الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية

دراسة حالة

النادي الرياضي إتحاد بسكرة – USB –

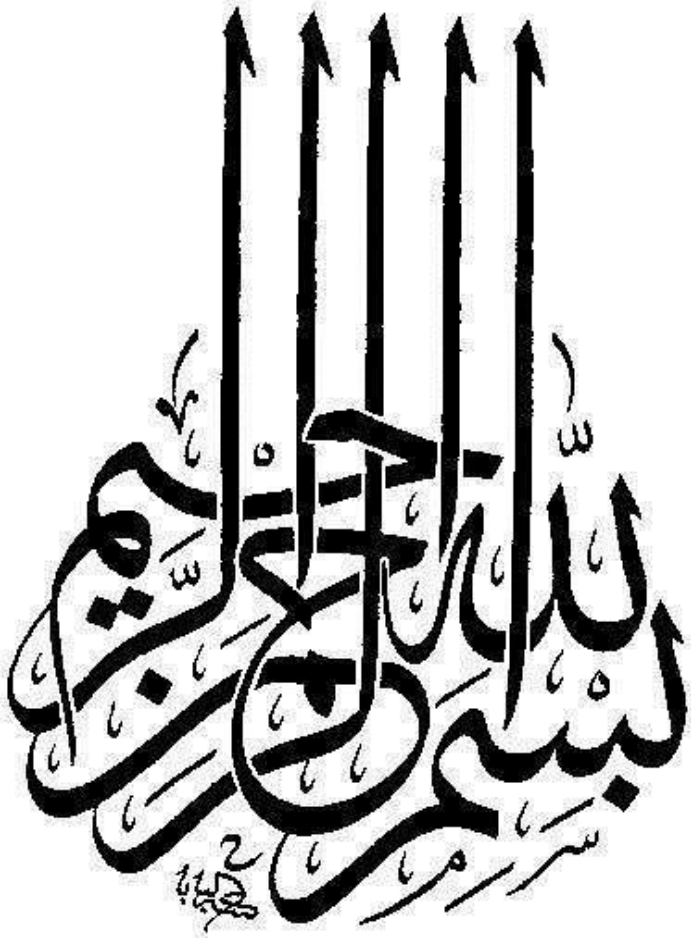
مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير منظمات
تخصص: حاكمية مؤسسات

إعداد الطالب:
- حجاجي ثامر

الأستاذ المشرف:
- د. غضبان حسام الدين

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO-GSO/2015
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2016-2015


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إهداء

إلى من قال فيهما جلا وعلا: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا ..."

إلى بلسم الجروح، إلى قرة عيني ونور قلبي إلى ذوي الصدر الشافي والرضا الوافي

"أمي الحبيبة"

إلى الذي رحل عني دون أن يودعني, ولكنه دائما في قلبي, وكان كل أمله أن يراني في نهاية مشواري الدراسي لكن حكمت الأقدار ومشيئة الجبار حالت دون أن يراني .إلى:

أبي الغالي – رحمه الله.

وإلى أخي الحبيب بوعلام

و أختي أسماء صاحبة الأكل اللذيذ

وإلى أختي و أمي و صديقتي نريمان(حمامة) صاحبة الفضل الكبير لها في حياتي

ودراستي

و إلى كل الأقارب و الاصدقاء الجميع

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب ولو كانت بكلمة ساهمت برفع معنوياتي.

إلى كل من يعرفني ويحمل لي بذرة حب.

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا وأرجو أن يكون في المستوى.

تشكر وعرفان

تشكرات

بسم الله و الحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه، ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل التواضع.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى:

- الأستاذ المشرف: غضبان حسام الدين.

على إشرافه وتتبعه إنجاز هذه المذكرة وتشجيعه لي لإنهاء هذا العمل مقدمة لي كل النصائح والتوجيهات اللازمة.

وشكر لموظفين جامعة باتنة و عنابة على مساعدة

وعلى تعاونهم في إنجاز هذه المذكرة وتشجيعهم لي.

- كل موظفي وأساتذة جامعة بسكرة.
- إلى مشجعين النادي و إداريين النادي ، على تقديم العون وحسن المعاملة والإستقبال.
- كل من ساعدنا ومد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إتجاهات الموظفين بالنادي إتحاد بسكرة حول تأثير تطبيق حوكمة الشركات على عملية فتح رأسمال النادي وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ايجابي لحوكمة الشركات على فتح رأسمال الاندية الرياضية، وقد كان اهتمامنا بالموضوع من جهة نتيجة لوزن الرياضة بصفة عامة وكرة القدم بصفة خاصة في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ،ومن جهة أخرى للضعف الذي تعرفه النوادي الرياضية الوطنية في مجال الادارة، ولعل أكبر دليل هو تعطل عملية فتح رأسمال هذه الاندية وتحولها للاحتراف.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات ،رأسمال الاندية الرياضية ،حوكمة الاندية الرياضية ،الاحتراف في الجزائر.

Abstract

This study aimed to identify the orientation of Biskra sports Union club staff on the impact of corporate governance in the process of opening the capital of their club; we obtained several results, its most important is existence a positive impact in the corporate governance on opening the capital of sports clubs.

we interested this subject inasmuch as the importance and prestige of sports, especially football in the economic, political and social fields, furthermore, there are weakness in the administration and management areas at sports clubs where disrupted the process of opening the capital of these clubs and the entry of professionalism.

Keywords: Corporate governance, The capital of sports clubs, Sports clubs Governance, Professionalism in Algeria

المحتوي	الصفحة
بسملة	–
الشكر	–
الاهداء	–
ملخص البحث	I
فهرس المحتويات	V - II
قائمة الأشكال	VI
قائمة الجداول	VII
مقدمة	أ – ج
الفصل الأول مدخل إلى حوكمة الشركات	**21-2**
تمهيد.	2
المبحث الأول : الحوكمة أسس ومفاهيم	**10-3**
المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات، مفهومها	7-3
الفرع الأول : نشأة حوكمة الشركات	4-3
الفرع الثاني: مفهوم الحوكمة	7-5
المطلب الثاني: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها	10-7
الفرع الأول : أهمية الحوكمة	8-7
الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات	10-8
المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات	**20-10**
المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات	16-10
الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية	16-11
المطلب الثاني : نظريات حوكمة الشركات	20-16
الفرع الأول: نظرية الوكالة	18-16

الفرع الثاني : نظرية حقوق الملكية	19–18
الفرع الثالث: نظرية تكاليف المعاملات	20–19
خلاصة الفصل	21
الفصل الثاني حوكمة الأندية الرياضية	**40 –23**
تمهيد	24
المبحث الأول: ماهية الأندية الرياضية	**29–24**
المطلب الأول: مفهوم الأندية الرياضية	26–24
الفرع الأول: تعريف الأندية الرياضية	25–24
الفرع الثاني : النادي الجزائري لكرة القدم	26
المطلب الثاني: أهداف الأندية الرياضية	28–26
المطلب الثالث: الإدارة في المؤسسة الرياضية	29
المبحث الثاني: النوادي الرياضية في الجزائر و مشروع الاحتراف	**36–30**
المطلب الأول: هيكلة النوادي الرياضية في الجزائر	31–30
الفرع الأول: النادي الرياضي الهاوي	31
الفرع الثاني : النادي الرياضي شبه المحترف	31
الفرع الثالث : النادي الرياضي المحترف	31
المطلب الثاني : الإطار القانوني للنادي	32
المطلب الثالث: مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر	36–32
الفرع الأول : ظهور الاحتراف الرياضي	33
الفرع الثاني : الاحتراف الرياضي في الجزائر	36–34

الفرع الثالث: دوافع الاحتراف الرياضي	36
المبحث الثالث: آليات الحوكمة و فتح رأسمال الأندية الرياضية	39-37
خلاصة الفصل.	40
الفصل الثالث : دراسة حالة نادي إتحاد بسكرة	61-42
تمهيد.	42
المبحث الأول: التعريف بالنادي إتحاد بسكرة.	44-43
المطلب الأول: تقديم المؤسسة.	43
الفرع الأول : تعريف نادي إتحاد بسكرة.	43
المطلب الثاني: مهام نادي اتحاد بسكرة	43
المطلب الثالث: أهداف النادي	43
المطلب الرابع: واجبات نادي اتحاد بسكرة	44
المطلب الخامس: هيكل التنظيمي لنادي اتحاد بسكرة	44
المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية	49-45
المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة	46-45
الفرع أول: منهج الدراسة	45
الفرع الثاني: أداة الدراسة	45
المطلب الثاني:مجتمع الدراسة وعينته	46
المطلب الثالث:مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات	47-46
الفرع أول:مصادر جمع البيانات	46
الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	47
المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها	49-47
الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)	48-47
الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة	48
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	60-49

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة	**50–49**
المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي	**51–50**
المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة	**56–51**
المطلب الرابع: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج	**60–56**
خلاصة	**61**
خاتمة	**65–63**
قائـمة المراجع	**70–67**
قائمة الملاحق	**78–72**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أهداف حوكمة الشركات	10
02	يوضح أهداف النادي	28
03	هيكل التنظيمي لنادي اتحاد بسكرة	44

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	46
02	معاملات الثبات و الصدق	48
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	49
04	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	51-50
05	الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور حوكمة الشركات	53-52
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات فتح رأسمال الأندية الرياضية	55-54
07	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	56
08	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	57
09	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	58
10	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	58
11	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	59

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة محكمي الاستبانة	72
2	استبانة البحث	77–73

المقدمة العامة

أولا :تمهيد

بالموازاة مع بروز حوكمة الشركات عرف العالم عديد من التطورات في عالم الأعمال في السنوات الأخيرة و التي كان لها أثر كبير على مستوى تبني الحوكمة في مختلف الإقتصاديات ،فهي تعتبر أداة أساسية تساهم في تحقيق الشفافية و العدالة و الإفصاح عن النتائج المالية للشركات الاقتصادية،و مختلف العمليات داخل و خارج الشركة . حيث نالت الحوكمة اهتمام الكل بعد العديد من الأزمات التي هزت أمريكا و العالم وذلك خاصة بعد ظهور نتائج التقارير المختلفة لمختلف المنظمات، فغياب الحوكمة داخل الشركة يعني انتشار الفوضى و المحسوبية.

من جانب آخر و في ظل التطورات التي أشرنا إليها سابقا أصبحت الأندية الرياضية أو المؤسسات الرياضية أحد أهم المؤسسات الفاعلة في المجتمع لما تفرزه من آثار على المستويات الاقتصادية و الرياضية و غيرهما من مجالات الحياة...، و بالتالي أضحى أسلوب إدارتها و حسن تسييرها مطلبا يجلب إليه الانتباه.

ولأن العملية الإدارية من جهة تعد من أهم عناصر نجاح أي مؤسسة إما رياضية أو غير رياضية، و من جهة أخرى تعرض المؤسسات الرياضية لعديد المشاكل التي تحصل بين أصحاب المصالح سواء مع الإدارة أو اللاعبين و وكلائهم أو مع المجتمع الذي تنشط فيه، فقد برزت حوكمة الأندية الرياضية لتشكل القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة ، و حملة الأسهم أو الأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى، بهدف التقليل أو الحد من المشاكل التي قد تنشأ داخل النادي.

و مع ظهور فكرة الإحتراف الرياضي كان لابد من فتح رأسمال النوادي للمستثمرين الأجانب أو المحليين، وهذا الأمر أضحى يتطلب تبني " نظام الحوكمة" و مبادئها (الشفافية و الإفصاح) الذين يساعدان المستثمرين على الاطلاع على بيانات النادي. و هو نفس الحال الذي تعرفه الجزائر أين نرى تدهورا للرياضة بصفة عامة و كرة القدم بصفة خاصة، لكون الأندية الرياضية هي واجهة الرياضة الجزائرية.

ثانيا : الإشكالية الرئيسية للبحث

من خلال التقديم السابق يمكن صياغة إشكالية الدراسة الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية في الجزائر ؟

ثالثا : التساؤلات الفرعية .

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الموالية:

- ❖ هل للشفافية تأثير على عملية فتح رأسمال الأندية الرياضية ؟
- ❖ هل للإفصاح تأثير على فتح رأسمال الأندية الرياضية ؟
- ❖ هل للثقة تأثير على فتح رأسمال الأندية الرياضية ؟

رابعا : فرضـــيات الدراســـة .

لمعالجة إشكالية البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة، نطرح مجموعة من الفرضيات التي من خلالها نحاول الإجابة عن التساؤلات المطروحة سلفا كما يلي:

- ❖ لا يوجد تأثير لتطبيق حوكمة المؤسسات على فتح رأسمال الأندية الرياضية .
- ❖ لا يوجد تأثير للشفافية على فتح رأسمال الأندية الرياضية.
- ❖ لا يوجد تأثير للإفصاح على فتح رأسمال الأندية الرياضية.
- ❖ لا يوجد تأثير للثقة على فتح رأسمال الأندية الرياضية.

خامسا : أهـــداف الدراســـة:

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعريف بطبيعة العلاقة بين حوكمة الأندية الرياضية و فتح رأس المال.
- ❖ التعرف على أسلوب إدارة المؤسسات الرياضية.
- ❖ معرفة خصائص نظام الحوكمة في الأندية الرياضية.
- ❖ إبراز مختلف المراحل التي مرت بها عملية تشكيل الإندية الرياضية في الجزائر.
- ❖ معرفة أكثر المبادئ تأثيرا على فتح رأسمال الأندية الرياضية.

سادسا : أهمـــيـــة الدراســـة .

إن الاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات، ترتب عليه زيادة الاهتمام بتطبيق مبادئها في جميع القطاعات ، على اعتبار أن استعمال المبادئ تلزم إلى حد بعيد طرف الوكالة (الإدارة) بالالتزام بالمعالجات الواجب إتباعها والتي من شانها أن يتم فتح رأسمال الأندية الرياضية ، وذلك من خلال إظهار دور مبادئ الحوكمة في تحقيق التوافق بين أهمية تبني المعايير الموضوعية في الإدارة الجيدة و فتح رأسمال الأندية الرياضية، نظرا لضعف هذه الأخيرة و المشاكل التي تتخبط فيها نتيجة عدم فتح رأس مالها .

سابعا: مبررات اختيار الموضوع

يرجع سبب اختيارانا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب منها:

❖ **الجانب المكاني :**

- أي تواجدنا في نفس المنطقة يسهل من عملية الاتصال بالمؤسسة المعنية.
- مشاركة نادي إتحاد بسكرة في الاحتراف (ولو صوريا).

❖ **الجانب الزماني :**

- إختصار الجهد والوقت في تجميع المعلومات المطلوبة عن النادي.

❖ **الجانب الذاتي:**

- اختيار موضوع يناسب مجال الدراسة والتخصص : حاكمية مؤسسات.
- الرغبة في فهم الموضوع خاصة أن له اهتمام كبير في الجزائر .

الجانب الموضوعي:

- تحديد الإطار النظري لحوكمة الشركات وكذا أهدافها وأهميتها.
- التأثير الذي تلعبه آليات الحوكمة في فتح رأسمال الأندية الرياضية .
- إبراز واقع رأسمال الأندية على المستثمرين.

