وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
معهد التربية البدنية والرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)

الشعبة :إدارة وتسيير رياضي
التخصص : الرياضة والإدارة من الأخلاق الى الممارسة.

العنوان

درجة التزام الشركات الرياضية ذات الأسهم بمبادئ الحوكمة مواكبة لمتطلبات الاحتراف الرياضي في الجزائر

من إعداد
أوصيف نور الهدى

المناقشة بتاريخ 13./07 /2021 من طرف اللجنة المكونة من:

نحاوة لونيس	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	رئيسا
معمر بنور	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مشرفا ومقررا
بورزامة جمال	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مناقشا
أوس عبد العزيز	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	مناقشا
بوبكر الصادق	جامعة محمد بوقرة بومرداس	مناقشا
قاضي بجاوي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
الطور الثالث (ل.م.د)

الشعبة :ادارة وتسيير رياضي

التخصص : الرياضة والإدارة من الأخلاق الى الممارسة.

العنوان

درجة التزام الشركات الرياضية ذات الأسهم بمبادئ الحوكمة مواكبة لمتطلبات الاحتراف الرياضي في الجزائر

من إعـداد

أوصيف نور الهدى

المناقشة بتاريخ 2021/07/13 من طرف اللجنة المكونة من:

نحاوة لونيس	**جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف**	**رئيسا**
معمر بنور	**جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف**	**مشرفا ومقررا**
بورزامة جمال	**جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف**	**مناقشا**
أوس عبد العزيز	**جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف**	**مناقشا**
بوبكر الصادق	**جامعة محمد بوقرة بومرداس**	**مناقشا**
قاضي بجاوي	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مناقشا**

السنة الجامعية: 2021/2020

قال الله تعالى : "فتبسم ضاحكًا من قولهَا وقَال ربّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِين"

سورة النمل الأية 19

بادئ ذي بدء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أبواي اللذان كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ،

كما يسعدني أن أتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف

* معمر بنور* الذي لم يبخل علي بنصائحه التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا البحث و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة دون نسيان أساتذة معهد البدنية والرياضية وكل موظفي المعهد من اداريين وعمال و طلبة .

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة التزام الشركات الرياضية ذات الأسهم بمبادئ الحوكمة مواكبة لمتطلبات الاحتراف الرياضي في الجزائر وذلك بالنسبة لنوادي الرابطة المحترفة لكرة القدم موبيليس، حيث بلغ مجموع النوادي (11) ناديا بواقع (40) عضوا من أعضاء مجالس الإدارة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في طابعه التقويمي، كما قمنا بتصميم استبيان يتضمن مبادئ الحوكمة وبعد التحقق من صلاحيته (الثبات، الصدق) تم تطبيقه على عينة الدراسة وبعد المعالجات الإحصائية اللازمة عن طريق برنامج (SPSSv25) توصلنا الى :

- مستوى التزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة مرتفع.
- مستوى الالتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- مستوى التزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة مرتفع.
- مستوى الالتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع.
- مستوى الالتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع.
- مستوى الالتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح لدى الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- تصدر كل من مبدأ ضمان حقوق المساهمين ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ترتيب المبادئ.

الكلمات المفتاحية: الالتزام بمبادئ الحوكمة، الشركات الرياضية ذات الأسهم، الاحتراف الرياضي.

Abstract:

The current study aimed to identify the commitment degree to the principles of governance at sports companies with shares in keeping with the requirements of sports professionalism in Algeria, for professional league football clubs Mobilis , with the total of (40) board members in (11) clubs, to achieve the study objectives we relied on the descriptive approach in its evaluating nature, we also designed a questionnaire containing governance principles, and after verifying its viability (consistency, validity) we applied it on the study sample, after the necessary statistical treatments through the program (SPSSv25), The following results have been reached:

• The commitment level to apply the principles of governance by sports companies with shares is high.

• The commitment level to the principle of ensuring an effective governance framework by sports companies with shares is high.

• The commitment level to apply the principle of Board responsibilities of sports companies with shares is high.

• The commitment level to apply the principle of guaranteeing the shareholders' rights of sports companies with shares is high.

• The commitment level to apply the principle of disclosure and transparency in sports companies with shares is high.

• The commitment level to apply the principle of protecting the stakeholders rights in sports companies with shares is high.

• Both the principle of ensuring shareholders' rights and the principle of Board of Directors responsibilities were on the top of the principles ranking.

Keywords: commitment to governance principles, sports companies with shares, sports professionalism.

