

## دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة بتونس

### The role of governance principles in improving the performance of employees in sports establishments

فؤاد بوزيدي

فيروز عزيز

جامعة منوبة (تونس) جامعة تونس (تونس)

#### ملخص

هدفت الدراسة الحالي إلى تحديد دور الحوكمة بصفتها أداة رقابية في تعزيز أداء المؤسسات من خلال دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، وتتجلى أهمية البحث في أنها تعالج أحد المواضيع التي لا تزال حقلًا خصبًا للدراسة والبحث، وأنه محاولة لاستقراء مدى إمكانية قياس دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات الرياضية. ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 41 موظفًا، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان، كما يسعى البحث إلى إضافة معرفية لموضوع الحوكمة ودورها في تعزيز أداء المؤسسات الرياضية، ينبع البحث من فرضية أساسية مفادها بأنه من الممكن قياس دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات الرياضية وباستخدام المقاييس والمؤشرات الدولية، ولقد توصل الباحث إلى عدة نتائج كان أهمها هو أن التطبيق السليم لمعايير الحوكمة يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، وضمان التطوير ورفع الأداء واتخاذ القرارات السليمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأداء، المؤسسات الرياضية

#### Abstract

The present study aimed at defining the role of governance as a regulatory tool in enhancing the performance of institutions Through a field study on a sample of Algerian institutions, The importance of research is that it addresses one of the topics that are still fertile fields for study and research, And that it is an attempt to extrapolate the extent to which the role of governance can be measured in enhancing the performance of sports institutions. To achieve the objectives of the research, a questionnaire was prepared for the purpose of collecting data from the sample of 41 employees, Statistical tools were used to analyze questionnaire data, The research seeks to add knowledge to the subject of governance and its role in enhancing the performance of sports institutions, The research assumes that it is possible to measure the role of governance in enhancing the performance of sports

institutions and using international benchmarks and indicators, The researcher reached several results, the most important of which is that the proper application of the standards of governance leads to improving the performance of workers in sports institutions, Ensuring development, raising performance and making sound decisions.

#### 1- مقدمة وأشكالية الدراسة:

في السنوات الأخيرة لقي تحسين الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة.

أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين والمؤسسة ككل أدى بالمختصين بتباع مفاهيم جديدة والتي تهتم بالعنصر البشري لأنه الحلقة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ومن بين هذه المفاهيم وأهمها هي الحوكمة التي ذاع صيتها في السنوات الأخيرة وهذا لما فيه من فوائد كبيرة للعامل وللمؤسسة وكذا تحسين الأداء.

ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، وان هذا التوجه له دور في زيادة فعالية أداء العاملين في المؤسسة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل والعدالة والانضباط في العمل، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل.

يعتبر تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الإطار الفكري لحوكمة المؤسسات، فالتشغيل السليم لهذا النظام يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات، وهذا من خلال تحديد مبادئ الحوكمة ومعاييرها بشكل دقيق.

ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول الحوكمة التي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على التسيير الجيد والفعال لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الإداري، من خلال دورها الكبير في تعزيز أداء العاملين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها (مصطفى زغلول و مصطفى السايح، 2004، ص 14) .  
وبناء على هذا برزت مشكلة البحث عن مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس، وعليه فأشكالية البحث تتحدد في الأسئلة التالية :

2- فرضيات الدراسة :

1-2- الفرضية العامة:

إلى أي مدى يمكن لمبادئ الحوكمة أن تساهم في تعزيز أداء العاملين داخل مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس.

2-2- الفرضيات الجزئية:

— يساهم الإفصاح والشفافية الإداري في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس .

— تساهم مسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس.

— يساهم حكم القانون والمساواة الإداري في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس.

3- أهداف الدراسة:

- معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- معرفة دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- التعرف على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

- معرفة دور مبدأ حكم القانون والمساواة في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

4- أهمية الدراسة:

- الاطلاع على مبادئ الحوكمة التي لها دور كبير في عملية تحسين وتعزيز أداء المؤسسات الرياضية مستقبلا.