ثامنا: حدود البحث .

في الجانب النظري تم تحديد مفاهيم الحوكمة و مبادئها والأندية الرياضية ،والعلاقة بين حوكمة وفتح رأسمال الاندية الرياضية ،أما الجانب التطبيقي فقد تم دراسة حالة نادي إتحاد بسكرة USB للموسم الرياضي 2015-2016.

تاسعا: منهجية الدراسة.

- **المنهج التاريخي**: الذي يبرز أهم التطورات، منها تطور مفهوم الحوكمة.
- **المنهج الوصفي**: وهذا بالتطرق إلى عرض مفاهيم أساسية عن حوكمة الشركات و التعرف على آلياتها وتأثيرها على فتح رأسمال الأندية الرياضية .
- **منهج دراسة حالة**: استخدم في الدراسة الميدانية .
- **المنهج التحليلي**: استعنا به في تحليل الاستبيان من خلال استخدام برنامج SPSS.

عاشرا: الدراسات السابقة.

الدراسة الأولي : دراسة ليزي فيركينس ، جايل ماكدونالدز بعنوان "**دور المجلس في بناء الاستراتيجية القدرة: نحو نموذج متكامل للبحوث الحكم الرياضة** " التخصص إدارة الرياضة، جامعة يونيتك، نيوزيلندا ، 2005

وتهدف هذه الدراسة إلى :

- التحقق من المعارف الحالية حول حوكمة المنظمات الرياضية ،وتطبيق هذه المعرفة على المسائل المتعلقة بقدرة المجلس الاستراتيجي داخل المنظمات الرياضية الوطنية على تحديد مجالات البحث في المستقبل .
- هدف حوكمة الشركات هو الربح وهذا مما جعل المجلس يعمل على تطبيق حوكمة الشركات في الأندية .

ليصل بذلك الباحث إلى جملة من النتائج:

- تعاني الأندية الرياضية بدورها من مشكلة الوكالة مع اختلاف الأطراف فقط، و هو ما يتطلب تبني حوكمة الشركات.

الدراسة الثانية: الأستاذ نعمان عبد الباقي :عنوان لمقالة "حوكمة إدارة الهيئات الرياضية" خبير الاعلام الرياضي _الاكاديمية العلمية للبحث والتدريب_ بريطانيا.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النقاط تمثلت في:

- ضعف الإمكانات الإدارية لبعض المؤسسات الرياضية يتطلب إيجاد آلية عمل مميزة .
- للحوكمة قدرة على الإدارة التشاركية بين مختلف الأطراف وجذب الداعمين.
- تعزيز الثقة بين الأجهزة المنتخبة و الجمعية العمومية بهدف حفظ الك الثقة ودعمها .
- كما أن الفرص التي تتيحها الجمعيات العمومية لأعضائها ولمجلس الادارة تعد أساس تفعيل مفهوم الحوكمة.
- يرتبط مفهوم تطبيق معايير الحوكمة في عدد من المحددات التي تبرز في الأداء والشفافية من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، والإفصاح عما يتعلق بشؤون الإدارة ومنها الإفصاح عن الموارد الصريحة والمستترة أو المتداخلة .

حاديا عشر : هيكل الدراسة .

محاولة منا لمعالجة إشكالية البحث، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول و مباحث :

- حيث تناولنا في الفصل الأول : الإطار الفكري و النظري لحوكمة الشركات ،يحتوي هذا الفصل على المبحث الأول يتناول الحوكمة أسس ومفاهيم ،المبحث الثاني يحتوي على أساسيات حوكمة الشركات .
- أما في الفصل الثاني : المتمثل في حوكمة الأندية الرياضية ويحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث وتناول المبحث الأول على ماهية الأندية الرياضية ، و الثاني على النوادي الرياضية في الجزائر ، و الثالث على آليات حوكمة و فتح رأسمال الأندية الرياضية .
- أما الفصل الثالث : فقد تم تخصيصه للدراسة التطبيقية ،حيث تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول ،أما الثاني تناول منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية ،أما الثالث تناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

الفصل الأول:

مدخل إلى حوكمة الشركات

الفصل الأول : مدخل إلى حوكمة الشركات.

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام مؤخرا بمصطلح الحوكمة وبخاصة في عقد التسعينيات من القرن العشرين، وذلك نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من التداعيات والانهيارات المالية و المحاسبية ، لعدد من الشركات العالمية كالتي حصلت في جنوب شرق آسيا وفضيحة شركة "إنرون" وما تبعها من انهيار لشركة آرثر –أندرسون إحدى شركات التدقيق الكبيرة في العالم.

يهدف هذا القسم الأول إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات ، خاصة و ان مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحظى بأهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من صراعات ونزاعات التي يسببها تضارب بين أصحاب المصالح ، والذي تلعب فيه الشركات دورا كبيرا ومؤثرا.

يحتوي هذا الفصل على مبحثين :

- **المبحث الأول: الحوكمة: أسس ومفاهيم .**
- **المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات.**

المبحث الأول: الحوكمة: أسس ومفاهيم.

تعتبر حوكمة الشركات من الموضوعات الهامة على كافة الشركات و المنظمات الإقليمية و الدولية ذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الدول المتقدمة ،كذلك تشير إلى تحديد علاقات بين إدارة الشركة من جهة و حملة الأسهم من جهة أخرى كما يؤدي إتباع المبادئ حوكمة الشركات إلى إيجاد الحلول لهذه الأزمات التي تتعرض لها الشركة .

من هنا في هذا المبحث سنتطرق إلى عرض كل من: نشأة وتطور ،مفهوم ،أهمية ، أهداف حوكمة الشركات .

المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات، مفهومها.

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات .

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء المشاكل التي تنشا نتيجة تعارض المصالح بين مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين , إلى زيادة الاهتمام و التفكير في وضع مجموعة من القوانين التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعبات التي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة , ذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بذمام الأمور داخل الشركات. وفي عام 1976 قام (jensen et mecking) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و إبراز أهميته في الحد ما و التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة.لاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية و التي أكدت علي أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات و أثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات [1].

في سنة 1985 قامت خمس جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية، المعروفة باسم لجنة "تريدواي"

[1] محمد مصطفي سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري** ، الدار الجامعية ، ط2، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 15 .

بعد دراسة التي أجرتها اللجنة أصدرت تقريرها النهائي في أكتوبر 1987 تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتيال والتظليل في التقارير المالية ،تتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة .

في المملكة المتحدة كان لبورصة لندن دور في تطوير حوكمة الشركات، حيث أصدرت لجنة كادبوري والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات وقد كان هذا سنة 1992 من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية.

في الولايات المتحدة الأمريكية 1999 أصدر كل من "NYSE "- "NASD" تقريرهما المعروف باسم " blue ribbon report" والذي اهتم بفاعلية دور لجان المراجعة بالمشركات في الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) بوضع مبادئ حوكمة المشركات سنة 1999 كما أنشأ المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ،في تركيا "المعهد التركي لحوكمة الشركات" سنة 2002 وأصبح لحوكمة الشركات اهتمام كبير بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية لكبريات الشركات الأمريكية في نهاية سنة 2001 وهذا لعدم تكرار ما حدث وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ أتفق عليها في إطار الحوكمة للشركات و المنظمات والمؤسسات .[1]

[1] زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة المؤسسات في حقيق جودة المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير ،قسم حوكمة الشركات ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير –قسم العلوم التجارية ،بسكرة،الجزائر،2010/2009، ص ص 4- 5 .

الفرع الثاني :مفهوم الحوكمة .

أولا : مفهوم الحوكمة لغويا .

يعود لفظ "الحوكمة "إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ,ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايتها للأمانات والبضاعة والتعهدات إليها وإيصالها إلى أصحابها،دفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، إذا وصل بها إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما،أطلق عليها التجار وخبراء البحار "القبطان المتحكم جيدا". ثم تطور وترعرع هذا المصطلح كما جاء بمعناه باللغة الانجليزية **gouvernanc** مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا إلى استخدام نفس المصطلح الإنجليزي وبذات الحروف مع تغيير طريقة نطقها ولفظها .[1]

أما الترجمة العلمية لمصطلح الحوكمة الذي اتفق عليها هو أسلوب ممارسات السلطات الإدارة الرشيدة [2].

أما في الجزائر فيستعمل مصطلح الحكم الراشد للتعبير عن حوكمة الشركات [3].

ثانيا : مفهوم الحوكمة اصطلاحا .

لا يوجد تعريف محدد لحوكمة الشركات،كذلك تعددت معاني الترجمة لمصطلح corporate gouvernance وعليه فيرى بعض الباحثين أن اقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات أو حاكمية الشركات . و يمكن القول " أن

[1] عزيزة بن سمينة مريم، **حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني** ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ،الواقع العلمي وأفاق التطوير تجارب الدول، ، كلية علوم الاقتصاد،المنعقد بالفترة 3-4 ديسمبر 2012، جامعة الشلف، الجزائر، ص 3.

[2] عاشور مرزيق، صورية معموري، **حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي**، المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، مخبر المالية و البنوك و إدارة الأعمال ، المنعقد بالفترة 6-7 ماي 2012 ، جامعة بسكرة، الجزائر ص3.

[3] عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها بيئة الأعمال**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة مسيلة ،الجزائر، 2011-2012 ، ص 14 .

الحوكمة هي الطريقة التي تستخدم بها لإدارة أصول و مواد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة .

يمكن عرض لبعض التعاريف الواردة بشأن الحوكمة من عدة وجهات نظر محليا و دوليا :

- الحوكمة هي "مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق اختبار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف الشركة .و بمعنى أخر فان الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية الشركات على مدى البعيد وتحديد المسؤول و المسؤولية". [1]

- كما عرف معهد المدققين الداخلين (IIA) الحوكمة بأنها:" عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح ، لتوفير الإشراف على المخاطر و إدارتها بواسطة الإدارة ، و مراقبة مخاطر المنظمة".

- قدمت (OECD) تعريفا للحوكمة:" بهدف تحسين الكفاءة الاقتصادية و النمو الاقتصادي لدول المنظمة وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها و حملة الأسهم ومجموعة أصحاب المصالح كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة و تقرير الوسائل لبلوغ هذه الأهداف ومراقبة الأداء".

- كما عرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها : " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها " وتعرف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات المنعقد في الجزائر في 11

[1] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات**، دار الرواد، عمان، الأردن، 2013،ص ص 202 -207 .

مارس2007: "أنها عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة ، في آن واحد ، لضمان استدامة وتنافسية الشركة ".[1]

❖ **تعريف كادبوري: 1992 Cadbury** : صدر تقرير "كادبوري" عام ديسمبر 1992 بمندن من طرف سير أدريان كادبوري حيث عرف الحوكمة في تقريره الشهير(**the financial aspects of corporate governance**) على أن الحوكمة هي "النظام الذي تدار وتراقب به الشركات وأن مجالس الإدارة هي المسؤولة عن حوكمة شركائها وأن دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، كما أن مسؤولية المجلس تتضمن وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوفير القيادات التي تحقق هذه الأهداف ومراقبة إدارة العمل ورفع التقارير للمساهمين التأكد من أن مجالس الإدارة تلتزم بالقوانين واللوائح وتعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الجمعية العمومية.[2]"

من خلال سبق تبنينا تعريف الحوكمة الشامل "هي مجموعة من القوانين و النظم التي يتم من خلالها التحكم بأعمال المؤسسة ومراقبة المخاطر التي يمكن حدوثها ، لتحقيق أهدافها المخطط لها ".

المطلب الثاني : أهمية حوكمة الشركات وأهدافها .

الفرع الأول : أهمية الحوكمة .

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لحسن عمل الشركات ،وتأكيد نزاهة الإدارة فيها لضمان تحقيق الشركة أهدافها ، و بشكل قانوني واقتصادي سليم ،وتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم في الرقابة و

[1] السعيد خلف ،**دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات** ،رسالة ماجستير،قسم حاكمية الشركات ،كلية علوم الاقتصادية و التسيير ،ورقلة ،جزائر، 2012 ، ص4.

[2]" THE CADBURREPORT OF THE COMMITTEE ON of the financial aspects of corporate governance", . London Décembre 1992,P14.

الإشراف على الشركة و على أداء مجلس الإدارة و بالتالي تؤدي إلى الحفاظ على مصالح الجميع الأطراف ومن هنا تتمثل أهمية حوكمة الشركات في الأتي :

- ❖ محاربة الفساد الداخلي في الشركة و القضاء عليه .
- ❖ تحقيق السلامة و الصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية ، أو انحراف متعمد ، أو غير متعمد ، ومنع اسمرار هذا الخطأ أو القصور ، بل جمع كل شيء في إتمامه العام صالحا .
- ❖ ضمان النزاهة و الحيدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة و المديرين إلى أدنى عامل .
- ❖ تقليل الأخطاء قد ممكن ، بل استخدام نظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء.
- ❖ تحقيق الاستفادة القصوى و الفعلية من نظم المحاسبة و الرقابة الداخلية ،خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي و تحقيق فعالية الإنفاق ،وربط الإنفاق بالانجاز [1].

✓ **أما بالنسبة لأهمية الحوكمة للمساهمين فتتمثل في النقاط الآتية :**

- ❖ تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين ، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل .
- ❖ الإفصاح الكامل عن أداء الشركة و الوضع المالي لمساعدة المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار[2].

الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات.

إن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات سيساعدها على جذب الاستثمارات و دعم الأداء الاقتصادي و القدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

[1] محسن أحمد الخضري، **حوكمة الشركات** ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ،مصر، 2005 ، ص ص 57 – 59.

[2] عبد الوهاب نصر علي، ضحاته السيد ضحاته ، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات (في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة** ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ،الاسكندرية ،مصر، 2007/2006 ، ص 29 .

