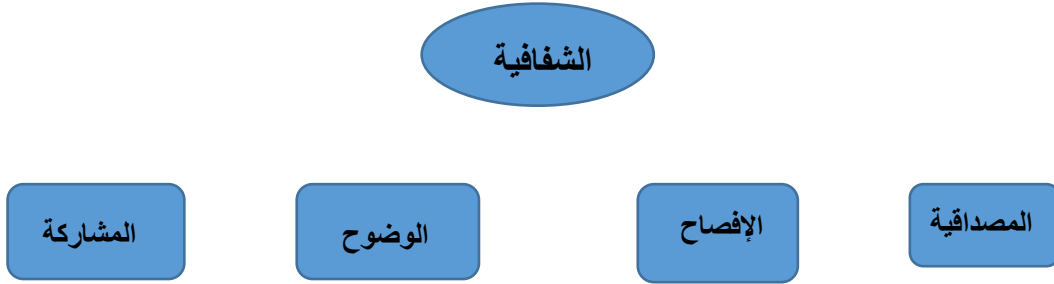
وتعتبر الحكومة والادارات العامة وخاصة في القطاع الرياضي، المصدر الرئيسي للمعلومات، حيث يجب ان تنشرها بعلنية ودورية من اجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، ومن اجل التخفيف من الهذر ومحاصرة الفساد من جهة اخرى (سعيد علي الراشدي، 2007، ص 16).

وهناك ثلاث مكونات للمعلومات الشفافة وهي: اولاً امكانية الحصول على المعلومات، وثانياً: ان تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع وثالثاً: امكانية الاعتماد على المعلومات (جون دسوليفان، 2004، ص21).

9-2 المفاهيم المرتبطة بالشفافية:



يرتبط مفهوم الشفافية بكلمات أربعة: هي المصدقية والإفصاح، الوضوح والمشاركة.



شكل رقم (26): مفهوم الشفافية وارتباطه ب أربع كلمات

9-3 شروط الشفافية:

هناك عدة شروط يجب توافرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية منها: (بلعادي عمار وجاوحدو رضا، 2010، ص 07-08).

- إن تكون الشفافية في الوقت المناسب : حيث أن الشفافية المتأخرة عادة تكون لا قيمة لها.
 - أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في نفس الوقت.
 - أن تشرح نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة.
 - أن يعقب الشفافية مسائلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء و الاقتصاص من مرتكبيها و ذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.
- 9-4 أهمية الشفافية: (حاكم محسن الزبيعي، 2010، ص 93).

- ❖ تسهم الشفافية والافصاح في تخفيض تكاليف والاستقرار النظام.
- ❖ تساهم في اتخاذ القرارات الادارية ذو أثر مباشر على تحقيق الاهداف.
- ❖ تعكس المعلومات التي يقدمها صناع القرار قدرة الادارة على الايفاء بالمتطلبات القانونية.
- ❖ يسهم في مساعدة الجمهور في فهم أنشطة الادارة وسياساتها ومعايير الاخلاقية والبيئية.
- ❖ تعمل على منع الغش والاحتيال والسرقة والفساد.
- ❖ تبني وتقوي روابط الثقة بين الفئات المختلفة (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص 112).

9-5 اهداف الشفافية: (غضبان حسام الدين، 2018، ص 61).

- ❖ جذب الاستثمارات والمحافظة عليها.
- ❖ تعزيز الرقابة الادارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الممارسات الادارية.
- ❖ ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود وزيادة الثقة لدى الجمهور.
- ❖ توفير الوقت وتخفيض التكاليف.
- ❖ تحسين الصورة في الاسواق الخارجية.



9-6 مفهوم المساءلة والمحاسبة:

يثير مفهوم المساءلة والمحاسبة في الادارة العامة العديد من الصعوبات لافتقاره الى التحديد الدقيق ويعرفها برنامج الامم المتحدة الانمائي على انها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحيتهم وتصريف واجباتهم والاخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة او الخداع والغش (المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، 2006، ص 12).

كما تتطلب المساءلة وجود نظام لمراقبة وضبط اداء المسؤولين الحكوميين والمؤسسات الحكومية من حيث النوعية وعدم الكفاءة او العجز او اساءة استعمال الموارد، وينبغي الاشارة الى ان الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان يعزز كل منهما الاخر (سعيد علي الراشدي، 2007، ص 20)، كما تعني المساءلة جملة العمليات والاساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من الامور تسير وفقا لما هو مخطط لها (اخوار رشيد وعالية خلف، 2006، ص 21) ، وهو ما يتطلب وجود نظام جيد للإدارة يشمل على رقابة داخلية للتأكد من خدمة الصالح العام ولذا تجري معظم الحكومات اصلاحات جدية لأجهزتها البيروقراطية لكي تصبح اكثر كفاءة وهذا يتطلب التزام سياسيا كما يجب ان يحظى بمساندة القطاع الخاص والمجتمع المدني.

ويرى مصطفى كافي ان تعميق مفهوم المساءلة يتفق مع اسلوب الحوكمة بما يبيده من شفافية وافصاح عن المعلومات مما يعضد عن عملية التواصل والتعاون وبالتالي ازدهار ونمو الادارة (مصطفى يوسف كافي واخرون، 2018، ص 179).

ويمكن تعريف المساءلة بانها عملية وجود اليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المنظمة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم او عن الاخفاق في تحقيق أهداف ورؤية الادارة (مدحت محمد، 2015، ص 118).

اما المحاسبة فتعني خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والادارية والاخلاقية، ازاء قراراتهم واعمالهم، ويتمثل ذلك بمسؤولية من يشغلون الوظائف العامة امام مسؤوليهم المباشرين (منظمة الشفافية الدولية، 2006، ص 36).

كما يرى الباحث ان تعميق مفهوم المساءلة يتفق مع أسلوب الحوكمة الإدارية بما يبيده من شفافية وافصاح عن المعلومات مما يعضد عن عملية التواصل والتعاون بين الإداريين والمسؤولين وكذا الملاك ان كان نادي او غيره وبالتالي ازدهار وتحقيق افضل للأهداف المادية والمعنوية.

9-7 الفرق بين المحاسبة والمساءلة هو كما يلي:

* المحاسبة للأوجه المالية فقط

* اما المساءلة فتشمل كل الواجه (الاخلاقية، القانونية، الادارية، السياسية، البيئية) بما فيها الجوانب المالية ايضا

* المساءلة كعملية تبدأ قبل المحاسبية، وتستمر معها (مدحت محمد، 2015، ص 118).



-خلاصة

وخلاصة لما سبق ذكره من تعدد متطلبات تطبيق الحوكمة وتطبيقها نجد ان لكل متطلب مكمل للمتطلب الاخر فهي مكملة لبعضها البعض، في سلسلة متكاملة تساهم في تحقيق المبتغى والوصول الى الهدف المنشود وكذا اشراك كافة الأطراف في جو مناسب ومهيئ للعمل تكمله النية الصادقة طبعاً ومثال ذلك العنصر البشري بسقوطه وتهاونه يؤدي الى انحرافات الى البقية ومنه سقوط الإدارة في فخ التكاثر والفساد وغيرها من الأمور التي تناهضها الحوكمة وانت من اجلها.

الفصل الثالث:



الادارة الرياضية

- 1- الادارة الرياضية.
- 2- التسيير الرياضي.
- 3- وظائف الإدارة الرياضية.
 - 1-3 التخطيط.
 - 2-3 التنظيم.
 - 3-3 التوجيه.
 - 4-3 الرقابة.
 - 5-3 اتخاذ القرار.
- 4- مديرية الشباب والرياضة.





-تمهيد

يعتبر الوقت الحالي وقت التطورات الإدارية، اما سابقا فهي فترة وضع الأسس والاطر المختلفة والتي تسبقها ثورات متعددة وصناعات عظيمة تدخلت في علم الإدارة بصفة عامة، والرياضية خاصتا، ومع اتساع نقاط النشاط الحكومي أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم أكثر كفاءة وفعالية مما يسهم في تحقيق اهداف الافراد شعبا وهو ما سنتناوله في هذا الفصل عن الإدارة والادرة الرياضية.

1-1- التطور التاريخي للإدارة:

إن دراسة تطور الفكر الإداري تعني التعرض إلى ناحيتين: (نويرة صباح وآخرون، 2003، ص15)

الأولى: هي الناحية التاريخية بمراحلها المختلفة، وبما أن الفكر البشري في تطور مستمر فإن كل مرحلة تاريخية لا بد أن تصنف إلى سابقتها وما تحويه من معارف، أما الناحية الثانية، فتتمثل في الناحية النظرية لعلم الإدارة أو نظرية الإدارة، فإذا كانت النظرية تعني الطريقة التي ينظر لها إلى ظاهرة ما لتفسيرها والتعرف عليها، ومن ثم تسخيرها لخدمة الأفراد، فإن هذه الطريقة لا بد أن يلحقها التطور من وقت لآخر على ضوء ما يتوفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة.

ومما سبق يتبين ان تطور الفكر الاداري هو ذو قسمين التاريخ والنظرية الادارية وتكمن أهمية الدراسة التاريخية في أنها تساعد المدير على تحقيق هدفين، هما: (فائق حسني أبو حليمة، 2004، ص16)

- ✓ شرح الماضي مما يساهم في فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل.
 - ✓ تقليل الانحرافات وتقادي الوقوع في نفس الأخطاء التي وقع فيها السابقون.
- اما اهمية الدراسة النظرية الإدارية تتمثل في تحقيق نواحي التالية للمدير فيما يلي:

- ✓ كيفية الربط بين المتغيرات.
- ✓ كيفية التعامل مع المشاكل بطريقة منهجية.
- ✓ كيفية تصنيف المتغيرات إلى أسباب ونتائج.
- ✓ إمكانية التنبؤ بالتأثيرات المتوقعة.

إن الدراسة التاريخية والدراسة النظرية للإدارة يحققان أهدافا، إلا أن دراستهما معا تحقق إيجابيات منها:

- تقديم فهم أوضح للمتغيرات الاختيار الأفضل للتقارير للمواقف التطورات الحالية
- تسهيل التنبؤ بأحوال مستقبلية في الميدان العلمي (الإداري).

1-1-1 نشأة الإدارة:

إن المنافسة الإدارية قديمة قدم المجتمع الإنساني الى ان وصلت الى درجة من التطور المتدرج في عصرنا الحالي بعد المرور بعدة مراحل من كتابة على الحجر وجهادا قاسيا في الطبيعة تدل على معرفة ودراية بأفكار إدارية تم

التعبير عنها لاحقا بواسطة رواد الفكر الاداري (حسين محمد الحسن، 2011، ص 17)



1-1-2 الإدارة في العهود القديمة:

لو نظرنا إلى إنجازات الحضارات القديمة، نرى بوضوح أن جميعها كان من المستحيل أن تتجز ما أنجزته إلا من خلال الإدارة، وعلى سبيل المثال: بناء الأهرامات في مصر القديمة 2700 ق.م، ونذكر أيضا نظم الإدارة الحكومية للبابليين 1800 ق.م وبناء سور الصين العظيم 500 ق.م، وإدارة الإمبراطورية الرومانية الكبيرة، و مبادئ التنظيم فيها، أيضا مبادئ الإدارة التي تحدث عنها سقراط، وأسس التخصص التي روج لها أفلاطون، استخدام الإدارة للتحكم في التجارة البحرية بواسطة الفينيقيين، كذلك دراسات القيادة التي قام بها الفارابي، كل هذه الآثار المادية والفكرية تعد دليلا على ممارسة الإدارة علميا منذ حوالي 3000 عام قبل الميلاد. وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ 100 عام فقط (ابراهيم عبد المقصود، 2003، ص25).

1-1-3 مساهمة الحضارة الإسلامية في تطور الفكر الإداري: (افرجن غنية، 2008، ص 29)

أولا: الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم:

إن القرآن الكريم و ما ورد عن النبي محمد صلى الله عليه و سلم من أحاديث وأعمال و ما نقل إلينا من الخلفاء الراشدين و السلف الصالح رضوان الله عليهم-من أعمال يوحى لنا بالفكر الإداري أنذاك، و بما أن الإدارة نشاط يتعلق بموارد بشرية، وتقوم على العلاقات الإنسانية، أي ما يحكم الناس بعضهم لبعض، فالقرآن الكريم نجد فيه كل هذه الأمور، فيقول الله تعالى في (سورة النحل) " وأنزلنا عليك الكتاب تبيانا لكل شيء و هدى و رحمة و بشرى للمسلمين "كما يقول تعالى في (سورة الإسراء) آية (9) "إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم"...، كما نجد آيات تحتل على التخطيط و أخرى لها علاقة بالتنظيم، و أخرى تتعلق بالإشراف و التوجيه، فيقول الله تعالى في حثه على التخطيط في (سورة الأنفال) آية (60) "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة و من رباط الخيل، ترهبون به عدو الله وعدوكم و آخرون من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم"...

أما التنظيم يقول الله تعالى في (سورة التوبة) آية (71) "المؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر و يقيمون الصلاة و يؤتون الزكاة و يطيعون الله ورسوله"...، كما حث الله سبحانه وتعالى على التوجيه السديد القائم على المثل العليا في آيات منها قوله تعالى في (سورة النحل) آية (125) "أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة و جادلهم بالتتي هي أحسن"...

الأسس الإدارية للدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم: (افرجن غنية، 2008، ص 30)

عند مهاجرة الرسول (ص) الى المدينة المنورة أرسى مجموعة من القواعد الادارية كل مؤاخاة بين المهاجرين والنصارى بالإضافة الى وضع نظام مالي قائم على مصادر متنوعة كالزكاة والغنائم الجزية وكذلك مبدا التدرج في السلطة وتوفير القيادة الرشيدة والالتزام بمبدأ الشورى وعلى ان يكون العمل بإخلاص وامانة تامة لقوله "ان الله يحب إذا عمل أحدكم عملا ان يتقنه "

ثانيا: الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين: (افرجن غنية، 2008، ص 31)



لقد سار الخلفاء الراشدين على هدي الرسول صلى الله عليه وسلم من بعده في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه، برزت الجوانب التطبيقية لمبادئ الإسلام من حيث الدولة والأفراد ومهمة الموظف العام وواجباته وحمايته وحماية المواطن من تعسف السلطة التنفيذية، كما فصلت السلطة التنفيذية عن القضائية، فعين قضاة لفصل النزاعات بين الناس مستقلين عن الولاية، فعمل على تفويض بعض من سلطاته للعمال ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض، هذا ما يتفق مع اللامركزية الإدارية حالياً، كما كان يختار العمال بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب فيقول "هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوي في غير عنف".

فمن خلال ممارستهم للعمليات الإدارية قبل ان تعرف لها اصول علمية بنو حضارة عربية متقدمة مقارنة مع الدول الأوروبية التي كانت تعيش في تخلف (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص 25).

1-1-4 حركة الإصلاح الإداري:

قام بهذه الحركة مجموعة من العلماء من بينهم العالم الإداري ودررو ولسون بحيث لخص حركة الإصلاح الإداري على انها علمية الإدارة، يجب أن تقوم على دراسات علمية، لاكتشاف أفضل الأساليب. وبهذا تكون مستقلة بعلمها واضاف مقارنة الادارة بمعنى استفادتها من تجارب الدول الأخرى.

1-1-5 ظهور الإدارة مع الثورة الصناعية:

في نهاية القرن 19 كان الاهتمام والتوجه نحو الدراسات الاقتصادية وتغيير النمط السابق للإدارة، فمع قيام الثورة الصناعية وبروز ما يسمى بنظام المصنع، بدأ باستخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة ومتباينة داخل المصانع، ترتب على ذلك، إن مديري أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة من المشاكل لم تكن معروفة من قبل، وهي مشاكل التنسيق والإشراف ومع تمركز المجتمعات العلمية في أماكن قريبة من المنظمات بدأ من نوع آخر من المشاكل في الظهور وهي المشاكل الاجتماعية مثل ساعات العمل وظروف العمل، والمستوى الأدنى للأجور (نويرة صباح وآخرون، 2003).

1-1-6 تطور الإدارة الحديثة:

حدث هذا التطور بعد الثورة الصناعية، ونتيجة هذه الثورة حدثت زيادات كبيرة وهائلة في حجم الإنتاج، وأصبحت الحاجة الملحة لاستخدام أعداد كبيرة من المديرين و المسيرين كما وجدت الفوارق بين الوظائف الإدارية المختلفة وبين الإداريين والمديرين والعمال، وبناء عليه توسع نطاق الإدارة، والمصنع كان يضم جميع عناصر الإنتاج في مكان واحد، واقتضى هذا وجود رقابة مركزية على الخدمات والمنتجات وعملية الإنتاج، كما أوجد نظام المصنع تميزا واضحا بين العامل وصاحب العمل، وتطورت المصانع بفضل نتائج الثورة الصناعية، وأصبحت تستخدم آلات متخصصة وعمال مدربين، وتستقطب رؤوس أموال ضخمة (حسن احمد الشافعي، 2000، ص 15).

كل هذا تطلب قدرا كبيرا من عمليات التخطيط والإشراف كما استخدمت حوافز العمل لزيادة الإنتاج والإنتاجية وتم تطويرها من قبل الرواد الأوائل وتكونت في نهاية الأمر بطبقة الإداريين، تم الحديث وقتها عن الثورة الإدارية وظهرت



الفوارق بين الملكية والسلطة وظهرت شركات المساهمة كشركات رئيسية أما فيما يخص الإدارة العلمية "تاييلور" فقد بدأ تطورها مبكراً خاصة في ميدان الإنتاج الصناعي، وعلى سبيل المثال تم في مؤسسة إنجليزية استخدام مبادئ بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمواقع المصنع ودراسة ترتيب مكان الآلات والتون مايو في التحفيز والعلاقات الإنسانية.

كما تمت دراسة تدفق الإنتاج وممارسة الرقابة على التكاليف ومحاسبة التكاليف واستخدام المكافآت التشجيعية وكيفية ترقية العمال، وفي هذا الإطار كان أول الباحثين الذي تصدى للمشاكل السابقة هو "روبرت أوين" وهو أحد المصنعين البريطانيين، وقد لجأ أوين إلى تحسين ظروف العمل في مصانعه، وحدد حداً أدنى لأعمال العاملين، وزود العاملين بوجبات غذائية، وخفض ساعات العمل، وفتح مدارس ومراكز ممارسة الرياضة والترفيه عن النفس بعد العمل (محمد الشافعي، ابوراس، ص22).

1-1-7- الإدارة العامة:

هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس الإدارية المتفق عليها في النشاط الحكومي، بما يحقق أهداف المجتمع، وبهذا المعنى تتكون الإدارة العامة من عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية، التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات والرقابة في الجهاز التنفيذي للدولة بمعناه الواسع؛ أي الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة، وبالتأكيد تزداد أهميتها في الأجهزة التي تتعامل الجماهير معها بصفة مباشرة (ابراهيم محمود مقصود، 2003، ص15).

ولا يمكن لأي منشأة أن تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها إلا إذا استخدمت الإدارة الفعالة - وإلى حد كبير - يتوقف تحقيق الكثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الإداري ومهارته، ويلقى على عاتق الإدارة الحديثة مهمة إقامة مجتمع اقتصادي أفضل، وتحسين المستويات الاجتماعية وزيادة كفاءة الحكومة، والإدارة هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفعالية، فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وأفضل المصانع والمعدات وأفضل علاقات إنسانية وتقف الإدارة على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة مع توفير بعد النظر والتخيل، وهي التي تجلب النظام للمشروعات المختلفة فبواسطة الإدارة يمكن تجميع الأحداث والمعلومات أو المعتقدات المنعزلة مع بعضها البعض لإقامة علاقات لها أهميتها، وتؤثر هذه العلاقات على المشاكل المعالجة وتشير إلى الصعوبات المستقبلية التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول لهذه المشاكل.

1-2 تعريف الإدارة العامة:

كما يمكن القول إن الإدارة العامة تعني مجموعة الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة وبتوجيه منها بأداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدي يومياً متى أردنا أن نستوثق من نفاذ القانون وحماية الحقوق وتأدية الواجبات، وكلما توسعت الدولة في الحقوق والواجبات أدى هذا إلى كبر حجم الخدمات التي يؤديها الموظفون. (ابراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي، 2007، ص15).

ويمكن تعريف الإدارة بأنها طبيعة إنسانية لسد الاحتياجات الشخصية للفرد والمجموعة، ووظيفة لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وبأقل كلفة وأفضل نوعية وبإنسانية تامة (سامان عكاب الجاني، علي حسين الحسناوي، 2014، ص31)



ولذا فإن الإدارة العامة تعني: "تنفيذ السياسات العامة للدولة وإخراجها إلى حيز الواقع" وهي بذلك تمثل مجموع النشاط والعمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة، ويتمثل هذا في المجال الرياضي في أوجه الأنشطة المختلفة التي تؤديها الأجهزة العاملة في رعاية الشباب مع توفير المناخ الرياضي الملائم لمختلف المراحل السنوية في كافة الأجهزة المعنية (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49).

يعرفها الإداري الأمريكي (Jenson) بأنها الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود هذه الأفراد سواء أكان ذلك من خلال الإنجازات الفعلية والكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح وتناولها الإداري الأمريكي (Hemphill. J. Griffith) بأنها التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 52).

ويرى (Fayal) بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة، ويتناولها (Walter) فيقول إنها استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الآلات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق، عمل ما يجعل ذلك العلم أكثر إنسانية وأعظم ربحاً، كما يعرفها "حسن شلتوت" و"حسن السيد معوض" بأنها فن وتطبيق السياسة الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 52).

ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة للوصول إلى هدف محدد (عصام بدوي، 2001، ص 20).

فريدريك ويلور: من الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ورؤيتك إياهم وهم يعلمونه بأفضل الطرق وأرخصها (عصام بدوي، 2001، ص 20).

ومنه يمكن القول بان الإدارة هي علم وفن يهدف الى الاستغلال الامثل للموارد المتاحة (البشرية، المادية، المالية، ... الخ) وذلك من خلال استخدام مختلف العمليات كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق بالإضافة الى اتخاذ القرار بغرض تحقيق الاهداف المحددة بكفاية وفاعلية تامة

1-3 الإدارة الرياضية:

إن الأنشطة الرياضية لها أهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إدارة وتنظيم جيدين، وإن الاختصاصيين في شؤون الإدارة الرياضية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة، يمكن أن تتسجم مع الجوانب التطبيقية العملية، وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقرير ومراقبة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنية والرياضية، على ضوء الخبرة المجتمع، والتي تتجمع نتيجة العمل الإداري (عبد الحميد شرف، 1996، ص 20).

إن كل المساعي والجهود في العمل التي تبذل داخل هذا الحقل تسعى في الحقيقة إلى الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين مع بعضهما وهما: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49)



- تحقيق انجازات رياضية عالية.

- محاولة جذب واحتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل ومنظم.

لقد توضح منذ سنوات طويلة بان النتائج الرياضية المتقدمة هي ثمرة الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك، وهذا لا يتمثل في مهمات المدرب مع الرياضي او فريق فحسب، بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية، وقد فهمت الدول المتقدمة في عالم الرياضة أهمية هذا الدور، وعملت على تشريع القوانين الخاصة لذلك لأجل تطوير وحماية مفهوم الجماعي في هذا الحقل وذلك بمساهمة اللاعبين والمدربين والإداريين. (الساسى بوعزيز، 2018، ص 76).

إن اختيار العاملين في الحقل الرياضي وإدارته يتطلب مراعاة طبيعة وفن إدارته وأسلوب العمل وحسن تصريف الشؤون الإدارية والفنية التي تتطلب إعداد وتوجيه من يعمل حسب اختصاصه، لان الإدارة علم وفن وتعتمد أساسا على حسن التنظيم والتخطيط، وفن الإداريات في هذا المجال هو الخصائص التي يمتاز بها الإداري لضمان تحقيق وتنفيذ الإدارة الناجحة في رعاية الرياضيين بدعم ومساندة وتوجيه أصحاب الخبرة والتجربة ممن يسهلوا مهمة من يعمل في هذه المؤسسات والقدرة على خلق مبدأ العمل الجماعي ضمن هذا المجال الحيوي والمهم وتنظيم إدارته بما ينسجم مع الأهداف المنشودة (محمود داوود الربيعي، 2011، ص 47 46).

وفي هذا الصدد يقول (دال) أن كثير من علماء الإدارة يرون أن الإداري الناجح هو مجموعة متكاملة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتوصيف المشكلات، وفي نفس الوقت يمتلك المقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تصادفه، وهؤلاء الأفراد موهوبون بطبيعتهم وقادرون على ممارسة الأعمال الإدارية مما يحقق مبدأ (فنية الإدارة) (شافعي وآخرون، 2004، ص 15).

والإدارة ليست فناً فحسب، بل هو علم حيث أنها تعتمد على الأسلوب والأبحاث العلمية في استخدام وسائل الإنتاج بكفاءة كبيرة، فالإدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهي قوة تحمي الأهداف من التصدع والانهيال والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الدخيلة التي تعمل على ضياعها (شافعي وآخرون، 2004، ص 15).

كما ان الادارة الرياضية تساهم وبشكل كبير في التطور الرياضي الحديث وتعتبر من اهم مقوماته، وذلك باعتبارها اداة فعالة في تطوير الانجاز الرياضي وزيادة فعاليته واهدافه وهذا بفضل الوظائف التي تمتلكها كالتخطيط والرقابة والتنفيذ وغيرها من الامور المساهمة في النشاط الرياضي.

إن تطور مستوى الانجازات كما ونوعا في حقل التربية الرياضية هو نتيجة منطقية تعتمد بشكل الرئيسي على عوامل كثيرة منها: استخدام الاسلوب العلمي و نوعية تطوير العملية الإدارية في هذا الحقل، وبمعنى آخر، يمكن القول، كيفما تكون القيادة والتنظيم المبرمج تكون الانجازات، وبذلك فيجب إعطاء الفعالية الإدارية أهمية كبيرة لأي إداري الناجح في هذا الحقل هو بذلك القدر من الأهمية كمدرب ناجح، ذلك أن التدريب والمسابقة يمكن ان تكون فاعلة ومؤثرة عندما يكون العمل الإداري الخاص بمسألة تنفيذها قد أحاط بكل جوانب وظروف التنفيذ المطلوب وعلى أكمل وجه وبأقل كلفة وفي وقت محدد (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص 49).

1-4 تطور الفكر الإداري في المجال الرياضي:



الإدارة في المجال الرياضي قد وجدت منذ مدة طويلة، يظهر ذلك في إقامة دورات الألعاب الأولمبية القديمة والحديثة، بحيث يتضح أنها كانت جهود متفرقة من أفراد وجماعات نسقت الإدارة فيما بينها لتحقيق الهدف، وهو تنظيم وإقامة الدورات الأولمبية الحديثة، التي بدأت عام 1896 واستمرت حتى الآن مرة كل أربع سنوات، فوجود في هذه الدورات منظمين، مروجين، إداريين، مدربين، دليل على وجود مفهوم الإدارة الرياضية (عصام بدوي، 2001، ص15).

أما عن تطور الفكر الإداري الرياضي في الوطن العربي، فإنه لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة، وهذا يعني أننا نتحمل المسؤولية على من يؤرخون على للفكر الإداري الرياضي، ولكن عدم ثبات القوانين وكثرة التشريعات وتغيير الإدارات العليا جعل من الرياضة في الوطن العربي مجالاً يزخر بالمبدعين، وهواة العمل التطوعي، ما أدى إلى انشغالهم بأمور بعيدة كل البعد عن دعم الفكر الإداري الرياضي وتسجيل تاريخه وما يطرأ عليه من تطور وتقدم.

وإذا قارنا المجال الرياضي بأي مجال آخر في مجالات الحياة في الوطن العربي نجد أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من علماء الإدارة لكي يطبقوا فيه مبادئهم ونظرياتهم، وأنه كذلك من المجالات التي تركت للخبرة الشخصية، والانتماءات السياسية والرغبة في تحقيق المنفعة الخاصة. (بوداود عبد اليمين، 2014، ص51-52).

1-5 مفهوم الإدارة الرياضية:

تنوعت مصادر العلم والمعرفة، وتطورت الخبرات والدراسات لعلم الإدارة عامتاً، وتعددت التعاريف الإدارية الرياضية، فلم يتفقوا على تعريف محدد بل اختلفوا فيها فكل حسب وجهة نظره وميدانه الذي يشغله ومع هذا التنوع زاد الاثراء بها وللإفادة نذكر بعض التعريفات للإدارة الرياضية التي وضعها ممتنيتها.

الإدارة الرياضية هي عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية باستخدام جميع المواد لتحقيق أهداف محددة. (بوداود عبد اليمين، 2014، ص51).

ويرى كل من حسن شلتوت وحسن معوض الإدارة أنها: فن تطبيق وتنفيذ السياسات الإدارية الموضوعة في الإطار التنظيمي العام على أن يراعي هذا التطبيق مقتضيات الزمان والمكان (حسن شلتوت وحسن معوض، 1969، ص5).

الإدارة الرياضية تعني الخدمة وإن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين أو يؤدي الخدمة عن طريق الإدارة إنها عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (حسن شلتوت ومعوض، 1969، ص152).

الإدارة الرياضية هي فن وتنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصمرة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات. (بوداود عبد اليمين، 2014، ص51).

عرف كل من De Sens Kelley. Blanten. And Beitel 1990 الإدارة الرياضية على أنها المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية ترويجية (عصام بدوي، 2001، ص17).

كما تعرف بانها توجيه كافة جهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق اهدافها (بوداود عبد اليمين، 2014، ص51).



ومن خلال هذه التعاريف المثيرة والمفاهيم المتنوعة يتضح لنا ان الادارة الرياضية عبارة عن وظائف متنوعة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وغيرها تندمج مع بعضها بفن وعلم وتنسيق للعمل وبأسلوب يساهم في تحقيق مهام معينة وتحقيق للأهداف الممكنة والمنشودة وبأحسن طريقة وبدرجة عالية من الكفاية.

1-6 أهمية الإدارة في المجال الرياضي:

فيمثل هذا المجال التفاعل والممارسة الذي يدور حول تعديل وتربية السلوك للكائن البشري في الاتجاه المرغوب وخلق المواطن الصالح عن طريق تهيئة المناخ الملائم لذلك، وعليه فان الإدارة تلعب دورا هاما ورئيسيا في جميع مجالات التربية البدنية والرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى على مستوى الفرق والاندية الرياضية.

ومن بين أهم النقاط التي تبرز أهمية الإدارة بالنسبة لهذا المجال ما يلي:

أ- التربية البدنية والرياضية نوع هام من أنواع التربية حيث أنها مظهر من مظاهر التربية وتعمل على تحقيق أغراضها عن طريق النشاط الحركي المختار الذي يستخدمه البدن بهدف خلق مواطن صالح يتمتع بالنمو الشامل المتزن في النواح البدنية والعقلية والنفسية والاجتماعية تحت إشراف قيادة تربوية واعية ويتحقق ذلك:

الجانب النفسي: من خلال الممارسة الفعلية للأنشطة المختلفة.

الجانب الاجتماعي: يتحقق من خلال ممارسة الانشطة الجماعية ويكسب الفرد العادات والمثل العليا كالتعاون، الاحترام، الولاء للفرق.

الجانب العقلي: يتحقق من خلال النشاط الرياضي مما يدفع الرياضي للإمام بكل الجوانب كالقانون والخطط. ب- الإدارة تعني البعد عن العشوائية والارتجال، فكل مجال من مجالات الرياضة في حاجة إلى أن تدار بأسلوب علمي بعيد عن الصدفة، فغياب الادارة السليمة يؤدي الى الفشل.

ج- الإدارة تحدد إطار عمل واضح يمكن العمل بمقتضاه دون ضياع الأهداف أو الانحراف عنها.

د- الإدارة نشاط حتمي وحيوي لكل جهد جماع، فهي تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة حتى تحقق الأهداف المطلوبة فهذا يعني وجود القيادة المثالية المتمكنة لتحريك كل الإمكانيات المادية والبشرية في اتجاه الهدف المطلوب تحقيقه، وفي ظل غيابها تسود العفوية والارتجالية في التسيير.

و- ضرورة توفر الموهبة الإدارية في الإداري، فليس من استطاعة أي فرد مهما كانت قدراته الشخصية عالية في مجاله أن يكون قادرا على ممارسة الإدارة إلا إذا تمتع بالموهبة الإدارية (بوداود عبد اليمين، 2014، ص52-53).

1-7 صفات الإدارة الرياضية:

إما بالنسبة لصفات الإدارة الرياضية فنجد أنها تتصف بأربعة صفات (بوداود عبد اليمين، 2014، ص 59).



- الشمول: وتعني ضرورة أن تقوم الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل في الهيئة الرياضية في حدود اختصاصها.

- التكامل: ويعني أن يتولى كل قسم أو جزء في الهيئة الرياضية جانب من التنظيم، حيث يؤدي أو يقوم بمهام محددة أو متخصصة، في إطار ونسق واحد بحيث تتحقق النتائج المرجوة.

- المستقبلية: ويعني ذلك ضرورة أن تعمل الإدارة الرياضية ليس للحاضر فقط، وإنما للمستقبل، لتستقي من الماضي الدروس، وتواكب الحاضر لتتنبأ بالمستقبل باعتباره واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الرياضية.

- الانفتاح: فالإدارة الرياضية منفتحة على بيئتها وبالتالي تتأثر وتتوثر فيها.

1-8 مكونات الإدارة الرياضية: (بوداود عبد اليمين، 2014، ص 55)

الإدارة الرياضية فوجد أنها تتضمن أربع مكونات أساسية وهي: Kanza لقد حلل الإداري الأمريكي

1- العامل البشري.

2- العمل الجماعي.

3- المنظمة والتي تعمل الإدارة لأجلها.

4- القائد الإداري.

1-9 المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

لقد أشاد الإداري الأمريكي (Kanz) بأن الإدارة الناجحة تعتمد على ما يلي: (جلال إبراهيم العبد، 2003، ص 57-59).

➤ المهارات الفنية:

وهي المهارات المرتبطة بفهم التطورات التقنية واستيعابها في المجالات المتعددة كالحسابات...الخ، والقدرة على التعامل معها للحصول على أفضل النتائج، خاصة في المجال الرياضي (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 186).

➤ المهارات الإنسانية (السلوكية):

وهي القدرة على الاتصال والتحفز، وقيادة الأفراد والمجموعات، لغرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة (محمد رفيق الطيب، 2006، ص 34).

➤ مهارة الاستيعاب الفكري (الذهني):

وتشمل القابلية على رؤية المؤسسة بصورة كلية، مما يجعلها قادرة على فهم وتنظيم وظائف المؤسسة الواحدة على الأخرى، والتي تساهم في حل المشاكل والمعضلات (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 186).

بمجتمع متجانس ومتناسق وبوظائف متنوعة ومتداخلة وبموظفين وعمال وإداريين يقودهم قادة ومديرين نجد الإدارة الرياضية التي يعتمد عليها في مكان العمل وفي الهيئات المختلفة ومع مرافقتها تتحقق الاهداف.



1-10 مستويات الإدارة الرياضية: تعمل المؤسسات الرياضية على خدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث تكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجمها وأهدافها بما يعود بالنفع على المجتمع، وعليه نجد أن مستويات الإدارة داخل المؤسسات الرياضية تتمثل في: (مؤمن عبد العزيز، 2015، ص 113)

- ❖ **الإدارة العليا:** تعتبر عقل المؤسسة باستعمال مختلف المهارات الادارية فتكون في قمة الهرم التنظيمي متجسدا في مجلس الادارة ورئيسها واداريها.
- ❖ **الإدارة الوسطى:** تعتبر الإدارة الوسطى همزة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية المباشرة، ويشمل هذا المستوى رؤساء الأقسام، مديري المناطق، وغالبا ما يكون عددهم أكبر من الإدارة العليا، فهي إدارة تتكفل بوضع برامج وخطط تفصيلية... الخ (محمد رفيق الطيب، 2006، ص 33).
- ❖ **الإدارة المباشرة:** تمثل الإدارة الإشرافية مختلف أفراد المؤسسة والذين يشغلون وظائف التنفيذ، ويقومون بالرقابة على الأداء، أي يتعاملون مع المنفذ.

ومن هذا النحو تختص الادارة العليا بأعمال التخطيط لتتولى الادارة الموالية التنفيذ بمعية الادارة المباشرة .

1-11 مجالات الإدارة الرياضية:

تتعامل الإدارة الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية متداخلة فيما بينها وغير مستقلة وهي:

أ- البرامج.

ب- الإمكانيات.

ج- العاملين (بوداود عبد اليمين، 2014، ص 59).

1-12 المبادئ العامة للإدارة الرياضية:

حسب العالم فايول هي أربعة عشر مبدأ "14"، ذكر أنه استخدمها في حياته العلمية، مركزا على أنها ذات صفة أي تطبع على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال كالتيجارة، السياسية، الرياضية، وغيرها من النشاطات الأخرى، كما أنها ليست ثابتة أو مطلقة فهي كالاتي: (بوداود عبد اليمين، 2014، ص 54)

أ- تقسيم العمل: ينطبق على كافة العمال.

ب- السلطة والمسؤولية: أن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر ويجب أن تتساوى مع المسؤولية وهي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.

ت- الوحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف الأوامر من مصدر واحد فقط هو الرئيس المباشر.

ث- الانضباط: أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالوظائف والأوامر.

ح- وحدة التوجيه: يقتضي هذا وجود رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.



خ- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون الأهداف المؤسسة لها الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين.

ج- تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلا يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها لصالح النادي.

د- تفويض السلطة: بما يتناسب مع نوعية الأشخاص.

ذ- التدرج الرتبي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة للسلطة الآمرة من الأعلى إلى الأسفل هذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في حالة الضرورة.

و- النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وان يكون هذا المكان مناسباً.

ر- الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في النادي بالعدل وحسن النية.

ز- استثمار الأشخاص: يتطلب الأعمال الجديدة للأعمال.

س- المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على تصور الخطة مثلما تحتاج القدرة على تنفيذها ويتطلب هذا تضحية الرؤساء بغرورهم الشخصي من اجل تشجيع مرؤوسيهـم.

ش-روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك مجموعاته وان يتجنب تفرقها بحيث تكمن قوة المجموعة في الاتحاد ويستلزم تأمين روح الجماعة ووجود اتصالات مكثفة.

2- التسيير:

1-2 مفهوم التسيير:

مصطلح تسيير هو ترجمة للكلمة الفرنسية **Gestion** وبالمقابل فمصطلح إدارة هو ترجمة للكلمة، **Management** الإنجليزية وهما يعكسان المدرستين الفرنسية والإنجليزية، ولكل منها نظريتها الخاصة في التسيير، إلا أنهما اندمجتا مع تطور المحيط الاجتماعي والاقتصادي، لتكوّنا أسلوباً ومنهجاً عصرياً للتسيير يعرف بالاسم الإنجليزي "**Management**" ونظراً لهيمنة الاقتصاد الأمريكي على، الاقتصاد العالمي ساد هذا التعبير على كل ما يتعلق بتسيير المؤسسة (Ali Mezaache, 2001, p 141-142).

يشير المصطلح الفرنسي **Gestion** التسيير إلى مجموعة الأساليب والممارسات، بينما يعتبر المصطلح الإنجليزي **Management** الإدارة أكثر شمولاً (Gilles Chevalier, 2009, p 08).

فهو يشمل مفهوم التسيير **Gestion** بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير (عبد الرزاق بن حبيب، 2006، ص107).

وحسب ما جاء به كوتلر "في كتابه أن الإدارة لا ينبغي لها بأية حال التخلي عن اليقظة، وفي نظر بعض المديرين أن مهمة التسيير تتمحور حول إعطاء كل الوقت لتطوير الكل، (Philip kotler, 2005, p88)



2-1-1 التسيير في اللغة:

القوة في اللغة نقيض "السوق"، يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها عليه، فكان القائد في المقدمة كالدليل والمرشد والقُدوة (طارق سويدان وآخرون، 2006، ص40) .

فريدريك تايلور (F. Taylor) . بأنه " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" أما حسب المدرسة القرارية ومن أبرزها سايمون (H. Simon) فإن " التسيير والشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات تنطوي على فعل (عبد الرزاق بن حبيب، 2006 ، ص 107).

كونتر بأنه القدرة على عملية التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين (محمود سليمان العميان، 2008، ص53)

2-1-2 التسيير اصطلاحا:

وينظر له الكثير من الباحثين من بينهم هنري فايول، على انه تسيير شؤون الأفراد حيث كان مركزا في القرن العشرين على التسيير المالي والمحاسبي، ثم انتقل إلى مختلف التنظيمات الاقتصادية والخدماتية والرياضية وغيرها، حيث أصبح يعني تسيير الشؤون اليومية (ناصر قاسمي، 2013، ص 58)، ويعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة (نادية سعودي، 2018، ص 53).

بينما يعرفه (Livingston) على أنه: نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة (محمود أحمد فياض وآخرون، 2010، ص 13).

ومن خلال هذا نجد انه قد ركز على شيئين أساسيين الا وهوما النشاطات التي من خلالها يتم ترشيد استخدام الموارد المتوفرة من إمكانيات مادية وبشرية وغيرها، أما الشيء الاخر فهو عملية الوصول إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف، طبعاً في ظل الإمكانيات، لكنّه لم يتطرق الى النشاط او النشاطات التي تمكّن من تحقيق ذلك. كما يعرف تسيير بأنه: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، والتي تقوم بتحديد أهداف الادارة وتنسيق جهود العاملين فيها، لبلوغ هذه الأهداف (محمد رفيق الطيب، 2006، ص21) .

ويشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية، فلو اعتبرنا أنّ العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط، فإنه لا يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة (محمد رفيق الطيب، 2006، ص22).

هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الاهداف المسطرة وتتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة كالرقابة للعمليات (عبد الرزاق بن حبيب، 2000، ص103)

والتسيير في مجال الرياضي قصد به القدرة في التأثير على الجماعة الرياضية باستعمال المهارات القيادية واستخدام عناصر العملية الإدارية من اجل تحقيق الاهداف المنشودة والوصول الى المبتغى.



2-2 مفهوم المسير الرياضي:

المسير: هو الفرد الذي يسير رأس المال الفكري بإعتباره أهم مورد استراتيجي وبالتالي يهتم بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. (سمالي يحضيه، 2005، ص 124)

والمسير هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي، وان يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة (إبراهيم أحمد واخرون، 1999، ص 20).

المسيرين هم اللذين يعلمون الآخرين ومن خلالهم ويقومون بتشخيص المواد النادرة لإنجاز الاهداف، وغياب أي عامل من هذه العوامل يعني أنه لا توجد حاجة للتسيير (نوري منير، 2010، ص 34)

ويعرف الباحث المسير او المسيرين بأنهم عبارة عن مجموعة من الاشخاص يجمعهم عمل محدد يقومون به ويسعون لتحقيقه والوصول الى اهداف معينة وهذا باستغلال مختلف الامكانيات المادية او البشرية وغيرها مع حسن استغلال

2-3 انواع التسيير: التسيير الرياضي نوعان:

أ- **التسيير الرسمي:** هو التسيير الذي يمارس مهامه ولمنهج التنظيم اي (اللوائح كالقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤولياته محدودة من قبل مركزه الوظيفي.

ب- **التسيير غير الرسمي:** هو ذلك التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس مركزهم ووضعهم الوظيفي، فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة (عمرو عبد الله، 2008، ص 4-3)

2-4 متطلبات التسيير الرياضي وعناصره:

أ - **التأثير:** القدرة على إحداث تغيير أو قناعة ما.

ب - **النفوذ:** القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

ج - **السلطة القانونية:** وهي الحق اعطية للقائد في أن يتصرف ويطاع، وعليه فعناصر القيادة الإدارية هي:

-وجود جماعة من الأفراد.

-وجود فرد (قائد) من المجموع ذو تأثير كقرار صائب وفكر إداري.

-الاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتقييمها (عمرو عبد الله، 2008، ص 07)

ومن خلال هذا نجد ان المسير الرياضي الكفو يمتاز بمجموعة من المؤهلات والقدرات التي تجعله يؤثر على الجماعة الرياضية، وبطبيعة الحال فأن له القدرة على السيطرة على مختلف المواقف بالسلطة القانونية التي يمتاز بها تؤهله لذلك.



2-5 مهارات المسيرين وفقا لمستوياتهم:

مهارات فنية	مهارات إنسانية	مهارات فكرية	
			مسيرو الإدارة العليا
			المسيرون الأواسط
			المسيرون التنفيذيون

شكل رقم (27): المهارات الأساسية للمسيرين وفقا لمستوياتهم (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 187)

2-6 أهمية التسيير في المجال الرياضي:

للتسيير الرياضي في الادارة الرياضية اهمية كبيرة فهو يعمل على تحقيق الاهداف في وقت معلوم ويحفظ جميع الحقوق للأطراف المعنية كما يرسم السياسات والاجراءات والطرق مما يحدد نهج النجاح، وتمثل اهميته في الاتي: (محمد سمير عبد الفتاح واخرون، 2004، ص 231)

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين المؤسسة الرياضية كتصوراتها المستقبلية.
- ✓ تدعيم القول الإيجابية وتقليل السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات الجماعة كحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للجماعة الرياضية كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم
- ✓ تسهيل تحقيق اهداف الإدارة الرياضية والجماعة.
- ✓ تلبية رغبات وحاجيات المستهلك من حيث الكم، الكيف والزمن (فركوس، 1995، ص 03).
- ✓ يعتبر التسيير المحرك الأساسي، اذ يعمل على استغلال الطاقات البشرية والمادية في المجتمع وبشكل عقلائي (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2013، ص 21).
- ✓ يساهم في توجيه الجهود المتفاوتة لأفراد الجماعة وراقبتها (مصطفى يوسف كافي وآخرون، 2013، ص 21).

2-7 أساليب التسيير الرياضي (style of leader ship) :

تنوعت اساليب التسيير اعتمادا على نوع العلاقة المأخوذة من مختلف الاطراف وهل هي عفوية او مصطنعة فتعددت العلاقات بين المرؤوسين والرؤساء وحتى القادة مع بعضهم البعض فهي عبارة عن علاقات متنوعة سواء من تسلط او عفوية او تعاطف وتاخ ولهذا يمكن استعراض بعض الاساليب وتصنيفها على أساس مصادر الثلاثة للسلطة التي حددها العالم الألماني ماكس فيبر max wiber ، حيث يمكن تداخلها فيما بينها كالاتي: (علي عياصرة، 2006، ص 110).

أ - الأسلوب التقليدي traditionnel :

هي تلك القيادة التي ينسبها الناس لفرد ما على أساس كبر سنه وفصاحة لسانه والحكمة التي يكون بها الولاء كالطاعة له من قبل الأفراد.



ب- الأسلوب العقلاني: rational

يستمد القائد سلطته وقوته من مركزه الرسمي كما يركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة كالتعليمات في الإدارة (محمود عياصرة ومروان، 2008، ص 152 - 151)

ت- الأسلوب الملهم: ويكون اختياره عن طريق الجماعة فهو منهم واليهم لقدرته على التأثير الايجابي فيها.

2-8 اهم ملامح انماط التسيير الرياضي:

القيادة الديمقراطية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الفوضوية الحرة
المناخ الاجتماعي		
ديمقراطي يسود فيه تحقيق أهداف الإدارة، يسود الاحترام المتبادل للحقوق والعمل يكون مبني على مناقشة الآراء وإبراز القرار الجماعي	التسلط والاستبداد والأوتوقراطية	فوضوي يتمتع فيه أفراد الجماعة بالحرية المطلقة الكاملة دون ضابط
القائد		
يشترك في مناقشة الجماعة ويشجع الأعضاء في مناقشتهم ويحيطهم بخطوات العمل ويترك الجماعة تحدد الهدف ويكون موضوعي في هدفه ونقده.	يحدد بنفسه الساسة والخطة ويملي خطوات العمل كما أنو يحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، يعطي أوامر كثيرة تعارض اهداف المرؤوسين لتحل محلها أهدافه ويهتم بطاعته المطلقة كالولاء له.	محايد لا يشارك إلا بحد أدنى من النصيحة ولا يشارك إلا إذا طلب منه ذلك، ويترك الحرية لأفراد الجماعة ويكون غير مكترث بواجبات الإدارة.
غياب القائد		
لا يؤثر غياب القائد كان الإنتاج أم العمل كالنشاط في غيابه مساويا للإنتاج والعمل والنشاط في حضوره	إذا غاب القائد حدثت أزمة شديدة تؤدي إلى انحلال الجماعة، يتوقف النشاط حين عودة القائد.	قد يكون الإنتاج في غيابه مساويا أو أقل أو أكثر مما لو كان موجودا، حسب ظروف التفاعل الإيجابي.
شبكات الاتصال تكون مفتوحة وذلك للتوضيح.	يكون الاتصال جاف وهابط على شكل أوامر	قنوات الاتصال تكون مفتوحة في كل الاتجاهات ومرجع ذلك حرية الأفراد المطلقة.

جدول رقم (06): اهم ملامح انماط التسيير الرياضي (جودت بني جابر، 2001، ص120)

2-9 أدوار المسير الرياضي:

تتنوع ادوار المسيرين في الادارات الرياضية في ثلاث مجموعات هي: (جلال ابراهيم العبد، 2003، ص62-63)

- ❖ ادوار المواجهة الشخصية: بحيث تكون مهمة جدا خاصة بالنسبة للإدارة العليا، وهذه المجموعات تنقسم إلى:
 - ✓ تمثيل المنظمة رسميا: وهو الدور الرمزي، كونه يمثل الإدارة رسميا كتوقيعه للقرارات وغيرها
 - ✓ المسير يلعب دور القائد: أي أنه يتولى مهام اختيار المرؤوسين كتدريبتهم وتوجيههم
 - ✓ المسير يلعب حلقة وصل بالجهات: حيث يقوم الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع بينهم
- ❖ الأدوار الإعلامية: حيث يكون تأثيرها أكبر على الإدارة الوسطى، وتتضمن هذه المجموعة مايلي:
 - ✓ تجميع وتحليل البيانات: عن طريق تجميع وتلقي المعلومات والبيانات وتحليلها من داخل أو خارج الإدارة.
 - ✓ نشر المعلومات: حيث يقوم المسير بتوفير المعلومات باعتبارها حيز الأساس لكافة المعنيين بها.
 - ✓ التحدث باسم الإدارة: أي أنه يقوم بالتحدث نيابة عنها في تعامله مع الجهات الحكومية والادارات المختلفة.
- ❖ الأدوار القرارية: من خلال تقديم الأفكار الجديدة: ومحاولة الابتكار مثل البحث عن فرص تسويقية



2-10 القيادة المزدوج وتبادل المراكز :

أدى ادخال الموظفين المحترفين الى المؤسسات الرياضية غير الربحية الى خلق حالة من حالات القيادة المزدوجة لكل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي فقد اكدت انجلز على ان القيادة هي واحدة من المجالات الحرجة التي تنتج عن البنى والعمليات المتغيرة للمؤسسات الرياضية غير محترفة، ان تفرد القيادة المزدوجة بين المتطوعين والموظفين مدفوعي الاجر في المؤسسات الرياضية يفرض تعقيدات إضافية اذا ما اخذنا في الاعتبار تقاسم الأدوار والاليات المرتبطة بتقاسم المسؤوليات، وأول ما نلاحظه بالنسبة للمؤسسات الغير ربحية هو في البحث الذي اجراه هيرمان وتولييانا واللذان وجدا ان مدركات أعضاء المجلس لنفوذهم تباينت بسبب وجود تحالف مسيطر أي مجموعة من الافراد اللذين كانوا يسيطرون بالفعل على مؤسسة ما وغالبا ما يضم هذا التحالف كبار الموظفين والمدير التنفيذي وبعض أعضاء المجلس ويعني وجود تحالف مهيم ان في الوقت الذي قد يوجد فيه منصبان قياديان رسميان في الهيكلية الإدارية لهذه المؤسسات هناك في الواقع العديد من الأشخاص الذين يساهمون في قيادة المؤسسة.

ومع ذلك استنتج هيرمان وتولييان ان المديرين التنفيذيين عادة ما يشكلون جزءا مهما جدا من التحالف المهيم وبذلك يشكلون عاملا مركزيا في القرارات بشأن الأشخاص الذين يجب ضمهم الى المجلس وقد عززت دراسة هيموفيتس وهيرمان أهمية دور المدير في قيادة المؤسسة غير الربحية عندما اوضحا ان المدير وليس رئيس المجلس هو الذي يكلف بمسؤولية بارزة للتعامل مع الاحداث المهمة، كما ان المدراء التنفيذيين المهمين والناجحين يتقهمون مركزية دورهم القيادي ويقبلون المسؤولية كمباردين مع مجالسهم للوصول الى الموارد وحياء المهام التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وهذا ما نجده في نظرية تبادل المراكز قاعدة معرفية مفيدة لاستكشاف اليات القيادة.

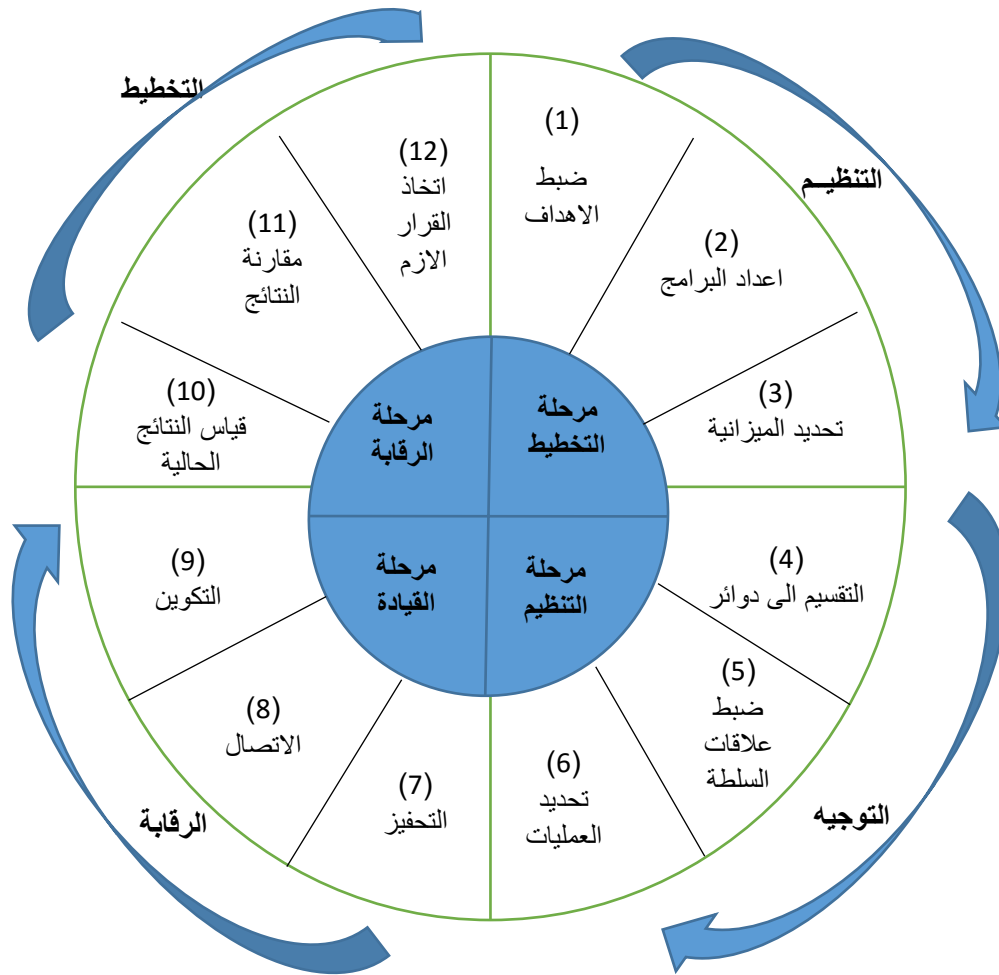
2-11 خصائص المسير الرياضي الفعال الناجح : (أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص 49-47)

يمكن حصر بعض خصائص المسير الفعال فيما يلي:

- مسؤولية التخطيط مشاركة بينه وبين العاملين معه.
- العبرة عند المسير الفعال ليست بالممكن ولكنه كما ينبغي أن يكون.
- ينظر المسير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إداريا، فهو يتعامل بروح الفريق.
- يهتم المسير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه استثمار للمستقبل.
- المسير الفعال مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته.
- ينظر المسير الفعال إلى العلاقات في المنظمة على أنها علاقات عضوية هادفة.
- يعتمد المسير الفعال على الالتزام وروح الفريق والتأثير.
- يرى المسير الفعال ان الرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لابد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- المسير الفعال يقيم الناس على أساس قدراتهم في نسج أهداف من أجل تحقيق أفضل النتائج.
- المسير الفعال يعالج الصراعات بالواجهة بين العاملين معه.
- المسير الفعال يبحث عن الأفكار الجديدة.
- المسير الفعال قاس أيضا عند الضرورة وطيب ومتساهل عند الضرورة.



2-12 عجلة التسيير:



شكل رقم (28): عجلة التسيير (عبد الرزاق بن حبيب، 2006، ص 109)

3- وظائف الإدارة الرياضية:

قد يعبر عنها في بعض المراجع على أنها عناصر أو مهام الإدارة وهي تتجسد في خمسة وظائف أساسية وهي:

- ❖ التخطيط.
- ❖ التنظيم.
- ❖ التوجيه.
- ❖ الرقابة.
- ❖ اتخاذ قرار.

3-1 التخطيط في الإدارة الرياضية:

3-1-1 مفهوم التخطيط في الإدارة الرياضية:

وظيفة التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي تسبق أي وظيفة إدارية ولها عدة تعاريف منها

حسب هنري فايول H. Fayol فإن التخطيط يمثل: التنبؤ أو الاستشراف للمستقبل مع الاستعداد والتحضير لهذا

المستقبل (Daniel A. Wren & Arthur, 2009, p 221).



كما عرفه كونتر **Kontner** في كلمة واحدة هي "الاختيار" كما عرفه أدونيل" التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا تعمل؟، ومتى تعمل؟، ومن يعمل؟، وأين ومتى وكيف (شادي محمد الطاهر، 2008، ص39).

أما بيتر دراكر "P. Drucker" فيعرف التخطيط بأنه "عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل، وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات، وقياس نتائجها، بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (مرتدة) منتظمة ومنظمة (مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص29).

يقول **بينيت "Bennett"**: أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد للقيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف (افروجن غنية، 2008، ص56).

-ويرى **إبراهيم درويش**: أن التخطيط نشاط يتعلق بالمستقبل والافتراضات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه وذلك في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل والوسيلة التي تحققه (حسين عثمان محمد عثمان، 2007، ص76).

ويعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد والإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية وعملية وإنسانية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال والانتهاؤها منها (أحمد الشافعي، 2003، ص16)

يعرفه روبنز وكولتر **Robbins & Coulter** بأنه "عملية تحديد أهداف المنظمة، ووضع الاستراتيجية الكلية للوصول إلى هذه الأهداف، مع تقديم الخطط الشاملة لتنسيق وتكامل عمل المنظمة (عبد الباري إبراهيم درة، 2012، ص128).

يعتبر التخطيط بالمفهوم التقليدي "عملية فكرية تتضمن التحديد الواعي لما يراد انجازه، وبناء القرارات في ضوء أهداف واضحة وحقائق فعلية وتقديرات سليمة (حسين محمد الحسن، 2011، ص80).

والتخطيط في المجال الرياضي بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف المطلوبة إذ بدونها يصبح العمل ارتجالياً والقرارات دون تأثير يذكر وبالتالي لا تتحقق الأهداف كما تتوقف عملية التخطيط في المجال الرياضي على حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والفترة الزمنية للتنفيذ (د.إبراهيم محمود عبد المقصود، 2003، ص90).

ويعرف **السلمي التخطيط** هو تحديد الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف أخذاً الاعتبار الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ العامل المحيط بالمشروع (عثمان محمد غنيم، 1999، ص19).

وعليه فالتخطيط هو تلك العملية التي تعمل على التفكير المنظم وذلك باستقراء الماضي ودراسة الحاضر مع التنبؤ للمستقبل المأمول واتخاذ الاحتياطات اللازمة وهذا لتقادي اي عائق او ظرف من الظروف الغير متوقعة فيعتبر الوظيفة الاولى التي تسبق اي وظيفة اخرى، فهو عملية سد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في الوصول اليه باستغلال مختلف الوسائل والعمليات الفعالة وهذا من اجل تحقيق الاهداف واعداد القرارات المطلوب الوصول اليها في المجال الرياضي.

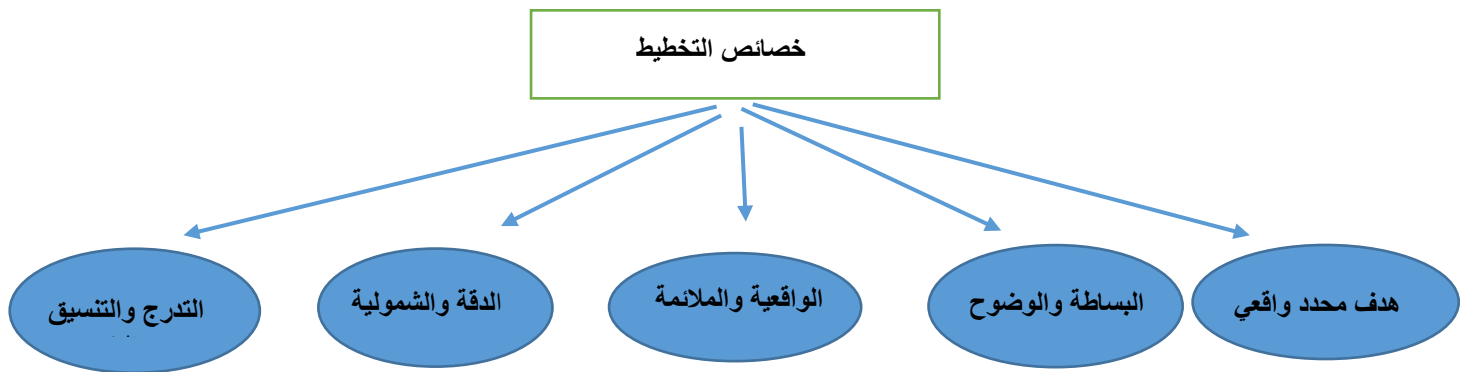
3-1-2 أهمية التخطيط :



التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو للعمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزاياه: (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2002، ص99-100)

- يعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد عند تنفيذ الأعمال .
- يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- يحقق الأمن النفسي للأفراد والجماعات.
- التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة ويسهل عملية الاتصال الفعال.
- يعمل على تقليص المخاطر.
- مواجهة حالة عدم التأكد والتغيير.
- يساهم في التركيز على الأهداف وإيضاحها مع ربط الخطط الفرعية ببعضها البعض بما يضمن تحقيق أهداف.
- يساعد على الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل.
- يعمل التخطيط على تسهيل عملية الرقابة (علي الضالعين، 2005، ص 89) .
- يوضح المشكلات المتوقع حدوثها ومحاولة التنبؤ بما ستكون عليها ووضع تصور لحلها.
- يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص24).

3-1-3 خصائص التخطيط:



الشكل رقم (29): خصائص التخطيط (مفتي إبراهيم حمد، 1999، ص27)

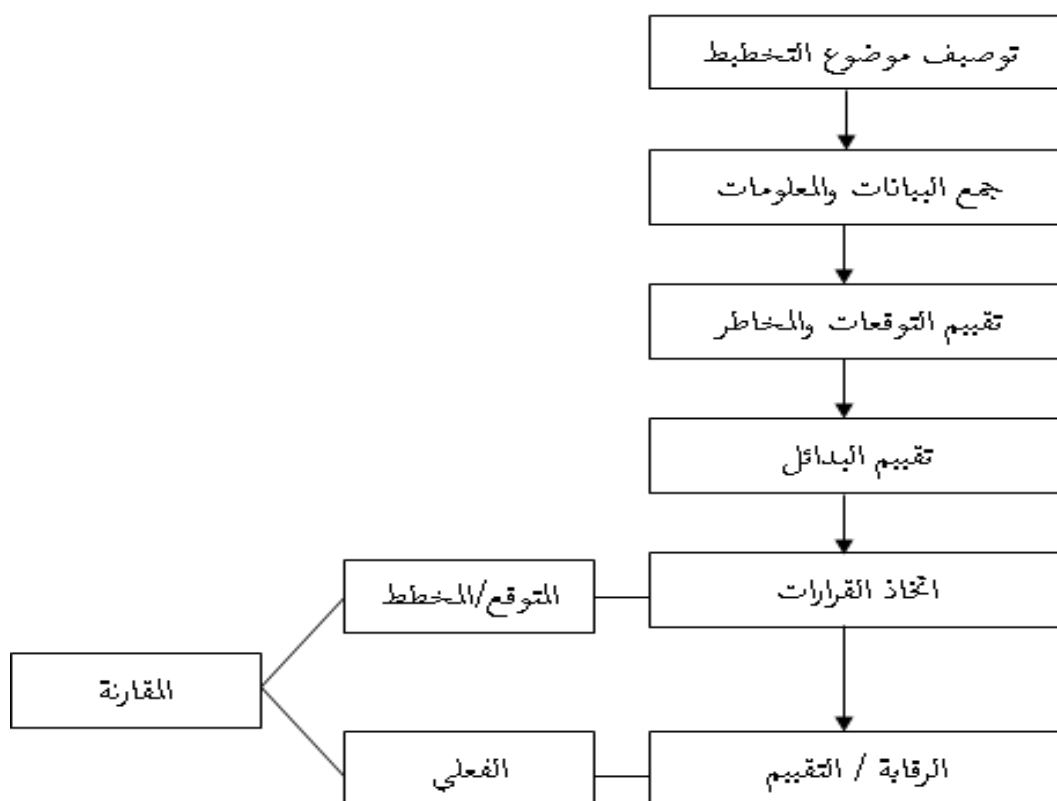
3-1-4 مراحل عملية التخطيط:

تضم عملية التخطيط مجموعة من المراحل المتداخلة والمتراطة، وهي تتمثل في المراحل التالية: (محمد سلطان وآخرون، 2000، ص 147)

- تحديد الهدف بوضوح .
- تحديد السياسات. (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص31)
- دراسة البيئة والتنبؤ بالتغيرات. (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 98)



- جميع الحقائق والمعلومات المتصلة بالمشروع.
 - تبويب المعلومات في أبواب متجانسة.
 - تحليل هذه المعلومات.
 - وضع عدد من الخطط البديلة مع تقييمها واختيار الافضل منها.
 - وضع فروض العمل على تحقيق الأهداف.
 - وضع برامج التنفيذ وفق للأولويات في التنفيذ والترتيب الزمني (إبراهيم محمود وحسن الأحمد الشافعي، 2003، ص 18-19)
- التغذية العكسية او رجع الصدى: سواء بنجاح الخطة او فشلها لاحداث تغييرات عليها (محمد سلطان وآخرون، 2000، ص 184-185)



شكل رقم (30): مراحل عملية التخطيط (أحمد ماهر، بدون تاريخ نشر، ص 28-30)

3-1-5 مبادئ التخطيط :

- يمكن فهم أهمية وطبيعة التخطيط من خلال أربعة مبادئ أساسية هي: (مروان عبد المجيد، 2002، ص95)
- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف حيث لا بد أن تشارك الخطة في تحقيق الأهداف الجماعية.
 - مبدأ أولوية وأسبقية التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى على ما عداها من الوظائف الأخرى.
 - مبدأ شمولية التخطيط: إن التخطيط هو وظيفة كل المديرين ابتداء من المدير العام إلى الملاحظ أو مشرف عن العمل.
 - فاعلية وكفاية التخطيط: تكون الخطة أكثر كفاية وفاعلية إذا ما تم تنفيذها وتحققت الأهداف بأقل جهد وتكلفة.



