

## دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية

## The role of governance in improving the performance of sports facilities

سعدودي شيخ<sup>1\*</sup>، لعباسي كمال<sup>2</sup><sup>1</sup> مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة البويرة، الجزائر Ch.saadoudi@univ-bouira.dz<sup>2</sup> مخبر العلوم الحديثة في الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة البويرة، الجزائر K.labbaci@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2022/09/15

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإرسال: 2022/06/20

**الملخص:** تناولنا في هذا البحث عن دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية، إن مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر بصفة عامة والمؤسسات الرياضية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة، أمر ضروري لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات الرياضية، فللحوكمة دور فعال في تحسين أداء المنشآت الرياضية من خلال التعرف على مدى دورها الفعال لأجل ضمان الأداء المؤسسي الرياضي مستقبلا وضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة، توصلنا إلى أنه يعد تحسين الأداء هدف كل منشأة ويمكن لها أن تستفيد من عناصر الحوكمة في تحسين أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة؛ تحسين الأداء ؛ المنشآت الرياضية .

**Abstract:**

In this research, we discussed the role of governance in improving the performance of sports facilities. The concept of corporate governance in Algeria in general, and sports institutions of an administrative nature in particular, is necessary to confront cases of administrative corruption that most sports institutions suffer from. Governance has an effective role in improving the performance of sports facilities. By recognizing the extent of its effective role in order to ensure future organizational sports performance and to ensure continuous improvement in performance and raise the level of efficiency, we concluded that improving performance is the goal of every facility and it can benefit from the elements of governance in improving its performance.

**Key words** governance; improve the performance ; Sports facilities

## مقدمة ومشكلة البحث:

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

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

إن النجاح في خلق وتفعيل مناخ تنظيمي ملائم وإيجابي من شأنه أن يشجع على توفر أجواء هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والمنشآت الرياضية على حد سواء وتضمن للموظفين بالعمل بكل طاقاتهم الإنتاجية مما قد يرفع مستوى الإنجاز لحد الإبداع والابتكار، فالمؤكد أن المنشآت الرياضية المتميزة هي التي تكون قادرة على التجديد والتحسين المستمرين خاصة وأنها تعيش وتتفاعل مع بيئة خارجية ميزتها الديناميكية والتغير وكذا وجود الكثير من

المظاهر العدائية والغموض والتعقيد، الأمر الذي أفرز مشكلات متشابكة ومعقدة ألقت بظلالها على منظمات العمل. (أشرف ، 2000: ص 48)

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

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

والجزائر من بين الدول التي أولت اهتماماً بالغاً لإنجاز وتشييد المنشآت الرياضية وخاصة في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف تطوير وتعميم الممارسة عبر سائر التراب الوطني، ومن أجل تحقيق الأهداف العامة للدولة وتحقيق أهداف وطموح الممارس أو المستغل لها في الجزائر تبقى معظم المنشآت لا تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تراهن عنها الدول المتقدمة، وإنطلاقاً من مختلف المعطيات حول دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية ومحاولة منا لإثبات عكس ما توصل إليه مجموعة من الباحثين مثل:

**أولاً: الباحثان حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى،** دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية 2017 يهدف البحث الحالي إلى تحديد دور الحوكمة بصفتها أداة رقابية في تعزيز أداء المؤسسات المالية من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية العراقية، وتتجلى أهمية البحث في تعالج أحد المواضيع التي لا تزال حقلًا خصبًا للدراسة والبحث، وأنه محاولة

لإستقراء مدى إمكانية قياس دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية العراقية، و لتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستمارة إستبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الإستبيان، كما يسعى إلى إضافة معرفية لموضوع الحوكمة ودورها في تعزيز أداء المؤسسات المالية، ينبع البحث من فرضية أساسية مفادها بأنه من الممكن قياس دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية وإستخدام المقاييس والمؤشرات الدولية لقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج كان أهمها هو أن الحوكمة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء للمؤسسات المالية العراقية ولكنها ذات تأثير ضعيف على الإستثمارات الأجنبية، ومازالت في طور التكوين .ولقد أوصى الباحثان بوجود تبني جميع المؤسسات المالية في العراق لإطار حوكمة منظم قابل للتطبيق في البيئة العراقية، مع ضرورة إقامة العديد من الندوات والمؤتمرات لغرض نشر ثقافة الحوكمة في المؤسسات المالية العراقية.