- ❖ العدالة و الشفافية في المعاملات الشركة وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي " مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد .
- ❖ حماية المساهمين بصفة عامة تعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية.
- ❖ منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين .
- ❖ ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة الإدارة أمام المساهمين.[1]

✓ **تلعب حوكمة الشركات دوراً مهما في تحقيق مجموعة من الأهداف التي قدمتها OECD وهي:**

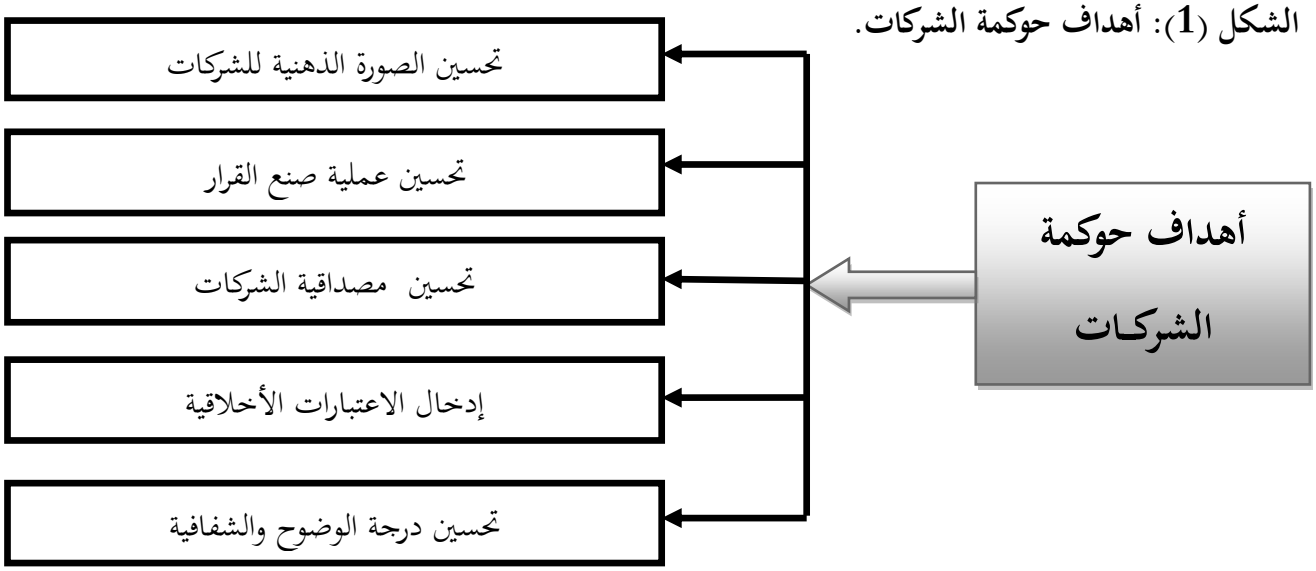
- ❖ تحسين أداء الشركات.
- ❖ وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائيا وأخلاقيا.
- ❖ وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
- ❖ وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
- ❖ وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها. [2]

[1] مصطفى يوسف كافي، **مرجع السابق**، ص 222 .

[2] بتول محمد نوري–د علي خلف سلمان ، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق ،2001،ص 3 .

و الشكل التالي يوضح أهداف حوكمة الشركات .

الشكل (1): أهداف حوكمة الشركات.



المصدر : محسن أحمد الخضري، **المرجع السابق**،ص 58

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات.

الحوكمة باختصار يمكن أن تمثل إشراك جميع الأطراف في الشركة في عملية اتخاذ القرار، أي لا يكون القرار مقتصرا على مجموعة معينة في الشركة الواحدة وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤوليات المسئولين عن إدارة الشركة وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن الشركات تدار بطريقة سليمة .

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض كل من: مبادئ الحوكمة، معاييرها ، نظرياتها.

المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات .

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية .

مع التطورات العديدة التي حدثت على الحوكمة في العالم، وازدياد الاهتمام بهذا المصطلح من الباحثين وهيئات ومنظمات، أصبحت من المهم أن تصاغ هذه النظريات و المبادئ الواسعة في قواعد محددة لترشيد جميع الأطراف من المستخدمين لتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات لكل فئة تم وضع الكثير من المبادئ و الإرشادات و القوانين في الفترة الماضية في جميع أنحاء العالم، وكانت معظم هذه القوانين تركز على دور مجلس الإدارة الإشرافي في الشركة، ومن هذه المبادئ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية التي تناولت موضوع الحوكمة من جهة واضعي السياسات ومن جهة الأعمال، وركزت على إطار الحوكمة بشكل كامل (حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، والإفصاح ،ومهام مجلس الإدارة). واكتسبت مبادئ OECD قبولا عالميا في جميع أنحاء العالم باعتبارها حجر الأساس و مرجعية رئيسية لحوكمة الشركات ،وتم نشرها كمبادئ لحوكمة الشركات عام 1999 وتم تنقيحها وإصدارها عام 2004 [1] .

✓ تمثلت في ستة مبادئ وهي كالتالي:

1. المبدأ الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .

1. ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات على مايلي:

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و أن يكون متوافقا مع أحكام القانون و أن يحدد بوضوح المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية ".

2. ينبغي أن يتم وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ،ونزاهة الأسواق و الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق ، تشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية و الفعالية .

[1] عمر عيسى فلاح المناصير، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية**، الجامعة الهاشمية ،عمان ،الأردن ،2013 ، ص 27 .

3. ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون و ذات شفافية و قابلة للتنفيذ .

4. ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما يحدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة . [1]

2. المبدأ الثاني:حقوق المساهمين و الوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية .

1. يعتبر المستثمرون والمساهمين من المصادر الأساسية لتوفر رأس المال للشركات ويعتمد غالبيتهم على البورصة لتزويدهم بالحماية الكافية وبكل المعلومات التي قد يكون لها تأثير على سعر التداول.

2. من ناحية أخرى فإن احد أهم المبادئ التي يتركز عليها السوق الكفء هو أن تعكس أسعار تداول أسهم الشركة كافة المعلومات المتاحة في السوق سواء الماضية أو الحالية أو المستقبلية.

3. بالتالي فمن الطبيعي أن يكون لدى المستثمرين والمساهمين رغبة في معرفة نتائج الشركة التي قاموا باستثمار أموالهم فيها،لذلك يعتبر انعقاد الجمعية العامة التي ينص عليها القانون فرصة للمستثمرين للتعبير عن أرائهم في الطريقة التي تدار بها الشركة بما يمكنهم من ممارسة جزء من الرقابة الذاتية على إدارة الشركة [2].

4. يتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن أرائهم، وكذلك لابد من مشاركة المساهمين الفعالة في القرارات الهامة التي لها علاقة بحوكمة الشركات وأهمها اختيار أعضاء مجلس إدارة الشركة وتحديد نظم الحوافز والمكافأة الخاصة لأعضاء مجلس الإدارة وتعيين مراجع الحسابات.

3. المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين .

[1] محمد مصطفي سليمان ، **مرجع السابق** ، ص ص 51 -52 .

[2] عوافي عبد الباسط ،**آليات تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز الاستثمار المحلي**، رسالة ماجستير ،قسم حاكمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،جزائر، 2014/2013 ،ص 16.

1. يجب معاملة جميع المساهمين من ذوى الفئة الواحدة معاملة متساوية ، بما في ذلك المساهمين الأجانب و أيضا حملة شهادات الإيداع الدولية (GDRs) ، حيث يجب أن تتاح للمساهمين فرصة الحصول على تعويض مناسب في حالة التعدي على حقوقهم .

2. تؤكد قواعد حوكمة الشركات على حماية حقوق الأقلية و المساهمين الأجانب مع الإفصاح الكامل عن المعلومات الجوهرية ، تؤكد أيضا على وضع نظم تمنع العاملين بالشركة بما في ذلك رؤساء و أعضاء مجلس الإدارة و المديرين من استغلال وظائفهم و استغلال المعلومات الداخلية الخاصة بالشركة بحيث لا يقوموا بعمليات تداول على أسهم الشركة بناء على هذه المعلومات ليحققوا منافع شخصية أو ليقللوا من حجم الخسائر في حالة تدهور أداء الشركة .

3. يجب أن يفصح رؤساء الشركات و أعضاء مجالس الإدارة و المديرين عن تداولهم في الصفقات الخاصة بشركاتهم وذلك لتحقيق مبدأ العدالة بين جميع المساهمين.[1]

❖ **المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح .**

1. " ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة ، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات و أصحاب المصالح في خلق الثروة و فرص العمل و استدامة المنشآت السليمة ماليا" .

2. يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة .

3. عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم .

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة ، **المرجع السابق** ، ص ص 81،82 .

4. ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين .
5. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة ، يجب السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة ، و بالقدر الكافي ، و التي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم .
6. ينبغي لأصحاب المصالح ، بما في ذلك الأفراد العاملين و هيئات تمثيلهم ، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية ، وينبغي عدم الانتقاص أو تجاهل حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك .
7. ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء للإعسار ، وإطار فعال أخر لتنفيذ حقوق الدائنين .[1]

المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية .

لا يوجد أهم من " المعرفة " وبصفة خاصة عندما تكون هذه المعرفة قد تحققت مبكرا، أو في وقت مناب قبل حدوث خطر ومن تم يمكن العمل على تجنب حدوث هذا الخطر ، أو تجنب خسائره الشديدة وكلما كانت وسائل إيضاح المعرفة في إطار نماذج مصممة جيدا ، ومتفق عليها ، وقابلة للتحليل و الاستخدام و التوظيف ، كلما كانت المعرفة منجزة و محققة ، وكلما كانت الشفافية و الإفصاح فعالة .

حيث ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات تحقق الإفصاح الدقيق ،وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، و الأداء الملكية، وهذا أسلوب يتضمن بذلك عديد من العناصر أهمها مايلي :

[1] أحمد على خضر ، **المرجع السابق** ،ص ص 122-124 .

1. ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بالشكل الذي يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية عمليات المراجعة و التدقيق التي تمت من قبل أجهزة التدقيق و الضبط الداخلي، ومن قبل مراجعي الحسابات الخارجين المستقلين أيضا، وان تتضمن تقاريرهم المعلنة كافة الملاحظات التي أبدوها، خاصة تلك التي لم تعالج، وتتضمن خطرا على مصالح أي من أطراف ذات العلاقة .

2. يجب الاضطلاع و القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل ، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي و الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد و تقديم القوائم المالية، وأن يكون هذا المراجع و المدقق الخارجي قادرا على القيام بوظيفته بشكل كامل ، وأن يراعي في عمله الأصول و الأعراف و المبادئ و القواعد و الضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة . [1]

المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة.

يجب أن يتيح ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركة،كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ،وأن يتضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين .

يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه إستراتيجية الشركة المسؤولية الرئيسية عن متابعة أداء المديرين وتحقيق عائد مناسب للمساهمين ، علاوة على منع تعارض المصالح وأن يتسم بالعدالة بين كافة الأطراف المعنية.

1. ينبغي أن يتخذ مجلس الإدارة قراراتهم على أسس من المعلومات الكافية و بالأمانة و المسؤولية، وأن يتم تحقق أفضل النتائج للشركة و المساهمين ،حيث يجب أن يتخذ مجلس الإدارة القرارات السليمة التي تحقق

[1] محسن أحمد الخضيري ، **المرجع السابق** ،ص ص139 . 141.

أفضل النتائج للشركة و المساهمين و كافة الأطراف ذات المصلحة، كما يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية تراعي مصلحة المساهمين .

2. المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين لأن لقرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على المساهمين .

3. يجب أن يتضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

4. يجب أن يتوفر لدي مجلس الإدارة القدرة على تقييم الموضوعي لشؤون الشركة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

5. يجب أن تتوافر لأعضاء المجلس إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة و المناسبة في الوقت الملائم لكي يتسنى لهم الاضطلاع بمسؤولياتهم [1] .

6. يتعين قيام مجلس الإدارة بعدد من الوظائف الأساسية.

المطلب الثاني : نظريات حوكمة الشركات .

الفرع الأول: نظرية الوكالة .

إن ظهور مختلف النظريات الاقتصادية للمنظمات كانت مرتبطة بأعمال "أدم سميث" الذي تطرق إليها في كتابه "ثروة الأمم"سنة 1776، خاصة بما يتعلق بمبدأ "اليد الخفية"التي تأكد أن الحراك الاقتصادي تتحكم في المصالح الشخصية، بحيث يري أدم سميث أن الفرد الذي كان من قبل محايدا أصبح بسبب مصلحته الذاتية أو الخاصة عاملا من أجل المصلحة العامة.

[1] غضبان حسام الدين ، **محاضرات في نظرية الحوكمة** ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2015، ص ص 49-52 .

انطلاقا من هذه الأفكار أصبح الرأسمالي مسيطرا على الإنتاج وخلقت هنالك قضايا من تحديد الربح والأجر و المسؤوليات أخري ووجب بحث عن نظريات تتصدي لهذه التحولات الاقتصادية [1].

نجد أن في سنة 1932 كان كلا من Means et berle من تحدثا عن فصل الملكية عن التسيير ليتطرق بعدها jeasen et mecklin سنة 1976 إلى مشكلة الوكالة ،كما عرفها نظرية الوكالة بأنها : "عقد يعين بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الرئيسي) شخصا أخر هو العون للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول، مما يستوجب تفويض السلطة للعون".

مشكلة الوكالة تعمل على معالجة المشكلات بين العون و الرئيس من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة وكذلك مشكلة تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار ومراقبة أداء العون، وتحمل تكاليف يطلق عليها "تكاليف الوكالة" و هي :

أ– تكاليف الرقابة : يتحملها الرئيس.

ب– تكاليف الالتزام : يتحملها العون.

جـ– الخسارة الباقية : وهي الفرق بين السلوك التنظيمي للرئيسي و العون.

1. مميزات علاقة الوكالة :

- **تناظر العلاقة** :الأصيل يفوض الوكيل، فله القرار فالمشكل الذي قد يواجه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل قرار مثالي.
- **العلاقة ناشئة تلقائيا** :نشأت هذه العلاقة من استقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى ما يجب أن يفعله ليحقق منافع.
- **العلاقات ما بين لأفراد مجسدة بعقود**:أي أن تكون رسمية وغير رسمية.

[1] غضبان حسام الدين ، **المرجع السابق** ، ص ص 20،21 .

2. فرضيات نظرية الوكالة :

ترتكز نظرية الوكالة على الفرضيات التالية: [1]

- ❖ لا تكون أهداف الأصيل والوكيل مترفقة تماما، وان يكون هناك قدر من التعارض في المنافع بينهما.
- ❖ عدم التماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل، وذلك فيما يتعمق بموضوع الوكالة.
- ❖ أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء و الاصلاء، فان هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو الشركة قوية في مواجهة الشركات الأخرى.
- ❖ يترتب عما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل.
- ❖ رغبة الأصيل في تعميم عقود للوكالة تلوم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الكل عمى نحو يضر بمصالح الأصيل .

الفرع الثاني : نظرية حقوق الملكية .

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من alchain et demetz سنة 1973 وتنطلق هذه النظرية من فرضية أن كل تبادل بين الأعوان أو كل علاقة بصرف النظر عن طبيعتها يمكن النظر إليها كتبادل لحقوق الملكية على الأشياء .

- ❖ يعرف حق الملكية بأنه" :حق اجتماعي له مشروعيته(شرعية)اختيار استعمال منفعة اقتصادية معينة".

✓ **تتوزع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية هي:**

أ. الاستعمال :وهو الحق في استخدام الملكية

ب. .حق الاستفادة من دخل الأصل.

[1] محمد بن موسى، **دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ، قسم حاكمية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة ،الجزائر، 2015/2014 ،ص 25.

ت. حق التنازل للغير.

✓ الجمع بين الأنماط المكونة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل الشركة التي تمارس فيها الحقوق، حيث:

❖ **في الشركة الرأسمالية** :حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكونون في أيدي شخص واحد هو المالك في أغلب الأحيان.

❖ **في الشركة الإدارية** :أين هناك فصل بين الملكية والتسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل، بينما يمتلك المسير حق الاستعمال فقط.