➤ مبدأ المرونة.

➤ -صحة الاحصاءات البيانات المعتمدة.

➤ -الاستغلال الامثل للإمكانات المتوفرة.

➤ -مراعات التوازن لصالح جميع الافراد.

3-1-6 انواع التخطيط:

تختلف انواع التخطيط حيث يرى الباحث أن أنواع التخطيط تتلخص فيما يلي:

❖ من حيث الزمن: طويل الأجل (20-15 سنة)، متوسط الأجل (4-7 سنوات قصير الأجل)، قصير الاجل الخطة السنوية.

❖ من حيث النشاط: تنظيمي، بشري، مالي، تطوري، رئيسي، فرعي (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص46) .

❖ حسب المستوى: قومي (على مستوى الدولة)، إداري (يتم مع مستوى الوحدة الإدارية) (عصام بدوي، 2001، ص22)

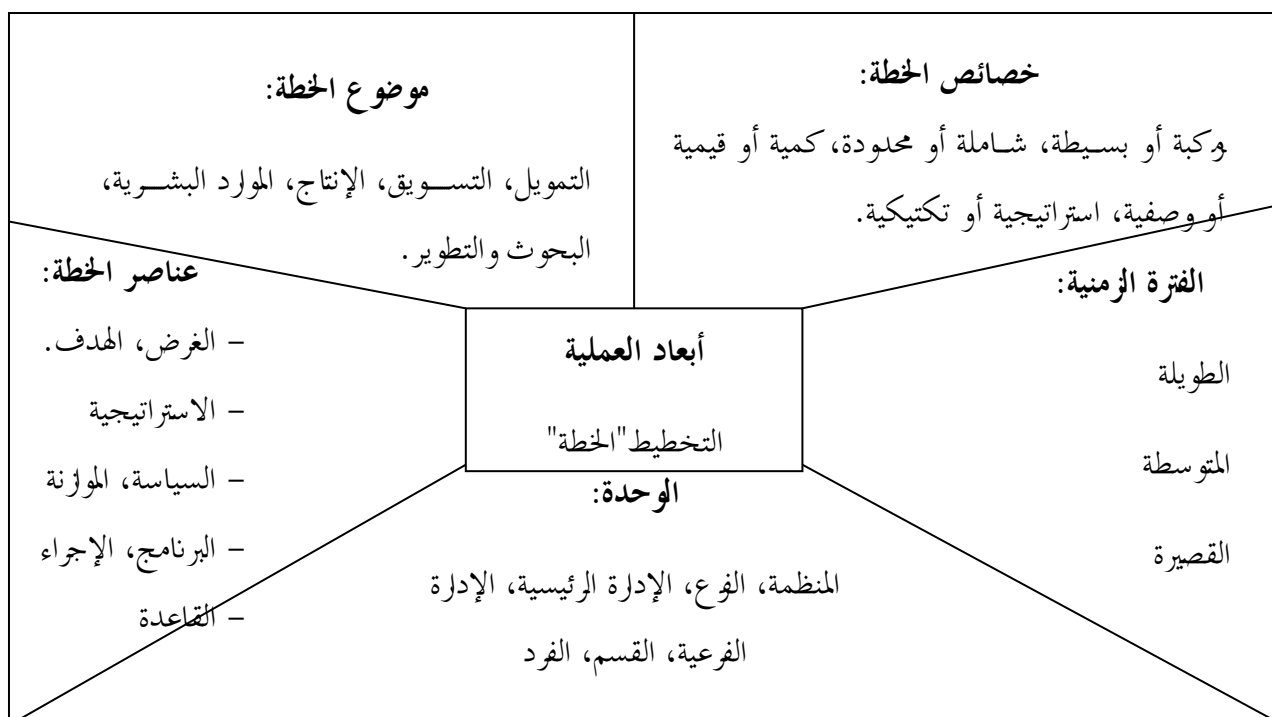
❖ حسب القائم به:

✓ التخطيط الاستراتيجي: تمارسه الإدارة العليا، ومن أمثلته التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد.

✓ التخطيط التكتيكي: تمارسه الإدارة الوسطى والعليا ويوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي، ومن أمثلته، تقدير حجم الطلب على سلعة معينة.

✓ التخطيط التشغيلي: تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا ويوضح عادة التخطيط التكتيكي، ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد(حسام العربي، 2010، ص 61) .

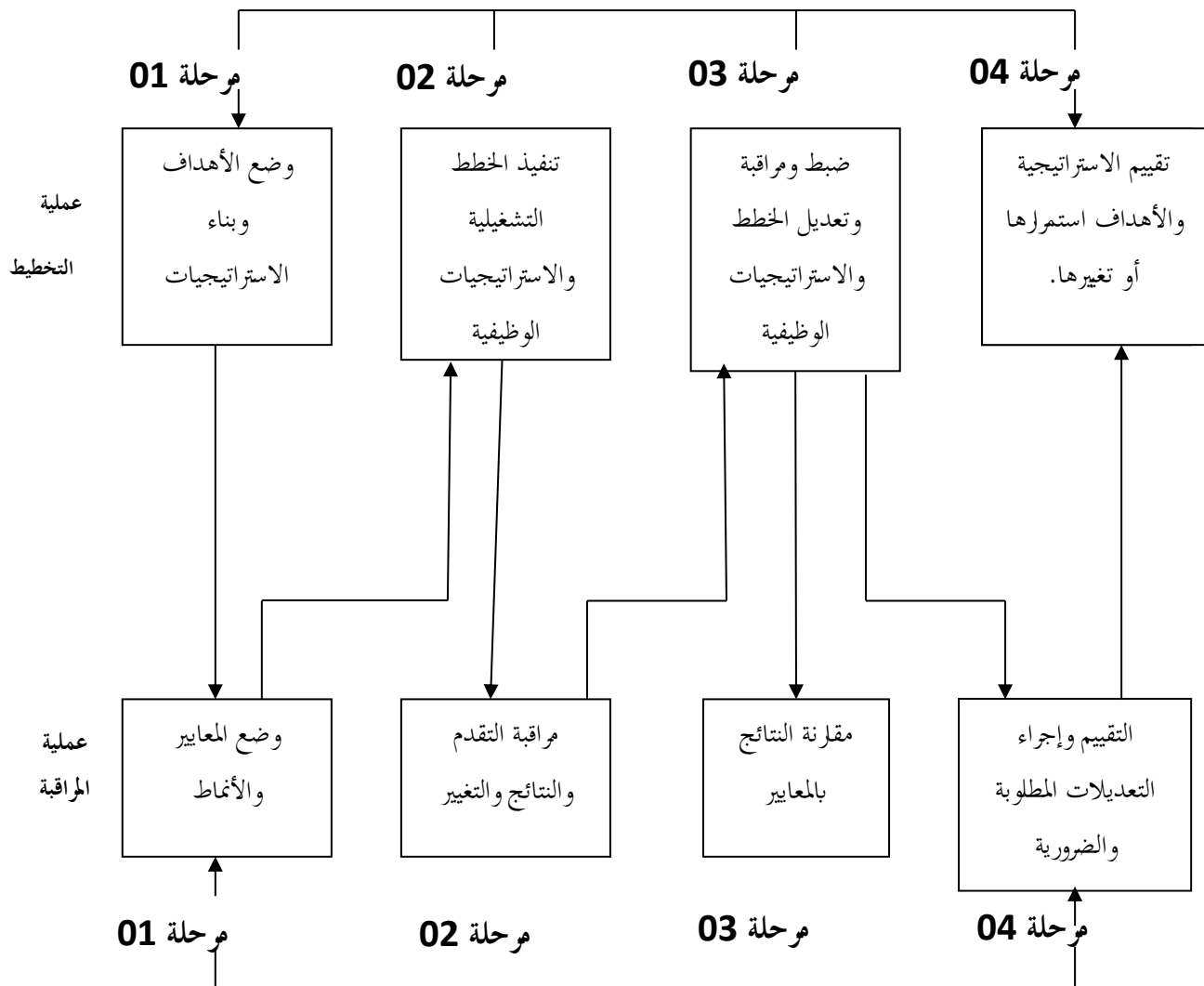
3-1-7 ابعاد الخطة:



شكل رقم (31): أبعاد الخطة (أحمد ماهر، بدون تاريخ نشر)



3-1-8 العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة:



الشكل رقم (32): العلاقة الارتباطية بين التخطيط والرقابة (أحمد ماهر، بدون تاريخ نشر)

3-2 التنظيم في المجال الرياضي:

3-2-1 مفهوم التنظيم في المجال الرياضي:

هو مجموعة من الأفراد تعمل بطريقة معينة للوصول إلى هدف معين، أي انه يعني بناء هيكل داخلي للأعمال وعلاقاتها بعضها البعض. كبناء هيكل يتضمن تحديد المهام والأنشطة التي يجب ان تؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة (ابراهيم محمود، 2003، ص 9).

يعرف فايول Fayol التنظيم بأنه: "تزويد الإدارة بكل ما تحتاجه لتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك الموارد المادية والبشرية، كما يجب على الإدارة تنظيمها لتتوافق مع الأهداف والمتطلبات، وذلك بتنسيق الأنشطة والجهود (Daniel A. Wren & Arthur G. Bedeian, 2009, p 223).



يعرف التنظيم كوظيفة إدارية على أنه: عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات (محمد يوسف دودين، 2014، ص 79).

التنظيم هو: تحديد الأعمال والمسؤوليات وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف (عبد الرزاق بن حبيب، 2009، ص 57).

ويرى بيتر داركر P. Drucker أن التنظيم هو: عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات، وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف والوحدات في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف (رسلان علاء الدين 2012، ص 42).

التنظيم هو عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (أيهاب جلال الإدارة، 2011، ص 36).

هو الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق غرض عام، تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة (زيد منير عيوي، سامي محمد واخرون، 2006، ص 243).

وحسب محمد سمير فان التنظيم يشير الى عناصر اساسية تتمثل في وجود هدف محدد، واعمال تساعد في بلوغه عن طريق توفر مجموعة افراد تربطهم علاقة محدد يتم تقسيم الاعمال فيما بينهم واشراكهم في تحقيقه باستخدام الوسائل والامكانيات المتوفرة (محمد سمير احمد، 2009، ص 255).

ومنه فان عملية التنظيم هي عملية تحديد الافراد الذين يقومون بالعمل وربط العلاقات بينهم مع تحديد مسؤوليات وواجبات كل فرد مع تحديد الانشطة المختلفة والعناصر المادية التي يجب توفرها للقيام بالعمل.

3-2-2 مكونات التنظيم في العناصر الخمسة التالية: (محمد سمير احمد، 2009، ص 255)

أ- الهيكل التنظيمي : هو الإطار الرسمي الذي يحدد كيفية تقسيم المهام والموارد وتجميعها في أقسام وإدارات والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف (Stephen P. Robbin and M. Coulte p260).

ويمكن إنشاء الهيكل التنظيمي بناء على الخطوات التالية: (علي الضلاعين، 2005، ص 135).

- تحديد الأهداف الرئيسية والانشطة للمنظمة.
- تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة، ونظم العمل فيها وإجراءاته.
- تحديد القدرات والمؤهلات اللازمة لممارسة كل وظيفة.
- تحديد الآليات والأدوات والتجهيزات اللازمة.

ب- التقسيم الإداري: يتم التقسيم الإداري بتكوين الإدارات عن طريق تجميع الوظائف المتشابهة في إدارات تكون تحت قيادة مدير واحد (زيد منير عيوي، 2006، ص 22).



ج- سلسلة الأوامر او وحدة السلطة الامرة: ويمثل خط السلطة الذي يمتد من مستويات التنظيم الأعلى إلى مستوياته الأدنى (زيد منير عوي، 2006، ص 23).

ح- الرسمية: هي المدى الذي يتم من خلاله تحديد ورسم دور الموظف بشكل رسمي، وتثبيت ذلك في السجل الرسمي للمؤسسة (زيد منير عوي، 2006، ص 23).

خ- المركزية واللامركزية:

اللامركزية تعني تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا في الهيئة، في حين أنّ المركزية تعني الاحتفاظ بهذه السلطة في المستوى الأعلى (محمد سلطان واخرون، 2000، ص 290)، وتقوم الادارة بالمواءمة بين ما تحققه المركزية من رقابة فعالة على سلامة العمل، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق العمل. فالمركزية تحقق المزايا التالية: (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص 215).

➤ تؤدي إلى ضمان التنسيق الكامل بين الجهود في الإدارات المختلفة.

➤ يمكن الاستفادة من الخبرة العالية لكبار الإداريين في الهيئة.

يمكن استخدام موظفين من ذوي المؤهلات والخبرة المحدودة. أما اللامركزية فإنها تحقق المزايا التالية: (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص 2015).

➤ ينتج عنها مرونة في الإدارة وسرعة في اتخاذ القرارات.

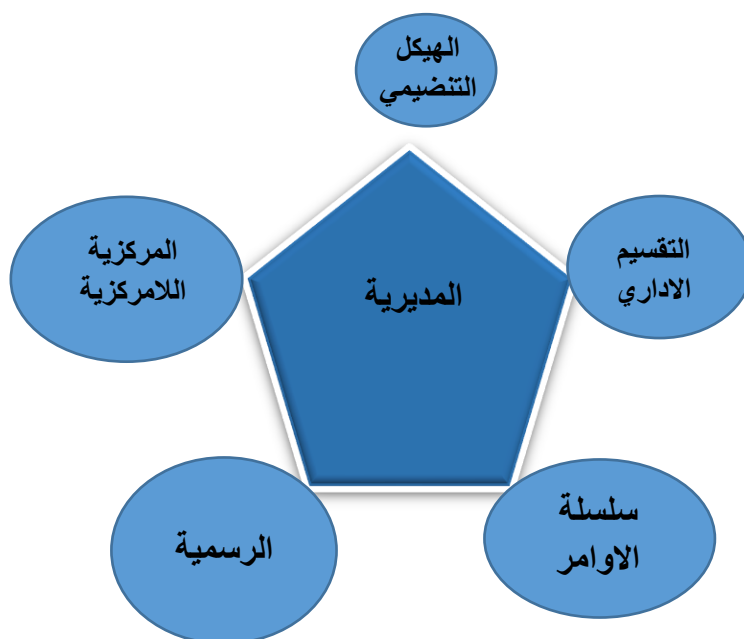
➤ تعفي الإداريين من النظر في التفاصيل والنواحي التي تستنفذ الكثير من وقتهم.

➤ تؤدي اللامركزية إلى تدريب الموظفين لشغل المناصب العليا.

➤ يمكن اتخاذ القرارات المناسبة لكل الظروف.

التدقيق الداخلي ووظيفة التنظيم

اثناء ممارسة المهام يمكن للمدقق الداخلي ملاحظة بعض الأخطاء التنظيمية التي قد تؤدي الى نتائج خطيرة على الإدارة مما يستدعي منه الإشارة إليها، غير انه ليس من مسؤوليات التدقيق الداخلي البحث عن احسن الحلول للمشاكل التنظيمية المكتشفة، بل هذا واجب وظيفة التنظيم لكن هذا لا يمنع المدقق الداخلي من تقديم اقتراحات وإبداء رأيه في الحلول المقترحة فالإشارة الى خطأ او ابداء رأي يساعد هذه الوظيفة على تحديد وضبط الحلول الجيدة.



شكل رقم (33): مكونات التنظيم من اعداد الباحث (محمد سمير احمد، 2009، ص256)

3-2-3 خصائص التنظيم الجيد:

للتنظيم الجيد خصائص يجب أن يتصف بها وهي (أحمد يوسف دودين، 2014، ص81)

- ✓ وحدة الأمر: حيث يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد .
- ✓ التسلسل الرئاسي: وهو تسلسل هرمي يوضح تسلسل الوظائف والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ النطاق المناسب للإشراف: وهو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطع أن يشرف عليه الرئيس بكفاءة.
- ✓ تفويض السلطة: حيث يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من المرؤوسين ومنه يخفف عبء العمل عنه ويتفرغ للمسائل الهامة مع اتاحة الفرصة لمساعديه للتدريب.
- ✓ الوضوح في تحديد المسؤوليات: حيث يجب أن تعلم واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم .
- ✓ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: حيث يجب أن يتحمل كل شخص مسؤولية عمله، وأن يكون قادرا على مباشرة واجبه نحو هذا العمل.
- ✓ مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات.

3-2-4 أهمية التنظيم:

تتمثل أهمية التنظيم فيما يلي: (فائق حسني أبو حليلة، 2004، ص51)

- ❖ تقسيم العمل على الإدارات أو الأقسام او المجموعات مما يسهل إدارتها.
- ❖ تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- ❖ يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.
- ❖ يكفل التنظيم بتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.



- ❖ يهياً التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم مما يحفزهم ويضاعف من إخلاصهم وولائهم.
- ❖ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية ووضع الشخص المتخصص في المكان المخصص.
- ❖ سهولة المحاسبة والمتابعة، إذ يحدد التنظيم مهام وواجبات الأفراد، ويحدد معايير الأداء.

3-2-5 مبادئ التنظيم: (إبراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، 2003، ص61)

- ❖ التدرج الوظيفي: ويقوم على أساس توزيع السلطة من أسفل إلى أعلى الهرم.
- ❖ وحدة القيادة.
- ❖ اللامركزية .
- ❖ نطاق الإشراف.
- ❖ نطاق التمكّن المناسب: ويقصد به المدى الذي يمكن الرئيس من تنسيق مرؤوسيه المباشرين خلال العمل
- ❖ التنسيق والتكامل: كل جزء في التنظيم يعمل بشكل سليم نحو تحقيق الهدف، بحيث يصبح أعضاء التنظيم يعملون كأنهم جسد واحد بشكل متناغم دون ازدواج أو تضارب أو تكرار الجهد (مصطفى يوسف كافي، 2012، ص26)
- ❖ توازن السلطة والمسؤولية: المسؤولية عن عمل ما يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل.
- ❖ مرونة التنظيم وبساطته: ديناميكية وليس معقد أي يسمح بمقابلة التغييرات التي تحدث في المنشأة.
- ❖ تحديد المسؤوليات بوضوح: تكون التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض
- ❖ محاربة والقضاء على النفاق الإداري (إبراهيم عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، 2003، ص61)

3-2-6 أشكال التنظيم وأنواعه :

اولا- التنظيم الرسمي :

هو الذي يهتم بالهيكل التكويني للهيئة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد وتوزيع الاختصاصات كما رسم لها المخطط ويكون الهرم على شكل قاعدة عريضة حتى قمة التنظيم حيث تتركز في شخص يمارس السلطة كاملة للمؤسسة أو الهيئة (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص 51)

ثانيا- التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة للأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية على أساس تولدها تلقائياً وتتبع من احتياجات العاملين في الادارة ونتيجة للدور الاجتماعي الذي يقوم به بعض الأفراد في تكوين الجماعة الصغيرة. (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص 51).

يمكن تمييز ثلاثة أشكال رئيسية أخرى للتنظيم على أساس مبدأ تقسيم العمل وهي: (إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن احمد الشافعي، 2003، ص12-13).

- ❖ تنظيم على أساس جغرافي: تجمع بين وحدة تنفيذية مع غيرها من الوحدات بالمناطق الأخرى تخضع لإشراف مركزي واحد.



❖ على أساس الغرض الرئيسي: يكون على أساس السلعة أو الجمهور المتعامل مع الهيئة أو نوع الخدمة بمعنى أن الغرض هو الذي يتحكم بنوع التنظيم مثلا: تنظيم مديرية الشباب والرياضة يقوم على أساس نوعية الرياضات.

❖ على أساس وظيفي: ومعناه التخصص داخل الادارة فكل وظيفة متميزة تمثل وحدة مستقلة.

3-2-7 متطلبات التنظيم:

بعد الانتهاء من تحديد المسؤوليات وتسطير الأهداف يتطلب الأمر تصميم هياكل تنظيمية توضح ما يلي:

(زريفي سليم، 2017، ص 36-37)

- ✓ المناصب الإدارية المختلفة.
- ✓ السلم الإداري والتسلسل الرئاسي مع توضيح نطاق الاشراف لكل اداري.
- ✓ توضيح عدد المستويات وفي حدود المعقول ومدى التنسيق بينها وبين الوحدات الادارية.
- ✓ تبيان ان كانت الوحدات الادارية قابلة للاستغناء من اجل التوفير.
- ✓ توضيح السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية ومدى تطبيقها لمبادئ التنظيم.
- ✓ اللجان المستخدمة ومسؤوليتها وعلاقتها بباقي الهيكل التنظيمي.

3-2-8 اهم الخرائط التنظيمية:

أولاً: الخرائط التقليدية : يتجلى الفرق في انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل والعكس ومن مزايا هذا النوع إمكان تمييز مستويات والمناصب الادارية بسهولة اما عيوبها غير محبوبة نفسيا للمرؤوسين في المستويات الدنيا.

ثانياً: الخرائط من اليمين إلى الشمال والعكس: يتماشى مع حركة العين الطبيعية وعادات القراءة كما يظهر المستويات غير الموجودة بوضوح وهذا لا يترك أثراً سلبياً عند المرؤوسين.

ثالثاً: الخرائط المستديرة أو الدائرية: انسياب السلطة من الرئيس إلى المرؤوس من الداخل إلى الخارج وتبين بشكل واضح قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة.

3-2-9 خطوات التنظيم: (عبد الحكيم لعياضي، 2019، ص 25)

هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عن وضع الخطة التنظيمية لأي هيئة أو منظمة رياضية وهي:

- تحديد اهداف الادارة وتبعيتها ونوع العملاء التي تخدمهم.
- تحديد أعمال وواجبات الادارة وتصنيف الأعمال في مجموعات متجانسة.
- تحديد الإدارات والأقسام واللجان واختصاصاتها وسلطاتها والعلاقة بينها.
- تحديد الوظائف والموظفين اللازمين لحاجة العمل والمؤهلات المطلوبة واختصاصهم.
- وضع لوائح العمل التنظيمية وطرق وإجراءات التنفيذ للعمل في الإدارات المختلفة.
- وضع نظم المراقبة والمتابعة المستمرة وتعديل التنظيم بما يكفل التقدم .



3-3 التوجيه الإداري في المجال الرياضي:

3-3-1 مفهوم التوجيه:

فوظيفة التوجيه تتضمن الكيفية التي تتمثل بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتوفير بيئة عمل ملائمة، وذلك من خلال القيادة والتحفيز والاتصال وذلك لفهم طبيعة السلوك الإنساني ومحاولة توجيهه الى تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة (محمود فوزي حلوة، 2007، ص 56).

إن التوجيه يعد من العناصر الإدارية الهامة والتي تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الوظيفي أو المهاري للأفراد على أن يكون أساسه التعاون والثقة المتبادلة كحسن المعاملة بعيدا عن التعسف والاستبداد لخلق ظروف نفسية جيدة وزيادة إنتاجهم وكفائاتهم (محمود داود الربيعي، 2008، ص 131).

يعرفه السيد الهواري التوجيه بأنه "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف (شادي محمد الطاهر، 2008، ص 41).

لاحداث تغيير في سلوك معين او غير مطلوب وايصال الافكار البناءة في مكان العمل او الادارة الرياضية خاصتا وجب على التوجيه الفعال ان تكون قراراته صائبة وان يكون هناك اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين فبدون هذا الاتصال لا يمكن احداث التغيير وتحقيق المطلوب.

وهو تلك الوظيفة الثالثة التي تعنى بالعنصر البشري من حيث قيادته وإرشاده، وتوجيهه وتحفيزه، وغرس روح العمل الجماعي في داخله، بالإضافة إلى توفير اتصالات فعالة لتحسين أدائه، ولتحقيق أهداف المنظمة (درة عبد الباري إبراهيم ومحفوظ أحمد جودة، 2012، ص 213).

يمكن تعريف التوجيه على أنه: العمل أثناء التنفيذ، وذلك لمواجهة أية مشكلات لضمان سير العمل نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية (أحمد يوسف دودين، 2014، ص 89).

فحسب إبراهيم عبد المقصود ينقسم التوجيه إلى:

-التوجيه الإداري ويقوم به كل من مدير بالنسبة لمرؤوسيه في جميع المستويات لخلق الجو المناسب لأداء واجباتهم وإرشاداتهم لأحسن أسلوب للعمل وطريقة الأداء.

فالتوجيه الفني هو عبارة عن المجهود الذي يبذل لتنسيق وتوجيه الأداء التنفيذي السليم وكيفية الجذب نحو الأهداف المطلوب تحقيقها (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص 72).

3-3-2 أهمية التوجيه: إن أهمية التوجيه تكمن أساسا في النقاط التالية: (عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد، 2012، ص 213).

➤ يعتبر وظيفة تنفيذية.

➤ هو المحرك الفعلي لكل الوظائف التي سبقته فمدى نجاح الخطة يتوقف على حسن أو سوء التوجيه.

➤ هو الأداة التي يمكن من خلالها حل المشكلات التي تواجه الموظف أثناء سير عمله.



➤ التوجيه يقدم مجموعة من الخدمات تساعد على فهم نفسه وتقويم الذات (جمال حمادي، 2005، ص 57).

3-3-3 الأسس العامة للتوجيه:

يمكن استخلاص بعض الأفكار والاسس التي تمثل أساسا جيدا لممارسة وظيفة التوجيه ومن بينها ما يلي:

- تحديد الهدف فهو المحور الأساسي لاي نشاط كما أنه أساس توحيد الجهود المبذولة على مستوى المؤسسة.
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات.
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين وخاصتا في منح الثواب أو العقاب وعلى أسس موضوعية.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة (عبد السلام أبو قحف، 2001، ص 395).

3-3-4 طرق وأساليب التوجيه: (جمال حمادي، 2005، ص 57)

للتوجيه ثلاث طرق أو أساليب هي: الأسلوب المباشر، غير المباشر، أساليب وتقنيات داخل الإدارة:

- **الأسلوب المباشر:** ويسعى إلى جمع المعلومات وتنظيمها وتقديم النصائح اللازمة ومعرفة لشخصية الفرد وخصائصها.
- **الأسلوب غير المباشر:** هذا راي الباحث من خلال التركيز على تشجيع المرؤوسين على حل المشكلات بحرية واختيار الحلول.
- **أساليب وتقنيات داخل الإدارة:** يتم أداء وظيفة التوجيه بعدة أساليب طبقا لنوع القيادة والسلوكيات الإنسانية وعادتا يعتمد المدير أسلوب الترغيب او التهيب وهذا ما تطرق إليه "دوكلاس وماكجر يجور" في نظرية X و Y.

3-3-5 عناصر التوجيه ووسائله:

للتوجيه عناصر متعددة فلقد اختلفت آراء المختصين في تحديد هذه الأركان، فيرى إبراهيم عصمت مطاوع "و أمينة أحمد حسن " و "سعيد عبد الفتاح" أن عناصر التوجيه الأساسية تنحصر في الاتصالات، واتخاذ القرارات، والقيادة، و حددها "علي الشرقاوي " في القيادة، والاتصال، والدافعية، كما قام "حنفي سليمان " بتحديد لها في أربعة عناصر هي الاتصال، الدافعية، والواقعية في مكان العمل، والقيادة والإشراف الفعال وحددها " إبراهيم الغمري " في أربعة عمليات أساسية هي القيادة، التحفيز، والاتصالات الإدارية، وهو خلاصة ما اتفق عليه علماء الإدارة. (زريقي سليم، 2017، ص 46).

3-3-5-1 القيادة:

3-3-5-1-1 مفهوم القيادة:

وتعرف بأنها عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة. (درة عبد الباري إبراهيم ومحفوظ أحمد جودة، 2012، ص 215).



يعود الأساس في تكوين مصطلح القيادة (leader ship) إلى الفعل lead الذي يعني قاد أو هدى الآخرين ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية (leader)، وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين، وتحفيزهم وقيادتهم، بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة. (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص139) .

عرفها باس Bass بأنها: العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم (محمد حسنين العجمي، 2008، ص57).

ويمكن تعريف القيادة بكونها: هي ذلك النشاط الذي يباشره شخص ما على الآخر، من أجل القيام بتنفيذ أهداف محددة، وذلك عن طريق مقدره هذا الشخص في التأثير والاستمالة واستخدام السلطة إذا ما اقتضى الأمر ذلك (يوسف أبو الحجاج، 2010، ص117).

تعرف القيادة أيضا أنها " قدرة التأثير في الاشخاص لتحقيق أهداف معينة (زكريا الدوري وآخرون، 2010، ص187) لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة (محمود عياصرة، ومروان محمد، 2008، ص 139) .

فالقيادة هي عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (نداد محمد صوص، 2007، ص 89).

ويمكن القول بان القيادة متضمنه ثلاثة عناصر اساسية وهي: وجود قائد يحسن ويتمتع بمهارات التأثير، ومرؤوسين يمكنهم اداء العمل وعلى استعداد للقيام به، وهدف وجب الوصول اليه وتحقيقه، فكل هذا يعتمد على علاقات التفاعل الاجتماعي اي علاقات تعاونية.

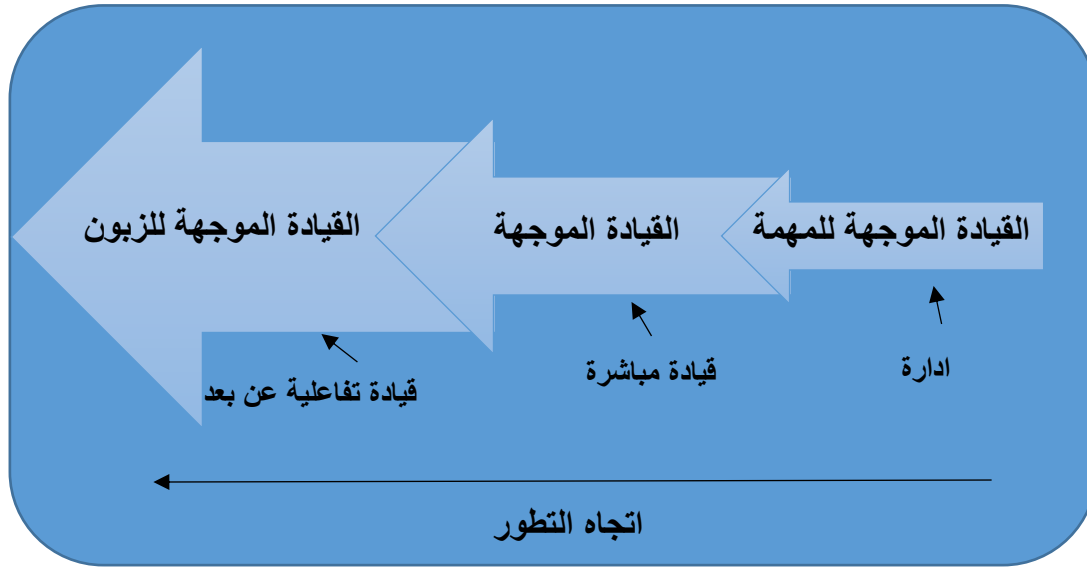
يتحدد تأثير القائد في مرؤوسيه على النمط القيادي فهو يعتمد على مدخلين (طلق عوض الله السواط وآخرون، 2007، ص 234).

المدخل الأول: مدخل يركز على المهام : الصلب او الديكتاتوري للقيادة، يقوم على قوة التنظيم المتمثل في قوة المركز والصلاحيات ، التي توجه إلى تحقيق معايير الأداء بغض النظر عن رضا المرؤوسين.

المدخل الثاني: مدخل مرتكز على العاملين: يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية وحاجات الأفراد المرؤوسين، وهو يمثل المدخل الديمقراطي للقيادة، يعتمد على قوة شخصية القائد وقوة علاقته بالمرؤوسين ومشاركتهم في رسم الخطط.



3-3-5-1-2 مراحل تطور القيادة:



شكل رقم (34): مراحل تطور القيادة (نجم عبود نجم، 2009، ص 327).

3-3-5-1-3 عناصر القيادة:

هناك العديد من النماذج القيادية، والتي تحددها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم ونوع التابعين والبيئة.

أ- القيادة الدكتاتورية الاستبدادية : ويتصف القادة وفق هذا النمط بالتشدد التام، والتحكم بالسلطة، والاستبداد، واستعمال القرارات الفردية التي ينبغي على المرؤوسين تنفيذها بدقة تجنباً للعقاب (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص142) .

وبالرغم من أنّ هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة، وانتظام العمل، إلا أنّ له انعكاسات سلبية على شخصية الأفراد، وروحهم المعنوية، ويظل العمل مرهوناً بوجود القائد، فإذا ما غاب انفرط تماسك العمال (محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، 2008، ص152) .

ب- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: في ظلها يتفرد القائد بوضع السياسات واتخاذ أغلب القرارات، ويتم عمل الجماعة بمعرفة القائد أو توجيهه المباشر (على الضلعين، 2005، ص183) ، ودائماً ما يجبرهم كيف ومتى وأين يؤدون أعمالهم، ويتبع مرؤوسه تعليماته بكل بساطة، ويركز على النتائج، لذلك تجده ممتازاً في عمله ومستوى إنتاجيته، ولكنّه ضعيف في العلاقات الإنسانية (محمد حسنين العجمي، 2008، ص173) .

ويمتاز القادة في هذا النمط بتمسكهم بالسلطة بدرجة أقل من النمط الدكتاتور، وبالرغم من محدودية العلاقة بين القائد الأوتوقراطي ومرؤوسيه إلا أنّه يتقبل التقارير والمقترحات التي تصل إلى مكتبه، ويصدر الأحكام والقرارات التي يراها مفيدة لمصلحة العمل (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص143).

ت- القيادة الديمقراطية الاستشارية او الإيجابية: وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الرغبات والحاجات وتقوم على احترام شخصية الفرد والإقناع، وأنّ القرار للأغلبية دون



تسلط، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون فرض (معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، 2008، ص 153)، وما يعاب على النمط الديمقراطي أنه يحتاج وقتاً طويلاً في الوصول إلى قرار والتعود عليه، أو وجود أفراد لا يعون تحمل المسؤولية (محمد حسنين العجمي، 2008، ص 155)

ح- القيادة الحرة "المتساهلة الفوضوية: في هذا النمط يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، ويصبح دوره في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة (علي الضلاعين، 2008، ص 174)، والسبب قد يكون عدم قدرته على اتخاذ القرار (معن محمود عياصرة ومروان محمد، 2008، ص 154)، ويغلب التساهل والتهاون مما يثبط من عزيمة الناشطين (هاشم حمدي رضا، 2009، ص 157).

خ- القيادة الرشيدة: والتي تستخدم الأسلوب الإداري الملائم للعاملين، ومهاراتهم وقدراتهم، ومستوى تفكيرهم، فإنها تكون قادرة على توجيه العنصر الإنساني، لتحقيق الأهداف (محمود عياصرة ومروان محمد بني، 2008، ص 65).

3-3-5-1-4 خصائص القائد: ويتميز هذا القائد ب

خصائص القائد	القائد المدع
التعلم	يتفاعل مع مجموعات العمل والموظفين والعملاء والموردين.
الاستماع	يستمتع جيداً لجميع الأفكار.
الأسلوب الشخصي	يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب مختلف وأفضل.
التفاعل مع العاملين	يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل.
التفاعل مع الموردين	يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية.
التفاعل مع حاملي الأسهم	يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى.
توفير التغذية الراجعة	يكافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع إجراء التجارب.
السلوك	يقدم نفسه كقدوة وكشخص نشيط ومتحمس وإيجابي من خلال عمله.

جدول رقم (07): مميزات وخصائص القائد (برافين جوبتا وأحمد العربي، 2008، ص 24)

3-3-5-1-5 أهمية القيادة:

تكمن أهميتها بشكل واضح بعد تقدم العلوم السلوكية في حل مشاكل التسيير، خاصة بعد تجارب هوثورن التي أظهرت أن المتغيرات النفسية والاجتماعية لها أثر كبير، قد يكون أكبر من المتغيرات المادية.

فالمؤسسة تحتاج إلى القيادة لعدة أسباب منها: (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006، ص 230-231)

- 1- تعمل على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتظايرها في كل المستويات.
- 2- تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى من الكفاءة.
- 3- توفير الوقت والجهد، وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.
- 4- تعمل على إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة، تضمن تكامل جهود التنفيذ.
- 5- تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية وروح التعاون بين المرؤوسين.
- 6- تعتبر القيادة هي صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة، وإنجاح العملية التسييرية.

(علي الضلاعين، 2005، ص 169)

3-3-5-1-6 الفرق بين القائد والمدير:



رغم صعوبة التمييز بينهم من وجهة نظر الباحثين في مجال القيادة والإدارة إلا ان الفرق يكمن فيما يلي: (على عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، 2006، ص 79) .

المديرون	القادة
<p>يحاولون دائما عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعا للقواعد والإجراءات الموجودة.</p> <p>-يتعلموا العيش مع المواقف.</p> <p>-يطبقوا نتائج هذه الإستراتيجيات، ويركزوا على المهام الإدارية.</p> <p>-يستعملون السلطة المشروعة كوسيلة لدفع الأفراد نحو الأهداف المطلوبة.</p> <p>-لا يبالون بالمستقبل و يهتمون بالحاضر.</p> <p>-يحافظوا على الوضع الراهن.</p>	<p>-يسعون دائما إلى عمل الأشياء الصحيحة، بغض النظر عن القواعد و الإجراءات الموجودة.</p> <p>-يأخذون بزمام الأمور في المواقف.</p> <p>-يعملوا بالإستراتيجيات التي يخلقها يركزوا على جوانب العمل فيما بين الأفراد.</p> <p>-التأثير على الأفراد بجذبهم نحو تحقيق الأهداف، باستعمال التحفيز و الاتصال.</p> <p>-يخططون للحاضر و المستقبل.</p> <p>-يدعون للتغيير و التطوير و الإصلاح.</p>

جدول رقم (08): الفرق بين القائد والمدير

3-3-5-2 الاتصال:

3-3-5-2-1 تعريف الإتصال:

يعرف ديفر الإتصال أنه عملية نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر، أما بينس bennis فيعرفه أنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة، أو معلومة من مرسل إلى مستقبل (على عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، 2006، ص 25) .

كما يعرف بأنه عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل.

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب على الاتصالات التنظيمية بأنها: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة (زريقي سليم، 2017، ص 43).

3-3-5-2 أنواع الاتصال:

- ❖ **الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل:** هو الاتصال الذي يعتمد على التسلسل الهرمي في شكل أوامر، توجيهات، تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه كما هو الحال في الإدارة البيروقراطية (افروجن غنية، 2008، ص 68)
- ❖ **الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى:** حيث يقوم المرؤوسين بإيصال المعلومات لرؤسائهم، ونقل ملاحظاتهم عن العمل، في شكل شكاوى، تقارير، لقاءات مباشرة، اقتراحات (محمد عودة ومحمد خير، 1998، ص 195) ، وهذا النوع من الاتصال يبعث الثقة في نفوس الأفراد وتحفيزهم على أداء العمل بصفة جيدة .
- ❖ **الاتصال الأفقي:** اي الاتصالات الجانبية إذ يتم هذا الاتصال بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، إذ يهدف إلى تنسيق العمل ويعتبر من أهم أنواع الاتصالات (عمر سعيد، 2003، ص 123).
- ❖ **الاتصال الغير المباشر:** لا يتم فيه مقابلة المستقبل وجها لوجه من امثلته المذكرات الرسائل التعليمية.

3-3-5-3 وظائف الاتصال:



بغض النظر على شكل أو نوع الاتصال مكتوب أو شفهي تتمثل وظائف الاتصال في: (زريقي سليم، 2017، ص 24)

- تبادل المعلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها وبين والبيئة.
- نشر الأفكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الأنشطة وكذلك التعليمات والأوامر المرتبطة بالتنفيذ.
- وتوضيح أهداف المنظمة للأفراد وتشجيع تبادل الآراء بين المستويات التنظيمية المختلفة.
- المساعدة في تقييم الأداء بالنسبة للفرد والجماعة المنظمة.

3-3-5-2-4 موقات الاتصال:

الضوضاء، اختلاف اللغات واللهجات، سوء استخدام السلطات، عدم الفهم الجيد للمصطلحات، القلق التهديد الخوف الشك، العداة الشخصي، العادات السيئة، التحفظ والجبن، العبئ الوظيفي غير المباشر... الخ.

3-3-5-3 التحفيز:

3-3-5-3-1 تعريف التحفيز:

يعتبر التحفيز مطلبا مهما، إذ يعتبر مجموعة من الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال ودفعهم على زيادة العمل والوصول إلى ما خطط له من بينها أو الأجر التشجيعية والمكافآت والعلاوات (افروجن غنية، 2008، ص 69).

هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكاته وتصرفاته (حامد الحرفة، 1980، ص 12).

هو القوة التي تحرك وتستشير الفرد لكي يؤدي عمله، و هو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل (أحمد صقر عاشور، 1989، ص 69).

تتمثل عملية التحفيز في "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (الداوي الشيخ، 2008، ص 13).

ويمكن للمسير أن يحلل سلوك العاملين وأسبابها، من خلال فهم حاجاتهم ودوافعهم، ومن ثم يستطيع أن يحافظ على السلوك المقبول ويعزز من تكراره، أو العمل على الحد منها ان كان غير مرغوب (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص 215).

3-3-5-3-2 تصنيف الحوافز:

أ- الحوافز الإيجابية: وتعمل على التشجيع والإثابة وتنقسم إلى:

- ✓ حوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تأتي على شكل نقدي أو عيني مثل زيادة العلاوات والمكافآت لتشجيع استخدام الأساليب الفنية الحديثة لتطوير العمل .



✓ **حوافز المعنوية:** فهي تشمل عوامل الراحة والأمان أثناء العمل والعلاقات الاجتماعية مع الرئيس والزملاء والمرؤوسين والتي تجعل العامل أكثر ولاء للمؤسسة (زاي محمد هاشم، 1989، ص146).

ب- **الحوافز السلبية:** وهي التي تسعى الى التأثير في سلوك العاملين بالعقاب التأديبي وإدخال العقاب والرعب والتخويف تتمثل في الجزاءات المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والجزاءات معنوية مثل توبيخ الانذار إدراج اسم العامل في قائمة تنشر على العاملين وغيرها (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص44)

ج - **حوافز فردية وأخرى جماعية** تهدف إلى التنافس الفردي وتشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون، لذا فإن على الإدارة استخدام توليفة من الحوافز الفردية والجماعية الأجر التشجيعية مثلاً.

د - **حوافز داخلية او ذاتية** ترتبط بالعمل ومحتواه، كأن يمثل العمل تحدياً لإبداعات من يقوم به، تدفع الفرد بمحض إرادته إلى العمل وإشباع حاجاته وتوفر له الصفاء النفسي والطمأنينة.

و- **حوافز خارجية** يعود مصدرها إلى مراجع خارجية الأجر وملحقاتها من الميزات الإضافية (سليمان الفارس، 2011، ص76).

3-3-5-3 الشروط اللازمة لنجاح نظام الحوافز: (مدحت محمد أبو النصر، 2009، ص 176-175)

- أن يكون موضوعياً ومفهوماً، ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- التحديد الواضح للسلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- الفورية في تقديم الحوافز المناسبة مع اختيار التوقيت المناسب لتطبيقه.
- وجود حوافز إيجابية لتشجيع العاملين على المزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء.
- وجود حوافز سلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز مبدأ الثواب والعقاب وعدم التركيز عليها.
- ان يكون نظاماً منتجا ويعمل على إشباع الحاجات الإنسانية.
- العلانية في التحفيز مع مراعات الفروق الفردية.
- أن يكون شاملاً ومرناً. (إبراهيم عبد المقصود، 2003، ص48)

3-4 الرقابة:

3-4-1 مفهوم الرقابة:

الرقابة هي بمثابة منظم الحرارة (الترموستات) حينما تتحرف داخل الثلاجة، يقوم هذا الترموستات بتحديد هذا الانحراف والاستجابة تبعاً لذلك، حتى يمكن أن تصل الحرارة إلى المعدل المطلوب، وبالوصول إلى هذا المعدل، يقف الترموستات عن العمل، حتى الانحراف القادم (أحمد ماهر، 2004، ص563).

كما تعرف الرقابة بأنها قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها. (جميل أحمد توفيق، 1999، ص403).



وتعرف أيضا بأنها " الوظيفة الإدارية التي تقوم على المتابعة المستمرة للأعمال في أي ادارة لتحقيق النتائج المرجوة التي خطط لها مسبقا، وتقوم بمعالجة الأخطاء إن وجدت في حال تطبيق الخطط (محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، 2008، ص 72).

يعد الفرنسي هنري فايول (Henry Fayol) من أوائل علماء الإدارة الذين حددوا وظائف التسيير، وقدم تعريف للرقابة في كتابه الإدارة الصناعية والعامية 1916 م (حسين حريم، 2006، ص301)، حيث عرفها بأنها "التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات (بشير العلاق، 2008، ص129). تعرف بأنها عملية تهدف إلى متابعة وملاحظة الأنشطة والمعاملات، وأداء العاملين في المنظمة، بهدف كشف الانحرافات، لتحقيق الأهداف المنشودة، لإيجاد نظام عمل ذي ميزة تنافسية عالية. (عماد علي سلامة الكساسبة، 2011، ص17). كما تعرف بانها عملية مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط مسبقا لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجة تلك الانحرافات وقت وقوعها (إيمان عبد المحسن زكي، 2009، ص105).

يقول عصام بدوي أن الرقابة عملية تقييم مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها، أو بواسطة موظفيها للتأكد من أن العمل المنجز داخل المنظمة يتم وفقا للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة (عصام بدوي، 2001، ص76).

3-4-2 خصائص النظام الرقابي الفعال:

لنظام الرقابة الجيد خصائص يتصف بما يلي: (محمد أحمد عبد النبي، 2012، ص37-38).

- **الملاءمة:** يجب أن يتلاءم النظام مع طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.
- **الموضوعية:** لا بد في عملية الرقابة أن تكون موضوعية وتوضح أسباب حدوث الخطأ بواقعية.
- **الوضوح:** يجب أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة لجميع العاملين في المنظمة ولا يظهر بشكل تجسسي.
- **الاقتصادية:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام الرقابة مع المردودية التي تعود على المنظمة.
- **المرونة:** ان يكون النظام الرقابي قابل للتعديل والتغيير حسب الموقف.
- **السرعة:** يجب ان تمتاز بسرعة اكتشاف الانحرافات قبل تسببها لمشاكل قد تتضخم.
- **الشمول:** ألا يقتصر النظام الرقابي على نقاط على حساب أخرى وخاصة المستهدفات.
- **الاعتبار الإنساني:** لا بد من أجواء التعاون والمودة ولا تستعمل كوسيلة ضغط وتصيد للأخطاء.
- **الدورية والاستمرار:** يجب ألا تكون الرقابة منفصلة على فترات متباعدة بل يجب دوريتها واستمرارها.

بالإضافة الى انها تتميز خصائص أخرى: (عبد العزيز محمد الحاج، 2008، ص54).

- **الدقة:** يجب أن يكون عنصر الرقابة دقيق وسريع في تحديد الانحرافات قبل حدوثها قدر الإمكان.
- **الوقائية:** يجب أن يكون الرقابة وقائية وليس علاجية.
- **الفعالية:** أي أن يحقق نظام الرقابة الغاية التي تم إيجاده من اجلها.



3-4-3 أهمية الرقابة

تظهر أهمية الرقابة في العديد من الاعتبارات أهمها: (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 385).

- توضح الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ وبالتالي تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.
- توجيه نحو نقاط الضعف التي حدثت في الخطط والتي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات مع العمل على تصحيحها في وقت المناسب (جواد شوقي ناجي، 2010، ص 32).
- تحقق الرقابة الفعالة المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد بقدر الإمكان حتى تضمن الأداء الفعال (محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، 1998، ص 307).
- النظام الرقابي يتكامل ويتفاعل مع الوظائف الأخرى فيوجهها نحو استغلال نقاط القوة وتقييم نقاط الضعف (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 386).
- ضمان لحسن سير العمل بضمن النتائج السليمة في العمل (محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، 2008، ص 72-73).

لكن بالمقابل فإن المبالغة تؤدي الى نتائج سلبية منها: (موفق حديد محمد، 2010، ص 249).

- التداخل والازدواجية نتيجة استخدام العديد من العاملين والاجتماعات والتقارير والأجهزة لنفس الموضوع.
- الاعتماد الكلي على الرقابة لا يشجع على تفويض السلطات للمرؤوسين.
- زيادة التكاليف نتيجة المبالغة في أساليب الرقابة.
- تحول الرقابة من وسيلة تستخدم للتأكد من التقدم الحاصل في تطبيق الخطط، إلى غاية في حد ذاتها.

3-4-4 أهداف الرقابة وأغراضها:

تتعد الهداف الرقابة واغراضها ومن بينها ما يلي: (زريفي سليم، 2017، ص 52).

- الوقوف على المشكلات والعقبات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى فعاليته .
- التأكد من النواحي السياسية والمالية ويتم التصرف فيها وفق للخطة المقررة.
- التأكد من أن الحقوق الأفراد والعاملين محترمة وانه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة.
- التخفيف من تكاليف العمل الحكومي الحد من الإسراف وضغط الإنفاق.
- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدي على أكمل وجه وفقا للقواعد والأصول المرعية.
- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف للدولة ومن ولائهم لهذه الأهداف.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق منها بالسياسة العامة وبأهدافه (افروجن غنية، 2008، ص 74).
- التأكد من المستويات الإدارية المختلفة، تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التي تشرف عليها (افروجن غنية، 2008، ص 74).
- حماية الاصول والسجلات ومنع الغش والخطأ وضمن دقة المعلومات (خلف عبد الله، 2017، ص 280).

3-4-5 أنواع الرقابة:



هناك اختلاف في آراء الكتاب حول تحديد أنواع الرقابة الإدارية كل حسب ما يرى (موفق حديد محمد، 2004، ص 20).

يقسمها احمد عاشور 1986 الى: الرقابة على أساس الإجراءات والنتائج، الرقابة السابقة، الرقابة اللاحقة، الرقابة الخارجية.

ويؤكد إبراهيم شيحا سنة 1993 وعلى شريف سنة 1993 تقسيمها: الرقابة السابقة، الرقابة اللاحقة، الرقابة الخارجية (إبراهيم عبد المقصود، ص 24).

ويرى الحماحمي 1993 وماجد الحلو 1983 تقسيم الرقابة إلى: (موفق حديد محمد، 2004، ص 37).

الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، الرقابة الفنية والرقابة الإدارية.

بينما يرى إبراهيم عبد المقصود سنة 1989 في تقسيم أنواع الرقابة إلى: الرقابة الشعبية والتشريعية والقضائية.

ويذكر عادل حسن فردي الصحن سنة 1988 في تحديد أنواع الرقابة في النقاط الآتية:

✓ الرقابة حسب المستويات الإدارية وتضم: الرقابة على مستوى المنشأة والعمليات وعلى مستوى الأفراد.

✓ الرقابة حسب توقيت القيام بها: الرقابة التنبؤية والمتزامنة والتاريخية (جميل أحمد توفيق، 2002، ص 561).

وميز (Anthony) بين ثلاثة مستويات للمراقبة وهي: التخطيط الاستراتيجي، مراقبة التسيير، مراقبة التنفيذ (نادية سعودي، 2018، ص 70).

ينما يذكر علي عباس في تقسيمها الى:

✓ رقابة مفاجئة: تتم بصورة مفاجئة ودون سابق إنذار، من أجل مراقبة العمل وضبطه دون اتخاذ ترتيبات مسبقة.

✓ رقابة دورية: تنفذ كل فترة زمنية، بجدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو كل أسبوع، أو كل شهر.

✓ رقابة مستمرة: تتم عن طريق المتابعة والإشراف والتقييم المستمر لأداء العمل (علي عباس، 2008، ص 29).

3-4-6 خطوات العملية الرقابية:

تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية هي: (احمد ماهر، 2004، ص 560).

أولا: تحديد المعايير الأداء:

المعايير عبارة عن أنماط أو مستويات معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ، ويتم قياس وتقييم الأداء والخطة وبالتالي فإن الأهداف الواردة في الخطة تعتبر معايير للأداء المرغوب فيه وتشمل نوعين هما المعايير الوصفية والكمية (سيد محمد جاد الرب، 2005، ص 399).

ثانيا: مرحلة قياس الأداء الفعلي وتقويمه: بعد تحديد معايير الأداء، يجب قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بتلك المعايير وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال المنجزة بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء.

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري المخطط له:



رابعاً: تحديد الانحرافات ودرجتها وكذا اسبابها: من خلال هذه المطابقة، يمكن اكتشاف مدى انحرافات الإنجاز عن معدلات الأداء أو قريبا (على الضلاعين، 2005، ص196) .

خامس: مرحلة المتابعة والتغذية الرجعية: تأتي كمرحلة اخيرة بعد كشف الاختلالات واسبابها لوضع حلول لها وتصحيح ما يمكن تصحيحه وتغيير في خطة العمل (خلف عبد الله الوردات، 2017، ص 282).

3-4-7 أدوات العملية الرقابية:

من أكثر الأدوات الرقابية الشائعة الاستخدام هي:

-أولاً: البيانات الإحصائية : تعطي صورة رقمية وبيانية عما تمّ إنجازه خلال فترة زمنية معينة.

-ثانياً: التقارير الإدارية : صورة عن كيفية إنجاز الأعمال، ومدى كفاءته ، ودرجة التماثل أو التباين بين الإنجاز والخطط (علي الضلاعين، 2005، ص198) .

-ثالثاً: الموازنات التقديرية : التي توضح التقديرات المالية التي تحتاج إليها خطة تنفيذ المشروع.

-رابعاً: خرائط الإنتاج: والتي توضح الكميات المطلوب إنتاجها، والزمن اللازم لذلك، مثل نقطة التعادل.

-خامساً: الملاحظة: وتحتاج إلى تواجد شخصي للمراقب حتى يرى بعينه ما يجري (محمد محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، 2008، ص86).

ويضيف حليم المنيري سنة 1991 بعضاً من ادوات الرقابة في المجال الرياضي تتمثل في: (زريفي سليم، 2017، ص 57).

-سادساً: زيارات المدير المسؤول لمواقع العمل.

-سابعاً: المقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين.

-ثامناً: الشكاوى التي تصل إلى المدير بعد دراستها.

3-4-8 المقومات الأساسية لنجاح الرقابة في الادارات الرياضية: (مفتي إبراهيم حماد، 1999، ص125) .

-يجب أن تكون خطة الرقابة مفهومة ومتناسبة مع طبيعة النشاط واحتياجاته في الادارة الرياضية.

-مراعاة مرونة خطة الرقابة وذلك على أن تجري في الوقت المناسب والمكان المناسب.

-ويجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة (موفق حديد محمد، 2004، ص20).

وتضيف افروجن غنية بعض المقومات منها (افروجن غنية، 2008، ص 74).

-وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال.

-الابتعاد عن تصيد الأخطاء واستخدام التشجيع والبحث عن العمل الجيد ومعالجة المشاكل.

-أن تكون الرقابة موضوعية لاستيعاب الأخطاء، ليسعي المخطئ لتصحيحها.



- يجب أن تكون الرقابة على فترات متقاربة وفي الوقت المناسب.
- ممارسة الرقابة بعيدا عن الضغوطات وذلك ببث أجواء التعاون .

3-4-9 مبادئ الرقابة الإدارية:

حتى تقوم أي ادارة بوظائفها المتعددة وتحقيق اهدافها يجب توفر عدة مبادئ وهي: (البنى عاوي، 2005، ص5).

- **التركيز على الأهم:** يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة دون ترك الامور الاخرى مهمله.
- **توفر المعلومات:** لا بد من توفر المعلومات والبيانات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي.
- **الوقت المناسب:** إن المعلومات المقدمة تكون ذات قيمة إذا جاءت في وقتها حيث تفقد معناها وقيمتها إذا كانت متأخرة.
- **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة مع الأنظمة الإدارية بالخصوص نظام التخطيط.
- **الموضوعية:** يعني ذلك عدم أخذها على أنها عملية شخصية وإلا أصبحت تتسم بالتمييز (أحمد ماهر وآخرون، 2002، ص 636).
- **الدقة:** على القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات والارقام لتقادي الوقوع في الازخاء.
- **المرونة:** بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا لظروف المحيطة وظروف العمل.
- **التحكم الذاتي:** يجب أن تتوفر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية.
- **الملائمة:** ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي وإجراءاته لأنه يؤثر في تحديد مسارات تدفق المعلومات.
- **الاتصال:** ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية وهما المراقب والذي يراقبه
- **التجاوب:** تعتمد عملية الرقابة على التفاهم بين الطرفين أن يعرفا أن تجاوبهما يحقق وظائفهما
- **اقتصاديا:** الا يكون نظام الرقابي مكلفا مقارنة مع وظيفته التي يراقبها (أحمد ماهر وآخرون، 2002، ص 636).

3-4-10 الرقابة الداخلية ودور لجان المراجعة في تطبيق الحوكمة

ان التغيير الهيكلي في مكونات البيئة الإنتاجية والتسويقية وما صاحبها من تطورات في نظم الاقتصاد العالمي ، خلق نوعا من المنافسة الحادة نظرا لبعض المستجدات مثل التطور الحديث في نظم التكنولوجيا، وتطبيق بنود اتفاقية الجات، وكذلك انفصال الملاك عن الإدارة، مما حدى بالإدارة الى المسارعة لإيجاد أساليب جديدة في الرقابة الداخلية تحقق الطمأنينة لها وللمشروع واصحابه وذلك من خلال اطار منظم وهو الرقابة الداخلية، بما يحتويه من أساليب رقابية محاسبية وأساليب رقابة إدارية والتي اكدها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أهمية العلاقة الوثيقة بين كلا النوعين من الرقابة المحاسبية والرقابة الإدارية من اجل تحقيق مراقبة داخلية فعالة.

نظام الرقابة الداخلية: أن نظام الرقابة الداخلية يمثل قاعدة أساسية وضرورية للاطمئنان إلى دقة البيانات المالية والتحقق من قدرتها على تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للمحافظة على الاستثمار، لا بد ان يحقق مستويات ملائمة من



المراجعة والفحص داخل كل إدارة وشركة رياضية او غيرها ويؤدي التطبيق السليم للحوكمة الى جعل عمل المراجعين أكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين الإدارة والقائمين على نظام الرقابة الداخلية.

كما يجب ان يتم وضع نظام الرقابة الداخلية بناء على تصور ودراسة المخاطر التي قد تواجه الإدارة مع ضرورة متابعة تلك المخاطر بشكل دوري.

كما ان أساليب الرقابة الداخلية التي يحتوي عليها هذا النظام تساعد الإدارة الرشيدة من خلال أسلوب الحوكمة الإدارية في الوصول الى درجة التأكيد المعقول عند قياس وتقييم المخرجات المالية او المادية او المعنوية كالفوز مثلا وهذا يمكن تقدير المنافع ومقارنتها بالتكاليف.

وتلعب جودة المراجعة دورا كبيرا في تفعيل أسلوب الحوكمة الإدارية حيث يزيد معدل الثقة لدى مستخدمي التقارير، حيث ان وضع نظم للرقابة على الجودة والالتزام بها يلعب دورا في ضمان عملية المراجعة.

لجان المراجعة: هناك اتجاه قوي داخل الإدارة والهيئات للاعتماد على لجان المراجعة مع وضع في الاعتبار توافر عدة عناصر لازمة لكي يكون دورها فعال ومنها التمتع بالاستقلالية، الخبرة، والفحص النافي للجهالة وهو ما يتفق مع أسلوب الحوكمة الإدارية، وكذلك تقييم الإفصاح المالي، ومدى كفاية الرقابة الداخلية.

وتعتبر وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية هي وظيفة اشرافية رقابية ولا يدخل دورها في إعداد هذه القوائم، أي ان هذه اللجنة تقوم بدور المنسق بين مجلس الإدارة والمراجع الخارجي واستعراض النتائج المراجعة الداخلية والخارجية، كما تقوم بالنظر في أي تغييرات ملموسة بشأن مبادئ وممارسات المراجعة والمحاسبة المستخدمة عند اعداد القوائم المالية او أي ممارس لاختيار مثير للشك وكمثال ذلك الشخص المنسق بين ديوان الشباب والرياضة ومديرية الشباب والرياضة يقوم بالتنسيق بين الادارتين.

كما ان اللجنة تقوم بخلق حوار مفتوح وحر وصريح ومنظم مع كل أولئك المشاركين في العمل وهذا ما أكده البنك الدولي على أهمية الشفافية في نظم المحاسبية والمراجعة من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تتمتع بمصداقية ودرجة ثقة عالية، وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد.

3-5 اتخاذ القرارات في الإدارة الرياضية:

يقيد بعض كتاب الإدارة وعلمائها إن اتخاذ القرار هو أساس الإدارة وقبلها فعلية اتخاذ القرارات هي اختيار ماذا يعني العمل ومن وأين وكيف يقوم العمل فهي بطبيعتها عملية مستمرة ومتخلخلة في الوظائف الأساسية للإدارة الرياضية، لا يمكن أن توجد بمفردها بل أن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات (شادي محمد الطاهر، 2008، ص 41).

3-5-1 تعريف القرار: "إن القرار هو اختيار لطريق معين يتخذه السلوك للوصول إلى هدف مرغوب فيه، وفي تعريف آخر هو اختيار بين بدائل مختلفة"، اما يعرف أيضا: "أنه البديل الأمثل الذي يتم اختياره بين البدائل الممكنة للتنفيذ، ويقول هربر سايمون أن القرار هو قلب الإدارة" (عبد الحكيم لعياضي، 2019، ص 26).



ولكي يصل الإنسان إلى قرار فانه يمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاوضة وكلها تشكل عملية صنع القرار والتي يجب أن يشارك فيها أكثر من شخص، إن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف ومنافع يسعى عليها النظام السلوكي أو تجنب الأضرار والمشكلات التي يتوقعها (عويبر جلال، 2009، ص45).

3-5-2 خطوات عملية اتخاذ القرار:

يختلف علماء الإدارة في تحديد خطوات اتخاذ القرار هناك من يحدد ثلاث خطوات ومنهم من يذكر أكثر وهي:

أ- تحديد المشكلة او معضلة او حدث ما والاحاطة به بكل المعلومات من كل الجوانب لإيجاد الحلول.

ب- تحليل المشكلة والدخول فيها حتى يتسنى لنا من وضع أسس الإصلاح أو المعالجة.

ت- تحديد الحلول البديلة وتقييمها بحيث تكون متناسبة ومحسوبة من جميع النواحي مما يساعد في توفير الحل المتناغم.

ث- اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة وأحسنها حل لمعالجة المشكل او الانحراف الواقع.

ج- تنفيذ القرار مع المتابعة المستمرة له وذلك بوضعه في اطاره المأمول منه.

4- مديرية الشباب والرياضة:

4-1 تعريف بمديرية الشباب والرياضة:

مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي خدماتي أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 م وبأشرت أعمالها في بداية 1985 م، وبعد سنتين أي في 15 جانفي 1987 م أعيدت هيكلة مصالح الولاية وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة، حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993م والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصيح مديرية الشباب والرياضة (الجريدة الرسمية 2006 : العدد: 61 . المادة رقم 01.02.03 ص 30)

كما تعمل على المساهمة في تنشيط وترقية النشاطات الرياضي والشباني داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية داخليا وخارجيا كتتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات. من خلال اعتمادها على المصالح التابعة لها **(ولتفصيل أكثر عن مديرية الشباب والرياضة فضل الباحث وضعها ضمن الملاحق مع بعض صفحات للجريدة الرسمية)**

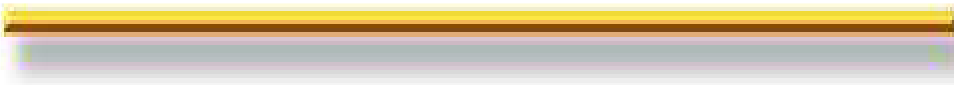
-خلاصة

وخلاصة لما سبق نجد ان الحوكمة والإدارة عنصران متلاصقان يكملان بعضهما البعض وهذا من خلال توظيفها في كافة العناصر الإدارية، مما يسهم في خلق جو مناسب للعمل يسوده روح التشارك والتعاون مع العاملين وخلق فرق عمل لإنجاز أفضل الاعمال مما يسهم في تحقيق فرص كبيرة وعمليات إدارية بإتقان أكثر وكذا العمل على مشاركة الأهداف مع مختلف وجل الأطراف المشتركة والاستفادة منها، مما يساعد في خلق برامج رياضية مفيدة وفعالة.

الجانب التطبيقي



الدراسة
الميدانية للبحث.



الفصل الرابع:

منهج البحث واجراءاته الميدانية.

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. منهج الدراسة.
3. مجتمع وعينة الدراسة.
4. ضبط متغيرات الدراسة.
5. مجالات البحث.
6. أدوات جمع البيانات والمعلومات.
7. وسائل جمع المعلومات.
8. الوسائل المساعدة لإجراء الدراسة.
9. الخصائص المتكومترية.
10. خصائص عينة الدراسة.
11. أدوات التحليل الاحصائي.
12. صعوبات البحث.