**ثانياً: الباحثان عيشوش محمد ، حمو عبد الله .** محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات، 2021 يهدف هذا البحث الذي تتمحور اشكاليته حول واقع الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، حيث تم تقسيم المداخلة إلى ثلاثة محاور، المحور الأول بعنوان ماهية الحوكمة الإلكترونية، حيث تم من خلاله التطرق إلى مفهوم الحوكمة الإلكترونية وكذلك مميزاتها بالإضافة إلى أهداف الحوكمة الإلكترونية، فيما تم تقديم متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال المحور الثاني، وهذا بالتطرق إلى مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وكذلك متطلبات النجاح لتطبيقها بالإضافة إلى معوقات نجاحها، أما المحور الثالث تحت عنوان مساعي الجزائر من أجل تطوير الحوكمة الإلكترونية، فقد تم التطرق إلى تجربة الجزائر في تطبيق الحوكمة الإلكترونية وصولاً إلى عرض معطيات قطاعي الإعلام والاتصال وكذلك القطاع المالي بخصوص تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجزائر.

حيث أكدت جميع الدراسات المذكورة نجد أن موضوع الحوكمة في ظل المؤسسات بشتى أنواعها خلال تأدية أداء مهامها المنوطة لها من أجل تحقيق الأهداف فالأداء يساعد إدارة المنشأة أو المؤسسة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف العليا في المستوى التنظيمي، ويرفع من تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، ومما سبق يمكن صياغة التساؤل العام لهذه الدراسة بالشكل التالي: **ماهو دور الحوكمة في تحسين أداء المنشآت الرياضية ؟**

### 1- أهداف وأهمية الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولة معرفة دور الحوكمة ومدى تطبيقها في تحسين أداء المنشآت الرياضية ، ويتفرع من الهدف الرئيسي : التركيز على معرفة وتوضيح مستوى اهتمام تطبيق أبعاد الحوكمة داخل المنشآت الرياضية.

توضيح مؤشرات الحوكمة داخل المنشآت الرياضية من أجل إفصاح الأداء الجيد وتحسينه وتطويره تكنولوجيا أو أداء بشري .

تتجلى أهمية بحثنا في المزايا التي يحققها تطبيق الأبعاد أو المبادئ والمؤشرات داخل المنشآت الرياضية ، إذ حاولنا من خلاله التعرف على مدى تطبيقهما من أجل ضمان الأداء المؤسسي الرياضي مستقبلا وضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة بعد عملية التطبيق، فمن خلال التطرق لواقع أفضل ممارسات العمل والخدمات داخل المركبات الرياضية لتعزيز التعاون وإشراك كافة الموظفين في اتخاذ وصنع القرار ، هذا ما تحاول دراستنا تقديمه إسهاما في تحسين الأداء داخل المنشآت الرياضية.

### 2- الحوكمة:

#### 1-2- مفهوم الحاكمية الرشيدة:

اختلفت مسميات الحاكمية الرشيدة باختلاف المفكرين والكتاب، وحسب الجوانب المختلفة للمفهوم، وهناك من يرى الحكم الصالح انه الحاكمية، وهناك من يراه الحكم الرشيد، ، لكن اغلب المسميات في اغلبها تعني نفس المفهوم وان اختلفت المسميات.

يعرف الحكم الرشيد وفقاً لتقرير التنمية الإنسانية العربية لعام (2002) بأنه "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم، وفرصهم، وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً، وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب" (تقرير التنمية الإنسانية: 2002).

## 2-2- الحكم الصالح بالمنشآت :

كما أن هناك من يعرف الحكم الصالح بأنه العملية التي تدار من خلالها المؤسسات والأعمال العامة والخاصة، لضمان حقوق الإنسان، وتحقيق ذلك بطريقة خالية من الفساد، وفي ظل سيادة القانون (مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني: 2007).

وتعرف كذلك بأنها مجموعة من المؤسسات والأعراف لممارسة السلطة وتشمل طريقة اختيار الحكومات ومراقبتها وتغييرها، وقدرة الحكومات على وضع وتطبيق سياسات ناجحة، واحترام المواطنين والحكومة للمؤسسات التي تحكم العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بينهم (كريم، 2004: ص 11) .

ويكون الهدف من الحكم الصالح تحسين إدارة الحكم من خلال فرض سيادة الدولة، وهو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة، وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتقديم المواطنين، وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم (الحكم، 1998: ص 265).