Résumé :

La présente étude vise à identifier le degré de conformité aux principes de gouvernance par les entreprises sportives par actions pour être conformes aux exigences du professionnalisme sportif en Algérie, pour les clubs de football de ligue professionnelle Mobilis, au total de (11) clubs à raison de (40) membres du conseil d'administration. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive dans son aspect évaluatif, nous avons également conçu un questionnaire contenant des principes de gouvernance. Après vérification de sa validité (stabilité, fiabilité) nous l'avons appliqué sur l'échantillon d'étude. Après traitements statistiques nécessaires via le programme (SPSSv25), les résultats suivants ont été atteints:

- Le niveau d'engagement d’application des principes de gouvernance dans les entreprises sportives par actions est élevé.
- Le niveau d'engagement d’application du principe d'assurance d’un cadre de gouvernance efficace par les entreprises sportives par actions est élevé.
- Le niveau d'engagement d’application du principe des responsabilités du conseil d'administration par les entreprises sportives par actions est élevé.
- Le niveau d'engagement d’application du principe de garantie des droits des actionnaires aux entreprises sportives par actions est élevé.
- Le niveau d'engagement d’application du principe de divulgation et de transparence dans les entreprises sportives par actions est élevé.
- Le niveau d'engagement d’application du principe de protection des droits des parties prenantes dans les entreprises sportives par actions est élevé.
- Le principe de garantie des droits des actionnaires et le principe des responsabilités du conseil d'administration figuraient en tête du classement des principes.

Mots clés: engagement aux principes de gouvernance, entreprises sportives par actions, professionnalisme sportif.

المحتويات

أولا: فهرس الموضوعات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	شكر وعرفان	
	ملخص الدراسة	
	فهرس الموضوعات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
	مقدمة	أ
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.	الإشكالية	6
2.	فرضيات الدراسة	8
3.	أهداف الدراسة	9
4.	أهمية الدراسة	10
5.	المصطلحات والمفاهيم	10
6.	الدراسات السابقة	16
	الفصل الثاني: الحوكمة ومبادئها	
	تمهيد	27
	أولا/حوكمة الشركات	28
	1- ماهية الحوكمة	28
	1-1 ظهور الحوكمة	28
	1-2 مراحل تطور مفهوم حوكمة الشركات	30
	1-3 مفهوم الحوكمة	31
	2- نظريات حوكمة الشركات	32
	3- أهمية حوكمة الشركات	36
	3-1 اهمية الحوكمة في محاربة الفساد المالي والاداري	36
	3-2 اهمية الحوكمة في تدعيم وجذ الاستثمارات	38
	3-3 اهمية الحوكمة بالنسبة لحملة الأسهم	40

3-4 أهمية الحوكمة في الحد من مشكلة تضارب المصالح	41
4- أهداف الحوكمة	41
5- الأطراف المشاركة في الحوكمة	42
6- حوكمة الشركات في الجزائر ومقوماتها	43
6-1 حوكمة الشركات في الجزائر	43
6-2 مقومات حوكمة الشركات	46
6-3 ضوابط الحوكمة	47
2-3-1 ظوابط خارجية	47
2-3-2 ظوابط داخلية	47
6-4 الاطار التشريعي لحوكمة الشركات	47
6-4-1 حقوق الملكية والعلاقات مع أصحاب المصالح	48
6-4-2 اجراءات الخوصصة نظم الضريبة والجباية، القضائية ومحاسبة شفافة	48
6-5 الرقابة لحوكمة الشركات	50
ثانيا/ مبادئ حوكمة الشركات	52
1. نشأة وتطور المعايير الدولية لتطبيق الحوكمة	52
2. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	53
2-1 مبدء ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	54
2-2 مبدء ضمان حقوق المساهمين	56
2-3 مبدء حماية حقوق أصحاب المصالح	60
2-4 مبدء الإفصاح والشفافية	64
2-5 مبدء مسؤوليات مجلس الادارة	71
ثالثا/ الحوكمة في الإدارة الرياضية	75
1- الحاجة الى تطبيق الحوكمة في الشركات الرياضية	76
2- نماذج عن تطبيق الحوكمة في بعض الأندية المحترفة	78
2-1 ممارسة الحوكمة الرياضية بإدارة نادي ريال مدريد	79
2-2 ممارسة الحوكمة بنادي مانشستر يونايتد	81
خلاصة	82

الفصل الثالث: شركات المساهمة الرياضية والاحتراف الرياضي	
تمهيد	84
أولا/ الشركات الرياضية	85
1- مفهوم الشركة الرياضية	85
2- خصائص الشركات الرياضية	86
3- أنواع الشركات الرياضية	87
4- الأسباب العامة لانشاء شركة رياضة	88
5- شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف ناد هاو	89
6- التحديات التي تواجه الشركات الرياضية الحديثة	90
ثانيا- الشركة الرياضية ذات الأسهم	90
1- تعريف الشركة الرياضية ذات الأسهم	91
2- خصائص الشركة الرياضية ذات الأسهم	92
3- طرق تأسيس الشركة الرياضية ذات الأسهم	95
3-1 التأسيس المتتابع للشركة	95
3-2 التأسيس الفوري للشركة	96
4- أهمية الشركة الرياضية ذات الأسهم	97
5- إدارة الشركة الرياضية ذات الأسهم وتسييرها	98
5-1 شركة ذات أسهم بمجلس ادارة	98
5-2 شركة رياضية بمجلس مديرين ومجلس مراقبة	100
5-3 جمعية المساهمين	103
5-4 محافظ الحسابات	103
6- متطلبات التسيير الناجح للشركة	103
7-انقضاء الشركة الرياضية ذات الاسهم	108
ثالثا الاحتراف الرياضي	110
1- مفهوم الاحتراف الرياضي	110
2-أسباب الاحتراف الرياضي	111
3-العناصر المكونة للاحتراف الرياضي	111
4-نظام الاحتراف في كرة القدم	113
5-الاحتراف الرياضي في الجزائر	113
6-شروط الممارسة الرياضية الاحترافية في الجزائر	114

