

## إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية

(دراسة ميدانية على أندية الرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة)

**The Role of Applying Governance Principles in Improving Decision-Making in Algerian Sports Clubs (A Field Study on the Clubs of the Regional Football League of Annaba)**

طهيري محمد الأمين<sup>1</sup>، عجال يحيى<sup>2</sup>Tahiri Mohamed El Amine<sup>1</sup>, Ladjal Yahia<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة الجزائر3/مخبر العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضي / [Tahiri.mohamedelamine@univ-alger3.dz](mailto:Tahiri.mohamedelamine@univ-alger3.dz)<sup>2</sup> جامعة الجزائر3/مخبر العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضي / [ladjal.yahia@univ-alger3.dz](mailto:ladjal.yahia@univ-alger3.dz)

تاريخ النشر: 2025/06/01

تاريخ القبول: 2025/03/05

تاريخ الاستلام: 2025/01/06

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة بصفة خاصة وبالأندية الرياضية الجزائرية بصفة عامة وهذا من خلال تقديم الإطار النظري والتطبيقي للدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعرض الاستبيان على إدارات الأندية التابعة للرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة. ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: لتطبيق مبادئ الحوكمة أثر ذو مستوى متوسط في تحسين اتخاذ القرار لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

**الكلمات المفتاحية:** مبادئ الحوكمة، اتخاذ القرار، الرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

**Abstract:** This study aims to clarify the role of applying governance principles in improving decision-making in sports clubs in the Regional Football League of Annaba in particular, and in Algerian sports clubs in general. This is achieved by presenting the theoretical and practical framework of the study using the descriptive-analytical approach and administering a questionnaire to the managements of clubs affiliated with the Regional Football League of Annaba. The study reached a set of results, the most important of which is that the application of governance principles has a medium-level effect on improving decision-making in sports clubs in the Regional Football League of Annaba.

**Keywords:** Governance principles, decision-making, Regional Football League of Annaba.

## مقدمة وإشكالية الدراسة:

إن كل عمل نقوم به في حياتنا اليومية يقوم على قرارات فردية أو جماعية وذلك لأن اتخاذ القرار لا يأتي عشوائيا، وإنما يعتمد على أساس ترفع الأهداف المنشودة، وعدم اتخاذ القرارات بشكل سليم يبين في الواقع الأمر عجز الإنسان على القيام بأي عمل نافع وتحقيق الأهداف والغايات التي يطمح لبلوغها، ومما لا شك فيه أن اتخاذ القرار يحتاج إلى اعتماد أساس وإجراءات تضمن التوفيق فيها، بحيث يخطط ويختار ويتخذ الإجراءات المناسبة. فالقرارات تتخذ في جميع المستويات الإدارية المختلفة وحسب الإشكاليات المطروحة ووفقاً للحكمة الشخصية المناسبة. ومهما كانت المهمة الإدارية (بسيطة أم معقدة) فإن جوهر العملية الإدارية ومركزها هو اتخاذ القرار الإداري، فالإدارة كعملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هي مجموعة كبيرة من القرارات التي تصدر يومياً ولها درجات متفاوتة من الأهمية. فالقرار الإداري عملية مستمرة ومتعددة إذ تواجه الإدارة يومياً العديد من المواقف والمشاكل تتطلب اتخاذ القرارات بشأنها سواء كانت مواقف أو مشاكل جديدة أو مواقف سبق اتخاذ قرارات بشأنها، ولكن نشوء ظروف غير متوقعة أدت إلى إعادة النظر فيها. ويعتبر القرار الإداري في مجال العملية الإدارية جوهر العملية الإدارية لا يمكن للوظائف الإدارية الأخرى أن تأخذ معناها.