❖ **في الشركة العمومية** :يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة[1] .

❖ **في الشركة التعاونية** :حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين والأجراء العاملين في الشركات .

الفرع الثالث: نظرية تكاليف المعاملات.

تنظر هذه النظرية إلى الشركة كتنظيم يشمل الكثير من الأفراد بأهداف و تطلعات مختلفة ،كما ترى أن الشركة أصبحت كبيرة جدا وفي الواقع حلت مكان السوق في تخصيص الموارد ،وبالتالي تحديد السعر والإنتاج. تنظيم الشركة فيما يبدو هو الذي يحدد إلى أي مدى يمكنها أن تحدد السعر والإنتاج ،حيث أن المعاملة هي وحدة التحليل في هذه النظرية ومن الواضح أن من مصلحة الشركة إنجاز أكبر قدر من تعاملاتها بنفسها ، وذلك لتقليل من الأخطار وحالات عدم التأكد المتعلقة بسعر وجودة المنتجات المستقبلية .

[1] بريوط زينب ،**تأثير تطبيق آليات الحوكمة على عملية تحليل القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماستر في العلوم الإقتصادية ، تخصص مالية و حاكمية المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر، 2015/2014 ،ص15.

من الافتراضات الأساسية للنظرية افتراض العقلانية المحدودة للوكيل (المدير) والتي تعرف بأنها سلوك عقلاني أساسا ولكن بشكل محدود فقط ، الافتراض الأخر وهو الانتهازية و التي تعني أن المدراء انتهازيون بطبيعتهم لذلك يرتبون تعاملات الشركة وفقا لمصلحتهم وبالتالي يمكن أن يكون له نتائج سلبية على تمويل الشركة حيث من الممكن أن يمتنع المستثمرون المستقبلون من الاستثمار غي الشركة وكنتيجة لهذين الافتراضين يجب على الشركة تنظيم تعاملاتها [1].

حسب "كوز" سنة 1973 تكاليف المعاملات: هي تكاليف تنظيم وإدارة الأعمال وهي تحدد طريقة تنظيم النشاط الاقتصادي ولها تأثير قوي على تخطيط الأعمال وعلى أفاق الاستثمار وتؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق وعندما ترتفع التكاليف لا تعمل الأسواق بكفاءة وقد لا تكون هناك أسواق على الإطلاق، وتتمثل تكاليف المعاملات حسب "كوز" فيما يلي:

- **تكلفة البحث عن السمعة أو الخدمة**:هي أولى التكاليف وهي تكلفة تتضاءل كمما ازداد المرء خبرة ومعرفة بأحوال السوق أو باستخدام من لديه مثل هذه الخبرة والمعرفة.
- **تكلفة التفاوض والتعاقد**:هي تكلفة تتضاءل في بعض الأسواق مثل بورصة المنتجات الزراعية ولكنها لا تختفي تماما كذلك فقد تحمل التعاقدات القصيرة المدة مخاطر تغيير أسعار السمع والخدمات بما قد يدفع البعض لتفضيل التعاقدات طويل المدة لتثبيت الأسعار وتوقي الخطر.
- **تكلفة تنفيذ العقود أو الضرائب والرسوم**: التي تفرض على التعاقد على حدة وغيرها من التكاليف التي تتزايد بتزايد عدد التعاقدات التي يدخلها المرء وتقل بتناقص عددها.

[1] عميري صافية ، **دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري**، رسالة ماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص مالية و حاكمية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة بسكرة،الجزائر، 2014/2013 ،ص ص 8-9 .

خلاصة الفصل :

تعد الحوكمة من أهم النظم الادارية الحالية في العالم ،ولقد أضحى هذا المفهوم أكثر شيوعا في عالم الاعمال بل أصبح ملاك و مدراء الشركات يدركون أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركة و الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة وهذا ما أدي بالشركات إلى السعي نحو التطور والنمو و المنافسة . والحوكمة هي الأسلوب الحديث الذي يقتضي تطبيقه من طرف الشركات على أنواعها لإفشاء المبادئ الأخلاقية، وطرح المعلومات الكافية للجمهور للدراسة أحوال الشركة من ناحية المراقبة أو المساهمة أو الاطلاع على النظام الذي تسير به الشركات العالمية.

الفصل الثاني:

حوكمة الأندية الرياضية

تمهيد:

الأندية الرياضية لم يقتصر حدود تأثيرها على ممارسة الرياضة ،فحسب بل امتد تأثيرها إلى الجانب الاقتصادي والسياسي و الاجتماعي، كما لم تتسع رقعة النشاط الرياضي وممارسته على صعيد الاحتراف والهواية فحسب بل تطلب ذلك أموالا لتغطية نفقات أنشطة النادي، إلى أن أصبح النادي الرياضي في الكثير من الدول المتقدمة كشركة أو مؤسسة ذات أسهم، تحتوي على إطارات وإداريين مختلفي الاختصاصات، و تهدف إلى تحقيق الربح.

وفي كثير من الأحيان خاصة في الدول النامية نرى أن بعض الأندية تفتقد إلى بعض قواعد الأعمال التنظيمية والإدارية لاتخاذ معالمها ومواقفها، فتعتمد في إصدار قراراتها على العشوائية والارتجالية، والعكس في بعض الأندية التي حذت حذوها نحو الأمام بفعل التنظيم الإداري ووضوح مهام القائمين فيها.

ومما لا شك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل أو مركز للتدريب والقيام بمختلف أنشطته الرياضية، أو لإجراء منافسته ولهذا وجب أن تكون له منشات حديثة ، والأندية التي لها ملاك فيجب أن يكون هناك تبني لأطر و آليات تسيير فعالة تمكن من تحقيق الأهداف المختلفة من خلال مثلا تحديد المسؤوليات، القضاء على صراع المصالح... و هو ما تسعى إليه آلية " حوكمة المؤسسات"، التي شاع استخدامها خارج المجال الاقتصادي. ويحتوي هذا الفصل على:

- **المبحث الأول : ماهية الأندية الرياضية.**
- **المبحث الثاني : النوادي الرياضية في الجزائر و مشروع الاحتراف.**
- **المبحث الثالث : آليات الحوكمة و فتح رأسمال الأندية الرياضية .**

المبحث الأول: ماهية الأندية الرياضية.

المطلب الأول: مفهوم الأندية الرياضية .

الأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يقوم عليه التكوين الرياضي في أي دولة من دول العالم، وأي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجني ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية بصورة سليمة تمكنها من تأدية رسالتها الرياضية على أكمل وجه.

الفرع الأول : تعريف الأندية الرياضية.

الأندية الرياضية هي هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب، بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل فراغ الأعضاء [1].

- الأندية الرياضية : "هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه ". و بالتالي هي عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب.[2]

[1] عصام بدوي, **موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية**, دار الفكر العربي, مصر, 2004,ص 414.

[2] كريم محمد محمود الحكيم, **إدارة المؤسسات الرياضية**, مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا, مصر, 2015, ص49.

- يعرف بأنها" هي وحدات اجتماعية هادفة ومنظمة ومنسقة أنشطتها بوعي ، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، ومهما اختلفت المنظمات الاجتماعية في أحجامها أو أنشطتها أو عائداتها أو فترات حياتها فإنها ليست سوى أداة يستخدمها الأفراد لتحقيق أفعالهم من أجل الحصول على شئ يرغبونه".[1]
- وعرفها **دافت** بأنها " هي وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار معين"[2].
- وكما يعرفها **مينارد سيل** بأنها "وحدة اقتصادية للمعاملة ذات حدود معينة وتسير بطريقة متواصلة قصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مشتركة بين أعضائها "[3] .
- الأندية الرياضية كمؤسسة اقتصادية : الأندية الرياضية هيئات اجتماعية بصفتها تنشأ عن تجمع فئة من الأشخاص لممارسة النشاط البدني الرياضي، كذلك تمثل هيئات اقتصادية كونها أصبحت ذات هدف تجاري ومادي خاصة الأندية المحترفة منها حيث تقوم عنّ إدماج موارد مادية وأخرى بشرية، هذا أساسا ما يمنحها الطابع الاقتصادي للمؤسسة. وكذا نجد شأن الأندية الرياضية في الدول المتقدمة بالخصوص نفس شأن باقي المؤسسات ضمن الجهاز الاقتصادي و التموين ،وجهاز التأمين حيث كلما ازدهر نشاط تلك المؤسسات الرياضية وكان ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة و الطاقات البشرية، ما يسهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني [4].

[1] مؤيد سعيد سالم, **تنظيم المنظمات**, ط1, دار عالم الكتاب الحديث, عمان, الأردن,2002 , ص8.

[2] علي عبد الهادي مسلم ، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ،ص20 .

[3] FREDERIC.Y (1996), « introduction an lanalyse des organisations » ; Edition Economica, Paris,France, p109.

[4] سمير عبد الحميد، **إدارة الهيئات الرياضية**، دار المعارف للطباعة و النشر،الاسكندرية، مصر، 1999 ، ص 13 .

❖ الأندية الرياضية : هي هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضوا من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي[1].

الفرع الثاني : النادي الجزائري لكرة القدم.

النادي الجزائري لكرة القدم جمعية تعنى بالاهتمام بالنشاط الرياضي ،وتسيير وتنظيم الرياضة في إطار الترقية الخلقية ،وكذا تطوير المستوى وجعله يتلاءم مع مستلزمات وتطلعات الجماهير الرياضية ، وقد تأسس أول نادي رسمي لكرة القدم بتاريخ 07 أوت1921م ، و المتمثل في عميد الأندية "مولودية الجزائر"مع العلم أن هناك من يقول أن النادي الرياضي لقسنطينة هو الذي تأسس قبل 1921م[2].

المطلب الثاني : أهداف الأندية الرياضية .

يعتبر النادي مؤسسة رياضية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابي في التنمية الرياضية والاجتماعية لأفراد المجتمع في إطار احتياجات ورغبات أعضائه ومما يؤدي إلى تحقيق فلسفة الدولة، ويتزايد اهتمام الدول المتحضرة بشغل وقت الفراغ وينعكس ذلك على ما تقدمه هذه الدول المتحضرة بشغل وقت الفراغ وينعكس ذلك على ما تقدمه هذه الدول من خدمات وخاصة في المجال الرياضي وذلك بهدف استثمار هذا الوقت فيما يعود على الفرد بالفائدة والنفع.

[1] حسن أحمد الشافعي،**التشريعات في التربية البدنية والرياضية**، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص191.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990،المتعلق بالجمعيات (الجريدة الرسمية رقم 53 الصادرة بتاريخ 05 ديسمبر1990).

ويهدف النادي طبقا للوائح المنظمة إلى تكوين شخصية المواطن بصورة مكتملة من النواحي الاجتماعية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق الأنشطة الرياضية والاجتماعية وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء. وللنادي أن يتخذ كافة الوسائل لتحقيق هذه الأهداف.

ومن ذلك نجد أن مهمة النادي لا تنحصر في تكوين الفرق الرياضية أو تشجيع النشاط الاجتماعي فقط بل تنسحب على أهمية تمتع العضو بالنشاط الرياضي والذي هو ضمن أهدافه الأساسية.

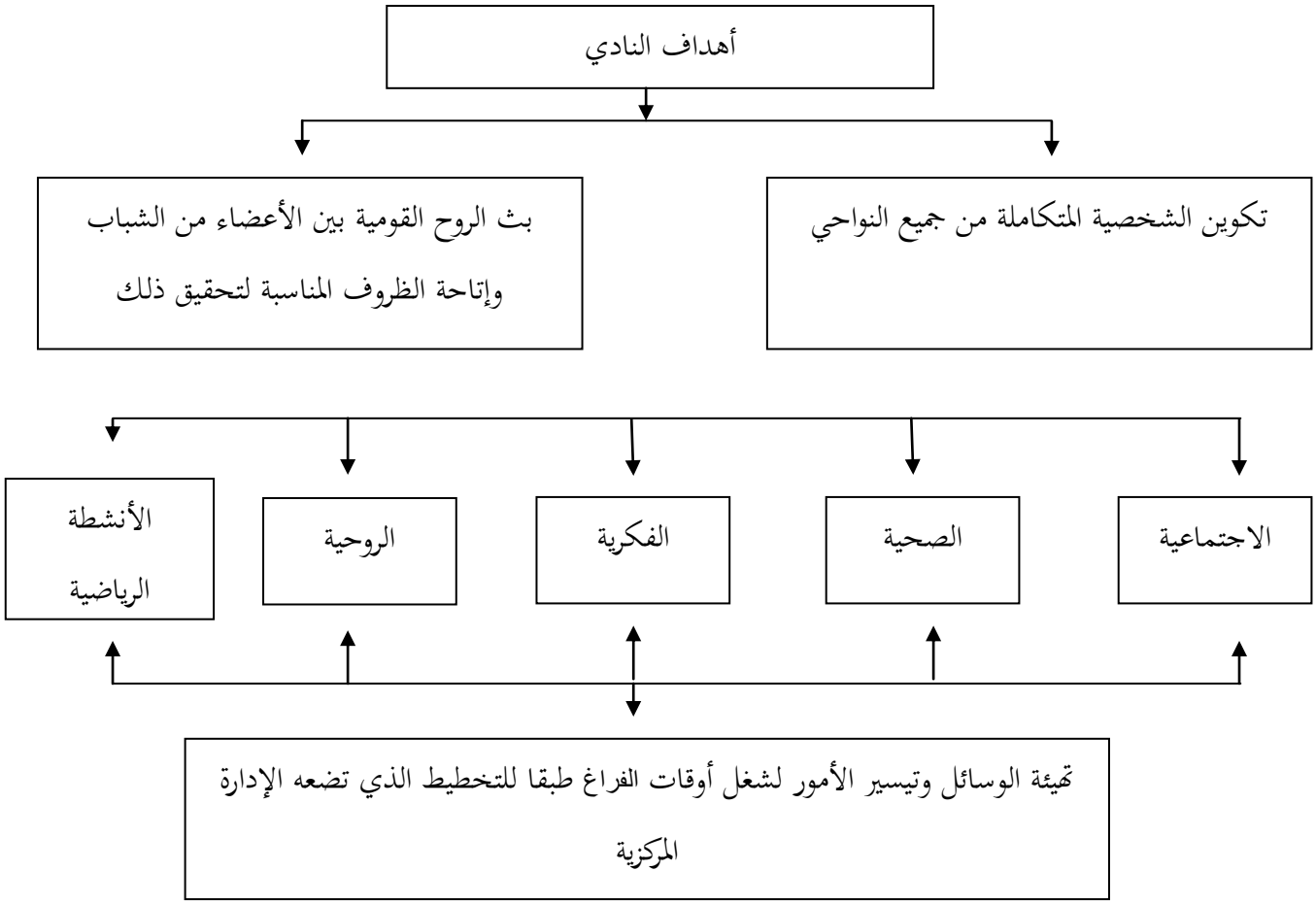
ويتضح دور النادي في تحقيق الهدف من النشاط الرياضي عن طريق نشر وتوسيع قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية ولا يأتي ذلك إلا عن طريق الإدارة الرشيدة التي تعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المالية المتاحة ويتم هذا من خلال عناصرها المختلفة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة [1].