7- الاطار القانوني للحتراف الرياضي بالجزائر	115
خلاصة	120
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
تمهيد	123
1. الدراسة الاستطلاعية	124
2. الدراسة الأساسية	125
2-1-مجالات الدراسة	125
2-2 مجتمع وعينة الدراسة	126
2-3 المنهج المستخدم	128
2-4 أدوات جمع البيانات	129
2-5 ثبات وصدق أداة الدراسة	131
2-6 الأساليب الاحصائية	138
الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
أولا/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات	140
ثانيا/ النتائج الوصفية للمقياس	141
ثالثا/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة	151
1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة	151
2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى	154
3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية	157
4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة	161
5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة	164
6- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة	167
7- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة	170
الاستنتاج العام	174
اقتراحات	175
قائمة المصادر والمراجع	178
الملاحق	189

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح مساهمة قواعد الحوكمة للحقوق الأولية للمساهمين	59
2	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة	127
3	يوضح أبعاد استمارة الاستبيان	129
4	يوضح عبارات الاستبيان قبل وبعد التحكيم	130
5	يوضح ثبات إستبيان مبادئ الحوكمة عن طريق ألفا كرونباخ	132
6	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور وجود اطار فعال لحوكمة الشركات مع درجته الكلية	133
7	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مسؤوليات مجلس الادارة مع درجته الكلية	134
8	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور حماية حقوق المساهمين مع درجته الكلية	135
9	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الافصاح والشفافية مع درجته الكلية	136
10	يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور حماية حقوق أصحاب المصالح مع درجته الكلية	137
11	يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور إستبيان مبادئ الحوكمة مع درجته الكلية	138
12	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	140
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	141
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	143
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث	145
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع	147
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس	149
18	إختبار كا^2 للكشف عن مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة	151
19	إختبار كا^2 للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة	154
20	إختبار كا^2 للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة	157
21	إختبار كا^2 للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين	161
22	إختبار كا^2 للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية	164
23	إختبار كا^2 للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح	167
24	إختبار فريدمان لترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الإلتزام بتطبيقها	170
25	يوضح إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب مبادئ الحوكمة	172

فهرس الأشكال:

الرّقم	عنوان الشّكل	الصفحة
1	يوضح أهداف الحوكمة	41
2	يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات	42
3	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة	127
4	يوضح ترتيب عبارات المحور الاول حسب متوسطاتها الحسابية	142
5	يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية	144
6	يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية	146
7	يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية	148
8	يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية	150
9	أعمدة بيانية توضح ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الإلتزام بتطبيقها	171

مقدمـــة

مقدمة:

برزت مسألة الحكم الراشد أو ما يعرف بالحوكمة في السنوات الأخيرة على الصعيد الدولي كآلية وأسلوب عملي في ممارسات الإدارة والتسيير تحقيق أهداف الشركات وضمان التنمية المستدامة في ظل تداعيات العولمة والاندماج العالمي، وما نتج عنه من تحول كثير الدول الى 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 أعزاها الكثير من الباحثين الاقتصاديين الى الفساد الإداري والمحاسبي الناتج عن ضعف اليات الرقابة على الانشطة المالية وسو تصرف المديرين، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة ،الأمر الذي استدعى وضع نصوص تنظيمية تكفل الاستخدام الامثل للسلطة الإدارية وتأسيس إدارة رشيدة مبنية على الوضوح والشفافية، للمساهمة في حماية الواقع الاقتصادي من الإفلاس والانهيار، وتضمن 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 وتضمن كفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل، وعلى رأس هذه الهيئات صندوق النقد والبنك الدوليين و منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (**OECD**) التي أصدرت مبادئ لحوكمة الشركات "اعتبرت المستند الأول من نوعه في العالم وشكلت مرجعا دوليا اعتمدته لاحقا جهات عديدة في صياغة مبادئ خاصة بها تضمنت الوثيقة خمسة مبادئ تمثلت في وضع اطار فعال للحوكمة داخل الشركة، حفظ حقوق جميع المساهمين، مسؤوليات مجلس الادارة، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة واخيرا الشفافية والافصاح" (**أوصيف،2017،ص82**)

تهدف هذه المبادئ الى تنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسة ذات الصلة بالشركة (مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح....) بحيث تحدد مسؤوليات وحقوق كل طرف، كما تشير الى "الممارسات التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها، والمعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمساهمين والمستثمرين وكذا الحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين، تتضمن أيضا الموضوعات الخاصة بقوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية وكيفية القيد في البورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة في البورصات، وكذا قوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم ملائمة المالية" **(عبد الشهيد، 2001 ص06)**

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 الحوكمة اتجاها حتميا، وشرطا أساسيا لقبول عضوية الدول في مختلف المنظمات الاقتصادية والمالية العالمية.