فالحكم الرشيد يشمل جميع المؤسسات في المجتمع من أجهزة دولة وهيئات المجتمع المدني والقطاع الخاص، وهو عبارة عن ممارسة للسلطة وحقوقها وفقاً

لمبدأ المحاسبة، ولا تقتصر فقط على الاهتمام بآثاره التنموية الحالية وإنما تشمل على التنمية المستدامة وطويلة الأمد والممتدة عبر أجيال متعاقبة (الهيئي، 2006 ص 25)

وعلى الرغم من اختلاف التعريفات غير أنها تتفق ضمناً أن الهدف النهائي والرئيسي لتطبيق الحكم الراشد هو تحقيق رفاهية واستقرار وأمن الأفراد والمواطنين، عبر سياسات إدارية ملتزمة بتطوير أفراد المجتمع برضاهم وعبر مشاركتهم في مختلف القنوات السياسية للمساهمة في تحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وتقوم به قيادات سياسية منتخبة (كريم، 2004 ص 27).

## 2-3- أبعاد الحاكمية الرشيدة أو الحكم الصالح:

للحاكمة الرشيدة أربعة أبعاد أساسية تتفاعل فيما بينها هي، البعد السياسي: المرتبط بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها.

2-3-1- البعد الاقتصادي: المرتبط بطبيعة اساليب اتخاذ القرار الاقتصادي للدولة، والعلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى.

2-3-2- البعد الاجتماعي: المرتبط بطبيعة بنية المجتمع المدني ومدى استقلالته عن الدولة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر ونوعية الحياة.

2-3-3- البعد الإداري: فيرتبط بكفاءة الإدارة العامة. (محمد حسن، 2007 ص 66).

وتتعدد أشكال الفساد الإداري بين الرشوة، والمحسوبية والمحاباة، والواسطة ونهب المال العام ولعل مكن التفاعل بين هذه الأبعاد أنه لا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة فاعلة من تحقيق إنجازات في السياسات العامة، ولا تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب المشاركة والمحاسبة والشفافية، لذلك فإن الحكم الراشد هو الذي يتضمن حكماً ديمقراطياً فعالاً ويستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية (آليات الحكم الراشد).

## 2-4- مؤشرات الحاكمية الرشيدة:

تستند الحاكمية الرشيدة على المؤشرات التالية: ( www.worldbank.org. )  
(Good Governance Indicators):

### 2-4-1- مؤشر حق التعبير والمساءلة: (Voice and Accountability):

يقيس هذا المؤشر الجوانب المرتبطة بالحريات السياسية، والانتخابات الحرة والنزاهة، وحرية الصحافة، والحريات المدنية، والحقوق السياسية، ودور العسكر في السياسة، والتغيير الحكومي، وشفافية القوانين والسياسات كما يقيس المؤشر مقدار مشاركة المواطنين في اختيار حكوماتهم، وحرية التعبير والعمل العام والإعلام. (الهيئي، 2006: ص 6)

### 2-4-2- مؤشر الاستقرار السياسي (Political Stability):

يقيس هذا المؤشر المفاهيم التالية: ظهور حالة من عدم الاستقرار أو حدوثها، توترات إثنية، أو نزاع مسلح، أو قلق اجتماعية أو تهديد إرهابي، أو صراع داخلي، أو تشتت الطبقة السياسية، أو تغييرات دستورية أو انقلابات عسكرية، ويقيس المؤشر عوامل استقرار النظام السياسي في وجه الأخطار الداخلية والخارجية.

### 2-4-3- مؤشر فاعلية الحكومة (Government Effectiveness):

يقيس هذا المؤشر المفاهيم التالية توعية الجهاز البيروقراطي، تكاليف المعاملات، نوعية الرعاية الصحية العامة، نوعية الخدمات العامة المقدمة، ونوعية الخدمات المدنية ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، كما يقيس فاعلية وضع السياسات وتطبيقها في هذه المجالات، ومصادقية التزام الحكومة بهذه السياسات.

### 2-4-4- مؤشر نوعية التنظيم وعبء الضبط (Regulatory Quality):

يقيس هذا المؤشر المفاهيم التالية حدوث تدخلات سياسات في حرية السوق مثل التحكم بالأسعار، والرقابة غير الواقعية على البنوك، الضبط المفرط في مجالات

التجارة الخارجية وتأسيس المشاريع، كما يقيس قدرة الحكومة على وضع وتطبيق سياسات ناجحة تتيح المجال وتشجع تطور القطاع الخاص.