خلاصة





تمهيد

تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة، عن طريق الميدان، حيث يمكننا من جمع البيانات وتحليلها وهذا كله لتدعيم الجانب النظري وتأكيدده، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية والاساليب الاحصائية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة المكاني، البشري والزمني بالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جمع البيانات.

كما ان الهدف من هذه الدراسة هو التعريف بمختلف متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية داخل مديريات الشباب والرياضة وهذا من اجل الإحاطة بها والوصول إلى اقتراحات وحلول من شأنها إن تسهيل عملية التطبيق والتحضير لها في ظل التغيرات التي يشهدها العالم ولتحقيق ذلك تم إتباع أحدث المناهج العلمية المستخدمة في مختلف الدراسات والبحوث العلمية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تختلف الدراسات الاستطلاعية في جوهرها عن الدراسات المسحية الوصفية إلا في أغراضها، ذلك لأنه لا تزال الكثير من الميادين السلوكية والاجتماعية جديدة، مما يشكل للباحث صعوبة في التعرف على المشكلات الجديدة بالبحث، حتى إذا أحس بالرغبة في بحث مشكلة ما أو ظاهرة معينة فإنه قد يجد صعوبة في صياغتها صياغة علمية دقيقة، أو في تحديد الفروض التي تساعد على الاتجاه مباشرة إلى الحقائق العلمية والبيانات التي ينبغي له أن يبحث عنها، ومن هنا أصبح إجراء الدراسات الاستطلاعية أمراً ضرورياً يلجأ إليه كثير من الباحثين (رشيد زرواتي، 2008، ص176).

تمثل الدراسة الاستطلاعية المنعرج الهام للباحث باعتبارها النقطة الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة في مجال البحث العلمي من ملاحظات ومشاهدات للظواهر الخاصة بالبحث، وكونها تقوم على عدة عناصر لها علاقة بتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات والتحقق من مدى صلاحية الأداة المعتمدة لجمع البيانات والمعلومات ويعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة ماثيو (جيدير، 2006، ص26).

وقد قام الباحث بإجراء دراستين استطلاعتين على مستوى مديريات الشباب والرياضة، وتمت هذه العملية على النحو التالي:

1-1 الدراسة الاستطلاعية الأولى:

قبل الشروع في الجزء التطبيقي وطبع الاستبيان النهائي والموجه نحو مديريات الشباب والرياضة على مستوى الولايات المعنية (بويرة، مسيلة، برج بوعرييج، سطيف)، قمنا بإجراء استطلاع أولي بناء على ترخيص ممنوح من طرف إدارة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية (جامعة اكلي محند اولحاج البويرة) بالاتصال والتقرب من مقر مديرية الشباب والرياضة والتعرف على عينة المجتمع الأصلي، في 2018/12/18 الى 2019/02/15، واستخدم الباحث تقنية المقابلة مع مجموعة من رؤساء مصالح المستخدمين وكذلك مقابلة مع بعض الموظفين

وكنتيجة والغرض من هذه الدراسة الاستطلاعية الأولى هي: التعرف على المجتمع الاحصائي ومكان العمل، مع عرض عنوان الدراسة وفكرة اجراء الدراسة الميدانية على مستوى هذه المديريات، وكذلك جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة حيث تم تزويدنا بنموذج الهيكل التنظيمي، ومعلومات عن حجم ونوع العينة، والتعرف على الاخطاء والصعوبات التي تواجه الباحث من بينها الوقوف على مدى إدراك الاداريين والموظفين لمفهوم الحوكمة.

1-2 الدراسة الاستطلاعية الثانية:

أجر الباحث دراسة استطلاعية ثانية هدف من خلالها إلى بناء استبيان مد تطبيق الحوكمة وكذلك متطلباتها (الهيكل التنظيمي- التخطيط الاستراتيجي - ميثاق السلوكيات والاخلاق - ادارة المخاطر - التدقيق الداخلي والخارجي - ادارة الموارد المالية - ادارة الموارد البشرية -ادارة الاصول والممتلكات - الشفافية والمسائلة)، من 2019/09/25 الى



2020/04/5 حيث اعتمد الباحث في اعداد الاستبيان على عدد من الدراسات المتعلقة بالموضوع على راسها دراسة عبد القادر بالخير وعلى كتاب الحوكمة في المؤسسات الرياضية لأحمد شريف 2018 تم توزيع الاستبيان في صورته الأولى على عينة من الاداريين بمديريات الشباب والرياضة في الولايات المعنية والمقدر عددهم 23 فرد، قصد التأكد من صدقه وثباته.

أهم النتائج المتحصل إليها:

-ملاءمة العبارات المستخدمة في الاستبيان للمستوى التعليمي والثقافي للعينة الحقيقية وكذا صلاحيتها وملائمتها لموضوع الدراسة.

-معاملات الارتباط لكل العبارات دالة إحصائياً، لما يدل على أن عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه لهذه الدراسة انظر للجداول رقم (12.12.....21).

-معاملات الثبات مرتفعة وذات دلالة إحصائياً، لما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان انظر للجداول رقم (23.24)

2- منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (انجرس، 2004، ص102).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (لمح، 2002، ص352).

حيث يعرف على انه وصف منتظم و دقيق للحقائق في ميادين المعرفة المختلفة بطريقة موضوعية و صحيحة(بوداود عبد البمين، 2010، ص 88).

وعلى هذا الأساس فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع "متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الإدارة الرياضية" ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

3-1 مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة (ربحي مصطفى عليان وعثمان غنيم، 2009، ص 138)



فهو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات (أنجيس، 2004، ص 298).

يعتبر مجتمع الدراسة كل الوحدات التي تمتلك خصائص او صفات محددة يتم اقرارها بمعرفة الباحث وفقا لبعض الأسس (محمد نصر الدين، 2009، ص15).

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والموظفين في مديريات الشباب والرياضة لولايات البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف، وبعد إجراء الاتصالات وزيارات اللازمة، تم تحديد مجتمع الدراسة تقريبا ب 133 اداري، حسب حالة تعداد الموظفين الى غاية 2020/10/09.

ومن الجدول رقم (09) من اعداد الباحث: بالاعتماد على الوثائق المستخرجة من طرف مديريات الشباب والرياضة، ومقابلة رؤساء المصالح تم تحديد عدد المناصب ومجموع أفراد مجتمع الدراسة.

المجموع الكلي	المناصب الادارية			المناصب البيداغوجية			المناصب العليا	
	مناصب اخرى	ملحق رئيسي للإدارة	متصرف اداري ورئيسي	مستشار رئيسي في رياضي	اطارات الشباب	مفتش منسق	رئيس مصلحة	مديريات الشباب والرياضة
35	11	01	08	05	04	02	04	م.ش.ر البويرة
31	11	02	04	03	05	02	04	م.ش.ر مسيلة
36	08	03	06	06	06	03	04	م.ش.ر برج ب.
31	10	03	02	02	07	03	04	م.ش.ر سطيف

جدول رقم (09): يوضح عدد المناصب بمديريات الشباب والرياضة (بويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف).
3-2 عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزء من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث (عامر ابراهيم قنديلجي، 2012، ص 186)

هي جزء من المجتمع ولكن ليس اي جزء بحيث تمثل المجتمع أحسن تمثيل ويتم اختيارها بطرق متعددة والهدف منها الحصول على المعلومات من المجتمع الاصلي للبحث، فليس من السهل ان يقوم الباحث بتطبيق بحثه على جميع افراد المجتمع في الوحدة المصرة التي تمثل تمثيلا حقيقيا ليقوم الباحث بإجراء مجمل دراسته عليها (نونان عبيدات، 2009، ص15)

اخذت العينة عن طريق الحصر الشامل من مجتمع كلي متمثلة في 133 مفردة فهي عينة غير مقصودة، وبعد نزع الافراد اجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية تم توزيع الاستبانة على عينة تقدر ب 110 مفردة وباسترداد 103 استبانة وبعد فحصها ومراجعتها فقد تم استبعاد 06 استبانة لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة هي 97 استبانة



والجدول التالي رقم (10) يوضح إجراءات التطبيق الميداني لعملية توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، حسب المديرية التي شملتها الدراسة.

مكان توزيع الاستبيانات	الموزعة في الدراسة الاستطلاعية	الموزعة في الدراسة الميدانية	الغير المستردة	الملغاة	كامل البيانات
م. ش. ر. بويرة	7	28	03	01	24
م. ش. ر. المسيلة	4	27	01	02	25
م. ش. ر. برج	8	28	03	02	23
م. ش. ر. سطيف	4	27	01	01	25
المجموع الكلي	23	110	7	6	97

جدول رقم (10) إجراءات التطبيق الميداني لعملية توزيع الاستبيان.

4- ضبط متغيرات الدراسة.

ارتكزت الدراسة على مجموعة من المتغيرات

4-1 المتغير المستقل: متطلبات الحوكمة وهم 9 متطلبات (الهيكل التنظيمي-التخطيط الاستراتيجي - ميثاق السلوكيات والاخلاق - ادارة المخاطر - التدقيق الداخلي والخارجي - ادارة الموارد المالية - ادارة الموارد البشرية - ادارة الاصول والممتلكات - إدارة الشفافية والمسائلة)

4-2 المتغير التابع: تطبيق الحوكمة

5- مجالات البحث:

5-1 المجال البشري: شملت الدراسة عينة من الإداريين والموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

5-2 المجال المكاني: طبقت هذه الدراسة على مستوى مقر مديريات الشباب والرياضة بالولايات التالية:

✓ ولاية البويرة - مديرية الشباب والرياضة - حي 120 مسكن -البويرة -

✓ ولاية المسيلة - مديرية الشباب والرياضة - طريق 700 المركب الاولمبي - المسيلة -

✓ ولاية برج بوعرييج - مديرية الشباب والرياضة - نهج الجمهورية وسط المدينة - برج بوعرييج -

✓ ولاية سطيف - مديرية الشباب والرياضة - -سطيف-

5-3 المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من 25 أكتوبر 2017 إلى غاية 25 جانفي 2021 وقسمت الى:

➤ جانب النظري: من بداية اختيار الموضوع الى 2019

➤ جانب التطبيقي: بدراسته الاستطلاعية والتطبيق الميداني امتد من 21 مارس 2018 الى غاية 14 اكتوبر 2020.

5-4 المجال الموضوعي:

اقتصرت الدراسة على تناول متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية وكانت الدراسة الميدانية

على مديريات الشباب والرياضة لكل من (البويرة، مسيلة، برج بوعرييج، سطيف).



6- أدوات جمع البيانات والمعلومات.

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الملاحظة والمقابلة مع مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ومع بعض الإداريين ورؤساء المصالح والمكاتب لمعرفة ملائمة الاداة وتقبل للموضوع بالإضافة الى الاستبانة والتي تم تصميمها في صورتها الاولية حيث يعرفه (البلداوي) الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها (البلداوي، 2007، ص22).

وبالاطلاع على ادبيات الحوكمة مختلف البحوث والاستبانات الواردة في الدراسات السابقة وعلى راسها دراسة بالخير عبد القادر وكذا اقتباس بعض العبارات من كتب مختلفة في مجال الحوكمة ومتطلبات تطبيقها وبتوجيه من المشرف ومجموعة من أساتذة معهد تقنيات النشاطات البدنية والرياضية قام الباحث بحصر الاسئلة واعادة دراستها وصياغتها من اجل معرفة مدى إمكانية تطبيقها في مجال هذه الدراسة والوقوف عند الفقرات الغير ملائمة وأجراء بعض التعديلات إلى أن أصبحت في شكلها الحالي.

اما البيانات الثانوية: فقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشرة، والتي ساعدتنا في جمع مراحل البحث.

6-1 تصميم الاستبيان:

وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

❖ القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على

(4) عناصر تمثلت في (المديرية - الجنس- الوظيفة الحالية - سنوات الخدمة) .

❖ القسم الثاني: محور تطبيق الحوكمة الادارية: ويتكون من (14) عبارة

❖ القسم الثالث: محور متطلبات الحوكمة الادارية: ويتكون من (51) عبارة موزعة على تسعة (09) متطلبات:

✓ المتطلب الأول: الهيكل التنظيمي (7) عبارات.

✓ المتطلب الثاني: التخطيطي الاستراتيجي (6) عبارات.

✓ المتطلب الثالث: ميثاق لسلوكيات والأخلاق (7) عبارات.

✓ المتطلب الرابع: ادارة المخاطر (5) عبارات.

✓ المتطلب الخامس: التدقيق الداخلي والخارجي (05) عبارات.

✓ المتطلب السادس: ادارة الموارد المالية (4) عبارات

✓ المتطلب السابع: ادارة الموارد البشرية (7) عبارات

✓ المتطلب الثامن: ادارة الاصول والممتلكات (5) عبارات

✓ المتطلب التاسع: الشفافية والمساءلة (5) عبارات



وقد اعتمد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكارت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينسيس ليكارت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مد الموافقة على هذه العبارات.

6-2 درجات الاستبيان وطول الخلايا.

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا، المستخدمة في محاور الدراسة، قام الباحث بحساب المدى (1-5=4) تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس أي (0.80=4/5) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1.00 الى 1.79	من 1.8 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5
الدرجة	1	2	3	4	5
التقدير بالدرجة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

جدول رقم (11): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة وتوزيع الاوزان على البدائل الخمسة.

7- وسائل جمع المعلومات.

تنوعت وسائل جمع المعلومات في بحثنا هذا وشملت على مجموعة من المصادر والمراجع لمختلف المؤلفين كأحمد شريف مثلا وكذا دراسات رسمية وسابقة من مقالات واطروحات متنوعة وكتب.

8- الوسائل المساعدة لإجراء الدراسة.

تعددت الوسائل وشملت كل ما هو مساعد لإجراء هذه الدراسة من أقلام واوراق وتكنولوجيات متنوعة من أجهزة الكترونية وغيرها بالإضافة الى مساعدين ومحكمين و....الخ.

9- الخصائص الستيكومتيرية.

9-1 صدق أداة البحث (Validity).

كما يقصد بالصدق "شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية آخر بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (هاني بن ناصر الراجحي، 2003، ص 81). الاختيار الصادق هو الاختيار الذي يقيس ما وضع لقياسه والصدق في هذا الإطار يعني الى اي مدى والى اي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد ان يقاس به (بوسنة، 2007، ص 163).

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين -الأساتذة الجامعيين- عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي او الايميل وذلك لصعوبة ملاقاتهم بسبب الوباء وكان عددهم (5) محكمين مختصين في المجال من جامعة بويرة والمسيلة في الفترة 15 فيفري الى 20 سبتمبر 2020 من اجل دراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها منسية،



وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث، وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة واستناداً اليهم فقد تقلص عبارات الاستبانة من 71 الى 65 عبارة.

ب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل الثبات عن طريق "ألغا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (24)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.97)، وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط، يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان (فرحات، 2001، ص 135).

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان باستعمال معامل الارتباط سبيرمان:

الإتساق الداخلي بين عبارات محور تطبيق الحوكمة الادارية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم تداول مصطلح الحوكمة الرشيدة بشكل مقبول داخل المديرية	**0.671	0.000
02	يساعد الحكم الراشد على تحقيق أهداف المديرية	**0.729	0.000
03	وجود خطة واضحة لتطبيق الحوكمة (الحكم الراشد) وتحقيق الاهداف الاستراتيجية	**0.762	0.000
04	وجود ميثاق اخلاقي او مدونة سلوك تتضمن اهم القيم والمبادئ التي يلتزم بها جميع العاملين بالمديرية وتوضح ما ينبغي تجنبه	**0.769	0.000
05	تعطي المديرية الأولوية للحوكمة الادارية مما يساهم في كفاءة اعضاء مجلس الادارة وإدراكهم الكامل لهذا المفهوم	**0.740	0.000
06	يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية في تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الادارة واللجان والادارة التنفيذية والدنيا وعلاقة كل منهما بالآخر	**0.878	0.000
07	يحرص الموظفون على ان تكون المديرية مكان يعمل على نشر الافكار وتبادلها للمعلومات وتفاعلها	**0.778	0.000
08	العلاقات التعاونية لدى المديرية تتيح تبادل الخبرات والمعلومات مع المديريات والادارات الأخرى	**0.808	0.000
09	وجود توصيف وظيفي (محتوى او غرض مرتبط بالوظيفة) واضح ومحدد لجميع العاملين بالمديرية مع حسن اختيار المديرين التنفيذيين واعضاء الادارة	**0.684	0.000
10	تشارك المديرية في المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التكوينية بما يساهم في اكتساب الحوكمة ونشر ثقافتها بين العاملين	**0.633	0.000



11	0.680**	0.000	يتم الاستفادة من مختلف التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاهداف مع الالتزام بتفعيل قيمة المساءلة والنزاهة على كل المستويات
12	0.822**	0.000	تساهم المديرية بإقامة وتوفير محطات لتعزيز التواصل مع جميع المستفيدين من خدماتها
13	0.742**	0.000	توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال وانشطة المؤسسة مع تقاسم ومشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل جيد او الذي ليدهم مصلحة معها
14	0.797**	0.000	تتوفر في مديريةية أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية

جدول رقم (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطبيق الحوكمة" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.633-0.894) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي بين عبارات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	العمل في إطار هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للمديرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	0.708**	0.000
02	تبنى الادارة عمليات التطوير والمراجعة والاشراف على استراتيجيات العمل وتقييم اداء الادارات	0.662**	0.001
03	وجود نظام تفويض الصلاحيات يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات للإداريين وخبراتهم ومهاراتهم قيادية	0.778**	0.000
04	امكانية ادارة الموارد المتاحة التي من شأنها ان تنمي المديرية وتطورها.	0.633**	0.001
05	لدى المديرية هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات	0.717**	0.000
06	انتشار نمط العمل الجماعي في فرق العمل	0.765**	0.000
07	يوجد هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل يسمح بالعمل الجيد	0.670**	0.000

جدول رقم (13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الهيكل التنظيمي" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.633-0.765) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي بين عبارات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تلتزم المديرية بالتخطيط المستمر لتطوير اداءها	0.669**	0.000
02	الاهتمام الكافي بدراسة الامكانيات المالية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة عند قيام بتخطيط الاستراتيجي	0.668**	0.000



03	يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير واضحة لضبط جودة الخدمات مقدمة	**0.778	0.000
04	تتوزع مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي على الادارات الاعلا	**0.753	0.000
05	تقوم الادارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الادارات للحصول على الآراء وملاحظات قبل اقرارها	**0.652	0.001
06	تقوم الادارة بمراجعة الآراء والمقترحات والملاحظات قبل اقرار الخطة الاستراتيجية النهائية	**0.723	0.000

جدول رقم (14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.652-0.778) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي بين عبارات محور ميثاق السلوكيات والاخلاق والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	هل تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل	**0.750	0.000
02	هل تعتقد ان الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بانضباطك في العمل	**0.716	0.000
03	هل تحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل وقت الدخول والخروج	**0.749	0.000
04	تساهم في تحديد القيم الرئيسية للمديرية	**0.525	0.010
05	تركز المديرية على ثقافة النزاهة والمساءلة والاستقامة والشفافية والتعامل العادل	**0.657	0.001
06	تقدم مصلحة المديرية على المصلحة الشخصية	**0.603	0.002
07	تشعر بتعزيز قيم الانتماء والولاء للمديرية	**0.551	0.006

جدول رقم (15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ميثاق السلوكيات والاخلاق والدرجة الكلية لفقراته

لفقراته

الجدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ميثاق لسلوكيات والاخلاق" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.525-0.750) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الإتساق الداخلي بين عبارات محور ادارة المخاطر والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	حصر المخاطر التي تتعرض لها المديرية سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية.	**0.700	0.000
02	وجود خطة لإدارة المخاطر بالمديرية يتم مراجعتها وتدقيقها وتحديثها باستمرار.	**0.614	0.002
03	تحديد الأولويات والموارد اللازمة للوقاية من المخاطر.	**0.716	0.000
04	حصر المخاطر المحتملة وكيفية ادارتها وتقييمها وتخصيص الموارد اللازمة لها.	**0.753	0.000
05	تمتلك المديرية نظام انذار مبكر للتحكم في مختلف المخاطر	**0.911	0.000

جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور إدارة المخاطر والدرجة الكلية لفقراته



الجدول رقم (16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ادارة المخاطر" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.614-0.911) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الإتساق الداخلي بين عبارات محور التدقيق الداخلي والخارجي والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم تحقيق الاهداف واتباع التعليمات والقوانين بشكل الصحيح داخل المديرية	0.823**	0.000
02	وجود فريق مؤهل ذي صلاحيات لمراقبة العمليات الرئيسية للوحدات التنظيمية والتدقيق في مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.	0.745**	0.000
03	هناك التزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم المديرية.	0.645**	0.000
04	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة.	0.841**	0.000
05	يتم توثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري.	0.800**	0.000

جدول رقم (17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور التدقيق الداخلي والخارجي والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (17) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التدقيق الداخلي والخارجي" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.645-0.841) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الإتساق الداخلي بين عبارات محور ادارة الموارد المالية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	ضمان وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية.	0.769**	0.000
02	مراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ موازنة سنوية، ادارة حسابات البنكية، كفاءة عمليات شراء والتعاقدات.....).	0.802**	0.000
03	يتم التحقق من تكامل الأداء المالي في المديرية سواء فيما يتعلق بالعملاء الداخليون (الموظفون المجلس والاندية) او العملاء الخارجيون (الموردون والمستفيدون من الجمهور)	0.837**	0.000
04	وجود خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية (إعادة تخصيص وتوزيع الموارد غير المستخدمة).	0.830**	0.000

جدول رقم (18) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الموارد المالية والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (18) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ادارة الموارد المالية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.769-0.837) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.



الإتساق الداخلي بين عبارات محور ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين	**0.795	0.000
02	تدريب وتطوير الكوادر البشرية وتأهيلهم لمناصب قيادية بالمديرية.	**0.739	0.000
03	وجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين	**0.716	0.000
04	تهتم المديرية براحة ورضا الموظفين وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على انجاز مهامهم	**0.800	0.000
05	يتوفر لدى الموظف المهارة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه	**0.724	0.000
06	وجود نظام فعال لتلقي مقترحات وشكاوى الموظفين.	**0.775	0.000
07	يتفهم الموظفون في المديرية توجيهات الادارة العليا في التغيير والتطوير	**0.616	0.002

جدول رقم (19) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (19) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ادارة الموارد البشرية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.616-0.800) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي بين عبارات محور ادارة الاصول والممتلكات والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الاستثمار الامثل للممتلكات المتاحة (مبنى/الاجهزة/ الادوات/.....) ومنع اتلافها (استغلالها بشكل غير مناسب) والصيانة الدورية لها.	**0.835	0.000
02	يتم اعادة استخدام بعض الموجودات من (مكاتب، اوراق، اجهزة حاسوب، سيارات، الخ) وذلك وفق خطة موضوعة	**0.811	0.000
03	وجود سياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك والتخزين والاتلاف.	**0.743	0.000
04	تتوافر الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف	**0.717	0.000
05	تتوافر في المديرية مقومات الامن والسلامة لسيرورة العمل	**0.698	0.000

جدول رقم (20) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الاصول والممتلكات والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (20) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ادارة الاصول والممتلكات" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.698-0.835) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الإتساق الداخلي بين عبارات محور ادارة الشفافية والمساءلة والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور

الرقم	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تجهيز المعلومات بشكل مفهوم وكاف، والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المديرية في نطاق الجهة المسموح بها	**0.718	0.000



02	تقوم المديرية بكشف سياساتها وقراراتها والاجراءات التي تتبعها ومختلف عملياتها من هيكل داخلي والمسؤوليات وامور اخرى للجهات المخولة من لجان تدقيق وغيرها وذلك بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وبشكل ملائم ومنتظم	0.804**	0.000
03	كل وحدة تنظيمية تقوم بمتابعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليها وإرسال تقارير دورية عن سير العمل لإدارة الاستراتيجية	0.723**	0.000
04	كل ادارة / لجنة/ فريق عمل يقوم بقياس مؤشرات الاداء المطلوبة وارسال النتائج إلى إدارة إستراتيجية بشكل دوري او سنوي	0.689**	0.000
05	يتم الافصاح عن اجتماعات مجلس الادارة في التقارير السنوية والدورية	0.676**	0.000

جدول رقم (21) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور ادارة الشفافية والمساءلة والدرجة الكلية لفقراته

الجدول رقم (21) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "ادارة الشفافية والمساءلة" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.676-0.804) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ت- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة (الرقب، 2011، ص108).

الرقم	محاور الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	تطبيق الحوكمة الادارية	0.784**	0.000
01	الهيكل التنظيمي	0.553**	0.006
02	التخطيط الاستراتيجي	0.572**	0.004
03	ميثاق لسلوكيات والاخلاق	0.584**	0.003
04	ادارة المخاطر	0.831**	0.000
05	التدقيق الداخلي والخارجي	0.688**	0.000
06	ادارة الموارد المالية	0.690**	0.000
07	ادارة الموارد البشرية	0.816**	0.000
08	ادارة الاصول والممتلكات	0.707**	0.000
09	الشفافية والمساءلة	0.565**	0.005
11	متطلبات الحوكمة الادارية	0.943**	0000

جدول رقم (22) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (22) يبين معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.553-0.943) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.05)، بذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

9-2 ثبات الأداة (Reliability).



يعتبر من العوامل التامة الواجب توافرها لصلاحية استخدام أي اختبار أو استبيان، إن ثبات أداة الدراسة يعني " لو قمنا بتكرار الاختبار لمرات متعددة على الفرد لأظهرت النتائج شيء من الاستقرار وذلك بأن يعطي الاختبار نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة تحت نفس الظروف وعلى نفس الأفراد" (بودواد ضيف الله، 2009، ص106).

وبعد عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين وتعديله، قام الباحث بقياس ثباته باستعمال طريقة التجزئة النصفية ومعامل الفاكرونباخ α .

9-2-1 التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان.

الجدول التالي يوضح النتائج المتوصل اليها بعد استعمالنا لتقنية التجزئة النصفية

محاور الاستبيان	عدد العبارات	التجزئة النصفية	معامل الثبات	معامل الارتباط جيتمان براون سبيرمان براون
تطبيق الحوكمة الادارية	14	7 عبارات	0.882 0.874	0.937
الهيكل التنظيمي	07	4 عبارات 3 عبارات	0.821 0.686	0.742
التخطيط الاستراتيجي	06	3 عبارات 3 عبارات	0.652 0.676	0.773
ميثاق السلوكيات والاخلاق	07	4 عبارات 3 عبارات	0.580 0.590	0.734
ادارة المخاطر	05	3 عبارات 2 عبارات	0.652 0.778	0.864
التدقيق الداخلي والخارجي	05	3 عبارات 2 عبارات	0.763 0.713	0.854
ادارة الموارد المالية	04	2 عبارات 2 عبارات	0.754 0.784	0.732
ادارة الموارد البشرية	07	4 عبارات 3 عبارات	0.811 0.734	0.700
ادارة الاصول والممتلكات	05	3 عبارات 2 عبارات	0.710 0.671	0.706
الشفافية والمساءلة	05	3 عبارات 2 عبارات	0.764 0.602	0.563
الاستبيان	65	33 عبارة 32 عبارة	0.912 0.939	0.866

جدول رقم (23) التجزئة النصفية لمحاور الاستبيان.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بين جزئي كل محور من محاور الاستبيان ينحصر بين (0.580 و0.882)، كما يتميز كل نصف من محاور الاستبيان بثبات عال.



وكذلك ان معامل الثبات لنصفي الاستبيان كان عاليا حيث قدر بـ(0.912) بالنسبة للنصف الاول، و (0.939) بالنسبة للنصف الثاني، كما ان معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان يعتبر عاليا حيث حصلنا على معامل ارتباط يقدر بـ (0.866).

9-2-2 معامل الفاكرونباخ α .

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60 فأكثر)، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (24)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ α	محاور الاستبيان
14	0.935	تطبيق الحوكمة
07	0.840	الهيكل التنظيمي
06	0.791	التخطيط الاستراتيجي
07	0.741	ميثاق السلوكيات والاخلاق
05	0.825	ادارة المخاطر
05	0.854	التدقيق الداخلي والخارجي
04	0.813	ادارة الموارد المالية
07	0.847	ادارة الموارد البشرية
05	0.798	ادارة الاصول والممتلكات
05	0.751	الشفافية والمساءلة
51	0.946	متطلبات الحوكمة الادارية
65	0.957	الاستبيان

جدول رقم (24) معامل الثبات كرونباخ α لجميع محاور الاستبيان

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حدها الأعلى في محور تطبيق الحوكمة بـ (0.935)، وحدها الأدنى في محور "ميثاق لسلوكيات والاخلاق بـ(0.741) كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ (0.957)، وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان.

ونظراً للنتائج المتحصل عليها باستعمال التقنيتين التاليتين:

- التجزئة النصفية.

- معامل الثبات الفا كرونباخ.

وبالرجوع الى الجدول رقم (23،24) يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا

9-3 الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذي يعني التحرر من التحيز أو التعصب وعدم إدخال العوامل الشخصية للمختبر كآرائه وأهوائه الذاتية وميوله الشخصي وحتى تحيزه أو تعصبه



وكذا تقارب النتائج مع مختلف الاطراف مما يسهم في تحقيقها، بالإضافة الى وضوح التعليمات والكتابات والتطبيقات والإجراءات عند المبحوثين وهذا عن طريق شرحها سواءً عن طريق الباحث او بوجود مساعدين لفهم أكثر. فالموضوعية تعني أن تصف قدرات الفرد كما هي موجودة فعلا لا كما نريدها أن تكون. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 1999م، ص 13)

10- خصائص عينة الدراسة:

تحدد خصائص عينة البحث من خلال الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة.

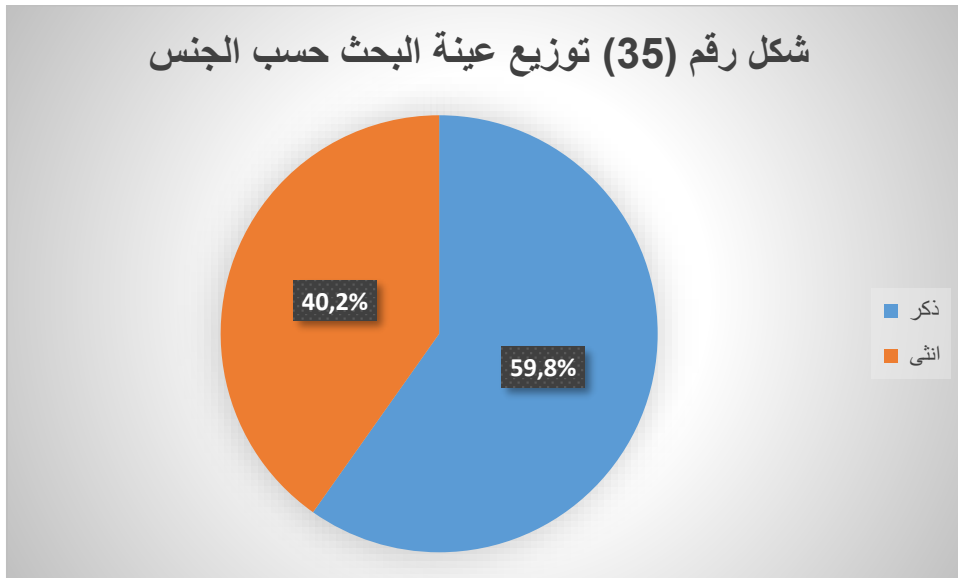
1-10 الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	58	59.8 %
انثى	39	40.2 %
المجموع	97	100 %

جدول رقم (25) يبين توزيع متغير الجنس

التعليق:

يبين الجدول رقم (25) الخاص بمتغير الجنس ان 59.8 % من عينة الدراسة من الذكور، و 40.2 % من عينة الدراسة من الاناث، وذلك لان الاناث اقل من الذكور في عينة الدراسة



شكل رقم (35) توزيع عينة البحث حسب الجنس

10-2 المسمى الوظيفي:

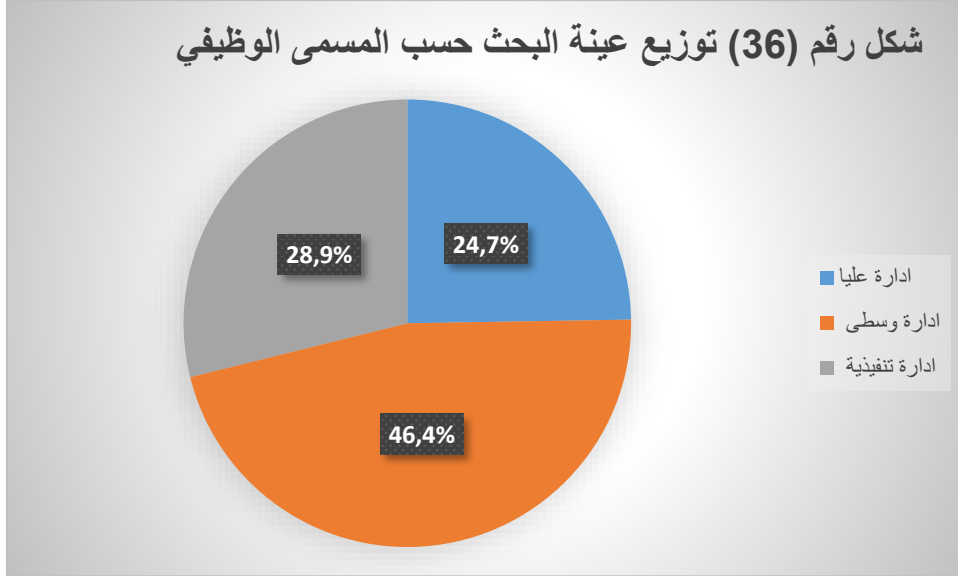
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
ادارة عليا	24	24.7 %
ادارة وسطى	45	46.4 %
ادارة تنفيذية	28	28.9 %
المجموع	97	100 %



جدول رقم (26) بين توزيع العينة على متغير المسمى الوظيفي

التعليق:

يبين الجدول رقم (26) الخاص بمتغير المسمى الوظيفي ان ما نسبته 24.7 % من الاداريين يشغلون الادارة العليا و 46.4 % في الادارة الوسطى و 28.9 % في الادارة التنفيذية



شكل رقم (36) توزيع عينة البحث حسب المسمى الوظيفي

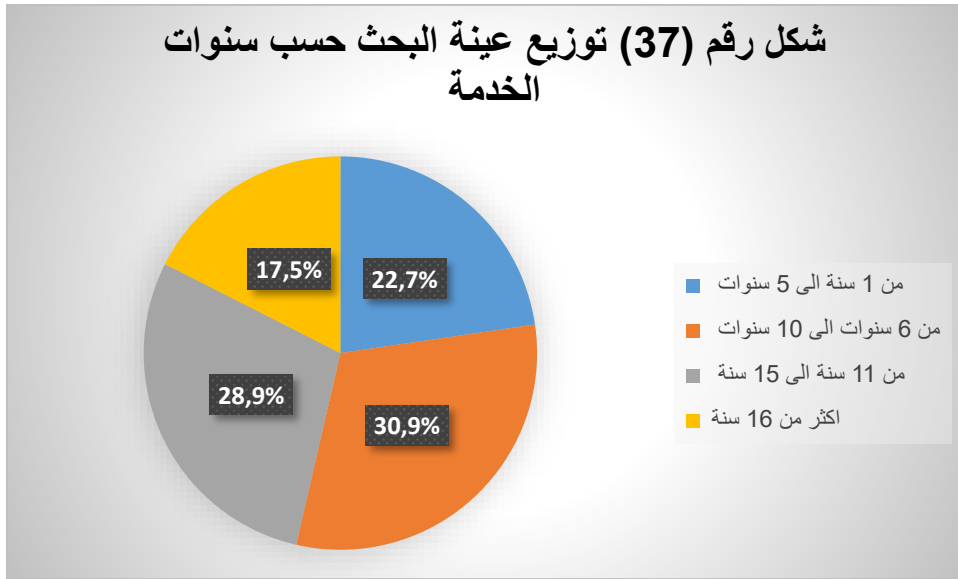
10-3 سنوات الخدمة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
22.7 %	22	من 1 سنة الى 5 سنوات
30.9 %	30	من 6 سنوات الى 10 سنوات
28.9 %	28	من 11 سنة الى 15 سنة
17.5 %	17	أكثر من 16 سنة
100 %	97	المجموع

جدول رقم (27) بين توزيع العينة على متغير سنوات الخدمة

التعليق:

يبين جدول رقم (27) ان 22.7 % من عينة الدراسة بلغت سنوات خدمة لديهم من 1 الى 5 سنوات، و 30.9 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخدمة لديهم من 6 الى 10 سنوات، و 28.9 % من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم من 11 الى 15 سنة، و 17.5 % من عينة الدراسة بلغت سنوات الخدمة لديهم أكثر من 16 سنة، يتبين الى ان الجزء الاكبر من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح بين 6 الى 10 سنوات



شكل رقم (37) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة

11- أدوات التحليل الاحصائي:

استخدام الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV23) وأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومجموعة من التقنيات المتمثلة في الاتي:

- ✓ النسبة المئوية والتكرارات لوصف العينة
- ✓ المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الاجابات
- ✓ الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الاجابات
- ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- ✓ اختبار (T-teste) للفروقات في الإجابات بين مفردات عينة الدراسة: وذلك لمعرفة الفروقات في الإجابات للعوامل الديمغرافية لعينة الدراسة من اجل تحديد سبب تواجد الفرق اعتمادا على قيمة المتوسطات
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان وبيرسون: وذلك لمعرفة درجة الارتباط والاتساق بين مختلف الأبعاد فيما بينها.
- ✓ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ايجاد الفروق بين متوسطات عدة فئات .
- ✓ التجزئة النصفية: لتقسيم الابعاد الى نصفين وقيا الثبات أكثر

12- صعوبات البحث.

- ✓ ندرة الدراسات حول الحوكمة في مجال الإدارة الرياضية.
- ✓ غياب الدراسات التي تناولت متطلبات الحوكمة الادارية في المعاهد الرياضية.
- ✓ عدم توفر المراجع حول الحوكمة ومتطلباتها في ميدان الإدارة الرياضية، وكان أغلبها تخص علوم الإدارة العامة وتسيير المؤسسات الاقتصادية، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي.
- ✓ -صعوبات في التنقل الى الولايات بسبب الوضع السائد في الجزائر من حراك 22 فيفري وانتشار الوباء كورونا الذي أثر سلبا على الدراسة وغلقت اغلب الادارات وخروج الموظفين في العطلة الاستثنائية التي اقراها رئيس الجمهورية لنحو 6 أشهر وأكثر



خلاصة:

تضمن فصل منهجية البحث منهج البحث الذي استعمله الباحث في دراسته والمتمثل في المنهج الوصفي، كما تضمن الدراستين الاستطلاعتين التي كان الهدف منهما التعرف والاطلاع على الظروف المحيطة بموظفي مديريات الشباب والرياضة والتأكد من صدق وثبات الاستبيان المعد لهذه الدراسة. قام الباحث في هذا الفصل بالتطرق إلى المجتمع الإحصائي عينة البحث وخصائصها وحدود البحث ومجالاته، كما قام بشرح أدوات البحث المتمثلة في استبيان الحوكمة الادارية ومتطلباتها للفئة المعنية.

الفصل الخامس:



عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

تمهيد

- عرض وتحليل فقرات الدراسة.
- الإجابة على تساؤلات الدراسة.
- استنتاجات عامة.
- اقتراحات
- الافاق المستقبلية للدراسة.
- خلاصة.



تمهيد

تخضع عملية البحث العلمي إلى طرق وإجراءات وأساليب علمية وعملية منطقية صارمة ودقيقة يجب احترامها وإتباعها بدقة وعناية حتى يتمكن الباحث من إعداد بحثه بصورة سليمة وناجحة وفعالة.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف عن متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الإدارة الرياضية قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لاستطلاع رؤية الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولايات كل من (البويرة، مسيلة، برج بوعرييج، سطيف) حول موضوع الدراسة، حيث يتناول هذا الفصل تحليل النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وإساليبه الإحصائية وصولاً إلى مناقشة النتائج والتعليق عليها في ضوء الأطر النظرية للدراسة، مع ربطها بنتائج الدراسات السابقة

1- تحليل فقرات الدراسة

1-1 تحليل فقرات محور تطبيق الحوكمة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة كا2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور تطبيق الحوكمة قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات الإحصائية	
		موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق بشدة	القيمة الاحتمالية				
01	يتم تداول مصطلح الحوكمة الرشيدة بشكل مقبول داخل المديرية	تكرار	4	33	44	16	0.781	3.257	0.00	38.95
		نسبة%	4.1	34.0	45.4	16.5				
02	يساعد الحكم الراشد على تحقيق أهداف المديرية	تكرار	38	45	14		0.692	4.247	0.00	16.35
		نسبة%	39.2	46.4	14.4					
03	وجود خطة واضحة لتطبيق الحوكمة (الحكم الراشد) وتحقيق الاهداف الاستراتيجية	تكرار	25	42	26	4	0.830	3.907	0.00	30.05
		نسبة	25.8	43.3	26.8	4.1				
04	وجود ميثاق اخلاقي او مدونة سلوك تتضمن اهم القيم والمبادئ التي يلتزم بها جميع العاملين بالمديرية وتوضح ما ينبغي تجنبه	تكرار	42	50	4	1	0.617	4.371	0.00	79.53
		نسبة%	34.3	51.5	4.4	1.0				
05	تعطي المديرية الأولوية للحوكمة الادارية مما يسهم في كفاءة اعضاء مجلس الادارة وإدراكهم الكامل لهذا المفهوم	تكرار	16	37	35	9	0.871	3.618	0.00	23.86
		نسبة%	16.5	38.1	36.1	9.3				
06	يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية في تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الادارة واللجان والادارة التنفيذية والدنيا وعلاقة كل منهما بالآخر	تكرار	46	37	12	2	0.768	4.309	0.00	52.81
		نسبة%	47.4	38.1	12.4	2.1				
07	يحرص الموظفون على ان تكون المديرية مكان يعمل على نشر الافكار وتبادلها للمعلومات وتفاعلها	تكرار	45	39	7	4	0.913	4.247	0.00	89.34
		نسبة%	46.4	40.2	7.2	4.1				
08	العلاقات التعاونية لدى المديرية تتيح تبادل الخبرات والمعلومات مع المديريات والادارات الأخرى	تكرار	41	41	13	2	0.764	4.247	0.00	48.77
		نسبة%	42.3	42.3	13.4	2.1				
09	وجود توصيف وظيفي (محتوى او غرض مرتبط بالوظيفة) واضح ومحدد لجميع	تكرار	27	52	13	5	0.789	4.041	0.00	52.56
		نسبة%	27.8	53.6	13.4	5.2				



											العاملين بالمديرية مع حسن اختيار المديرين التنفيذيين واعضاء الادارة
09	0.00	30.21	0.817	3.907		2	31	38	26	تكرار	10
						2.1	32.0	39.2	26.8	نسبة%	تشارك المديرية في المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التكوينية بما يساهم في اكتساب الحوكمة ونشر ثقافتها بين العاملين
08	0.00	61.39	0.741	3.948		4	17	56	20	تكرار	11
						4.1	17.5	57.7	20.6	نسبة%	يتم الاستفادة من مختلف التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاهداف مع الالتزام بتفعيل قيمة المساءلة والنزاهة على كل المستويات
06	0.00	22.35	0.660	4.206			13	51	33	تكرار	12
							13.4	52.6	34.0	نسبة%	تساهم المديرية بإقامة وتوفير محطات لتعزيز التواصل مع جميع المستفيدين من خدماتها
11	0.00	56.93	0.728	3.896		3	22	54	18	تكرار	13
						3.1	22.7	55.7	18.6	نسبة%	توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال وانشطة المديرية مع تقاسم ومشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل جيد او الذي ليدهم مصلحة معها
12	0.00	36.48	0.837	3.835		7	22	48	20	تكرار	14
						7.2	22.7	49	20.6	نسبة%	تتوفر في مديرية أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية
	0.006	42.18	0.465	4.002							

جدول رقم (28) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور تطبيق الحوكمة

من جدول رقم (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الرابعة: "وجود ميثاق اخلاقي او مدونة سلوك تتضمن اهم القيم والمبادئ التي يلتزم بها جميع العاملين بالمديرية وتوضح ما ينبغي تجنبه" **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي يساوي (4.371) وانحراف معياري قدره (0.6177)، قيمة اختبار كا2 تساوي (79.536) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق بشدة)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة دليل على التزامهم بالميثاق الاخلاقي الموجود مع تمتع العاملين بقيم النزاهة والسلوك الجيد وهذا ما يجنب الوقوع في الهفوات والاختفاء السلوكية

- احتلت الفقرة السادسة: "يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية في تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة واللجان والإدارة التنفيذية والدنيا وعلاقة كل منهما بالآخر" **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي يساوي (4.309) وانحراف معياري قدره (0.7686)، قيمة اختبار كا2 تساوي (52.814) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق بشدة)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة الى ان هيكل المديرية متناسق مع المهام المطلوبة ويحدد المسؤوليات كما ان الهيكل التنظيمي الخاص بها مقبول ويقوم بعمله

- احتلت الفقرة الثانية: "يساعد الحكم الراشد على تحقيق أهداف المديرية" **المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يساوي** (4.247) وانحراف معياري قدره (0.6926)، قيمة اختبار كا2 تساوي (16.351) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق بشدة)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة دليل على وعيهم بأهمية الحوكمة وما تؤدي به الى تحقيق اهداف المديرية وهذا من خلال ما تملكه من كفاءات وطاقات بشرية متنوعة.

- احتلت الفقرة السابعة: " يحرص الموظفون على ان تكون المديرية مكان يعمل على نشر الافكار وتبادلها للمعلومات و تفاعلها" **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (4.247) وانحراف معياري قدره (0.9132)، قيمة اختبار كا2 تساوي (89.340) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق بشدة)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة الى ان مكان العمل مكان حيوي ملئ بالافكار والمعلومات مما يسمح بتبادلها داخل مديرية الشباب والرياضة

- احتلت الفقرة الثامنة: " العلاقات التعاونية لدى المديرية تتيح تبادل الخبرات والمعلومات مع المديرية والادارات الأخرى" **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي يساوي (4.247) وانحراف معياري قدره (0.7641)، قيمة اختبار كا2 تساوي (48.773) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت



في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على خامس اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى ان المديرية تقوم بالتنسيق مع باقي المديریات وبعض الادارة مما يؤدي الى تبادل الخبرات

- احتلت الفقرة الثانية عشر: " تساهم المديرية بإقامة وتوفير محطات لتعزيز التواصل مع جميع المستفيدين من خدماتها" **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي يساوي (4.206) وانحراف معياري قدره (0.660)، قيمة اختبار كا2 تساوي (22.351) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع ، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على سادس اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى ان المديرية تخصص اماكن محددة ونشاطات مختلفة للتعريف بها ومنه تحقيق التواصل معها مما يسهل ويساهم في الاستفادة منها ومن خدماتها.

- احتلت الفقرة التاسعة: " وجود توصيف وظيفي(محتوى او غرض مرتبط بالوظيفة) واضح ومحدد لجميع العاملين بالمديرية مع حسن اختيار المديرين التنفيذيين واعضاء الادارة" **المرتبة السابعة** بمتوسط حسابي يساوي (4.041) وانحراف معياري قدره (0.789)، قيمة اختبار كا2 تساوي (52.567) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة السابعة وموافقة افراد الدارسة الى ان هناك توصيف وظيفي محدد يساهم في عدم تداخل الاختصاصات بين المكاتب الا في حالات محددة من حيث الوثائق ولكن سرعان ما يتم معالجته مما يساهم في أداء العمل بصورة صحيحة وبمسؤوليات وصلاحيات وطرق اتصال محددة في العمل

- احتلت الفقرة الحادية عشر: " يتم الاستفادة من مختلف التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاهداف مع الالتزام بتفعيل قيمة المساءلة والنزاهة على كل المستويات" **المرتبة الثامنة** بمتوسط حسابي يساوي (3.948) وانحراف معياري قدره (0.7412) ، قيمة اختبار كا2 تساوي (61.392) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.



ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الثامنة وموافقة افراد الدراسة الى تعدد التقنيات الحديثة رغم عدم كثرتها الا انها تساهم في تحقيق المبتغى ولعلا من بينها الحواسيب وشبكات الاتصال ولكن الملاحظ الجو والبيئة تسودها نوع من قلة الانارة ولكنها غير مؤثرة كثيرا، ممكن لأنه راجع الى الشكل الهندسي في البناء اما من حيث المحافظة عليها فاكل حاسوب رقم سري خاص بالموظف في مكتبه مما يساهم في حفظ الاسرار الخاصة بالأطراف المتعددة

- احتلت الفقرة العاشرة: " تشارك المديرية في المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التكوينية بما يساهم في اكتساب الحوكمة ونشر ثقافتها بين العاملين" **المرتبة التاسعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.907) وانحراف معياري قدره (0.8175)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.216) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة التاسعة وموافقة افراد الدراسة الى، تعدد الدورات والأيام التكوينية التي تنظمها مديرية الشباب والرياضة ومشاركة مجموعة من الأطراف تساهم في نقل بعض المعلومات والمهارات الى الإداريين المشاركين او غير ذلك او حتى التي تنظمها الجامعات وغيرها ولكن الملاحظ هو قلة من الدورات التي تتطرق الى موضوع الحوكمة الإدارية مع ان نطق اسمها يجعل الإداري يعمل على تنمية أفكاره بالبحث عليها وعلى هذا المصطلح ولو بالشيء القليل، والامر المشجع هو تطرق رئيس الجمهورية الى هذا المصطلح في اكثر من موضع مما يساهم في انتشارها مستقبلا.

- احتلت الفقرة الثالثة: " وجود خطة واضحة لتطبيق الحوكمة (الحكم الراشد) وتحقيق الاهداف الاستراتيجية" **المرتبة العاشرة بمتوسط** حسابي يساوي (3.907) وانحراف معياري قدره (0.8301)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.052) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة العاشرة وموافقة افراد الدراسة الى ان هناك تحقيق للأهداف عامتا وبعض الأهداف الاستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمشاريع التي تساهم في الرياضة خاصتا الجوارية منها، اما فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة فيتم تطبيق جوانبها واشكالها مع وجود خطة بطبيعة الحال لذلك وعند دمج ذلك يتشكل لدينا بعض التطبيق لها وهذا راجع الى ان مضمونها ومفهوما مزال لم يتم هضمه وانتشاره بشكل لائق.

- احتلت الفقرة الثالثة عشر: " توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال وانشطة المديرية مع تقاسم ومشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل جيد او الذي لديهم مصلحة معها" **المرتبة الحادية عشر** بمتوسط حسابي يساوي



(3.896) وانحراف معياري قدره (0.728) ، قيمة اختبار كا2 تساوي (56.938) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الحادية عشر وموافقة افراد الدراسة الى تبادل المعلومات بين الإداريين والزملاء لأنه يسود جو اخوي نوعا ما مع صراعات قليلة وهذا راجع الى عدد العاملين قليل والتعارف والالفة تكون سلسلة مما يسهم في نشر المعلومات والافصاح عنها فيما بينهم أولا، اما من حيث مشاركتها مع الأطراف الأخرى فكل حسب طبيعة الشخص من حيث أهمية المعلومة التي تساعد على نشر الرياضة وهناك من هي مخصصة لكافة الجمهور للاطلاع عليها ولكن ما يعاب فيها طريقة النشر فهي محدودة سؤاء داخل المديرية مما يترتب عنها عناء التتقل او في الموقع الخاص بها فتجديد بالمعلومات ليس بصفة دورية يبقى مواقع التواصل الاجتماعي فهي ليست انية عادتا بعد اجراء الحدث ولكن على العموم فهي مقبولة خاصتا عند التقرب الى المديرية

- احتلت الفقرة الرابعة عشر: " تتوفر في مديرية أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية " المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يساوي (3.8351) وانحراف معياري قدره (0.83766)، قيمة اختبار كا2 تساوي (36.485) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على هذه المرتبة وموافقة افراد الدراسة عليها الى ان المعلومات تحدث بصفة دورية وهذا داخل المديرية وفي خانة المخصصة لذلك لوحة الإعلانات مما يسهم نشر هذه المعلومة للأطراف المعنية وهذا في نظرهم هو الأساس مع بعض الاجتهادات لتحديثها في وسائل التواصل الاجتماعي فيسبوك مثلا ولكن كما قلنا سابقا بعض التظاهرات او اكثرها تنشر بعد انقضائها وانقضاء الاجل ولكن المهتم بهذا المجال فله دراية باتصالات دورية بهذه الإعلانات من داخل المديرية

- احتلت الفقرة الخامسة: " تعطي المديرية الأولوية للحكومة الادارية مما يسهم في كفاءة اعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لهذا المفهوم " المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يساوي (3.618) وانحراف معياري قدره (0.8713)، قيمة اختبار كا2 تساوي (23.866) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.



ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الاخيرة وموافقة افراد الدراسة اي ان المديرية تهتم بالحوكمة ولول بشكل بسيط مما يترتب عليه كفاءة العاملين فيها.

- احتلت الفقرة الاولى: " يتم تداول مصطلح الحوكمة الرشيدة بشكل مقبول داخل المديرية " **المرتبة الاخيرة** بمتوسط حسابي يساوي (3.257) وانحراف معياري قدره (0.7810)، قيمة اختبار كا2 تساوي (38.959) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**محايد**)، مما يدل ان هناك حياد اي عدم الموافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اخر ترتيب وحياد افراد الدراسة الى ان مصطلح الحوكمة لا يتداول بكثرة وليس هناك معرفة تامة به ولكن في الآونة الاخير تم التطرق اليه في اكثر من موضع وهذا ناتج عن اهتمام به من طرف الرئاسة وتشجيع العمل بها.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.002) وبانحراف معياري قدره (0.465) وان قيمة كا2 تساوي (42.186) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور " تطبيق الحوكمة " دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**) اي درجة الموافقة كبيرة.

ويمكن تفسير ذلك بان هناك وعي الى حد ما لدى الاداريين لأهمية تطبيق الحوكمة في الانشطة التي يقومون بها، وذلك بهدف التميز في كافة المجالات، باعتبار ان الحوكمة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستغلالها وتطبيقها بما يضمن تحقيق اهداف المديرية وكافة الاطراف ذات العلاقة معها.

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة كل من: "امال سكور، جميلة خرخاش، تريش حسينة" في النتيجة النهائية لتطبيق الحوكمة حيث كانت بدرجة "موافق بشدة" حسب اجابات افراد العينة، ودراسة "هشام بورمة" بدرجة "عالي جد" اي "موافق" كما توافق مع دراسة "احمد حسن الشافعي" بانه هناك تطبيق للحوكمة وتتوافق ايضا في نفس الدراسة في توفر الشفافية بالمؤسسة في مختلف العمليات والانشطة وكذا مع العبارة رقم (06) الخاصة بالهيكل التنظيمي بانه يساعد في تحقيق المهام وان له دور في نجاح الحوكمة، وفي نفس العبارة مع دراسة "هشام بورمة" حيث كانت اجابات افراد عينة هذه الدراسة بدرجة "عالي" اي "موافق" ووجود هيكل تنظيمي مصمم بشكل واضح تماما للموظفين والأعضاء.

كما نجد مجموعة من الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة من بينها: دراسة "سعود وسيلة" حيث تؤكد على ان تطبيق الحوكمة يعمل على تحسين الاداء في كافة المستويات سواء الفردي او الكلي، وكذا دراسة "صالح بن ابراهيم



الشعلان" في وجود شركات لها قسم معني بتطبيق الحوكمة بنسبة "57.1 بالمئة" وتطبق معايير الحوكمة بشكل كبير مع ضمان وجود لجودة الرقابة الإدارية او التدقيق.

كما تتوافق هذه الدراسة ايضا فيما يخص توافر الشفافية والافصاح في المعاملات وتشارك المعلومات بشكل جيد مع دراسة " خرخاش جميلة وامال سكو" و"خرخاش جميلة" حيث كانت اجابات افراد العينة دراسة في اجابتهم بدرجة "موافق" اي متوسط حسابي (3.95) وهو ما يتفق مع دراستنا في درجة الموافقة، وايضا توافقت في وجود خطة رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة.

في حين انت عبارة التحديثات المستمرة للمعلومات من طرف الادارة والتي تسمح في التواصل وتحقيق التقدم متوافقة مع دراسة "سايج نوال" بدرجة موافق ومتوسط حسابي (3.83 من أصل 5) وهي متوافقة ايضا مع تطبيق الحوكمة. اما فيما يخص الميثاق الاخلاقي او مدونة سلوك التي تتضمن اهم القيم في العبارة رقم 4 التي كانت درجتها ب "موافق" فقد توافقت مع دراسة (هشام بورمة، براهيمة كنزة).

كما تختلف هذه النتائج المتوصل اليها في دراستنا مع دراسة كل من: "براهيمة كنزة" حول تطبيق الحوكمة اي انه لا يتم تطبيق الحوكمة بالشكل الكافي والوافي ودراسة "عزيزة عبد الله طيب" حول غياب تطبيق الحوكمة والتي ادت الى قصور جودة الاداء، وغياب لثقافة المساءلة وضعف الهيكل التنظيمي في نفس الدراسة، وايضا اختلفت مع دراسة "لمحمد مجدي سيد بشوشة" في ضعف الافصاح والشفافية في الاتحاد المصري وهو ما يختلف مع العبارة رقم 13 في توفر الشفافية والافصاح في كافة الاعمال وانشطة المؤسسة بدرجة "موافق" اي (3.89 من اصل 5)، وايضا تختلف في عدم تطبيق الحوكمة، كما نجد اختلاف في عبارة التوصيف الوظيفي مع دراسة "حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم" بعدم وجود توصيف واضح ومعن لجميع العبارات بنسبة مئوية 60.66 بالمئة وهو ما يتعارض مع دراستنا حيث كانت درجة " موافق" بمتوسط حسابي (4.04 من اصل 5)، كما اختلفت ايضا فيما يخص بنشر ثقافة الحوكمة وصقل المهارات فكانت اجابة افراد دراستنا بدرجة "موافق" اي هناك تداول للحوكمة داخل المديرية وهناك تطبيق لها.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- 01- وجود ميثاق اخلاقي او مدونة سلوك تتضمن اهم القيم والمبادئ التي يلتزم بها جميع العاملين بالمديرية وتوضح ما ينبغي تجنبه.
- 02- يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية في تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الادارة واللجان والادارة التنفيذية والدنيا وعلاقة كل منهما بالآخر.
- 03- يساعد الحكم الراشد على تحقيق أهداف المديرية.
- 04- يحرص الموظفون على ان تكون المديرية مكان يعمل على نشر الافكار وتبادلها للمعلومات وتفاعلها.
- 05- العلاقات التعاونية لدى المديرية تتيح تبادل الخبرات والمعلومات مع المديرية والادارات الأخرى.



- 06- تساهم المديرية بإقامة وتوفير محطات لتعزيز التواصل مع جميع المستفيدين من خدماتها.
- 07- وجود توصيف وظيفي (محتوى او غرض مرتبط بالوظيفة) واضح ومحدد لجميع العاملين بالمديرية مع حسن اختيار المديرين التنفيذيين واعضاء الإدارة.
- 08- يتم الاستفادة من مختلف التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاهداف مع الالتزام بتفعيل قيمة المساءلة والنزاهة على كل المستويات.
- 09- تشارك المديرية في المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التكوينية بما يساهم في اكتساب الحوكمة ونشر ثقافتها بين العاملين.
- 10- وجود خطة واضحة لتطبيق الحوكمة (الحكم الراشد) وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- 11- توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال وانشطة المديرية مع تقاسم ومشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل جيد او الذي لديهم مصلحة معها.
- 12- تتوفر في مديرية أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.
- 13- تعطي المديرية الأولوية للحوكمة الادارية مما يساهم في كفاءة اعضاء مجلس الادارة وإدراكهم الكامل لهذا المفهوم.
- 14- يتم تداول مصطلح الحوكمة الرشيدة بشكل مقبول المديرية.

1-2 تحليل فقرات محور الهيكل التنظيمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة كا2 ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور الهيكل التنظيمي قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلب الهيكل التنظيمي بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبرة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية	
		موافق بشدة	موافق	لا	لا موافق	لا موافق بشدة			كا 2 لحساب المطابقة	مستوى معنوية (0.05)
01	العمل في إطار هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للمديرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	تكرار	39	51	3	4	4.288	0.721	0.00	74.01
		نسبة%	40.2	52.6	3.1	4.1				
02	تبنى الادارة عمليات التطوير والمراجعة والاشراف على استراتيجيات العمل وتقييم اداء الادارات	تكرار	22	52	16	7	3.917	0.825	0.00	47.04
		نسبة%	22.7	53.6	16.5	7.2				
03	وجود نظام تفويض الصلاحيات يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم قيادية	تكرار	27	43	22	5	3.948	0.846	0.00	30.29
		نسبة%	27.8	44.3	22.7	5.2				



02	0.00	54.05	0.731	4.164		2	13	49	33	تكرار	04	امكانية ادارة الموارد المتاحة التي من شأنها ان تنمي المديرية وتطورها.
						2.1	13.4	50.5	34.0	نسبة%		
07	0.00	55.78	0.868	3.783		12	13	56	16	تكرار	05	لدى المديرية هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات
						12.4	13.4	57.7	16.5	نسبة%		
03	0.00	41.51	0.821	4.051		5	15	47	30	تكرار	06	انتشار نمط العمل الجماعي في فرق العمل
						5.2	15.5	48.5	30.9	نسبة%		
06	0.00	85.83	1.002	3.876		6	2	13	53	تكرار	07	يوجد هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل يسمح بالعمل الجيد
						6.2	2.1	13.4	54.6	نسبة%		
	0.00	52.67	0.511	4.004								

جدول رقم (29) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور الهيكل التنظيمي

من جدول رقم (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الاولى: "العمل في إطار هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للمديرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية" **المرتبة الاولى** بمتوسط حسابي يساوي (4.288) وانحراف معياري قدره (0.721)، قيمة اختبار كا2 تساوي (74.01) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق بشدة**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة بوجود هيكل تنظيمي بالمديرية يساهم في تحقيق مختلف الاهداف وهذا ناتج عن المرونة التي يتمتع بها وفعاليتها.

- احتلت الفقرة الرابعة: "امكانية ادارة الموارد المتاحة التي من شأنها ان تنمي المديرية وتطورها" **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي يساوي (4.164) وانحراف معياري قدره (0.731)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.299) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى تمتع المديرية بقدرة ادارة مختلف الموارد لديها مما يساهم في تحقيق اهدافها ومنه تطويرها نحو الأفضل.

- احتلت الفقرة السادسة: "انتشار نمط العمل الجماعي في فرق العمل" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (4.051) وانحراف معياري قدره (0.821)، قيمة اختبار كا2 تساوي (41.515) ومستوى الدلالة (sig) يساوي



(0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة الى ان بيئة العمل داخل المديرية تسودها اجواء العمل الجماعي والتعاون والتآخي، وهذا يعود الى طبيعة الفرد الاجتماعية وكذا لإنجاز الاعمال والواجبات بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن يعتبر الاتجاه الوحيد والمنهج الممكن.

- احتلت الفقرة الثالثة: "وجود نظام تفويض الصلاحيات يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم قيادية" **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.948) وانحراف معياري قدره (0.846)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.299) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة الى ان دليل على ان هناك وضوح لدى الاداريين وللمهام الوظائف المطلوبة التي يتم انجازها والتعاون الحاصل بينهم بما يسمح به نظام التفويض لاستغلال الخبرات والقدرات المتاحة.

- احتلت الفقرة الثانية: "تبني الادارة عمليات التطوير والمراجعة والاشراف على استراتيجيات العمل وتقييم اداء الادارات" **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي يساوي (3.917) وانحراف معياري قدره (0.825)، قيمة اختبار كا2 تساوي (47.041) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على خامس اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة الى قيام المديرية بالبحث الدائم على عمليات التي تسهل القيام بالعمل وتبسيطه وهذا يساعد على تحقيق استراتيجيات العمل ومتابعتها بصفة دائمة او دورية.

- احتلت الفقرة الاخيرة: "يوجد هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل يسمح بالعمل الجيد" **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي يساوي (3.876) وانحراف معياري قدره (1.001)، قيمة اختبار كا2 تساوي (85.835) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان



التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الاخير وموافقة افراد الدراسة، هو تكامل الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالتفاعل وتحقيق العمل والتنسيق بين مختلف الادارات والافراد العاملين بها.

- احتلت الفقرة الخامسة: " لدى المديرية هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات " المرتبة الاخيرة والسابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.783) وانحراف معياري قدره (0.868)، قيمة اختبار كا2 تساوي (55.784) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدراسة، الى تمتع الهيكل التنظيمي بالمديرية وبشكل مقبول بالمرونة تسمح بوصول المعلومة في اتجاهات مختلفة سواء نحو الاعلى او الاسفل او بشكل عمودي نحو اليمين او اليسار وهو الذي تبحث عنه مديريةية الشباب والرياضة ولو بدرجة قليلة.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.004) وبانحراف معياري قدره (0.511) وان قيمة كا2 تساوي (52.670) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك يعتبر محور "الهيكل التنظيمي" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة.

ومن خلال هذه النتائج نجد مجموعة من الدراسات التي اتفقت مع هذه الدراسة من بينهم: دراسة "امال سكور" فيما يخص وجود هيكل تنظيمي يسمح بتحديد المسؤوليات والواجبات، وكذا دراسة "حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم" فيما يخص بوجود هيكل تنظيمي معتمد ومعلن لتتوافق مع العبارة الاولى بمتوسط حسابي (4.28) من اصل (5)، وايضا فيما يخص وجود قنوات اتصال بين جميع المستويات لتلائم وتتوافق مع العبارة 5 اي وجود هيكل يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات لتكون درجة الموافقة ب (موافق)، وكذا دراسة "هشام بورمة" فيما يخص العبارة 7 بوجود هيكل تنظيمي متكامل يسمح بالعمل الجيد حيث انت اجابات افراد العينة بدرجة "موافق" ومتوسط حسابي (3.87) من اصل (5) اي انه يوجد هيكل تنظيمي مصمم بشكل واضح تماما للموظفين وللأعضاء والذين لهم علاقة بالمؤسسة، ودراسة "حسن احمد الشافعي" التي اتفقت ايضا معها في ان الهيكل التنظيمي مهم ويعمل على تحقيق النجاح والاهداف ووجوده ضروري جدا.