إن اتخاذ القرار من أهم العمليات الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في نجاح الأندية والمؤسسات الرياضية، إذ تواجه هذه الكيانات العديد من التحديات التي تتطلب قرارات مدروسة تؤثر بشكل مباشر على أدائها ونتائجها. سواء كان القرار متعلقاً باختيار اللاعبين، وضع الاستراتيجيات التدريبية، التعاقدات المالية، أو حتى إدارة الموارد البشرية، فإن اتخاذ القرار يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق التميز الرياضي. وكما أشار "شاندلر" فإن الأندية الرياضية الناجحة هي تلك التي تتمكن من الجمع بين التحليل الدقيق للبيانات والتوقعات المستقبلية عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. (Chandler et al, 2022)

من ناحية أخرى، يؤكد "جونسون" أن القرارات في المجال الرياضي غالباً ما تتم في ظل ضغوط كبيرة مثل قلة الوقت وارتفاع توقعات الجماهير. لذلك، تعتمد المؤسسات الرياضية الحديثة بشكل متزايد على تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم عملية اتخاذ القرار وضمان تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل. (Johnson,

(2021)

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية أساسية هامة في حياة المجتمعات، فكل مشكلة من المشاكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والوظيفية وغيرها تحتاج إلى قرارات إدارية تتسم بالجودة والدقة نظراً لما يترب عليها من نجاحات أو إخفاقات. فالقرارات الإدارية التي تصدر في المستويات الإدارية المختلفة لا يمكن لها أن تؤدي الغرض المطلوب منها إلا إذا اعتمدت على اتخاذ منهجية علمية تعتمد على التحليل والدراسة المتأنية لتلك المشاكل وتشخيصها من أجل الوصول إلى تصور كامل عن المشكلة محل الدراسة وتحديد أفضل البدائل المتاحة لمعالجة الحلول وتقييم البدائل واختيار الحل المناسب. (بورزامة، 2012)

ولقد برزت مسألة الحكم الراشد أو ما يعرف بالحكومة في السنوات الأخيرة على الصعيد الدولي كآلية وأسلوب عمل في ممارسات الإدارة والتسخير لتحقيق أهداف الشركات وضمان التنمية المستدامة في ظل تداعيات العولمة والاندماج العالمي، وما نتج عنه من تحول كثير من الدول إلى النظام الاقتصادي الرأس مالي، الذي يعتمد على الشركات الخاصة لتحقيق النمو الاقتصادي بفضل تحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود، مما ولد أزمات مست اقتصاديات العديد من دول العالم أعاذه الكثير من الباحثين الاقتصاديين إلى الفساد الإداري والمحاسبي الناتج عن ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية وسوء تصرف المديرين، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة، الأمر الذي استدعي وضع نصوص تنظيمية تكفل الاستخدام الأمثل للسلطة الإدارية وتأسيس إدارة رشيدة مبنية على الوضوح والشفافية، لمساهمة في حماية الواقع الاقتصادي من الإفلاس والانهيار، وتتضمن له التنمية المستدامة.

وعليه بادرت عديد الهيئات الدولية لوضع معايير تسهل تطبيق الحوكمة، وتساعد على تطوير الأطر القانونية والمؤسسية وتضع خطوط ارشادية تدعم ممارسات الإدارة وتتضمن كفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل، وعلى رأس هذه الهيئات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) التي أصدرت مبادئ لحوكمة الشركات "اعتبرت المستند الأول من نوعه في العالم وشكلت مرجعاً دولياً اعتمدته لاحقاً جهات عديدة في صياغة مبادئ خاصة بها تضمنت الوثيقة خمسة مبادئ تمثلت في وضع إطار فعال للحوكمة داخل الشركة، حفظ حقوق جميع المساهمين، مسؤوليات مجلس

الإدارة، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة وأخيراً الشفافية والإفصاح. (أوصيف، 2017، ص: 82)

ولقد حازت حوكمة الشركات على قدر كبير من اهتمام وعناية السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات المالية والاقتصادية، وقطاع الشركات والمؤسسات، سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي ومن ثم أصبح تطبيق مبادئ الحكومة اتجاهها حتمياً، وشرطًا أساسياً لقبول عضوية الدول في مختلف المنظمات الاقتصادية والمالية العالمية. هذا ما جعل الجزائر كغيرها من الدول تنخرط في هذا المسعى، فباشرت جملة من الإصلاحات المؤسسية لمواكبة التوجهات العالمية رغبة منها في إرساء مبادئ فعالة تعمل على ترسیخ الثقة والشفافية في أنظمتها الاقتصادية والمالية، فكان الحكم الراشد أهم هذه الإصلاحات التي تجلت في إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة سنة 2009 تضمن المبادئ الأخلاقية وقواعد السلوك السليم لتسير المؤسسات المتعارف عليها دولياً، بالاستناد إلى مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مع مراعاة خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