#### 2-4-5- مؤشر سيادة القانون (Rule of Law):

ينطوي المؤشر على عنصرين هما: حيادية القوانين، ومدى تقيد والتزام المواطنين أو إلزامهم بها.

بمعنى أن الجميع، حكماً ومسؤولين، ومواطنين يخضعون للقانون ولا شيء يسمو على القانون، وعلى سبيل المثال يجب أن تطبق الأحكام والنصوص القانونية بصورة عادلة وبدون تمييز بين أفراد المجتمع، وأن توافق هذه القوانين معايير حقوق الإنسان، و تكون ضمانات لها ولحريات الإنسان الطبيعية.

#### 2-4-6- مؤشر مدركات الفساد (Control of Corruption):

يعرف المؤشر الفساد بأنه، سوء استغلال الوظيفة العامة أو السلطة من أجل مصالح خاصة، وعلى سبيل المثال قبول الموظفين الحكوميين الرشاوي في أثناء المشتريات والعمولات واختلاس الأموال العامة.

ويقاس المؤشر مدى إدراك المسؤولين في الدولة لوجود الفساد، ومدى إمكانية استغلال النفوذ والأموال العامة للمصلحة الشخصية على كل المستويات، والقدرة على الاستيلاء عليها من قبل النخب السياسية والاقتصادية. وتشير منظمة الشفافية الدولية في تقريرها عن الفساد لعام 2008، بالقول ان الفساد ربما يكون مسألة حياة أو موت في الدول الأكثر فقرا لا سيما عندما يكون الامر متعلقا بالمال الواجب توفيره للمستشفيات أو المياه الصالحة للشرب. (ميكراسينكي 2008 : ص 4، 5).

#### 2-5- أهمية حوكمة الشركات.

تتمثل أهمية حوكمة الشركات في :

#### 2-5-1- بالنسبة للمؤسسات:

-المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أدائها أفضل فالمؤسسات التي تطبق الحوكمة يتوقع تخفيض تكلفة رأسمالها، ومن ثم تستطيع أن تجذب مستثمرين على نطاق أوسع أو معظمهم من اللذين يسعون للاستثمار طويل الأجل تقلل من احتمالات تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة، كما أن المؤسسة إذا تصرفت بمسؤولية وبعدل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع كل اصحاب المصلحة بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء والموردين. (ميكراسينكي 2008: ص ، 12 )

2-5-2- بالنسبة للمستثمرون وحملة الأسهم: يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد اكبر من المؤسسات التي تدار بشكل جيد، وهذا يحفزهم على الاستثمار، كما أنهم يدركون قيمة حماية استثمائهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع والإهمال واستهتار المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم، فالحوكمة تحمي حقوق المستثمرين وخاصة حقوق الأقلية من جملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

بالنسبة لأصحاب المصلحة والمجتمع تتطلب الحوكمة احترام المؤسسات التي أزماتها تجاه العاملين بها وعملائها و دائنيها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة وجودة العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها

## 2-6- أهداف حوكمة المنشآت :

تختلف أهداف حوكمة المنشآت طبقا للجهة المصدرة للأهداف ولكن كلها تنفق على ضرورة تعظيم الثروة للمساهمين وعدم الإضرار بالمتعاملين وترشيد قرارات مجلس الإدارة.

وطبقا لما أصدرته منظمة التعاون الدولي فإن أهداف حوكمة الشركات تتلخص:

- تحسين أداء المنشآت وزيادة ربحيتها ومساعدتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.
  - إلزام المنشآت بقواعد واجراءات العمل وفقا لمجال كل منها.
  - تعظيم دور المؤسسات ومساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
  - تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مساهمين وعملاء ومقرضين ومديرين وموظفين وموردين والمجتمع المحيط بها.
  - بناء وسيادة وثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.
  - كما حددت هيئة سوق المال في نيوزلندا عن ضرورة أن تحتوي وتشمل أهداف حوكمة الشركات على:
    - تعظيم الثروة للمساهمين .
    - حماية حقوق المساهمين .
    - الإمداد بمعلومات تمكن المتعاملين من الأطراف المتعددة على اتخاذ القرار المناسب .
    - التطابق مع القوانين .
  - وقد أوصت مؤسسة المساهمين الأوروبيين في الدليل الذي أصدرته في فيفري 2022 ببعض التوصيات .
- 2-7- أهداف الحوكمة وأهمها:**
- يجب على المؤسسة أن تعظم الثروة للمساهمين على الأجل الطويل وان تكون أهدافها المالية واضحة ومكتوبة.
  - يجب على المساهمين اعتماد القرارات التي لها تأثير رئيسي على أي من الطبيعة، الحجم، الهيكل والمخاطر الخاصة بالمؤسسة.