- يقدم البحث إسهاما معتبرا من خلال تجسيد دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات الرياضية في الجزائر
  - نتائج الدراسة قد تحمل مؤشرات مهمة مثل الشفافية والمسؤوليات والمساواة تفيد في أداء المؤسسات الرياضية الحالي وبالتالي ستساعد على تحسينها وتطويرها إلى الأحسن.
  - اعتبار الدراسة إضافة جديدة في مجال الإدارة الرياضية الذي يقع على عاتقه إعداد وتأهيل إطارات أكفاء قادرين على تقديم الأفضل للمجتمع وأفراده.
- 5- الكلمات الدالة في الدراسة:

#### 5-1- الحوكمة

لغة: الحوكمة بوزن (فوعلة) وعلى هذا الوزن وردة أمثلة كثيرة في لغة العربية، إلى أن لفظ الحوكمة محدث، وهو نتاج للمصطلح الانجليزي Corporate Governance هي حوكمة الشركات وتم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية في أواخر عام 2002، وقد استحسنه عدد من متخصصين لغة العربية ومن بينهم مركز الدراسات للغة في جامعة العربية الأمريكية بالقاهرة، ومادة الكلمة في اللغة (الحكم) وتدور على فصل والمنع ويعني كذلك الانضباط والسيطرة.

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

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir, M , 2007, May 7 – 8).

إجرائيا: هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات الرياضية، وهي تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة ورؤساء المصالح والعاملين وتحتم إلى معايير أو مبادئ نوجزها كالآتي:

أ- حكم القانون و المتساوية: وتعنى المساواة بين جميع الموظفين داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم حقوقهم ، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

ب- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح كل ما يتعلق بالقرارات، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين

التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع الموظفين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

ج- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

#### 2-5- المؤسسة الرياضية:

لغة: (مؤسسة): اسم

- الجمع: مؤسّسات
- صيغة المؤنث لمفعول أسّس
- المؤسسة: منشأة تؤسّس لغرض معيّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.

اصطلاحاً: هي مجموعة وحدات تخضع لإدارة واحدة وتنظم نشاط بين هذه الوحدات في أكثر من محافظة في اللعبة التي يديرها الاتحاد ويكون لها الشخصية الاعتبارية وفقاً لسند إنشائها (ابراهيم محمود، 2003، ص 91).

إجرائياً:

المؤسسة الرياضية هي هيئة تخضع لإدارة وحدة وتنظيم ونشاط بين مختلف الوحدات في أكثر من منطقة والتي تديرها الجهة الوصية وتكون لها الشخصية الاعتبارية وفقاً لإسناد إنشائها.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك في المساهمة بالدعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين أداء النوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموماً وكذا المتابعة الميدانية لها.

#### 6- الدراسات السابقة والمشابهة :

##### 6-1- دراسة بن عيسى ريم (2012):

بعنوان: "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء" (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية).

هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة وتحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي.

عينة الدراسة : أجريت هذه الدراسة على 04 مؤسسات جزائرية مدرجة في البورصة وهي: فندق الأوراسي، مجمع صيدال، أليانس للتأمينات، مؤسسة داخلي للسياحة والتسليّة والعقار.

المنهج المستخدم : اتبع الباحث منهجين هما: الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي. أدوات الدراسة: الاختبار والقياس.

أهم النتائج : وجود تأثير جوهري لتطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة. لمجلس الإدارة دور مهم في التأثير على أداء المؤسسة المالي.

2-7: الدراسة دراسة لمحمد مجدي سيد شوشة (2013)

بعنوان: "حوكمة الاتحادات الرياضية لكرة اليد" وتمثلت الدراسة في كتاب من دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، طبعة أولى مصر، 2013.

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 و أعضاء اللجنة العليا للحكام والبالغ عددهم 3، ورؤساء و أعضاء اللجان الفرعية للحكام والبالغ عددهم 51، والحكام المسجلين بالاتحاد المصري لكرة اليد حتى نهاية الموسم 2007/2008 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 .

3-6: الدراسة صالح بن إبراهيم الشعلان (2008).

بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 2008. هدفت الدراسة لتعرف على مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة بسوق الأسهم استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب مسحي، أما مجتمع الدراسة فشمّل جميع الشركات المساهمة في سوق الأسهم السعودي وعددها 46 شركة معتمدا على الاستبانة كأداة.

توصلت الدراسة إلى:

1-57 فقط من الشركات لها قسم معني بتطبيق ومتابعة الحكومة .

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

7- الجانب التطبيقي:

1.7- الدراسة الاستطلاعية:

هي أول خطوة قمنا بها قبل البدء في تسطير الخطوط العريضة والطويلة للبحث وقبل الشروع في الدراسة الميدانية وتمت عبر مرحلتين:

أ- ما قبل تحديد مشكلة البحث حيث كانت بإطلاعنا على مختلف المراجع من الكتب، والمجلات والمحاضرات، وكان من أجل توسيع قاعدة معرفتنا حول الموضوع والتأكد من أهمية البحث.

ب- قمنا بزيارة إلى مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس والتحاور مع بعض الإطارات لأخذ فكرة مجملّة حول الموضوع وأهميته، ولمست وجود بعض المشاكل والصعوبات في إعطاء الفكرة وتوضيحها وقد يكون هذا راجع إلى حداثة هذا الموضوع .

ت- تم توزيع استمارات الدراسة على الموظفين والإطارات حيث شرحنا طريقة ملأ الاستمارات والإجابة على بعض تساؤلاتهم حتى يتسنى لهم الإجابة على كل عبارات الاستمارة

المتعلقة بالدراسة وبعد تفرغها والقيام بالمعالجات الإحصائية تحصلنا على نتائج أولية تتماشى مع فرضيات الدراسة.

#### 2.7- المنهج المستخدم في البحث:

مما لا شك فيه أن أي منجز علمي يطمح إلى الاتصاف بالعلمية يجد نفسه مطالباً بوضع خطة أو طريقة أو منهج يحدد من خلاله الخطوات التي تتبعها في الوصول إلى النتائج التي حققها.

ولما كان موضوع هذه الدراسة يتعلق بالوصف، فإنه يقتضي إتباع المنهج الوصفي.

#### 3.7- ضبط متغيرات البحث:

من خلال بحثنا هذا هناك متغيرين اثنين أحدهما مستقل و الآخر تابع.

##### أ- المتغير المستقل:

تحديد المتغير المستقل: الحوكمة".

##### ب- المتغير التابع:

تحديد المتغير التابع: "تعزيز أداء العاملين".

#### 4.7- مجتمع وعينة الدراسة :

لقد قمنا بتوزيع الاستمارة على 60 موظف بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة واسترجعنا منها 47 استمارة وألغينا 6 استمارات لأسباب موضوعية.

#### 5.7- ادوات جمع البيانات والمعلومات:

##### أ- أدوات جمع البيانات :

قمنا ببناء استمارة على طريقة ليكيرت لقياس تأثير أبعاد الحوكمة على تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية ويضم الاستبيان ثلاث محاور بحيث يحتوي كل محور على مجموعة من الفقرات.

##### ب- وصف أداة القياس:.

لإعداد الاستبيان تم إتباع الخطوات الآتية:

حددت الهدف من الاستبيان :إن الهدف من إعداد استبيان " تأثير أبعاد الحوكمة على تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية " هو الحصول على بيانات كمية بصيغة عددية رقمية لتسهيل عملية المعالجة الإحصائية، وقياس صلاحية فرضيات الدراسة إحصائياً.

وتم تحديد أبعاد الحوكمة إلى ثلاث محاور رئيسية هي:



- محور الإفصاح والشفافية
- محور مسؤوليات مجلس الإدارة
- محور حكم القانون والمساواة

وتمت صياغة فقرات الاستبيان؛ التي تكونت من (21) فقرة موزعة على الأبعاد كالآتي:

جدول رقم (01) يوضح أرقام فقرات الاستبيان فقرة موزعة على المجالات

أرقام العبارات	المجال
من الفقرة ( 01) إلى الفقرة (07)	عبارات الإفصاح والشفافية
من الفقرة ( 08) إلى الفقرة (14)	عبارات مسؤوليات مجلس الإدارة
من الفقرة ( 15) إلى الفقرة (21)	عبارات حكم القانون والمساواة
21 عبارة	المجموع

#### 6.7- الشروط العلمية للأداة:

##### أ- صدق الأداة:

اعتمدنا في بناء أداة الدراسة على صدق مفهوم التكوين الفرضي بحث تبني أداة الدراسة في ضوء الفرضيات الأساسية للدراسة.