في حين اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات منها: دراسة "عزيزة عبد الله طيب" في ضعف الهيكل التنظيمي الذي يتواءم مع الحوكمة وتحقيق الاهداف، في حين كانت اجابات افراد العينة بدرجة موافق ومتوسط حسابي (4.00) من

أصل (5) اي وجود هيكل تنظيمي يسمح بالعمل ويحدد المسؤوليات والواجبات كما يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات، ودراسة "الخضر لعروس" ايضا في عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد المسؤوليات والمهام.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- 01- العمل في إطار هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للمديرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- 02- امكانية ادارة الموارد المتاحة التي من شأنها ان تنمي المديرية وتطورها.
- 03- انتشار نمط العمل الجماعي في فرق العمل.
- 04- وجود نظام تفويض الصلاحيات يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم قيادية.
- 05- تبني الادارة عمليات التطوير والمراجعة والاشراف على استراتيجيات العمل وتقييم اداء الإدارات.
- 06- يوجد هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل يسمح بالعمل الجيد.
- 07- لدى المديرية هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات.

1-3 تحليل فقرات محور التخطيط الاستراتيجي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square)، ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور التخطيط الاستراتيجي قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلب التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبرة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبرة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05) القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية	
01	تلتزم المديرية بالتخطيط المستمر لتطوير اداءها	تكرار	30	53	14		4.164	0.656	23.77	0.00	01
		نسبة%	30.9	54.6	14.4						
02	الاهتمام الكافي بدراسة الامكانيات المالية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة عند قيام بتخطيط الاستراتيجي	تكرار	20	63	12	2	4.041	0.644	89.26	0.00	02
		نسبة%	20.6	64.9	12.4	2.1					
03	يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير واضحة لضبط جودة الخدمات مقدمة	تكرار	17	64	11	5	3.958	0.705	89.84	0.00	04
		نسبة%	17.5	66	13.3	5.2					
		تكرار	22	38	20	17	3.670	1.017	10.91	0.12	



06						17.5	20.6	39.2	22.7	نسبة %	04	تنوع مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي على الإدارات الاعلا
03	0.00	80.47	0.912	3.979	3	3	14	50	27	تكرار	05	تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على الآراء وملاحظات قبل اقرارها
						3.1	3.1	14.4	51.5	نسبة %		
05	0.00	82.63	0.858	3.845	2	4	20	52	19	تكرار	06	تقوم الإدارة بمراجعة الآراء والمقترحات والملاحظات قبل اقرار الخطة الاستراتيجية النهائية
						2.1	4.1	20.6	53.6	نسبة %		
	0.00	68.51	0.447	3.943								

جدول رقم (30) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور التخطيط الاستراتيجي

من جدول رقم (30) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الاولى: "تلتزم المديرية بالتخطيط المستمر لتطوير اداءها" **المرتبة الاولى** بمتوسط حسابي يساوي (4.164) وانحراف معياري قدره (0.656)، قيمة اختبار كا2 تساوي (23.773) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، هو قيام الدائم لمديرية الشباب والرياضة ولتحقيق الاهداف المسطرة بعملية التخطيط الدائم وهذا يجعلها قادرة على نهوضها وبحثها عن الافضل ومنه تطوير أدائها.

- احتلت الفقرة الثانية: "الاهتمام الكافي بدراسة الامكانيات المالية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة عند قيام بتخطيط الاستراتيجي" **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي يساوي (4.041) وانحراف معياري قدره (0.644)، قيمة اختبار كا2 تساوي (89.268) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، لتحقيق اهداف المديرية وجب توفر مختلف العناصر سواء البشرية او المادية وبنظرة مستقبلية تسمح لها بتني تصور مستقبلي ولا يمكن تحقيقه الا بتخطيط استراتيجي فعال ومدرّوس.



- احتلت الفقرة الخامسة: "تقوم الإدارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على الآراء وملاحظات قبل اقرارها" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (3.979) وانحراف معياري قدره (0.9126)، قيمة اختبار كا2 تساوي (80.474) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، هو تمتع المديرية بعنصر المشاركة الفعالة وبحثها عن الاخطاء في خططها الموضوعة مما يؤدي بها الى عرض الخطط على ادارات المعنية للقيام بملاحظاتهم واقرار آرائهم فيها.

- احتلت الفقرة الثالثة: "يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير واضحة لضبط جودة الخدمات مقدمة" **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.958) وانحراف معياري قدره (0.705) ، قيمة اختبار كا2 تساوي (89.845) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة على هذه العبارة، هو انه لجودة خدمات مقدمة وبطريقة جيدة وواضحة يجب ان تمر على خطط موضوعة وملاحظات دائمة.

- احتلت الفقرة الاخيرة: " تقوم الادارة بمراجعة الآراء والمقترحات والملاحظات قبل اقرار الخطة الاستراتيجية النهائية" **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي يساوي (3.845) وانحراف معياري قدره (0.858)، قيمة اختبار كا2 تساوي (82.639) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة على هذه العبارة، ودعما للعبارة الخامسة هو قيام المديرية بالتخطيط المستمر والبحث الدائم على الآراء والافكار والمقترحات الغائبة عنها بسهو او خطأ لهذا تقوم بعرضها على جهات مخولة قبل اقرارها بصفة نهائية.

- احتلت الفقرة الرابعة: "تنوزع مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي على الادارات الاعلا" **المرتبة الاخيرة** بمتوسط حسابي يساوي (3.6701) وانحراف معياري قدره (1.0177)، قيمة اختبار كا2 تساوي (10.918) ومستوى الدلالة



(sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة، ولكن موافقة افراد الدارسة عليها ودعمها للعبارة السابقة فكل ادارة في المديرية تقوم بتخطيط وفقا لقدراتها واهداف الموضوعة لديها للخروج بفكرة واضحة وخطة معلومة تحقق الهدف المنشود فبعملية التضامن والتعاون وتوزيع المهام والواجبات تأتي الافكار والمشاريع ومنه تحقيق المطلوب منها.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.9433) وبانحراف معياري قدره (0.4474) وان قيمة كا2 تساوي (68.515) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "التخطيط الاستراتيجي" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل اليها نجد مجموعة من الدراسات التي توافقت مع دراستنا منها: دراسة "تريش حسينة" مع دراستنا من حيث مراجعة الخطة الاستراتيجية ومعرفة مدى النقص الحاصل فيها من حيث المعلومات المشخصة وغيرها ومنه يتم تعديلها وفق الحاجة، وكذا دراسة "سعود وسيلة" وجود خطة عمل يتم الاعتماد عليها لتطوير الاداء وكذا القيام بالمراجعة لاكتشاف الاخطاء والقيام بالتصحيات اللازمة عن طريق مجموعة الاقتراحات المقدمة ومدى قابليتها للتطبيق مما يساهم في تحقيق الأهداف.

ونجد ايضا دراسة "عزيز عبد الله طيب" التي توافقت من حيث وجود خطة عمل يتم الاعتماد عليها الا انها اختلفت في فهو يرى ان هذه الخطة وجب تطويرها واعداد استراتيجيات متكاملة الابعاد والمقترحات مع توفير الاحتياجات الكاملة.

وايضا دراسة "هشام بورمة" توافقت مه دراستنا من خلال وضع خطط استراتيجية ومتابعتها بمساعدة موظفين وإظهار ثقة في قدراتهم للوصول الى الاهداف المسطرة، ودراسة "ريما جورج سليلاتي" (2018) في النتيجة النهائية لأهمية التخطيط واجراءاته في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية والوقوف على الانحرافات وجوهريتها.

ويرى الباحثان "طلال ناظم وفاضل عبد علي"، التي توافقت دراستنا معهم بان التخطيط الاستراتيجي يسهل على الادارة السيطرة على الموارد والامكانيات المتاحة واستثمارها بشكل أفضل وفقا لأفضل الطرق العلمية المناسبة.

ونجد ايضا دراسة "عبد الناصر ابراهيم نور واخرون" (2019) التي توافقت مع دراستنا بتوصلهم الى نتيجة في جامعة صلاح الدين اربيل مفادها ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن منظومة من العمليات التي تحقق للمؤسسة



التميز والتفوق داخل الجامعة انها ملتزمة به باستمرار من اجل تقديم خدمات عامة جيدة تنعكس على اداءها، واخيرا دراسة "حسن احمد الشافعي" وذلك من ناحية التوازن بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي والاشراف على مختلف النواحي وهو ما يعني وجود تخطيط استراتيجي فعال وتلتزم به المؤسسة وهو ما يتفق في اجابات افراد العينة على وجود تخطيط الإستراتيجي داخل المديرية.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- 01- تلتزم المديرية بالتخطيط المستمر لتطوير اداءها.
- 02- الاهتمام الكافي بدراسة الامكانيات المالية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة عند قيام بتخطيط الاستراتيجي.
- 03- تقوم الادارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الادارات للحصول على الآراء وملاحظات قبل إقرارها.
- 04- يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير واضحة لضبط جودة الخدمات مقدمة.
- 05- تقوم الادارة بمراجعة الآراء والمقترحات والملاحظات قبل اقرار الخطة الاستراتيجية النهائية.
- 06- تتوزع مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي على الادارات الاعلا.

1-4 تحليل فقرات محور ميثاق السلوكيات والأخلاق:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square) ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور ميثاق لسلوكيات والاخلاق قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلب ميثاق السلوكيات والاخلاق بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبرة	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبرة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	لا	لا موافق	لا موافق			القيمة	الاحتمالية	
01	هل تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل	تكرار	34	59	4		4.309	46.90	0.00	01	
		نسبة%	35.1	60.8	4.1		0.546				
02	هل تعتقد ان الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بانضباطك في العمل	تكرار	24	45	8	14	3.690	52.33	0.00	07	
		نسبة	24.7	46.4	8.2	14.4	1.175				
03	هل تحرص على الالتزام بالادوام الرسمي للعمل وقت الدخول والخروج	تكرار	32	61	2	2	4.247	99.00	0.00	02	
		نسبة%	33.0	62.9	2.1	2.1	0.692				
04	تكرار	23	55	16	1	3.989	99.64	0.00	04		



					2.1	1	16.5	56.7	23.7	نسبة	تساهم في تحديد القيم الرئيسية للمديرية
05	0.00	68.92	0.959	3.855	3	8	13	49	24	تكرار	05
					3.1	8.2	13.4	50.5	24.7	نسبة%	تركز المديرية على ثقافة النزاهة والمساءلة والاستقامة والشفافية والتعامل العادل
06	0.00	33.18	0.857	3.814		8	22	47	20	تكرار	06
						8.2	22.7	48.5	20.6	نسبة%	تقدم مصلحة المديرية على المصلحة الشخصية
03	0.00	73.77	0.923	4.041	2	5	12	46	32	تكرار	07
					2.1	5.2	12.4	47.4	33	نسبة%	تشعر بتعزيز قيم الانتماء والولاء للمديرية
	0.00	38.52	0.477	3.992							

جدول رقم (31) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ميثاق السلوكيات والاخلاق

من جدول رقم (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الاولى: "هل تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي (4.309) وانحراف معياري قدره (0.546)، قيمة اختبار كا2 تساوي (46.907) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، الى حرص المديرية على العاملين فيها بالالتزام بأوقات العمل خاصتا في الساعات الاولى وهذا من اجل استقبال المواطنين والاطراف المختلفة للتكفل بانشغالاتهم اليومية وتحقيق المبتغى من مديرية الشباب والرياضة.

- احتلت الفقرة الثالثة: "هل تحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل وقت الدخول والخروج" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (4.247) وانحراف معياري قدره (0.692)، قيمة اختبار كا2 تساوي (99.00) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، ودعما للعبارة السابقة ولتحقيق اهداف مديرية الشباب والرياضة ولتوفر الالتزام بالعمل والدوام الرسمي وهذا ينتج عن بيئة العمل الداخلية المليئة بالتآخي والتآزر والراحة النفسية.



- احتلت الفقرة الاخيرة: " تشعر بتعزيز قيم الانتماء والولاء للمديرية" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (4.041) وانحراف معياري قدره (0.9232)، قيمة اختبار كا2 تساوي (73.773) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة عليها، هو حرص المديرية على توفير بيئة عمل مناسبة والاهتمام بالعاملين فيها مما يسهم في تعزي الانتماء وحبهم لها

- احتلت الفقرة الخامسة: "تساهم في تحديد القيم الرئيسية للمديرية" **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.989) وانحراف معياري قدره (0.797)، قيمة اختبار كا2 تساوي (99.649) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، الى ان بتوفر عنصر الالتزام والانتماء لمديرية الشاب والرياضة وتوفر عنصر التآخي والتعاون المشترك يولد لدى الفرد قيم ممتزجة مع بيئته تؤثر على المديرية ومنه تصبح قيمه من قيمها.

- احتلت الفقرة السادسة: " تركز المديرية على ثقافة النزاهة والمساءلة والاستقامة والشفافية والتعامل العادل" **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي يساوي (3.8557) وانحراف معياري قدره (0.959)، قيمة اختبار كا2 تساوي (68.928) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على خامس اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، لتحقيق الاهداف والابتعاد عن الشبهات والمشاكل التي تؤرق الادارات تسعى المديرية لتوفير مختلف العناصر من شفافية ومساءلة واستقامة وغيرها وكل هذا من اجل الوصول الى المبتغى منها وهو خدمة القطاع الرياضي وهذه من عناصر الاساسية للحوكمة الرشيدة.

- احتلت الفقرة السابعة: "تقدم مصلحة المديرية على المصلحة الشخصية" **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي يساوي (3.814) وانحراف معياري قدره (0.857)، قيمة اختبار كا2 تساوي (33.186) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف



عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الاخيرة وبموافقة افراد الدراسة، وبتوفر عناصر سألقة الذكر وشعور الافراد بانتمائهم لمكان العمل وقيمتهم من قيم المديرية ومكان الذين يعملون فيه تأتي التضحية ولو على حسابهم لتقديم خدمات ومصالح ولول على حساب ساعات عملهم وهذا كله من اجل استمرارية المديرية وغيرها من الامور المختلطة كالحوافز المعنوية مثلا.

- احتلت الفقرة الثانية: "هل تعتقد ان الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بانضباطك في العمل" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي (3.690) وانحراف معياري قدره (1.175)، قيمة اختبار كا2 تساوي (52.330) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدراسة، يتم تحفيز الافراد لقيامهم بعملهم سواء بالكلمات الطيبة والاشارات المختلفة، فالابتسامة في وجه اخيك صدقة، او بعوامل مادية كالأجر مثلا او المردودية التي تأتي كحوافز عن جهد العمل وغيرها من الامور التي تحفز الافراد والاداريين وهذا الذي تقوم به مديريةية الشباب والرياضة ولو بشكل بسيط.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي.

- 01- هل تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل.
- 02- هل تحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل وقت الدخول والخروج.
- 03- تشعر بتعزيز قيم الانتماء والولاء للمديرية.
- 04- تساهم في تحديد القيم الرئيسية للمديرية.
- 05- تركز المديرية على ثقافة النزاهة والمساءلة والاستقامة والشفافية والتعامل العادل.
- 06- تقدم مصلحة المديرية على المصلحة الشخصية.
- 07- هل تعتقد ان الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بانضباطك في العمل.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.992) وبانحراف معياري قدره (0.4775) وان قيمة كا2 تساوي (38.526) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "ميثاق لسلوكيات والاخلاق" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة كبيرة.



تتفق هذه الدراسة في نتائجها مع كل من: دراسة "رحوي حسينة وغلالي نسيمية" فيما يخص العبارة رقم 6 الخاصة بالنزاهة والمساءلة والشفافية وكذا التعامل العادل، حيث اجاب افراد العينة بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدره 3.85 بحيث ان التعامل العادل وتوفر عنصر الشفافية والنزاهة يساهم في تعزيز قيم الولاء بالإضافة الى خلق جو ملائم للعمل وحفض الحقوق، و مع دراسة "هشام بورمة" في النتيجة النهائية وتبني معايير اخلاقية وسلوكية وتوفر سلوكيات مهنية تساهم في جودة العمل والالتزام، بحيث كانت اجابة افراد عينة الدراسة بدرجة "موافق" ومتوسط حسابي (3.73 من اص 5)، وكلما كانت هناك معايير اخلاقية ودليل مكتوب للسلوكيات ورضى من طرف الاداريين وقيم واضحة المعالم كلما شعروا بالانتماء والولاء، وكذا مساهمتهم في هذه القيم وهو ما يتوافق مع بعض العبارات كعبارة رقم 8 التي كانت اجابات افراد العينة بدرجة "موافق" بمتوسط حسابي قدره (4.04 من اصل 5) اي انهم يتعززون بشعور الانتماء الى المديرية.

كما تتوافق ايضا دراستنا مع دراسة كل من "سعود وسيلة" وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة للقيام بالوظائف مع حفظ الحقوق وتحفيز العمال والاستماع الى انشغالاتهم مما يساهم في التزام العمال بأوقاتهم وزيادة شعور الراحة داخل المؤسسة والانتماء اليها وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية، ومع دراسة "ابتسام عليوش قربوع (2018) وخليدة عابي" من حيث متطلبات السلوك الاخلاقي في النتيجة النهائية، اي توفر سلوك اخلاقي مع تمتع كافة الاداريين بمتطلبات هذا السلوك وان يكونوا مستقلين، مما يساهم في العمل الجيد وتحقيق الاهداف المنشودة وان الهدف الاخلاقي يتماشى مع الربح، وتتفق ايضا مع دراسة "محمد البشير عمر" في وجود دليل اخلاقيات مكتوب في المجتمع يحدد اخلاقيات عملية القرار واخلاقيات السلوك الشخصي.

واخر دراسة التي تتفق معها هذه الدراسة في النتائج، دراسة "حسن احمد الشافعي" فتوصل الى جود سياسات واضحة بالمؤسسة الرياضية تؤكد التمسك بالسلوك والقيم الاخلاقية وتدعيمها وهو ما تتفق مع دراستنا في وجود ميثاق اخلاقي وتركيز المديرية على قيم النزاهة والاستقامة والتعامل العادل.

في حين نجد دراسة "عزيز عبد الله" تتعارض مع هذه الدراسة، حيث يرى ان غياب عنصر السلوكيات والاخلاق يسبب في انتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة الاجتماعية للبنية المجتمعية والمتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة وانعدام العمل وهو ما يتنافى مع دراستنا في ان السلوك الاخلاقي بتوفره داخل الادارة يجعلها كتلة متضامنة ومتحدة مما يساهم في سير العمل وتحقيق المطلوب.

1-5 تحليل فقرات محور ادارة المخاطر

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square) ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور ادارة المخاطر قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلبات ادارة المخاطر بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:



رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق بشدة	القيمة الاحتمالية			كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)		
01	حصر المخاطر التي تتعرض لها المديرية سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية.	تكرار	13	54	26	4	3.783	0.724	58.75	0.00	
		نسبة %	13.4	55.7	26.8	4.1					
02	وجود خطة لإدارة المخاطر بالمديرية يتم مراجعتها وتدقيقها وتحديثها باستمرار.	تكرار	11	54	24	8	3.701	0.779	54.62	0.00	
		نسبة %	11.3	55.7	24.9	8.2					
03	تحديد الأولويات والموارد اللازمة للوقاية من المخاطر.	تكرار	14	63	20		3.938	0.591	44.18	0.00	
		نسبة %	14.4	64.9	20.6						
04	حصر المخاطر المحتملة وكيفية ادارتها وتقييمها وتخصيص الموارد اللازمة لها.	تكرار	20	50	19	8	3.845	0.845	40.11	0.00	
		نسبة %	20.6	51.5	19.6	8.2					
05	تمتلك المديرية نظام انذار مبكر للتحكم في مختلف المخاطر	تكرار	17	36	26	17	3.52	1.011	34.49	0.00	
		نسبة %	17.5	37.1	26.8	17.5					
								82.75	0.00		
								0.513	3.758		

جدول رقم (32) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة المخاطر

من جدول رقم(32) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة: "تحديد الأولويات والموارد اللازمة للوقاية من المخاطر" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي (3.938) وانحراف معياري قدره (0.591)، قيمة اختبار كا2 تساوي (44.186) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، الى قيام المديرية بتفادي العوائق والمخاطر المحتملة وتخصيص ميزانية لها وموارد خاصة لتفاديها ومن بين هذه المخاطر الوباء العالمي كرونا التي اتبعت بروتوكول صحي خاص لحماية العاملين والاداريين وكذا الاطراف التي لهم علاقة معها وتخصيص المعقمات والوسائل الوقائية.

- احتلت الفقرة الرابعة: "حصر المخاطر المحتملة وكيفية ادارتها وتقييمها وتخصيص الموارد اللازمة لها" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي (3.845) وانحراف معياري قدره (0.845)، قيمة اختبار كا2 تساوي (40.113)



ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، وكما ذكرنا سالفا فاءنا المديرية لتحقيق اهدافها وتجنب الوقوع في الازطاء وتفادي المخاطر تقوم بحصرها وبلورتها لمعالجتها وتخصيص المرد اللازمة لها لا زيادة والنقصان.

- احتلت الفقرة الاولى: "حصر المخاطر التي تتعرض لها المديرية سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (3.783) وانحراف معياري قدره (0.7249)، قيمة اختبار كا2 تساوي (58.753) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، فالأعمال الإستراتيجية على حدى والأعمال التشغيلية هي الأخرى على حدى ولكن في نفس الوقت مترابطين هكذا هي الاخطار فاءن لم يتم حصرها في موضعها سوف تنتقل الى الجهة الأخرى وهذا الذي تقوم به المديرية بحيادتهم.

- احتلت الفقرة الثانية: "وجود خطة لإدارة المخاطر بالمديرية يتم مراجعتها وتدقيقها وتحديثها باستمرار" **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.701) وانحراف معياري قدره (0.779)، قيمة اختبار كا2 تساوي (54.629) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، الخطط تتغير والعالم يتغير بتغييراته الخارجية والبيئة الداخلية مرتبطة مع الخارجية هذا نظام المفتوح وهذا هي المخاطر فكل خطر له محدداته وتغييراته يجب المرونة معه للقضاء عليه.

- احتلت الفقرة الاخيرة: "تمتلك المديرية نظام انذار مبكر للتحكم في مختلف المخاطر" **المرتبة الاخيرة** بمتوسط حسابي يساوي (3.52) وانحراف معياري قدره (1.011)، قيمة اختبار كا2 تساوي (34.495) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.



ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدارسة ولكن بدرجة قريبة من الحياد وهو ما يتم تفسيره بان المديرية تتعامل مع المخاطر المحتملة باعتيادية وبنظام مسبق ولكن المخاطر الجديدة فهي غير متوقعة لهذا يصعب تحديدها او التعامل معها بانبة وبلحظة قبل وقوعها كرونا مثلا.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.758) وبانحراف معياري قدره (0.5139) وان قيمة كا2 تساوي (82.753) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور " ادارة المخاطر" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدارسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة كبيرة.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي.

- 01- تحديد الأولويات والموارد اللازمة للوقاية من المخاطر.
- 02- حصر المخاطر المحتملة وكيفية ادارتها وتقييمها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- 03- حصر المخاطر التي تتعرض لها المديرية سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية.
- 04- وجود خطة لإدارة المخاطر بالمديرية يتم مراجعتها وتدقيقها وتحديثها باستمرار.
- 05- تمتلك المديرية نظام انذار مبكر للتحكم في مختلف المخاطر.

توافقت هذه الدارسة في نتائجها مع دراسة كل من: "سايق نوال" في النتيجة النهائية حيث كانت اجابات افراد العينة بدرجة "موافق" بمتوسط حسابي قدره (3.75 من أصل 5) اي انهم متوافقون مع نفس الدارسة وعليه انه توجد مراعات لإدارة المخاطر المحتملة وسبل الوقاية منها وحصرها، وكذا دراسة "كتفي خيرة (2016)" القطاع المصرفي يعمل على توضيح مختلف انواع المخاطر واساليب قياسها مما يسهل عملية الوقاية منها وتجنبها.

كما توافقت ايضا مع دراسة "خرخاش جميلة" في حصر المخاطر ومراجعتها بصفة دورية والتعامل معها مع العبارة رقم 4 حيث كانت اجابات افراد العينة بدرجة " موافق " بمتوسط حسابي (3.84 من أصل 5) اي انه يوجد حصر للمخاطر المحتملة وانه يتم ادارتها بطريقة جيدة، وكذا مع دراسة "خليدة عابي" في تحديد وتقييم المخاطر الهامة والمساهمة في تدعيم فعالية ادارة المخاطر وذلك في اجابة افراد العينة بدرجة "موافق" بمتوسط حسابي قدره (3.93 من أصل 5) اي انهم متفقون على وجود حصر وتدعيم وتخصيص الموارد اللازمة للقضاء عليها.

كما توافقت ايضا مع دراسة "حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم" في اشارة الى ان ادارة المخاطر تساعد في تقليل التوتر والقلق الذي يستتفز طاقة الافراد بالمؤسسات الرياضية بالإضافة الى التعرف على المشكلات والمعوقات التقليدية التي تتعرض لها ومنه وضع الخطوات الخاصة بتخفيض هذا التوتر والقلق الناشئ عن العمل، وفي دراسة اخرى لـ "حسن احمد الشافعي" اتفقت من حيث وجود خطة لإدارة المخاطر يتم مراجعتها وتدقيقها وهو ما يتفق مع اجابات الافراد العينة.



في حين نجد اختلاف هذه الدراسة مع دراسة كل من: "امال سكور" في النتيجة النهائية من حيث عدم رضاهم بإدارة المخاطر وتعرض البنك بشكل اكبر للمخاطر الاستراتيجية والتشغيلية وهذا ما يتنافى مع دراستنا بحيث هناك توافق لأفراد العينة بدرجة "موافق" بمتوسط حسابي (3.75 من اصل 5) على ادارة المخاطر بحيث وجود بعض الخطط لمواجهة المخاطر التشغيلية وحصرها، كما اختلفت ايضا في نفس الدراسة في وجود نظام مبكر للتحكم في مختلف المخاطر، حيث كانت اجابة افراد عينة الدراسة بدرجة "موافق" ومتوسط حسابي (3.75 من اصل 5) اي هناك نظام للكشف المخاطر والتصدي لها الا انها احتلت المرتبة الاخيرة، وكذا دراستنا مع دراسة "الخضر لعروس" اي عدم وجود ادارة مخاطر تحدد مناطق الغش والاختفاء كما انه يرى بان وجودها من شأنه المساهمة في رصد الغش وتقليل الاختفاء وتجنبها.

1-6 تحليل فقرات محور التدقيق الداخلي والخارجي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square) ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور التدقيق الداخلي والخارجي قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلب التدقيق الداخلي والخارجي بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبرة	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبرة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	لا	غير موافق بشدة	قيمة			الاحتمالية		
01	يتم تحقيق الاهداف واتباع التعليمات والقوانين بشكل صحيح داخل المديرية	تكرار	34	49	12	2	0.726	4.185	55.78	0.00	02
		نسبة %	35.1	50.5	12.4	2.1					
02	وجود فريق مؤهل ذي صلاحيات لمراقبة العمليات الرئيسية للوحدات التنظيمية والتدقيق في مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.	تكرار	24	51	17	5	0.796	3.969	46.95	0.00	04
		نسبة %	24.7	52.6	17.5	5.2					
03	هناك التزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم المديرية.	تكرار	36	51	5	5	0.766	4.216	65.76	0.00	01
		نسبة %	37.1	52.6	5.2	5.2					
04	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة	تكرار	24	59	9	5	0.741	4.051	74.67	0.00	03
		نسبة %	24.7	60.8	9.3	5.2					
05	يتم توثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري	تكرار	16	50	22	7	0.895	3.732	72.74	0.00	05
		نسبة %	16.5	51.5	22.7	7.2					
						0.573	4.030	38.71	0.00		

جدول رقم (33) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور التدقيق الداخلي والخارجي

من جدول رقم (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة: "هناك التزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم المديرية" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يساوي (4.216) وانحراف معياري قدره (0.766)، قيمة اختبار كا2 تساوي (65.763) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، فالمديرية مكان يعج بالقيم والاخلاق وفق قوانين العمل الخاصة بالقطاع العمومي لهذا وجب التقيد بها والالتزام بها.

- احتلت الفقرة الاولى: "يتم تحقيق الاهداف واتباع التعليمات والقوانين بشكل صحيح داخل المديرية" **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي يساوي (4.185) وانحراف معياري قدره (0.726)، قيمة اختبار كا2 تساوي (55.784) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، للوصول الى الهدف المبتغى وجب تجزئته الى اهداف فرعية او كلية واسداء تعليمات لتحقيق هذه الاهداف وهو ما يقوم به الافراد والاداريين من اتباع للتعليمات بشكل سلس وصحيح لبلوغ الهدف الأسمى وهو خدمة القطاع الرياضي.

- احتلت الفقرة الرابعة: "يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (4.051) وانحراف معياري قدره (0.7412)، قيمة اختبار كا2 تساوي (74.670) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000)، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، تعمل المديرية من اجل تحقيق اهدافها والتأكد من امتثال العمل للقوانين وهذا بالمراجعة دورية والتدقيق وهذا لتفادي الاخطاء التي تكون سهوا او مقصودة ولتفادي كل اشكال الخطأ.



- احتلت الفقرة الثانية: "وجود فريق مؤهل ذي صلاحيات لمراقبة العمليات الرئيسية للوحدات التنظيمية والتدقيق في مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية" **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.9691) وانحراف معياري قدره (0.7965)، قيمة اختبار كا2 تساوي (46.959) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، مكان العمل الخاص بمديرية الشباب والرياضة يزخر بأفراد مؤهلين يقومون بعملهم على أحسن وأكمل وجه وبتشكيل فرق عمل تكون الخبرة أكثر ويكون الفريق مؤهلا أكثر مما يسهم في المراقبة الدورية وتقليل الاخطاء واكتشافها.

- احتلت الفقرة الاخيرة: "يتم توثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري" **المرتبة الاخيرة بمتوسط** حسابي يساوي (3.732) وانحراف معياري قدره (0.8957)، قيمة اختبار كا2 تساوي (72.742) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، الادارة مكان يعج بالوثائق وتصنيفاتها وترتيباتها فأى عمل وجب توثيقه وتقيدته بشكل دوري ليسهل العودة اليه ومراجعته ولكي يتحمل كل فرد مسؤوليته ولا تعم الفوضى في العمل وهو ما تتوفر عليه المديرية

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.030) وبانحراف معياري قدره (0.573) وان قيمة كا2 تساوي (38.711) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور " التدقيق الداخلي والخارجي" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**) اي درجة الموافقة كبيرة.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- هناك التزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم المديرية.
- يتم تحقيق الاهداف واتباع التعليمات والقوانين بشكل صحيح داخل المديرية.
- يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة.
- وجود فريق مؤهل ذي صلاحيات لمراقبة العمليات الرئيسية للوحدات التنظيمية والتدقيق في مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.



➤ يتم توثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري.

وتوافقت نتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة مع كل من دراسة: " سايح نوال " في النتيجة النهائية وهي ان التدقيق الداخلي يراعي تطلعات الادارة في توصيل النتائج ويراقب الاستجابة لها والعمل على تصحيح الاخطاء الواقعة وهو الاساس الذي ينعكس على وجود وظيفة الحوكمة، كما توافقت ايضا الدراسة السابقة مع دراسة " نبيل قبلي " ودراستنا من حيث توثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري اي تقديم التقارير بصفة دورية للهيئة او المصلحة المخولة بذلك وكما تقدمها الى الادارة العليا وهذا ما يخلق الانسجام والتكامل في العمل، وهذا يدل على وجود هيئة وفريق مخول له القيام بالأعمال مع تمتعه بالخبرة الكافية لذلك، مع وجوب سهر الادارة على التكوين المستمر للمدقق حول معايير الدولية والوطنية.

وتوافقت ايضا مع دراسة " براهيمة كنزة " التي ترى ان الميثاق الاخلاقي للمهنة من بين الاساسيات التي يجب على الفرد والمؤسسة التمتع بها وان يتم احترامها والعمل على تطبيقها ، ومنه وجود ميثاق اخلاقي وقيم سلوكية منبثقة من قيم المؤسسة وهناك التزام بها وهذا ما جاء على اجابات افراد العينة بدرجة "موافق" وكمتوسط حسابي (4.12) من اصل (5) وهذا كله يساهم في تعزيز وتطبيق الحوكمة، في حين اكدت "رحاف صونيا" بان وجود لجان التدقيق له تأثير متفاوت على ممارسة التلاعب والغش اي انه كلما كان المدققون يقومون به على اكمل وجه كلما قل التلاعب.

كما توافقت ايضا مع دراسة "نبيل حمادي، سعود وسيلة" حول مساهمة التدقيق في تقييم قدرة الشركة على الاستمرار، كما ان قيام المؤسسة بعمليات التدقيق يزيد من امكانية تصحيح الاخطاء في الوقت المناسب وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية في اهمية التدقيق في تحقيق الاهداف واكتشاف الاخطاء مع الامتثال الى القواعد والارشادات والقوانين المنظمة، كما تبنت نفس الفكرة دراسة كل من " تريش حسينة و سايح نوال، غلاي نسيمه " كما يرى "حسن احمد الشافعي و كريم محمد الحكيم" في دراستهما ان دور التدقيق يتمثل في اكتشاف الاخطاء في السجلات وهذا ما اكده افراد العينة في اجاباتهم بدرجة "موافق" بمتوسط حسابي (4.18 من اصل 5).

وتوافقت مع دراسة "خرخاش جميلة" حول عرض بيانات المالية على مدققين خارجيين ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة وهذا ما يتأكد ويتوافق مع اجابات افراد العينة بدرجة "موافق" بوجود فريق مؤهل ذي صلاحيات لمراقبة العمليات الرئيسية والتدقيق في مدى تحقيقها للأهداف، كما رات ان الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي ولجان التدقيق مهم في انجاح تطبيق الحوكمة، ويكسب ثقة المستخدمين الخارجيين، خاصة المستثمرين.

بينما نجد اختلاف في النتائج مع كل من دراسة: "خليدة عابي" حيث ترى ان هناك اختلاف حول المهام الداخلية واهدافها التي تدعم بها اعمال التدقيق الداخلي، ويعود هذا الاختلاف حسبه الى ضعف القوانين والتشريعات المنظمة لمهنة التدقيق الداخلي من حيث تحديد المهام والمسؤوليات في ظل الحوكمة، وفي ظل غياب معايير وطنية للتدقيق او اعتماد لمعايير دولية، وهذا كله على عكس دراستنا، في حين اختلفت ايضا مع دراسة "خضر لعروس" خاصتا في النتيجة النهائية فحسبه ان التدقيق سواء الداخلي او الخارجي لا يعتبر وظيفة اساسية في المؤسسات الجزائرية كما

جاءت ايضا في دراسته ان المدققين لا يمتلكون الخبرة الكافية ولا المعرفة الكافية بمعايير التدقيق، كما تختلف ايضا من ناحية تمتع المدققين خاصتا الخارجيين بالنزاهة والشفافية كما لا يلتزمون بأخلاقيات المهنة.

كما نجد ايضا اختلاف مع دراسة "امل سكور" فيما يتعلق بالعبارة المتعلقة بتوثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري حيث كانت اجابات افراد العينة بأنهم موافقون وبمتوسط حسابي (3.73 من أصل 5) اي هنا توثيق دوري لإجراءات التدقيق.

1-7 تحليل فقرات محور ادارة الموارد المالية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square) ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور ادارة الموازنات المالية قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلب ادارة الموارد المالية بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:

ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي	الاختبارات الإحصائية		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارة	رقم
	القيمة الاحتمالية	كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
04	0.00	54.46	0.767	4.072		4	13	52	28	تكرار	01 ضمان وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية
						4.1	13.4	53.6	28.9	نسبة%	
02	0.00	85.72	0.649	4.123		2	9	61	25	تكرار	02 مراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ موازنة سنوية، ادارة حسابات البنكية، كفاءة عمليات شراء والتعاقدات.)
						2.1	9.3	62.9	25.8	نسبة%	
01	0.00	30.45	0.629	4.175			12	56	29	تكرار	03 يتم التحقق من تكامل الأداء المالي في المديرية سواء فيما يتعلق بالعملاء الداخليين (الموظفون المجلس والاندية) او العملاء الخارجيون (الموردون والمستفيدون من الجمهور)
							12.4	57.7	29.9	نسبة%	
03	0.00	55.28	0.745	4.082		3	14	52	28	تكرار	04 وجود خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية (إعادة تخصيص وتوزيع الموارد غير المستخدمة)
						3.1	14.4	53.6	28.9	نسبة%	
	0.004	20.69	0.498	4.113							

جدول رقم (34) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الموارد المالية

من جدول رقم (34) يمكن استخلاص ما يلي:



- احتلت الفقرة الثالثة: "يتم التحقق من تكامل الأداء المالي في المديرية سواء فيما يتعلق بالعملاء الداخليين (الموظفون المجلس والاندية) او العملاء الخارجيون (الموردون والمستفيدون من الجمهور)" **المرتبة الاولى** بمتوسط حسابي يساوي (4.1753) وانحراف معياري قدره (0.6293)، قيمة اختبار كا2 تساوي (30.454) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، باعتبار المديرية لها عدد من الاطراف التي تربطهم علاقة معها خاصتا في الجانب المالي وتسهر على خدمتهم فمن واجبها التحقق الدائم والمستمر من ادائها وكذا حماية حقوق الاطراف الذين يتم تمويلهم عن طريقها

- احتلت الفقرة الثانية: "مراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ موازنة سنوية، ادارة حسابات البنكية، كفاءة عمليات شراء والتعاقدات....)" **المرتبة الثانية بمتوسط** حسابي يساوي (4.123) وانحراف معياري قدره (0.6496)، قيمة اختبار كا2 تساوي (85.722) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، فالإدارة لها مجموعة من المتطلبات والاجهزة وكذا المديرية باعتبارها ادارة لها ميزانية مقسمة الى ابواب ونفقات يجب تغطيتها وتقسيمها على احتياجاتها الضرورية وعدم اهمال الثانوية وهي تكميلية فلهذا وجب المراجعة الدورية للعمليات والقوائم المالية.

- احتلت الفقرة الرابعة: "خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية (إعادة تخصيص وتوزيع الموارد غير المستخدمة)" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (4.082) وانحراف معياري قدره (0.7454)، قيمة اختبار كا2 تساوي (55.289) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة تقوم المديرية بالاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية والتقنية أحسن استغلال ومراجعة الدورية هذا كله من اجل الوصول بها الى مراتب تستطيع بها تحقيق أهدافها.



- **احتلت الفقرة الاولى:** "ضمان وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية" **المرتبة الاخيرة** بمتوسط حسابي يساوي (4.072) وانحراف معياري قدره (0.7671)، قيمة اختبار كا2 تساوي (54.464) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدارسة، لأداء عمل مميز وجيد وتحقيق للمطالب المتزايدة وجب وجود خطة عمل واضحة وممنهجة وفقا لإجراءات تفصيله خاصتا فيما يتعلق بالجانب المالي.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (4.113) وبانحراف معياري قدره (0.4987) وان قيمة كا2 تساوي (20.691) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "ادارة الموارد المالية" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**) اي درجة الموافقة كبيرة.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- 01- يتم التحقق من تكامل الأداء المالي في المديرية سواء فيما يتعلق بالعملاء الداخليون (الموظفون المجلس والاندية) او العملاء الخارجيون (الموردون والمستفيدون من الجمهور).
- 02- مراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ موازنة سنوية، ادارة حسابات البنكية، كفاءة عمليات شراء والتعاقدات...).
- 03- خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية (إعادة تخصيص وتوزيع الموارد غير المستخدمة).
- 04- ضمان وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية.

ومن خلال هذه النتائج المتوصل اليها نجد مجموعة من الدراسات التي تتفق مع هذه الدراسة من بينهم دراسة كل من: **تريش حسينة وحسن احمد الشافعي** "يما يخص التحقق من التكامل المالي والمراجعة الدورية لها كما تحاول الادارة التأكد من اي غش حاصل لاتخاذ الاجراءات المناسبة، وهذا ما جاءت في اجابات افراد العينة "بموافق"، وكذا دراسة **محمد البشير بن عمر** " حيث يرى ان المجمع يرشد قراراته المالية ويعمل على تفعيلها وتطبيقها ومتابعة الاهداف المسطرة وهذا ما يؤدي الى تطبيق الحوكمة ومنه تحقيق الواجب اي وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية وهو ما اتفق مع عينة الدراسة في اجاباتهم بدرجة "موافق" بمتوسط حسابي (4.07) من اصل (5).



كما نجد ايضا مجموعة من دراسات التي توافقت مع هذه الدراسة منها: دراسة "خرخاش جميلة وسعود وسيلة" بالمراجعة الدورية للعمليات المالية في الحسابات البنكية وهو ما يتوافق في دراستنا وان نجاح تطبيق الحوكمة يسهم في إعداد تقارير مالية تتضمن بيانات ومعلومات مالية تتميز بالدقة، التماثل والملائمة وذلك في الوقت المناسب، ما يكسبها ثقة مستخدميها الخارجيين، خاصة المستثمرين، وكذا دراسة "نبيل قبيلي و خليدة عابي" من حيث المراجعة الدورية للسجلات والبيانات المالية مع تقديم التقارير حول ذلك وهذا ما جاءت به اجابة افراد العينة بحيث أجابوا بدرجة "موافق" ومتوسط حسابي قدره (4.12 من اصل 5)، كما توافقت ايضا من حيث التكامل المالي وهذا بالتحقيق المستمر له، لأنه لا يمكن ان يكتمل تطبيق الحوكمة مالم يتم تفعيل دور السلطات الرقابية، حيث تعمل دورا هاما في ضمان تطبيق الحوكمة وكذا مراقبة الملاءمة المالية.

وكذا دراستي كل من "امل سكور، زحاف صونيا" في النتيجة النهائية، حين ترى "امل سكور" بان كلما كانت الادارة المالية والموازنات جيدة دل ذلك على كفو الادارة والعاملين يتمتعون بالخبرة الكافية بالإضافة يدل هذا على وجود خطة محكمة وذات بعد استراتيجي واضح.

1-8 تحليل فقرات محور ادارة الموارد البشرية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square) ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور ادارة الموارد البشرية قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلبات ادارة الموارد البشرية بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية	
		تكرار	نسبة %	متوسط موافقة	متوسط موافقة	متوسط موافقة			كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05)	القيمة الاحتمالية
01	ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين	تكرار	42	39	8	5	3	0.993	77.38	0.00
		نسبة %	43.3	40.2	8.2	5.2	3.1			
02	تدريب وتطوير الكوادر البشرية وتأهيلهم لمناصب قيادية بالمديرية.	تكرار	32	44	15	6		0.858	35.82	0.00
		نسبة %	33.0	45.4	15.5	6.2				
03	وجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين	تكرار	8	48	28	13		0.830	39.94	0.00
		نسبة %	8.2	49.5	28.9	13.4				
04	تهتم المديرية براحة ورضا الموظفين وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على انجاز مهامهم	تكرار	13	53	15	15	1	0.937	79.75	0.00
		نسبة %	13.4	54.6	15.5	15.5	1.0			
05	تكرار	36	50	9	2		0.703	63.04	0.00	



						2.1	9.3	51.5	37.1	نسبة %	يتوفر لدى الموظف المهارة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمله وجه
04	0.00	42.34	0.777	3.979		3	21	48	25	تكرار	06 وجود نظام فعال لتلقي مقترحات وشكاوى الموظفين.
						3.1	21.6	49.5	25.8	نسبة %	
05	0.00	60.78	0.908	3.866	2	4	23	44	24	تكرار	07 يتفهم الموظفون في المديرية توجيهات الادارة العليا في التغيير والتطوير
						2.1	4.1	23.7	45.5	نسبة %	
	0.00	60.20	0.524	3.921							

جدول رقم (35) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الموارد البشرية

من جدول رقم (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- **احتلت الفقرة الخامسة:** "يتوفر لدى الموظف المهارة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمله وجه" **المرتبة الاولى** بمتوسط حسابي يساوي (4.2371) وانحراف معياري قدره (0.703) ، قيمة اختبار كا2 تساوي (63.041) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق بشدة)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى ان توفر المهارة والخبرة لدى الاداريين يساعدهم في انجاز اعمالهم ومهامهم على أكمل وجه، وبالتالي تحقيق الاهداف وتحسن الأداء.

- **احتلت الفقرة الاولى:** "ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين" **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي يساوي (4.1546) وانحراف معياري قدره (0.9931)، قيمة اختبار كا2 تساوي (77.381) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة الى ان اريحية الاداريين في العمل لشعورهم بالرضا لتكافؤ الفرص الترقية او المساواة في العمل والعدالة في الأوامر.

- **احتلت الفقرة الثانية:** "تدريب وتطوير الكوادر البشرية وتأهيلهم لمناصب قيادية بالمديرية" **المرتبة الثالثة بمتوسط** حسابي يساوي (4.051) وانحراف معياري قدره (0.858)، قيمة اختبار كا2 تساوي (35.825) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.



ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، تعمل المديرية باستمرار لتحسين مستوى الاداريين وتوفير عناصر الترقية مع توفي تدريب لائق يستطيعون به اداء عملهم بأريحية واكتسابهم الخبرات.

- احتلت الفقرة السادسة: "وجود نظام فعال لتلقي مقترحات وشكاوى الموظفين." **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.979) وانحراف معياري قدره (0.777)، قيمة اختبار كا2 تساوي (42.340) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، لتوفي العدالة والمساواة في العمل وضمان عدم ظلم اي فرد وجب توفير باب الحوار لتلقي الشكاوى والاطفاء سواء المقصودة او غيرها وهو ما هو معمول به في المديرية.

- احتلت الفقرة الاخيرة: "يتفهم الموظفين في المديرية توجيهات الادارة العليا في التغيير والتطوير" **المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي يساوي (3.866) وانحراف معياري قدره (0.908)، قيمة اختبار كا2 تساوي (60.784) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على خامس اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، دائما ما يوجد في المديرية تقارب بين الرئيس والمرؤوسين وتفاهم بينهم لأداء العمل بطريقة سلسة وكل بمسؤولياته وواجباتهم مع فتح باب الحوار حتى الى درجة ان تكون هذه العلاقات اخوية.

- احتلت الفقرة الرابعة: "تهتم المديرية براحة ورضا الموظفين وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على انجاز مهامهم" **المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي يساوي (3.639) وانحراف معياري قدره (0.9374)، قيمة اختبار كا2 تساوي (79.753) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الاخيرة وموافقة افراد الدارسة، لأداء العمل بطريقة جيدة وبأقصر وقت وجب توفير وسائل العمل وان تكون بيئة العمل ملائمة بمختلف اشكالها وهذا ما تهتم به المديرية بدرجة متفاهه حسب الامكانيات الموجودة.



- احتلت الفقرة الثالثة: "وجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين" المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي يساوي (3.525) وانحراف معياري قدره (0.830)، قيمة اختبار كا2 تساوي (39.948) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدراسة، هو ما تم ذكره سابقا لأداء العمل بطريقة جيدة وشكر كل مثابر في العمل وكل ملتزم به وجب تحفيزه سواء بطريقة معنوية او مادية تشجعه على الاستمرار وهذا ما هو معمول به في المديرية بشكل مقبول ولو بحسن نية.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.9219) وبانحراف معياري قدره (0.5244) وان قيمة كا2 تساوي (60.206) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "ادارة الموارد البشرية" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة كبيرة.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- 01- يتوفر لدى الموظف المهارة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.
- 02- ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين.
- 03- تدريب وتطوير الكوادر البشرية وتأهيلهم لمناصب قيادية بالمديرية.
- 04- وجود نظام فعال لتلقي مقترحات وشكاوى الموظفين.
- 05- يتقهم الموظفين في المديرية توجيهات الادارة العليا في التغيير والتطوير.
- 06- تهتم المديرية براحة ورضا الموظفين وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على انجاز مهامهم.
- 07- وجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين.

توافقت دراستنا في نتائجها مع دراسة كل من: "خليدة عابي عبد القادر بن سعدة ومديحة بخوش (2019)" في النتيجة النهائية للموارد البشرية في اعتماد الكفاءات والقدرات والموارد المتوفرة يعمل على وضع الحوكمة كمعيار في قبول واستمرارية العمل وتوفير العلاقات مع العملاء بكافة اصنافها وكذا دراسة كسنة امحمد وعثمانى احمد (2017) من خلال وضع الادارة لألية تستقبل فيها شكاوى واقتراحات الموظفين ومنه فان اجابة افراد العينة بدرجة "موافق" ومتوسط حسابي (3.97 من اصل 5) كما توافقت ايضا فيما يخص النتيجة النهائية بتوفر ادارة الموارد البشرية واجابات افراد العينة بدرجة الموافقة على جل العبارات.



وتوافقت مع دراسة كل من: "بن رجم ادريس" فحسبه يوجد نظام عمل جماعي تسوده الالفة والمحبة والعدالة في معاملة الموظفين اي راحتهم في العمل مما يسهم في نشر ثقافة الابداع والقيام بالأعمال على اكمل وجه، وكذا دراسة عثمانى احمد وكسنة محمد (2020) لحاجة المؤسسة لقياس مهارات وخبرات الافراد في المؤسسة للإفصاح عنها بما تتطلبه الوظيفة وهذا يدل على توفر المهارة الضرورية والخبرة للقيام بالمهام والوظائف الموكلة للإداري، ومع دراسة ابراهيم محمد جاسم و سرمد غانم صالح (2016) فتوصل الباحثان الى استخدام المنظمة لمواردها البشرية افضل استخدام وتوفر لهم مختلف الاحتياجات وتمتع اي انحرافات مما يعود عليها بفوائد ومزايا عديدة.

كما نجد اخر دراسة اتفقت معها دراسة "حسن احمد الشافعي" من حيث تقييم اداء العاملين بالمؤسسة وفق نظام عادل ومعايير محددة وواضحة بالإضافة الى وضع برامج تدريبية وتنمية ادارية للعاملين وهو ما يتفق مع دراستنا من حيث تدريب وتطوير الكوادر البشرية وكذا العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص.

في حين اختلفت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة كل من: "فرحي عبد العزيز" وذلك من خلال وجود مجموعة من المعوقات تؤثر في ادارة الموارد البشرية اي العنصر البشري منها ما هو خوف في فقدان المنصب و ضعف الرصيد المعرفي، زيادة الالعباء مما يترتب عليه بعض الالخطاء، ضعف البنية التحتية وغيرها منها ما هو (تقنية، ادارية، مالية وحتى بشرية)، وايضا دراسة بلبركاني ام خليفة (2015) فهي ترى ان المورد البشري لا يشعر بالعدالة والمساواة بالإضافة الى عدم تكافؤ الفرص بالإضافة الى المعاملات الغير المحفز لدعم البحث ومنه انعدام التحفيز اللازم وهذا عكس ما اجاب به افراد عينة الدراسة في اجاباتهم بدرجة "موافق" اي ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين ووجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين.

1-9 تحليل فقرات محور ادارة الاصول والممتلكات

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square) ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور ادارة الاصول والممتلكات قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلب ادارة الاصول والممتلكات بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:

رقم	العبرة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبرة من حيث المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	لا	غير موافق	غير موافق بشدة			كا 2 لحساب المطابقة مستوى معنوية (0.05) القيمة الاحتمالية	الاحتمالية	
01	الاستثمار الامثل للممتلكات المتاحة (مبنى/الاجهزة/ الادوات/.....) ومنع اتلافها (استغلالها بشكل غير مناسب) والصيانة الدورية لها.	43	40	14			4.299	0.709	15.73	0.00	01
		نسبة %	44.3	41.2	14.4						



05	0.00	20.88	1.212	3.319	10	15	21	36	15	تكرار	02	يتم اعادة استخدام بعض الموجودات من (مكاتب، اوراق، اجهزة حاسوب، سيارات، الخ) وذلك وفق خطة موضوعة
					10.3	15.5	21.6	37.1	15.5	نسبة %		
03	0.00	34.50	0.859	4.030		6	16	44	31	تكرار	03	وجود سياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك والتخزين والاتلاف.
						6.2	16.5	45.4	23.0	نسبة %		
04	0.00	72.36	0.721	4.000		4	13	59	21	تكرار	04	تتوافر الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف
						4.1	13.4	60.8	21.6	نسبة %		
02	0.00	86.22	0.631	4.299		2	3	56	36	تكرار	05	تتوافر في المديرية مقومات الامن والسلامة لسيرورة العمل
						2.1	3.1	57.7	37.1	نسبة %		
	0.00	71.12	0.538	3.989								

جدول رقم (36) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الاصول والممتلكات

من جدول رقم (36) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الاولى: "الاستثمار الامثل للممتلكات المتاحة (مبنى/الاجهزة/ الادوات/...)" ومنع اتلافها (استغلالها بشكل غير مناسب) والصيانة الدورية لها " **المرتبة الاولى** بمتوسط حسابي يساوي (4.299) وانحراف معياري قدره (0.7095)، قيمة اختبار كا2 تساوي (15.732) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، بتوفر في المديرية الوسائل المختلفة التي تساعد على اداء العمل الحث الدائم على حسن استغلالها.

- احتلت الفقرة الاخيرة: "تتوافر في المديرية مقومات الامن والسلامة لسيرورة العمل" **المرتبة الثانية بمتوسط** حسابي يساوي (4.299) وانحراف معياري قدره (0.6318)، قيمة اختبار كا2 تساوي (86.229) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق بشدة)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة هو تمتع المديرية بالسلامة والامن من اي تدخلات وهذا بفضل حراسها وفطنة عمالها مما يساهم في سيرورة العمل نحو الأفضل.



- احتلت الفقرة الثالثة: "وجود سياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك والتخزين والاتلاف" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (4.030) وانحراف معياري قدره (0.859)، قيمة اختبار كا2 تساوي (34.505) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، بتوفر الوسائل في المديرية وخاصة مع سياسات التقشف التي تشهدها البلاد في ظل الازمة وجب عليها ادارة المخزون والاستفادة القصوى من التجهيزات الموجودة.

- احتلت الفقرة الرابعة: "تتوافر الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف" **المرتبة الرابعة بمتوسط** حسابي يساوي (4.000) وانحراف معياري قدره (0.721)، قيمة اختبار كا2 تساوي (72.361) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**موافق**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على رابع اعلى ترتيب وموافقة افراد الدراسة، لأداء العمل داخل المديرية وجب توفير مجموعة من الاجهزة التي تساعد على العمل وكذا توفير ادوات من اقلام واوراق وغيرها مما يترتب عليها اداء العمل بسلاسة

- احتلت الفقرة الثانية: "يتم اعادة استخدام بعض الموجودات من (مكاتب، اوراق، اجهزة حاسوب، سيارات، الخ) وذلك وفق خطة موضوعة" **المرتبة الاخيرة** بمتوسط حسابي يساوي (3.319) وانحراف معياري قدره (1.212)، قيمة اختبار كا2 تساوي (20.887) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (**محايد**)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدراسة على العبارة، الى سياسات التقشف والمخزون الموجود والميزانية العامة المحددة وجب على المديرية عدم التبذير خاصة فيما يخص الاوراق والادوات المكتبية المهمة.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.989) وبانحراف معياري قدره (0.5380) وان قيمة كا2 تساوي (71.124) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "ادارة الاصول والممتلكات" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع



المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة كبيرة.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- 01- الاستثمار الامثل للممتلكات المتاحة (مبنى/الاجهزة/ الادوات/...) ومنع اتلافها (استغلالها بشكل غير مناسب) والصيانة الدورية لها.
- 02- تتوافر في المديرية مقومات الامن والسلامة لسيرورة العمل.
- 03- وجود سياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك والتخزين والاتلاف.
- 04- تتوافر الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف.
- 05- يتم اعادة استخدام بعض الموجودات من (مكاتب، اوراق، اجهزة حاسوب، سيارات، الخ) وذلك وفق خطة موضوعة.

ومن هاته النتائج نجد مجموعة من الدراسات تتفق مع هذه الدراسة من بينهم دراسة كل من: "تريش حسينة" حيث ان المدققون يعملون من اجل وضع خطط للاستفادة من الموارد المتاحة مع محاولة معرفة النقص الحاصل وهذا من اجل تداركه وذلك لان عدم ادراك هذا النقص في الموارد المتوفرة دلالة على ضعف المؤسسة وعدم قدرتها على الاصلاح مما يؤدي الى تهاوي المؤسسة وعدم قيامها بالمطلوب منها، وكذا دراسة "محمد البشير بن عمر" بحيث يرى ان الاستخدام الامثل للموارد المتاحة واستغلالها، يضمن فعالية القرارات المتخذة ويساهم في اختيار البديل الامثل وكذا دراسة "حسن احمد الشافعي" في توفر الاجهزة الضرورية للعمل مع الاستغلال الامثل للممتلكات والمحافظة عليها كما يرى ان القوانين ومختلف اللوائح الداخلية تعمل على تكريس الاستغلال الامثل لهته الاجهزة والتعامل معها، و دراسة "عزيز عبد الله طيب" من حيث وجود الامكانيات والمكونات اللازمة للعمل وتوفر كل الظروف لجلب هذه الاجهزة انما تتقصها خطة عمل يتم السير بها.

في حين اختلفت مع دراسة "غلامي نسيمة" من حيث بيئة العمل الداخلية وذلك من حيث الاستغلال الامثل للممتلكات والاجهزة وتوفرها بالشكل الكافي، كما لا توجد اي خطة لإعادة استغلال الموجودات.

10-1 تحليل فقرات محور ادارة الشفافية والمساءلة

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وقيمة (كاي تربيع Chi-Square) ومستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور ادارة الشفافية والمساءلة قصد معرفة مدى موافقة افراد العينة على هذا المحور، اي مدى توافر متطلب ادارة الشفافية والمساءلة بالإدارة الرياضية وداخل مديريات الشباب والرياضة فكانت النتائج في الجدول التالي:



رقم	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختبارات الإحصائية		ترتيب العبارة من حيث المتوسط الحسابي
		موقف بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			القيمة	الاحتمالية	
01	تجهيز المعلومات بشكل مفهوم وكاف، والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المديرية في نطاق الجهة المسموح بها	14	54	21	6	2	3.742	0.857	88.20	0.00	05
		نسبة%	14.4	55.7	21.6	6.2					
02	تقوم المديرية بكشف سياساتها وقراراتها والاجراءات التي تتبعها ومختلف عملياتها من هيكل داخلي والمسؤوليات وامور اخرى للجهات المخولة من لجان تدقيق وغيرها وذلك بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وبشكل ملائم ومنتظم	14	56	19	8		3.783	0.793	57.92	0.00	03
		نسبة%	14.4	57.7	19.6	8.2					
03	كل وحدة تنظيمية تقوم بمتابعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليها وإرسال تقارير دورية عن سير العمل لإدارة الاستراتيجية	38	41	16	2		4.185	0.781	42.58	0.00	01
		نسبة%	39.2	42.3	16.5	2.1					
04	كل ادارة / لجنة/ فريق عمل يقوم بقياس مؤشرات الاداء المطلوبة وإرسال النتائج إلى إدارة إستراتيجية بشكل دوري او سنوي	22	50	21	3	1	3.917	0.812	80.06	0.00	02
		نسبة%	22.7	51.5	21.6	3.1					
05	يتم الإفصاح عن اجتماعات مجلس الإدارة في التقارير السنوية والدورية	20	50	15	7	5	3.752	1.031	67.89	0.00	04
		نسبة%	20.6	51.5	15.5	7.2					
						3.876	0.583	41.17	0.00		

جدول رقم (37) التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة كا2 لاستجابات افراد العينة حول محور ادارة الشفافية والمساءلة

من جدول رقم (37) يمكن استخلاص ما يلي:

- احتلت الفقرة الثالثة: "كل وحدة تنظيمية تقوم بمتابعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليها وإرسال تقارير دورية عن سير العمل لإدارة الاستراتيجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي (4.185) وانحراف معياري قدره (0.781)، قيمة اختبار كا2 تساوي (42.588) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، على ان مديرية الشباب متنوعة المهام والمصالح ولربطها مع بعضها والتأكد من سيرورة العمل يكون عن طريق التقارير الدورية وغيرها من المعلومات المرسله فيما بينهم.



- احتلت الفقرة الرابعة: " كل ادارة / لجنة/ فريق عمل يقوم بقياس مؤشرات الاداء المطلوبة وارسال النتائج إلى ادارة إستراتيجية بشكل دوري او سنوي" **المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي يساوي (3.917) وانحراف معياري قدره (0.812)، قيمة اختبار كا2 تساوي (80.062) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثاني اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، دليل على قيام الادارة بأعمالها على أحسن وجه وقياسا لأدائها وجب ارسال تقارير دورية لمعرفة النقائص واصلاحها

- احتلت الفقرة الثانية: "تقوم المديرية بكشف سياساتها وقراراتها والاجراءات التي تتبعها ومختلف عملياتها من هيكل داخلي والمسؤوليات وامور اخرى للجهات المخولة من لجان تدقيق وغيرها وذلك بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وبشكل ملائم ومنتظم" **المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي يساوي (3.783) وانحراف معياري قدره (0.793)، قيمة اختبار كا2 تساوي (57.928) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على ثالث اعلى ترتيب وموافقة افراد الدارسة، الى ان الكشف على الامور المختلفة يعزز من عنصر الشفافية ولكن للجهة المخولة طبعا فكل في مكانه مع المحافظة على سرية المعلومات المهمة فقط للأمن والسلامة فهذا يعد من عنصر الامانة طبعا.

- احتلت الفقرة الخامسة: "يتم الافصاح عن اجتماعات مجلس الادارة في التقارير السنوية والدورية" **المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي يساوي (3.752) وانحراف معياري قدره (1.031)، قيمة اختبار كا2 تساوي (67.897) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة **(موافق)**، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة قبل الاخيرة وموافقة افراد الدارسة، وهذا بصفة ان مديرية الشباب والرياضة تدعم النوادي والجمعيات المختلفة وتسهر على حسن تطبيق القانون كما تساهمهم في مختلف الاجتماعات عن طريق ممثلين لها وجب الافصاح عنها في التقارير سنوية او الدورية والمصادقة عليها بالإجماع.

- احتلت الفقرة الاولى: "تجهيز المعلومات بشكل مفهوم وكاف، والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المديرية في نطاق الجهة المسموح بها" **المرتبة الاخيرة** بمتوسط حسابي يساوي (3.742) وانحراف



معياري قدره (0.857)، قيمة اختبار كا2 تساوي (88.206) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف عن التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق)، مما يدل ان هناك موافقة من قبل افراد العينة على هذه العبارة.

ويفسر الباحث سبب حصول هذه الفقرة على المرتبة الاخيرة وموافقة افراد الدراسة، الى ان مع توفر عصر المعلومات والتكنولوجيا وبحث الدائم عن المعلومة تسعى المديرية للكشف عن مختلف المعلومات سواء الموجهة للجمهور او الاطراف التي لهم علاقة معها وهذا دعما لعنصر الشفافية والافصاح اللذان هم من سمات الحوكمة.

وبشكل علم يمكن القول بان المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور يساوي (3.876) وبانحراف معياري قدره (0.5834) وان قيمة كا2 تساوي (41.175) ومستوى الدلالة (sig) يساوي (0.000) لذلك يعتبر محور "ادارة الشفافية والمساءلة" دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على ان التوزيع الملاحظ يختلف على التوزيع المتوقع، اي ان استجابات افراد عينة الدراسة تركزت في فئة استجابة واحدة على الاقل وهي درجة (موافق) اي درجة الموافقة كبيرة.

ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي

- 01- كل وحدة تنظيمية تقوم بمتابعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليها وإرسال تقارير دورية عن سير العمل لإدارة الاستراتيجية.
- 02- كل ادارة / لجنة/ فريق عمل يقوم بقياس مؤشرات الاداء المطلوبة وارسال النتائج إلى إدارة إستراتيجية بشكل دوري او سنوي.
- 03- تقوم المديرية بكشف سياساتها وقراراتها والاجراءات التي تتبعها ومختلف عملياتها من هيكل داخلي والمسؤوليات وامور اخرى للجهات المخولة من لجان تدقيق وغيرها وذلك بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وبشكل ملائم ومنتظم.
- 04- يتم الافصاح عن اجتماعات مجلس الادارة في التقارير السنوية والدورية.
- 05- تجهيز المعلومات بشكل مفهوم وكاف، والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المديرية في نطاق الجهة المسموح بها.

اتفقت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات في نتائجها فنجد منها: دراسة "براهمة كنزة ومحمد البشير بن عمر" توافقت في النتيجة النهائية بان المؤسسة تسعى لتحقيق الشفافية والحفاظ على علاقات مبنية على الثقة بينها وبين مختلف الاطراف ذات الصلة بالمؤسسة حيث تعمل على توفير اكبر قدر من المعلومات وبكل شفافية، وكذا دراسة "خرخاش جميلة وحسن احمد الشافعي" من حيث وضوح القوانين واللوائح والتزام بالإفصاح والشفافية وهذا اكدته اجابات افراد العينة في اجاباتهم بدرجة "موافق" اي ان المعلومات تجهز بالشكل الكافي ويتم الافصاح عنها وان



المديرية تقوم بكشف سياساتها وقراراتها والاجراءات المتبعة وفق القوانين المعمول بها، وايضا دراسة "نبيل قبيلي" في افصاح المؤسسة عن سياساتها وان كل وحدة تنظيمية تقوم بمتابعة المهام والمسؤوليات وارسال التقارير الدورية كما انها لا تتفق في النتيجة النهائية من حيث تطبيق عنصر الشفافية والمساءلة وذلك لأنها تكتفي بنشر تقرير سنوي فقط متعلق برقم الاعمال ولا يتضمن المعلومات التي يمكن ان يستفيد منها مختلف الاطراف ذات المصلحة بما في ذلك الهيئات الرقابة والاشراف.