- يجب أن يتمتع المراجعون باستقلال يمكنهم من أداء عملهم .
- يجب أن يتم إتباع الوسائل الحديثة اللازمة لإمداد المساهمين بالمعلومات ذات الأهمية الخاصة .
- يجب أن يمتلك المساهمون حق انتخاب الأعضاء وحق اقتراحهم قبل انتخابهم .
- يجب ألا تزيد عضوية مجلس إدارة المؤسسة عن 20 سنة للأعضاء غير التنفيذيين (عمرو ، 2009 ، ص 137 )

### 3- المنشآت الرياضية: المنشأة الرياضية:

#### 3-1- لغة:

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

#### 3-2- اصطلاحا:

هي هيئة أو مجموعة من الوحدات التي تخضع لإدارة مركزية تنظم نشاطهم في أكثر من محافظة تحت سلطة عليا تديرها هي الإتحاد ومتابعتها لاجل تحسين أداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية ولها ضرورة الشخصية الاعتبارية وفقا لمقرر إنشاءها ( فؤاد وفيروز ، 2019 ص 131 ).

وعرف أيضا على أنها جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب وإتاحة الظروف القومية والاجتماعية المناسبة لتنمية قدراتهم في إطار السياسة العامة للدولة ( بدوي ، 2000: ص 379 )

#### 4- أداء المنشآت:

##### 4-1- مفهوم الأداء:

تجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمدة من الكلمة الانجليزية اولتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل "Performer". قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ويمكن تعريف الأداء بأنه : القيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى القيام بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد . (يحياوي، 2007 ، ص 475 ).

وعرفه أحمد سيد مصطفى بأنه :درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

ويقصد بالكفاءة القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وأما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة .

بأنه :قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال 2002 . ( مدحت ، 2002 ، ص218 ) .

##### 4-2- أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة:

##### 4-2-1- عرفه الأداء هو Miller et Bromily : انعكاس لكيفية استخدام

المؤسسة للموارد المالية والبشرية وحسب وجهة نظر واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها كالتالي:

- يساعد الإدارة على إعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار أكفأ الأفراد لشغل الوظائف العليا في المستوى التنظيمي.

- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.

- يساعد على إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

- يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على أداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

#### 4-3- مبادئ تقييم الأداء:

هناك مبادئ عديدة يجب الاسترشاد بها عند القيام بعملية تقييم الأداء حتى تحقق أهدافها وحتى تتجح هذه المهمة ومن هذه المبادئ نذكر:

4-3-1- مبدأ الوضوح : بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضحة.

4-3-2- مبدأ الموضوعية : بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

4-3-3- مبدأ الشمول: بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة ، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

4-3-4- مبدأ التكامل : بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن و هي: المعارف، الاتجاهات، السلوك و المهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.

4-3-5- مبدأ الاستمرارية : بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة و دائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط.

4-3-6- مبدأ المشاركة : بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع م ارحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

#### 4-4- تأثير عناصر الحوكمة على أداء المؤسسة:

تقوم حوكمة الشركات على جملة من المبادئ و المقومات التي تضمن استدامة المؤسسات و نموها و هذا لتأثيرها الايجابي على أدائها. ( عمار 2008 ص 5) و للإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب كالتالي:

- تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة:

- تأثير المساءلة على أداء المؤسسة

- تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة

- تأثير المشاركة على أداء المؤسسة

تأثير الشفافية و الإفصاح على أداء المؤسسة:

يعتبر مبدأ الشفافية والإفصاح من أهم ركائز الاقتصاد الحديث، ولا يمكن للاقتصاد أن يزدهر وأن يستقطب الاستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع القطاعات وعلى كل المستويات فالإدارة غير الشفافة هي إدارة فاسدة، ولغياب الشفافية تأثير سلبي على النمو الاقتصادي إذ أن تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين سيدفعهم إلى إتخاذ قرارات خاطئة وبالتالي يعمل المستثمرون على توجيه استثماراتهم إلى بلدان أخرى حيث الشفافية لا تحجب أية معلومات عن مساهميها مهما كانت سيئة، فالشفافية تشكل مصدرا أساسيا لتعزيز الحكم السليم وهي ما يحتاجه المستثمر (بلعادي 2010 ، ص 7).