بعد تبني الحكومة في الشركات الاقتصادية الجزائرية أصبح اعتماده في المؤسسات الرياضية أمراً ضرورياً، خاصة بعد عولمة الرياضة وما نتج عنها من إرثية النوادي الرياضية بالتحول من الهواية إلى الاحترافية، بذلك أصبحت النوادي الرياضية تسير وفق متطلبات ومعايير اقتصادية تجارية، تتطلب ميكانيزمات وآليات تساهمن في تطويرها وبلوغ الأهداف المرجوة والمساهمة في التنمية بشكل عام، إلا أنه مع هذا التطور ودخول منطق الربحية والمال في عالم الرياضة ظهرت بعض التجاوزات نتيجة سوء التسيير وتفشي حالات الفساد الإداري والمالي كالرشوة والتلاعب بنتائج المباريات، الأمر الذي حتم على الشركات والمنظمات الرياضية إلى السعي وراء تطبيق مبادئ الحكم الراشد لتسهيل عملية الرقابة والإشراف على أدائها لاستقطاب رؤوس الأموال وجعلها أكثر شفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة ومن ثمة تحقيق أهدافها. (أوصيف، 2021، ص: ب)

وتعزف عملية اتخاذ القرار بأنها: عملية ديناميكية تتضمن جمع المعلومات، تقييم البديل، واختيار الأنسب بناءً على الظروف المحيطة والنتائج المتوقعة." (Patel et al., 2020)

ويمكننا صياغة تعريف إجرائي لاتخاذ القرار: "هو اختيار أفضل البديل المتاحة بناءً على تحليل المعطيات والمعلومات بهدف تحقيق أهداف محددة".

أما الحكومة: فهي مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة. (الغانم، 2021)

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحكومة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها. (Alamgir.M, 2007, p : 03)

ويمكننا صياغة تعريف إجرائي للحكومة والقول بأنها: اتجاه إداري حديث تتضمن مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات، وهي تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة ورؤساء المصالح والعاملين.

أما الأندية الرياضية الجزائرية: فهي مؤسسات رياضية محلية تهدف إلى تنظيم وتطوير الأنشطة الرياضية بمختلف أنواعها داخل المجتمع الجزائري، حيث تُعني بتكوين الرياضيين، إعداد الفرق الرياضية، والمشاركة في المنافسات الوطنية والدولية. تُعتبر الأندية الرياضية جزءاً من المنظومة الرياضية الوطنية وتعمل تحت إشراف الاتحادات الرياضية المختلفة التي تتبع وزارة الشباب والرياضة الجزائرية.

ووفقاً للتشريعات الرياضية الجزائرية فإن الأندية الرياضية هي: جمعيات ذات صبغة رياضية تخضع لأحكام القانون رقم 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية، وتمثل أهدافها في تطوير النشاط البدني والتنافسي، وتعزيز قيم الرياضة داخل المجتمع. (وزارة الشباب والرياضة الجزائرية)

ومن بين الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع ما يلي:

دراسة العبدلي محمد، (2021)، بعنوان: دور تحليل المعلومات في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية، وركزت هذه الدراسة على أهمية تحليل المعلومات في دعم القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية العربية. ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات لقياس أثر تحليل المعلومات على جودة اتخاذ القرار لدى المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: نقص المعلومات أو ضعف تحليلها يؤدي إلى قرارات غير فعالة. تدريب الكوادر الإدارية على الطرق الأمثل لجمع وتحليل المعلومات يعزز من جودة القرارات.