فمن خلال عنصر التخطيط يتم وضع الخطط المختلفة لكافة الأنشطة الرياضية ترويحية وتعويضية كانت أو تنافسي، كذلك عنصر التنظيم الذي يوضح الهيكل التنظيمي والأعمال المختلفة لإداري النادي، كما لعنصر التوجيه والرقابة من أهمية قصوى في خلق الحوافز وتنشيط همم الأعضاء لممارسة النشاط الرياضي ثم تقيم العمل ومعرفة العوامل المعوقة لخطة الأنشطة أو عدم تحقيقها الكامل للأهداف الموضوعة.

ومن خلال الشكل المقابل نوضح فيه أهداف النادي المختلفة:

[1] إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التنظيم في مجال الرياضة** ، دار الوفاء، 2003، ص 127.

الشكل رقم 02: يوضح أهداف النادي .



المصدر: حسن أحمد الشافعي، الخصخصة الإدارية والقانونية،مطبعة الشعاع،الإسكندرية،مصر،2001 ص 192 .

يتم إنشاء و تخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- ❖ تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحي
- ❖ بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- ❖ تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و المهارات الفردية.

تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقي بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية[1].

المطلب الثالث : الإدارة في المؤسسة الرياضية.

تقوم المؤسسة الرياضية سواء كانت نادي رياضي أو منشأة على تجميع الكثير من الموارد البشرية، المنح المالية و التجهيزات، يسير كل هذه العناصر قسم خاص بإدارتها، حيث تساهم مهنة الإدارة في تلك المؤسسة من خلال وظائف تخصصية أو تطوعية، فكل من اللجان الأولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، أندية المؤسسات الاقتصادية ومختلف المؤسسات التي تعمل على خلق ناتج ذو نوعية وفق فاعل إداري محرك للنشاط مهامه ترقية المنتج و الرتب و بالتالي تضخيم الرصيد المادي لأي مؤسسة رياضية.

و من المهم على من يمارس العمل الإداري بالهيئة الرياضية أن يكون ذو حنكة و على دراية و اختصاص بآليات التسيير، ما يتميز به هذا العمل و ما يتطلبه من قدرات، لتفادي الأخطاء و الإخفاقات .و لهذا وجب على هؤلاء المديرين الاستعانة بالنظريات الإدارية و الرجوع إلى توصيات البحوث العلمية الحديثة في الميدان لاكتساب معرفة إدارية يتزاوج فيها العلم و الخبرة [2].

[1] شريفي سلمى ، **أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية** ، رسالة دكتوراه ،قسم الادارة والتسيير الرياضي،جامعة الجزائر 3 ، الجزائر،2012/2011 ، ص 67 .

[2] مروان عبد المجيد ابراهيم, **الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية** ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ,الأردن، 2000 ,ص 44.

و يستطيع المسيرون العاملون في قطاع النشاط البدني الرياضي أن يحققوا تطور كبير في هذا المجال باعتماد على تنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، موازاة مع اللوائح و القوانين و ترشيد القرارات التي من شأنها تجسيد أهداف كل مؤسسة.

المبحث الثاني : النوادي الرياضية في الجزائر و مشروع الاحتراف .

تمارس النوادي الرياضية مهمة تربية و تكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الرقابية من العنف ومحاربته، وهي تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها، وتكون النوادي الرياضية متعددة الرياضة أو أحادية الرياضة.

المطلب الأول: هيكلة النوادي الرياضية في الجزائر.

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية و الاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، و لأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات و التجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري إلى البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية و الراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة و الدعم الخاص. فنجد في الفصل السادس من القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضة في مادته 42. و التي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية و بمشاركتها في ترقية الروح الرياضية و الوقاية من العنف ومحاربته، و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية المنظمة إليها .

و لقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضيات و أخرى ذات رياضة واحدة و كل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر[1].

الفرع الأول : النادي الرياضي الهاوي .

و يشار إليها حسب المادة 43 من قانون 2004: هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي.

و تحد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية و يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

الفرع الثاني: النادي الرياضي شبه المحترف.

أتت به المادة 44 من الأمر 04-10و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها ذو طابع تجاري، لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها و مؤطريها. و يعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولياتهم و كيفية مراقبتهم. وتحدد كيفية تطبيق هذه المادة و القانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم[2].

الفرع الثالث : النادي الرياضي المحترف .

ضمن المادة 22 من قانون 89-03 سمح المشرع بالجمعية الرياضة بالتفاوض و إبرام عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية. أما من خلال المادة

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية و الجمعيات ،المادة 42، 43.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون 10-04 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية ،المادة 20.

23 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سير عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 95-09 في مادته 20 و التي تصرح بالآتي:" تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة .

المطلب الثاني : الإطار القانوني للنادي .

النادي الجزائري لكرة القدم هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم : 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990 م المتعلق بالجمعيات , وبموجب الأمر رقم : 95-09 المؤرخ في 23 فيفري 1995 م المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها , وخاصة المواد 17-18 منه بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96-01 المؤرخ في 05 جانفي 1996 م المتضمن تعيين أعضاء الحكومة وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 118/90 المؤرخ في 30 أفريل 1990 م المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 90-284 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 م الذي يحدد صلاحيات وزير الشباب والرياضة ,وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 247/94 المؤرخ في 10 أوت 1994 م الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعية المحلية والبيئة والإصلاح الإداري [1].

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: القانون 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990،المتعلق بالجمعيات (الجريدة الرسمية رقم 53 الصادرة بتاريخ 05 ديسمبر1990)

المطلب الثالث : مشروع الاحتراف الرياضي في الجزائر .

لقد كانت الأندية في أزمات مالية، وهي كيفية تدبير الأجور الأسبوعية المنتظمة للاعبين المحترفين، فالاحتراف الرياضي هو تنظيم لحياة اللاعبين المحترفين وضمان مورد رزقهم ولوظيفتهم، وبالتالي حل المشاكل الأندية الرياضية ومن هنا نتطرق إلى الفروع التالية:

- **الفرع الأول : ظهور الاحتراف الرياضي.**
- **الفرع الثاني : الاحتراف في الجزائر.**
- **الفرع الثالث : دوافع الاحتراف الرياضي.**

الفرع الأول : ظهور الاحتراف الرياضي .

كان أول ظهور للاحتراف الرسمي و القانوني سنة 1885، حيث بداية من هذا التاريخ مرت رياضة كرة القدم إلى عصر جديد من التطور و الاحتراف في الممارسة. هذا عكس ما عاشته سابقا من طابع الممارسة القليلة المرتبطة ببيئة يسودها المستوى الاجتماعي و الثقافي الرفيع، حيث سميت آنذاك بلعبة "الجنتل مان" . لهذا الغرض يرتبط الاحتراف مباشرة بالوضع المادي أو الاقتصادي عامة، حيث ظهرت متغيرات عدة كفيلة بتشجيع ظهور الاحتراف كسن حقوق المحترفين و كذا برامج و طرق التسويق و استثمار اللاعبين المحترفين و توفير أحدث الوسائل التقنية لأعمال الأندية الرياضية المحترفة. و خاصة بعد ظهور الرعاية و التأمين على اللاعبين المحترفين، وظهور المنشطات و ما إلى غير ذلك من متغيرات مرتبطة بالاحتراف الرياضي .[1]

[1] علاء صادق, **الرياضة والاحتراف**, دار المعارف للطباعة والنشر, بدون سنة نشر, ص 26

أما عن أول ظهور للاحتراف لكرة القدم فكان بإنجلترا، ومثل أول محترف لكرة القدم "جيمس لانج" الاسكتلندي الأصل سنة 1876 حيث كان يتلقي مقابلا ماليا كأجرة توضع خفية إلى أن أصبح ذلك رسميا، وباتت البيانات تسجل في الدفاتر رسمية لمكافآت اللاعبين وعينت مراسم قانونية و وجدت عقود لمواجهة متطلبات اللاعبين، حيث يتلقون أجور تشكل مصدر رزقهم المادي. أما عن التعاريف الحديثة للاحتراف فتشير إلى أنه: "قيام الفرد بالنشاط إما الفني التدريبي أو الإداري أو الممارسة لتحقيق الدخل". كما تقرر في اللجنة الأولمبية الدولية المنعقدة في "ستوكهولم" سنة 1947 أن اللاعب المحترف هو:" اللاعب الذي يتخذ من الرياضة التي يمارسها مهنة أساسية يعيش من دخلها وتفرض عليه قيود في تأدية واجباتهّ مقابل ذلك لا يتسنى له ممارسة أي مهنة أخرى إلى جانبها "[1].

الفرع الثاني : الاحتراف الرياضي في الجزائر .

مرت كرة القدم الجزائرية بعدة مراحل تطورية، انطلاقا من تأسيس أول فريق سنة 1985 وظهور بعض الفرق الرسمية و النوادي، وكانت المرحلة بعد الاستقلال قد شهدت أول دورة كروية في أكتوبر 1962 بمناسبة تأسيس مجلس الرياضة وتميزت مرحلة تلتها 1976-1990 بنوع من التنظيم وبإصدار أمر 79-81 المؤرخ في 10 أكتوبر 1976 الخاص بالإصلاح الرياضي والاهتمام بإنشاء المنشآت الرياضية ،وعرفت انضمام الأندية إلى المؤسسات العمومية و الاقتصادية الكبرى وإدماج الأندية مع المجالس الشعبية لفرض التمويل المالي للأندية

[1] شريفي سلمى, **المرجع السابق** ,ص ص 82-83.

كما عرفت هذه المرحلة تأهل المنتخب الوطني إلى كأس العالم ،وأيضا على مستوي الأندية الوطنية بمختلف التتويجات الإفريقية ،على غرار مولودية الجزائر،وفاق سطيف ،شبيبة القبائل [1].

وأما مرحلة 1990-1999 عرفت تتويج بلقب كأس إفريقيا 1990 أمام نيجيريا وبقية الكرة تعيش سلسلة الانهزامات من خلال الأوضاع المختلفة على مستوي التسيير. وتم إصدار أمر جديد 95-09 المؤرخ في فيفري 1995 ويتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية و الرياضية وتنظيمها وتطويرها وسمح لأول مرة بإعطاء صفة الاحترافية لنوادي النخبة، وأيضا مفهوم رياضي محترف في مادة 20 و التي تصرح " تعد النوادي الرياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها لأشخاص طبيعيون أو معنويون ويكون الهدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة ".[2]

كما وجد في سند القانوني في الأمر 95-09 الشطر الثاني من المادة العشرين على إن : " يخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى أحكام المقررة في التشريع والتنظيم الساري مفعولها و المتعلق بالشركات التجارية .

ثم تم إصدار قانون تحت رقم 04-10 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية حيث تم التطرق إلى أنه يمكن للأندية المحترفة اتخاذ احدي الشركات التجارية . منها المادة 46-47: المادة46 :"يتولي النادي الرياضي على الخصوص تنظيم تظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وكذا كل النشاطات التجارية المرتبطة بهدفه، يمكن للنادي المحترف اتخاذ أحد الشركات التجارية التالية:

- المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.

[1] زعبار سليم :**الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الاحترافية في الجزائر**، رسالة ماجستير، قسم الادارة و التسيير الرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر،2001 / 2002، ص114 .

[2] بلوني عبد الحليم ، **تناول الإعلام الرياضي لمشروع الاحتراف في كرة القدم الجزائرية لسنة 2010** ، رسالة ماجستير،قسم الادارة و التسيير الرياضي، جامعة الجزائر 03 ،الجزائر ، 2011/2010 ، ص 53 .

- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات الأسهم.

المادة47 :" يمكن لكل نادي رياضي وكل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريكا في النادي الرياضي المحترف . وتخصص مجمل الأرباح المحققة من المؤسسة الوحيدة الشخص الرياضية ذات المسؤولية المحددة إلى تشكيل صندوق الاحتياطات عندما يمتلك النادي رأسمال هذه الشركة [1].

تعتبر 2010 بمثابت الحدث التاريخي الذي سيؤرخ لكرة القدم الجزائرية لتطبيق الاحتراف ابتداء من موسم 2010-2011 ضمن مشروع الاحتراف رياضي في كرة القدم متمثل في مجموعة من القوانين و اللوائح المنظمة لهذا المشروع و المعتمد من طرف الفيفا، فالبداية بتوقيع وزير الشباب و الرياضة على القرار الخاص بالاحتراف الأندية ودخولها عالم الاحتراف في 05 جويلية 2010 [2].

الفرع الثالث: دوافع الاحتراف الرياضي.

مشاريع الاحتراف من المواضيع التي تأخذ الحصة الكبرى من البحوث و في الشبكات الإعلامية في الآونة الأخيرة، على مستوى القطاع الرياضي .حيث بات الكلام غالب على شروط الاحتراف، كيفياته، أبعاده، نتائجه و أصبح يعتبر ضرورة ملحّة أكثر من أي وقت مضى .ففي الأوساط المتطورة منحت الإمكانيات و وفر التنظيم، و تركز النقاش حول عامل مهم لم يؤخذ به سابقا، ألا و هو الإمكانات المالية و التجهيزات و المواد...، و مادام وفرت الطاقات و دعمت بصفة كافية، أسند إليها جانب التنظيم و التوجيه السديد بغية تحقيق أسمى غرض من ممارسة النشاط البدني الرياضي على مستوى النادي المحترف و هو الربح المادي .هذا لا يستطيع نكرانه أحد

[1] قانون 04-10 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية، المؤرخ في 27 جمادي الثانية 1425 الموافق ل14 غشت 2004 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضة ، الجزائر،2004 .

[2] بلوني عبد الحليم ، **المرجع السابق** ،ص 56 .

و من هذا المنطلق رأت الهيئات المكلفة بشؤون الأندية الرياضية، أنه ينبغي التفكير في الاحتراف و التفكير للعمل في تجسيده كمشروع مخطط و مبرمج بطرق علمية و ممول من طرف الدولة و القطاع الخاص .

و ظهرت هذه الفكرة في النوادي الجزائرية بهذا المنظور في 25 فيفري 1995 في مادة 20,21,22 المشيرة إلى الأندية الرياضية المحترفة بالتخصيص، حيث نصت هذه المواد على إحداث تغيير فيها و جعل الاحتراف هدف سامي لعمل النادي يندرج من ورائه عموما الربح المادي [1].

و مما سبق يوضح البعد العميق لسيادة ظاهرة الاحتراف في النادي الرياضي الذي يشتمل على تحقيق العائد اللازم و الكافي لتغطية الحاجات المتزايدة، لذا وجب التركيز الجدي على هذا المبدأ و العمل به لهدف تطوير وضعية النادي.

المبحث الثالث : آليات الحوكمة و فتح رأسمال الأندية الرياضية.