#### خاتمة:

من خلال ما تطرقنا إليه توصلنا للإجابة عن الإشكالية المطروحة فالحوكمة بالمنشآت الرياضية تعتبر النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب فهي تعمل على إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء وتعود

جذور هذا المصطلح إلى نظرية الوكالة الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة كما تسببت عوامل أخرى في ظهوره كالأزمات المالية. الحوكمة ليست كفيلة وحدها بتحسين أداء المؤسسات فهناك عوامل أخرى تساعد على تحسين الأداء بالإضافة إلى التطبيق السليم للحوكمة. يعتبر الأداء ضروريا لأي منشأة رياضية لأنه يعكس مدى نجاحها أو فشلها، والأداء هو وصول المؤسسة إلى الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية، ويمكن قياسه بالاستعانة بجملة من النسب والمؤشرات ثم يتم تقييمها للتحقق من أنه تم انجاز الأداء وفق الخطط الموضوعة، والوقوف على السلبيات التي تعترضه الايجابيات التي ينبغي الحفاظ عليها ودعمها لتحسين الأداء حيث يعد تحسين الأداء هدف كل منشأة ويمكن لها أن تستفيد من عناصر الحوكمة في تحسين أداءها.

### الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة تطبيق الحوكمة في المنشآت الرياضية ضمن إطار عام قابل للتطبيق في البيئة الرياضية وذلك بالإعتماد على المؤشرات و المقاييس الدولية .
- دراسة و تحليل المؤشرات و المقاييس ، والبحث بشكل مفصل و دقيق بشأن العلاقة ما بين الحوكمة و الأداء المؤسساتي الرياضي.
- تشجيع المنشآت الرياضية على إقامة المؤتمرات و الندوات العلمية بشأن دور الحوكمة في تعزيز الأداء لغرض إثراء الخلفية الثقافية للكوادر العاملة في المؤسسات الرياضية.
- ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي نصت عليها معايير الحوكمة من خلال القيام بدورات تدريبية.
- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنشآت من خلال إصدار النشرات والتعليمات المنظمة لأسس وقواعد التطبيق السليم وآليات التنفيذ.

## المراجع المستخدمة في البحث:

### الكتب:

- عبيد كريم. (2004). مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة وتحديات وقضايا معاصرة. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر
- عصام بدوي. (2000). موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية. الاسكندرية، مصر: دار الفكر العربي.
- ميكراسينكي، (2008) حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، الولايات المتحدة الأمريكية واشنطن: مركز المشروعات الدولية الخاصة نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح .
- محمد حسن الوشاح، و محمد عبد الله الشقارين. (2012). المنشآت والملاعب الرياضية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

### المجلات والدوريات والصحف:

- مقالة من مجلة أو دورية: إلهام يحيوي، (2007) الجودة كمدخل لتحسين الأداء لإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين التوتة، مجلة الباحث، العدد .، جامعة الحاج لخضر، باتنة
- مقالة من مجلة أو دورية: بوزيدي فؤاد، و عزيز فيروز. (جوان، 2019). دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية. مجلة علوم الاداء الرياضي (01)

- مقالة من مجلة أو دورية: قاضي مومن سليمان، و عزالدين رامي. (2019). دور مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المتميز للعاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة. مجلة الإبداع الرياضي، 10 (02)،

### المؤتمرات والندوات والملتقيات:

- عمرو يس، (2009). دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، قدم إلى ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية جامعة القاهرة القاهرة، مصر.

### رسائل الماجستير والدكتوراه:

- صبحي أشرف. (2000). الإدارة الرياضية والعلاقات العامة ، أطروحة دكتوراه. أتوا وحلوان، جامعة أتوا وجامعة حلوان، كندا ومصر.

• مواقع الانترنت:

; Good Governance Indicators <https://worldbank.org.co>