دراسة بن حسين محمد علي، والجابري أحمد حسان، (2020)، بعنوان: مبادئ الحكومة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسات. مجلة الإدارة والحكومة، وتهدف هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على مبادئ الحكومة وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة. تتناول الدراسة مفهوم الحكومة وأبعادها الأساسية التي تشمل الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة. كما يتم تحليل كيفية تأثير تطبيق هذه المبادئ على تحسين جودة وفعالية القرارات التي تُتخذ داخل المؤسسة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات ومقابلات عميقة مع المدراء التنفيذيين لدراسة تأثير الحكومة على اتخاذ القرار بالمؤسسات الحكومية والخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة. ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية: ضمان وجود معلومات واضحة ودقيقة يسهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، من خلال ضمان المساءلة يتم تعزيز مناخ الثقة ويسُشجع على اتخاذ قرارات مبنية على مصلحة المؤسسة والمجتمع، تحسن العدالة في تطبيق الحكومة من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات تحقق التوازن بين المصالح المختلفة، تساهم المشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في اتخاذ قرارات صائبة بناءً على آرائهم واحتياجاتهم، المؤسسات التي تطبق مبادئ الحكومة الجيدة تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة، تساهم الحكومة في تقليل المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف.

دراسة الغامدي خالد، (2019)، بعنوان: أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات السعودية، حيث ركزت الدراسة على دور

نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات السعودية. ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام استبيانات ومقابلات مباشرة لتحليل أثر نظم المعلومات الإدارية على الشركات والمؤسسات الكبرى في المملكة العربية السعودية. وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: وجود نظم معلومات قوية يسهم في اتخاذ قرارات فعالة وسريعة، تحليل المعلومات يقلل من الأخطاء في القرارات الإدارية.

دراسة الخالدي نورا، (2018)، بعنوان **أهمية البيانات الضخمة في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات العربية**، وقد تناولت الدراسة دور البيانات الضخمة (Big Data) في تحسين فعالية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية، على وجه الخصوص المؤسسات الاقتصادية الكبرى في دول الخليج العربي. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات وتحليل دراسات حالة من مؤسسات رائدية. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: استخدام البيانات الضخمة يدعم القرارات الاستراتيجية ويزيد من القدرة على التنبؤ بالمخاطر، المؤسسات التي تعتمد على البيانات الضخمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة.

دراسة ضويفي حمزة (2014) رسالة دكتوراه بعنوان: "فعالية تطبيق مبادئ الحكومة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي" (دراسة ميدانية: لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز)، وتهدف هذه الدراسة إلى: تحديد مفهوم الحكومة بشكل عام ومن منظور محاسبي، ومحاولة تشخيص الواقع العملي للحكومة في الجزائر ووضع إطار نظري لها يراعي خصوصية البيئة الاقتصادية ويعزز الممارسة السليمة للحكومة على مستوى الشركات الجزائرية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على المزج بين المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنبطاني، وتكونت عينة الدراسة من عمال وإطارات الشركات المساهمة الوطنية التابعة لمجمع سونلغاز، وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة الاستبيان، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: يتم تطبيق مبادئ الحكومة من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات حوكمة داخلية تتم من خلال مجلس الإدارة ولجنة التدقير الداخلي، تأثير نظام الحكومة على شفافية التقارير المالية داخل الشركات يكون في مرحلة الإعداد والمراجعة والاستخدام، إن التطبيق السليم للحكومة يؤدي إلى دعم مقومات الإفصاح وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة فرص التمويل،

ممارسة مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر موزعة في مجموعة من القوانين المتعلقة أساسا بقطاع أعمال الشركات، التزام الشركات المعنية بالدراسة بمبادئ الحكومة، وممارسة الحكومة في الشركات المعنية بالدراسة تتراوح بين (83% و 88%).

دراسة يحياوي محمد وفواكرش زينب (2014) بعنوان: "اتخاذ القرارات الإدارية بالأكاديمية الرياضية ودوره في رفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف"، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية اتخاذ القرار الإداري في الأكاديمية الرياضية ودوره في رفع مستوى الرياضيين، حيث أجريت الدراسة على عينة قدرها 10 مسربين تم تعينهم في كرة القدم (النادي الرياضي جمعية أولبي المسيلة)، وباستخدام الباحث في دراسته الاستبيان، اتضح أنه مناسب للدراسة، أما الأدوات المستعملة في الدراسة فقد تم استعمال الاستبيان وهو أداة الحصول على المعلومات والحقائق والوسائل الإحصائية. نتائج هذه الدراسة أظهرت أن: عملية اتخاذ القرار بالمشاركة والتشاور بين المسربين تسهم في اتخاذ قرار رياضي بالبدائل، له دور في رفع مستوى لاعبي كرة القدم وتعزيز روح المسؤولية والبطولة ويسهم في رفع قيمة النادي على الصعيد المحلي، اتخاذ القرار الإداري والرياضي يعتبر عنصر مهم وقوى وفعال من شأنه أن يساعد النادي على تخطي الصعاب وتوفير الحلول الممكنة لرفع مستوى لاعبي كرة القدم في ظل الاحتراف الرياضي.