و لقياس مدى صلاحية محاور وعبارات أداة الدراسة قمنا باعتماد صدق المحكمين حيث عرضنا أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الباحثين في مجال تدريس وتعليمية مادة التربية البدنية والرياضية الصدق المضمون أو المحتوى هو قياس مدى تمثيل الاستبيان لنواحي الجانب المقاس عن طريق تحلي بلعناصر الاستبيان تحليلا منطقيا لتحديد الوظائف ، والجوانب المتمثلة فيه، وأنه يمكن حساب درجة الصدق عن طريق.

##### ب- ثبات الاستبيان:

قمنا بحساب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التطبيق مرتان الاختبار وإعادة نفس الأختبار عن باستخدام معامل الارتباط الخطي بيرسون.

وبعد التطبيق تم إيجاد معامل الارتباط والمقدر ب :  $R_1=0.832$  عند مستوى الدلالة (0.05) تعزيز أداء العاملين وهذا مما يدل على أن معامل ثبات الاستبيان عال.

## 7.7- اجراءات تطبيق ميداني للدراسة:

سنحاول الانتقال إلى الجانب التطبيقي (الميداني)، قصد دراسة الموضوع دراسة ميدانية، حتى نوفي المنهجية العلمية حقها، وكذا نحقق المعلومات النظرية التي تناولناها في الفصول النظرية، ويتم ذلك عن طريق تحليل و مناقشة نتائج أداة الدراسة.

## 8.7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

بعد التطبيق على عينة الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من البيانات ولاختبار صحة الفروض قمنا بمجموعة من المعالجات الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) واخترنا العلاقات التالية:

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مجموع الدرجات الخام.
- معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون و معامل الارتباط المتعدد.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد
- تحليل التباين و الاختبار T، والاختبار F.

## 9.7- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

الجدول رقم (02) معاملات الانحدار بين المتغير المستقل الحوكمة و المتغير التابع تعزيز أداء العاملين

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	القيمة الاحتمالية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		المصدر
					Beta	الخطأ المعياري	B	
0,59	0,601	0,77	0,478	0,714	-	9,425	6,726	مقطع خط الانحدار $B_0$
			0,000	5,106	0,417	0,741	3,783	الإفصاح والشفافية
			0,000	6,233	0,509	0,634	3,950	مسؤوليات مجلس الإدارة
			0,000	6,913	0,609	0,381	4,110	حكم القانون والمساواة

التعليق على النتائج والحكم على صلاحية نموذج الانحدار الذي تم حسابه:  
أولا الشروط النظرية:

– إنفاق أو منطقية قيمة وإشارات معاملات الانحدار:

يلاحظ هنا أن متغيرات الظاهرة محل الدراسة تندرج ضمن الإداري.

وبالرجوع إلى نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتحصل عليه في الدراسة الذي يوضح العلاقة

المعنوية بين متغيرات البحث بعد عملية التكميم نجد

$$Y = 3,78X_1 + 3,95X_2 + 4,11X_3 + 6,72$$

من خلال هذا النموذج نستنتج ما يلي:

– الجزء الثابت من B\_0 له قيمة موجبة لا يساوي الصفر (6,72).

– ميل خط الانحدار B\_1 له قيمة موجبة تتراوح بين (3,78).

– ميل خط الانحدار B\_2 له قيمة موجبة تتراوح بين (3,95).

– ميل خط الانحدار B\_3 له قيمة موجبة تتراوح بين (4,11).