أصبح من الشائع أن نرى ونسمع المطالبات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مختلف نشاطات الحياة وهذا لتحسين الأوضاع ، فالأندية الرياضية بدورها تعاني مشاكل في وضعيتها المالية نتيجة أسباب عديدة من أهمها: فشلها في ضبط ميزانيتها السنوية، ولتسوية وضعيات مالية مماثلة لابد من تدخل الدولة من الناحية القانونية لمساعدة الأندية على تسوية وضعياتها على مستوى الضمان الاجتماعي والضرائب، بعدها يأتي دور "الفاف" في مراقبة الأندية وإلزامها باحترام القوانين، وفي هذه النقطة يمكن في البداية منح مهلة للأندية تدوم 3 سنوات مثلا، لتحسين أمورها وتسوية وضعيتها، بعدها تدخل الصرامة، وهذا بمنع كل فريق لا يقدم ميزانيته من النشاط قبل انطلاق الموسم، لكن ينبغي أن يسبق ذلك جملة من الإجراءات الإدارية والقانونية.

[1] شريفي سلمى ، **المرجع السابق** ,ص 86.

بين أهم المشاكل المطروحة على الساحة رفض الأندية المحترفة فتح رأسمالها أمام دخول مساهمين آخرين، و القوانين واضحة في هذه المسألة، وهي تجبر كل ناد على فتح رأسماله ولكن المشكلة أن كل الأندية تجهل كيف تتم هذه العملية، اعتبارا أن لا أحد يشرف على عمله ، لذلك في كل مرة يؤكد رؤساء بعض الأندية استعدادهم لفتح رأسمال الشركة لكنهم لا يفعلون شيئا لأنهم في الحقيقة لا يوجد مجلس إدارة أو متابعة من طرف الدولة.

فعالية أنظمة الحوكمة تنشأ من التزام الأندية على توفير بيئة عمل فيها الكثير من الشفافية، وإيمان القائمين على أمور الشركة، وخصوصاً المساهمين ومجلس الإدارة، بدورهم بالوفاء بمتطلبات الحوكمة والتأكد من تطبيقها ومراقبتها، إذا قامت الشركات باحترام مبادئ الحوكمة فإنها ستصل إلى هدفها.

- **العدالة:** تطبيق مبدأ العدالة في معاملة جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة من مساهمين وموظفين وعملاء وممولين وموردين وغيرهم , و تعد إحدى محددات السلوك التنظيمي و التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطويرها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية وبالتالي تكون هناك مساواة بين جميع العاملين في المنظمة وخلق روح التعاون لدي الموظفين إجراء تطبيق هذه المبادئ . وتتحقق من خلال المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية , حماية حقوق المساهمين , المشاركة في تعيين المديرين , حق في التصويت .
- **قبول المساءلة والمحاسبة:** فمن واجب أي فرد يعمل في المؤسسة من أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية وبقية العاملين القبول بمبدأ المساءلة، حيث أن المسؤولية التي تعطى ضمن صلاحيات معينة يجب أن تقرن بقبول المساءلة والمحاسبة أي أن كل مسؤول في المؤسسة معرض للمساءلة عن عمله أمام المساهمين.

- **الشفافية**: هذا المبدأ يسعي بأن تكون المؤسسات مستعدة للشفافية في أعمالها والإفصاح عن ممارستها في أمور كثيرة تهم المجتمع والمساهمين وغيرهم، ونعني أيضا بذلك المصداقية والوضوح والمشاركة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة.
- تعيين مراجع خارجي مهمته مراجعة التقارير المالية والتأكد من صحتها والتصديق عليها ثم رفعها إلى مجلس الإدارة والمساهمين, فاستقلال المراجع يجب أن لا يتخاذل في عمله بل يجب أن يحافظ على نزاهة عمله وسرية معلومات وأن لا تربطه أي علاقة مع أي طرف ويكون محايدا في عمله .
- تطبيق "الحوكمة" ستؤدي إلى إيجاد لجان مستقلة للترشيح وتحديد المكافآت وفقا لأساسات علمية. وضع أهداف مبدئية ورسم موازنات ملائمة لتحقيق هذه الأهداف، تفعيل إدارات الاستثمار وتنمية الموارد في هذه المؤسسات الرياضية، إصدار تقارير أداء مالي وغير مالي السنوية يمكن من خلالها الحكم على أداء هذه المؤسسات، ومحاسبة المقصرين. إخضاع هذه المؤسسات الرياضية للرقابة المالية من قبل مراجع مستقل أو من ديوان المراقبة العامة.
- في الأخير أرى أن هناك علاقة بين فتح رأسمال الأندية الرياضية و آليات الحوكمة وأن بوجود الحوكمة في المؤسسات الرياضية يجعل عملها أسهل و قانوني وتساعد في جذب المستثمرين من خلال المبادئ التي تنص عليها و بالتالي يكون هناك فتح رأس المال الأندية .

خلاصة الفصل :

أضحت الاندية الرياضية إحدى أهم المنظمات الاقتصادية التي لها مشاريعها و طموحاتها ،والتي تحقق مداخيل خيالية في وقت قصير، ولهذا نري اليوم موجهة الإستثمارات التي يقوم بها المستثمرون في أكبر الأندية الرياضية العالمية،فمعظم هؤلاء المستثمرين يلجئون للأندية الرياضية لزيادة ربحهم بسرعة. بالمقابل يجب أن تكون إدارة النادي مراعية لقواعد الإدارة الفعالة و من بينها "مبادئ الحوكمة الرياضية" التي تساعد على تحقيق الأهداف ،وهنا نقول أن هناك تأثير لحوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية، في حين أن فتح رأس المال قد يكون له جوانب سلبية لبعض الأطراف الذين يسعون نحو إشباع رغباتهم، و هو ما يلبي الحاجة إلى تبني الحوكمة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة النادي إتحاد بسكرة USB

تمهيد:

بعد دراسة كل من حوكمة الشركات و فتح رأسمال الأندية الرياضية من الناحية النظرية ،كان لابد من وجود علاقة بين الجانب النظري و التطبيقي وذلك من خلال دراسة الحالة على نادي اتحاد بسكرة لتجسيد الجانب النظري على أرض الواقع ولجمع المعلومات للوصول إلى النتائج بعد التحليل المعلومات ،وقد أعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تقود للتأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها. و للإلمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هم :

المبحث الأول: التعريف بنادي اتحاد بسكرة.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بنادي اتحاد بسكرة.

يعتبر نادي اتحاد بسكرة من الأندية الجنوب المهمة الذي لديه العديد من النشاطات الرياضية منها كرة القدم و كرة اليد و السلة و عديد واهم نشاط هو كرة القدم الذي يتصدر الدوري في القسم الثالث حاليا ونجح في تحقيق الألقاب في مختلف المجالات الرياضية .

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

الفرع الاول : تعريف نادي اتحاد بسكرة .

اتحاد بسكرة هو نادي كرة قدم جزائري يمثل مدينة بسكرة، تأسس الفريق سنة 1934 وألوانه الرئيسية الأخضر والأسود، وملعب الفريق هو المركب الرياضي بالعالية في مدينة بسكرة حيث يتحمل الملعب ما مجموعه 15.000 متفرج.

المطلب الثاني: مهام نادي اتحاد بسكرة

- ❖ إرساء وتعزيز القواعد التي تحكم ممارسة الرياضة وضمان تطبيقها.
- ❖ ضمان تطور الألعاب الرياضية في الولاية .
- ❖ المساهمة في تحقيق الأهداف المنصوص عليها .
- ❖ تولي مسؤولية الرقابة الفنية و الإشراف على رياضتها .
- ❖ نشر الروح الرياضية وعمل على القضاء على الآفات الاجتماعية .

المطلب الثالث: أهداف النادي

- ❖ تشكيل فريق يمثل ولاية بسكرة أحسن تمثيل .
- ❖ الصعود للقسم الأول في كل المجالات الرياضية .
- ❖ توفير الظروف المادية الضرورية لممارسة الرياضة .
- ❖ المساهمة في ترقية الرياضة في الولاية .
- ❖ ضمان التدريب و التكوين الرياضي للرياضيين.
- ❖ المشاركة في البحث عن المواهب الرياضية الشابة.

❖ تشيع ممارسة اللعبة وتقييم قواعدها وأصولها و تطويرها .

المطلب الرابع: واجبات نادي اتحاد بسكرة

❖ إدارة شؤون اللعبة في جميع نواحي الفنية و المالية و التنظيمية .

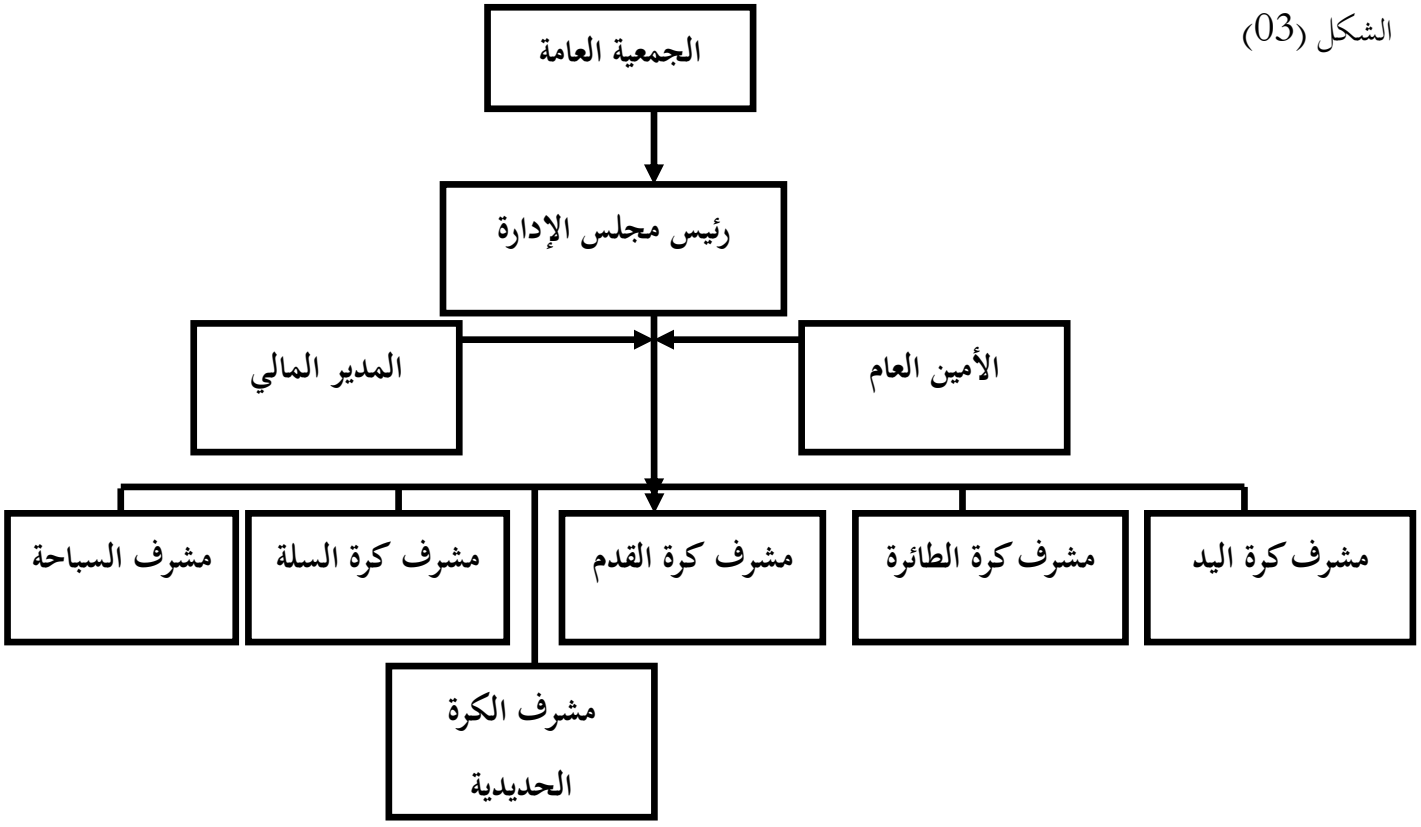
❖ المحافظة على القواعد و المبادئ اللعبة.

❖ الموافقة على مشاركة فرق النادي في اللقاءات الخارجية و الإشراف على تنظيمها .

❖ عقد ندوات للبحث في أمور اللعبة و مشاكلها .

المطلب الخامس: هيكل التنظيمي لنادي اتحاد بسكرة

الشكل (03)



المصدر:مديرية الشباب و الرياضة

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة.

الفرع أول: منهج الدراسة .

في إطار الإجابة عن إشكالية البحث الأساسية وأسئلتها الفرعية المنبثقة عنها قمنا بالمزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يفترض التوجه التحليلي للبحث العلمي أن الحقيقة مجهولة بطبعها ولا يمكننا التمكن منها بطريقة تامة، لكن هذه الحقيقة مرتبطة بتصور وبالقدرات الفكرية للباحث. فهي إذن حقيقة نسبية لأنها ناتجة عن المعنى الذي يقدمه الفرد للظاهرة المدروسة. أما في النموذج الوصفي تكون المعرفة موجودة بذاتها، قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها باعتبارها وصف لواقع ثابت.

الفرع الثاني: أداة الدراسة.

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (حوكمة الشركات وفتح رأسمال الأندية الرياضية) تم اختيار الإستبانة كوسيلة لقياس "**تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية**"حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، **فثبات الإستبانة** يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، و**صدقها** يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة بحوكمة الشركات وكذا فتح رأسمال الأندية الرياضية ، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول**: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي:(العمر، المؤهل العلمي، الصفة المعنية).
- **القسم الثاني**: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بحوكمة الشركات ويحتوي على (**19**) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد، أما الجزء الثاني فهو خاص بفتح رأسمال الأندية الرياضية ويحتوي على(**13**) عبارة.
- **القسم الثالث**: يتعلق بمحور فتح رأسمال الأندية الرياضية.

وقد تم استخدام مقياس "**ليكرت الخماسي**" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مراجع سابقة.

المطلب الثاني:مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا بنادي اتحاد بسكرة و جماهير النادي، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 43 عاملا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (40) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثالث:مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

الفرع أول:مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

- **المصادر الرئيسة**: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانه وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS**الإحصائي (**V. 20**) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **المصادر الثانوية**: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20) كما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)**: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.
- **تحليل التباين للانحدار(f)**: لاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- **تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression)**: وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الإفصاح،الشفافية،الثقة)في المتغير التابع وهو المساهمين(فتح رأسمال الأندية الرياضية)، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.
- **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)**: وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى تطبيق الحوكمة لديهم وكذا معرفة اتجاهاتهم نحو مستوى فتح رأسمال الأندية الرياضية.
- **اختبار معامل الإلتواء و التفلطح(Kurtosis et Skewness)**: لمعرفة نوع البيانات أي هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (Normal Distribution).
- **معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Csefficient Alpha)**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- **معامل صدق المحك**: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

❖ **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين ، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطُلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

❖ **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (**0.921**) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة(Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار **0.60** فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(02): معاملات الثبات و الصدق

المحور		عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
حوكمة الشركات	الإفصاح	7	0.830	0.911
	الشفافية	7	0.366	0.604
	الثقة	5	0.584	0.764
	المجموع	19	0.848	0.920

فتح رأسمال الأندية الرياضية	14	0.568	0.753
الإستبانة ككل	33	0.850	0.921

المصدر:من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجspssv.20

من خلال هذا الجدول رقم(02) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.850) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه أكبر من القيمة المرجعية (0,60)، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.