ومما سبق تظهر إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

- هل لتطبيق مبادئ الحكومة أثر على تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم؟

ويندرج عن الإشكالية تساؤلات فرعية نوردها فيما يلي:

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحكومة في جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة؟

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحكومة في تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة؟

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحكومة في تحديد الخيارات وتقديرها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: لتطبيق مبادئ الحكومة أثر ذو مستوى متوسط في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.

الفرضيات الجزئية:

- يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.
- يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.
- يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحديد الخيارات وتقديرها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

وتتمثل أهمية الدراسة في:

- توضيح مفهوم وأهمية تطبيق مبادئ الحكومة ودورها في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.
- توضيح مفهوم وأهمية اتخاذ القرار ودوره في تحسين تسيير الأندية الرياضية.
- توضيح العلاقة بين تطبيق مبادئ الحكومة وتحسين اتخاذ القرار بالأندية الرياضية.

أما بخصوص أهداف الدراسة فتتمثل في:

- توضيح دور تطبيق مبادئ الحكومة في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.
- تبيان أثر تطبيق مبادئ الحكومة في جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

- تبيان أثر تطبيق مبادئ الحكومة في تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.
- تبيان أثر تطبيق مبادئ الحكومة في تحديد الخيارات وتقديرها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

الجانب التطبيقي:

#### 1- الطرق المنهجية المتبعة:

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من وصف وتحليل الجوانب النظرية للموضوع بغرض التعرف على دور نظم إدارة الجودة في تحقيق الحكومة بالمؤسسات الرياضية.

أداة البحث: بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى منهج البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، نجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث تمثل في: الاستبيان الذي صمم اعتماداً على الدراسات السابقة، وقد تكون الاستبيان من محورين (محور خاص بنظام إدارة الجودة، ومحور خاص بالحكومة)، وقد تمت معالجة هذه البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS النسخة 26.

تم الاعتماد في دراستنا على مقياس "ليكار特 الخماسي" وهو مقياس فنوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من الاستبيان، وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها إحصائياً وفقاً ما يبينه الجدول التالي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	مستوى الموافقة
1	2	3	4	5	درجة الموافقة
جدول رقم 01: مقياس ليكار特 الخماسي					

صدق وثبات الاستبيان: تم التأكيد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصّل إليها:

معامل ألفا كرونباخ	المعاور
0.80	المحور الأول
0.77	المحور الثاني
جدول رقم 02: معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعاور الاستبيان	

يتضح من خلال الجدول رقم 02: أن قيم معامل ألفا كرونباخ انحصرت بين (0.77) كأدنى قيمة، و(0.80) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتّع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيتها للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع: مسييري أندية الرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة والبالغ عددهم بنـ 288 مسيراً.  
العينة: شملت العينة 48 مسيراً، وتمثل نسبة 16,6% من مجتمع الدراسة.

#### مجالات الدراسة:

المجال المكاني: الأندية ( محل الدراسة) التابعة للرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة تنتهي إلى الولايات التالية: ولاية تبسة، ولاية سوق أهراس، ولاية قالمة، ولاية عنابة.

المجال الزمان: [2024/12/01 - 2024/12/26].

## 2- عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

### تحليل ومناقشة الفرضيات:

تحليل ومناقشة الفرضية الأولى: " يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة ".

إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

H1: يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	جمع المعلومات في الأندية	
معنوي	0.00	6.08	0.00	12.34	0.56 R Squar 074, R	تطبيق مبادئ الحكومة

جدول رقم 03: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لجمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة

من خلال الجدول رقم 03 أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحكومة على جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة بلغت (0.74) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما زادت درجات تطبيق مبادئ الحكومة كلما ارتفعت معها درجات جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية، في حين بلغت قيمة R (0.56) أي أن تطبيق مبادئ الحكومة تفسر حوالي 72 بالمئة من التباين في جمع المعلومات بالأندية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (12.34) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 6.08 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بـ: يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة. فجمع المعلومات واستخدام أكبر قدر من البيانات هي وظيفة أساسية تقوم بها إدارات الأندية الرياضية حيث تسعى من خلالها إلى تنظيم عملياتها وإدارة مواردها من أجل تحقيق أهدافها، وهذا ما يتفق مع دراسة الحالدي نورا (2018) والتي توصلت إلى أن استخدام البيانات الضخمة يدعم القرارات الاستراتيجية ويزيد من القدرة على التنبؤ بالمخاطر، كما أن المؤسسات التي تعتمد على البيانات الضخمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة.

**تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:** " يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

H1: يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	تحليل المعلومات في الأندية	تطبيقات مبادئ الحكومة
معنوي	0.00	7.54	0.00	14.25	0.68 R Squar 0.82 R	

جدول رقم 04: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحليل المعلومات في الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحكومة وتحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة بلغت (0.82) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما زادت درجات تطبيق مبادئ الحكومة كلما ارتفعت معها درجات تحليل المعلومات لدى الأندية، في حين بلغت قيمة R Squar (0.68) أي أن تطبيق مبادئ الحكومة تفسر حوالي 68 بالمئة من التباين في تحليل المعلومات، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (14.25) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.54 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بنـ: يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة. ولذلك يجب التركيز على تحليل المعلومات والبيانات المجمعة بدقة وهذا ما يتفق مع دراسة العبدلي محمد (2021) والذي يرى بأنـ نقص المعلومات أو ضعف تحليلها يؤدي إلى قرارات غير فعالة. كما أكد على ضرورة تدريب وتكوين الكوادر الإدارية على الطرق الأمثل لجمع وتحليل المعلومات حيث يعزز ذلك من

جودة القرارات، لذلك يجب مراعاة هذا الجانب من أجل تحسين اتخاذ القرار بالأندية الرياضية الجزائرية.

**تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:** " يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحديد الخيارات وتقييمها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: لا يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحديد الخيارات وتقييمها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

H1: يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحديد الخيارات وتقييمها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	تحديد الخيارات وتقييمها في الأندية	
معنوي	0.00	3.75	0.00	17.23	0.27 R Squar 0.52 R	تطبيق مبادئ الحكومة

جدول رقم 05: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحديد الخيارات وتقييمها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحكومة وتحديد الخيارات وتقييمها بلغت (0.52) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما زادت درجة تطبيق مبادئ الحكومة كلما ارتفعت معها درجات تحديد الخيارات وتقييمها، في حين بلغت قيمة R Squar (0.27) أي أن تطبيق مبادئ الحكومة تفسر حوالي 27.2 % من التباين في تحديد الخيارات وتقييمها، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (17.23) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت (3.75) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بنـ: يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحديد الخيارات وتقييمها لدى الأندية

الرياضية بالرابطة الجبوية لكرة القدم عنابة. ومن أجل تعزيز مستوى تحديد الخيارات وتقييمها بالأندية يجب التركيز على التطبيق الأمثل لمبادئ الحكومة من طرف إدارات الأندية من خلال الإفصاح والشفافية في جمع المعلومات التي من خلالها يتم تحديد الخيارات وتقييمها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يتفق مع دراسة ضويفي حمزة (2014) والذي توصل إلى أنّ تطبيق مبادئ الحكومة بالمؤسسات يتم من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات حوكمة داخلية تم من خلال مجلس الإدارة ولجنة التدقيق الداخلي ومن بين هذه الآليات العمل على زيادة معدل الإفصاح والشفافية عن المعلومات الواردة في التقارير.

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	اتخاذ القرار	

**تحليل ومناقشة الفرضية العامة:** "لتطبيق مبادئ الحكومة أثر ذو مستوى متوسط على تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم".

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

**H0:** لا يوجد أثر ذو مستوى متوسط لتطبيق مبادئ الحكومة في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.

**H1:** يوجد أثر ذو مستوى متوسط لتطبيق مبادئ الحكومة في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.

معنوي	0.00	7.56	0.00	62.03	0.52 R Square 0.72 R	تطبيق مبادئ الحكومة
جدول رقم 06: يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم.						