ونجد ايضا دراسة كل من: "حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم" التي اتفقت مع دراستنا من حيث توافر الشفافية والافصاح داخل المؤسسات الرياضية في النتيجة النهائية وارجع ذلك الى وضع لوائح داخلية في ضوء لوائح العمل من اجل تحقيق الاهداف الموضوعية وتنظيم عمل جميع الاطراف ومسؤولياتهم، كما توافقت ايضا في نفس النتيجة مع دراسة "هشام بورمة" في تواجد شفافية عالية والتزام الادارة بعنصر الشفافية والمساءلة وانه يتم الافصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة كل من: "رحوي حسينة" فهي ترى ان القانون يعمل على تقريب الادارة من المواطن وينص على الشفافية والمساءلة خصتا فيما يتعلق بالشؤون المتعلقة بالمؤسسة، الا ان التطبيق شيء اخر فالقرارات غير قابلة للتنفيذ وانعدام الشفافية وان كان هناك جهاز رقابي ومتابعة التقارير فانه غالبا لامعنى له ولا تنفذ قراراته كما ان الاداريين والاعضاء لا يتمتعون بالخبرة الكافية التي تخدم فعلا مفهوم الشفافية والمساءلة ومنه اتت هذه الدراسة مخالفة لدراستنا في النتيجة العامة، وكذا دراسة "امل سكور" في النشر الدوري للتقارير كما اختلفت ايضا في النتيجة النهائية اي غياب عنصر الشفافية وهو ما يتعارض مع دراستنا، كما يرى "عزيز عبد الله طيب" في دراسة التي اختلفت معنا فيما يخص عنصر المساءلة بانها غائبة ويجب توجيهها دون تمييز للمركز الوظيفي عند حدوث الانحرافات في الأداء.

2- الاجابة على تساؤلات الدراسة:

1-2 الاجابة على التساؤل الاول: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير "الجنس"؟.

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق تبعا لمتغير الجنس والجدول رقم (37) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات درجات الاستبيان لكل من محور تطبيق الحوكمة ومحاور متطلبات الحوكمة (التخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد البشرية- ادارة الموارد المالية- ادارة الاصول والممتلكات- الشفافية والمساءلة - ادارة المخاطر - الهيكل التنظيمي)، وكذلك قيمة (T) ومستوى دلالتها تبعا لمتغير الجنس (ذكر- انثى) عند درجة حرية 96



الدالة	قيمة sig	قيمة T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاور الاستبيان
غير دال	0.451	1.392	0.479	4.0567	58	ذكر	تطبيق الحوكمة
			0.437	3.9231	39	انثى	
غير دال	0.167	0.854	0.552	3.968	58	ذكر	الهيكل التنظيمي
			0.446	4.058	39	انثى	
غير دال	0.119	2.142	0.490	3.864	58	ذكر	لتخطيط الاستراتيجي
			0.349	4.059	39	انثى	
غير دال	0.869	0.506	0.438	3.750	58	ذكر	ميثاق السلوكيات والاخلاق
			0.413	3.705	39	انثى	
غير دال	0.649	0.398	0.517	3.775	58	ذكر	ادارة المخاطر
			0.513	3.733	39	انثى	
غير دال	0.536	0.501	0.618	4.006	58	ذكر	التدقيق الداخلي والخارجي
			0.505	4.066	39	انثى	
غير دال	0.106	0.135	0.429	4.107	58	ذكر	ادارة الموارد المالية
			0.592	4.121	39	انثى	
غير دال	0.093	0.130	0.588	3.916	58	ذكر	ادارة الموارد البشرية
			0.149	3.930	39	انثى	
غير دال	0.427	0.077	0.577	3.986	58	ذكر	ادارة الاصول والممتلكات
			0.480	3.994	39	انثى	
غير دال	0.067	1.057	0.629	3.927	58	ذكر	ادارة الشفافية والمساءلة
			0.5047	3.800	39	انثى	
غير دال	0.245	0.286	0.389	3.909	58	ذكر	متطلبات الحوكمة
			0.294	3.930	39	انثى	

جدول رقم (38) اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق تبعا لمتغير الجنس

يتضح من الجدول رقم (38) ان القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) لمحور تطبيق الحوكمة وجميع محاور متطلبات الحوكمة (التخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد البشرية- ادارة الموارد المالية- ادارة الاصول والممتلكات- الشفافية والمسائلة - ادارة المخاطر- الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية للمتطلبات اكبر من (0.05) وحيث بلغت القيمة الاحتمالية (sig) لمحور تطبيق الحوكمة (0.451) في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig) لمحاور متطلبات الحوكمة بين (0.093 - 0.869)، اما الدرجة الكلية لمتطلبات ادارة المعرفة فقد بلغت القيمة الاحتمالية (0.245).

اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها تعزى لمتغير الجنس، وذلك ان متغير الجنس لا يؤثر في تطبيق الحوكمة في الادارة الرياضية وبمديرية الشباب والرياضة

ويرى الباحث في سبب عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث في تطبيق الحوكمة ومتطلباتها في تفعيل قانون المساواة بين الرجل والمرأة في الحقوق والواجبات في القانون الجزائري وكذلك حرص مديريةية الشباب والرياضة على تفعيل دورها في نمو وتطوير الإدارة.

وهذه النتيجة توافق مع ما توصلت اليه دراسة هشام بورمة (2017) بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول المدى الذي تلتزم فيه البنوك الاسلامية بتطبيق الحوكمة تعزى الى متغير الجنس.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الجنس".

2-2 الاجابة على التساؤل الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) والجدول رقم (39) بين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها باختلاف المسمى الوظيفي (ادارة عليا، ادارة وسطى، ادارة تنفيذية)

محاور الاستبيان	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة sig	الدلالة
تطبيق الحوكمة	ادارة عليا	24	4,047	0,590	0,373	0,690	غير دال
	ادارة وسطى	45	4,017	0,396			
	ادارة تنفيذية	28	3,941	0,460			
الهيكل التنظيمي	ادارة عليا	24	3,797	0,693	2,729	0,070	غير دال
	ادارة وسطى	45	4,060	0,454			
	ادارة تنفيذية	28	4,091	0,367			
التخطيط الاستراتيجي	ادارة عليا	24	4,104	0,460	2,159	0,121	غير دال
	ادارة وسطى	45	3,877	0,418			
	ادارة تنفيذية	28	3,910	0,463			
ميثاق لسلوكيات والاخلاق	ادارة عليا	24	3,614	0,511	1,262	0,288	غير دال
	ادارة وسطى	45	3,758	0,440			
	ادارة تنفيذية	28	3,790	0,300			
ادارة المخاطر	ادارة عليا	24	3,750	0,578	1,501	0,228	غير دال
	ادارة وسطى	45	3,680	0,533			
	ادارة تنفيذية	28	3,8929	0,401			
التدقيق الداخلي والخارجي	ادارة عليا	24	4,083	0,690	0,716	0,492	غير دال
	ادارة وسطى	45	4,071	0,469			
	ادارة تنفيذية	28	3,921	0,623			
ادارة الموارد المالية	ادارة عليا	24	4,104	0,482	0,353	0,703	غير دال
	ادارة وسطى	45	4,077	0,519			
	ادارة تنفيذية	28	4,178	0,489			
ادارة عليا	ادارة عليا	24	3,940	0,492	0,062	0,940	غير دال
	ادارة وسطى	45	3,930	0,498			



			0,604	3,892	28	ادارة تنفيذية	ادارة الموارد البشرية
غير دال	0,935	0,068	0,475	4,016	24	ادارة عليا	ادارة الاصول
			0,611	3,968	45	ادارة وسطى	والممتلكات
			0,474	4,000	28	ادارة تنفيذية	
غير دال	0,571	0,563	0,701	3,766	24	ادارة عليا	ادارة الشفافية
			0,514	3,906	45	ادارة وسطى	والمساءلة
			0,587	3,921	28	ادارة تنفيذية	
غير دال	0,857	0,154	0,451	3,888	24	ادارة عليا	متطلبات
			0,330	3,917	45	ادارة وسطى	الحوكمة
			0,300	3,943	28	ادارة تنفيذية	

جدول رقم (39) اختبار (One Way Anova) لمعرفة الفروق تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (39) ان القيمة الاحتمالية لاختبار (F) لمحور تطبيق الحوكمة وجميع محاور متطلبات الحوكمة (تخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد البشرية- ادارة الموارد المالية- ادارة الاصول والممتلكات- الشفافية والمسائلة- ادارة المخاطر - الهيكل التنظيمي) والدرجة الكلية للمتطلبات اكبر من 0.05، وحيث بلغت القيمة الاحتمالية (sig) لمحور تطبيق الحوكمة (0.690)، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig) لمحاور متطلبات ادارة المعرفة بين (0.070 - 0.940)، اما الدرجة الكلية لمتطلبات ادارة المعرفة فقد بلغت القيمة الاحتمالية (0.857).

اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويرى الباحث ان افراد عينة الدراسة وباختلاف المسمى الوظيفي حيث انهم يعملون في ذات البيئة وما تشمله من لوائح وانظمة وما تقدمه لهم من حوافز معنوية او مادية مما يقلل الفروق بين وجهات نظرهم حول تطبيق الحوكمة لديهم باختلاف المسمى الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة دراسة كل من لخضر لعروس (2017)، وسايح نوال (2016)، حسن احمد الشافعي (2009)، والتي نتجت عن دراستهم انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء العينة حول متطلبات تطبيق الحوكمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

بالمقابل خالفت هذه النتائج دراسة هشام بورمة (2017) اي توجد فروق ذات دلالة احصائية في التزام البنوك الاسلامية بتطبيق الحوكمة وذلك لصالح الادارة الوسطى.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

2-3 الاجابة على التساؤل الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير "سنوات الخدمة"؟

تم استخدام تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) والجدول رقم (40) بين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية وقيمة "F" ومستوى الدلالة لاستجابة افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها باختلاف سنوات الخدمة (من 1-5 سنوات، من 6 الى 10 سنوات، من 11 سنة الى 15 سنة، أكثر من 16 سنة)

محاور الاستبيان	مصدر التباين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة sig	الدلالة
تطبيق الحوكمة	من 1-5 سنوات	22	3,977	0,496	3,023	0,034	دال
	من 6 - 10 سنوات	30	3,821	0,514			
	من 11 - 15 سنة	28	4,112	0,366			
	أكثر من 16 سنة	17	4,176	0,393			
الهيكل التنظيمي	من 1-5 سنوات	22	4,129	0,329	2,331	0,079	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	30	3,914	0,494			
	من 11 - 15 سنة	28	3,877	0,606			
	أكثر من 16 سنة	17	4,210	0,505			
التخطيط الاستراتيجي	من 1-5 سنوات	22	3,947	0,412	1,750	0,162	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	30	3,811	0,443			
	من 11 - 15 سنة	28	3,982	0,305			
	أكثر من 16 سنة	17	4,107	0,631			
ميثاق لسلوكيات والاخلاق	من 1-5 سنوات	22	4,058	0,451	2,134	0,101	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	30	3,819	0,499			
	من 11 - 15 سنة	28	4,112	0,522			
	أكثر من 16 سنة	17	4,016	0,318			
ادارة المخاطر	من 1-5 سنوات	22	3,772	0,471	2,515	0,063	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	30	3,586	0,492			
	من 11 - 15 سنة	28	3,785	0,546			
	أكثر من 16 سنة	17	4,000	0,479			
التدقيق الداخلي والخارجي	من 1-5 سنوات	22	3,900	0,544	1,229	0,304	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	30	3,953	0,659			
	من 11 - 15 سنة	28	4,171	0,376			
	أكثر من 16 سنة	17	4,105	0,696			
ادارة الموارد المالية	من 1-5 سنوات	22	4,181	0,567	0,667	0,574	غير دال
	من 6 - 10 سنوات	30	4,008	0,566			
	من 11 - 15 سنة	28	4,160	0,415			
	أكثر من 16 سنة	17	4,132	0,406			
	من 1-5 سنوات	22	4,026	0,415			



دال	0,019	3,463	0,55984	3,6810	30	من 6 - 10 سنوات	ادارة الموارد البشرية
			0,52587	3,9898	28	من 11 - 15 سنة	
			,47317	4,1008	17	أكثر من 16 سنة	
دال	0,013	3,768	0,49944	4,0091	22	من 1-5 سنوات	ادارة الاصول والممتلكات
			0,62400	3,7400	30	من 6 - 10 سنوات	
			0,37402	4,1286	28	من 11 - 15 سنة	
			0,52859	4,1765	17	أكثر من 16 سنة	
دال	0,000	7,126	0,55526	3,9545	22	من 1-5 سنوات	ادارة الشفافية والمساءلة
			0,59581	3,5533	30	من 6 - 10 سنوات	
			0,47275	3,9143	28	من 11 - 15 سنة	
			0,48507	4,2824	17	أكثر من 16 سنة	
دال	0,007	4.245	0.28232	3.9977	22	من 1-5 سنوات	متطلبات الحوكمة
			0.36821	3.7852	30	من 6 - 10 سنوات	
			0.31898	4.0136	28	من 11 - 15 سنة	
			0.40065	4.1258	17	أكثر من 16 سنة	

جدول رقم (40) اختبار (One Way Anova) لمعرفة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول رقم (40) ان القيمة الاحتمالية لاختبار (F) لبعض محاور متطلبات الحوكمة (تخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد المالية-ادارة المخاطر- الهيكل التنظيمي)، حيث بلغ القيمة الاحتمالية (sig) للمحاور أكبر من 0,05، وتراوحت بين (0.063 - 0.547)

اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة في بعض محاور متطلبات الحوكمة (تخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد المالية-ادارة المخاطر- الهيكل التنظيمي) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

في حين يتضح من الجدول رقم (40) ان القيمة الاحتمالية لاختبار (F) لمحور تطبيق الحوكمة والمحاور المتبقية لمتطلبات الحوكمة (ادارة الموارد البشرية- ادارة الاصول والممتلكات- ادارة الشفافية والمساءلة) والدرجة الكلية للمتطلبات اقل من 0,05، وحيث بلغت القيمة الاحتمالية (sig) لمحور تطبيق الحوكمة (0.034)، في حين بلغت القيمة الاحتمالية (sig) لمحاور المتبقية لمتطلبات ادارة المعرفة بين (0.000 - 0.019)، اما الدرجة الكلية لمتطلبات ادارة المعرفة فقد بلغت القيمة الاحتمالية (0.007).

اي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول محور تطبيق الحوكمة والمحور الكلي لمتطلبات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

كما انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول (ادارة الموارد البشرية- ادارة الاصول والممتلكات- ادارة الشفافية والمساءلة) تعزى لمتغير سنوات الخدمة.



ويعزو الباحث هذه النتيجة الى كون معظم افراد المجتمع الدراسة لا يتمتعون بفترات كافية من الخبرة في العمل تؤهلهم للحكم الصحيح على الأمور، وكذلك ان ما نسبته تفوق 53 بالمئة حائزون على خبرة اقل من 10 سنوات، وكذلك ان قلة انعدام الدورات التدريبية الخاصة بالحوكمة ومتطلباتها سبب مباشر في وجود فروق لدى الاداريين ذوي الخبرة الادارية حديثي العهد بالعمل، وتبرز هذه النتيجة الى ان خدمة الاداريين في الغالب محدودة مما يجعلهم متفقيين وباختلاف سنوات خبرتهم في رؤيتهم لمختلف المتطلبات وكذا تطبيق للحوكمة.

وافقت هذه النتيجة دراسة هشام بورمة (2017) بانها توجد فروق ذات دلالة احصائية حول المدى الذي تلتزم فيه البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة لصالح الفئات الاقل خبرة على حساب الفئات الاكثر منها خبرة، كما توافقت ايضا دراسة سايج نوال (2016) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على تأثير دور المدقق في تحسين نظم الرقابة الداخلية وادارة المخاطر بما ينعكس على تجسيد حوكمة الشركات تعزى سنوات الخدمة.

بالمقابل خالفت مع كل من دراسة لخضر لعروس (2017)، تريش حسينة (2017)، كما تختلف ايضا مع دراسة سايج نوال (2016) بحيث لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على تأثير دور المدقق الداخلي في ادارة المخاطر وتجسيد متطلبات حوكمة الشركات تعزى لسنوات الخبرة.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

- ✓ "توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية للمتطلبات بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة".
- ✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول بعض متطلبات الحوكمة (ادارة الموارد البشرية- ادارة الاصول والممتلكات- ادارة الشفافية والمسائلة) بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول بعض متطلبات الحوكمة (تخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد المالية-ادارة المخاطر- الهيكل التنظيمي) بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

لمعرفة سبب الفروق ولصالح من، تم اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) التي توضح سبب الفروق الدالة احصائيا

محاور الاستبيان	مصادر التباين	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
تطبيق الحوكمة	5-1 10-6	0.155	0.610	غير دالة
	5-1 15-11	0.134	0.721	غير دالة
	5-1 ... أكثر من 16	0.199	0.524	غير دالة
	10-6 15-11	0.290	0.075	غير دالة
	10-6 .. أكثر من 16	*0.355	0.053	دالة
	15-11 ... أكثر من 16	0.064	0.967	غير دالة



غير دالة	0.078	0.345	5-1.....10-6	ادارة الموارد البشرية
غير دالة	0.994	0.036	5-1 15-11	
غير دالة	0.968	0.074	5-1 أكثر من 16	
غير دالة	0.100	0.308	15-11..... 10-6	
دالة	0.037	* 0.419	10-6 أكثر من 16	
غير دالة	0.891	0.111	15-11 أكثر من 16	
غير دالة	0.254	0.269	5-1.....10-6	ادارة الاصول والممتلكات
غير دالة	0.848	0.119	5-1 15-11	
غير دالة	0.747	0.167	5-1 أكثر من 16	
دالة	0.026	* 0.388	15-11..... 10-6	
دالة	0.032	* 0.436	10-6 أكثر من 16	
غير دالة	0.990	0.047	15-11 أكثر من 16	
دالة	0.043	* 0.401	5-1.....10-6	ادارة الشفافية والمساءلة
غير دالة	0.993	0.040	5-1 15-11	
غير دالة	0.235	0.327	5-1 أكثر من 16	
غير دالة	0.056	0.360	15-11..... 10-6	
دالة	0.000	* 0.72902	10-6 أكثر من 16	
غير دالة	0.120	0.36807	15-11 أكثر من 16	
غير دالة	0.128	0.21249	5-1.....10-6	متطلبات الحوكمة
غير دالة	0.998	0.01589	5-1 15-11	
غير دالة	0.655	0.12813	5-1 أكثر من 16	
غير دالة	0.061	0.22838	15-11..... 10-6	
دالة	0.008	*0.34062	10-6 أكثر من 16	
غير دالة	0.711	0.11224	15-11 أكثر من 16	

جدول رقم (41) اختبار المقارنات البعدية Multiple Comparisons (Scheffe) لمعرفة سبب الفروق

يتضح من الجدول رقم (41) ان سبب الفروق الدالة احصائيا في تطبيق الحوكمة ومتطلباتها باختلاف سنوات الخدمة (من 5-1 سنوات، من 6 الى 10 سنوات، من 11 سنة الى 15 سنة، أكثر من 16 سنة)، تعود الى الفرق بين الفئة العمرية لسنوات الاكبر (أكثر من 16 سنة) والفئة العمرية الاقل منها (من 6 الى 10 سنوات) في محاور الاستبيان الخاصة ب (تطبيق الحوكمة، ادارة الموارد البشرية، ادارة الاصول والممتلكات، ادارة الشفافية والمساءلة، الدرجة الكلية لمتطلبات الحوكمة) بفارق معنوية على التوالي (0.355، 0.419، 0.436، 0.729، 0.340)، حيث جاءت القيمة الاحتمالية على التوالي (0.053، 0.037، 0.032، 0.000، 0.008) وهي اقل من 0.05، وذلك لصالح الفئة الاكبر

في حين هنالك فرق معنوي بين الفئة العمرية من (1 الى 5 سنوات) والفئة العمرية (من 6 الى 10 سنوات) في محور الخاص بإدارة الشفافية والمساءلة بفارق معنوية 0.401 وقيمة احتمالية 0.043 وهي اقل من 0.05، وذلك لصالح الفئة الاصغر بينما مختلف الفئات الاخرى فهي غير دالة احصائيات.

وكذلك هنالك فرق معنوي بين الفئة العمرية من (6 الى 10 سنوات) والفئة العمرية (من 11 الى 15 سنوات) في محور الخاص بإدارة الأصول والممتلكات بفارق معنوية **0.388** وقيمة احتمالية **0.026** وهي اقل من **0.05**، وذلك لصالح الفئة الاكبر، بينما مختلف الفئات الاخرى فهي غير دالة احصائيات.

ونتيجة لكل هذا تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

✓ "توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية للمتطلبات بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الاكبر".

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول بعض متطلبات الحوكمة (ادارة الموارد البشرية- ادارة الاصول والممتلكات- ادارة الشفافية والمسائلة) بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الاكبر.

✓ "توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول محور إدارة الشفافية والمسائلة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأصغر والاكبر".

وعليه فانه من خلال ما سبق من النتائج نقبل الفرضية البحثية التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الفرد العينة حور محور تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية للمتطلبات بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأكبر. وكذلك نقبل الفرضية البحثية التي تنص على انه: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول بعض متطلبات الحوكمة (ادارة الموارد البشرية- ادارة الاصول والممتلكات- ادارة الشفافية والمسائلة) بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الاكبر.

كما نرفضها في بعض المتطلبات فنقول: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول بعض متطلبات الحوكمة (تخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد المالية- ادارة المخاطر- الهيكل التنظيمي) بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

2-4 الاجابة على التساؤل الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات الحوكمة (تخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد البشرية - ادارة الموارد المالية - ادارة الاصول والممتلكات- الشفافية والمسائلة- ادارة المخاطر - الهيكل التنظيمي) وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟.

2-4-1 هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين محور تطبيق الحوكمة ومحور الهيكل التنظيمي والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (42)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع
دال	0,000	0,470**	المتغير المستقل الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (42) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور الهيكل التنظيمي.

يبين الجدول رقم (42) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الهيكل التنظيمي وتطبيق الحوكمة يساوي (0.470)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة مع هشام بورمة (2017)، فيما يخص الجوانب المتعلقة بالإدارة ومدى التزاماتها ومن بينها الهيكل التنظيمي بغرض تطبيق حوكمة أفضل نابع من قيادة وادارة فعالة تعتمد على مساعدة الاداريين والموظفين في إظهار قدراتهم للوصول الى الاهداف المسطرة.

وتوافقت ايضا مع دراسة لخضر لعروس (2017) فيما يخص وجود علاقة طردية بين بأنظمة الرقابة الداخلية من بينها الهيكل التنظيمي ومكافحة مظاهر الغش كآلية من اليات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومنه ان ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوحه بالدرجة الكافية يساهم في تفشي مظاهر الغش مما ينعكس على تطبيق الحوكمة، ومع دراسة عزيز عبد الله الطيب (2018) تطابقت في ان تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات من خلال اعداد الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة يساهم في تحقيق تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية.

وانتفتت هذه الدراسة مع دراسة حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم (2017) فيما يخص نموذج مقترح لتطبيق الحوكمة بحيث يرى ان المؤسسات الرياضية تقوم بوضع هيكل تنظيمي لها وتعمل على تطويره بشكل يساعد على تحديد حجم الهرم التنظيمي، وبيان نطاق الاشراف للإدارات المختلفة، وتوضيح خطوط الاتصال حتي يساعد على تحيدي وكشف المشكلات والمعوقات التنظيمية بها، وكذا توافقت مع دراسة حسن احمد الشافعي (2009) الخاصة بمتطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين العربي والمصري حيث توصل لأهمية الهيكل التنظيمي ودوره الفعال والايجابي في تطبيق الحوكمة كأحد متطلباتها.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة."

2-4-2 هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين محور تطبيق الحوكمة ومحور التخطيط الاستراتيجي والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (43)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع المتغير المستقل
دال	0,000	0,481	التخطيط الاستراتيجي



الجدول رقم (43) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور التخطيط الاستراتيجي.

يبين الجدول رقم (43) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الحوكمة يساوي (0.481)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة وجبة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة تريش حسينة (2017) بدور المدققين في مراجعة الخطط الاستراتيجية وكذلك اكتشاف النقص الحاصل فيها وهذا كله من اجل تعديلها ومشاركتها وقبول الآراء والافكار مما يساهم في تطبيق حوكمة الشركات بشكل قوي، ومنه وجود علاقة بين التخطيط وتطبيق الحوكمة، ودراسة سعود وسيلة (2016) حيث تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدورها فيما يتعلق بالحوكمة من خلال القيام بعملية تقييم للأداء بصفة منتظمة، لكنها تكتشف بعض الانحرافات التي وجب وضع خطط تشغيله واستراتيجية لتفادي الوقوع في اي عواقب مما يؤدي الى تحسين الاداء بفعالية اكبر وهذا في رايه ان تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة يحسن من مستويات الاداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تطابقت ايضا مع دراسة عزيز عبد الله طيب (2018) في ان تطبيق الحوكمة بشكل فعال وجب وضع خطة استراتيجية متكاملة الابعاد وفق منظور متكامل في الجامعات السعودية لان الحوكمة ومتطلباتها اصبحت من القضايا الهامة في التعليم العالي والتي وجب وضع استراتيجية وخطة لتطبيقها اي ان تطبيقها خطة محكمة يؤثر في تطبيق الحوكمة، ودراسة هشام بورمة (2017) في ان البنوك ملتزمة بالخطط الموضوعة مما يؤدي الى تطبيق الحوكمة وهذا بالطبع بتكاتف جهود الاداريين والموظفين واطهار قدراتهم لتحقيق المبتغى.

ومع دراسة عبد الناصر ابراهيم نور واخرين (2019) في وجود علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة الجامعية وأظهرت ان تطبيق الحوكمة تتأثر بدرجة كبيرة بعناصر التخطيط الاستراتيجي في جامعة صلاح الدين - أربيل.

وكذا مع دراسة "ريما جورج سليلاطي" (2018) في مدى الربط بين الحوكمة (تطبيق) والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية بحيث توصلت الى ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والحوكمة اي ان الجامعات اللبنانية تطبق مفهوم الربط بين الحوكمة الجامعية والتخطيط الاستراتيجي على ارض الواقع.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة "طلال ناظم وفاضل عبد علي" بحيث توص الباحثان الى ان ابعاد التخطيط الاستراتيجي متوفرة لكنها لا تحتوي على اشارة او الاليات لتطبيق انظمة الحوكمة الالكترونية في جامعة واسط.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة"

2-4-3 هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ميثاق السلوكيات والاخلاق وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط **بيرسون** (Pearson) بين محور تطبيق الحوكمة ومحور ميثاق السلوكيات والاخلاق والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (44)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع المتغير المستقل
دال	0,000	**0.424	ميثاق السلوكيات والاخلاق

الجدول رقم (44) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ميثاق السلوكيات والاخلاق.

يبين الجدول رقم (44) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور ميثاق السلوكيات والاخلاق وتطبيق الحوكمة يساوي (0.424)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ميثاق السلوكيات والاخلاق وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة هشام بورمة (2017) من حيث التزام البنوك الاسلامية بتبني معايير اخلاقية وسلوكية كأحد تطبيقات الحوكمة المؤسسية تساهم في جودة العمل، ومحمد البشير بن عمر (2017) من خلال وجود علاقة بين عناصر الحوكمة من بينها السلوكيات والاخلاق وانعكاساتها على ترشيد القرارات المالية مما يؤدي الى الرفع وتحسين مستويات الاداء المالي، وكذلك وجود دليل اخلاقيات يحدد اخلاقيات عملية القرار واخلاقيات السلوك الشخصي، ومع دراسة غلاي نسيم (2017) من خلال وجود تأثير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على درجة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات عندما تتوفر الاولى هذا يسمح بتعزيز وجود الحوكمة في الشركات

توافقت ايضا دراستنا مع دراسة كل من رحوي حسينة (2018) في وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية معنوية بين مؤشرات الحوكمة من بينها عنصر الشفافية والاخلاق وبن التنمية المحلية في بلدية شتوان من وجهة نظر لجان الاحياء، ودراسة خليفة عابي (2016) فلقد توصلت الى ان المستفيدين من خدمات المراجعة في ظل آليات الحوكمة ومن بينها متطلبات السلوك الاخلاقي لديهم قبول أكثر لسياسات واجراءات الرقابة ضمن آليات الحوكمة ودورها في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية في الجزائر، ومع دراسة عزيزة عبد الله طيب (2018) في ان غياب متطلب السلوكيات والاخلاق في الجامعات السعودية ينعكس على التركيبة الاجتماعية، مما يؤدي الى انعدام تحمل المسؤولية والثقة الغائبة وتوفرها يؤدي الى سير العمل بطريقة سلسة والوصول الى الاهداف الموضوعية ويؤدي بالطبع الى تحقيق الحوكمة.

وكذا توافقت مع دراسة "ابتسام عليوش قريوع" (2018) فترى ان تطبيق الحوكمة اضحى حاجة ملحة الان وان الالتزام بالقيم واخلاقيات الاعمال يساهم في تعزيز الحوكمة وتطبيقها.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالاتي:

"توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ميثاق للسلوكيات والاخلاق وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة".

2-4-4 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميثاق ادارة المخاطر وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين محور **تطبيق الحوكمة ومحور ادارة المخاطر** والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (45)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع المتغير المستقل
دال	0.00	0,591**	ادارة المخاطر

الجدول رقم (45) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة المخاطر.

يبين الجدول رقم (45) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور ادارة المخاطر وتطبيق الحوكمة يساوي (0.591)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ادارة المخاطر وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة سايح نوال (2016) حيث تناولت ما مدى مساهمة التدقيق الداخلي في ادارة المخاطر، وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات الجزائرية، واكدت على وجود علاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة وهذا ما ينعكس بشكل ايجابي على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، ودراسة لخضر لعروس (2017) بحيث يشير الى ضرورة وجود ادارة المخاطر على مستوى المؤسسة فهو يعتبرها من آليات الحوكمة الواجب توفرها ووظيفتها تحديد مناطق الخطر ومحاولة التخفيف منها فهذا من شأنه المساهمة في مكافحة ورصد الغش ومخططاته.

كما توافقت ايضا مع دراسة براهيمة كنزة (2014) وحسب تصريح المعهد الامريكي للمدققين الداخليين بأهمية ادارة المخاطر في تطبيق حوكمة الشركات ودور المدقق الداخلي في ذلك لإضافة قيمة للشركة والعمل على تحقيق اهدافها، ومن خلال تقديم تأكيد معقول على ان المخاطر التي تواجه الشركة تدار بفعالية مما ينعكس على تجسيد الحوكمة، ودراسة امال سكور (2017) فمن خلال الدراسة الاحصائية تبين وجود اختلاف في تطبيق الحوكمة بين البنوك



العمومية والخاصة في الجزائر غير انها لا تنفي اهمية هذا التباين على مستوى ادارة المخاطر بين القطاعين ودلالته فهي تمارس بطريقة طبيعية في البنوك العمومية ومنه وجود علاقة بين ادارة المخاطر وتطبيق الحوكمة، وكذا دراسة **خرخاش جميلة (2018)** بانه هناك تأثير فعال لحوكمة الشركات على فعالية انظمة الرقابة وادارة المخاطر لدى البنوك التجارية وعلى القرارات التي يتم اتخاذها ومنه يتم تطبيق الحوكمة يسهم في تقادي الوقوع في المحذور والمخاطر المحدقة ويزيد من ثقة المتعاملين.

وانفقت ايضا مع دراسة **حسن احمد الشافعي وكريم محمد الحكيم (2017)** في النموذج المقترح لتطبيق الحوكمة فهو يرى ان ادارة المخاطرة ادارة تساهم في تقليل التوتر الناتج عن العمل الذي يستنزف طاقة الافراد بالمؤسسة فوجودها يسهم من تطبيق الحوكمة الرشيدة، ودراسة **كتفي خيرة (2016)** حيث ترى ان تطبيق الحوكمة امرا ضروري لإيجاد نظام رقابي فعال بشكل عام وتحسين ادارة المخاطر بشكل خاص، ومنه وجود علاقة بينهما.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ادارة المخاطر وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة".

2-4-5 هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدقيق الداخلي والخارجي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط **بيرسون (Pearson)** بين محور تطبيق الحوكمة ومحور التدقيق الداخلي والخارجي والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (46)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع المتغير المستقل
دال	0,000	0,416**	التدقيق الداخلي والخارجي

الجدول رقم (46) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور التدقيق الداخلي والخارجي.

يبين الجدول رقم (46) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور التدقيق الداخلي والخارجي وتطبيق الحوكمة يساوي (0.416)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التدقيق الداخلي والخارجي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة **لخضر لعروس (2017)** في وصوله الى نتيجة بان هناك علاقة بين موضوعية المدقق الداخلي والخارجي والتزامه بالمعايير والنصوص القانونية من جهة وبين مكافحة الغش في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة، اي وجود وظيفية التدقيق الداخلي او الخارجي وتمتعها بالموضوعية



واحترامها للقوانين المنصوص عليها يساهم في ازدهار المؤسسة ومكافحتها للغش، فانه في حالة وجود التدقيق كأحد متطلبات الحوكمة فانه يساهم في تطبيقها، ودراسة **سايح نوال** (2016) تطرقت الى مهنتي التدقيق الداخلي وحوكمة الشركات واهم الصعوبات التي تعقهما في البيئة الجزائرية وتوصلت الى ان التدقيق الداخلي يساهم وينعكس على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات، توافقت ايضا ومع دراسة **براهمة كنزة** (2014) والتي كانت تحت عنوان دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات داخل مؤسسة المحركات ولاية قسنطينة، حيث توصلت الى انعكاسات علاقة التدقيق الداخلي التكاملية مع وظيفة التدقيق الخارجي على حوكمة الشركات مما يساهم في تفعيلها ودعمها.

وتطابقت دراستنا ايضا مع دراسة **تريش حسينة** (2017) في توصلها الى نتيجة ان التدقيق الخارجي يساهم في تطبيق حوكمة الشركات ومنه لوجود علاقة طردية بينهما، و**خرخاش جميلة** (2018) من خلال ما توصلت اليه في الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي ولجان التدقيق في انجاح تطبيق الحوكمة والثقة التي يتم اكتسابها من طرف الاطراف ذات العلاقة، وكذا دراسة **خليدة عابي** (2016) في وجود ارتباط بين تطبيق الحوكمة والالتزام بمتطلبات لجان التدقيق والمراجعة حيث هناك تفاعل وتكامل ويؤدي كل طرف المهام والاليات المتوقعة منه في ظل حوكمة الشركات، وكذا مع **زحاف صونيا** (2018) في دراستها بحيث توصل في دراستها المتعلقة بأهمية الالتزام بمتطلبات الحوكمة للحد من التلاعب، وتوصلت الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للالتزام بمتطلبات الحوكمة من بينها التدقيق على ممارسة التلاعب بالأرباح وان تطبيق الحوكمة ومتطلباتها يقلل هذا التلاعب.

في حين اختلفت دراستنا مع دراسة **امال سكور** (2017) القائمة بدراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة بمحاورها من بينها التدقيق الداخلي وبين الاداء المالي في البنوك الجزائرية بعدم وجود علاقة.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التدقيق الداخلي والخارجي وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة"
2-4-6 هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الموارد المالية وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط **بيرسون** (Pearson) بين **محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الموارد المالية** والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (47)

المتغير التابع	المتغير المستقل	تطبيق الحوكمة	مستوى الدلالة (sig)	الدلالة
ادارة الموارد المالية		0,477**	0,000	دال

الجدول رقم (47) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الموارد المالية.

يبين الجدول رقم (47) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور ادارة الموازنات المالية وتطبيق الحوكمة يساوي (0.477)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد المالية وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة محمد البشير بن عمر (2017) تعبر الحوكمة عن النظام المتكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة أو الشركة ومراقبتها، بحيث توصل الباحث الى ان الحوكمة هي الدعم الاساسي للنهوض بأداء المؤسسة بصفة عامة، وذلك من خلال الانعكاسات التي تخلقها ودرجات تطبيقها على تحسين الاداء المالي والموازنات المالية بصفة خاصة، وخرخاش جميلة (2018) في دراستها بحيث توصلت الى ان تطبيق حوكمة الشركات يؤثر على فعالية انظمة الرقابة لدى البنوك التجارية الجزائرية وعلى ادائها المالي، ومع سعود وسيلة (2016) بوجود علاقة تبادلية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية واداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جانبها المالي اي ادارتها المالية مما يساهم في تقليل الانحرافات وتعزيز ثقة الاطراف ذات المصلحة معها.

وتوافقت ايضا مع كل من دراسة خليفة عابي (2016) بتوصلها الى هناك ارتباط قوي بين التطبيق السليم لحوكمة الشركات وبين جودة المراجعة للتقارير المالية، ونبييل قبلي (2017) بتوصله الى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة على الاداء المالي في شركات التامين الناشطة في الجزائر، وكذا توافقتها مع دراسة امل سكور (2017) توصلت الى نتيجة وجود نظام تشريعي في الجزائر يكفل الى حد مقبول تطبيق الحوكمة المؤسسية على مستوى البنوك مما ينعكس على ادارتها المالية وادائها المالي.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد المالية وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة".

2-4-7 هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الموارد البشرية والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (48)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع المتغير المستقل
دال	0,000	0,587**	ادارة الموارد البشرية

الجدول رقم (48) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الموارد البشرية.



يبين الجدول رقم (48) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور ادارة الموارد البشرية وتطبيق الحوكمة يساوي (0.587)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة ابراهيم محمد جاسم و سرمد غانم (2016) حيث اتى بحثه في محاولة لإعطاء فكرة اساسية عن كيفية اعتماد الحوكمة في مجال الموارد البشرية وتطبيقاتها، حيث توصل الى ان جودة واحترافية وشمولية مهارة تدقيق الموارد البشرية ذات اهمية لتحقيق استجابة الادارة لمبادئ الحوكمة في الموارد البشرية ومنه هناك علاقة كلما كانت ادارة الموارد البشرية ذات كفاءة كلما كان تحقيق للحوكمة وتطبيقاتها بشكل افضل، وكذا تطابقها مع دراسة بالبركاني ام خليفة (2015) كان اهتمام الباحثة حول دراسة التأثير المتبادل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية بحيث تبنت الذكاء الجماعي لتنشيط الركود على مستوى الاداري والبيداغوجي في الجامعة الجزائرية وتنمية الموارد البشرية على المستوى الفردي والجماعي، حيث يعتبر هذا نموذج يعزز التفاعل بين الحوكمة والموارد البشرية والتأثير المتبادل بينهما، و دراسة عثمانى احمد و كسنة محمد (2020) المتطابقة معها بحيث توصل الباحثان من خلال دراستهما الى ان تطبيق نظام حوكمة المؤسسات يفرض مستوى معين من الإفصاح عن المعلومات يساعد المسيرين والاطراف الاخرى باتخاذ القرار المناسب بشكل عام واعطاء رؤية واضحة عن الموارد البشرية وتكاليفها بشكل خاص في مؤسسة نفعال فرع الجلفة، ومنه وجود علاقة تفاعلية بين تطبيق الحوكمة والموارد البشرية، كما توصل ايضا الى ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على الإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية.

وتوافقت ايضا مع كل من دراسة كسنة امحمد و عثمانى احمد (2017) يأتي البحث لمحاولة اعطاء فكرة اساسية عن كيفية تجسيد حوكمة المؤسسات وتطبيقاتها اعتمادا على الموارد البشرية الوصول بنتيجة هناك اثر ذو دلالة احصائية لتنمية الموارد البشرية على تجسيد (تطبيق) حوكمة المؤسسات، ودراسة عبد القادر بن سعدة و ديحة بخوش (2019) توصل الى ان هناك اثر ذو دلالة احصائية بين تفعيل حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي بالإضافة الى تأكيد على ضرورة تبني منظمات الاعمال وتطبيق حوكمة الموارد البشرية يعود بالنفع على الموارد البشرية وتعظيم عوائد الاستثمار مما يحقق اهداف المنظمة.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

" توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الموارد البشرية وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة".

2-4-8 هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الاصول والممتلكات وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الاصول والممتلكات والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (49)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع المتغير المستقل
دال	0,000	0,430**	ادارة الاصول والممتلكات

الجدول رقم (49) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الاصول والممتلكات.

يبين الجدول رقم (49) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور ادارة الاصول والممتلكات وتطبيق الحوكمة يساوي (0.430)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة الاصول والممتلكات وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة **غلاي نسيمه** (2015) توصلت الباحثة الى ان هناك علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية في بعدها المتعلق بالبيئة الداخلية اي (توفير الوسائل والتجهيزات وغيرها) وتطبيق حوكمة الشركات فعند توفر الاولى هذا يسمح تعزيز وجود الحوكمة في الشركات، وكذلك دراسة **عزيز عبد الله طيب** (2018) من حيث تفعيل والاستفادة المثلى من الامكانيات والممتلكات والتجهيزات ومختلف الوسائل لدى الجامعات السعودية يعود بتطبيق للحوكمة الرشيدة بتصورها الاستراتيجي، ودراسة **تريش حسينة** (2017) المتطابقة مع دراستنا بحيث توصلت الدراسة الى مدى معرفة الادارة بالنقص الحاصل في الشركة المتعلق بالمواد الاولية والتجهيزات وذلك لإدراكهم بان نقص المواد الأولية والمعدات الاساسية اللازمة لتسيير نشاط الشركة، وعدم قدرة الشركة على اصلاحها، او توفيرها يشكل مؤشرا مهما لضعف قدرة الشركة على الاستمرار وعلى تطبيق الحوكمة

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

" توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين ادارة الاصول والممتلكات وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة".

2-4-9 هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل الارتباط **بيرسون** (Pearson) بين **محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الشفافية والمساءلة** والنتائج محصل عليها في الجدول رقم (50)

الدلالة	مستوى الدلالة (sig)	تطبيق الحوكمة	المتغير التابع المتغير المستقل
دال	0,000	0,527**	ادارة الشفافية والمساءلة

الجدول رقم (50) يبين معامل الارتباط بين عبارات محور تطبيق الحوكمة ومحور ادارة الشفافية والمساءلة.



يبين الجدول رقم (50) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور ادارة الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة يساوي (0.527)، وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كل من دراسة **براهمة كنزة** (2014) بحيث ترى ان ما نسبته 63% من عينة الدراسة تسعى لتحقيق الشفافية كما تسعى المؤسسة الى تطبيق حوكمة الشركات، وكذا دراسة **رحوي حسينة** (2018) التي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مؤشر الشفافية والمساءلة وبين التنمية المحلية وبين تطبيق معايير الحوكمة المحلية الرشيدة في بلدية شتوان من جهة نظر لجان الاحياء، ودراسة **محمد البشير بن عمر** (2017) بصفة عامة توصل الى استنتاج ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الثلاثة تحسين الأداء المالي في المجمع ومبادئ الحوكمة منها الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة.

وتوافقت دراستنا ايضا مع كل من دراسة **خرخاش جميلة** (2018) فتوصلت الى اهمية الافصاح والشفافية في الالتزام بمبادئ الحوكمة وتطبيقها وعلى تفعيل انظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك الجزائرية، كما انه ليس هناك اتفاق حول مفهوم الحوكمة، وانما هناك اتفاق على ان تطبيقها يعزز من كفاءة اداء المؤسسة والبنوك التجارية، ودراسة **هشام بورمة** (2017) الذي توصل في دراسته الى انه هناك التزام البنوك الاسلامية بالجزائر بمبدأ الافصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات بوزن نسبي 84 بالمئة ومنه هناك التزام بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية وعليه وجود علاقة بين الشفافية وتطبيق الحوكمة، اما دراسة **نبيل قبلي** (2017) المتوافقة معه ايضا فحسب رايه بانه لا يكتمل تطبيق الحوكمة الا بتطبيق مبدا المساءلة في مختلف مستويات المؤسسة، فتهدف الشركة الى من خلال تطبيق هذا المبدأ الى كشف الحقائق وحل مشاكل الذين يستفيدون من الشركة وعندهم مصالح معها، ومنه فاعن الوصول الى المعلومات وفق مبدا الشفافية والافصاح يعتبر عنصرا مهما ايضا في تطبيق الحوكمة المؤسسية في شركات التامين، فكل واحد يكمل الاخر فتطبيق الحوكمة متعلق بالمساءلة وكذا الشفافية والافصاح، اما **حسن احمد الشافعي** و**كريم محمد الحكيم** (2016) من خلال النموذج المقترح للحوكمة في المؤسسات الرياضية توصل الى ان الشفافية والافصاح يساهمان في تطبيق الحوكمة، و**عزيز عبد الله طيب** (2018) من خلال الدراسة التحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية توصل الى نموذج مقترح بوضع خطة استراتيجية تقوم على تطبيق الحوكمة عن طريق متطلباتها كعنصر المساءلة الذي يجب ان يكون دون تمييز للجاء او المركز الوظيفي او غيره.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل السابق كالآتي:

"توجد علاقة موجبة قوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة".

وخلاصة لهذا المحور قمنا بحساب معامل الارتباط **بيرسون** (Pearson) بين **متطلبات الحوكمة وتطبيق الحوكمة** فكانت النتائج في الجدول رقم (51)



المحور	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
الهيكل التنظيمي	0,470**	0,000
التخطيط الاستراتيجي	0,481**	0,000
ميثاق للسلوكيات والاخلاق	0.424**	0,000
ادارة المخاطر	0,591**	0,000
التدقيق الداخلي والخارجي	0,416**	0,000
ادارة الموارد المالية	0,477**	0,000
ادارة الموارد البشرية	0,587**	0,000
ادارة الاصول والممتلكات	0,430**	0,000
ادارة الشفافية والمساءلة	0,527**	0,000
متطلبات الحوكمة	0.664**	0,000

جدول رقم (51): معامل الارتباط بين متطلبات الحوكمة وتطبيق الحوكمة

بين الجدول رقم (51) ان معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمتطلبات الحوكمة وتطبيق الحوكمة يساوي (0.664) وان القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين متطلبات الحوكمة وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة.

وتطابقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عزيز عبد الله طيب (2018) عند قيامه بدراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية والذي اشار الى انها اساس النجاح.

ومنه تكون الاجابة على التساؤل الرابع كالاتي

" توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الحوكمة وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة".

3- استنتاجات عامة:

فيما يلي سيتم استعراض اهم نتائج البحث التي خلص اليها الباحث بعد عمليات تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة والوقوف على واقع الحوكمة ومتطلباتها في الادارة الرياضية، وسنقسم هذه النتائج الى أربع محاور وذلك على النحو التالي:

3-1 مستوى تطبيق الحوكمة:

كان مستوى تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الإداريين والموظفين بمديريات الشباب والرياضة لولايات (البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف) فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.002



ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:

- وجود ميثاق اخلاقي او مدونة سلوك تتضمن اهم القيم والمبادئ التي يلتزم بها جميع العاملين بالمديرية وتوضح ما ينبغي تجنبه.
 - يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية في تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الادارة واللجان والادارة التنفيذية والدنيا وعلاقة كل منهما بالآخر.
 - يساعد الحكم الراشد على تحقيق أهداف المديرية.
 - يحرص الموظفون على ان تكون المديرية مكان يعمل على نشر الافكار وتبادلها للمعلومات وتفاعلها.
 - العلاقات التعاونية لدى المديرية تتيح تبادل الخبرات والمعلومات مع المديریات والادارات الأخرى.
 - تساهم المديرية بإقامة وتوفير محطات لتعزيز التواصل مع جميع المستفيدين من خدماتها.
 - وجود توصيف وظيفي (محتوى او غرض مرتبط بالوظيفة) واضح ومحدد لجميع العاملين بالمديرية مع حسن اختيار المديرين التنفيذيين واعضاء الإدارة.
 - يتم الاستفادة من مختلف التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاهداف مع الالتزام بتفعيل قيمة المساءلة والنزاهة على كل المستويات.
 - تشارك المديرية في المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التكوينية بما يساهم في اكتساب الحوكمة ونشر ثقافتها بين العاملين.
 - وجود خطة واضحة لتطبيق الحوكمة (الحكم الراشد) وتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
 - توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال وانشطة المديرية مع تقاسم ومشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل جيد او الذي ليدهم مصلحة معها.
 - تتوفر في مديريةية أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية.
 - تعطي المديرية الأولوية للحوكمة الادارية مما يساهم في كفاءة اعضاء مجلس الادارة وإدراكهم الكامل لهذا المفهوم.
 - يتم تداول مصطلح الحوكمة الرشيدة بشكل مقبول داخل المديرية.
- 2-3 توافر متطلبات تطبيق الحوكمة:**

تفاوت في مستوى توافر **متطلبات تطبيق الحوكمة بمديریات الشباب والرياضة**، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل هذه المتطلبات كالتالي:

1-2-3 مستوى الهيكل التنظيمي: 4.004

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:



- العمل في إطار هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للمديرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- امكانية ادارة الموارد المتاحة التي من شأنها ان تنمي المديرية وتطورها.
- انتشار نمط العمل الجماعي في فرق العمل.
- وجود نظام تفويض الصلاحيات يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم قيادية
- تبني الادارة عمليات التطوير والمراجعة والاشراف على استراتيجيات العمل وتقييم اداء الإدارات.
- يوجد هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل يسمح بالعمل الجيد.
- لدى المديرية هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات.

3-2-2 مستوى التخطيط الاستراتيجي: 3.94

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحساب:

- تلتزم المديرية بالتخطيط المستمر لتطوير اداءها.
- الاهتمام الكافي بدراسة الامكانيات المالية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة عند قيام بتخطيط الاستراتيجي.
- تقوم الادارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الادارات للحصول على الآراء وملاحظات قبل إقرارها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير واضحة لضبط جودة الخدمات مقدمة.
- تقوم الادارة بمراجعة الآراء والمقترحات والملاحظات قبل اقرار الخطة الاستراتيجية النهائية.
- تتوزع مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي على الادارات الاعلا.

3-2-3 مستوى ميثاق السلوكيات والاخلاق: 3.99

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:

- هل تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل.
- هل تحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل وقت الدخول والخروج.
- تشعر بتعزيز قيم الانتماء والولاء للمديرية.
- تساهم في تحديد القيم الرئيسية للمديرية.
- تركز المديرية على ثقافة النزاهة والمساءلة والاستقامة والشفافية والتعامل العادل.
- تقدم مصلحة المديرية على المصلحة الشخصية.
- هل تعتقد ان الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بانضباطك في العمل.

3-2-4 مستوى ادارة المخاطر: 3.75

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:



- تحديد الأولويات والموارد اللازمة للوقاية من المخاطر.
- حصر المخاطر المحتملة وكيفية ادارتها وتقييمها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- حصر المخاطر التي تتعرض لها المديرية سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية.
- وجود خطة لإدارة المخاطر بالمديرية يتم مراجعتها وتدقيقها وتحديثها باستمرار.
- تمتلك المديرية نظام انذار مبكر للتحكم في مختلف المخاطر.

3-2-5 مستوى التدقيق الداخلي والخارجي: 4.03

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:

- هناك التزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم المديرية.
- يتم تحقيق الاهداف واتباع التعليمات والقوانين بشكل صحيح داخل المديرية.
- يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة.
- وجود فريق مؤهل ذي صلاحيات لمراقبة العمليات الرئيسية للوحدات التنظيمية والتدقيق في مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.
- يتم توثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري.

3-2-6 مستوى ادارة الموارد المالية: 4.11

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:

- يتم التحقق من تكامل الأداء المالي في المديرية سواء فيما يتعلق بالعملاء الداخليون (الموظفون المجلس والاندية) او العملاء الخارجيون (الموردون والمستفيدون من الجمهور).
- مراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ موازنة سنوية، ادارة حسابات البنكية، كفاءة عمليات شراء والتعاقدات...).
- وجود خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية (إعادة تخصيص وتوزيع الموارد غير المستخدمة).
- ضمان وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية.

3-2-7 مستوى ادارة الموارد البشرية: 3.92

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:

- يتوفر لدى الموظف المهارة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.
- ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين.
- تدريب وتطوير الكوادر البشرية وتأهيلهم لمناصب قيادية بالمديرية.
- وجود نظام فعال لتلقي مقترحات وشكاوى الموظفين.



- يتفهم الموظفون في المديرية توجيهات الادارة العليا في التغيير والتطوير.
- تهتم المديرية براحة ورضا الموظفين وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على انجاز مهامهم.
- وجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين.

3-2-8 مستوى ادارة الاصول والممتلكات: 3.98

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:

- الاستثمار الامثل للممتلكات المتاحة (مبنى/الاجهزة/ الادوات/...) ومنع اتلافها (استغلالها بشكل غير مناسب) والصيانة الدورية لها.
- تتوافر في المديرية مقومات الامن والسلامة لسيرورة العمل.
- وجود سياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك والتخزين والاتلاف.
- تتوافر الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف.
- يتم اعادة استخدام بعض الموجودات من (مكاتب، اوراق، اجهزة حاسوب، سيارات، الخ) وذلك وفق خطة موضوعة.

3-2-9 مستوى ادارة الشفافية والمساءلة: 3.87

ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي:

- كل وحدة تنظيمية تقوم بمتابعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليها وإرسال تقارير دورية عن سير العمل لإدارة الاستراتيجية.
- كل ادارة / لجنة/ فريق عمل يقوم بقياس مؤشرات الاداء المطلوبة وارسال النتائج إلى إدارة إستراتيجية بشكل دوري او سنوي.
- تقوم المديرية بكشف سياساتها وقراراتها والاجراءات التي تتبعها ومختلف عملياتها من هيكل داخلي والمسؤوليات وامور اخرى للجهات المخولة من لجان تدقيق وغيرها وذلك بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وبشكل ملائم ومنظم.
- يتم الإفصاح عن اجتماعات مجلس الادارة في التقارير السنوية والدورية.
- تجهيز المعلومات بشكل مفهوم وكاف، والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المديرية في نطاق الجهة المسموح بها.

3-3 العوامل الشخصية لعينة الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير الجنس.



- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة ومتطلباتها بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول بعض متطلبات الحوكمة (تخطيط الاستراتيجي- ميثاق السلوكيات والاخلاق- التدقيق الداخلي والخارجي- ادارة الموارد المالية-ادارة المخاطر- الهيكل التنظيمي) بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول تطبيق الحوكمة والدرجة الكلية للمتطلبات بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الاكبر."
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول بعض متطلبات الحوكمة (ادارة الموارد البشرية- ادارة الاصول والممتلكات- ادارة الشفافية والمسائلة) بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الاكبر.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول محور إدارة الشفافية والمسائلة بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأصغر والاكبر"
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد العينة حول محور ادارة الاصول والممتلكات بمديريات الشباب والرياضة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح الفئة الاكبر وكذا لصالح الفئة 11-15 سنة.

3-4 العلاقة بين متطلبات الحوكمة وتطبيقها:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات الحوكمة وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.664
- تفاوت مستوى العلاقة بين متطلبات الحوكمة (الهيكل التنظيمي، تخطيط الاستراتيجي، ميثاق السلوكيات والاخلاق، التدقيق الداخلي والخارجي، ادارة الموارد البشرية، ادارة الموارد المالية، ادارة الاصول والممتلكات، الشفافية والمسائلة، ادارة المخاطر) وتطبيق الحوكمة بمديريات الشباب والرياضة، بدرجة ارتباط لكل من هذه العلاقات كالتالي:

- العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتطبيق الحوكمة: **0.470**
- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الحوكمة: **0.481**
- العلاقة بين ميثاق للسلوكيات والاخلاق وتطبيق الحوكمة: **0.424**
- العلاقة بين ادارة المخاطر وتطبيق الحوكمة: **0.591**
- العلاقة بين التدقيق الداخلي والخارجي وتطبيق الحوكمة: **0.416**
- العلاقة بين ادارة الموارد المالية وتطبيق الحوكمة: **0.477**



- العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وتطبيق الحوكمة: **0.587**
- العلاقة بين ادارة الاصول والممتلكات وتطبيق الحوكمة: **0.430**
- العلاقة بين ادارة الشفافية والمساءلة وتطبيق الحوكمة: **0.527**

4- اقتراحات

بناءً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة والتسيير وهو متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الإدارة الرياضية، ولمعالجة نقاط الضعف والقصور تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- أ- إعادة النظر والاعتبار لبعض القوانين التي تقصي خريجي معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في مختلف الاطوار (ليسانس - ماستر - دكتوراه) باعتبارهم شريك فعال في الميدان الإداري والرياضي لما يزخرون به من معارف وأفكار ونشاطات حيوية تسمح لهم قبل غيرهم بالمشاركة والاندماج داخل هذه الإدارات (مديريات الشباب والرياضة، وزارة الشباب والرياضة، نوادي...الخ) مما يسهل عمل الحوكمة وينتج عنه تحقيق اهداف العامة للإدارة، علما انهم متمكنين من ميدانهم وهذا ناتج عن الكم المعرفي الذي تلقوه طيلت مساهم التكويني لمدة 8 سنوات فأكثر (ليسانس 3 سنوات - ماستر 2 سنتين - دكتوراه 3 سنوات فما فوق)، وهذا ينتج عنه تقلل الجهد والتكاليف واهداف المال العام على مديريات الشباب والرياضة والإدارات الرياضية بمختلف اشكالها الناتج عن التريصات التي تقام في مدة متفاوتة وبعضها لا تسمن ولا تغني من جوع
- ب- اعادة الاعتبار للإداريين داخل المديريات باعتبارهم راس المال الفكري واساس النجاح الاداري وذلك من خلال:
 - ❖ البحث عن خريجي معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتوظيفهم لسد النقص الناتج عن التأطير وتقليل الجهد على الإداريين والموظفين الذين يشكون من هذا الامر.
 - ❖ استثمار طاقات الموظف وقدراته المتنوعة والعمل على تنميتها، وتحفيزه لإبداء آرائه والعمل على اشراكه في صنع القرارات المختلفة.
 - ❖ حل كل المشاكل المتعلقة بالإداريين والابتعاد عن تضارب المصالح، والحفاظ على حقوق الاطراف والمساهمين من متطوعين وغيرهم مما يضمن بقاهم، وتحسن أدائهم.
 - ❖ العمل على توفير متطلبات الاداري التي تساعد على اداء مهامه وتنمية معارفه، كالأجهزة المختلفة والادوات الضرورية للعمل، وغيرها من الامور الأخرى.
 - ❖ تحقيق الامان والاستقرار الوظيفي وضمان حقوق الموظف التي تنص عليها القوانين واللوائح والأنظمة.
- ت- تعزيز التواصل المشترك بين العاملين بالمديرية واعادة الثقة بينهم، وذلك على النحو الاتي:
 - ❖ تنظيم فعاليات تواصل دورية ومستمرة بين الادارة العليا والاداريين وكذا الموظفين في لقاءات رسمية وغير رسمية لتبادل الآراء والتجارب والافكار ومعالجة المشكلات من ناحية، ولتخفيف حدة التوتر وتطوير العمل من ناحية.



- ❖ تطبيق القانون على كافة الموظفين دون استثناء، وذلك فيما يتعلق بحقوقهم المادية والادارية والصلاحيات الممنوحة لهم.
- ❖ السهر والعمل على قيام بتوعمه واتفاقيات بين مديريات الشباب والرياضة ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تقوم على توظيف الخريجين وكذا نشر العلم والمعرفة بين الإداريين والموظفين مع التعرف أكثر على نوعية التكوين الممتاز لدى الطلبة الذي يتلقوه مختلف الاطوار
- ت- تحلي الإداريين والعمال بالروح الاخلاقية والنزاهة والشفافية والتفاني في العمل يزيد من مردودية المديرية ويحسن الاداء، وكذا اعتماد مدونة لقواعد واخلاقيات الممارسة المهنية.
- ث- العمل على المحافظة على السير الحسن في عملية التقييم واتخاذ القرارات التي من شأنها ان تساهم في ترشيد وتفعيل القرارات بأنواعها.
- ج- العمل على وضع معايير لممارسة مهنة التدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني في الجزائر.
- ح- العمل على نشر الوعي وثقافة الحوكمة (الحكم الراشد) لدى كافة الإداريين والموظفين والمجتمعات الرياضية وكذا وسائل الاعلام مع تبادل المعلومات والخبرات مع معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية عن طريق عقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورشات العمل التدريبية، فإذا ما أدرك المجتمع ان الحوكمة تمثل خط دفاع الاول ضد اي فساد فسوف يحاول تطبيقها وارساء قواعدها.
- خ- اقامة الندوات والايام الدراسية المتعلقة بمفهوم الحوكمة الرياضية، بشرط الاتبقى محصورة في الجامعات او قاعات المؤتمرات وان لا تمس فقط النخبة المثقفة من المجتمع، وانما يجب تبسيط الموضوع أكثر ليمس كافة المجتمع الرياضي وغيره باختلاف مستويات التعليمية والثقافية والخبرات والعمل على استفادة اكثر من الناتج الذي تنتجه معاهد STAPS في هذا الشأن.
- د- وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافئات يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجع العاملين على توليد افكار جديدة تساهم في رفع المستوى المعرفي داخل المديرية ورفع مستوى الأداء.
- ذ- اعادة هيكلة العمليات وتبسيط الاجراءات لتحقيق السرعة في الانجاز وذلك بالتركيز على الجودة وسرعة الخدمة كأولوية رئيسية، دون التقيد بالأنظمة الجامدة والمزاجيات الشخصية.
- ر- اجراء دراسات مختلفة حول معوقات تطبيق الحوكمة وذلك من اجل القضاء على البيروقراطية الادارة وتشجيع العمل واعطاء لكل حق حقه خاصا فيما يتعلق بمصالح الاطراف المختلفة منها معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة كمثال.



ز- العمل على الزامية تطبيق وتطوير الحكم الراشد وميثاقه في جميع المؤسسات الرياضية وانشاء لجنة تعمل على مراقبة تطبيقه.

س- الابتعاد عن الاعمال الورقية والبيروقراطية والاعتماد على التكنولوجيات في نشر المعلومات، وبناء منظومة عمل متطورة، وكذا تشجيع الشفافية في نشرها، وذلك على النحو الاتي:

❖ استغلال فضاءات التواصل الاجتماعي التي تسهل عمل الاطراف ذات العلاقة مع المديرية ويساهم في نشر المعلومة بشكل أسرع وبطريقة شفافة.

❖ السعي والعمل على بناء قاعدة بيانات مركزية بين المديرية المختلفة ومعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية حول ربوع الوطن وهذا يساهم في نشر الافكار العمل والخبرات بشكل سلس والاستفادة القصوى من بعضها مما ينعكس على المواطن وعلى تنمية القطاع الرياضي في الولاية.

❖ تشكيل فريق عمل متفرغ ومتخصص في الحوكمة الالكترونية وفي التصاميم والبرمجة مع حوسبة المراسلات الداخلية والخارجية بما يضمن المحافظة على المخزون المعلوماتي.

ش- استحداث مراكز متخصصة تهتم بقضايا الحوكمة ودعم عمليات الشفافية والافصاح، وكذا اعتماد ميثاق وطني قابل للتطبيق على البيئة الجزائرية والرياضية مع اعتماد اليات مراجعة واضحة لهذا الميثاق بما يحافظ على مواكبة التطورات العالمية والمحلية.

ص- وعلى غرار بعض الدول المتقدمة في مجال الحوكمة، لابد من السلطات القائمة على المجال الرياضي اصدار دليل يتضمن اليات ومتطلبات الحوكمة ووضع خطة استراتيجية لتطبيقها بشكل واسع خاصتا في مجال الادارة العمومية لما لها علاقة باكتشاف المواهب الشابة والنهوض بالميدان الرياضي نحو الأفضل.

ض- كما لا يكتمل تطبيق الحوكمة في الجزائر مالم يتم تفعيل دور السلطات الرقابية، حيث تلعب هذه الاخيرة دورا هاما في ضمان تطبيق الحوكمة من متطلبات ومبادي ومحاربة الفساد والبيروقراطية وحفظ حقوق كل الاطراف المترابطة (خريجي معاهد STAPS نموذجا).

و- إرساء حوكمة متجددة من اجل مزيد من الأداء والشفافية ومواصلة أخلقة الحياة العامة ومكافحة الفساد

5- الافاق المستقبلية للدراسة

- ✓ اجراء دراسات مماثلة للحوكمة مع ادخال متغيرات اخرى في الدراسة.
- ✓ دراسة معوقات تطبيق الحوكمة في الادارات الرياضية.
- ✓ دراسة حالة او أكثر لإحدى التجارب الناجحة في تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية.
- ✓ دراسة متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير وزارة الشباب والرياضة.
- ✓ دراسة متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير المنشآت الرياضية.



- ✓ دراسة محددات الحوكمة وانعكاساتها على قيمة المؤسسة الرياضية.
- ✓ دراسة مقارنة بين بعض التجارب الناجحة وواقع الحوكمة الرياضية في الجزائر.
- ✓ دراسة أثر الحوكمة على المؤسسات الرياضية بالجزائر.
- ✓ دراسة الحوكمة المتجددة وعلاقتها بأخلفة الحياة العامة في المؤسسات الرياضية

خلاصة

من خلال هذا الفصل تمكنا من إعطاء القيمة العلمية لنتائج أفراد العينة وكذا مناقشتها وتحليلها لمعرفة أهم الجوانب المتدخلة في هذه العملية والخروج باستنتاج لكل فرضية من فرضيات الدراسة.

كما ضم هذا الفصل نتائج الاستبيان الخاصة بمديرية الشباب والرياضة لولاية (البويرة، المسيلة، برج بوعرييج، سطيف) الذي أردنا من خلاله التعريف بمتطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الادارة الرياضية حيث لاحظنا من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان التي كانت بطريقة دقيقة وعلمية حيث تم تفرغ هاته النتائج ومعالجتها بطريقة إحصائية، والتي وجدنا من خلالها أن ان هناك تطبيق لمتطلبات الحوكمة داخل مديريات الشباب والرياضة قيد الدراسة.

وفي الأخير، نأمل أن تكون الدراسة قد استوفت أكبر جانب من متطلبات البحث العلمي والمنهجية العلمية، كما نأمل أن تكون قد قدمت قيمة مضافة للبحث العلمي في مجال الادارة الرياضية وحول متطلبات الحوكمة الموضوع الذي يبقى مجالاً خصباً وواسعاً.

البيبليوغرافيا:



أ- باللغة العربية.

اولا: قائمة المصادر.

ثانيا: قائمة المراجع.

ثالثا: المجلات والمنشورات العلمية.

رابعا: الرسائل والاطروحات العلمية.

خامسا: شبكة المعلومات الدولية (الانترنات).

ب- قائمة المراجع باللغة الاجنبية.



أ- باللغة العربية

اولا: قائمة المصادر

- القرآن الكريم.
- الحديث النبوي الشريف.