هذا ما جعل الجزائر كغيرها من الدول تنخرط في هذا المسعى، فباشرت جملة من الاصلاحات المؤسسية لمواكبة التوجهات العالمية رغبة منها في إرساء مبادئ فعالة تعمل على ترسيخ 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 لتسيير المؤسسات المتعارف عليها دوليا، بالاستناد الى مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مع مراعاة خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

فبعد تبني الحوكمة في الشركات الاقتصادية الجزائرية أصبح اعتماده في المؤسسات الرياضية أمرا ضروريا، خاصة بعد عولمة الرياضة وما نتج عنها من الزامية النوادي الرياضية بالتحول من الهواية الى الاحترافية، بذلك أصبحت النوادي الرياضية تسيير وفق

متطلبات ومعايير اقتصادية تجارية، تتطلب ميكانيزمات وآليات تساهم في تطويرها وبلوغ الأهداف المرجوة والمساهمة في التنمية بشكل عام، الا 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، الامر الذي حتم على الشركات والمنظمات الرياضية الى السعي وراء تطبيق مبادئ الحكم الراشد لتسهيل عملية الرقابة والاشراف على اداءها لاستقطاب رؤوس الأموال وجعلها أكثر شفافية أمام من لهم مصلحة في الرياضة ومن ثمة تحقيق أهدافها.

تم التطرق لهذه الدراسة بغية الكشف عن مدى التزام الشركات الرياضية الجزائرية ذات الأسهم المتمثلة في النوادي المحترفة الأولى والثانية لكرة القدم، بتطبيق مبادئ الحوكمة ضمن ممارسات الادارة المعتمدة في تسيير هذه النوادي في ظل المتغيرات المالية والاقتصادية الحاصلة بما يتناسب مع تلبية احتياجات السوق الرياضية ومتطلبات المجتمع، حيث تمت معالجة هذا الموضوع من جانبين:

الجانب النظري: والذي احتوى ثلاثة فصول:

الفصل الأول والمتمثل في الإطار العام للدراسة والذي تناولنا فيه الإطار العام للدراسة حيث استعرضنا فيه الإشكالية، الفرضيات اضافة الى أهداف الدراسة وأهميتها، وكذا المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني والذي تطرقنا من خلاله إلى الحوكمة ومبادئها .

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للتعريف بشركات المساهمة الرياضية وكل ما يتعلق بها.

الجانب التطبيقي: تضمن فصلين:

الفصل الرابع: خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الخامس: قمنا من خلاله بعرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-الاشكالية

2-فرضيات الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-أهمية الدراسة

5-المصطلحات والمفاهيم

6-الدراسات السابقة

1. الاشكالية:

أفرزت العولمة انفتاحا اقتصاديا وتطورا تكنولوجيا سمح بازدياد الوعي بمدى تأثير نشاط الشركات على اقتصاديات الدول وقرارات الحكومات والمستثمرين وأسواق المال والجمعيات والمنظمات والهيئات...الخ، وبسبب الأزمات والفضائح المالية وحالات الافلاس المتتالية التي عرفتها عديد الشركات الكبرى في العالم، ظهرت حاجة الشركات والمنظمات الى اعتماد اليات تتصدى بها لمثل هذه التحديات.

ومن ابرز ما اعتمدت عليه الشركات والمنظمات الحديثة على اختلاف اختصاصاتها في التصدي لهذه التحديات نجد الحوكمة، اذ اعتبرت كآلية عمل جديدة ترتكز على جملة من المبادئ، من شأنها أن تنظم العلاقة بين المساهمين ومجلس الادارة والادارة التنفيذية وأصحاب المصلحة بهدف محاربة الفساد الاداري من خلال قواعد وأسس تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، وضمان الرقابة على الأداء المالي، تحديد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات لتفادي تعارض المصالح والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بغية حماية حقوق الجميع، وبالتالي تحقيق الانصاف والمساءلة والشفافية والمسؤولية.

فالحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وبالتالي بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها وموردیها و دائنيها و غيرهم، فهي تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. **(ياقوتة، 2006، صفحة 02)**

القطاع الرياضي ليس بمعزل عن تداعيات العولمة التي غيرت من رؤية المنظمة الرياضية باتخاذها التوجه الاقتصادي التجاري، ودخولها عالم الاحتراف الذي انجرت عنه أفكار وممارسات على رأسها تحول النوادي الرياضية من جمعيات ذات طابع خدماتي إلى شركات ذات طابع تجاري تسعى الى تحقيق أرباح مادية شأنها شأن الشركات التجارية الاخرى، غير أن هذه الشركات الرياضية تعاني من حالات الفساد الإداري والمالي حتى

أصبحت تمثل بؤرة للفساد غابت فيها اليات رشيدة تتحكم في ادارتها، الأمر الذي استدعى تطبيق مبادئ الحوكمة في الادارة الرياضية بما يتناسب مع ملامح الدور الجديد الذي تلعبه النوادي الرياضية المحترفة، حيث تبين في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية حقوق المساهمين الذي يضمن تشجيعهم على الاستثمار في بورصة اللاعبين أو غيرها من المجالات دون تخوف، أو من خلال مبدأ الافصاح عن المعلومات في الساحة الكروية الذي يعتبر عاملا مهما في تخفيض رأس مال الشركة وضمان استمراريتها بما يضمن تنشيط السوق الكروي الرياضي من جهة، والوصول للسعر الحقيقي لأسهم الشركة من جهة أخرى ومن ثمة تفعيل كفاءة السوق الرياضية.