الجدول رقم(03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 20 إلى 30 سنة	11	% 27.5
	من31 إلى 41 سنة	18	%45
	من 41 سنة فأكثر	11	%27.5
	المجموع	40	%100
المؤهل العلمي	جامعي	28	%70
	غير جامعي	12	%30
	المجموع	40	%100
الصفة المعنية	موظف داخل النادي	27	% 67,5
	موظف خارج النادي	9	%22.5
	أعمال حرة	4	%10
	المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجspss.v20

يظهر من الجدول رقم (03) **بالنسبة لمتغير العمر** فنجد أن الفئة(من31 إلى 41 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (45%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية(من 20 إلى 30 سنة) بلغت (27.5%) أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية(من 41 سنة فأكثر) بلغت (27.5%)، وفي الأخير نجد أن نسبة ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن الموظفين في نادي اتحاد بسكرة هم بين 31 إلى 41 سنة .

بالنسبة لمتغير **المؤهل العلمي** للمبحوثين فقد وجد أن (70%) من المبحوثين جامعيين و نسبة الذين هم غير جامعيين بنسبة (30%)،ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم موظفي نادي اتحاد بسكرة هم جامعيين .

وعند التدقيق في **الصفة المعنية** لدى المبحوثين نجد أن (67.5%) منهم موظفين داخل النادي، بينما موظفين خارج النادي نجد (22.5%)، في حين نجد أن (10%) من أعمال الحرة ،و عليه فإن أغلب صفة المعنية نجدها موظف داخل النادي لنادي إتحاد بسكرة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والتابعة ، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [3-، 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10، 10] بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 ،1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3، 3].

وفيما يلي حساب قيمة المتوسطات الحسابية ومعاملي الالتواء للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول(04): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات_الأبعاد_	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Skewnessمعامل الإلتواء		Kurtosisمعامل التفلطح	
	الإحصائيات	الإحصائيات	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ

حوكمة الشركات	1.84	4.53	0.200	0.374	0.426	0.733
الإفصاح	1.57	4.57	-0.230	0.374	-0.697	0.733
الشفافية	2.00	4.43	0.674	0.374	0.806	0.733
الثقة	1.60	4.60	-0.187	0.374	0.091	0.733
المساهمين	2.64	4.14	0.117	0.374	-0.426	0.733

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامجspss.v20

من خلال الجدول رقم(04) يتضح أن معاملات Skewness كانت محصورة بين (0.187-، 0.200) وكذلك معاملات التفلطح Kurtosis محصورة بين (0.426-،0.806)،مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع تتبع توزيع طبيعيا ويعد شرطا لإجراء الاختبارات لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة .

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين حوكمة الشركات و فتح رأسمال الأندية الرياضية ، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب أولا المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فنتحصل على الحدود الدنيا والعليا وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) تعتبر إجابة غير موافقة بشدة، ومن (1.80-2.59) تعتبر إجابة غير موافق، ومن (2.60-3.39) تعتبر إجابة محايد، ومن (3.40-4.79) تعتبر إجابة موافق، ومن (4.80-5)تعتبر إجابة موافق بشدة. ويظهر الجدولان (5) و(6) تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما هو مستوى حوكمة الشركات في نادي اتحاد بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (05).

مستوى حوكمة الشركات: الجدول رقم (05): الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور حوكمة الشركات.

رقم العبارة	أبعاد حوكمة الشركات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
	الإفصاح	**3.24**	**0.728**	**2**	**محايد**
1	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بعمليات النادي	3.15	1.075	3	محايد
2	يتم الإفصاح عن الأرباح التي يحققها النادي	2.80	1.043	6	محايد
3	يقوم النادي بالإفصاح عن معاملاته المالية	3.03	1.074	5	محايد
4	ينشر مسؤولي النادي آخر مستجدات النادي بصفة دورية و مستمرة	3.55	0.932	2	موافق
5	تسيير النادي يتم بطريقة مرضية	3.13	1.181	4	محايد
6	يكشف النادي عن أهدافه قبل بداية كل موسم	4.03	0.800	1	موافق
7	طريقة تسيير النادي واضحة للجميع	3.03	1.097	5	محايد
	الشفافية	**3.05**	**0.502**	**3**	**محايد**
8	يعمل مسؤولي النادي على كشف الحد المطلوب من المعلومات أمام الجمهور	3.20	1.114	2	محايد
9	يتم جلب اللاعبين للنادي وفق معايير موضوعية	3.13	1.324	3	محايد
10	وجود نسبة من المحاباة والمحسوبية داخل النادي	3.67	1.141	1	موافق
11	تمر الجمعية العامة للنادي في أفضل الظروف دائما	3.03	0.862	4	محايد
12	يتم التوظيف في النادي بطريقة شفافة	2.68	1.141	5	محايد

13	يجتمع المكتب التنفيذي للنادي بشكل دوري و مستمر لمناقشة القضايا	3.13	1.067	3	محايد
14	يمكن الاطلاع على جميع البيانات المالية و الإدارية للنادي	2.53	1.012	6	محايد
الثقة		**3.31**	**0.659**	**1**	**محايد**
15	يتم معاملة جميع العاملين في النادي معاملة متساوية من حيث الحقوق	2.38	1.102	5	محايد
16	يتم معاملة جميع المسؤولين في النادي معاملة متساوية من حيث الحقوق	3.45	1.108	3	موافق
17	وجود ثقة لدى جمهور اتحاد بسكرة في مسؤولي الفريق	3.78	1.025	2	موافق
18	العلاقة بين إدارة الفريق و السلطات المحلية في تحسن	3.55	0.932	1	موافق
19	فتح رأس مال يعني وجود مستثمرين واثقين في إدارة النادي	3.43	1.196	5	موافق
حوكمة الشركات		**3.19**	**0.553**		**محايد**

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

- **الثقة**: من خلال جدول رقم (05) أن بعد "الثقــة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.31) بانحراف معياري (0.659) و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء محايدة.بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات عينة البحث على عبارات قياس بعد الثقة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات بين (3.55-3.43) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.196-0.932)، و من هنا نستنتج أن موظفي نادي اتحاد بسكرة متحفظين عن المعلومات التي تخص موضوع التساوي في الحقوق بينما يوافقون على أن هناك ثقة لدى الجمهور في مسؤولي الفريق و أن العلاقة بين إدارة الفريق و السلطات المحلية في تحسن و أن وجود مستثمرين يريدون فتح رأسمال يعني ذلك أنهم واثقون في الفريق.
- **الإفصاح**: من خلال جدول رقم (5) أن بعد "الإفصــاح" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.24) بانحراف معياري (0.728) و وفقا لمقياس الدراسة

فإن هذا البعد له اتجاهات آراء محايدة.بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات عينة البحث على عبارات قياس بعد الإفصاح ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات بين (4.03-2.80) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.181-0.800)، و من هنا نستنتج أن موظفي نادي اتحاد بسكرة متحفظين عن المعلومات التي تخص موضوع الإفصاح و ما إذا كان مسؤولي النادي يفصح عن جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات التي يقوم بها النادي و حول طريقة تسيير النادي و الأرباح التي يحققها و معاملاته المالية.

❖ **الشفافية:** من خلال جدول رقم (5) أن بعد "الشفـــافية" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد(3.05) بانحراف معياري (0.502) و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد له اتجاهات آراء محايدة.بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات عينة البحث على عبارات قياس بعد الإفصاح ضمن اتجاهات آراء محايدة إذ تراوحت المتوسطات بين (3.67-2.53) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.324-1.012)، و من هنا نستنتج أن موظفي نادي اتحاد بسكرة متحفظين عن المعلومات التي تخص موضوع الشفافية و ما إذا كان مسؤولي النادي يعملون على كشف الحد المطلوب من المعلومات أمام الجمهور و أنه يتم جلب اللاعبين وفق معايير موضوعية و أنه التوظيف في النادي يتم بطريقة شفافة أم لا.

مستوى فتح رأسمال الأندية الرياضية :

السؤال الثاني: ما هو مستوى فتح رأسمال الأندية الرياضية في النادي اتحاد بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (06)

الجدول رقم(06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات فتح رأسمال الأندية الرياضية.

رقم العبارة	العبارات التي تقيس متغير فتح رأسمال الأندية الرياضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
المساهمين		**3.39**	**0.360**	**–**	**محايد**
20	فتح رأس مال الأندية ضروري لتطور و نجاح النادي	4.35	0.700	2	موافق بشدة

21	هناك إرادة لفتح المجال للمستثمرين لدعم النادي للبقاء في المنافسة	3.23	0.947	8	محايد
22	يعاني النادي من اضطرابات مالية	3.32	1.118	7	محايد
23	يعرف النادي مشاكل تنظيمية	3.38	1.079	6	محايد
24	تمت عملية دخول النادي في الاحتراف بنجاح	2.20	0.608	14	غير موافق
25	تبذل الإدارة مجهودات لجلب مستثمرين للنادي	3.02	0.974	9	محايد
26	تعتمد الإدارة على دعم الدولة بشكل أساسي	4.38	0.807	1	موافق بشدة
27	يعاني النادي من مشكل الديون	3.95	0.904	5	موافق
28	يوجد اتصال بين الإدارة النادي و المساهمين	3.00	0.987	10	محايد
29	فتح رأس مال الأندية يتطلب التواصل مع الجمهور دون تمييز	2.82	1.107	12	محايد
30	شروط فتح رأس مال النادي واضحة للجميع	2.73	0.987	13	محايد
31	وجود خطة لزيادة رأسمال النادي	2.88	0.822	11	محايد
32	فتح رأس مال النادي يساعد على تحسين أداء فريق كرة القدم كرويا	4.13	0.911	4	موافق
33	فتح رأس مال النادي يساعد على حل المشاكل المالية	4.15	0.893	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

وبناءا على ما تقدم نستنتج أنه يوجد عبارات تم الموافقة عليها بشدة 20، 26 وعبارات أخري موافق عليها 32،27، 33 وهذا يعني أن فتح رأس مال له دور في تحقيق أهداف النادي وأن الدول هو أحد الممولين النادي ،وأغلبية

المبحوثين اختاروا حياد العبارات رقم 21، 22، 23، 28،25، 29، 30، 31 حول محور **فتح رأسمال الأندية الرياضية في النادي اتحاد بسكرة** وهذا ما تعكسه درجة التقدير على إجابات المبحوثين بـ(**محايد**) وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات القياس لمحور **فتح رأسمال الأندية الرياضية** ككل (**3.39**)، و من هنا نستنتج بأن الموظفين بنادي اتحاد بسكرة يلتزمون الحياد فيما يتعلق إذا ما كان النادي يعاني من اضطرابات مالية أو لا و هل هناك مشاكل في التنظيم أم لا و هل إن إدارة النادي تبذل جهدا لجلب مستثمرين للنادي أم لا و عن ما إذا كانت هناك اتصال بين إدارة النادي و الساهمين أم لا.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير حوكمة الشركات بأبعاده المختلفة على فتح رأسمال الأندية الرياضية بنادي إتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالةF
الانحدار	3.383	1	3.383	14.989	0.000
الخطأ	8.577	38	0.226		
المجموع الكلي	11.959	39			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

معامل التحديد (R^2)=0.283

معامل الارتباط (R)=0.532

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (07) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(14.989) وبقيمة احتمالية(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة(α=0.05)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو حوكمة الشركات في هذا النموذج يفسر ما مقداره 28.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في فتح رأسمال الأندية الرياضية (المساهمين)،و هي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا،مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات بأبعادها المختلفة على فتح رأسمال الأندية الرياضية(المساهمين) لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة،و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (07)

الجدول(08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار(Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة(Sig)	معامل الإرتباط(R)	معامل التحديد (R^2)
حوكمة الشركات	0.532	3.872	0.000	0.532	0.283

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08)يتبين أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة نجد أن (0.05) بين المتغير المستقل المتمثل في حوكمة الشركات و فتح رأسمال الأندية الرياضية في المؤسسة محل الدراسة،إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.872) وبقيمة احتمالية(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة(α=0.05)،و تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين و هي(53.2)،حيث فسر متغير حوكمة الشركات (28.3%)من التباين الحاصل في مستوى فتح رأسمال الأندية الرياضية وبناءا على كل هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في يوجد تأثير لحوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية بنادي اتحاد بسكرة، وسنحاول تفسير هذه العلاقة الإرتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H_1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإفصاح على فتح رأسمال الأندية الرياضية لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05).

الجدول رقم(09): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الإنحدار(Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة(Sig)	معامل الإرتباط(R)
الإفصاح	0.536	3.909	0.000	0.287

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت(3.909) وبقيمة احتمالية(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة(α=0.05)،و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح على فتح رأسمال الأندية الرياضية(المساهمين) لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في" يوجد تأثير للإفصاح على المساهمين لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة".

H_2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على المساهمين لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05).

الجدول رقم(10): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	معامل الإنحدار(Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة(Sig)	معامل الإرتباط(R)
الشفافية	0.461	3.201	0.003	0.212

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت(3.201) وبقيمة احتمالية(0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة(α=0.05)،و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على المساهمين الموظفين بنادي اتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في :"يوجد أثر للشفافية على المساهمين لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة".

H_3: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة على المساهمين لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05).

الجدول رقم(11): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الإنحدار(Bêta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة(Sig)	معامل الإرتباط(R)
الثقة	0.377	2.509	0.003	0.142

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت(2.509) وبقيمة احتمالية(0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة(α=0.05)،و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة على المساهمين الموظفين بنادي اتحاد بسكرة عند مستوى الدلالة(0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في :"يوجد تأثير للثقة على المساهمين لدى الموظفين بنادي اتحاد بسكرة".

تفسير النتائج:

من خلال الأسئلة التي تم الإجابة عنها من طرف العينة المستهدفة نستنتج من عبارات الخاصة بمستوي أبعاد حوكمة الشركات، أولا بعد الثقة ،هناك الموافقة على عديد من العبارات ، 16،17،18،19 ومن هذا نستنتج أن هناك ثقة من طرف الموظفين الداخلين والخارجين بأن فتح رأسمال يساعد النادي .وفي البعد الثاني الافصاح نري أن هناك عبارتين تم الموافقة عليهما هم 4،6 فقط و الباقي محايد اذ يعني أن الموظفين يتحفظون بآرائهم ،أما البعد الثالث الشفافية فتم الموافقة على العبارة رقم 10 فقط و الباقي كلهم محايد اذن نفس شيء يتحفظون بآرائهم وهنا في هذا المستوي نقول أن الحوكمة لها تأثير **مقبول** على فتح رأس مال الأندية الرياضية إذا ما رسخت علاقة متينة بينها و بين جمهور النادي، و كذا بينها و بين الموظفين، و عليه نظريا فإن فتح رأس مال النادي يمكن أن يكون الحل للأزمات التي يمر بها من خلال مشاركة المستثمرين المحليين والخارجيين (خارج الولاية) في النادي .