ثانيا: قائمة المراجع:

1. ابراهيم محمود، عبد المقصود. حسن، أحمد الشافعي (2003). القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية. (ط1). الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة.
2. إبراهيم محمود، عبد المقصود. حسن، أحمد الشافعي (2007). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية وتطبيقاتها. (ط1). دار الوفاء.
3. ابراهيم، عبد الرحمن الطحيس (1986). العلاقات الإنسانية في العمل " الرياض: مؤسسة الممتاز للطباعة والتجليد.
4. إبراهيم، عبد المقصود. حسن، أحمد الشافعي (2003). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية "نظريات الإدارية وتطبيقاتها". (ط 1). الإسكندرية. مصر: دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر.
5. ابراهيم، محمود. عبد المقصود حسن. أحمد، الشافعي (2003). إدارة المنافسات والبطولات والدورات الرياضية . الإسكندرية: دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر.
6. أبو شيخة، نادر أحمد (2011). التنظيم وأساليب العمل. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. احمد الشريف (2018). الرياضة والحوكمة التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي
8. أحمد حلمي، جمعة (2005). مدخل إلى التدقيق الحديث. الطبعة الثانية. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. أحمد على، خضر (2012) الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
10. أحمد يوسف عريقات وآخرون (2011). المفاهيم الإدارية الأساسية "النظرية والتطبيق". عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
11. أحمد، حلمي جمعة (2000). المدخل الحديث لتدقيق الحسابات. (ط1). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
12. أحمد، حلمي جمعة (2009). تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة. (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. أحمد، خضر (2012) حوكمة المؤسسات. (ط1). الاسكندرية. مصر: دار الفكر الجامعي.
14. أحمد، صقر، عاشور (1989). السلوك الإنساني في المؤسسات. بيروت: الدار الجامعية
15. احمد، فتحي أبو كريم (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة. (ط1). عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

16. احمد، فتحي. (2015). مبادئ الادارة الالكترونية. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
17. أحمد، ماهر (2004). الإدارة: المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
18. أحمد، ماهر (د ت). دليل المديرين في كيفية إعداد الخطط والسياسات والاستراتيجية. القاهرة: دار المعارف.
19. أحمد، ماهر. وآخرون (2002). الإدارة مبادئ ومهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
20. أحمد، ماهر (2013). ادارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. أحمد، يوسف دودين (2014). منظمات الأعمال المعاصرة" الوظائف والإدارة". (ط1). عمان. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
22. اخوار، رشيد. عالية، خلف (2006). المساءلة والفعالية في الادارة التربوية. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
23. أشلوك، تشاندا. شلبا، كبرا (2002). إستراتيجية الموارد البشرية. ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
24. أفيناش، ديكسيت (1998). تربية نادر وإدريس التل: صنع السياسات الاقتصادية منظور علم سياسة تكاليف الصفقات. عمان. الأردن: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
25. الامين العام للأمم المتحدة الاستعراض الاستراتيجي للمرافق الدورة 69 البند 132 تقرير من قرار الجمعية العامة 67/248 سنة 2015 م
26. أمين عبد العزيز، حسن (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن العشرين. دار الطباعة.
27. إيمان، عبد المحسن زكي (2009). الحكومة الالكترونية" مدخل إداري متكامل. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
28. ايناس، رافت. مأمون، شومان (2011). إستراتيجيات التسويق وفن الإعلان. العين. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
29. إيهاب نظمي إبراهيمي (2009). التدقيق القائم على مخاطر الأعمال حداثة وتطور. (ط1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
30. ايهاب، جلال (2011). الادارة الالكترونية. مصر: المكتب العربي الحديث.
31. برفين، جوبتا. أحمد، العربي (2008). الإبداع في القرن 21. (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
32. بسام بن عبد الله، البسام. (2016). الحوكمة في القطاع العام. المملكة العربية السعودية: الادارة العامة للطباعة والنشر المملكة العربية
33. بشير، العلاق (2008). مبادئ الإدارة. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
34. بشير، العلاق. وآخرون (1999) استراتيجيات التسويق. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
35. بلال خلف، السكارنة (2010). التخطيط الإستراتيجي. (ط1). عمان: دار المسيرة.
36. بهاء الدين، سمير علام (2009). أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية. دراسة تطبيقية بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري.
37. بوداود، عبد اليمين (2014). متطلبات الاحتراف الرياضي. الجزائر العاصمة: الدار الوطنية للكتاب.

38. بوداود، عبد اليمين. (2010). مناهج البحث العلمي في تقنيات النشاط البدني الرياضي. (ط1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
39. بوداود، عبد اليمين. عطاء، الله احمد. (2009). المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية. (ط1). الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية .
40. بوسنة، محمود. (2007). علم النفس القياس المبادئ الأساسية. (د ط). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية
41. بيزان، حنان الصادق (2006). نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية. رؤية مستقبلية.
42. تعريفات
43. تيرس، عوديشو. (2013). الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق. العراق: الاكاديمية الاولمبية العراقية
44. جلال إبراهيم العبد (2003). مقدمة في نظم المعلومات الادارية المفاهيم الاساسية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة
45. جلال، إبراهيم العبد (2003). إدارة الأعمال" مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين- وظائف الإدارة-المهارات الإدارية". مصر: دار الجامعة الجديدة.
46. جمال الدين، محمد المرسي. وآخرون (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي". الإسكندرية: الدار الجامعية.
47. جمعة، احمد حلمي (2009). المدخل الى التدقيق والتأكد الحديث الإطار الدولي "ادلة ونتائج التدقيق". (ط1). الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
48. جميل، أحمد توفيق (1999). إدارة الأعمال "مدخل وظيفي". الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
49. جميل، أحمد توفيق (2002). إدارة الأعمال مدخل وظيفي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
50. جواد، شوقي ناجي (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال :منظور كلي. (ط1). والتوزيع. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر.
51. جودت، بني جابر (2001). علم النفس الاجتماعي. (ط1). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
52. جون، دسوليفان (2004). الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي. مجلة الاصلاح الاقتصادي مركز المشروعات الدولية الخاصة.
53. جون، سوليفان. آخرون، ترجمة، سمير كريم (2009). حوكمة المؤسسات في القرن الحادي والعشرين. مركز المشروعات الدولية الخاصة. واشنطن. ط03.
54. جيهان، عبد المعز الجمال. (2014). المراجعة وحوكمة الشركات. العين. الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
55. حاكم محسن الربيعي. حمد عبد الحسين راضي (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطر. (ط1). الاردن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
56. حاكم، محسن، الربيعي (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطر. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع

57. حامد، الحرفة (1980). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز. بيروت: دارالعربية للموسوعات
58. حريم، حسين محمود (2006). تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي واجراءات العمل. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
59. حسام الدين، غضبان (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. (ط1) عمان. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
60. حسام، العربي(2010).التخطيط الإداري. عمان. الأردن: دار أسامة.
61. حسن احمد، الشافعي. (2000). الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية التخطيط. عمان. الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة
62. حسن احمد، الشافعي. (2009). الحوكمة في التربية البدنية والرياضية. الاسكندرية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
63. حسن، شلتوت. حسن، معوض (1996). التنظيم والإدارة في التربية الرياضية. القاهرة. مصر: دار الكتاب الحديث.
64. حسن، كريم (2004). مفهوم الحكم الصالح في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
65. حسين حسين، البيلاوي. سلامة عبد العظيم، حسين. (2007). إدارة المعرفة في التعليم. (ط 1). الاسكندرية: دار الوفاء.
66. حسين، الحسن (2011). الإدارة الالكترونية. الخصائص -المفاهيم -المتطلبات. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
67. حسين، حريم (2006). مبادئ الإدارة الحديثة" النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة". (ط1). عمان. الأردن: دار الحامد للنشر.
68. حسين، عثمان. محمد، عثمان (2007). أصول علم الإدارة العامة. (ط1). بيروت: منشورات لحلي الحقوقية.
69. حسين، محمد الحسن (2011). الإدارة الإلكترونية" المفاهيم-الخصائص-المتطلبات". الأردن: مؤسسة الورلق للنشر.
70. خالد أمين، عبد الله (2007). علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
71. خالد محمد، بني حمدان. وائل محمد، ادريس (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان. الأردن: دار اليازوري.
72. خالد محمد، بني حمدان. وائل محمد، إدريس (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"منهج معاصر". عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
73. خلف عبد الله، الوردات. (2017). دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA. (ط1). الوراق للنشر والتوزيع

74. درة، عبد الباري إبراهيم. وجودة، محفوظ أحمد (2012). الأساسيات في الإدارة المعاصرة" منحى نظامي". (ط2). عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
75. ديوان الفتوى والتشريع. (2017). الحوكمة والاداء المؤسسي في القطاع العام. فلسطين
76. ذوقان، عبيدات، عبد الرحمان، عدس. (2009). الإحصاء الاستدلالي. الجزائر: دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع
77. رأفت، حسين مطير (2010). آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات. الجامعة الإسلامية. قسم المحاسبة. مصر.
78. رافدة، الحريري(2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. عمان: دار الفكر.
79. ربحي مصطفى، عليان. عثمان غنيم. (2009). اساليب البحث العلمي اسس النظرية والتطبيق العلمي. (ط4). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
80. الرحاحلة، عبد الرزاق سالم (2010). نظرية المنظمة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
81. رسلان، علاء الدين (2012). التطوير التنظيمي. دمشق. سوريا: دار مؤسسة رسلان.
82. رشيد، زرواتي. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. قسنطينة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية
83. روبرت، مولر. (2019). دليل المسؤول التنفيذي لحوكمة تقنية المعلومات. (محمد احمد، عبد الله حسن كامل. ترجمة) المملكة العربية السعودية: مركز البحوث والدراسات
84. زاي محمد هاشم (1989). إدارة الموارد البشرية. (ط2). القاهرة: جامعة التكوين
85. زكريا الدوري وآخرون (2010). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. الأردن: دار اليازوري.
86. زيد، منير عبوي (2006). التنظيم الإداري. مبادئه وأساسياته. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
87. زيد، منير عبوي. سامي، محمد. وآخرون. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. (ط1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
88. سالم بن سالم بن حميد الفليتي (2010). حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان. الاردن. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع
89. سامان، عكاب الجاني. علي حسين، الحسناوي (2014). الإدارة والتنظيم في التربية البدنية الرياضية. مكتبة المجتمع. (ط1). عمان: العربي للنشر والتوزيع.
90. سامح عبد المطلب، عامر. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. (ط1). عمان. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
91. سامي، محمد الوقاد. لؤي، محمد وديان. (2010). تدقيق الحسابات. (ط1). الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
92. سعيد علي، الراشدي. (2007). الادارة بالشفافة. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
93. سعيد، سالم (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

94. سعيد، سليمان. مخاطر الأعمال والرقابة الداخلية. جمعية المجمع العربي للمحاسبين الأردنيين. الاردن.
95. سعيد، علي الراشدي. (2007). الادارة بالشفافية. (ط1). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
96. سيد محمد، جاد الرب (2005). تنظيم وإدارة منظمات الأعمال" منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر". الإسماعيلية: مطبعة العشري.
97. السيد، البحيري (2006). تخطيط المؤسسات التعليمية. القاهرة: عالم الكتب.
98. صالح عبد الرضا، رشيد. احسان دهش، جلاب (2007). الإدارة الإستراتيجية" مدخل تكاملي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
99. صلاح الدين، عبد الباقي (2002). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
100. صلاح، عبد القادر النعيمي(2008). الإدارة. الأردن: دار اليازوري.
101. صندوق تطوير واقراض البلديات. دليل معدل لسياسة واجراءات الاصول الثابتة. رام الله: شركة مركز الهندسة والتخطيط
102. طارق عبد العال، حماد (2005). حوكمة الشركات. المفاهيم. المبادئ. التجارب. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
103. طارق، سويدان. فيصل عمر، بشراجيل (2006). صناعة القائد. (ط 4). الرياض: مكتبة جرير.
104. طارق، عبد العال حماد حوكمة الشركات (2007). شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات). مصر: الدار الجامعية
105. طالب علاء فرحان، إيمان شيحاني المشيداني (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. (ط1). الأردن. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
106. الطائي يوسف، حليم. العبادي، هاشم فوزي (2015). إدارة الموارد البشرية" قضايا معاصرة في الفكر الإداري". عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
107. طلق، عوض الله السواط. وآخرون (2007). الإدارة العامة" المفاهيم-الوظائف-الأنشطة". (ط3). السعودية: دار حافظ للنشر.
108. عامر ابراهيم، قنديلجي. (2012). منهجية البحث العلمي. (د ط). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
109. عباس علي (2004). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
110. عبد الباري، إبراهيم. درة، محفوظ. أحمد، جودة (2012). الأساسيات في الإدارة المعاصرة" منحى نظامي". (ط2). عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
111. عبد الحميد شرف (1996). البرامج في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: مركز الكتاب للنشر
112. عبد الحميد، بن الشيخ الحسين (2008). تحليل المنظمات. قسنطينة. الجزائر: دار بهاء الدين للنشر والتوزيع.
113. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (ط1). مصر: مجموعة النيل العربية.

114. عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي (2009). إدارة الموارد البشرية "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية". جمهورية مصر العربية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر.
115. عبد الرزاق، بن حبيب (2000). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
116. عبد الرزاق، بن حبيب (2006). اقتصاد وتسيير المؤسسة. (ط3). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
117. عبد الرزاق، بن حبيب (2009). اقتصاد وتسيير المؤسسة. (ط4). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
118. عبد السلام، أبو قحف (2001). محاضرات في السلوك التنظيمي. بيروت: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
119. عبد الصبور، عبد القوى علي المصري (2012). التنظيم القانوني لحوكمة الشركات. مكتبة القانون والاقتصاد. الرياض.
120. عبد العزيز صالح، بن حبتور (2007). الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير. (ط 2). عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
121. عبد العزيز صالح، بن حبتور (2004). الادارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير. دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة.
122. عبد العزيز، حسن. (2009). الإدارة المتميز للموارد البشرية تميز بلا حدود. (ط1). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
123. عبد العزيز، دغيم. رنا، التونجي (2011). حوكمة الشركات في الأسواق المالية الناشئة بين الإلزام والتطبيق الطوعي " حالة سوق دمشق للأوراق المالية ". منشور في مروة أحمد. وآخرون. الأزمة المالية العالمية والآفاق المستقبلية. الجزء الثاني. الأردن: الطبعة الأولى. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
124. عبد العزيز، صالح بن حبتور (2004). الإدارة الإستراتيجية "إدارة جديدة في عالم متغير". (ط1). عمان. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
125. عبد الفتاح عبد الحميد، المغربي. رمضان فهيم، غربية (2006). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
126. عبد الحليم كراجة وآخرون، (2006). الإدارة المالية (أسس، مفاهيم، تطبيقات). (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
127. عبد الله، خبابة (2014). تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية. الاسكندرية.
128. عبد الله، عبد الكريم، عبد الله (2009). الحوكمة والإدارة الرشيدة. أداة الإصلاح وإرادة التطوير في المنطقة العربية. (ط1). بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.
129. عبد الوهاب، نصر علي. شحاته، السيد شحاته (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الدار الجامعية. الاسكندرية.
130. عبد، اللطيف، المودني. (2013). الديناميات المحلية وحكامه الدولة. المغرب: مطبعة افريقيا الشرق
131. عبيد سعد، المطيري (2004). مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة تحديات وقضايا معاصرة. دار المريخ. المملكة العربية السعودية.

132. العتيبي، ضرار. الحواري، نضال. خريس، إبراهيم (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
133. عثمان، محمد، غنيم (1999). التخطيط أسس ومبادئ عامة. عمان. الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
134. عدنان بن حيدر، درويش (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. اتحاد المصارف العربية. مصر.
135. العصا، احمد. (2007). حوكمة الشركات في سوق فلسطين للأوراق المالية ترف أم ضرورة ملحة. مجلة سوق امال الفلسطيني، (2)
136. عصام الدين، أحمد إباضة (2011). العولمة المصرفية. مصر: دار النهضة العربية.
137. عصام، بدوى (2001). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية. (ط1). القاهرة: دار الفكر العربي.
138. عطا الله، وارد خليل (2008). محمد عبد الفتاح عشاوي. الحوكمة المؤسسية. مكتبة الحرية للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
139. علاء فرحان، طالب. ايمان شيجان، المشهداني (2011). الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
140. علي حسين، الدوجي (2009)، حوكمة الشركات واهميتها في تفعيل جودة ونزاهة التقارير المالية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
141. علي، الضلاعين (2005). أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال. الكرك. (ط2). الأردن: مركز يزيد للنشر.
142. علي، عباس (2008). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
143. العلي، عبد الستار. وآخرون (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. (ط1). عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
144. علي عياصرة. محمد، محمود. العودة، الفاضل (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. (ط1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
145. عمر، سعيد (2003). مبادئ الإدارة الحديثة. (ط1). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
146. عمر، عقيلي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. (ط1). عمان: دار وائل للنشر.
147. عمر، عيد الجعدي، وآخرون (2011). نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق. (ط1). عمان. الأردن: دار المسيرة.
148. غسان عيسى، العمري. سلوى أمين، السامرائي (2010). نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر. عمان. الطبعة الثانية: دار المسيرة.
149. غضبان حسام الدين (2018). محاضرات في نظرية الحوكمة. الاردن. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع
150. فائق حسني، أبو حليلة (2004). الحديث في الإدارة الرياضية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
151. فريد راغب، النجار (2009). التخطيط الإستراتيجي والمدير العربي آليات استشراف المستقبل عام 2050. (ط1). القاهرة: الدار الجامعية.

152. قاسم، علي سيد (2001). قانون الأعمال. الجزء الثاني. الشركات التجارية. القاهرة. مصر: دار النهضة العربية.
153. القحطاني، حمد دليم (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.
154. القريوتي، محمد قاسم (2006). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
155. كاظم نزار، الركابي (2004). الإدارة الإستراتيجية "العولمة والمنافسة". (ط1). عمان: دار وائل للنشر .
156. لجنة، الننوساي (2007). الدليل الارشادي لمعايير الرقابة الداخلية للقطاع العام معلومات إضافية حول إدارة المخاطر في الجهات.
157. لطيفة، شرف الدين. نعمان، عبد الغني. (2010). الادارة الرياضية. مملكة البحرين: وزارة الثقافة والاعلام للطباعة والنشر.
158. ليلى السيد فرحات. (2001). القياس والاختبار في التربية الرياضية. (ط1). عمان: مركز الكتاب للنشر
159. ماثيو، جيدير. (2006). منهجية البحث العلمي. (ملكة ابيض، ترجمة). دار الكتاب للنشر والتوزيع
160. ماجد سلام، الهدي. جاسم، محمد. (2008). مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
161. ماجد عبد المهدي، مساعدة (2013). الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية". (ط1). عمان: دار المسيرة.
162. المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة. (2006). لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة المفاهيم والمصطلحات الاساسية في مجالي اسلوب الحكم والادارة العامة. الدورة الخامسة.
163. محسن، أحمد الخضري (2007). حوكمة المؤسسات. طبعة الأولى. مجموعة النيل العربية. القاهرة. مصر.
164. محسن، أحمد الخضيري (2005). حوكمة الشركات. الطبعة الأولى. مجموعة النيل العربية. القاهرة.
165. محمد أحمد، عبد النبي (2012). الرقابة المصرفية. (ط1). عمان. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
166. محمد الشافعي، ابوراس (د.ت). القانون الاداري دراسة مقارنة في اصول تنظيم الادارة ونشاطها. عالم الكتاب. الجزء الاول
167. محمد حسن، يوسف (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. بنك الاستثمار القومي. مصر.
168. محمد حسين، العيساوي. وآخرون (2012). الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. (ط1). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
169. محمد خالد، المهاني (2007). حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية. بحث علمي أعد ضمن فعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين. دمشق سوريا.
170. محمد سمير، عبد الفتاح. زينب، رشيد عبد الحكيم (2004). علم النفس الاجتماعي "أهداف-انتماءات- اتجاهات". (ط1). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

171. محمد طارق، يوسف (2009). حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق مبادئ وممارسة حوكمة الشركات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
172. محمد عبد الفتاح، الصيرفي. (2006). مبادئ التنظيم والإدارة. (ط2). عمان. الأردن: دار المناهج.
173. محمد مصطفى سليمان (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة). (ط2). الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية
174. محمد مصطفى، سليمان (2006). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
175. محمد مصطفى، سليمان (2008). حوكمة الشركات ودور مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
176. محمد نصر الدين، رضوان. (2009). الاحصاء الاستدلالي. القاهرة: دار الفكر العربي.
177. محمد، الصيرفي (2007). المسؤولية الاجتماعية للإدارة. (ط1). دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
178. محمد، الصيرفي (2008). الإدارة الإستراتيجية. (ط1). دار الوفاء لندنيا.
179. محمد، الفاتح. محمود، بشير المغربي. (2016). اصول الادارة والتنظيم. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
180. محمد، حسنين العجمي (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان. الأردن: دار الميسرة.
181. محمد، رفيق الطيب (2006). مدخل للتسيير "التسيير والتنظيم والمنشأة". (ط1). (ج1). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
182. محمد، سلطان. آخرون (2000). مبادئ الإدارة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
183. محمد، سمير احمد (2009). الادارة الالكترونية. (ط1). الاردن: دار المسير.
184. محمد، عبد الفتاح الصيرفي (2006). مبادئ التنظيم والإدارة. (ط2). الأردن. عمان: دار المناهج.
185. محمد، عبد الفتاح ياغي. (2012). الأخلاقيات في الإدارة. (ط1). عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
186. محمد، عودة. محمد، خيري (1998). أساليب الاتصال والتفكير الاجتماعي. دار المعرفة الجامعية.
187. محمد، فريد الصحن. سعيد، محمد المصري (1998). إدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية.
188. محمد، محمود العياصرة (2008). الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسى (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
189. محمود أحمد فياض وآخرون (2010). مبادئ الإدارة" وظائف المدير". (ط1). عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
190. محمود داوود، الربيعي (2011). إدارة العمل الرياضي. (ط1). دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان الأردن.

191. محمود، جاسم .محمد، الصميد علي (2007). إستراتيجية التسويق "مدخل كمي تحليلي". عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
192. محمود، داود الربيعي (2008). التنظيم الإداري في العمل الرياضي. النجف: دار الضياء للطباعة.
193. محمود، سليمان العميان (2008). السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال. (ط 4). عمان: دار وائل للنشر.
194. محمود، فوزي حلوة (2007). مبادئ الإدارة. (ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
195. مدحت محمد، أبو النصر (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة. (ط1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
196. مدحت محمد، أبو النصر. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
197. مدحت محمد، ابو النصر. (2015). الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة. (ط1). القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
198. مدحت، محمد أبو النصر (2009). الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي". القاهرة. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
199. مراد، عطيانبي. عبد الله، أبو سلمى (2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين. "دراسات. العلوم الإدارية.
200. مروان عبد المجيد إبراهيم (2002) إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. ط1: دار النشر عمان.
201. مروان، عبد المجيد إبراهيم (2002). الإدارة والتنظيم والتربية والرياضية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
202. المصري، ماهر. (2008) المفهوم العام للحوكمة في فلسطين معدوم والمطلوب تطبيق شامل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية ترف ام ضرورة ملحة. مجلة سوق امال الفلسطيني، (5)
203. مصطفى يوسف كافي. كولار مصطفى كافي واخرون (2018). الحوكمة المؤسسية. (ط1). قسنطينة. الجزائر: الفا للوثائق نشر استيراد وتوزيع الكتب
204. مصطفى، يوسف كافي (2012). الادارة الالكترونية. سوريا: دار رسلان.
205. مصطفى، يوسف كافي. آخرون (2013). المفاهيم الإدارية الحديثة" مبادئ الإدارة". (ط1). عمان. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
206. المعاينة، رولا نايف. الحموري، صالح سليم. (2013). إدارة الموارد البشرية. دليل عملي. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
207. مفتي، ابراهيم. (1999). حمادة تطبيقات الادارة الرياضية. مصر: مركز الكتاب للنشر والتوزيع
208. محمود عياصرة. مروان، محمد بني أحمد (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. (ط1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
209. محمود عياصرة. مروان، محمد بني أحمد (2008). القيادة الإدارية والاتصال الإداري. عمان. الأردن: دار الحامد.

210. منظمة الشفافية الدولية (2006). نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات.
211. موريس، انجرس. (2004). منهجية البحث العلمي. ترجمة صحراوي واخرون. الجزائر: دار القصبه للنشر
212. موفق، حديد محمد (2004). الإدارة العامة. (ط1). دار الشروق للنشر والتوزيع.
213. موفق، حديد محمد (2010). وظائف المدير " المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال". الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
214. مؤمن، عبد العزيز، عبد الحميد (2015). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. (ط1). دسوق. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
215. نادية، العارف (2002). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: دار الجامعة.
216. ناصر، قاسيمي (2013). الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. (ط1). القاهرة: دار الكتاب الحديث.
217. نجم، عبود نجم (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية. الأردن: دار اليازوري العلمية.
218. نداء، محمد الصوص (2007). مدخل إلى علم الإدارة. (ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
219. نصر علي، عبد الوهاب. شحاتة، السيد شحاتة (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. مصر. الإسكندرية: الدار الجامعية.
220. نعيم إبراهيم، الظاهر (2009). الإدارة الاستراتيجية "المفهوم الأهمية التحديات". (ط1). عمان. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
221. نوري، منير (2010). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
222. نيفيل، ليك. ترجمة هدى، فؤاد (2008). المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي. (ط1). القاهرة. مصر: مجموعة النيل العربية.
223. هاشم، حمدي رضا (2009). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية. عمان. الأردن: دار الراية.
224. وائل، محمد. صبحي، ادريس (2012). طاهر محسن منصور الغالبي. السيناريو والعملية التخطيطية " مفاهيم أساسية. (ط1). عمان: دار وائل.
225. يوسف أبو الحجاج (2010). مهارات وفنون الإدارة المتميزة المعاصرة وسمات المدير الناجح. دمشق. سوريا: دار الكتاب العربي.
226. يوسف حجيم، الطائي. عبير محمد، حسن كرامشة (2010). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. العدد 19. الكوفة: مركز الدراسات.
227. يونس حاجي، الخوري وكيل الوزارة. (2014). سياسة الاصول والممتلكات. (الاصدار الاول). الامارات العربية المتحدة

ثالثاً: المجالات والمنشورات العلمية:

228. احسان، بن صالح المعتاز (2008). اخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها انهيار شركة انرون والدروس المستفادة. مجلة عبد العزيز الاقتصاد والتجارة السعودي، 22(1)، 255-291
229. أحمد، جميل. محمد، سفير (2012). تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح [مداخلة مقدمة]. "ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". جامعة بسكرة. الجزائر.
230. الاخضر، ابو علاء عزي، غالم، جلطي. (2006). الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 27، 253-270
231. أم خليفة، بلبركاني. (2004). آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنظيم والعمل جامعة معسكر. الجزائر، 2(4)، 74-90.
232. أمين، مخفي. أمينة، فداوي (2013 نوفمبر 25-26). تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة [مداخلة مقدمة]. الملتقى العلمي الأول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة". ورقلة. الجزائر.
233. إيمان، شاكور، فيحاء، عبد الله، محمد، يعقوب. (2007). دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة والخصخصة. مجلة دراسات محاسبية مالية. جامعة بغداد. العراق، 2(5)
234. بديسي، فهيمة (2010). التدقيق الداخلي ودوره في انجاح مسار تطبيق الحوكمة [مداخلة مقدمة]. ملتقى وطني "مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ظل المستجدات العالمية". جامعة 20 اوت 1955. سكيكدة. الجزائر.
235. بروش، زين الدين. دهيمي، جابر (2012). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". جامعة بسكرة.
236. بريش، عبد القادر. حمو، محمد (2009). البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة العالمية [مداخلة مقدمة]. الملتقى العلمي الدولي "الأزمة المالية والاقتصادية العالمية والحوكمة العالمية". جامعة فرحات عباس. سطيف.
237. بلعادي، عمار. وجاوح، رضا (2010). دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح [مداخلة مقدمة]. المؤتمر الدولي الأول "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة". جامعة أم البواقي. الجزائر.
238. بلواضح، عبد العزيز. سويسي طه، عبد الرحمان (2012). الحوكمة أسباب ظهور مفهومها والأطراف الفاعلة في عملياتها [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني الثاني "متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة.
239. بن لخضر، محمد العربي. بن سالم، عامر (2010). صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية". جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف.

240. بوحفص، رواني. مهدي، شرقي (2009). الإصلاحات في مجال حوكمة المؤسسات كأداة لتحسين أخلاقيات الأعمال "تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية" [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة". قسم العلوم التجارية. جامعة باجي مختار. بعناية.
241. جودي، محمد رمزي (2012). اهتمام لجنة المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل للحوكمة الشركات [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". جامعة محمد خيضر. بسكرة.
242. حساني، رقية. مروة، كرامة. حمزة، فاطمة (2012). آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". جامعة محمد خيضر-بسكرة.
243. حمادي، نبيل. عمر، علي عبد الصمد (2013). النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات "دراسة مقارنة ل. و. م. أ. وفرنسا" [مداخلة مقدمة]. الملتقى العلمي الدولي "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
244. حمزة العربي، إيمان نورة (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات. مجلة الأبحاث الاقتصادية. جامعة البليدة. العدد 14.
245. خيرة، الداوي. ربيعة، بن زيد (2013 يومي). حوكمة البنوك الإسلامية [مداخلة مقدمة]. الملتقى العلمي "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة". جامعة ورقلة. الجزائر.
246. دادن، عبد الغني. سعيدة، تلي (2012). فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". جامعة بسكرة.
247. الداوي، الشيخ (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة الباحث، 6(06)، 9-16.
248. راشد بن مسلط، الشريف. (2010). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية. مجلة الإدارة العامة، 50(04).
249. ربحي، الحسن، أمجد، العفيف. (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 37(1)، 1-23.
250. رضا، جاوحدو. عبد الله، مايو (2010). تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي الأول "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق". جامعة أم البواقي.
251. ريهام، أمين حمزة. (2015). متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية. المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر "الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوسط العربي". كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم. جامعة حلوان.
252. زرزار، العياشي (2010). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات [مداخلة مقدمة]. "ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق". جامعة أم البواقي.

253. زين، يونس. (2010). تفعيل المراجعة الداخلية عن طريق النظام المحاسبي المالي في الشركة الجزائرية للسيارات الصناعية الجزائر. مجلة العلوم الانسانية، 8(46)، 1-44
254. زينب، حوري (2010). التدقيق بين الماضي والحاضر [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني "مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة 20 أوت 1955. سكيكدة. الجزائر.
255. سليمان، الفارس. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)، 69-92.
256. صالح، ابراهيم، يونس، الشعباني، هشام، عمر حمودي، عبد الحديدي. (2010). استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة التكلفة بهدف التخفيض " تطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى". مجلة تنمية الرافدين، 32(97).
257. صالح، ابراهيم، يونس، الشعباني، وعد، حسين، شلاش، الجميلي. (2012). ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية العراق، 4(9)، 373-396
258. صبايحي، نوال (يومي 2013). واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية [مداخلة مقدمة]. المؤتمر الدولي الثامن "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية". جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف. الجزائر.
259. صديقي، مسعود. دريس، خالد (2010 ديسمبر 7-8). دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الإستثمار [مداخلة مقدمة]. ملتقى "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق". جامعة أم البواقي.
260. طاهر، قشي (2008). انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها على بيئة المحاسبية. جامعة الدول العربية. القاهرة، 25(2)
261. عبد الرزاق، بن الزاوي. إيمان نعمون (2012). إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني [مداخلة مقدمة]. الملتقى الوطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري". جامعة بسكرة.
262. عبد الستار، الصياح. (2009). المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال "دراسة اختيارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، 97-133.
263. عبد الشهيد، شهيرة (سبتمبر 2001). قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا" ماذا يمكن عمله في مصر؟". ورقة عمل مقدمة لإدارة البحوث وتنمية الاسواق. بورصة القاهرة والإسكندرية.
264. عبد الغاني، دادن (2012). فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري [مداخلة مقدمة]. ملتقى وطني "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.

265. عزي، لخضر. بوبعاية، حسان (2005). الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير الفعال [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية". جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر.
266. عزيزة، بن سمينة. طبني، مريم (2012). حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية. الواقع العملي وآفاق التطوير" تجارب الدول". جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف.
267. عطا الله، وارد خليل (2005 سبتمبر 24-26). الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية [مداخلة مقدمة]. المؤتمر العلمي الأول "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات تدقيق الشركات. تدقيق المصارف. المؤسسات المالية تدقيق الشركات الصناعية". مركز المشروعات الدولية الخاصة.
268. العلواني، حسن (2001). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية [مداخلة مقدمة]. المؤتمر العربي الثاني "الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية". المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة. جامعة الدول العربية. القاهرة.
269. عمار، عصام السامرائي (2013). أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي [مداخلة مقدمة]. "المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول" حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك بالأردن.
270. عمر، الشريف (2009). دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام البنكي [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية". جامعة فرحات عباس. سطيف.
271. عمرو، عبد الله (2008). إعداد القادة [مداخلة مقدمة]. الملتقى العربي الثاني "إعداد القيادات الإدارية المالية ورشة عمل الإدارة تحت الضغوط". مصر.
272. غالم، عبد الله، تيمجدين، عمر. (2014). أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 07(02)، 64-87.
273. كتوش، عاشور. نبيل، حمادي (2007). التدقيق القانوني كأداة لتسيير الوكالة في الشركة [مداخلة مقدمة]. " الملتقى الدولي العلمي. "Gouvernance d'entreprise، Ethiques des affaires et Responsabilité sociale de l'entreprise". تلمسان
274. كمال، بوعظم. زايدي، عبد السلام (2009). حوكمة المؤسسات ودوره في التقليل من عمليات التظليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسة". قسم العلوم التجارية. جامعة باجي مختار. بعنابة.
275. مجدي محمد، سامي (2009). دور لجان المراجعة في حوكمة المؤسسات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جامعة الإسكندرية، 46(02).
276. محمد العربي، ساكر، عبد الحق، رايس. (2015). حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال. العدد 1.

277. محمد خالد، المهائني (2007). حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية [مداخلة مقدمة]. ملتقى "الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين". السوريين.
278. محمد عزات، الحلامة، سامي فياض، العزاوي. (2009). راس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، 1-65
279. محمد، مطر، عبد الناصر، نور. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 03(1)، 46-70
280. مراد، سكاك. فارس، هباش (2009). دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي [مداخلة مقدمة]. الملتقى الدولي "الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية". جامعة فرحات عباس. سطيف.
281. مسعود، درواسي. ضيف الله، محمد الهادي (2012). فعالية وآداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري [مداخلة مقدمة]. ملتقى وطني الأول "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري". جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
282. منصور، بن أعمارة. حولي، محمد (2012 ديسمبر 04-05). دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية [مداخلة مقدمة]. المؤتمر العلمي الدولي الأول "المحاسبة والمراجعة في ظل مستجدات بيئة الأعمال الدولية". جامعة المسيلة.
283. مها، محمود، رمزي، ربحاوي. (2008). الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. دمشق. سوريا، 24(1)، 89-125
284. ناصر، مراد (2006). دور الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية [مداخلة مقدمة]. ملتقى "الحكم الراشد والتنمية الاقتصادية". الجزائر. ديسمبر.
285. ناهدة، إسماعي، عبد الله (2006). دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. مجلة تنمية الرافدين تصدرها كلية الإدارة والإقتصاد، 81(28)، 151-171
286. نضال عمر، القاسم، وجمال، ابو بشارة. (2019). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في كليات وأقسام التربية الرياضية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، العلوم التربوية، الجامعة الاردنية، 46 (01)، 693
287. نوال بن عمارة، مختار بونقاب (2013). تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية دراسة حالة مجموعة النقل الدولية [مداخلة مقدمة]. الملتقى العلمي الدولي "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة". كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة
288. نوال، العزيزي (2013). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات [مداخلة مقدمة]. المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية "حاكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة اليرموك. الأردن.

رابعا: الرسائل والاطروحات العلمية:

289. أسماء، فرداس. (2018). دور الإستراتيجية التسويقية في اقتحام الأسواق الدولية "دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة". [اطروحة دكتوراه]. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
290. افروجن، غنية. (2008). التسيير الاداري وعلاقته بالأداء الرياضي النخبوي "دراسة متمحورة حول البعد القانوني التشريعي حالة نوادي كرة القدم النخبوية في الجزائر". [رسالة ماجستير]. جامعة الجزائر. زرالدة. تخصص الإدارة والتسيير الرياضي. معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله. زرالدة.
291. إياد عليا، لدجني. (2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. [اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة]. تخصص منهاج وطرائق التربية. كلية التربية. جامعة دمشق.
292. بن عبيدة، عبد الباسط. (2019). متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة المحلية في الجزائر. [اطروحة دكتوراه علوم]. تخصص علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
293. بورزامة، جمال. (2009). الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الاداري "دراسة متمحور حول البعد النفسي الاجتماعي دراسة الحالة لادارية للمركب الاولمبي محمد بوضياف 05 جويلية والاتحادية الجزائرية لكرة القدم". [رسالة ماجستير]. جامعة الجزائر.
294. البيشي، مقبل. (2009). متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
295. تريش، حسبية. (2017). بعنوان دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات الجزائرية. [اطروحة دكتوراه علوم]. جامعة فرحات عباس. سطيف.
296. جمال، حمادي. (2005). دور ووظيفة التوجيه في إدارة المنشآت الرياضية. [رسالة ماجستير].
297. خرخاش، جميلة. (2018). أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل انظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية. [اطروحة دكتوراه]. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
298. خليدة، عابي. (2016). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة حالة الجزائر. [اطروحة دكتوراه]. العلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
299. رحمانى، سناء. (2017). دور الادارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريبرج". [اطروحة دكتوراه علوم]. تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
300. رحوي، حسينة. (2018). بعنوان اليات الحوكمة المحلية الرشيدة وواقعها في ظل الاصلاحات المؤسسية المحلية بالجزائر وأثرها على التنمية المحلية من وجهة نظر لجان الاحياء. [اطروحة دكتوراه]. تلمسان. الجزائر.
301. رشا محمد، علي السمني. (2008). دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي. [رسالة ماجستير]. كلية التجارة. القاهرة.

302. رقية، منصورى. (2015). توافق التخطيط الإستراتيجى للمنظمة والتخطيط الإستراتيجى لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسى. [اطروحة دكتوراه علوم]. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.
303. زبيدي، البشير. (2017). دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الاداء المالي. [اطروحة دكتوراه]. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
304. زريفي، سليم. (2017). مدى تأثير معايير التسيير الإداري على تطوير أداء الاتحاد الجزائري لكرة القدم دراسة ميدانية بالاتحاد الجزائري لكرة القدم. [اطروحة دكتوراه]. تخصص تسيير موارد بشرية ومنشآت رياضية. جامعة الجزائر 03.
305. الساسي، بوعزيز. (2018). نموذج مقترح لتطبيق الادارة الالكترونية بالادارة الرياضية الجزائرية دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم. [اطروحة دكتوراه علوم]. تخصص ادارة وتسيير رياضي. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
306. سايح، نوال. (2016). مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر "دراسة استقصائية لمجموعة من الشركات". [اطروحة دكتوراه]. جامعة فرحات عباس. سطيف.
307. سعاد، سعيد غزال. (2006). الابعاد الاستراتيجية لمسؤولية المنظمة في ضوء التحكم المؤسسي وأثرها الافصاح المحاسبي. [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة الموصل.
308. سعود، وسيلة. (2016). حوكمة المؤسسات كأداة لرفع اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. [اطروحة دكتوراه]. علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
309. سمالي، يحيى. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية. [اطروحة دكتوراه]. تخصص تسيير. جامعة الجزائر.
310. شادي، محمد الطاهر. (2008). واقع الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية الجزائرية. رسالة غير منشورة. قسم الإدارة والتسيير الرياضي. جامعة المسيلة.
311. صبرينة، ترغيني. (2015). دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال. [اطروحة دكتوراه]. قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر. بسكرة.
312. العابدي، دلال. (2016). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية. [اطروحة دكتوراه]. تخصص محاسبة. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
313. عبد الحكيم، بزوية. (2019). اهمية توظيف اليات الحوكمة لتعزيز الثقة بمؤسسات الزكاة دراسة حالة صندوق الزكاة الجزائري للفترة 2003-2018. [اطروحة دكتوراه]. تخصص علوم التسيير. جامعة ابو بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
314. عبد الحكيم، لعياضي. (2019). معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية "دراسة تحليلية نقدية للرابطة الاولى والثانية لكرة القدم بالجزائر". [اطروحة دكتوراه علوم]. تخصص ادارة وتسيير رياضية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.

315. عبد الرحمان، القري. (2016). التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة اقتصادية". [طروحة دكتوراه علوم]. جامعة فرحات عباس. سطيف 1.
316. عبد العزيز، محمد الحاج. (2008). التخطيط في إدارة الأندية الرياضية "دراسة متمحورة حول البعد التنظيمي حالة الأندية الرياضية صعده اليمن". [رسالة ماجستير].
317. عبد القادر، بلخير. (2017). متطلبات اعتماد إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر "دراسة ميدانية على الإداريين بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر". [طروحة دكتوراه علوم]. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
318. عصام، لعياضي. (2019). اتجاهات المسيرين نحو اساليب ادارة الوقت في ظل الاحتراف الرياضي "دراسة ميدانية لمسيري الرابطة الاولى والثانية موبيليس". [طروحة دكتوراه علوم]. تخصص ادارة وتسيير رياضي. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
319. عماد علي، سلامة الكساسبة. (2011). أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
320. عويبر، جلال. (2009). دور القطاع الخاص في زيادة وفعالية العملية الإدارية لأندية كرة القدم. رسالة غير منشورة. قسم الإدارة والتسيير الرياضي. جامعة المسيلة.
321. غانم، هاجرة. (2017). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية. [طروحة دكتوراه علوم]. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
322. غلاي، نسيم. (2015). بعنوان الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات. [طروحة دكتوراه]. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
323. فرحي، عبد العزيز. (2019). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها "دراسة ميدانية على مستوى مديريات الشباب والرياضة لولاية (المسيلة، بسكرة، الجلفة، الاغواط)". [طروحة دكتوراه]. تخصص الادارة رياضية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
324. فرخة، ليندة. (2017). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات "دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج جيجل". [طروحة دكتوراه علوم]. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
325. لخضر، لعروس. (2017). دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة مظاهر الغش المالي والمحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. [طروحة دكتوراه]. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
326. ماجد راضي، الزعبي. (2004). التخطيط الإستراتيجي و بناء منظمات متميزة تكنولوجيا "دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية". [طروحة دكتوراه غير منشورة]. تخصص فلسفة في الإدارة. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
327. محمد البشير، بن عمر. (2017). دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة. [طروحة دكتوراه]. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة. الجزائر.

328. محمد، حسين سيد. أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات. بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية. [اطروحة دكتوراه]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
329. نادية، سعودي. (2018). مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية. [اطروحة دكتوراه]. تخصص بنوك مالية ومحاسبة. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
330. نبيل، قبلي. (2017). دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التامين. [اطروحة دكتوراه]. تخصص محاسبة مالية وبنوك. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف.
331. نبيلة، جعيجع. (2015). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية "دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". [اطروحة دكتوراه علوم]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
332. نوي، فطيمة الزهرة. (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسن اداء البنوك الجزائرية. [اطروحة دكتوراه]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر.
333. هاني بن ناصر، الراجحي. (2003). التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض. [رسالة ماجستير]. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض. السعودية.
334. هشام، بورمة. (2017). الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الاسلامية. [اطروحة دكتوراه]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
335. واكلي، كلتوم. (2015). دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية لا حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البليدة". [اطروحة دكتوراه علوم]. جامعة أبو بكر بلقايد. تلمسان.
- خامسا: شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)
336. جمعية الشفافية الكويتية. (2003). حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين. مركز المشروعات الدولية الخاصة. حمل يوم 2019/09/27 من <http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/186.pdf>
337. الحوكمة والاداء المؤسسي في القطاع العام. (2017). ديوان الفتوى والتشريع دولة فلسطين https://carjj.org/sites/default/files/events/lhwkm_wld_lmwssy_fy_lqt_lm_-_wrq_ml_flstyn.pdf
338. راشد، المطوع. (2013، 03 نوفمبر). حوكمة الرياضة. صحيفة البيان الامارات. <https://www.albayan.ae/opinions/everyweek/2013-11-03-1.1991394>
339. زياد بودريقة. (2014). المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي. معهد المدققين الداخليين 2013. www.theiia.org
340. عبد الوهاب، سمير. (2006). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة. المدونة المغربية للاخبار. - http://moroccotv2.blogspot.com/2013/05/blog-post_901.html

- 341.** علي، العيادي. (2011). القطاع الخاص يدفع حوكمة المؤسسات في الجزائر. حوكمة المؤسسات قضايا واتجاهات. نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا. مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، الولايات المتحدة الأمريكية، العدد 21، http://www.hawkama.net/files/pdf/CGT_21_AR.pdf
- 342.** ما علاقة المسؤولية الأخلاقية بالمسؤولية الاجتماعية. (2009). المنتديات التعليمية. من <http://brezi.yoo.com>
- 343.** مركز ابوظبي للحوكمة. (بدون سنة). اساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم. سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابوظبي للحوكمة. ابوظبي <http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf>
- 344.** مريم، بالليل مدجوبي. (2010). الحوكمة في الجزائر. مجلة الإصلاح الاقتصادي. مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، العدد 26، http://cipe-arabia.org/images/abook_file/2611.pdf
- 345.** معهد إدارة المخاطر (2014/01/05). معيار ادارة المخاطر. ترجمة الجمعية المصرية لدارة المخاطر. تم الاطلاع عليها يوم 2019/06/12 على الساعة 10:48. متاح على الموقع: www.erma_egypt.org.
- 346.** نعيمة، خليصة (2018). إدارة الأصول. نظام متابعة من البداية للنهاية، شبكة حياة الاجتماعية. استرجعت يوم 2019/10/21 من <http://www.hayatweb.com/content/31>
- 347.** وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. GOAL2008 . الجزائر.
- 348.** مركز المشروعات الدولية، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، اطلع عليه يوم 2019/09/18 على الساعة 19:42، من الموقع www.arabia.org/2003
- 349.** مركز المشروعات الدولية الخاصة [/https://cipe-arabia.org](https://cipe-arabia.org)
- 350.** الحوكمة. التقارير والمبادئ الدولية. من http://www.ecgi.org/codes/all_codes.ph.
- 351.** منظمة الشفافية الدولية. مؤشر إدراك الفساد "Indice de perception de la corruption" (2011.2010.....2020). من الموقع <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>
- سادسا: قائمة القوانين والمراسيم التنفيذية:
- 352.** مرسوم تنفيذي رقم 93-283 مؤرخ في 9 جماد الثاني 1414 الموافق 23 نوفمبر 1993 يتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية
- 353.** الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 90-234، المؤرخ في 28 يوليو 1993 يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها
- 354.** قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428 هـ الموافق 10 مارس 2007 يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية
- 355.** للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها
- ب- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

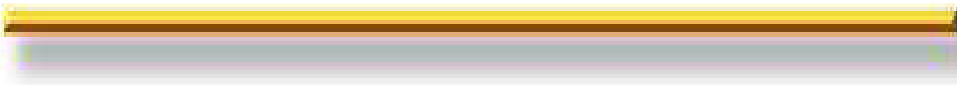
355. Camara. M. & Khoumri. J. (2009). L'essentiel de l'audit comptable et financier. Edition Broché. Paris.
356. Frédéric Parat. (2003). Le gouvernement d'entreprise. Ed Dunod. Paris
357. Gérard CHARREAUX. (2004). Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Theories. FARGO - Centre de recherche en Finance. Architecture et Gouvernance des Organisations. France
358. Marc-Hubert Depret et autres. (2005). Gouvernance d'entreprise. édition de boeck. Bruxelles. Belgique.
359. Michael Armstrong: A Handbook of Human Resource Management Practice, published by Kogan Page, London and Philadelphia, 10th edition.
360. Michel Darbelet et autres. (2006). L'essentiel sur le management. 5ème édition. BERTI édition. Paris.
361. Mondy, W & Noe, R. (2005). Human Resource Management. 9th ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey
362. Robert Cobbaut. (1997). théorie financière, édition économique. 4ème édition. Paris.
363. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. (2012). *Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability*. Pearson Education. 13 Th Edition.
364. Ahsen Habib. (2008). corporate transparency, financial development and the allocation of capital: empirical evidence. abacus. 44 (1), 1-21.
365. Ali Mezaache. (2001). Les aspects théoriques des concepts de "gestion" et de "management" des entreprises, l'École nationale d'administration. 11(1), 139-149.
366. Nicolas Hellman. (2006). auditor – client interaction and client usefulness: a Swedish case study. international journal of auditing. 10 (2).
367. Héla Gharbi. (2-4 juin 2004). vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13ème conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de la seine. Université paris dauphine.
368. C. Zied et J.J. Pluchart. (2006). la gouvernance de la banque islamique. proposition de la communication. CRIISEA. Université de Picardie. France.
369. Daniel A. Wren & Arthur G. Bedeian. (2009). The evolution of Management Thought. John Wiley & Sons. INC. 6th Edition. USA.
370. Gilles Chevalier. (2009). Éléments de management public. Le management public par la qualité. AFNOR, France.
371. Grégory Denglos. (2010). Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises. economica édition, Paris.
372. Institut d'études de recherche pour la sécurité des entreprises. (2006/2007) analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises. Gigref.
373. Louis BRAIOTTA et al. (2010). The Audit Committee Handbook, Fifth Edition. Published by John Wiley & Sons. Inc, Hoboken, New Jersey.
374. Olivier Mier. Guillaume Schier. (2005). entreprises multinationales – stratégie, restructuration, gouvernance. DUNOD. Paris.
375. Philip Kotler & B. Dubois. (2005). marketing management: public-union. 12ème édition. paris.
376. Samuel Mercier & Jean-Pascal Gond. (4 septembre 2004). La théorie des parties prenantes. 15e congrès de l'AGRH UQAM. Montréal
377. Stephen P. Robbins and M. Coulter. (2018). Management. Prentice Hall. New Jersey. USA.
378. ALAGLA, SALEH, ALI. (2012). the role and effect of corporate governance and remuneration consultants on ceo compensation: empirical evidence from uk companies. Durham theses. Durham University. Available at Durham E-Thèses Online : <http://etheses.dur.ac.uk/3481/>
379. Meriem Chkroun. (2014). le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes. [doctoral dissertation]. science de gestion, université abou bekr belkaid, tlemcen
380. Jérémy Morvan. (29/11/2005). positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables. [doctoral dissertation]. sciences de gestion. la gouvernance d'entreprise managériale. université de Bretagne occidentale
381. The Institute of Risk Management. (2002). a risk management standard. airmic-alarm-irm. le 08/09/2019. disponible sur le site : www.theirm.org.

- 382.** The *Committee of Sponsoring Organizations*. (2004). le management des risque de l'entreprise-cadre de refirence. le 15/10/2019. disponible sur le site:
http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_french.pdf.
- 383.** The Institute of Internal Auditors. (2009). the role of internal auditing in enterprise-wide risk management le 18/12/2015 disponible sur le site :
<https://na.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>
- 384.** The Committee of Sponsoring Organizations. (COSO). (08/02/2015). Enterprise Risk Management-Integrated Framework. Le 12/10/2019. disponible sur le site:
<http://www.coso.org/documents/COSO%20ERM%20Framework%20survey%20launch%2011%2005%2014.pdf>

الملاحق:



- تعريف بمديرية الشباب والرياضة
- الاستبيان.
- تسهيل مهمة.
- قائمة المحكمين.
- spss



ملحق رقم 01



- مديرية الشباب والرياضة:

1- تعريف بمديرية الشباب والرياضة:

مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي خدماتي أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 م وباشرت أعمالها في بداية 1985 م، وبعد سنتين أي في 15 جانفي 1987 م أعيدت هيكله مصالح الولاية وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 234/90 المؤرخ في 20 جويلية 1990م الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة، حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993م والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية مديرية الشباب والرياضة (الجريدة الرسمية 2006 : العدد: 61 . المادة رقم 01.02.03 ص 30)

كما تعمل على المساهمة في تنشيط وترقية النشاطات الرياضي والشباني داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية داخليا وخارجيا كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات. من خلال اعتمادها على المصالح التابعة لها

2 مهام مديريات الشباب والرياضة :

✓ متابعة البرامج المقررة في ميدان الإدماج الاجتماعي والمهني للشباب وهذا بالاتصال بالسلطات والهيئات المحلية المعنية

✓ المساهمة في ترقية مبادرات الشباب وتشجيع كل عمل يباشر في هذا الميدان

✓ تنشيط الجهاز المحلي للإعلام والاتصال الموجه للشباب

✓ تشجيع جمعيات أنشطة الشباب

✓ تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى وترقية المعارف لفائدة مؤطري الشباب والرياضة

✓ متابعة برامج الاستثمار وجمع المعطيات الأخرى الخاصة بقطاع الشبيبة.

✓ الحث على إحداث كل انجاز لفائدة الشباب

✓ الحرص على تطبيق التنظيم المسير لأنشطة الشباب والرياضة.

✓ الحرص على السير الحسن لمؤسسات الشبيبة والرياضة وهيأتها الموجودة بالولاية

✓ ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها

✓ التقييم الدوري للنشاطات المبذولة. (الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 90-234، 1990، العدد 32)

في سنة 1993 تم تغيير اسم مصالح ترقية الشبيبة إلى مديرية الشباب والرياضة وفي 2006 تم تحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

✓ تطوير مديرية الشباب والرياضة للولاية والمؤسسات الهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العامة في ميادين

✓ تطوير برامج اجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- ✓ ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها.
- ✓ إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- ✓ تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- ✓ تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- ✓ وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات النسوية.
- ✓ تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم والعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحسين مستواهم ومعارفهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.
- ✓ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- ✓ السهر على تطبيق العمل المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- ✓ وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية الشبانية.
- ✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار وانجاز الهياكل الأساسية وكذا تقيسها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ✓ ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- ✓ تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة

(الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 06-345، 2006، العدد 61 المادة رقم 03 ص 31)

3 التعريف بمدير الشباب والرياضة ومهامه:

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام 1427 الموافق لـ 02 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

-مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع المهام على رؤساء المصالح.
- إعداد برامج النشاط للمديرية.
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- وضع برامج عمل المديرية.
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
- حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة.
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح لمناقشة التقارير المعدة.

- متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية.
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية.
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
- التشجيع على تطوير الحركة الجموعية.
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا.
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة.
- يسهر على راحة وإرضاء عمال المؤسسة.
- يقوم بمراجعة البريد وإمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.
- عقد الاجتماعات الطارئة عند حدوث أي مشكل من أجل تفادي أي أخطار تسيء للعمال.

4 الأمانة:

الأمانة بكل ما تحملها كلمة أمانة من معاني النزاهة، الثقة والسرية فهي تعمل جاهدة على حفظ السر المهني إذا تعتبر همزة وصل بين المسؤول والمصالح الإدارية الأخرى بحيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه إذ لها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الإدارة ومن مهامها ما يلي:

- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد المحددة للمقابلات والاجتماعات.
- تكلف باستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في جهات مخصصة لذلك بطريقة مرتبة ومنظمة.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة.
- دراسة المواضيع التي كلفت بها من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
- استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وذلك بإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة.
- تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر.
- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
- ترتيب المناشير والوثائق والمراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح.

5 المفتشية:

1-5 مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية.

- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
- متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات.
- مراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

5-2 مهام مفتشيه الشباب:

- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبانية.
- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية.
- مراقبة السير الحسن للجمعيات الشبانية وضبط حساباتها المالية والإدارية.

6 الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها حيث:

المادة الأولى: طبقا لإحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق ل: 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح ثلاث مكاتب في كل مصلحة وهي مرتبة على النحو التالي:

-أولا: مصلحة التربية البدنية والرياضية : وتتكون من ثلاث مكاتب (مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية، مكتب اكتشاف المواهب الرياضية الشابة وتطويرها، مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية) .

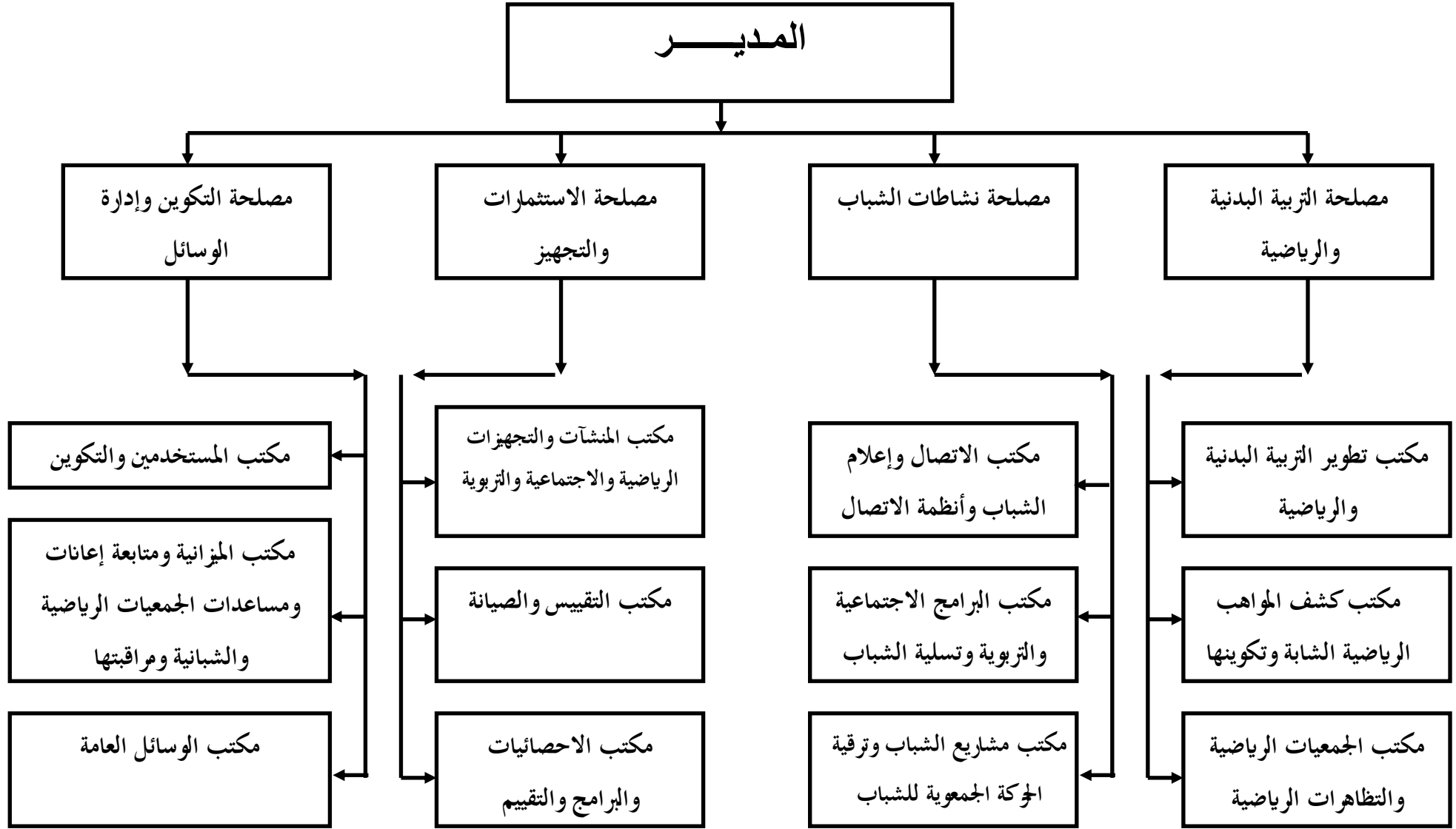
-ثانيا: مصلحة نشاطات الشباب: وتتكون من ثلاث مكاتب (مكتب الاتصال وإعلام الشباب، مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب، مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية)

-ثالثا: مصلحة التكوين وإدارة الوسائل : وتتكون ايضا من ثلاث مكاتب (مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها، مكتب الوسائل العامة).

-رابعا: مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: ويندرج ضمنها ثلاث مكاتب (مكتب المنشآت والتجهيزات، مكتب التقييس والصيانة، مكتب الإحصائيات والبرامج)

وكذلك توجد مفتشتين واحدة لمصلحة الرياضة والأخرى لمصلحة الشباب. (الجريدة الرسمية القرار الوزاري المشترك المؤرخ في

شكل يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



7 التعريف بمصالح ومكاتب مديرية الشباب والرياضة:

7-1 مصلحة نشاطات الشباب: من اهداف المصلحة:

✓ تطوير البرامج الاجتماعية والتربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

✓ اعداد برامج الاعلام والاتصال والاصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.

✓ تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية بالولاية.

✓ ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.

✓ ومصلحة النشاطات هي عبارة ديوان الشباب يكفل بهم من الناحية البيداغوجية والمالية واصبحت تسمى مصلحة نشاطات الشباب وتحتوي على ثلاث مكاتب بعدما كانت تحتوي على أربع مكاتب وهي:

- أولا: مكتب الاتصال واعلام الشباب وانظمة الاتصال: دوره هو

- وجود نقاط اعلامية على مستوى مؤسسة الشباب تقوم بإيصال معلومات للشباب.
- متابعة النقاط الاعلامية من صندوق المعلومات.
- الاتصال بالهيئات والادارات الموجودة في المؤسسة + المساكن الغير موجودة هناك.
- الاتصال بديوان مؤسسات الشباب لأنه في اتصال مباشر بالشباب.
- يقوم بإنجاز التقارير الدورية خاصة باتصال واعلام الشباب.

- مهام المكتب:

- ❖ توصيل المعلومات للشباب في جميع الميادين التي تخصهم.
- ❖ مكتب الاعلام والاتصال:
- ❖ يعتبر نقطة اعلام، اي الشباب يأتي الى المركز الاعلام حيث نجد المعلومات التي تهمهم.
- ❖ محاربة الآفات الاجتماعية والوقاية منها بصفة عامة.
- ❖ القيام بتظاهرات ذات الطابع وطني وعالمي وعلى سبيل المثال 07 افريل هو احياء اليوم العالمي للصحة وتعطي فيه المعلومات حول الصحة وكذلك 1 ديسمبر اليوم العالمي للإيدز حيث تعطي معلومات حول مخاطر واعراض هذا المرض وكيفية الوقاية منه.

❖ ينظم ابواب مفتوحة في كل الميادين مثل التكوين المهني، الشرطة.

❖ تدعيم الشباب بالمشاريع التي تعطي لهم جميع المعلومات.

- ثانيا: مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب:

يقوم بتسطين برامج تتمحور على 3 نقاط وهي: نشاطات الهواء الطلق، الترفيه، تبادل الشباب، ومن مهامه:

- ❖ القيام ببرمجة دورات تكوينية خاصة بمنشطي مراكز العطل والترفيه وتبادل الشباب وفيه تربص درجة اولى وثانية، العام الاول درجة اولى والثانية العام الموالي.

- ❖ تسطير البرامج مع مؤسسات الشباب والحركة الجمعوية والقطاعات التكاملية.
 - ❖ تنفيذ كل العمليات في التاريخ المحدد.
 - ❖ تبادل الشباب محليا، وطنيا، دوليا وهذه الاخيرة بإشراف وزارة الشباب والرياضة.
 - ❖ يمكن تنظيم دورات تخيميه سواء عن مديريةية الشباب والرياضة او عن طريق برنامج وطني بمساهمة وزارة الشباب والرياضة.
 - ❖ وبالتنسيق مع رابطة نشاطات الهواء الطلق والترفيه للقيام بتظاهرات ترفيهية لفائدة الشباب والاطفال (تنظيم العاب بلا حدود في الهواء الطلق).
 - ❖ تنظيم جولات استكشافية
 - ❖ تشجيع المواهب على مستوى المؤسسات في الميدان الفني كالرسم الموسيقى الفنون، نشاطات الترفيه والتسلية اي النشاط الرياضي الترويحي كرة الطائرة، التنس... الخ
- ثالثا: مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب: مهامه:**
- ❖ الاتصال بالجمعيات الشبابية على مستوى الولاية للاستفادة من الدعم المالي من الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والممارسات البدنية والرياضية.
 - ❖ تسطير البرامج للجمعيات ودراسة الاهداف التي تتماشى مع سياسة القطاع.
 - ❖ المتابعة الدورية للنشاط الحركة الجمعوية من خلال التقارير وبرامج هذه الاخيرة.
 - ❖ المتابعة الادارية لملفات الحركة الجمعوية.
 - ❖ المتابعة الادارية لمؤسسات التسلية والترفيه.
 - ❖ تكوين المدراء في جميع الميادين التابعة للمكتب.
 - ❖ الاطارات يكونون من طرف المستشارين.
 - ❖ المراقبة المالية للمؤسسة.
 - ❖ السهر على تنفيذ البرامج.
 - ❖ مراقبة المؤسسات الشبابية.
 - ❖ مراقبة سير وتكوين هذه المؤسسات.

7-2 مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

مهامها تتمحور فيما يلي:

- ✓ **الاحصائيات:** تقوم بإحصاء جميع المنشآت الشبابية والرياضية المتواجدة على مستوى الولاية (المسيلة، البويرة، الخ)، وتشمل نوعية المؤسسات والحالة البنوية ويهدف هذا الاحصاء لمعرفة العجز الناقص على مستوى الولاية.
- ✓ **الحالة البنوية للمديرية:** من حيث الجودة النظافة وتقوم المصلحة بإعداد بطاقات فنية خاصة بالأشغال اللازمة من اجل ترميم هذه المنشآت وتجهيزها وتقوم المصلحة بإعداد تقارير توجه الى الوزارة الوصية من اجل الدعم

المالي من جهة ومن جهة اخرى اصلاح هذه المنشآت وتجهيزها وبرمجة مشاريع جديدة لفائدة الولاية من اجل تغطية العجز على مستوى الولاية.

تنافس هذه الاحتياجات والطلبات على المستوى الوزارة في عملية تسمى اعمال التحكيم يأخذ بعين الاعتبار (الكثافة السكانية على مستوى المنطقة وكبرها وصغرها).