ولأن نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق أهدافها لا يقف فقط عند اصدارها انما يعتمد على جدية التطبيق ونفاذ أثارها جاءت هذه الدراسة للبحث في درجة التزام الشركات الرياضية ذات الأسهم ممثلة بالنوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بمبادئ الحوكمة مواكبة للاحتراف الرياضي .

- **التساؤل العام :**

ما مستوى التزام الشركات الرياضية ذات الأسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة ؟

- **التساؤلات الجزئية :**

- ما مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم؟
- ما مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم؟

- ما مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم؟
- ما مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم؟
- ما مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم؟
- هل هناك إختلاف في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب مستوى الالتزام بتطبيقها من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم؟

2. فرضيات الدراسة:

- **الفرضية العامة:**

- مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة متوسط.

- **الفرضيات الجزئية :**

- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم متوسط.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط.

- هناك إختلاف في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الالتزام بتطبيقها من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم.

3. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على الإشكال المطروح والمتمثل إبراز التزام شركات كرة القدم (الأندية الرياضية المحترفة) بمبادئ حوكمة الشركات، وإلى جانب هذا الهدف الرئيس، فإنه توجد مجموعة من الأهداف الجزئية التي سنحاول تحقيقها ومن جملتها:

- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم
- معرفة ما اذا كانت هناك إختلاف في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب مستوى الالتزام بتطبيقها من طرف الشركات الرياضية

4. أهمية الدراسة:

نميز بين الأهمية العلمية والعملية لموضوع حوكمة الشركات بوجه عام و الرياضية بوجه خاص، فالأهمية العلمية تكمن في أن الحوكمة بممارساتها الحديثة عموما ظهرت في السنوات القليلة الماضية لكنها أخذت الكثير من وقت واهتمام المنظمات والهيئات الدولية.

كذلك من الناحية الأكاديمية أحدث موضوع الحوكمة ثورة كبيرة من خلال التطور المستمر في نظرياته و تطبيقاته، إلى درجة تبنيه من طرف أكبر الهيئات العالمية من جهة، ومن جهة أخرى ربط الحوكمة بعديد المجالات الأخرى كالتنمية المستدامة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، مالية المؤسسة ومحاسبة، تسيير الموارد البشرية، التنظيم، التسويق والرياضة، فموضوع الحوكمة أصبح الشغل الشاغل للمسيرين و الباحثين على حد سواء.

أما ما يتصل بالأهمية العملية، فإن المسؤولية الملقاة على عاتق الشركات الرياضية الجزائرية في تنشيط الاقتصاد و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ...، يجعل من الضرورة العمل على تبني أساليب علمية في تسيير هذه الشركات، و بمبادئ معترف بفعاليتها تحكم نشاطاتها و تعيد لها الثقة، وتقلل من أسباب عزوف المستثمرين الأجانب عن الاستثمار في الجزائر، خاصة مع المشاكل العديدة التي تتخبط فيها النوادي الرياضية المحترفة.

ذلك بالاضافة الى التحول الذي يفرزه البحث في أبعاد دراسة الموضوع، من خلال الانتقال من دراسة الماهية النظرية (المفاهيم، الأهداف،...) و التي كثرت الدراسات بشأنها إلى الجانب العملي له، ما يتيح فرصة تشكيل حقل جديد للدراسات بشأن الموضوع.

5. المصطلحات والمفاهيم:

1- الحوكمة:

1-1 التعريف اللغوي: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة العربية، ومن ثمة فان حوكمة الشركات على وزن (فوعلة) تكون أقرب للمصطلح الانجليزي حيث تنطوي على معاني منها:(**أبو العنين، 2013، ص617)**

المنْع : فيقال حكمتُ فلانا، أي منعته.

القَضَاء : حيث يطلق على الحكْم، ومنه قوله تعالى: ﴿ و أن احكم بينهم بما أنزل الله ...﴾ (المائدة 48) أي اقض بينهم بحكم الله، والحكام هم القضاة، ومنه قوله تعالى: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بينكم، بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا الى الحكام ... ﴾ (البقرة، 188)، أي إلى القضاة.

-**الحُكم** : وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم بالسلوك.

- **الاحتكام** : وما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

-**التَحاُكم** :طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الادارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

وتجدر الإشارة الى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية منهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الامريكية بالقاهرة.