وبالنسبة لمستوي فتح رأس مال النادي الرياضي، وبعده المساهمين تواجد به عدة من الموافقة على العبارات أبرزها عبارة 20 فتح رأس مال الأندية ضروري لتطور و نجاح النادي والتي كانت درجتها موافقة بشدة أى أن العينة لها رأى إيجابي بأن فتح رأس مال عامل أساسي للتطور والنجاح ،ونري أن هناك موافقة بشدة أن النادي له دعم من طرف الدولة أى وجود إعانات وفي عبارات 27،32،33 هناك موافقة ،ولكن هذا البعد كان يغلب عليه جانب المحايد أيضا .

و لكن تبقى المعوقات حسب رأينا هي عدم رضا المستجوبين على أسلوب إدارة النادي فهم متحفظون و مشتتين بخصوص وجود المبادرة لدى الإدارة نحو الاتصال بالمستثمرين و العمل على كسبهم، على وجود خطة واضحة للعمل...، و متفقين على وجود المحسوبية و عدم العدالة في التوظيف... و بالتالي نلاحظ أن هناك فجوة بين الجمهور بصفة عامة و بين إدارة النادي سدها حسب رأينا يكون من خلال تبني مبادئ الحوكمة و من ثم العمل على فتح رأس مال النادي و إتاحة الاكتتاب للجميع.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على النادي محل الدراسة وهو نادي إتحاد بسكرة ومن خلال التطرق إلى نشأتها، و هيكلها التنظيمي ، و اعتمدنا في هذا البحث على الاستبيان التي تم توزيعه على عينة من موظفين داخل وخارج النادي ، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين هما : حوكمة الشركات وفتح رأسمال الأندية ، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج SPSS، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون من أجل تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة و تحديد تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية، وقد توصلنا إلى أنها توجد علاقة بين حوكمة الشركات و فتح رأسمال الأندية الرياضية في النادي محل الدراسة.

الخاتمة العامة

خاتمة

تزايد تطبيق الحوكمة في جميع المجالات في الآونة الأخيرة و التي أضحى لها دور كبير في نمو الاقتصاد العالمي و المحلي ،من خلال مساهمتها في تحقيق الشفافية والإفصاح والثقة في المؤسسة. لقد تناولنا في هذا البحث موضوع تأثير تطبيق الحوكمة على فتح رأسمال الأندية الرياضية ،هذه الأخيرة الذي أضحت نتائجها الرياضية و التنظيمية و المالية كارثية في الجزائر.

ومن خلال الدراسة التي جمعت بين الجانب النظري و التطبيقي لمختلف جوانب حوكمة الشركات و فتح رأسمال الأندية الرياضية ،و بعد اختبار الفرضيات التي تم طرحها في مقدمة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية و التي نذكر أهمها :

أولا/ نتائج الدراسة :

1. النتائج النظرية :

- ❖ الحوكمة الرياضية تساعد الأندية الرياضية على تطوير أدائها الشامل .
- ❖ من أبراز مزايا الحوكمة في الأندية الرياضية أنها تساعد على جلب المستثمرين للأندية الرياضية، خاصة مع الأزمات المالية التي لا تفارق الفرق الجزائرية.
- ❖ الحوكمة الرياضية أداة فعالة لتفعيل الرقابة و إتخاذ القرارات في المؤسسات الرياضية .
- ❖ دور الحوكمة الرياضية لا يقتصر على التسيير الجيد فقط بل حفاظ على حقوق اللاعبين كذالك .
- ❖ الحوكمة الرياضية تفتح أفاق لتحقيق الاحتراف في الجزائر .
- ❖ الرياضة في الجزائر تتطلب نظم ومبادئ للنهوض بالرياضة وهذا يمكن ان يكون بتطبيق الحوكمة .

- ❖ **النتائج التطبيقية**

- ❖ أن هناك إرادة لدى إدارة النادي نحو تطوير النادي خاصة بعد الصعود إلى القسم الثاني المحترف.
- ❖ وجود دعم و وعي من طرف الجماهير لمساعدة النادي على التقدم وتحقيق النجاح .

- ❖ نظريا هناك اتفاق على أن فتح رأس مال النادي يساعده على حل المشاكل التي يواجهها.
- ❖ عدم رضا المستجوبين على أسلوب الإدارة في النادي إدارة النادي.
- ❖ وجود نسبة من المحسوبية وعدم العدالة في الجوانب الإدارية لم نتمكن من تحديدها(توظيف، اتصال...).
- ❖ غياب آليات الإفصاح ،الشفافية و الثقة في تعاملات الإدارة، أهمها عدم الكشف عن الحد الأدنى من المعلومات خاصة المالية، باستثناء الإفصاح عن أهداف النادي قبل بداية الموسم.
- ❖ وجود علاقة حسنة بين إدارة الفريق و السلطات المحلية.

ثانيا/ التوصيات: يمكن خروج من هذه الدراسة بالتوصيات التالية :

- ❖ يجب على وزارة الشباب و الرياضية و الفاف متابعة الأندية الرياضية الجزائرية و مراعاة تطبيق آليات الحوكمة .
- ❖ يجب على الأندية الرياضية توضيح طرق العمل وخطط المستقبلية للاطلاع المستثمرين على أهداف النادي .
- ❖ تفعيل ومراقبة الدولة لمشروع الاحتراف الذي و قطع الدعم دولة عن الأندية .
- ❖ لابد من الاعتماد على حوكمة الشركات طوعيا في النوادي الرياضية للنجاح.
- ❖ التشجيع على فتح رأسمال الأندية لتخفيف الحمل على الدولة من الناحية المالية خاصة في ظروف .

ثالثا/ أفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لتأثير تطبيق حوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية ،وجدنا أن هناك قضايا تخص موضوعنا التي وجهتنا إلى تركيز على بعض الجوانب المتعلقة بالحوكمة و علاقتها بفتح رأسمال الأندية الرياضية و يمكن أن تفتح هذه الدراسة أفاقا لدراسات لاحقة مثل :

- ❖ واقع تطبيق آليات الحوكمة في الرياضة الجزائرية.
- ❖ مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للأندية الرياضية.
- ❖ دور مبادئ الحوكمة في تفعيل النشاط الرياضي المحلي .

قائمة المراجع

أولا : كتب

1. إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: **الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية: التنظيم في مجال الرياضة**،مصر، دار الوفاء ،ط1، 2003.
2. بتول محمد نوري–د علي خلف سلمان ، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة** ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، OECD ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،2001.
3. حسن أحمد الشافعي،**التشريعات في التربية البدنية والرياضية**، دار الوفاء، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. سمير عبد الحميد، **إدارة الهيئات الرياضية**، دار المعارف للطباعة و النشر،مصر، 1999.
5. عبد الوهاب نصر علي، ضحاته السيد ضحاته ، **مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات (في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة** ، الدار الجامعية ، كلية التجارة ،جامعة الاسكندرية ،مصر، 2007/2006.
6. عصام بدوي, **موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية**, دار الفكر العربي, الطبعة الأولى, مصر, 2004.
7. علاء صادق, **الرياضة والاحتراف**, دار المعارف للطباعة والنشر, بدون سنة نشر.
8. علي عبد الهادي مسلم ، **تحليل وتصميم المنظمات**، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ،2003 .
9. غضبان حسام الدين ، **محاضرات في نظرية الحوكمة** ،دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2015 ، عمان.
10. كريم محمد محمود الحكيم, **إدارة المؤسسات الرياضية**, مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لدنيا, الطبعة الأولي, مصر, 2015.
11. محسن أحمد الخضري، **حوكمة الشركات** ، مجموعة النيل العربية ، ط 1، القاهرة ، 2005.
12. محمد مصطفي سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري** ، الدار الجامعية ، ط2، مصر، 2009.

13. مروان عبد المجيد ابراهيم, **الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية**، ط 1، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان , 2000.

14. مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الإقتصادية العالمية و حوكمة الشركات**، دار الرواد، الطبعة العربية الأولى، الأردن، 2013.

15. مؤيد سعيد سالم, **تنظيم المنظمات**, ط 1, دار عالم الكتاب الحديث, عمان, الأردن,2002 .

ثانيا :المذكرات

16. بريوط زينب ،**تأثير تطبيق آليات الحوكمة على عملية تحليل القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير ، قسم حاكمية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.

17. بلوني عبد الحليم ، **تناول الإعلام الرياضي لمشروع الاحتراف في كرة القدم الجزائرية لسنة 2010** ، رسالة ماجستير، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، جامعة الجزائر 03 ،الجزائر، 2011/2010.

18. زعبار سليم :**الطقوس كوسيلة للتحضير النفسي الرياضي عند لاعبي كرة القدم الاحترافية في الجزائر**، رسالة ماجستير، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، جامعة الجزائر، الجزائر،2001 /2002.

19. زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة المؤسسات في حقيق جودة المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير ،قسم حاكمية ،كلية علوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير –قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد خيضر بسكرة، جزائر ،2009 /2010 .

20. السعيد خلف ،**دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات** ،رسالة ماجستير ،قسم حاكمية ،كلية علوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة ورقلة ،الجزائر، 2012.

21. شريفي سلمى ، **أساسيات التمويل و الإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية** ،رسالة دكتوراه، قسم الادارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر ،2012/2011.

22. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها بيئة الأعمال**، رسالة لنيل شهادة الماجستير، قسم مالية بنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة مسيلة ،الجزائر، 2011-2012.

23. عمر عيسى فلاح المناصير، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية**،رسالة ماحستير، جامعة الهاشمية ،الأردن ،2013.

24. عميري صافية ، **دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري**، رسالة ماجستير، قسم حاكمية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

25. عوافي عبد الباسط ,**آليات تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز الاستثمار المحلي**, رسالة ماجستير، قسم حاكمية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

26. محمد بن موسى، **دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ، قسم حاكمية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2015/2014.

ثالثا : ملتقيات و مؤتمرات

27. عاشور مرزيق، صورية معموري، **حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي**، المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر–بسكرة، المنعقد بالفترة 6-7 ماي 2012.

28. عزيزة بن سمينة مريم، **حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة في شركات التأمين التعاوني** ، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية ،الواقع العلمي وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية علوم الاقتصاد، منعقد بالفترة 3-4 ديسمبر 2012.

رابعا: **قوانين جمهورية**

29. قانون 04-10 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية، المؤرخ في 27 جمادي الثانية 1425 الموافق ل14 غشت 2004 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضة ، الجزائر،2004 .

30. القانون 04-10 المتعلق بالتربية البدنية و الرياضية و الجمعيات ، الجزائر ،المادة 42 43 .

31. القانون 10-04 يتعلق بالتربية البدنية و الرياضية ،الجزائر ،المادة 20.

32. القانون 90-31 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990،المتعلق بالجمعيات (الجريدة الرسمية رقم 53 الصادرة بتاريخ 05 ديسمبر1990)، الجزائر.

خامسا : المراجع الأجنبية

33. THE CADBURY, REPORT OF THE COMMITTEE ON of the financial aspects of corporate governance. London Décembre 1992,P14.

34. YVES FREDERIC (1996), « Introduction an lanalyse des organisations », Edition Economica. Paris, France.

قائمة الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر تسيير
حاكمية المؤسسات

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص حاكمية مؤسسات" بعنوان "**تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية** ": دراسة حالة: النادي الرياضي USB– بسكرة –

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **تأثير تطبيق الحوكمة على فتح رأسمال الأندية** ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالب:
حجاجي ثامر

تحت إشراف الأستاذ:
د. غضبان حسام الدين

السنة الجامعية: 2016/2015

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي، جمهور، و منتسبي النادي الرياضي ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-العمر: من 20 إلى 30 سنة ☐ من31 إلى 41 سنة ☐

☐ من 41 سنة فأكثر

2-المؤهل العلمي: ☐ جامعي ☐ غير جامعي

3- الصفة المعنية: موظف في النادي ☐ موظف خارج النادي ☐

أعمال حرة ☐

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: حوكمة الشركات

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد حوكمة الشركات ، ونرجو تحديد درجة موافقتك ، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	المحور الأول : حوكمة الشركات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أ–الإفصاح					
1	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بعمليات النادي					
2	يتم الإفصاح عن الأرباح التي يحققها النادي					
3	يقوم النادي بالإفصاح عن معاملاته المالية					
4	ينشر مسؤولو النادي آخر مستجدات النادي بصفة دورية و مستمرة					
5	تسيير النادي يتم بطريقة مرضية					
6	يكشف النادي عن أهدافه قبل بداية كل موسم					
7	طريقة تسيير النادي واضحة للجميع					
	ب– الشفافية					
8	يعمل مسؤولى النادي على كشف الحد المطلوب من المعلومات أمام الجمهور					
9	يتم جلب اللاعبين للنادي وفق معايير موضوعية					
10	وجود نسبة من المحاباة والمحسوبية داخل النادي					
11	تمر الجمعية العامة للنادي في أفضل الظروف دائما					

12	يتم التوظيف في النادي بطريقة شفافة					
13	يجتمع المكتب التنفيذي للنادي بشكل دوري و مستمر لمناقشة القضايا					
14	يمكن الاطلاع على جميع البيانات المالية و الإدارية للنادي					
ج- الثقة						
15	يتم معاملة جميع العاملين في النادي معاملة متساوية من حيث الحقوق					
16	يتم معاملة جميع المسؤولين في النادي معاملة متساوية من حيث الحقوق					
17	وجود ثقة لدى جمهور اتحاد بسكرة في مسؤولي الفريق					
18	العلاقة بين إدارة الفريق و السلطات المحلية في تحسن					
19	فتح رأس مال يعني وجود مستثمرين واثقين في إدارة النادي					

المحور الثاني: فتح رأسمال الأندية الرياضية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى فتح رأسمال الاندية الرياضية ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	المساهمين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	فتح رأس مال الأندية ضروري لتطور و نجاح النادي					
21	هناك إرادة لفتح المجال للمستثمرين لدعم النادي للبقاء في المنافسة					
22	يعاني النادي من اضطرابات مالية					
23	يعرف النادي مشاكل تنظيمية					
24	تمت عملية دخول النادي في الاحتراف بنجاح					
25	تبذل الإدارة مجهودات لجلب مستثمرين للنادي					
26	تعتمد الإدارة على دعم الدولة بشكل أساسي					
27	يعاني النادي من مشكل الديون					
28	يوجد اتصال بين الإدارة النادي و المساهمين					
29	فتح رأس مال الأندية يتطلب التواصل مع الجمهور دون تمييز					
30	شروط فتح رأس مال النادي واضحة للجميع					
31	وجود خطة لزيادة رأسمال النادي					
32	فتح رأس مال النادي يساعد على تحسين أداء فريق كرة القدم كرويا					
33	فتح رأس مال النادي يساعد على حل المشاكل المالية					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم و اللقب	الوظيفة
1	بن فرحات عبد المنعم	أستاذ مساعد
2	بوطي عز الدين	أستاذ مساعد