✓ **المتابعة:** تقوم المصلحة التقنية بمتابعة جميع المشاريع المسجلة والممنوحة من طرف الوزارة الخاصة بالولاية حيث تكون متابعة ادارية تتمثل في:

- تسوية الوضعيات.
- متابعة ميدانية وإدارية.
- تتم العملية عن طريق مقرر يحتوي على اسم العملية، رقم العملية المسجلة مكان العملية، كلفة العملية، سنة التسجيل.
- يتم اختيار الارضية التي ستقام عليها المشروع، اللجنة المسؤولة عن اختيار الارضية مع تسجيل محضر وجمع كل التوقيعات.
- الالتزام بالمقرر عن طريق بطاقة التزام تبعث للمراقب المالي للولاية الذي يسجل جميع العمليات.
- اعتبار مكتب الدراسات من اجل دراسة ومتابعة المشروع عن طريق مناقصة وطنية مفتوحة عبر الجرائد الوطنية الرسمية.
- اعداد صفقة من طرف مكتب الدراسات يكون مطابق لأحكام قانون الصفقات العمومية يتم ارساله الى لجنة الصفقات العمومية المتواجدة على مستوى الولاية.
- يتم اختيار المقاول للإنجاز عن طريق مناقصة وطنية مفتوحة ثم يعطي له الامر ببداية الاشغال وتقوم المديرية بمتابعة ميدانية للمشروع بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- تقوم المصلحة بتسديد وضعيات الاشغال الشهرية عن طريق خزينة الولاية وبعد الانتهاء من الاشغال يتم استلام مؤقت مع الحفاظ بنسبة 5 بالمئة من كلفة المبلغ الاجمالي للصفقة لاقتناع الضمان ويتم الاستلام النهائي بعد سنة من الاستلام المؤقت.
- التامين العشري (ترك الاموال في البنك من طرف المقاول) فهو المسؤول على المشروع خلال 10 سنوات. وتحتوي مصلحة الاستثمارات والتجهيزات على 03 مكاتب رئيسية توزع عليها المهام المنصوصة اعلاه.

- **أولا: مكتب المنشآت والتجهيزات الارضية والاجتماعية التربوية: ومن مهامه:**

اعداد الاقتراحات الجديدة من منشآت شبانيه ورياضية واحصاء النقائص الموجودة في هذه المنشآت

تسجيل المشروع في مكان ما ويجب ان يأخذ بعين الاعتبار (الكثافة السكانية، عدد التجمعات الموجودة والنشاط الممارس، وحالة المنشآت الموجودة حسب حجم وكلفة المشروع) .

- **ثانيا: مكتب التقييم والصيانة:**

يقوم بمتابعة المشاريع متابعة ميدانية واعداد برامج لصيانة المنشآت والتجهيزات الرياضية هذا هو دور هذا المكتب بصفة عامة.

- ثالثا: مكتب الاحصائيات والبرامج والتقييم:

اعداد الاحصائيات الخاصة بقطاع الشباب والرياضة من منشآت وتجهيزات شبانيه ورياضية.

المتبعة المالية لمختلف المشاريع القطاعية.

كما تتفرغ هذه المكاتب الى مكاتب اخرى وهي:

✓ مكتب الالتزامات: له علاقة مباشرة مع المراقب المالي.

✓ مكتب الصفقات: هل هي قانونية او غير قانونية.

✓ مكتب التسديدات: يقوم بإعداد بطاقات الدفع.

✓ مكتب المتابعة الميدانية.

✓ مكتب الاحصائيات ويتكون من: مهندس معماري، تقني سامي في التجهيز، محاسب اداري.

7-3 مصلحة التكوين وإدارة الوسائل:

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب مثل باقي المصالح الاربعة لمديرية الشباب والرياضة وهي مصلحة لا تقل

شانا عن باقي المصالح وهي جد مهمة في تسيير الموارد البشرية والمالية وفيما يلي مكاتب هذه المصلحة.

- أولا: مكتب المستخدمين والتكوين:

✓ هذا المكتب يتكفل بتسيير الحياة المهنية للموظفين والاطارات في المسار المهني للعمال على الولاية وعلى مستوى

الترقيات بصفة عامة.

✓ يتكفل بالعطل المرضية، العطل السنوية، انجاز شهادات العمل، السيرة العملية، الخصومات والحوافز

✓ يشرف على تنظيم العام لتسيير الموارد البشرية والهيكلية، الاشراف بصفة غير مباشرة على التنظيم العام لتسيير

الموارد البشرية والهيكلية.

✓ الاشراف بصفة غير مباشرة مع مدراء المؤسسات المتواجدين عبر الولاية مثل: هياكل الشباب والرياضة، القاعات

والمركبات.

✓ توجيه الانذارات والعقوبات والتوبيخيات والتشجيعات.

✓ فتح المسابقات للتوظيف عن طريق الاشهار في الجرائد.

✓ استقبال الملفات يكون على مستوى الادارة والتكوين.

✓ كما يمكن القول ان لهذا المكتب علاقة وطيدة مع المصالح الاخرى مثل علاقة عملية تتعلق بتسيير الحياة المهنية

للعمال بما فيها الشهادات العملية والعطل والسيرة وعملية المتابعة وتنسيق العمل مثل تسيير الموارد البشرية.

كل هذا يمكن تلخيصه فيما يلي اي مكتب يقوم بـ: السهر على سير المسار المهني للموظف، التوظيف والترقية درجة

وترقية الراتب، العطل القانونية، العقوبات، الحوافز.

- ثانيا: مكتب الوسائل العامة:

وكانت تسميته مكتب مالية الوسائل العامة وهذا المكتب يتكفل بـ:

- ✓ تسيير رواتب العمال الشهرية والملفات في ترقية الدرجات والوظائف والترتب وهذا بالتنسيق المباشر مع مكتب المستخدمين والمراقب المالي وامين الخزينة.
- ✓ الاتصال بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع الدفع الشهري (التسريح بالاشتراك الشهري).
- ✓ حالة الدخول والخروج بالنسبة للموظفين (التقاعد، استدعاء، توظيف).
- ✓ علاقة مع مديرية الضرائب بما يخص الضريبة على الدخل الضريبي.
- ✓ الدفع الجغرافي.
- ✓ علاقة مع تعاضديات عمال التربية الذي يقوم بالعمل المكمل للضمان الاجتماعي الممثل 80 بالمئة تعاضدية 20 بالمئة.
- ✓ كل موظف يشترك بنسبة 1 بالمئة من الاجر الخام.
- ✓ تسوية مختلف الفترات الاستهلاكية (سونغاز، المصلحة الجزائرية للمياه، البريد والمواصلات، تأشيرات الصيانة).
- تحويل النشاطات الرياضية والثقافية والمنازعات وكل هذه التسويات تدرج وفق ميزانية مقسمة الى ابواب وموارد وكل باب مقسم الى مواد مثل:

- الباب 11-31 يتعلق برواتب الموظفين.
- الباب 12-31 يتعلق بالعلوات والمنح.
- الباب 11-33 يتعلق بالمنح العائلية.
- الباب 1-31 يتعلق برواتب العمال المؤقتين واليومين المستخدمين بالساعة.
- الباب 13-33 باب الضمان الاجتماعي.
- الباب 12-34 يتعلق بتسوية الفاتورات.
- الباب 12-33 يتعلق بتمويل النشاطات ترسل خلال كل شهر.

ترسل في نهاية كل شهر حصيلة النفقات الشهرية الى الوزارة المعنية بحيث تكون هذه الحصيلة مصادقة عليها من طرف امين الخزينة.

- ثالثا: مكتب الميزانية ومتابعة اعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبانية ومراقبتها:

هذا المكتب مخصص لتسيير المالي اي الميزانيات المقدمة وكيفيات التصرف بها حيث تستلم النوادي والجمعيات الاعانات والمساعدات من طرف الصندوق الولائي وتتمحور مهامه في:

- ✓ مكلف بالعمليات المالية خاصة بالموظفين والتسيير المالي الخاص بالوسائل المادية.
- ✓ تحديد الميزانية الكافية لكل الجمعيات التابعة للمكتب وتقديم طلب الحصول عليها الى الجهات المعنية.
- ✓ تقسيم الاعانات والمساعدات على الجمعيات الرياضية والشبانية حسب نوع النشاطات التي تقوم بها وحسب جهودها في العمل.

✓ متابعة ادارية وميدانية للمساعدات والاعانات المقدمة من طرف الصندوق الولائي للجمعيات.
✓ مراقبة هذه الجمعيات اي المحاسبة المالية للنشاطات المقامة بتلك المساعدات والاعانات المقدمة لتجنب الثغرات.

✓ وعلى العموم هذا الكتب مخصص للجانب المالي خاصة.

✓ الاحكام المالية لمديرية الشباب والرياضة.

تقديم الميزانية التي يحضرها المدير الى مجلس الادارة للتداول بشأنها وتعرض بعد ذلك على الوزارة الوصية ووزير المالية للموافقة عليها وتشمل الميزانية على باب الارادات وباب النفقات.

أ- باب الارادات:

اعانات التجهيز والتسيير التي تخصصها الدولة والجمعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية او الخاصة حصة على الموارد الخاصة بالتظاهرات الرياضية التي تجرى في المنشآت التابعة لها والتي يحدد مبلغها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالإدارة والوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية.
الحاصل الناتج عن اداء الخدمات والاشهار.
الهبات والوصايا.

كل الايرادات الأخرى ذات صلة بها.

ب- باب النفقات:

- نفقات التسيير.

- نفقات التجهيز.

- كل النفقات الاخرى الضرورية لتحقيق الأهداف.

7-4 مصلحة التربية البدنية والرياضية: ومن مهامها:

✓ تنفيذ برامج وترقية وتصميم التربية والرياضية لا سيما في الوسط التربوي وتكوين واعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح المعنية للولاية.

✓ وضع التنظيمات واقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والاقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

✓ اعداد مخطط تطوير الرياضة في الولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية (النوادي الرياضية، الرابطات الولائية والبلدية الخ).

كما تتكون هذه المصلحة من ثلاث (3) مكاتب مقسمة على النحو التالي:

- أولا: مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية:

تقوم النوادي بالاتصال بمديرية الشباب والرياضية وهذا المكتب يقوم بالاستقبال وهدفة:

✓ متابعة برامج تنمية التربة البدنية والرياضية على مستوى الرابطات الولائية، النوادي الرياضية المتخصصة ومدارس التكوين الرياضية.

✓ وضع برامج النشاطات ومتابعتها خاصة ما يتعلق بالرياضة المدرسية، الجامعية والرياضة الجوارية

✓ تقديم حصائل تقنية لمجمل النشاطات الرياضية.

✓ كما يقوم بتقديم تشجيعات للمواهب الشابة على مستوى النوادي، كما يقوم ايضا ب: تكوين المدرسين، تكوين الرياضيين، الحكام، الاطارات.

ومن اهم مهام هذا المكتب:

انشاء التظاهرات الرياضية بمختلف انواعها وهذه التظاهرات تقوم على اساس تقديم طلب من هذا المكتب الى المدير من اجل الموافقة عليه بحيث يكون تنسيق بين المكتب والمدير من طرف رئيس المصلحة وبعض الاطراف ولإجراء التظاهرات للمكتب وضع قوانين خاصة بهذه التظاهرات كما ان تكوين المدرسين والحكام لهم علاقة بالرابطة وهذا المكتب يهدف:

الى اجراء السير الحسن واتخاذ الاجراءات اللازمة وذلك من اجل اعلام مديرية الشباب بهذا التكوين حيث كان هناك قانون يسمح لهم بالإشراف على المهام القانونية واجراء التبرصات واختيار المديرين والحكام مع تقديم اسمائهم وهناك ملفات خاصة باكتشاف المواهب الشابة، كما يتم تسجيل كل المهام في جدول خاصة مع ذكر نوع الممارسة كما يتم البحث او ارسال البرنامج الشهري الى الولاية من اجل التطلع على الاجراءات المتخذة من طرف المديرية ونوع العمل المنجز في هذا الشهر.

كما يقوم هذا المكتب باستقبال ملفات اعتمادات المديرين من اجل دراستها وهذا وفق قوانين مسطرة وهي الشيء الوحيد المعتمد عليه في اجراء التظاهرات في مختلف البلديات ويكون بتقديم طلب خطي من رئيس الجمعية الى مديرية الشباب والرياضة قصد دراستها وتقديم يد المساعدة واعانات مادية ومعنوية، وهذه التظاهرات تتمثل في سباق المراتون، السرعة، دورات في كرة القدم، السلة، اليد.... الخ.

- ثانيا: مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة وتكوينها:

ومن اهم مهام هذا المكتب ما يلي:

✓ برمجت المنافسات الرياضية، وتكوين المدرسين، الاطارات، الحكام، المسيرين الرياضيين، التنسيق والتنظيم، اقامة التظاهرات.

✓ كل شهر هناك انتقاء للمواهب الشابة بعد الانتهاء من البرامج الشهرية يرسل الى الولاية.

✓ اعتماد المديرين تقدم من طرف الرابطات الى مكتب الممارسات والرياضة.

✓ تكوين الحكام يكون من طرف الرابطات مع التنسيق مع الهيئات المعنية.

✓ تكوين ملف اكتساب المواهب الشابة.

✓ العمل مع مختلف الرابطات الولائية (المديريات التقنية) في وضع برامج وتطبيقها لصالح المواهب الرياضية والفئات الشابة

- ثالثاً: مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية:

التمويل (موارد مالية)، قطاع الشباب، القطاع الرياضي.

مهام المكتب.

- يسهر على ضمان نشاط النوادي والرابطات الولائية.
- يسهر على ضبط الاحصائيات المنبثقة على نشاط النوادي والرابطات الرياضية.
- يسهر على برمجة ايام تكوينية اعلامية لفائدة المسيرين، رؤساء النوادي، امناء المال، امناء العاميين.
- يسهر على تنظيم لقاءات حول النصوص القانونية الجديدة وكيفية تطبيقها السهر الدائم على تطبيق النصوص القانونية وكذا تسييرها وفقاً لهذه النصوص.
- متابعة ومراقبة نشاط النوادي والرابطات الرياضية.
- متابعة النتائج المحققة من طرف النوادي والرابطات الرياضية.
- تسيير شؤون النوادي والرابطات الرياضية وفقاً للنصوص القانونية.
- استقبال دائم مخصص للرؤساء والمسيرين للنوادي.
- ضبط الملفات في كل اخر السنة (اعلانات اعضاء....).
- مراسلة النوادي والرابطات الرياضية في إطار ضبط قائمة الجمعيات وفي كل عام يتم تجديد المراسلة.

ومن بين اعماله المنجزة وادوار هذا المكتب نجد

✓ عند بداية الموسم الرياضي يقوم المكتب بالإشراف على مراقبة النوادي الرياضية والرابطات وذلك خلال الزيارة الميدانية.

✓ متابعة سير وادارة الحركة الجمعوية الرياضية بما يخدم الحركة الرياضية عبر تراب الولاية.

✓ العمل على تجسيد الاهداف لدى الحركة الجمعوية الرياضية وفق التنظيمات والقوانين المسيرة لها.

✓ قيام بأيام اعلامية من طرف النوادي.

✓ عمليات تقييمية.

✓ عمليات مراقبة دورية مع اجبارية تقديم الوثائق المحاسبية والمالية.

✓ زيادة على هذا هناك حالات استثنائية طارئة تقوم الحركة الجمعوية بمعالجتها، مثل عدم تسوية وضعية النادي

الرياضي عند نهاية كل موسم تحدد فترة لعقد الجمعيات العامة العادية (هم الاعضاء الواردة اسمائهم في

القانون الاساسي المادة 15) كما ان اعضاء الجمعية العامة العادية غير ثابتة.

وهناك عدة جهات تسهر على سير مكتب الجمعيات الرياضية.

أ- مديرية التقنيين والشؤون العامة على مستوى الولاية.

ب- مكتب الجمعيات على مستوى كل الدوائر (دوائر الولاية).

ملاحظة خاصة بالمكتب:

خلال نسخ اعتماد من نادي رياضي ما يجب ان تقوم المديرية بإبداء رأي توفر الشروط الواردة في القانون المتعلق بالمسير الرياضي

كيفية انتخاب الجمعية العامة للنادي: يشرف عليها هذا المكتب

حضور اعضاء هذا المكتب يكون ضروري عند عملية انتخاب الجمعية العامة للنادي وفي هذه العملية تكون في الحالات العادية للجنة المديرية والرئيس يتم انتخابه لهده اولمبية مدة 4 اربع سنوات قابلة للتجديد من طرف الجمعية العامة ولكي تكون الجمعية العامة لها مشروعية قانونية يجب ان يحضر ثلثي اعضاء هذه الجمعية اذا لم تتوفر هذه الشروط يعاد عقد الجمعية خلال 15 يوم وتقبل النتائج مهما كانت نسبة الحضور ، هناك حالات استثنائية لإعادة انتخاب الجمعية العامة في حالة وفاة الرئيس او استقالته او نزع الثقة منه وفي اغلب الاحيان تكون النتائج الجديدة تضمن استقرار الرئيس.

وفي نهاية الموسم الماضي يتم تقديم التقرير الادبي والمالي ويعتمد على النتائج المسطرة من طرف النادي.

اما فيما يخص التمويل المالي

يتم عن طريق لجنة تقنية تدرس كيفية توزيع الاعانات التي تعتمد على مقاييس اهمها:

قطاع الرياضة، مستوى النادي، عدد الفروع، عدد الممارسين، الانتماء الى اقطاب التنمية (الملاكمة، الكاراتيه، السباحة) وهناك فروع نسوية.

الاولويات المحددة من طرف الوزارة هذا المشروع يقدم الى اعضاء مجلس الصندوق الولائي لترقية مبادرات الشباب والنشاطات الرياضية الذي يتكون من الرئيس - امانة الصندوق (مديرية الشباب والرياضة).

كل بلدية تمول الصندوق الولائي بـ 4 بالمائة.

مركز اعلام وتنشيط الشباب - ديوان المركب الولائي المتعدد الرياضات.

الحركة الجمعوية الشبابية والرياضية (عضوين من مديرية الشباب وعضوين من مديرية الرياضة) عضو المجلس الشعبي الولائي بعد المصادقة تقدم الملفات وفقا للقوانين السارية المفعول.

وزارة الشباب والرياضة

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1428 الموافق 10 مارس سنة 2007، يحدد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

إن الأمين العام للحكومة،

ووزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية،

ووزير المالية،

ووزير الشباب والرياضة،

بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها، لا سيما المادة 5 منه،

وبمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 والمتضمن تعيين الأمين العام للحكومة،

وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1990 الذي يحدد النظام الداخلي لمصالح مديرية ترقية الشباب في الولاية،

يقررون ما يلي:

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد تنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المادة 2: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية، تحت سلطة المدير، أربع (4) مصالح وتنظم كالآتي:

مصلحة الترقية البدنية والرياضة، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضة،

- مكتب كشف المواهب الرياضية الشبابية وتكوينها.

- مكتب الجمعيات الرياضية والتظاهرات الرياضية.

مصلحة نشاطات الشباب، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال،

- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب،

- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

مصلحة الاستثمارات والتجهيزات، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية،

- مكتب التقييس والمصيانة،

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

مصلحة التكوين وإدارة الوسائل، وتتكون من ثلاثة (3) مكاتب:

- مكتب المستخدمين والتكوين،

- مكتب الميزانية ومتابعة إعلانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها،

- مكتب الوسائل العامة.

المادة 3: تلغى أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2 جمادى الثانية عام 1410 الموافق 19 ديسمبر سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 4: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1428 الموافق 10 مارس سنة 2007.

وزير الشباب والرياضة ووزير الدولة، وزير الداخلية والجماعات المحلية
يحيى قيدوم
نور الدين زرهوني،
المدهو يزيد

وزير المالية
مراد مدلسي
عن الأمين العام للحكومة
ويتفويض منه
المدير العام للتوظيفة العمومية
جمال خرشي

المادة 16 : يساعد المدير رؤساء أقسام ومصالح ولجنة تنسيق.

المادة 17 : تتكون لجنة التنسيق من :

- المدير، رئيسا،

- العون المحاسب،

- رؤساء الأقسام والمصالح التابعة للمركز،

- ممثلي الهيئات أو المستعملين الآخرين للمركز.

المادة 18 : تبدي لجنة التنسيق رأيا في كل المسائل المتعلقة بما يأتي :

- برمجة الأنشطة والتظاهرات الثقافية،

- تسيير المساحات المشتركة وصيانتها،

- أمن المباني وصيانتها،

- الأنشطة التجارية الممارسة في المركز.

تجتمع لجنة التنسيق مرة في الشهر بناء على استدعاء من المدير.

الفصل الثالث

أحكام مالية

المادة 19 : تبدأ السنة المالية الخاصة بالمركز في أول يناير وتقف في 31 ديسمبر من كل سنة.

المادة 20 : تشتمل ميزانية المركز على ما يأتي :

1 - الإيرادات :

- إعانات التجهيز والتسيير التي تقدمها الدولة،

- إعانات الهيئات الوطنية والأجنبية والدولية،

- الهبات والوصايا،

- الإيرادات الناتجة عن أنشطة المركز.

2 - النفقات :

- نفقات التسيير،

- نفقات التجهيز وصيانة ممتلكات المركز،

- كل النفقات الأخرى اللازمة لتحقيق أهداف

المركز.

المادة 21 : تمسك حسابات المركز طبقا لقواعد الحاسبة العمومية والمخطط المالي الخاص بالمؤسسات ذات الطابع الإداري، ويستند مسك الحسابات وتداول الأموال الى عون محاسب، يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية ويمارس مهامه طبقا للتنظيم المعمول به.

المادة 22 : يقدم الحساب الإداري وحساب التسيير للذان يعدهما على التوالي الأمر بالصرف والعون المحاسب في المركز الى مجلس التوجيه للمصادقة عليهما، والى السلطات المعنية للموافقة عليهما طبقا للتنظيم المعمول به.

المادة 23 : ترسل الموازنة وحسابات آخر السنة وكذلك التقرير السنوي عن النشاط في السنة المنصرمة، مصحوبة بأراء مجلس التوجيه وتوصياته الى السلطات المعنية حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 24 : يخضع المركز للمراقبة المالية التي تمارسها الدولة.

المادة 25 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993.

رها مالك

★

مرسوم تنفيذي رقم 93 - 283 مؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993، يتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 - 4

و116 منه،

1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92 - 281 المؤرخ في 5 محرم عام 1413 الموافق 6 يوليو سنة 1992 والمتضمن إحداث مديريات للثقافة والإتصال وتنظيمها.

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : تعوض عبارتا " مديرية ترقية الشبيبة " و " مديرية ترقية الشبيبة في الولاية " المنصوص عليهما في المادتين 2 و 4 من المرسوم التنفيذي رقم 90 - 234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 والمذكور أعلاه، بعبارة " مديرية الشباب والرياضة ".

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993.

رضا مالك

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية.

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 93 - 197 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1414 الموافق 21 غشت سنة 1993 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 93 - 201 المؤرخ في 17 ربيع الأول عام 1414 الموافق 4 سبتمبر سنة 1993 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 118 المؤرخ في 5 شوال عام 1410 الموافق 30 ابريل سنة 1990، المتعم بالمرسوم التنفيذي رقم 90 - 284 المؤرخ في 22 سبتمبر سنة 1990، الذي يحدد صلاحيات وزير الشبيبة.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 234 المؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة

مراسيم فردية

مرسوم تنفيذي مؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1414 الموافق 2 نوفمبر سنة 1993، يتضمن تعيين مكلف بمهمة لدى رئيس الحكومة.

بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1414 الموافق 2 نوفمبر سنة 1993، يعين السيد الحسين مصدق، مكلفا بمهمة لدى رئيس الحكومة، ابتداء من أول أكتوبر سنة 1993.

مرسوم رئاسي مؤرخ في 6 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 20 نوفمبر سنة 1993، يتضمن إنهاء مهام مدير دراسات برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة).

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 6 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 20 نوفمبر سنة 1993، تنهى مهام السيد محمد الطالب يعقوبي، بصفته مديرا للدراسات برئاسة الجمهورية (الأمانة العامة للحكومة) لإحالاته على التقاعد.

المادة 2: تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى كل ولاية ضمن مديرية للشباب والرياضة.

المادة 3: تطور مديريات الشباب والرياضة للولاية المسلك والهيكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتحثها وتنسقها وتقيّمها وتراقبها.

وبهذه الصفة تكلف، على الخصوص بما يأتي:

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والشرفية وحركة ومبادرات الشباب ونضاهاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.

- تنفيذ البرامج الهلابة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصرفة بالوطنية وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الأزمات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضة، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشبابية وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم و/أو العاملين داخل هيكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبابية.

- ضمان متابعة برامج الأندية وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقيّمها وصيانتها وحفظها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحسابات والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والأجال المقررة.

المادة 4: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية المصالح الآتية:

- مصلحة التربية البدنية والرياضة.

- مصلحة نشاطات الشباب.

- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

- مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

لا يتعدى عدد المكاتب في كل مصلحة ثلاثة (3) مكاتب.

المادة 5: تطبق أحكام المادة 4 من هذا المرسوم بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالشباب والرياضة والوزيرين المكلفين بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 6: بغض النظر عن أحكام المادة 4 أعلاه، يساعد مدير الشباب والرياضة لولاية الجزائر أمين عام.

يكلف الأمين العام تحت سلطة مدير الشباب والرياضة بتنسيق عمل مصالح المديرية.

المادة 7: تلغى أحكام المرسومين التنفيذييين رقم 90 - 234 المؤرخ في 28 يوليو سنة 1990 ورقم 93-283 المؤرخ في 23 نوفمبر سنة 1993 والمذكورين أعلاه.

المادة 8: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006.

مبد العزيز بلخادم

- ويمقتضى القانون رقم 08 المؤرخ في 11 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالندية، المتمم.
- ويمقتضى القانون رقم 09 المؤرخ في 17 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بئولوية، المتمم.
- ويمقتضى القانون رقم 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضة.
- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.
- ويمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06-176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-234 المؤرخ في 6 بخرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة وعملها.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-283 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق 23 نوفمبر سنة 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة.
- ويمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-411 المؤرخ في 16 رمضان عام 1426 الموافق 19 أكتوبر سنة 2005 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.
- يرسم ما يأتي :
- المادة الأولى :** يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

مرسوم تنفيذي رقم 06 - 345 مؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006، يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الشباب والرياضة،

- وبناء على الدستور، لا سيما الملتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

يرسم ما يلي :

المادة الاولى : تحدد قائمة التجهيزات المعدة على وجه الخصوص لانتاج الخبز والتي يقتنيها الحرفيون الخبازون عن طريق الاعفاء من الرسم الوحيد الاجمالي عند الانتاج، ضمن الشرو المنصوص عليها في المادة 87 من قانون المالية لسنة 1990، طبقا للملحق المرفق بهذا المرسوم.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرد بالجزائر في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990.

مولود حمروش

الملحق

قائمة التجهيزات وقطع الغيار التابعة لها المعفاة من الرسم الوحيد الاجمالي عند الانتاج

- صانعات الخبز

- مقسمات

- معاجن

- افران

- ميزان

- وازنات

- صفائح

- خزانة التخخير

- مجرفة للتفشية بالدقيق والاخراج من الفرن.

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 234 مؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على الدستور، لاسيما للمادتان 81 - 4 و116 منه،

- ويمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 المتعلق بالبلدية.

- ويمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 المتعلق بالولاية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 86 - 30 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1406 الموافق 18 فبراير سنة 1986 الذي يضبط أجهزة الادارة العامة في الولاية وفياكلها ويحدد مهامها وتنظيمها.

يرسم ما يلي :

المادة الاولى : يحدد هذا المرسوم قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية وعملها.

المادة 2 : تجمع المصالح المكلفة بأنشطة الشبيبة والرياضة والثقافة ضمن مديرية ترقية الشبيبة تحتوي على مصالح مهيكلة في شكل مكاتب.

المادة 3 : تحت مصالح ترقية الشبيبة على أعمال التنشيط التربوي، والثقافي والعلمي والترفيهي الموجه للشباب وكذلك الانشطة البدنية والرياضية وتنسيق هذه الاعمال وتقييمها، وبهذه الصفة، تتولى المهام التالية على النصوص :

- متابعة البرامج المقررة في ميدان الادماج الاجتماعي والمهني للشباب وهذا بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية.

- المساهمة في ترقية مبادرات الشباب وتشجيع كل عمل يباشر في هذا الميدان،

- تنشيط الجهاز المحلي للاعلام والاتصال الموجه للشباب وتقييمه.

- تشجيع جمعيات أنشطة الشباب،

- تنظيم أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة مؤطري أنشطة الشبيبة والرياضة وهذا بالاتصال مع الهياكل والهيئات المعنية في اطار التنظيم الجاري به العمل.

- متابعة برامج الاستثمار وجمع المعطيات الاحصائية الخاصة بقطاع الشبيبة والممارسة البدنية والرياضية واستغلالها، وهذا بالاتصال مع المصالح الولائية المعنية.

- البحث على احداث كل انجاز لفائدة الشباب ومد يد المساعدة التقنية والبداغوجية لتكريسه.

- الحرص على تطبيق التنظيم المسهر لأنشطة الشبيبة والرياضة.

- ويمقتضى الامر رقم 67 - 54 المؤرخ في 16 ذي الحجة عام 1386 الموافق 27 مارس سنة 1967 المتضمن احداث المعهد الوطني للتكوين المهني للكبار.

- ويمقتضى القانون رقم 78 - 12 المؤرخ في اول رمضان عام 1398 الموافق 5 غشت سنة 1978 المتضمن القانون الاساسي العام للعامل.

- ويمقتضى القانون رقم 87 - 20 المؤرخ في 2 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 23 ديسمبر سنة 1987 المتضمن قانون المالية لسنة 1988 لاسيما المادة 189 منه.

- ويمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

- ويمقتضى القانون رقم 88 - 05 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 المعدل والمتمم للقانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 65 - 259 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1385 الموافق 14 أكتوبر سنة 1965 والمتضمن تحديد التزامات المحاسبين ومسؤولياتهم.

- ويمقتضى المرسوم رقم 65 - 260 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1385 الموافق 14 أكتوبر سنة 1965 والمتضمن تحديد شروط تعيين المحاسبين العموميين.

- ويمقتضى المرسوم رقم 69 - 52 المؤرخ في 25 صفر عام 1389 الموافق 12 مايو سنة 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والاتقان للموظفين واعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.

- ويمقتضى المرسوم رقم 84 - 296 المؤرخ في 18 محرم عام 1405 الموافق 13 أكتوبر سنة 1984 المتعلق بمهام التدريس والتكوين باعتبارهما عملا ثانويا.

يرسم ما يلي :

الفصل الاول

احكام عامة

المادة الاولى : موضوع هذا المرسوم هو تحديد القانون الاساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني.

- الحرص على السهر الحسن لمؤسسات الشبيبة والرياضة وهيئاتها الموجودة بالولاية واقتراح كل تدبير يرمي الى تحسين تسييرها.

- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها.

- التقييم الدوري للنشاطات المبذولة واقتراح كل التدابير الهادفة الى تحسينها واعداد الحصائل والبرامج المتعلقة بها.

المادة 4 : يمكن ان تشتمل مديرية ترقية الشبيبة على ثلاثة (3) مصالح كحد اقصى. وتضم كل مصلحة، حسب اهمية المهام المنوطة بها اربعة (4) مكاتب كحد اقصى.

تطبق احكام هذه المادة بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير الشبيبة والوزراء المكلفون بالمالية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 5 : ينقل الى الهيكل المحث بموجب هذا المرسوم تبعا للاجراءات التي يحددها التنظيم الجاري به العمل، المستخدمون والوسائل والاملاك باختلاف طبيعتها المتصلة بانشطة الشبيبة والرياضة والثقافة التي كانت تمارس في اطار المجلس التنفيذي للولاية سابقا.

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990.

مولود حمروش

مرسوم تنفيذي رقم 90 - 235 مؤرخ في 6 محرم عام 1411 الموافق 28 يوليو سنة 1990 يتضمن القانون الاساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني.

إن رئيس الحكومة.

- بناء على تقرير الوزير المنتدب للتكوين المهني،
- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 و116 منه.

- ويمقتضى الامر رقم 66 - 133 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 2 يونيو سنة 1966 المعدل والمتمم والمتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه.

ملحق رقم 02



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اكلي محند اولحاج البويرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

في إطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة وتنظيم رياضي يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **متطلبات تطبيق الحوكمة في تسيير الإدارة الرياضية ولتحقيق هذا الغرض يقوم الباحث بتطبيق استبيانين وهما (استبيان متطلبات الحوكمة، استبيان تطبيق الحوكمة) لذا نرجو منكم السادة الإداريين التعاون معنا في الإجابة على فقرات هذين الاستبيانين بوضع علامة (X) امام ما ينطبق عليك بصدق وموضوعية علما بان البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ولا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.**

ونؤكد لكم ان اجاباتكم ستحظى بكامل السرية والعناية وسيقتصر استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي

تحت اشراف:

د. رامي عز الدين

الباحث:

سليمان قاضي مؤمن

لكم مني جزيل الشكر على حسن تعاونكم

ويقصد بالحوكمة

*على انها اسلوب وطريق الحكم وقيادة لتسيير شؤون ادارة ما وهي تركز على التنسيق التشاور المشاركة الشفافية والمصادقية في القرار فهي تقارب بين المصالح وكتعريف للحكم الراشد في مديرية ما معناه توزيع السلطات داخلها باسلوب وطريقة حكم والقيادة جيدة فهي نموذج للتسيير الجيد

*كما هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الأعمال بالمديرية ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (طارق عبد العال حماد، 2005، ص5)

ولديها عدة مرادفات مثل الادارة الرشيدة، ادارة الحكم الرشيد، أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة، الحكومية، الحوكمة الادارية، وكلها مصطلحات معربة لكلمة **Governance**

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الاول اولا البيانات الشخصية:

يتم تخصيص هذا الجزء في الوصف الديمغرافي للعيينة المدروسة والرجاء وضع علامة امام الاجابة المناسبة

1 المديرية:

انثى

ذكر

2 الجنس:

3 الوظيفة الحالية :

4 سنوات الخدمة :

أكثر من 16 سنة

11- 15 سنة

6- 10سنوات

1-5 سنوات

الجزء الثاني استبيان قياس الحوكمة في الإدارة الرياضية

بدائل الاجابة					العبرة	رقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					المحور الاول: الهيكل التنظيمي للمديرية	
					العمل في إطار هيكل تنظيمي محدد ومرن وفعال يحقق اهداف الخطة الاستراتيجية للمديرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	1
					تبنى الادارة عمليات التطوير والمراجعة والاشراف على استراتيجيات العمل وتقييم اداء الادارات	2
					وجود نظام تفويض الصلاحيات يسمح بالاستثمار الامثل لقدرات ومهارات الاداريين وخبراتهم ومهاراتهم قيادية	3
					امكانية ادارة الموارد المتاحة التي من شأنها ان تنمي المديرية وتطورها.	4
					لدى المديرية هيكل تنظيمي يسمح بتدفق المعلومات في كل الاتجاهات	5
					انتشار نمط العمل الجماعي في فرق العمل	6
					يوجد هيكل تنظيمي يحقق التكامل والتنسيق والتفاعل يسمح بالعمل الجيد	7
					المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمديرية	
					تلتزم المديرية بالتخطيط المستمر لتطوير اداءها	1
					الاهتمام الكافي بدراسة الامكانيات المالية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة عند قيام بتخطيط الاستراتيجي	2
					يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع معايير واضحة لضبط جودة الخدمات مقدمة	3
					تتوزع مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي على الادارات الاعلا	4
					تقوم الادارة العليا بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الادارات للحصول على الآراء وملاحظات قبل اقرارها	5
					تقوم الادارة بمراجعة الآراء والمقترحات والملاحظات قبل اقرار الخطة الاستراتيجية النهائية	6
					المحور الثالث: ميثاق لسلوكيات والاخلاق	
					هل تحرص على الحضور والخروج في الوقت المحدد للعمل	1
					هل تعتقد ان الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بانضباطك في العمل	2
					هل تحرص على الالتزام بالدوام الرسمي للعمل وقت الدخول والخروج	3
					تساهم في تحديد القيم الرئيسية للمديرية	4
					تركز المديرية على ثقافة النزاهة والمساءلة والاستقامة والشفافية والتعامل العادل	5

6	تقدم مصلحة المديرية على المصلحة الشخصية
7	تشعر بتعزيز قيم الانتماء والولاء للمديرية
	المحور الرابع: ادارة المخاطر:
1	حصر المخاطر التي تتعرض لها المديرية سواء كانت استراتيجية أو تشغيلية.
2	وجود خطة لإدارة المخاطر بالمديرية يتم مراجعتها وتدقيقها وتحديثها باستمرار.
3	تحديد الأولويات والموارد اللازمة للوقاية من المخاطر.
4	حصر المخاطر المحتملة وكيفية ادارتها وتقييمها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
5	تمتلك المديرية نظام انذار مبكر للتحكم في مختلف المخاطر
	المحور الخامس: التدقيق الداخلي والخارجي
1	يتم تحقيق الاهداف واتباع التعليمات والقوانين بالشكل الصحيح
2	وجود فريق مؤهل ذي صلاحيات لمراقبة العمليات الرئيسية للوحدات التنظيمية والتدقيق في مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.
3	هناك التزام بالقيم السلوكية والاخلاقية المنبثقة من قيم المديرية.
4	يعمل التدقيق الداخلي على مراجعة والتأكد من مدى وجود قواعد إرشادية والامتثال للقوانين والأنظمة
5	يتم توثيق اجراءات التدقيق بشكل دوري
	المحور السادس: ادارة المواد المالية
1	ضمان وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية
2	مراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ موازنة سنوية، ادارة حسابات البنكية، كفاءة عمليات شراء والتعاقدات.....)
3	يتم التحقق من تكامل الأداء المالي في المديرية سواء فيما يتعلق بالعملاء الداخليون (الموظفون المجلس والاندية) او العملاء الخارجيون (الموردون والمستفيدون من الجمهور)
4	وجود خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية والبشرية والتقنية (إعادة تخصيص وتوزيع الموارد غير المستخدمة)
	المحور السابع: ادارة موارد بشرية
1	ضمان العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين
2	تدريب وتطوير الكوادر البشرية وتأهيلهم لمناصب قيادية بالمديرية.
3	وجود نظام لتكريم وتحفيز الموظفين
4	تتمتع المديرية براحة ورضا الموظفين وتسعى لتوفير المتطلبات التي تساعد على انجاز مهامهم

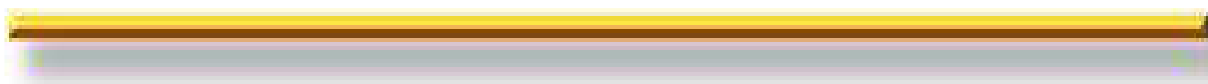
					5	يتوفر لدى الموظف المهارة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه
					6	توفير نظام فعال لتلقي مقترحات وشكاوى الموظفين.
					7	يتفهم الموظفون في المديرية توجيهات الادارة العليا في التغيير والتطوير
						المحور الثامن: إدارة الأصول والممتلكات.
					1	الاستثمار الامثل للممتلكات المتاحة (مبنى/الاجهزة/ الادوات/.....) ومنع اتلافها (استغلالها بشكل غير مناسب) والصيانة الدورية لها.
					2	يتم اعادة استخدام بعض الموجودات من (مكاتب، اجهزة حاسوب، سيارات، اوراق، الخ) وذلك وفق خطة موضوعة
					3	وجود سياسات وتعليمات لإدارة الاستهلاك والتخزين والاتلاف.
					4	تتوافر الاجهزة والمعدات الضرورية للقيام بالعمل في أحسن الظروف
					5	تتوافر في المديرية مقومات الامن والسلامة لسيرورة العمل
						المحور التاسع: الشفافية والمساءلة
					1	تجهيز المعلومات بشكل مفهوم وكاف، والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المديرية في نطاق الجهة المسموح بها
					2	تقوم المديرية بكشف سياساتها وقراراتها والاجراءات التي تتبعها ومختلف عملياتها من هيكل داخلي والمسؤوليات وامور اخرى للجهات المخولة من لجان تدقيق وغيرها وذلك بطريقة واضحة وحيادية وأمنية وبشكل ملائم ومنتظم
					3	كل وحدة تنظيمية تقوم بمتابعة المهام والمسؤوليات الموكلة إليها وإرسال تقارير دورية عن سير العمل لإدارة الاستراتيجية
					4	كل ادارة / لجنة/ فريق عمل يقوم بقياس مؤشرات الاداء المطلوبة وارسال النتائج إلى إدارة إستراتيجية بشكل دوري او سنوي
					5	يتم الافصاح عن اجتماعات مجلس الادارة في التقارير السنوية والدورية

الجزء الثالث: استبيان تطبيق الحوكمة

رقم	العبارات	بدائل الاجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يتم تداول مصطلح الحوكمة (الحكم الرشيد) بشكل مكثف في المديرية				
2.	يساعد الحكم الرشيد على تحقيق أهداف المديرية				
3.	وجود خطة واضحة لتطبيق الحوكمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية				
4.	وجود ميثاق اخلاقي او مدونة سلوك تتضمن اهم القيم والمبادئ التي يلتزم بها جميع العاملين بالمديرية وتوضح ما ينبغي تجنبه				
5.	تعطي المديرية الأولوية للحوكمة الادارية مما يسهم في كفاءة اعضاء مجلس الادارة وإدراكهم الكامل لهذا المفهوم				
6.	يساعد الهيكل التنظيمي بالمديرية في تحديد مهام ومسؤوليات مجلس الادارة واللجان والادارة التنفيذية والدنيا وعلاقة كل منهما بالآخر				
7.	يحرص الموظفون على ان تكون المديرية مكان يعمل على نشر الافكار وتبادلها للمعلومات وتفاعلها				
8.	العلاقات التعاونية لدى المديرية تتيح تبادل الخبرات والمعلومات مع المديريات والادارات الأخرى				
9.	وجود توصيف وظيفي (محتوى او غرض مرتبط بالوظيفة) واضح ومحدد لجميع العاملين بالمديرية مع حسن اختيار المديرين التنفيذيين واعضاء الادارة				
10.	تشارك المديرية في المؤتمرات العلمية والندوات والدورات التكوينية بما يسهم في اكتساب الحوكمة ونشر ثقافتها بين العاملين				
11.	يتم الاستفادة من مختلف التقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق الاهداف مع الالتزام بتفعيل قيمة المساءلة والنزاهة على كل المستويات				
12.	تساهم المديرية بإقامة وتوفير محطات لتعزيز التواصل مع جميع المستفيدين من خدماتها				
13.	توفر الشفافية والافصاح عن كافة الاعمال وانشطة المديرية مع تقاسم ومشاركة المعلومات بين الموظفين بشكل جيد او الذي ليدهم مصلحة معها				
14.	تتوفر في مديرية أساليب التحديث المستمر للمعلومات من خلال التواصل مع البيئة الخارجية				

الشكر موصول لكم على حسن تعاونكم معنا الباحث: سليمان قاضي مؤمن

ملحق رقم 03



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tibirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ألكلي محمد أولحاج
- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2018/12/16

الرقم: .../2018 / م ع ت ن ب ر

إلى السيد(ة): مدير مديرية الشباب
والرياضة لولاية سطيف

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): سليمان قاضي مؤمن.

رقم التسجيل: MAN001

تاريخ ومكان الميلاد: 1993/04/24 بالمسيلة

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2018/2019، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

نباية ما بعد التدرج

السيد مدير مكتب البحوث العلمي
والعلاقات الخارجية والتنشيطية
جامعة البويرة
بن عبد الرحمان مهود علي



26 مارس 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tibirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أوحاج
- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2018/12/16

الرقم: ... 016 / م ع ت ن ب ر / 2018

إلى السيد(ة): مدير مديرية الشباب
والرياضة لولاية برج بوعريريج



الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): سليمان قاضي مؤمن.

رقم التسجيل: MAN001

تاريخ ومكان الميلاد: 1993/04/24 بالمسيلة

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2019/2018، الذي يندرج ضمن
التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة
والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج

مكلف بالبحث العلمي
والتقنيات الرياضية والبدنية
عبد الرحمن سيد علي



لجوانف
10/197
27 أوت 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Mùhend Ulhàg - Tubirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

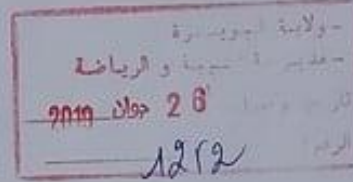
معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2018/12/16

الرقم: 000... / م ع ت ن ب ر / 2018

إلى السيد(ة): مدير مديرية الشباب

والرياضة لولاية البويرة



الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): سليمان قاضي مؤمن.

رقم التسجيل: MAN001

تاريخ ومكان الميلاد: 1993/04/24 بالمسيلة

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2019/2018، الذي يندرج ضمن

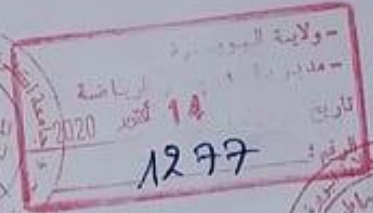
التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة

والتسيير الرياضي

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج

مختار أولحاج مدير مكلف بالبحث العلمي
نيابة ما بعد التدرج
المديرية للاحياء الخارجية بالنيابة
العلمية والتقنية
الرياضية والبدنية
الجامعة الوطنية للعلوم والتقنية
الرياضية والبدنية
البويرة



عن مدير الشباب والرياضة
وبطويع منحه
بمصلحة التكوين وإدارة البحوث
ع. يحيوي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tubirett -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية

البويرة في: 2018/12/16

الرقم: / م ع ت ن ب ر / 2018

إلى السيد(ة): مدير مديرية الشباب
والرياضة لولاية المسيلة

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

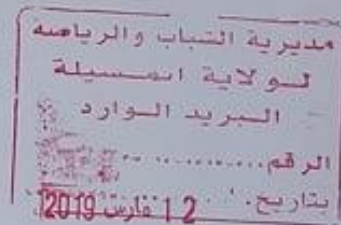
الطالب(ة) الباحث(ة): سليمان قاضي مؤمن.

رقم التسجيل: MAN001

تاريخ ومكان الميلاد: 1993/04/24 بالمسيلة

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2019/2018، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير



ملحق رقم 04



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند اولحاج البويرة
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم: الادارة والتسيير الرياضي

قائمة بأسماء المحكمين.

في إطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبيان، قمنا بتوزيع الاستمارة على السادة الدكاترة الأفاضل المحكمين التالية أسماؤهم والذي أتوجه لهم بالشكر الجزيل على ما قدموه لنا من ملاحظات.

الرقم	اسم ولقب المحكم	الوظيفة	الجامعة
01	برجم رضوان	أستاذ محاضر أ	البويرة
02	لوناس عبد الله	أستاذ محاضر أ	البويرة
03	بالخير عبد القادر	أستاذ محاضر أ	المسيلة
04	حريزي عبد الهادي	أستاذ تعليم العالي	المسيلة
05	ليندة محروس توفيق	أستاذة دكتوراه	مصر
06	صادق الحايك	أستاذ دكتور	الاردن

ملحق رقم 05



صدق الاتساق الداخلي

NONPAR CORR

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 t1

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

			a1	a2	a3	a4
Rho de Spearman	a1	Coefficient de corrélation	1,000	,477*	,433*	,506*
		Sig. (bilatéral)	.	,022	,039	,014
		N	23	23	23	23
	a2	Coefficient de corrélation	,477*	1,000	,535**	,502*
		Sig. (bilatéral)	,022	.	,009	,015
		N	23	23	23	23
	a3	Coefficient de corrélation	,433*	,535**	1,000	,594**
		Sig. (bilatéral)	,039	,009	.	,003
		N	23	23	23	23
	a4	Coefficient de corrélation	,506*	,502*	,594**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,014	,015	,003	.
		N	23	23	23	23
	a5	Coefficient de corrélation	,324	,434*	,554**	,172
		Sig. (bilatéral)	,132	,039	,006	,433
		N	23	23	23	23
	a6	Coefficient de corrélation	,735**	,357	,335	,506*
		Sig. (bilatéral)	,000	,095	,119	,014
		N	23	23	23	23
	a7	Coefficient de corrélation	,294	,285	,518*	,362
		Sig. (bilatéral)	,173	,187	,011	,089
		N	23	23	23	23
الهيكل التنظيمي		Coefficient de corrélation	,708**	,662**	,778**	,633**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	,001
		N	23	23	23	23

Corrélations

			a5	a6	a7	t1
Rho de Spearman	a1	Coefficient de corrélation	,324	,735**	,294	,708**
		Sig. (bilatéral)	,132	,000	,173	,000
		N	23	23	23	23
	a2	Coefficient de corrélation	,434*	,357	,285	,662**

	Sig. (bilatéral)	,039	,095	,187	,001
	N	23	23	23	23
a3	Coefficient de corrélation	,554**	,335	,518*	,778**
	Sig. (bilatéral)	,006	,119	,011	,000
	N	23	23	23	23
a4	Coefficient de corrélation	,172	,506*	,362	,633**
	Sig. (bilatéral)	,433	,014	,089	,001
	N	23	23	23	23
a5	Coefficient de corrélation	1,000	,392	,498*	,717**
	Sig. (bilatéral)	.	,064	,016	,000
	N	23	23	23	23
a6	Coefficient de corrélation	,392	1,000	,420*	,765**
	Sig. (bilatéral)	,064	.	,046	,000
	N	23	23	23	23
a7	Coefficient de corrélation	,498*	,420*	1,000	,670**
	Sig. (bilatéral)	,016	,046	.	,000
	N	23	23	23	23
الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	,717**	,765**	,670**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
	N	23	23	23	23

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 t2

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			b1	b2	b3	b4
Rho de Spearman	b1	Coefficient de corrélation	1,000	,265	,607**	,397
		Sig. (bilatéral)	.	,223	,002	,061
		N	23	23	23	23
	b2	Coefficient de corrélation	,265	1,000	,374	,489*
		Sig. (bilatéral)	,223	.	,079	,018
		N	23	23	23	23
	b3	Coefficient de corrélation	,607**	,374	1,000	,554**
		Sig. (bilatéral)	,002	,079	.	,006
		N	23	23	23	23

b4	Coefficient de corrélation	,397	,489*	,554**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,061	,018	,006	.
	N	23	23	23	23
b5	Coefficient de corrélation	,261	,526**	,271	,347
	Sig. (bilatéral)	,230	,010	,211	,104
	N	23	23	23	23
b6	Coefficient de corrélation	,368	,324	,595**	,460*
	Sig. (bilatéral)	,084	,131	,003	,027
	N	23	23	23	23
التخطيط الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	,669**	,668**	,778**	,753**
ي	Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	,000
	N	23	23	23	23

Corrélations

			b5	b6	t2
Rho de Spearman	b1	Coefficient de corrélation	,261	,368	,669**
		Sig. (bilatéral)	,230	,084	,000
		N	23	23	23
	b2	Coefficient de corrélation	,526**	,324	,668**
		Sig. (bilatéral)	,010	,131	,001
		N	23	23	23
	b3	Coefficient de corrélation	,271	,595**	,778**
		Sig. (bilatéral)	,211	,003	,000
		N	23	23	23
	b4	Coefficient de corrélation	,347	,460*	,753**
		Sig. (bilatéral)	,104	,027	,000
		N	23	23	23
	b5	Coefficient de corrélation	1,000	,561**	,652**
		Sig. (bilatéral)	.	,005	,001
		N	23	23	23
	b6	Coefficient de corrélation	,561**	1,000	,723**
		Sig. (bilatéral)	,005	.	,000
		N	23	23	23
	التخطيط الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	,652**	,723**	1,000
	ي	Sig. (bilatéral)	,001	,000	.
		N	23	23	23

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8 t3

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			c1	c2	c3	c5
Rho de Spearman	c1	Coefficient de corrélation	1,000	,356	,815**	,412
		Sig. (bilatéral)	.	,096	,000	,051
		N	23	23	23	23
	c2	Coefficient de corrélation	,356	1,000	,479*	,124
		Sig. (bilatéral)	,096	.	,021	,572
		N	23	23	23	23
	c3	Coefficient de corrélation	,815**	,479*	1,000	,271
		Sig. (bilatéral)	,000	,021	.	,211
		N	23	23	23	23
	c5	Coefficient de corrélation	,412	,124	,271	1,000
		Sig. (bilatéral)	,051	,572	,211	.
		N	23	23	23	23
	c6	Coefficient de corrélation	,296	,605**	,527**	,360
		Sig. (bilatéral)	,170	,002	,010	,091
		N	23	23	23	23
	c7	Coefficient de corrélation	,571**	,201	,474*	,166
		Sig. (bilatéral)	,004	,358	,022	,448
		N	23	23	23	23
	c8	Coefficient de corrélation	,294	,262	,131	,427*
		Sig. (bilatéral)	,173	,227	,552	,042
		N	23	23	23	23
ميثاق السلوكيات والاخلاق		Coefficient de corrélation	,750**	,716**	,749**	,525*
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,010
		N	23	23	23	23

Corrélations

			c6	c7	c8	t3
Rho de Spearman	c1	Coefficient de corrélation	,296	,571**	,294	,750**
		Sig. (bilatéral)	,170	,004	,173	,000
		N	23	23	23	23
	c2	Coefficient de corrélation	,605**	,201	,262	,716**
		Sig. (bilatéral)	,002	,358	,227	,000
		N	23	23	23	23

c3	Coefficient de corrélation	,527**	,474*	,131	,749**
	Sig. (bilatéral)	,010	,022	,552	,000
	N	23	23	23	23
c5	Coefficient de corrélation	,360	,166	,427*	,525*
	Sig. (bilatéral)	,091	,448	,042	,010
	N	23	23	23	23
c6	Coefficient de corrélation	1,000	,167	,122	,657**
	Sig. (bilatéral)	.	,446	,579	,001
	N	23	23	23	23
c7	Coefficient de corrélation	,167	1,000	,250	,603**
	Sig. (bilatéral)	,446	.	,250	,002
	N	23	23	23	23
c8	Coefficient de corrélation	,122	,250	1,000	,551**
	Sig. (bilatéral)	,579	,250	.	,006
	N	23	23	23	23
ميثاق السلوكيات والاخلاق	Coefficient de corrélation	,657**	,603**	,551**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,001	,002	,006	.
	N	23	23	23	23

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 t4
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			d1	d2	d3	d4
Rho de Spearman	d1	Coefficient de corrélation	1,000	,107	,443*	,580**
		Sig. (bilatéral)	.	,628	,034	,004
		N	23	23	23	23
	d2	Coefficient de corrélation	,107	1,000	,501*	,351
		Sig. (bilatéral)	,628	.	,015	,100
		N	23	23	23	23
	d3	Coefficient de corrélation	,443*	,501*	1,000	,472*
		Sig. (bilatéral)	,034	,015	.	,023
		N	23	23	23	23
	d4	Coefficient de corrélation	,580**	,351	,472*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,004	,100	,023	.
		N	23	23	23	23

d5	Coefficient de corrélation	,629**	,459*	,588**	,623**
	Sig. (bilatéral)	,001	,027	,003	,001
	N	23	23	23	23
ادارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,700**	,614**	,716**	,753**
	Sig. (bilatéral)	,000	,002	,000	,000
	N	23	23	23	23

Corrélations

			d5	t4
Rho de Spearman	d1	Coefficient de corrélation	,629**	,700**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000
		N	23	23
	d2	Coefficient de corrélation	,459*	,614**
		Sig. (bilatéral)	,027	,002
		N	23	23
	d3	Coefficient de corrélation	,588**	,716**
		Sig. (bilatéral)	,003	,000
		N	23	23
	d4	Coefficient de corrélation	,623**	,753**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000
		N	23	23
	d5	Coefficient de corrélation	1,000	,911**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	23	23
ادارة المخاطر		Coefficient de corrélation	,911**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	23	23

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5 t5
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

			e1	e2	e3	e4
Rho de Spearman	e1	Coefficient de corrélation	1,000	,528**	,469*	,678**
		Sig. (bilatéral)	.	,010	,024	,000
		N	23	23	23	23
	e2	Coefficient de corrélation	,528**	1,000	,621**	,663**

	Sig. (bilatéral)	,010	.	,002	,001
	N	23	23	23	23
e3	Coefficient de corrélation	,469*	,621**	1,000	,715**
	Sig. (bilatéral)	,024	,002	.	,000
	N	23	23	23	23
e4	Coefficient de corrélation	,678**	,663**	,715**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	.
	N	23	23	23	23
e5	Coefficient de corrélation	,631**	,374	,350	,639**
	Sig. (bilatéral)	,001	,079	,102	,001
	N	23	23	23	23
التدقيق الداخلي والخارجي	Coefficient de corrélation	,823**	,745**	,645**	,841**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,001	,000
	N	23	23	23	23

Corrélations

			e5	t5
Rho de Spearman	e1	Coefficient de corrélation	,631**	,823**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000
		N	23	23
	e2	Coefficient de corrélation	,374	,745**
		Sig. (bilatéral)	,079	,000
		N	23	23
	e3	Coefficient de corrélation	,350	,645**
		Sig. (bilatéral)	,102	,001
		N	23	23
	e4	Coefficient de corrélation	,639**	,841**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000
		N	23	23
	e5	Coefficient de corrélation	1,000	,800**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	23	23
التدقيق الداخلي والخارجي	Coefficient de corrélation	,800**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,000	.	
	N	23	23	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=f1 f2 f3 f4 t6

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			f1	f2	f3	f4
Rho de Spearman	f1	Coefficient de corrélation	1,000	,496*	,533**	,509*
		Sig. (bilatéral)	.	,016	,009	,013
		N	23	23	23	23
	f2	Coefficient de corrélation	,496*	1,000	,565**	,546**
		Sig. (bilatéral)	,016	.	,005	,007
		N	23	23	23	23
	f3	Coefficient de corrélation	,533**	,565**	1,000	,663**
		Sig. (bilatéral)	,009	,005	.	,001
		N	23	23	23	23
	f4	Coefficient de corrélation	,509*	,546**	,663**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,013	,007	,001	.
		N	23	23	23	23
ادارة الموارد المالية		Coefficient de corrélation	,769**	,802**	,837**	,830**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
		N	23	23	23	23

Corrélations

			t6
Rho de Spearman	f1	Coefficient de corrélation	,769**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	f2	Coefficient de corrélation	,802**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	f3	Coefficient de corrélation	,837**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
	f4	Coefficient de corrélation	,830**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	23
ادارة الموارد المالية		Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	23

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7 t7

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			J1	J2	J3	J4
Rho de Spearman	J1	Coefficient de corrélation	1,000	,595**	,486*	,360
		Sig. (bilatéral)	.	,003	,019	,092
		N	23	23	23	23
	J2	Coefficient de corrélation	,595**	1,000	,517*	,561**
		Sig. (bilatéral)	,003	.	,012	,005
		N	23	23	23	23
	J3	Coefficient de corrélation	,486*	,517*	1,000	,581**
		Sig. (bilatéral)	,019	,012	.	,004
		N	23	23	23	23
	J4	Coefficient de corrélation	,360	,561**	,581**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,092	,005	,004	.
		N	23	23	23	23
	J5	Coefficient de corrélation	,645**	,314	,375	,480*
		Sig. (bilatéral)	,001	,145	,078	,020
		N	23	23	23	23
	J6	Coefficient de corrélation	,591**	,536**	,526**	,534**
		Sig. (bilatéral)	,003	,008	,010	,009
		N	23	23	23	23
	J7	Coefficient de corrélation	,502*	,298	,119	,343
		Sig. (bilatéral)	,015	,167	,590	,109
		N	23	23	23	23
ادارة الموارد البشرية		Coefficient de corrélation	,759**	,739**	,716**	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
		N	23	23	23	23

Corrélations

			J5	J6	J7	t7
Rho de Spearman	J1	Coefficient de corrélation	,645**	,591**	,502*	,759**
		Sig. (bilatéral)	,001	,003	,015	,000
		N	23	23	23	23
	J2	Coefficient de corrélation	,314	,536**	,298	,739**

	Sig. (bilatéral)	,145	,008	,167	,000
	N	23	23	23	23
J3	Coefficient de corrélation	,375	,526**	,119	,716**
	Sig. (bilatéral)	,078	,010	,590	,000
	N	23	23	23	23
J4	Coefficient de corrélation	,480*	,534**	,343	,800**
	Sig. (bilatéral)	,020	,009	,109	,000
	N	23	23	23	23
J5	Coefficient de corrélation	1,000	,567**	,626**	,724**
	Sig. (bilatéral)	.	,005	,001	,000
	N	23	23	23	23
J6	Coefficient de corrélation	,567**	1,000	,431*	,775**
	Sig. (bilatéral)	,005	.	,040	,000
	N	23	23	23	23
J7	Coefficient de corrélation	,626**	,431*	1,000	,616**
	Sig. (bilatéral)	,001	,040	.	,002
	N	23	23	23	23
ادارة الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,724**	,775**	,616**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,002	.
	N	23	23	23	23

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=h1 h2 h3 h4 h5 t8
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			h1	h2	h3	h4
Rho de Spearman	h1	Coefficient de corrélation	1,000	,655**	,501*	,559**
		Sig. (bilatéral)	.	,001	,015	,006
		N	23	23	23	23
	h2	Coefficient de corrélation	,655**	1,000	,381	,370
		Sig. (bilatéral)	,001	.	,072	,082
		N	23	23	23	23
	h3	Coefficient de corrélation	,501*	,381	1,000	,487*
		Sig. (bilatéral)	,015	,072	.	,018
		N	23	23	23	23
	h4	Coefficient de corrélation	,559**	,370	,487*	1,000

	Sig. (bilatéral)	,006	,082	,018	.
	N	23	23	23	23
h5	Coefficient de corrélation	,506*	,456*	,475*	,551**
	Sig. (bilatéral)	,014	,029	,022	,006
	N	23	23	23	23
ادارة الاصول والممتلكات	Coefficient de corrélation	,835**	,811**	,743**	,717**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
	N	23	23	23	23

Corrélations

			h5	t8
Rho de Spearman	h1	Coefficient de corrélation	,506*	,835**
		Sig. (bilatéral)	,014	,000
		N	23	23
h2		Coefficient de corrélation	,456*	,811**
		Sig. (bilatéral)	,029	,000
		N	23	23
h3		Coefficient de corrélation	,475*	,743**
		Sig. (bilatéral)	,022	,000
		N	23	23
h4		Coefficient de corrélation	,551**	,717**
		Sig. (bilatéral)	,006	,000
		N	23	23
h5		Coefficient de corrélation	1,000	,698**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	23	23
ادارة الاصول والممتلكات		Coefficient de corrélation	,698**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	23	23

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=I1 I2 I3 I4 I5 t9
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

			I1	I2	I3	I4
Rho de Spearman	I1	Coefficient de corrélation	1,000	,690**	,544**	,316

	Sig. (bilatéral)	.	,000	,007	,142
	N	23	23	23	23
I2	Coefficient de corrélation	,690**	1,000	,352	,405
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,099	,056
	N	23	23	23	23
I3	Coefficient de corrélation	,544**	,352	1,000	,474*
	Sig. (bilatéral)	,007	,099	.	,022
	N	23	23	23	23
I4	Coefficient de corrélation	,316	,405	,474*	1,000
	Sig. (bilatéral)	,142	,056	,022	.
	N	23	23	23	23
I5	Coefficient de corrélation	,176	,436*	,428*	,470*
	Sig. (bilatéral)	,422	,038	,041	,024
	N	23	23	23	23
ادارة الشفافية والمساءلة	Coefficient de corrélation	,718**	,804**	,723**	,689**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
	N	23	23	23	23

Corrélations

			I5	t9
Rho de Spearman	I1	Coefficient de corrélation	,176	,718**
		Sig. (bilatéral)	,422	,000
		N	23	23
	I2	Coefficient de corrélation	,436*	,804**
		Sig. (bilatéral)	,038	,000
		N	23	23
	I3	Coefficient de corrélation	,428*	,723**
		Sig. (bilatéral)	,041	,000
		N	23	23
	I4	Coefficient de corrélation	,470*	,689**
		Sig. (bilatéral)	,024	,000
		N	23	23
	I5	Coefficient de corrélation	1,000	,676**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	23	23
ادارة الشفافية والمساءلة	Coefficient de corrélation	,676**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,000	.	
	N	23	23	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

NONPAR CORR

/VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 G12 G13 G14 t10

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			G1	G2	G3	G4	G5	G6
Rho de Spearman	G1	Coefficient de corrélation	1,000	,461*	,492*	,353	,484*	,549**
		Sig. (bilatéral)	.	,027	,017	,098	,019	,007
		N	23	23	23	23	23	23
	G2	Coefficient de corrélation	,461*	1,000	,792**	,593**	,565**	,698**
		Sig. (bilatéral)	,027	.	,000	,003	,005	,000
		N	23	23	23	23	23	23
	G3	Coefficient de corrélation	,492*	,792**	1,000	,653**	,576**	,795**
		Sig. (bilatéral)	,017	,000	.	,001	,004	,000
		N	23	23	23	23	23	23
	G4	Coefficient de corrélation	,353	,593**	,653**	1,000	,660**	,714**
		Sig. (bilatéral)	,098	,003	,001	.	,001	,000
		N	23	23	23	23	23	23
	G5	Coefficient de corrélation	,484*	,565**	,576**	,660**	1,000	,720**
		Sig. (bilatéral)	,019	,005	,004	,001	.	,000
		N	23	23	23	23	23	23
	G6	Coefficient de corrélation	,549**	,698**	,795**	,714**	,720**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,007	,000	,000	,000	,000	.
		N	23	23	23	23	23	23
	G7	Coefficient de corrélation	,423*	,660**	,579**	,658**	,431*	,707**
		Sig. (bilatéral)	,044	,001	,004	,001	,040	,000
		N	23	23	23	23	23	23
	G8	Coefficient de corrélation	,521*	,670**	,690**	,766**	,567**	,709**
		Sig. (bilatéral)	,011	,000	,000	,000	,005	,000
		N	23	23	23	23	23	23

G9	Coefficient de corrélation	,346	,442*	,442*	,637**	,448*	,590**
	Sig. (bilatéral)	,105	,035	,035	,001	,032	,003
	N	23	23	23	23	23	23
G10	Coefficient de corrélation	,432*	,517*	,558**	,328	,584**	,703**
	Sig. (bilatéral)	,040	,011	,006	,126	,003	,000
	N	23	23	23	23	23	23
G11	Coefficient de corrélation	,283	,271	,339	,629**	,614**	,694**
	Sig. (bilatéral)	,190	,211	,114	,001	,002	,000
	N	23	23	23	23	23	23
G12	Coefficient de corrélation	,452*	,497*	,582**	,657**	,582**	,782**
	Sig. (bilatéral)	,030	,016	,004	,001	,004	,000
	N	23	23	23	23	23	23
G13	Coefficient de corrélation	,411	,555**	,515*	,496*	,451*	,616**
	Sig. (bilatéral)	,052	,006	,012	,016	,031	,002
	N	23	23	23	23	23	23
G14	Coefficient de corrélation	,632**	,503*	,624**	,571**	,583**	,737**
	Sig. (bilatéral)	,001	,014	,001	,004	,004	,000
	N	23	23	23	23	23	23
تطبيق الحوكمة	Coefficient de corrélation	,671**	,729**	,762**	,769**	,740**	,878**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	23	23	23	23	23	23

Corrélations

			G7	G8	G9	G10	G11	G12
Rho de Spearman	G1	Coefficient de corrélation	,423*	,521*	,346	,432*	,283	,452*
		Sig. (bilatéral)	,044	,011	,105	,040	,190	,030
		N	23	23	23	23	23	23
	G2	Coefficient de corrélation	,660**	,670**	,442*	,517*	,271	,497*
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	,035	,011	,211	,016
		N	23	23	23	23	23	23

G3	Coefficient de corrélation	,579**	,690**	,442*	,558**	,339	,582**
	Sig. (bilatéral)	,004	,000	,035	,006	,114	,004
	N	23	23	23	23	23	23
G4	Coefficient de corrélation	,658**	,766**	,637**	,328	,629**	,657**
	Sig. (bilatéral)	,001	,000	,001	,126	,001	,001
	N	23	23	23	23	23	23
G5	Coefficient de corrélation	,431*	,567**	,448*	,584**	,614**	,582**
	Sig. (bilatéral)	,040	,005	,032	,003	,002	,004
	N	23	23	23	23	23	23
G6	Coefficient de corrélation	,707**	,709**	,590**	,703**	,694**	,782**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	23	23	23	23	23	23
G7	Coefficient de corrélation	1,000	,705**	,586**	,445*	,544**	,649**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,003	,033	,007	,001
	N	23	23	23	23	23	23
G8	Coefficient de corrélation	,705**	1,000	,603**	,360	,466*	,550**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,002	,092	,025	,007
	N	23	23	23	23	23	23
G9	Coefficient de corrélation	,586**	,603**	1,000	,560**	,543**	,601**
	Sig. (bilatéral)	,003	,002	.	,005	,007	,002
	N	23	23	23	23	23	23
G10	Coefficient de corrélation	,445*	,360	,560**	1,000	,419*	,553**
	Sig. (bilatéral)	,033	,092	,005	.	,046	,006
	N	23	23	23	23	23	23
G11	Coefficient de corrélation	,544**	,466*	,543**	,419*	1,000	,598**
	Sig. (bilatéral)	,007	,025	,007	,046	.	,003
	N	23	23	23	23	23	23
G12	Coefficient de corrélation	,649**	,550**	,601**	,553**	,598**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,001	,007	,002	,006	,003	.