2-1 التعريف الاصطلاحي

لقد كان للتحديد الدقيق لمصطلح (Corporate governance) في اللغة العربية أثر إيجابي على تقبل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لهذا المفهوم، لأن الضبابية اللغوية لهذا الأخير و إعطائه أكثر من معنى يؤدي إلى اختلاف التفسير والفهم، وأكبر مثال على ذلك هو الخلط الذي ساد في وقت ما بين الحوكمة و الحكومة، حيث استخدم الأول كمرادف للثاني لدى البعض الشيء الذي ربما ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوطة **(الكابد،2003،ص07)** نتيجة لما تعنيه كلمة الحكومة، خاصة في الدول التي تعاني من انتشار الممارسات اللاأخلاقية.

عرف شارو Charreaux الحوكمة على أنها مجموعة القواعد والممارسات التي تشرع سلطة المدراء وهي بذلك مقاربة تعطي الحوكمة أهمية قصوى لتركيبة مجلس الادارة والمساهمين ولأنظمة التحفيز في ضبط سلطة المدراء.(**تقي الدين،2017، ص10)**

عرف البنك وصندوق النقد الدوليين الحوكمة بأنها: الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين و القواعد التي تؤدي إلى الشفافية ".

أما منظمة التمويل الدولية فأكدت على أن حوكمة المؤسسات هي: "مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية، وعمليات التحكم وتوجيه الشركات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة ،المساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين".**(ألكسندر ،2007، ص09)**

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعرف الحوكمة على أنها:"مجموعة القواعد و الممارسات التي تسمح للمؤسسة بالقضاء على مشاكل التحفيز والحصول على المعلومات الناتجين عن فصل الملكية عن التسيير **(بريش،2006،ص03)** و هو تعريف يختلف عن ما قدمه GERRARD CHARREAUX" أحد الباحثين الرواد في مجال حوكمة المؤسسات،

الذي اعتبر الأخيرة بأنها: " مجموعة الميكانزمات التنظيمية التي تسمح بالحد من سلطة المسيرين".**(السعيدي،2005، ص12)**

أما PATER فقدم تعريفا للحوكمة على أنها: " مجموعة القواعد التنظيمية و الرقابية التي تنظم و توجه حياة المؤسسة"، و هو تعريف شامل لأنه لم يحصر المشاكل بين فئة محددة فقط (أزمة الوكالة).**(Jacques, 2005, p14)**

1-3 التعريف الاجرائي:

هو اتجاه اداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف لتحقيق التميز بالأداء بفرض أساليب الرقابة وارساء مبادئ الافصاح، الشفافية ، العدل و المساواة داخل العمل الاداري.

2- الحوكمة الرياضية:

عرّف SPARC الحوكمة الرياضية بأنها: "العملية التي تحدد الاتجاه والأولويات الاستراتيجية للمنظمة الرياضية إضافة إلى السياسات وتوقعات الأداء الإداري في ظل إدارة المخاطر، ورصد وتقييم الإنجازات التنظيمية من أجل ممارسة المساءلة لتنظيم وأصحاب المصالح في الشركة الرياضية.**(Russell and Graham, 2007 p9)**

2-1- التعريف الاجرائي للحوكمة الرياضية :

هو اتجاه اداري حديث يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف لتحقيق التميز بالأداء بفرض أساليب الرقابة وارساء مبادئ الافصاح، الشفافية ، العدل و المساواة داخل العمل الاداري. كما تتضمن القوانين و القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة الرياضية من ناحية، حملة الأسهم و أصحاب المصالح أوالأطراف المرتبطة بالشركة من

ناحية أخرى، أي حوكمة الشركات تتعلق بحقوق المساهمين والطريقة التي تتخذ بها القرارات وكيفية ادارة شركات المساهمة الرياضية وهي محور دراستنا.

3-شركات المساهمة:

3-1- تعريف الشركة:

لغة : بكسر الشين وسكون الراء، أو بفتح الشين وكسر الراء وسكونها هي الاختلاط، سواء أكان بعقد أم بغير عقد، وسواء أكان في الأموال أم في غيرها**(تاويل،2009،ص32)**

التعريف القانوني: حسب المادة 416 من القانون المدني الجزائري " الشركة عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي تنجر عن ذلك " **(القانون المدني الجزائري،2007، ص65)**

3-2- تعريف شركة المساهمة:

اصطلاحا: هي شركة يتكون رأس مالها من أسهم متساوية، قابلة للتداول، وكل شريك فيها مسؤولٌ بمقدار حصته في رأس مالها، والسهم عبارة عن حصّة شائعة في موجودات الشركة.**(يونس ، د ت، ص 255)**

أما **إجرائيا** فيمكن القول بأنها الشركة التي يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية القيمة ويكون لكل شريك عدد من الأسهم، و يتفاوت الشركاء تفاوتا كبيرا في عدد الأسهم التي يمتلكونها ولا يكون كل شريك مسؤولا إلا في حدود الأسهم التي يمتلكها.

4- النادي الرياضي المحترف:

التعريف الاصطلاحي:

عرفه عبد اليمين بوداود النادي الرياضي بأنه "هيئة تهدف الى نشر التربية الرياضية وما يتصل من نواحي ثقافية واجتماعية وروحية وصحية وتهيئة الوسائل تسيير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء بما يعود عليهم من هذه النواحي" **(بوداود، 2014،ص51)**.