من خلال الجدول رقم (6) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحكومة واتخاذ القرار بلغت (0.72) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجة إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفعت معها درجة مبادئ الحكومة، في حين بلغت قيمة R Squar (0.52) أي أن تطبيق مبادئ الحكومة تفسر حوالي 52 بالمائة من التباين في اتخاذ القرار، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (62.03) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.56 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بنـ يوجد أثر ذو مستوى متوسط لتطبيق مبادئ الحكومة في تحسين اتخاذ القرار في الأندية الرياضية الجزائرية لكرة القدم. فاتخاذ القرار السليم والعادل في الأندية الرياضية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق مبادئ الحكومة وهذا بسبب دورها الكبير في ضمان وجود معلومات واضحة ودقيقة تساهم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يتفق مع دراسة بن حسين والجابري (2020) والتي توصلت إلى أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحكومة الجيدة تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة، حيث تساهم الحكومة في تقليل المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف. كما أنـ المشاركة الفعالة لأصحاب المصالح تساهم في اتخاذ قرارات صائبة بناءً على آرائهم واحتياجاتهم.

### 3- الاستنتاجات والاقتراحات:

بعد قيامنا بهذه الدراسة والتي تطرقنا من خلالها إلى دور تطبيق مبادئ الحكومة في تحسين اتخاذ القرار بالأندية الرياضية (دراسة ميدانية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة) قد تم استنتاج ما يلي:

- يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على جمع المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.
- يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحليل المعلومات لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.
- يؤثر تطبيق مبادئ الحكومة على تحديد الخيارات وتقييمها لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.
- لتطبيق مبادئ الحكومة أثر ذو مستوى متوسط في تحسين اتخاذ القرار لدى الأندية الرياضية بالرابطة الجهوية لكرة القدم عنابة.

#### الاقتراحات والتوصيات:

- توفير كل الوسائل والإمكانات المادية والبشرية لتطبيق مبادئ الحكومة لرفع قدرة الأندية على التميز ومواجهة التحديات الراهنة.
- تنظيم ملتقيات ودورات للتعريف بمفهوم الحكومة وأهميتها في اتخاذ القرار خصوصاً في الميدان الرياضي.
- تفعيل نظام الرقابة واعتماد الإفصاح والشفافية في كل التعاملات والمناصب على الجميع دون استثناء.
- ضرورة خلق آلية واضحة للمساءلة على المستوى الإداري وضرورة توفير أنظمة محاربة أشكال الفساد مع تشكيل هيئة للمساءلة في الرابطات الجهوية.
- تحسين نظام جمع وتحليل البيانات وهذا من خلال تطوير أنظمة جمع وتحليل البيانات باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- تعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار من خلال زيادة الشفافية ونشر تقارير دورية، وتعزيز مشاركة الأطراف المعنية.
- إرساء نظام تقييم مستمر للقرارات المتتخذة ووضع آلية لتقييم القرارات بشكل دوري وتحليل نتائجها.

قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة.

1. أوصيف لخضر، أطروحة دكتورا بعنوان: نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحكومة الشركات دراسة عينة لشركات مساهمة - SPA - ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
2. بورزامة رابح، اتخاذ القرار لدى مسؤولي الاتحاديات الرياضية وانعكاساته على مستقبل الحركة الرياضية في الجزائر في ظل تحديات العولمة، 2012، جامعة الشلف، مجلة التحدي، عدد: 05، أم البواني، الجزائر
3. الموقع الإلكتروني لوزارة الشباب والرياضة الجزائرية، تمت زيارته بتاريخ: 2024/12/10
4. عبد الله الغانم، إدارة التميز المؤسسي، مدونة وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2021.
5. Alamgir, M. corporate governance: A Risk perspective, paper presented to: corporate governance and reform: paving the way to financial stability and development, a conference by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007.
6. Chandler, M., Williams, R., & Roberts, L. (2022). Strategic Decision Making in Sports Organizations: A Data-Driven Approach. Routledge.
7. Johnson, P. (2021). Sports Management and Decision Making: Theory and Practice. Springer.