	N	23	23	23	23	23	23
G13	Coefficient de corrélation	,615**	,529**	,445*	,348	,558**	,644**
	Sig. (bilatéral)	,002	,009	,033	,104	,006	,001
	N	23	23	23	23	23	23
G14	Coefficient de corrélation	,490*	,529**	,343	,403	,670**	,708**
	Sig. (bilatéral)	,018	,009	,109	,057	,000	,000
	N	23	23	23	23	23	23
تطبيق الحوكمة	Coefficient de corrélation	,778**	,808**	,684**	,633**	,680**	,822**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	23	23	23	23	23	23

Corrélations

			G13	G14	t10
Rho de Spearman	G1	Coefficient de corrélation	,411	,632**	,671**
		Sig. (bilatéral)	,052	,001	,000
		N	23	23	23
	G2	Coefficient de corrélation	,555**	,503*	,729**
		Sig. (bilatéral)	,006	,014	,000
		N	23	23	23
	G3	Coefficient de corrélation	,515*	,624**	,762**
		Sig. (bilatéral)	,012	,001	,000
		N	23	23	23
	G4	Coefficient de corrélation	,496*	,571**	,769**
		Sig. (bilatéral)	,016	,004	,000
		N	23	23	23
	G5	Coefficient de corrélation	,451*	,583**	,740**
		Sig. (bilatéral)	,031	,004	,000
		N	23	23	23
	G6	Coefficient de corrélation	,616**	,737**	,878**
		Sig. (bilatéral)	,002	,000	,000
		N	23	23	23
	G7	Coefficient de corrélation	,615**	,490*	,778**
		Sig. (bilatéral)	,002	,018	,000
		N	23	23	23
	G8	Coefficient de corrélation	,529**	,529**	,808**
		Sig. (bilatéral)	,009	,009	,000

	N	23	23	23
G9	Coefficient de corrélation	,445*	,343	,684**
	Sig. (bilatéral)	,033	,109	,000
	N	23	23	23
G10	Coefficient de corrélation	,348	,403	,633**
	Sig. (bilatéral)	,104	,057	,001
	N	23	23	23
G11	Coefficient de corrélation	,558**	,670**	,680**
	Sig. (bilatéral)	,006	,000	,000
	N	23	23	23
G12	Coefficient de corrélation	,644**	,708**	,822**
	Sig. (bilatéral)	,001	,000	,000
	N	23	23	23
G13	Coefficient de corrélation	1,000	,714**	,742**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000
	N	23	23	23
G14	Coefficient de corrélation	,714**	1,000	,797**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,000
	N	23	23	23
تطبيق الحوكمة	Coefficient de corrélation	,742**	,797**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	.
	N	23	23	23

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=t1 t2 t3 t4 t5 t6 t7 t8 t9 t10 متطلبات استثمار

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

			الهيكل التنظيمي	التخطيط الاستراتيجي	ميثاق السلوكيات والاخلاق	ادارة المخاطر
Rho de Spearman	الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	1,000	,552**	,188	,430*
		Sig. (bilatéral)	.	,006	,389	,040
		N	23	23	23	23
	التخطيط الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	,552**	1,000	,247	,224
		Sig. (bilatéral)	,006	.	,255	,303
		N	23	23	23	23
	ميثاق السلوكيات والاخلاق	Coefficient de corrélation	,188	,247	1,000	,419*
		Sig. (bilatéral)	,389	,255	.	,046
		N	23	23	23	23
	ادارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,430*	,224	,419*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,040	,303	,046	.
		N	23	23	23	23
	التدقيق الداخلي والخارجي	Coefficient de corrélation	,403	,401	,667**	,582**
		Sig. (bilatéral)	,057	,058	,001	,004
		N	23	23	23	23
	ادارة الموارد المالية	Coefficient de corrélation	,201	,198	,413	,586**
		Sig. (bilatéral)	,358	,364	,050	,003
		N	23	23	23	23
	ادارة الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,415*	,507*	,535**	,729**
		Sig. (bilatéral)	,049	,014	,009	,000
		N	23	23	23	23
	ادارة الاصول والممتلكات	Coefficient de corrélation	,619**	,584**	,309	,582**
		Sig. (bilatéral)	,002	,003	,152	,004
		N	23	23	23	23
	ادارة الشفافية والمساءلة	Coefficient de corrélation	,334	,283	,335	,661**
		Sig. (bilatéral)	,119	,190	,118	,001
		N	23	23	23	23
	تطبيق الحوكمة	Coefficient de corrélation	,338	,345	,240	,712**
		Sig. (bilatéral)	,115	,107	,270	,000
		N	23	23	23	23
	متطلبات الحوكمة	Coefficient de corrélation	,591**	,629**	,689**	,766**
		Sig. (bilatéral)	,003	,001	,000	,000
		N	23	23	23	23
	الدرجة	Coefficient de corrélation	,553**	,572**	,584**	,831**

الكلية	Sig. (bilatéral)	,006	,004	,003	,000
للاستبيان	N	23	23	23	23

Corrélations

		التدقيق الداخلي والخارجي	ادارة الموارد المالية	ادارة الموارد البشرية	ادارة الاصول والممتلكات	
Rho de Spearman	الهيكل التنظيمي	Coefficient de corrélation	,403	,201	,415*	,619**
		Sig. (bilatéral)	,057	,358	,049	,002
		N	23	23	23	23
	التخطيط الاستراتيجي	Coefficient de corrélation	,401	,198	,507*	,584**
		Sig. (bilatéral)	,058	,364	,014	,003
		N	23	23	23	23
	ميثاق السلوكيات والاخلاق	Coefficient de corrélation	,667**	,413	,535**	,309
		Sig. (bilatéral)	,001	,050	,009	,152
		N	23	23	23	23
	ادارة المخاطر	Coefficient de corrélation	,582**	,586**	,729**	,582**
		Sig. (bilatéral)	,004	,003	,000	,004
		N	23	23	23	23
	التدقيق الداخلي والخارجي	Coefficient de corrélation	1,000	,502*	,534**	,641**
		Sig. (bilatéral)	.	,015	,009	,001
		N	23	23	23	23
	ادارة الموارد المالية	Coefficient de corrélation	,502*	1,000	,475*	,486*
		Sig. (bilatéral)	,015	.	,022	,019
		N	23	23	23	23
	ادارة الموارد البشرية	Coefficient de corrélation	,534**	,475*	1,000	,517*
		Sig. (bilatéral)	,009	,022	.	,012
		N	23	23	23	23
	ادارة الاصول والممتلكات	Coefficient de corrélation	,641**	,486*	,517*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,019	,012	.
		N	23	23	23	23
	ادارة الشفافية والمساءلة	Coefficient de corrélation	,411	,376	,399	,318
		Sig. (bilatéral)	,051	,077	,059	,139
		N	23	23	23	23
	تطبيق الحوكمة	Coefficient de corrélation	,264	,510*	,570**	,450*
		Sig. (bilatéral)	,224	,013	,005	,031
		N	23	23	23	23
	متطلبات الحوكمة	Coefficient de corrélation	,799**	,650**	,822**	,751**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	,000
		N	23	23	23	23
	الدرجة الكلية للاستبيان	Coefficient de corrélation	,688**	,690**	,816**	,707**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000
		N	23	23	23	23

Corrélations

			ادارة الشفافية والمساءلة	تطبيق الحوكمة	متطلبات الحوكمة	الدرجة الكلية للاستبيان
Rho de Spearman	الهيكل	Coefficient de corrélation	,334	,338	,591**	,553**
	التنظيمي	Sig. (bilatéral)	,119	,115	,003	,006
		N	23	23	23	23
	التخطيط	Coefficient de corrélation	,283	,345	,629**	,572**
	الاستراتيجي	Sig. (bilatéral)	,190	,107	,001	,004
	ي	N	23	23	23	23
	ميثاق	Coefficient de corrélation	,335	,240	,689**	,584**
	السلوكيات	Sig. (bilatéral)	,118	,270	,000	,003
	والاخلاق	N	23	23	23	23
	ادارة	Coefficient de corrélation	,661**	,712**	,766**	,831**
	المخاطر	Sig. (bilatéral)	,001	,000	,000	,000
		N	23	23	23	23
	التدقيق	Coefficient de corrélation	,411	,264	,799**	,688**
	الداخلي	Sig. (bilatéral)	,051	,224	,000	,000
	والخارجي	N	23	23	23	23
	ادارة	Coefficient de corrélation	,376	,510*	,650**	,690**
	الموارد	Sig. (bilatéral)	,077	,013	,001	,000
	المالية	N	23	23	23	23
	ادارة	Coefficient de corrélation	,399	,570**	,822**	,816**
	الموارد	Sig. (bilatéral)	,059	,005	,000	,000
	البشرية	N	23	23	23	23
	ادارة	Coefficient de corrélation	,318	,450*	,751**	,707**
	الاصول	Sig. (bilatéral)	,139	,031	,000	,000
	والممتلكات	N	23	23	23	23
	ادارة	Coefficient de corrélation	1,000	,375	,592**	,565**
	الشفافية	Sig. (bilatéral)	.	,077	,003	,005
	والمساءلة	N	23	23	23	23
	تطبيق	Coefficient de corrélation	,375	1,000	,559**	,784**
	الحوكمة	Sig. (bilatéral)	,077	.	,006	,000
		N	23	23	23	23
	متطلبات	Coefficient de corrélation	,592**	,559**	1,000	,943**
	الحوكمة	Sig. (bilatéral)	,003	,006	.	,000
		N	23	23	23	23
	الدرجة	Coefficient de corrélation	,565**	,784**	,943**	1,000
	الكلية	Sig. (bilatéral)	,005	,000	,000	.
	للاستبيان	N	23	23	23	23

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,821
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,686
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			7
Corrélation entre les sous-échelles			,606
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,755
	Longueur inégale		,758
Coefficient de Guttman			,742

a. Les éléments sont : a1, a2, a3, a4.

b. Les éléments sont : a4, a5, a6, a7.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	16,3913	5,704	2,38821	4 ^a
Partie 2	12,1739	3,605	1,89862	3 ^b
Deux parties	28,5652	14,802	3,84739	7

a. Les éléments sont : a1, a2, a3, a4.

b. Les éléments sont : a5, a6, a7.

RELIABILITY

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT

/STATISTICS=SCALE.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,652
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,676
		Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments			6
Corrélation entre les sous-échelles			,640
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,780
	Longueur inégale		,780
Coefficient de Guttman			,773

a. Les éléments sont : b1, b2, b3.

b. Les éléments sont : b4, b5, b6.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	12,3043	3,221	1,79481	3 ^a
Partie 2	11,8261	4,605	2,14587	3 ^b
Deux parties	24,1304	12,755	3,57141	6

a. Les éléments sont : b1, b2, b3.

b. Les éléments sont : b4, b5, b6.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT
/STATISTICS=SCALE.

```

Echelle : ALL VARIABLES

ميثاق السلوكيات والأخلاق

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,580
		Nombre d'éléments	4 ^a

Partie 2	Valeur	,590
	Nombre d'éléments	3 ^b
Nombre total d'éléments		7
Corrélation entre les sous-échelles		,637
Coefficient de	Longueur égale	,779
Spearman-Brown	Longueur inégale	,782
Coefficient de Guttman		,734

a. Les éléments sont : c2, c3, c7, c8.

b. Les éléments sont : c8, c1, c5, c6.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	15,6087	5,340	2,31083	4 ^a
Partie 2	12,1304	2,209	1,48643	3 ^b
Deux parties	27,7391	11,929	3,45382	7

a. Les éléments sont : c2, c3, c7, c8.

b. Les éléments sont : c1, c5, c6.

إدارة المخاطر

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
Total		23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,625
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,778
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			5
Corrélation entre les sous-échelles			,761
Coefficient de	Longueur égale		,864
Spearman-Brown	Longueur inégale		,868
Coefficient de Guttman			,864

a. Les éléments sont : d1, d2, d3.

b. Les éléments sont : d3, d4, d5.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	11,3043	2,221	1,49042	3 ^a
Partie 2	7,4348	2,439	1,56165	2 ^b
Deux parties	18,7391	8,202	2,86384	5

a. Les éléments sont : d1, d2, d3.

b. Les éléments sont : d4, d5.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT
/STATISTICS=SCALE.
    
```

التدقيق الداخلي والخارجي

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,763
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,713
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			5
Corrélation entre les sous-échelles			,760
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,864
	Longueur inégale		,868
Coefficient de Guttman			,854

a. Les éléments sont : e1, e2, e3.

b. Les éléments sont : e3, e4, e5.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	12,0435	3,771	1,94184	3 ^a
Partie 2	7,6957	2,494	1,57926	2 ^b

Deux parties	19,7391	10,929	3,30588	5
--------------	---------	--------	---------	---

a. Les éléments sont : e1, e2, e3.

b. Les éléments sont : e4, e5.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=f1 f2 f3 f4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT
/STATISTICS=SCALE.

```

Echelle : ALL VARIABLES

إدارة الموارد المالية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,754
		Nombre d'éléments	2 ^a
	Partie 2	Valeur	,784
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			4
Corrélation entre les sous-échelles			,577
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,732
	Longueur inégale		,732
Coefficient de Guttman			,732

a. Les éléments sont : f1, f2.

b. Les éléments sont : f3, f4.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	7,9130	1,719	1,31125	2 ^a
Partie 2	8,2174	1,814	1,34693	2 ^b
Deux parties	16,1304	5,573	2,36075	4

a. Les éléments sont : f1, f2.

b. Les éléments sont : f3, f4.

RELIABILITY

```

/VARIABLES=J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT

```

إدارة الموارد البشرية

/STATISTICS=SCALE.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,811	
		Nombre d'éléments	4 ^a	
	Partie 2	Valeur	,734	
		Nombre d'éléments	3 ^b	
Nombre total d'éléments			7	
Corrélation entre les sous-échelles				,623
Coefficient de		Longueur égale	,767	
Spearman-Brown		Longueur inégale	,770	
Coefficient de Guttman			,700	

a. Les éléments sont : J1, J2, J3, J4.

b. Les éléments sont : J4, J5, J6, J7.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	15,5652	9,439	3,07225	4 ^a
Partie 2	12,1304	3,119	1,76595	3 ^b
Deux parties	27,6957	19,312	4,39457	7

a. Les éléments sont : J1, J2, J3, J4.

b. Les éléments sont : J5, J6, J7.

إدارة الأصول والممتلكات

RELIABILITY

```
/VARIABLES=h1 h2 h3 h4 h5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=SPLIT  
/STATISTICS=SCALE.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0

Exclue ^a	0	,0
Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,710
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,671
		Nombre d'éléments	2 ^b
	Nombre total d'éléments		5
Corrélation entre les sous-échelles			,647
Coefficient de	Longueur égale		,786
Spearman-Brown	Longueur inégale		,791
Coefficient de Guttman			,706

a. Les éléments sont : h1, h2, h3.

b. Les éléments sont : h3, h4, h5.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	12,0435	4,225	2,05555	3 ^a
Partie 2	8,0000	1,273	1,12815	2 ^b
Deux parties	20,0435	8,498	2,91514	5

a. Les éléments sont : h1, h2, h3.

b. Les éléments sont : h4, h5.

الشفافية والمساءلة

RELIABILITY

```

/VARIABLES=I1 I2 I3 I4 I5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT
/STATISTICS=SCALE.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,764
		Nombre d'éléments	3 ^a
	Partie 2	Valeur	,602
		Nombre d'éléments	2 ^b
Nombre total d'éléments			5
Corrélation entre les sous-échelles			,423
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,595
	Longueur inégale		,602
Coefficient de Guttman			,563

a. Les éléments sont : I1, I2, I3.

b. Les éléments sont : I3, I4, I5.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	11,6957	3,858	1,96410	3 ^a
Partie 2	7,7391	1,747	1,32175	2 ^b
Deux parties	19,4348	7,802	2,79327	5

a. Les éléments sont : I1, I2, I3.

b. Les éléments sont : I4, I5.

تطبيق الحوكمة

RELIABILITY

```

/VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 G12 G13 G14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT
/STATISTICS=SCALE.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,882
		Nombre d'éléments	7 ^a
	Partie 2	Valeur	,874
		Nombre d'éléments	7 ^b
Nombre total d'éléments			14
Corrélation entre les sous-échelles			,884

Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,938
	Longueur inégale	,938
Coefficient de Guttman		,937

- a. Les éléments sont : G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7.
b. Les éléments sont : G8, G9, G10, G11, G12, G13, G14.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	27,8261	21,605	4,64809	7 ^a
Partie 2	27,8696	18,573	4,30965	7 ^b
Deux parties	55,6957	75,585	8,69396	14

- a. Les éléments sont : G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7.
b. Les éléments sont : G8, G9, G10, G11, G12, G13, G14.

الاستبيان

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8 d1 d2 d3 d4 d5
e1 e2 e3 e4 e5 f1 f2 f3 f4 J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7 h1 h2 h3 h4 h5 I1 I2 I3 I4 I5 G1 G2 G3
G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 G12 G13 G14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT
/STATISTICS=SCALE.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,912
		Nombre d'éléments	33 ^a
	Partie 2	Valeur	,939
		Nombre d'éléments	32 ^b
Nombre total d'éléments			65
Corrélation entre les sous-échelles			,773
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,872
	Longueur inégale		,872
	Coefficient de Guttman		,866

- a. Les éléments sont : a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7, b1, b2, b3, b4, b5, b6, c1, c2, c3, c5, c6, c7, c8, d1, d2, d3, d4, d5, e1, e2, e3, e4, e5, f1, f2, f3.

b. Les éléments sont : f3, f4, J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, h1, h2, h3, h4, h5, I1, I2, I3, I4, I5, G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12, G13, G14.

Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	130,8696	179,119	13,38352	33 ^a
Partie 2	127,0435	243,043	15,58985	32 ^b
Deux parties	257,9130	744,810	27,29121	65

a. Les éléments sont : a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7, b1, b2, b3, b4, b5, b6, c1, c2, c3, c5, c6, c7, c8, d1, d2, d3, d4, d5, e1, e2, e3, e4, e5, f1, f2, f3.

b. Les éléments sont : f4, J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, h1, h2, h3, h4, h5, I1, I2, I3, I4, I5, G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12, G13, G14.


```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

هيكل تنظيمي

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	7

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

تخطيط الاستراتيجي

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

ميثاق السلوكيات والاخلاق

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	7

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

إدارة المخاطر

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,825	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=f1 f2 f3 f4  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	4

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

```
/VARIABLES=J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	7

التدقيق الداخلي والخارجي

إدارة الموارد المالية

إدارة الموارد البشرية

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=h1 h2 h3 h4 h5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=I1 I2 I3 I4 I5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 G12 G13 G14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	14

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8 d1 d2 d3 d4 d5
e1 e2 e3 e4 e5 f1 f2 f3 f4 J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7 h1 h2 h3 h4 h5 I1 I2 I3 I4 I5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	51

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الاستبيان

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8 d1 d2 d3 d4 d5 e1 e2 e3 e4 e5 f1 f2 f3 f4 J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7 h1 h2 h3 h4 h5 I1 I2 I3 I4 I5 G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 G12 G13 G14

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	23	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	23	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	65

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

5- خصائص عينة الدراسة :

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الوظيفية الخدمة
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

		Statistiques		
		الجنس	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة
N	Valide	97	97	97
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	1,4021	2,0412	2,4124

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	58	59,8	59,8	59,8
	انثى	39	40,2	40,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ادارة عليا	24	24,7	24,7	24,7
	ادارة وسطى	45	46,4	46,4	71,1
	ادارة تنفيذية	28	28,9	28,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

		سنوات الخدمة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 الى 5 سنوات	22	22,7	22,7	22,7
	من 6 الى 10 سنوات	30	30,9	30,9	53,6
	من 11 الى 15 سنة	28	28,9	28,9	82,5
	اكثر من 16 سنة	17	17,5	17,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 t1
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences الهيكل التنظيمي

Remarques

Sortie obtenue	28-OCT-2020 13:16:45	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\BLACK HOLE\Desktop\SPSS DOC\دراسة كاملة بالاستطلاعية المغيرة لإدارة استطلاعية المغيرة و الاستبيانات.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données2
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	97
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 t1 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
N Valide	97	97	97	97	97	97	97
Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,2887	3,9175	3,9485	4,1649	3,7835	4,0515	3,8763
Ecart type	,72109	,82500	,84621	,73144	,86875	,82122	1,00268

Statistiques

	t1
N Valide	97
Manquant	0
Moyenne	4,0044
Ecart type	,51195

Table de fréquences

a1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	4,1	4,1	4,1

محايد	3	3,1	3,1	7,2
موافق	51	52,6	52,6	59,8
موافق بشدة	39	40,2	40,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

a2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	7,2	7,2	7,2
محايد	16	16,5	16,5	23,7
موافق	52	53,6	53,6	77,3
موافق بشدة	22	22,7	22,7	100,0
Total	97	100,0	100,0	

a3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	5,2	5,2	5,2
محايد	22	22,7	22,7	27,8
موافق	43	44,3	44,3	72,2
موافق بشدة	27	27,8	27,8	100,0
Total	97	100,0	100,0	

a4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
محايد	13	13,4	13,4	15,5
موافق	49	50,5	50,5	66,0
موافق بشدة	33	34,0	34,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

a5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	12	12,4	12,4	12,4
محايد	13	13,4	13,4	25,8
موافق	56	57,7	57,7	83,5
موافق بشدة	16	16,5	16,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

a6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	5,2	5,2	5,2
	محايد	15	15,5	15,5	20,6
	موافق	47	48,5	48,5	69,1
	موافق بشدة	30	30,9	30,9	100,0
Total		97	100,0	100,0	

a7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	2	2,1	2,1	8,2
	محايد	13	13,4	13,4	21,6
	موافق	53	54,6	54,6	76,3
	موافق بشدة	23	23,7	23,7	100,0
Total		97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7
Khi-deux	74,010 ^a	47,041 ^a	30,299 ^a	54,052 ^a	55,784 ^a	41,515 ^a	85,835 ^b
ddl	3	3	3	3	3	3	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=t1
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

Tests statistiques

	t1
Khi-deux	52,670 ^a
ddl	13
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,9.

FREQUENCIES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 t2
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		b1	b2	b3	b4	b5	b6	t2
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1649	4,0412	3,9588	3,6701	3,9794	3,8454	3,9433
Ecart type		,65639	,64416	,70589	1,01778	,91264	,85805	,44740

Table de fréquences

b1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	14,4	14,4	14,4
	موافق	53	54,6	54,6	69,1
	موافق بشدة	30	30,9	30,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

b2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	12	12,4	12,4	14,4
	موافق	63	64,9	64,9	79,4
	موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

b3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	5,2	5,2	5,2
	محايد	11	11,3	11,3	16,5
	موافق	64	66,0	66,0	82,5
	موافق بشدة	17	17,5	17,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

b4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	17	17,5	17,5	17,5
	محايد	20	20,6	20,6	38,1
	موافق	38	39,2	39,2	77,3
	موافق بشدة	22	22,7	22,7	100,0

Total	97	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	3	3,1	3,1	6,2
	محايد	14	14,4	14,4	20,6
	موافق	50	51,5	51,5	72,2
	موافق بشدة	27	27,8	27,8	100,0
Total		97	100,0	100,0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	4	4,1	4,1	6,2
	محايد	20	20,6	20,6	26,8
	موافق	52	53,6	53,6	80,4
	موافق بشدة	19	19,6	19,6	100,0
Total		97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=b1 b2 b3 b4 b5 b6

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	b1	b2	b3	b4	b5	b6
Khi-deux	23,773 ^a	89,268 ^b	89,845 ^b	10,918 ^b	80,474 ^c	82,639 ^c
ddl	2	3	3	3	4	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,012	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,3.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

c. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=t2

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Tests statistiques

	t2
Khi-deux	68,515 ^a

ddl	12
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 7,5.

ميثاق السلوكيات والاخلاق

FREQUENCIES VARIABLES=c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8 t3
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		c1	c2	c3	c5	c6	c7	c8
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3093	3,6907	4,2474	3,9897	3,8557	3,8144	4,0412
Ecart type		,54698	1,17580	,69268	,79706	,98942	,85793	,92328

Statistiques

		t3
N	Valide	97
	Manquant	0
Moyenne		3,9926
Ecart type		,47754

Table de fréquences

c1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	4,1	4,1	4,1
	موافق	59	60,8	60,8	64,9
	موافق بشدة	34	35,1	35,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

c2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,2	6,2	6,2
	غير موافق	14	14,4	14,4	20,6
	محايد	8	8,2	8,2	28,9
	موافق	45	46,4	46,4	75,3
	موافق بشدة	24	24,7	24,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

c3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	2	2,1	2,1	4,1
	موافق	61	62,9	62,9	67,0
	موافق بشدة	32	33,0	33,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

c5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	1	1,0	1,0	3,1
	محايد	16	16,5	16,5	19,6
	موافق	55	56,7	56,7	76,3
	موافق بشدة	23	23,7	23,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

c6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	8	8,2	8,2	11,3
	محايد	13	13,4	13,4	24,7
	موافق	49	50,5	50,5	75,3
	موافق بشدة	24	24,7	24,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

c7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	8,2	8,2	8,2
	محايد	22	22,7	22,7	30,9
	موافق	47	48,5	48,5	79,4
	موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

c8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	5	5,2	5,2	7,2
	محايد	12	12,4	12,4	19,6

موافق	46	47,4	47,4	67,0
موافق بشدة	32	33,0	33,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=c1 c2 c3 c5 c6 c7 c8 t3
 /EXPECTED=EQUAL
 /MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	c1	c2	c3	c5	c6	c7	c8
Khi-deux	46,907 ^a	52,330 ^b	99,000 ^c	99,649 ^b	68,928 ^b	33,186 ^c	73,773 ^b
ddl	2	4	3	4	4	3	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tests statistiques

	t3
Khi-deux	38,526 ^d
ddl	13
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,3.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

d. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,9.

إدارة المخاطر

FREQUENCIES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 t4
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	d1	d2	d3	d4	d5	t4
N Valide	97	97	97	97	97	97
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7835	3,7010	3,9381	3,8454	3,5258	3,7588
Ecart type	,72495	,77949	,59186	,84583	1,01132	,51392

Table de fréquences

d1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	4,1	4,1	4,1
محاييد	26	26,8	26,8	30,9
موافق	54	55,7	55,7	86,6
موافق بشدة	13	13,4	13,4	100,0

Total	97	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

d2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	8,2	8,2	8,2
	محايد	24	24,7	24,7	33,0
	موافق	54	55,7	55,7	88,7
	موافق بشدة	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

d3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	20	20,6	20,6	20,6
	موافق	63	64,9	64,9	85,6
	موافق بشدة	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

d4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	8,2	8,2	8,2
	محايد	19	19,6	19,6	27,8
	موافق	50	51,5	51,5	79,4
	موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

d5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	17	17,5	17,5	18,6
	محايد	26	26,8	26,8	45,4
	موافق	36	37,1	37,1	82,5
	موافق بشدة	17	17,5	17,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=d1 d2 d3 d4 d5

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	d1	d2	d3	d4	d5
--	----	----	----	----	----

Khi-deux	58,753 ^a	54,629 ^a	44,186 ^b	40,113 ^a	34,495 ^c
ddl	3	3	2	3	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,3.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	t4
Khi-deux	82,753 ^a
ddl	11
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 8,1.

التدقيق الداخلي والخارجي

FREQUENCIES VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5 t5
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	e1	e2	e3	e4	e5	t5
N Valide	97	97	97	97	97	97
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,1856	3,9691	4,2165	4,0515	3,7320	4,0309
Ecart type	,72643	,79652	,76685	,74121	,89577	,57398

Table de fréquences

e1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
محاييد	12	12,4	12,4	14,4
موافق	49	50,5	50,5	64,9
موافق بشدة	34	35,1	35,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

e2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	5,2	5,2	5,2

محايد	17	17,5	17,5	22,7
موافق	51	52,6	52,6	75,3
موافق بشدة	24	24,7	24,7	100,0
Total	97	100,0	100,0	

e3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	5,2	5,2	5,2
محايد	5	5,2	5,2	10,3
موافق	51	52,6	52,6	62,9
موافق بشدة	36	37,1	37,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

e4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	5,2	5,2	5,2
محايد	9	9,3	9,3	14,4
موافق	59	60,8	60,8	75,3
موافق بشدة	24	24,7	24,7	100,0
Total	97	100,0	100,0	

e5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	7	7,2	7,2	9,3
محايد	22	22,7	22,7	32,0
موافق	50	51,5	51,5	83,5
موافق بشدة	16	16,5	16,5	100,0
Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=e1 e2 e3 e4 e5

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Fréquences

Tests statistiques

	e1	e2	e3	e4	e5
Khi-deux	55,784 ^a	46,959 ^a	65,763 ^a	74,670 ^a	72,742 ^b
ddl	3	3	3	3	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=t5

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	t5
Khi-deux	38,711 ^a
ddl	11
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 8,1.

FREQUENCIES VARIABLES=f1 f2 f3 f4 t6

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		f1	f2	f3	f4	t6
N	Valide	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0722	4,1237	4,1753	4,0825	4,1134
Ecart type		,76713	,64964	,62932	,74540	,49872

إدارة الموارد المالية

Table de fréquences

f1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	4,1	4,1	4,1
	محايد	13	13,4	13,4	17,5
	موافق	52	53,6	53,6	71,1
	موافق بشدة	28	28,9	28,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

f2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	9	9,3	9,3	11,3
	موافق	61	62,9	62,9	74,2
	موافق بشدة	25	25,8	25,8	100,0
	Total				

Total	97	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

f3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	12,4	12,4	12,4
	موافق	56	57,7	57,7	70,1
	موافق بشدة	29	29,9	29,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

f4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	3,1	3,1	3,1
	محايد	14	14,4	14,4	17,5
	موافق	52	53,6	53,6	71,1
	موافق بشدة	28	28,9	28,9	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=f1 f2 f3 f4

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	f1	f2	f3	f4
Khi-deux	54,464 ^a	85,722 ^a	30,454 ^b	55,289 ^a
ddl	3	3	2	3
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=t 6

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Tests statistiques

	t6
Khi-deux	20,691 ^a
ddl	7
Sig. asymptotique	,004

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 12,1.

إدارة الموارد البشرية

FREQUENCIES VARIABLES=J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7 t7
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1546	4,0515	3,5258	3,6392	4,2371	3,9794	3,8660
Ecart type		,99310	,85843	,83032	,93748	,70376	,77701	,90863

Statistiques

		t7
N	Valide	97
	Manquant	0
Moyenne		3,9219
Ecart type		,52449

Table de fréquences

J1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,1	3,1	3,1
	غير موافق	5	5,2	5,2	8,2
	محايد	8	8,2	8,2	16,5
	موافق	39	40,2	40,2	56,7
	موافق بشدة	42	43,3	43,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

J2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	6,2	6,2	6,2
	محايد	15	15,5	15,5	21,6
	موافق	44	45,4	45,4	67,0
	موافق بشدة	32	33,0	33,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

J3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	13	13,4	13,4	13,4

محايد	28	28,9	28,9	42,3
موافق	48	49,5	49,5	91,8
موافق بشدة	8	8,2	8,2	100,0
Total	97	100,0	100,0	

J4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
غير موافق	15	15,5	15,5	16,5
محايد	15	15,5	15,5	32,0
موافق	53	54,6	54,6	86,6
موافق بشدة	13	13,4	13,4	100,0
Total	97	100,0	100,0	

J5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
محايد	9	9,3	9,3	11,3
موافق	50	51,5	51,5	62,9
موافق بشدة	36	37,1	37,1	100,0
Total	97	100,0	100,0	

J6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	3,1	3,1	3,1
محايد	21	21,6	21,6	24,7
موافق	48	49,5	49,5	74,2
موافق بشدة	25	25,8	25,8	100,0
Total	97	100,0	100,0	

J7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
غير موافق	4	4,1	4,1	6,2
محايد	23	23,7	23,7	29,9
موافق	44	45,4	45,4	75,3
موافق بشدة	24	24,7	24,7	100,0
Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7
Khi-deux	77,381 ^a	35,825 ^b	39,948 ^b	79,753 ^a	63,041 ^b	42,340 ^b	60,784 ^a
ddl	4	3	3	4	3	3	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=t7

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Tests statistiques

	t7
Khi-deux	60,206 ^a
ddl	16
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 5,7.

إدارة الأصول والممتلكات

FREQUENCIES VARIABLES=h1 h2 h3 h4 h5 t8

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	h1	h2	h3	h4	h5	t8
N Valide	97	97	97	97	97	97
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,2990	3,3196	4,0309	4,0000	4,2990	3,9897
Ecart type	,70953	1,21232	,85943	,72169	,63188	,53803

h1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	14	14,4	14,4	14,4
موافق	40	41,2	41,2	55,7
موافق بشدة	43	44,3	44,3	100,0
Total	97	100,0	100,0	

h2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	10,3	10,3	10,3
	غير موافق	15	15,5	15,5	25,8
	محايد	21	21,6	21,6	47,4
	موافق	36	37,1	37,1	84,5
	موافق بشدة	15	15,5	15,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

h3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	6,2	6,2	6,2
	محايد	16	16,5	16,5	22,7
	موافق	44	45,4	45,4	68,0
	موافق بشدة	31	32,0	32,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

h4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	4,1	4,1	4,1
	محايد	13	13,4	13,4	17,5
	موافق	59	60,8	60,8	78,4
	موافق بشدة	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

h5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	3	3,1	3,1	5,2
	موافق	56	57,7	57,7	62,9
	موافق بشدة	36	37,1	37,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=h1 h2 h3 h4 h5

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	h1	h2	h3	h4	h5
Khi-deux	15,732 ^a	20,887 ^b	34,505 ^c	72,361 ^c	86,299 ^c

ddl	2	4	3	3	3
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,3.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

c. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=t8
/EXPECTED=EQUAL
/MISSING ANALYSIS.

Tests statistiques

	t8
Khi-deux	71,124 ^a
ddl	11
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 8,1.

FREQUENCIES VARIABLES=I1 I2 I3 I4 I5 t9

/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		I1	I2	I3	I4	I5	t9
N	Valide	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7423	3,7835	4,1856	3,9175	3,7526	3,8763
Ecart type		,85730	,79355	,78169	,81228	1,03109	,58341

Table de fréquences

I1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	6	6,2	6,2	8,2
	محايد	21	21,6	21,6	29,9
	موافق	54	55,7	55,7	85,6
	موافق بشدة	14	14,4	14,4	100,0
Total		97	100,0	100,0	

إدارة الشفافية والمساءلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	8,2	8,2	8,2
	محايد	19	19,6	19,6	27,8
	موافق	56	57,7	57,7	85,6
	موافق بشدة	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

I3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	16	16,5	16,5	18,6
	موافق	41	42,3	42,3	60,8
	موافق بشدة	38	39,2	39,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

I4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	3	3,1	3,1	4,1
	محايد	21	21,6	21,6	25,8
	موافق	50	51,5	51,5	77,3
	موافق بشدة	22	22,7	22,7	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

I5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,2	5,2	5,2
	غير موافق	7	7,2	7,2	12,4
	محايد	15	15,5	15,5	27,8
	موافق	50	51,5	51,5	79,4
	موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=I1 I2 I3 I4 I5

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	I1	I2	I3	I4	I5
Khi-deux	88,206 ^a	57,928 ^b	42,588 ^b	80,062 ^a	67,897 ^a

ddl	4	3	3	4	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

NPAR TESTS

/CHISQUARE=t 9

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Tests statistiques

	t9
Khi-deux	41,175 ^a
ddl	12
Sig. asymptotique	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 7,5.

تطبيق الحوكمة

FREQUENCIES VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 G12 G13 G14 t10

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2577	4,2474	3,9072	4,3711	3,6186	4,3093	4,2474
Ecart type		,78100	,69268	,83019	,61778	,87134	,76867	,91322

Statistiques

		G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14
N	Valide	97	97	97	97	97	97	97
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2474	4,0412	3,9072	3,9485	4,2062	3,8969	3,8351
Ecart type		,76418	,78948	,81755	,74121	,66046	,72865	,83766

Statistiques

		t10
N	Valide	97
	Manquant	0
Moyenne		4,0029
Ecart type		,46565

Table de fréquences

G1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	16	16,5	16,5	16,5
	محايد	44	45,4	45,4	61,9
	موافق	33	34,0	34,0	95,9
	موافق بشدة	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	14,4	14,4	14,4
	موافق	45	46,4	46,4	60,8
	موافق بشدة	38	39,2	39,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	4,1	4,1	4,1
	محايد	26	26,8	26,8	30,9
	موافق	42	43,3	43,3	74,2
	موافق بشدة	25	25,8	25,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	4	4,1	4,1	5,2
	موافق	50	51,5	51,5	56,7
	موافق بشدة	42	43,3	43,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	9,3	9,3	9,3
	محايد	35	36,1	36,1	45,4
	موافق	37	38,1	38,1	83,5
	موافق بشدة	16	16,5	16,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	12	12,4	12,4	14,4
	موافق	37	38,1	38,1	52,6
	موافق بشدة	46	47,4	47,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,1	2,1	2,1
	غير موافق	4	4,1	4,1	6,2
	محايد	7	7,2	7,2	13,4
	موافق	39	40,2	40,2	53,6
	موافق بشدة	45	46,4	46,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	13	13,4	13,4	15,5
	موافق	41	42,3	42,3	57,7
	موافق بشدة	41	42,3	42,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	5,2	5,2	5,2
	محايد	13	13,4	13,4	18,6
	موافق	52	53,6	53,6	72,2
	موافق بشدة	27	27,8	27,8	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

G10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,1	2,1	2,1
	محايد	31	32,0	32,0	34,0

موافق	38	39,2	39,2	73,2
موافق بشدة	26	26,8	26,8	100,0
Total	97	100,0	100,0	

G11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	4,1	4,1	4,1
محاييد	17	17,5	17,5	21,6
موافق	56	57,7	57,7	79,4
موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

G12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محاييد	13	13,4	13,4	13,4
موافق	51	52,6	52,6	66,0
موافق بشدة	33	34,0	34,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

G13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	3	3,1	3,1	3,1
محاييد	22	22,7	22,7	25,8
موافق	54	55,7	55,7	81,4
موافق بشدة	18	18,6	18,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

G14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	7,2	7,2	7,2
محاييد	22	22,7	22,7	29,9
موافق	48	49,5	49,5	79,4
موافق بشدة	20	20,6	20,6	100,0
Total	97	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/CHISQUARE=G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 G9 G10 G11 G12 G13 G14

/EXPECTED=EQUAL

/MISSING ANALYSIS.

Test du khi-deux

Tests statistiques

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Khi-deux	38,959 ^a	16,351 ^b	30,052 ^a	79,536 ^a	23,866 ^a	52,814 ^a	89,340 ^c
ddl	3	2	3	3	3	3	4
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tests statistiques

	G8	G9	G10	G11	G12	G13	G14
Khi-deux	48,773 ^a	52,567 ^a	30,216 ^a	61,392 ^a	22,351 ^b	56,938 ^a	36,485 ^a
ddl	3	3	3	3	2	3	3
Sig. asymptotique	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 24,3.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 32,3.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,4.

```

NPAR TESTS
  /CHISQUARE=t10
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
    
```

Tests statistiques

	t10
Khi-deux	42,186 ^a
ddl	22
Sig. asymptotique	,006

a. 23 cellules (100,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4,2.

الفروق بين افراد العينة تعزي لمتغير الجنس :

T-TEST GROUPS=) 2 1 (الجنس)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=t1 t2 t3 t4 t5 t6 t7 t8 t9 t10 متطلبات
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
t1 ذكر	58	3,9680	,55234	,07253
t1 انثى	39	4,0586	,44663	,07152
t2 ذكر	58	3,8649	,49011	,06436
t2 انثى	39	4,0598	,34937	,05594
t3 ذكر	58	3,7500	,43805	,05752
t3 انثى	39	3,7051	,41307	,06614
t4 ذكر	58	3,7759	,51786	,06800
t4 انثى	39	3,7333	,51367	,08225
t5 ذكر	58	4,0069	,61896	,08127
t5 انثى	39	4,0667	,50541	,08093
t6 ذكر	58	4,1078	,42948	,05639
t6 انثى	39	4,1218	,59292	,09494
t7 ذكر	58	3,9163	,58812	,07722
t7 انثى	39	3,9304	,41954	,06718
t8 ذكر	58	3,9862	,57779	,07587
t8 انثى	39	3,9949	,48010	,07688
t9 ذكر	58	3,9276	,62990	,08271
t9 انثى	39	3,8000	,50471	,08082
t10 ذكر	58	4,0567	,47958	,06297
t10 انثى	39	3,9231	,43799	,07013
متطلبات ذكر	58	3,9095	,38991	,05120
متطلبات انثى	39	3,9305	,29469	,04719

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
t1	Hypothèse de variances égales	1,939	,167	-,854	95	,395
	Hypothèse de variances inégales			-,890	91,695	,376
t2	Hypothèse de variances égales	2,469	,119	-2,142	95	,035

	Hypothèse de variances inégales			-2,285	94,635	,025
t3	Hypothèse de variances égales	,028	,869	,506	95	,614
	Hypothèse de variances inégales			,512	84,852	,610
t4	Hypothèse de variances égales	,208	,649	,398	95	,692
	Hypothèse de variances inégales			,399	82,119	,691
t5	Hypothèse de variances égales	,386	,536	-,501	95	,618
	Hypothèse de variances inégales			-,521	91,353	,604
t6	Hypothèse de variances égales	2,971	,106	-,135	95	,893
	Hypothèse de variances inégales			-,127	64,215	,899
t7	Hypothèse de variances égales	2,886	,093	-,130	95	,897
	Hypothèse de variances inégales			-,138	94,626	,890
t8	Hypothèse de variances égales	,638	,427	-,077	95	,938
	Hypothèse de variances inégales			-,080	90,704	,936
t9	Hypothèse de variances égales	3,423	,067	1,057	95	,293
	Hypothèse de variances inégales			1,103	92,002	,273
t10	Hypothèse de variances égales	,574	,451	1,392	95	,167
	Hypothèse de variances inégales			1,417	86,492	,160
متطلبات	Hypothèse de variances égales	1,368	,245	-,286	95	,776
	Hypothèse de variances inégales			-,301	93,627	,764

الفروق بين افراد العينة تعزي المسمى الوظيفي

ONEWAY t1 t2 t3 t4 t5 t6 t7 t8 t9 t10 متطلبات BY الوظيفة

/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكل بين المجموعات	1,381	2	,690	2,729	,070
التنظيمي داخل المجموعات	23,780	94	,253		
الجموع الكلي	25,161	96			
التخطيط بين المجموعات	,844	2	,422	2,159	,121
الاستراتيجي داخل المجموعات	18,372	94	,195		
ي الجموع الكلي	19,216	96			
ميثاق بين المجموعات	,457	2	,228	1,262	,288
للسلوكيات داخل المجموعات	17,012	94	,181		
والاخلاق الجموع الكلي	17,468	96			
ادارة بين المجموعات	,784	2	,392	1,501	,228
المخاطر داخل المجموعات	24,571	94	,261		
الجموع الكلي	25,355	96			
التدقيق بين المجموعات	,474	2	,237	,716	,492
الداخلي داخل المجموعات	31,153	94	,331		
والخارجي الجموع الكلي	31,627	96			
ادارة بين المجموعات	,178	2	,089	,353	,703
الموارد داخل المجموعات	23,700	94	,252		
المالية الجموع الكلي	23,878	96			
ادارة بين المجموعات	,035	2	,017	,062	,940
الموارد داخل المجموعات	26,374	94	,281		
البشرية الجموع الكلي	26,409	96			
ادارة بين المجموعات	,040	2	,020	,068	,935
الاصول داخل المجموعات	27,750	94	,295		
والممتلكات الجموع الكلي	27,790	96			
ادارة بين المجموعات	,387	2	,193	,563	,571
الشفافية داخل المجموعات	32,288	94	,343		
والمساءلة الجموع الكلي	32,675	96			
تطبيق بين المجموعات	,164	2	,082	,373	,690
الحوكمة داخل المجموعات	20,652	94	,220		
الجموع الكلي	20,815	96			
متطلبات بين المجموعات	,039	2	,020	,154	,857
الحوكمة داخل المجموعات	11,937	94	,127		
الجموع الكلي	11,976	96			

ONEWAY t1 t2 t3 t4 t5 t6 t7 t8 t9 t10 متطلبات BY الوظيفة

/STATISTICS DESCRIPTIVES HOMOGENEITY

/PLOT MEANS

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05).

Descriptives

		N	Moyen	Ecart	Erreur	Intervalle de confiance à		Minimu	Maximu
						95 % pour la moyenne			
			ne	type	standard	Borne	Borne		
						inférieure	supérieure	m	m
الهيكل التنظيمي	ادارة عليا	24	3,7976	,69338	,14154	3,5048	4,0904	2,86	4,71
	ادارة وسطى	45	4,0603	,45430	,06772	3,9238	4,1968	2,57	4,86
	ادارة تنفيذية	28	4,0918	,36724	,06940	3,9494	4,2342	3,43	4,71
	Total	97	4,0044	,51195	,05198	3,9012	4,1076	2,57	4,86
التخطيط الاستراتيجي	ادارة عليا	24	4,1042	,46055	,09401	3,9097	4,2986	3,50	5,00
	ادارة وسطى	45	3,8778	,41803	,06232	3,7522	4,0034	3,00	4,67
	ادارة تنفيذية	28	3,9107	,46366	,08762	3,7309	4,0905	3,00	5,00
	Total	97	3,9433	,44740	,04543	3,8531	4,0335	3,00	5,00
ميثاق السلوكيات والاخلاق	ادارة عليا	24	3,6146	,51197	,10451	3,3984	3,8308	2,50	4,38
	ادارة وسطى	45	3,7583	,44065	,06569	3,6259	3,8907	2,75	4,50
	ادارة تنفيذية	28	3,7902	,30057	,05680	3,6736	3,9067	3,13	4,25
	Total	97	3,7320	,42657	,04331	3,6460	3,8179	2,50	4,50
ادارة المخاطر	ادارة عليا	24	3,7500	,57860	,11811	3,5057	3,9943	2,80	4,60
	ادارة وسطى	45	3,6800	,53326	,07949	3,5198	3,8402	2,40	4,80
	ادارة تنفيذية	28	3,8929	,40178	,07593	3,7371	4,0487	3,00	4,40
	Total	97	3,7588	,51392	,05218	3,6552	3,8623	2,40	4,80
التدقيق الداخلي والخارجي	ادارة عليا	24	4,0833	,69010	,14087	3,7919	4,3747	2,20	5,00
	ادارة وسطى	45	4,0711	,46934	,06997	3,9301	4,2121	3,40	5,00
	ادارة تنفيذية	28	3,9214	,62382	,11789	3,6795	4,1633	2,20	5,00
	Total	97	4,0309	,57398	,05828	3,9152	4,1466	2,20	5,00
ادارة الموارد المالية	ادارة عليا	24	4,1042	,48295	,09858	3,9002	4,3081	3,00	4,75
	ادارة وسطى	45	4,0778	,51902	,07737	3,9218	4,2337	3,00	5,00
	ادارة تنفيذية	28	4,1786	,48998	,09260	3,9886	4,3686	3,00	5,00
	Total	97	4,1134	,49872	,05064	4,0129	4,2139	3,00	5,00
ادارة الموارد البشرية	ادارة عليا	24	3,9405	,49293	,10062	3,7323	4,1486	2,86	4,57
	ادارة وسطى	45	3,9302	,49826	,07428	3,7805	4,0799	2,71	4,86
	ادارة تنفيذية	28	3,8929	,60437	,11422	3,6585	4,1272	2,43	4,71
	Total	97	3,9219	,52449	,05325	3,8162	4,0277	2,43	4,86
ادارة الاصول والممتلكات	ادارة عليا	24	4,0167	,47518	,09700	3,8160	4,2173	3,20	4,80
	ادارة وسطى	45	3,9689	,61194	,09122	3,7850	4,1527	2,20	5,00
	ادارة تنفيذية	28	4,0000	,47454	,08968	3,8160	4,1840	3,00	4,80
	Total	97	3,9897	,53803	,05463	3,8813	4,0981	2,20	5,00
ادارة الشفافية والمساءلة	ادارة عليا	24	3,7667	,70196	,14329	3,4703	4,0631	2,40	4,80
	ادارة وسطى	45	3,9067	,51452	,07670	3,7521	4,0612	3,00	5,00
	ادارة تنفيذية	28	3,9214	,58712	,11096	3,6938	4,1491	2,60	4,80
	Total	97	3,8763	,58341	,05924	3,7587	3,9939	2,40	5,00
تطبيق الحوكمة	ادارة عليا	24	4,0476	,59002	,12044	3,7985	4,2968	2,71	4,93
	ادارة وسطى	45	4,0175	,39628	,05907	3,8984	4,1365	3,21	4,71
	ادارة تنفيذية	28	3,9413	,46089	,08710	3,7626	4,1200	3,21	4,57
	Total	97	4,0029	,46565	,04728	3,9091	4,0968	2,71	4,93

متطلبات الحكومة	ادارة عليا	24	3,8886	,45129	,09212	3,6981	4,0792	2,92	4,63
	ادارة وسطى	45	3,9175	,33087	,04932	3,8181	4,0169	3,08	4,63
	ادارة تنفيذية	28	3,9437	,30035	,05676	3,8272	4,0601	3,31	4,58
	Total	97	3,9179	,35320	,03586	3,8467	3,9891	2,92	4,63

الفروق بين افراد العينة تعزي لسنوات الخدمة

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
					Borne inférieure	Borne supérieure	
الهيكل التنظيمي	من 1 الى 5 سنوات	22	4,1299	,32965	,07028	3,9837	4,2760
	من 6 الى 10 سنوات	30	3,9143	,49430	,09025	3,7297	4,0989
	من 11 الى 15 سنة	28	3,8776	,60698	,11471	3,6422	4,1129
	اكثر من 16 سنة	17	4,2101	,50537	,12257	3,9502	4,4699
	Total	97	4,0044	,51195	,05198	3,9012	4,1076
التخطيط الاستراتيجي	من 1 الى 5 سنوات	22	3,9470	,41272	,08799	3,7640	4,1300
	من 6 الى 10 سنوات	30	3,8111	,44363	,08100	3,6455	3,9768
	من 11 الى 15 سنة	28	3,9821	,30544	,05772	3,8637	4,1006
	اكثر من 16 سنة	17	4,1078	,63174	,15322	3,7830	4,4327
	Total	97	3,9433	,44740	,04543	3,8531	4,0335
ميثاق السلوكيات والاخلاق	من 1 الى 5 سنوات	22	4,0584	,45102	,09616	3,8585	4,2584
	من 6 الى 10 سنوات	30	3,8190	,49903	,09111	3,6327	4,0054
	من 11 الى 15 سنة	28	4,1122	,52216	,09868	3,9098	4,3147
	اكثر من 16 سنة	17	4,0168	,31897	,07736	3,8528	4,1808
	Total	97	3,9926	,47754	,04849	3,8964	4,0889
ادارة المخاطر	من 1 الى 5 سنوات	22	3,7727	,47125	,10047	3,5638	3,9817
	من 6 الى 10 سنوات	30	3,5867	,49252	,08992	3,4028	3,7706
	من 11 الى 15 سنة	28	3,7857	,54685	,10335	3,5737	3,9978
	اكثر من 16 سنة	17	4,0000	,47958	,11632	3,7534	4,2466
	Total	97	3,7588	,51392	,05218	3,6552	3,8623
التدقيق الداخلي والخارجي	من 1 الى 5 سنوات	22	3,9000	,54423	,11603	3,6587	4,1413
	من 6 الى 10 سنوات	30	3,9533	,65954	,12041	3,7071	4,1996
	من 11 الى 15 سنة	28	4,1714	,37600	,07106	4,0256	4,3172
	اكثر من 16 سنة	17	4,1059	,69684	,16901	3,7476	4,4642
	Total	97	4,0309	,57398	,05828	3,9152	4,1466
ادارة الموارد المالية	من 1 الى 5 سنوات	22	4,1818	,56790	,12108	3,9300	4,4336
	من 6 الى 10 سنوات	30	4,0083	,56661	,10345	3,7968	4,2199
	من 11 الى 15 سنة	28	4,1607	,41508	,07844	3,9998	4,3217
	اكثر من 16 سنة	17	4,1324	,40618	,09851	3,9235	4,3412
	Total	97	4,1134	,49872	,05064	4,0129	4,2139
ادارة الموارد البشرية	من 1 الى 5 سنوات	22	4,0260	,41506	,08849	3,8419	4,2100
	من 6 الى 10 سنوات	30	3,6810	,55984	,10221	3,4719	3,8900
	من 11 الى 15 سنة	28	3,9898	,52587	,09938	3,7859	4,1937
	اكثر من 16 سنة	17	4,1008	,47317	,11476	3,8576	4,3441
	Total	97	3,9219	,52449	,05325	3,8162	4,0277
ادارة الاصول والممتلكات	من 1 الى 5 سنوات	22	4,0091	,49944	,10648	3,7877	4,2305
	من 6 الى 10 سنوات	30	3,7400	,62400	,11393	3,5070	3,9730
	من 11 الى 15 سنة	28	4,1286	,37402	,07068	3,9835	4,2736
	اكثر من 16 سنة	17	4,1765	,52859	,12820	3,9047	4,4482

Total	97	3,9897	,53803	,05463	3,8813	4,0981
ادارة الشفافية من 1 الى 5 سنوات	22	3,9545	,55526	,11838	3,7084	4,2007
والمساءلة من 6 الى 10 سنوات	30	3,5533	,59581	,10878	3,3309	3,7758
من 11 الى 15 سنة	28	3,9143	,47275	,08934	3,7310	4,0976
اكثر من 16 سنة	17	4,2824	,48507	,11765	4,0330	4,5318
Total	97	3,8763	,58341	,05924	3,7587	3,9939
من 1 الى 5 سنوات تطبيق الحوكمة	22	3,9773	,49604	,10576	3,7573	4,1972
من 6 الى 10 سنوات	30	3,8214	,51499	,09402	3,6291	4,0137
من 11 الى 15 سنة	28	4,1122	,36651	,06926	3,9701	4,2544
اكثر من 16 سنة	17	4,1765	,39376	,09550	3,9740	4,3789
Total	97	4,0029	,46565	,04728	3,9091	4,0968
متطلبات من 1 الى 5 سنوات الحوكمة	22	3,9977	,28232	,06019	3,8725	4,1229
من 6 الى 10 سنوات	30	3,7852	,36821	,06723	3,6477	3,9227
من 11 الى 15 سنة	28	4,0136	,31898	,06028	3,8899	4,1373
اكثر من 16 سنة	17	4,1258	,40065	,09717	3,9199	4,3318
Total	97	3,9590	,35964	,03652	3,8866	4,0315

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكل بين المجموعات	1,760	3	,587	2,331	,079
التنظيمي داخل المجموعات	23,402	93	,252		
الجموع الكلي	25,161	96			
التخطيط بين المجموعات	1,027	3	,342	1,750	,162
الاستراتيجي داخل المجموعات	18,189	93	,196		
الجموع الكلي	19,216	96			
ميثاق بين المجموعات	1,410	3	,470	2,134	,101
للسلوكيات داخل المجموعات	20,483	93	,220		
والاخلاق الجموع الكلي	21,893	96			
ادارة المخاطر بين المجموعات	1,902	3	,634	2,515	,063
داخل المجموعات	23,453	93	,252		
الجموع الكلي	25,355	96			
التدقيق الداخلي بين المجموعات	1,206	3	,402	1,229	,304
والخارجي داخل المجموعات	30,421	93	,327		
الجموع الكلي	31,627	96			
ادارة الموارد بين المجموعات	,503	3	,168	,667	,574
المالية داخل المجموعات	23,375	93	,251		
الجموع الكلي	23,878	96			
ادارة الموارد بين المجموعات	2,653	3	,884	3,463	,019
البشرية داخل المجموعات	23,756	93	,255		
الجموع الكلي	26,409	96			
ادارة الاصول بين المجموعات	3,012	3	1,004	3,768	,013
والممتلكات داخل المجموعات	24,778	93	,266		

الجموع الكلي	27,790	96			
بين المجموعات ادارة الشفافية	6,107	3	2,036	7,126	,000
والمساءلة داخل المجموعات	26,568	93	,286		
الجموع الكلي	32,675	96			
بين المجموعات تطبيق الحوكمة	1,849	3	,616	3,023	,034
داخل المجموعات	18,966	93	,204		
الجموع الكلي	20,815	96			
متطلبات بين المجموعات	1,496	3	,499	4,245	,007
الحوكمة داخل المجموعات	10,921	93	,117		
الجموع الكلي	12,417	96			

المقارنات البعدية لمعرفة سبب الفروق ولصالح من :

Comparaisons multiples :

Différence significative de Tukey

Variable dépendante	(I) سنوات الخدمة	(J) سنوات الخدمة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
ادارة الموارد البشرية	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	,34502	,14186	,078	-,0261	,7162
		من 11 الى 15 سنة	,03618	,14399	,994	-,3405	,4129
		اكثر من 16 سنة	-,07487	,16321	,968	-,5018	,3521
	من 6 الى 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	-,34502	,14186	,078	-,7162	,0261
		من 11 الى 15 سنة	-,30884	,13281	,100	-,6563	,0386
		اكثر من 16 سنة	-,41989 [*]	,15343	,037	-,8213	-,0185
	من 11 الى 15 سنة	من 1 الى 5 سنوات	-,03618	,14399	,994	-,4129	,3405
		من 6 الى 10 سنوات	,30884	,13281	,100	-,0386	,6563
		اكثر من 16 سنة	-,11104	,15540	,891	-,5176	,2955
اكثر من 16 سنة	من 1 الى 5 سنوات	,07487	,16321	,968	-,3521	,5018	
	من 6 الى 10 سنوات	,41989 [*]	,15343	,037	,0185	,8213	
	من 11 الى 15 سنة	,11104	,15540	,891	-,2955	,5176	
ادارة الاصول والممتلكات	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	,26909	,14488	,254	-,1099	,6481
		من 11 الى 15 سنة	-,11948	,14706	,848	-,5042	,2652
		اكثر من 16 سنة	-,16738	,16668	,747	-,6034	,2687
	من 6 الى 10 سنوات	من 1 الى 5 سنوات	-,26909	,14488	,254	-,6481	,1099
		من 11 الى 15 سنة	-,38857 [*]	,13563	,026	-,7434	-,0337
		اكثر من 16 سنة	-,43647 [*]	,15669	,032	-,8464	-,0265
	من 11 الى 15 سنة	من 1 الى 5 سنوات	,11948	,14706	,848	-,2652	,5042
		من 6 الى 10 سنوات	,38857 [*]	,13563	,026	,0337	,7434
		اكثر من 16 سنة	-,04790	,15871	,990	-,4631	,3673
اكثر من 16 سنة	من 1 الى 5 سنوات	,16738	,16668	,747	-,2687	,6034	
	من 6 الى 10 سنوات	,43647 [*]	,15669	,032	,0265	,8464	
	من 11 الى 15 سنة	,04790	,15871	,990	-,3673	,4631	
ادارة الشفافية	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	,40121 [*]	,15003	,043	,0087	,7937

والمساءلة	من 11 الى 15 سنة		,04026	,15228	,993	-,3581	,4386
	اكثر من 16 سنة		-,32781	,17260	,235	-,7793	,1237
	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	-,40121*	,15003	,043	-,7937	-,0087
	من 11 الى 15 سنة		-,36095	,14045	,056	-,7284	,0065
	اكثر من 16 سنة		-,72902*	,16226	,000	-1,1535	-,3045
	من 1 الى 5 سنوات	من 11 الى 15 سنة	-,04026	,15228	,993	-,4386	,3581
	من 6 الى 10 سنوات		,36095	,14045	,056	-,0065	,7284
	اكثر من 16 سنة		-,36807	,16434	,120	-,7980	,0619
	من 1 الى 5 سنوات	اكثر من 16 سنة	,32781	,17260	,235	-,1237	,7793
من 6 الى 10 سنوات		,72902*	,16226	,000	,3045	1,1535	
من 11 الى 15 سنة		,36807	,16434	,120	-,0619	,7980	
تطبيق الحوكمة	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	,15584	,12676	,610	-,1758	,4875
	من 11 الى 15 سنة		-,13497	,12866	,721	-,4716	,2016
	اكثر من 16 سنة		-,19920	,14583	,524	-,5807	,1823
	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	-,15584	,12676	,610	-,4875	,1758
	من 11 الى 15 سنة		-,29082	,11866	,075	-,6013	,0196
	اكثر من 16 سنة		-,35504	,13709	,053	-,7137	,0036
	من 1 الى 5 سنوات	من 11 الى 15 سنة	,13497	,12866	,721	-,2016	,4716
	من 6 الى 10 سنوات		,29082	,11866	,075	-,0196	,6013
	اكثر من 16 سنة		-,06423	,13885	,967	-,4275	,2990
من 1 الى 5 سنوات	اكثر من 16 سنة	,19920	,14583	,524	-,1823	,5807	
من 6 الى 10 سنوات		,35504	,13709	,053	-,0036	,7137	
من 11 الى 15 سنة		,06423	,13885	,967	-,2990	,4275	
متطلبات الحوكمة	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	,21249	,09619	,128	-,0392	,4641
	من 11 الى 15 سنة		-,01589	,09763	,998	-,2713	,2395
	اكثر من 16 سنة		-,12813	,11066	,655	-,4176	,1614
	من 1 الى 5 سنوات	من 6 الى 10 سنوات	-,21249	,09619	,128	-,4641	,0392
	من 11 الى 15 سنة		-,22838	,09005	,061	-,4639	,0072
	اكثر من 16 سنة		-,34062*	,10403	,008	-,6128	-,0685
	من 1 الى 5 سنوات	من 11 الى 15 سنة	,01589	,09763	,998	-,2395	,2713
	من 6 الى 10 سنوات		,22838	,09005	,061	-,0072	,4639
	اكثر من 16 سنة		-,11224	,10536	,711	-,3879	,1634
من 1 الى 5 سنوات	اكثر من 16 سنة	,12813	,11066	,655	-,1614	,4176	
من 6 الى 10 سنوات		,34062*	,10403	,008	,0685	,6128	
من 11 الى 15 سنة		,11224	,10536	,711	-,1634	,3879	

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

معامل الارتباط بين المحور والتطبيق

CORRELATIONS

/VARIABLES=t1 t2 t3 t4 t5 t6 t7 t8 t9 t10 متطلبات
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		متطلبات الحوكمة	تطبيق الحوكمة
الهيكل	Corrélation de Pearson	,687**	,470**
التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	97	97
التخطيط	Corrélation de Pearson	,625**	,481
الاستراتيجي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	97	97
ميثاق	Corrélation de Pearson	,733**	,424**
السلوكيات	Sig. (bilatérale)	,000	,000
والاخلاق	N	97	97
ادارة	Corrélation de Pearson	,740**	,591**
المخاطر	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	97	97
التدقيق	Corrélation de Pearson	,745**	,416**
الداخلي	Sig. (bilatérale)	,000	,000
والخارجي	N	97	97
ادارة	Corrélation de Pearson	,616**	,477**
الموارد	Sig. (bilatérale)	,000	,000
المالية	N	97	97
ادارة	Corrélation de Pearson	,774**	,587**
الموارد	Sig. (bilatérale)	,000	,000
البشرية	N	97	97
ادارة	Corrélation de Pearson	,714**	,430**
الاصول	Sig. (bilatérale)	,000	,000
والممتلكات	N	97	97
ادارة	Corrélation de Pearson	,753**	,527**
الشفافية	Sig. (bilatérale)	,000	,000
والمساءلة	N	97	97
متطلبات	Corrélation de Pearson	1	,664**
الحوكمة	Sig. (bilatérale)		,000
	N	97	97
تطبيق	Corrélation de Pearson	,664**	1
الحوكمة	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	97	97

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