اما النادي الرياضي المحترف فقد جاء في المادة 78 و 79 من القانون 13-05 فقد اعتبرته شركة تجارية ذات هدف رياضي، يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات (مؤسسة ذات شخص وحيد رياضية ذات المسؤولية المحدودة، شركة رياضية ذات مسؤولية محدودة أو شركة رياضية ذات أسهم)، تسير بأحكام القانون التجاي واحكام قانون الرياضة(13-05) وقوانينها الأساسية ، وأنه يهدف الى تحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضيوكذا المشاركة في التظاهرات والتنافسات الرياضية مدفوعة الأجر.**(القانون 13-2013،05 ص12)**

اجرائيا: هو كل النوادي الرياضية التي تنشط بالرابطة المحترفة والتي تتخذ شكل شركات تجارية ذات أسهم التي تنشط بالرابطة المحترف الأولى والثانية لكرة القدم موبيليس ذات الهدف الربحي والطابع الرياضي، تسير بموجب قوانين الرياضة والقانون التجاري.

5- مبادئ حوكمة الشركات:

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئ لحوكمة الشركات عام 1999 ثم نسخة منقحة عام 2004، لتليها نسخة 2009 كان ذلك المستند الأول من نوعه في العالم وشكل مرجعا دوليا اعتمدته لاحقا جهات عديدة لصياغة مبادئ خاصة بها منها الجزائر خلال صياغتها لميثاق الحكم الراشد للمؤسسات.

تضمنت الوثيقة خمسة مبادئ وهي :

- وضع اطار فعال للحوكمة داخل الشركة.
- حفظ حقوق جميع المساهمين.
- مسؤوليات مجلس الإدارة.
- دور أصحاب المصالح .
- الشفافية والافصاح.

6. الدراسات السابقة:

6-1 دراسة صافي أحمد(2018) أليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصاد في الجزائر

هي دراسة نظرية هدفت للتعرف أكثر على واقع حوكمة الشركات والتركيز أكثر على أسسها وسبل انجاحها في الجزائر من خلال البحث في اليات حوكمة الشركات وكيف يمكن دعمها لتعزيز الأداء الاقتصاد في الجزائر ذلك بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الى ان اهتمام المؤسسات بشكل عام بالحوكمة كحل يمكن أن تنفذ من خلاله لايجاد مجموعة من الخطوط الارشادية لتحسين أدائها، نتيجة ماتتعرض له من ضغوطات ادارية واقتصادية وسياسية نتيجة ما أنتجته العولمة من اتساع حجم الأنشطة وانتقال رؤوس الأموال عبر الحدود وضعف الرقابة والسيطرة عليها، وكتوصيات هامة فان حوكمة الشركات تعد بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الادارة والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، فلا شك في أن الحوكمة في الجزائر تعتبر من الرهانات الكبرى التي يجب عليها أن تسعى الى تحقيقها، الا أن هذا ليس بالأمر الهيين نظرا للمشاكل التي تعاني منها والتي تحول دون تحقيق سير أليات الحوكمة فيها وبالتالي الوصول الى التنمية .

3-6 دراسة بودوشن ياقوتة و نبيلة دحمان زناتي (2016) بعنوان "حوكمة شركات كرة القدم بين الواقع والمأمول نماذج من شركات كرة القدم الأوروبية (الأندية المحترفة لكرة القدم)"

هدف البحث إلى الإجابة على الإشكال المتمثل في إبراز واقع الحوكمة الرياضية في شركات كرة القدم بصفة عامة وشركات كرة القدم الأوروبية (الأندية المحترفة الأوروبية) من خلالها توضيح مبادئها لتحقيق كفاءة على مستوى إدارة النادي وحفز لاعبي النادي، و إلى جانب هذا الهدف الرئيس، بالاضافة الى تحديد معالم حوكمة الشركات وإبراز مبادئها وكذا إسقاط مبادئ الحوكمة الرياضية على شركات كرة القدم لإستخلاص مدى تحقق مبادئ الحوكمة الرياضية على مستواها.

أُعتمد في هذا البحث على المنهج الاستقرائي و المنهج الوصفي الإستنباطي وتوصل الى:

- تعتبر حوكمة الشركات إحدى المتطلبات الجديدة للنهوض بالشركات الرياضية عموما وشركات كرة القدم خصوصا وهذا من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها القائمة على الإفصاح والشفافية فتبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد المالي و الإداري و الحدّ من هذه الاختلالات على مستوى الأندية الرياضية المحترفة الأوروبية، سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية حقوق المساهمين الذي يضمن تشجيعهم على الاستثمار في بورصة اللاعبين دون تخوف، أو من خلال مبدأ الإفصاح عن المعلومات في الساحة الكروية الأوروبية الذي يعتبر عاملا مهما في تخفيض تكلفة رأسمال الشركة وضمان استمراريتها، بما يضمن تنشيط السوق الكروي الرياضي الأوروبي من جهة، والوصول إلى السعر الحقيقي للأسهم للشركة من جهة أخرى، ومن ثم تفعّيل كفاءة السوق الرياضي أي أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات سيكون المدخل الفعال لتعزيز الإفصاح والشفافية.