نلاحظ أنه لا يوجد تعارض بين الشروط النظرية للظاهرة محل الدراسة و نتائج

نموذج الانحدار المفسر لعلاقة الأثر المعنوية بين المتغير التابع (تعزيز أداء العاملين في

المؤسسات الرياضية) ومؤشرات المتغير المستقل (الحوكمة)

القدرة التفسيرية للنموذج:

يتم الحكم على القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار من خلال معامل التحديد

المعدل، الموجودة في الجدول رقم (02) الذي يبين للعلاقة المعنوية بين المتغير التابع (تعزيز

أداء العاملين في المؤسسات الرياضية) و المتغير المستقل (الحوكمة)، حيث أن قيمة

معامل التحديد المعدل المقدر (0,59)، هذا يعني أن متغيرات الدراسة المختارة للنموذج قد

فسرت ما قيمته (59%) من أثر المتغير المستقل (الحوكمة) على المتغير التابع (تعزيز أداء

العاملين في المؤسسات الرياضية) المقدر ب (0,59) بمعنى أن (59%) من المتغيرات التي

تحدث المتغير التابع تعزى (الحوكمة)، و (41%) إلى عوامل أخرى و هذه النتائج تعكس

صلاحية المتغيرات المختارة لدراسة و مدى قدرتهما على تفسير نتائج نموذج الانحدار، أما

الدلالة الإحصائية لهذا النموذج قد بررها مستوى الدلالة المقدر (0,00) و هو دال إحصائيا

و يتماشى مع فرضية الدراسة.

الجدول رقم (03) تحليل التباين و معاملات الارتباط بين المتغير المستقل الحوكمة و المتغير التابع تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الحرية	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	1880,383	940,191	53,47	2	0,00	0,775	0,601	0,590
الخطأ	1248,212	17,580	-	71	-			
الكلي	3128,595		-	73	-			

إن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST و مجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR و مجموع مربعات الخطأ SSE.

كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع / مجموع مربعات الانحرافات العائدة للانحدار  $R^2 =$

$$R^2 = 1880,38 / 3128,59 = 0,6$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط

$\sqrt{R^2} = r$  بتعويض القيم نجد  $r = \sqrt{0,6} = 0,77$  و هذه النتائج تتماشى

مع النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم

و تبين هذه النتائج أنه 77% من تباينات الإنحرافات الكلية في قيمة المتغير التابع تفسرها العلاقة الخطية نموذج الانحدار مع مؤشرات المتغير المستقل و هذه النتيجة تبرر قيمة

معامل التحديد المعدل المتحصل عليها في الجدول رقم 03

كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة وتبرر النتائج المتحصل عليها.

## ثانيا الشروط الرياضية:

### 1. المعنوية الكلية للنموذج

يتضح من جدول (03) تحليل التباين ANOVA قيمة F المحسوبة تساوي 53,47 و قيمة الاحتمالية P.VALUE تساوي 0.00 و هي أقل من مستوى المعنوية 0,05 هذا يعني أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر و له قيمة معنوية . كما أنها تتماشى مع فرضيات الدراسة وتبرر النتائج المتحصل عليها.

### 2. المعنوية الجزئية للنموذج:

في الخطوة السابقة توصلنا مؤداها أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر ولتحديد أي من هذه المعاملات التي تكون معنوية نقوم بإجراء اختبار المعنوية الجزئية للنموذج عن طريق الاختبار T.test من خلال النتائج الموجودة في الجدول 03

- الجزء الثابت من  $B_0 = (0,71)$  عند القيمة الاحتمالية 0,47 و منه نستنتج أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار معنوي .
- ميل خط الانحدار  $B_1$  الحوكمة (5,106) عند القيمة الاحتمالية (0,00) ومنه نستنتج أن المقدار ميل في نموذج الانحدار معنوي..
- ميل خط الانحدار  $B_2$  الحوكمة (6,23) عند القيمة الاحتمالية (0,00) ومنه نستنتج أن المقدار ميل في نموذج الانحدار معنوي.

### 8- استنتاج:

- انطلق البحث الحالي من إشكالية عن مدى مساهمة الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في مديرية الشاب والرياضة لولاية المسيلة وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج تم فيها التحقق من صحة الفرضيات المطروحة لهذه لدراسة وهي كالتالي :
- توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة بين معايير الحوكمة وتحسين أداء العاملين بمندوبية الشباب الرياضية لولاية تونس.
  - يساهم الإفصاح والشفافية الإداري في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس .

- تساهم مسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس.
- يساهم حكم القانون والمساواة الإداري في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس

وبناء على ما سبق يمكن القول أن مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس مؤسسة رياضية تهدف إلى خدمة النشاط الرياضي، تنافسي كان أم ترويحي ولا يتسنى ذلك إلا بتطوير وترقية أداء الفاعلين فيه والرفع من مستوى أدائهم بغية تقديم خدمات تتماشى مع المستوى المحلي أو الوطني ككل ومحاولة تطويره حيث لا تتم إلا بتضافر مجموعة من الجهود المدروسة ونخص بالذكر تطبيق معايير الحوكمة التي تسهم بطريقة فعالة وكبيرة في الرفع من مستوى أداء الموظفين بطريقة جيدة إذا ما تم تطبيقها بطريقة صحيحة ومدروسة بغرض تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمديرية والرفقي بها إلى الأحسن، حيث أصبح مفهوم الحوكمة ضروريا لتطوير وتحسين العلاقة فيما بين المنشأة والعديد من المهتمين بأمورها، خاصة منهم الموظفين، وعليه فإن الحوكمة تمثل النظام الذي من خلال يتم التوجيه والرقابة على أنشطة المؤسسات، ودعم عملية اتخاذ القرار فيها، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة الذي اكدته دراسة دراسة بن عيسى ريم (2012) التي توصلت إلى نتائج تالية وجود تأثير جوهري لتطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المدرجة في البورصة. لمجلس الإدارة دور مهم في التأثير على أداء المؤسسة المالي.

وعلى ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في منوبية الشباب والرياضة ب تونس، وكذا تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال، توزيع الاستبيان لكل المسيرين والاداريين الذين يزاولون نشاطهم بالمديرية وذلك من أجل معرفة مدى تحقق صحة الفرضيات التي بنينا على أساسها البحث أو الدراسة، حيث تم إثبات صحة الفرضيات الثلاث وبناء على ذلك يمكن القول بأن الفرضية العامة للبحث قد تحققت.

ومن أهم توصيات التي خرج بها البحث :

تحديث منظومة القضاء حتى يستطيع أن يواجه التحديات والمشكلات التي طرحتها اقتصاديات السوق الحر .

ضرورة إنشاء المؤسسات والآليات اللازمة لحماية مساهمي الأقلية من احتكار الأغنياء لمقدرات المؤسسة.

يجب نشر فكر الحوكمة بجميع مكوناته المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة.

#### - المراجع:

- (1) إبراهيم محمود عبد المقصود و حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ج2، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
- (2) أسامة كامل راتب: دوافع التفوق في النشاط الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- (3) بن دادة خير الدين، الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
- (4) بوداود عبد اليمين: أثر الوسائل السمعية في تعلم المهارات التكتيكية، رسالة ماجستير، معهد ب ر ، جامعة الجزائر، الجزائر 1989.
- (5) الخليلي ، خليل يوسف ، تدريس العلوم في مراحل التعليم ، ط 1 ، الإمارات العربية المتحدة دار القلم (1996م) .
- (6) الزامل ،ريم. الفرق بين المعلومات و المعرفة. النجاح للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر 2001.
- (7) ضويفي حمزة، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي، رسالة دكتوراه في المالية والمحاسبة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2014-2013
- (8) عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2011-2012
- (9) العقيلي، عبد المحسن سالم التوجهات النظرية والتطبيقية جامعة الكويت ، المجلد (19) ، 2005.

10) فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، 2006.

11) مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس 2002.

المراجع الاجنبية :

- 12) Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
- 13) IIF. Corporate Governance in Poland. Institute of International Finance. February 2003.
- 14) UNDP, Governance for Sustainable Human Development, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan. 1997.