6-4 دراسة داود خيرة (2016) بعنوان " قياس مستوى تطبيق الحوكمة في عيّنة من المؤسّسات الجزائريّة" بمجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة

هدفت هذه الدراسة إلى تقصّي مستوى تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية وذلك من خلال اختبار ثلاثة آليات رقابية داخلية للحوكمة و المتمثلة في: مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية و الإفصاح.تمثل مجتمع الدراسة في عدد من المؤسسات الاقتصادية (ذات أسهم) ممن تتوفر فيهم مجالس ادارة ووظيفة المراجعة الداخلية،اعتمد على الاستبيان يحتوي على هذه الآليات، تم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها 40 فرد من اعضاء مجالس العليا واعضاء مجلس الادارة.

خلصت الدراسة إلى أنّ مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسّسات الاقتصادية في الجزائر تّسم بالضعف، وذلك نظرا لأن كل من آليّة مجلس الإدارة و آليّة المراجعة الدّاخليّة تعملان وفق ما تتطلبه الحوكمة ولكن بصفة ضعيفة، في حين لا وجود لآليّة الإفصاح تلتزم بما تقتضيه الحوكمة.

6-5 دراسة أكرم محمد قويدر(2015) بعنوان "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بمبادئ الحوكمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحكومة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (400) استبانة وتم اعادة (374) استبانة، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة 93.5 بالمئة من المجتمع الأصلي. وقد استخدم العديد من الأساليب الاحصائية لاختبار الفرضيات ومنها (معامل الارتباط بارسون والمتوسطات الحسابية).

ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث أن الشركات المساهمة العامة تقوم بتحقيق الأهداف المرسومة لها، كما تبين أنها تعمل على تحقيق نتائج ايجابية لأعمالها، كما تبين

وجود التزام لدى الشركات بمبادئ حوكمة الشركات مقبول الى حد ما، الا أن هذا الالتزام لا يزال ضعيفا مقارنة بشركات مساهمة في دول أجنبية .

أما من حيث الالتزام بمبادئ الحوكمة تبين أن شركات المساهمة لا يوجد بها معايير تحدد عضوية أعضاء مجلس الادارة في مجالس ادارات شركات أخرى، كما تبين أن مجلس الادارة في الشركات المساهمة يضم ثلاثة أعضاء على الأقل يتمتعون بمؤهل علمي وخبرة في المجالات ذات الصلة بعمل الشركة.

6-6 دراسة غضبان حسام الدين (2014) بعنوان" مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية

هدفت الدراسة الى ابراز دور وتأثير الحوكمة في حياة المؤسسة الاقتصادية من خلال بناء مؤشر لقياس مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات للخروج بنموذج بسيط وواقعي للحوكمة بهذه المؤسسسات الاقتصادية الجزائرية، وفي سبيل الوصول إلى مخرج للإشكالية تم الاعتماد على المنهج التحليلي و كذلك المنهج التجريبي الذي استخدمناه لتجربة المؤشر المبنى على مؤسسات دراسة الحالة. تمت الاستعانة بثلاث أدوات لجمع البيانات استمارة الاستبيان، المقابلة والملاحظة للتأكد من مصداقية النتائج المحصل عليها، طبقت على مجموعة من المؤسسات الوطنية هي: مؤسسة NCA رويبة، مؤسسة سيفيتال وكذا شركة نقاوس وشركة سيم. تنوعت نتائج البحث بشكل واضح بين الجانبين النظري و التطبيقي:

اما النتائج النظرية فأهمها أن للحوكمة آثار ايجابية على المؤسسة أهمها ضمان شفافية ونزاهة الحسابات وجذب الموارد النادرة الخارجية اللازمة كرؤوس الأموال والشركاءوالكفاءات، وذلك بفضل الصورة المطمئنة التي تتحلى بها المؤسسة، فضلا عن كونها تضع استدامتها وتطورها في منأى عن كل الاضطرابات الداخلية.

أما التطبيقية فقد ارجع ضعف ممارسة الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لعدة أسباب منها : فراغ الإطار القانوني وغياب التشريعات المحفزة و المنظمة لآلية حوكمة المؤسسات باستثناء دليل حوكمة المؤسسات الجزائري الذي يمكن اعتباره محاولة في طريق التعريف بالحوكمة، بالإضافة إلى غياب سوق مالي فعال، غياب الإرادة لدى الملاك، ضعف القطاع الخاص،

وأخيرا عدم استيعاب مفهوم الحوكمة فالمؤسسات الجزائرية تعاني من أزمة ثقة داخلية (بين الأفراد داخل المؤسسة) وخارجية (بينها وبين محيطها).

أما عن تعزيز ممارسة الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية فهناك أربع عوامل أساسية منها زيادة فعالية مجلس الإدارة، رفع مستوى شفافية المؤسسة مع العامة، التخطيط لمستقبل المؤسسة لصالح الأجيال القادمة، و أخيرا إرساء مبادئ طويلة الأمد للمؤسسة.

6-7 دراسة المناصير (2013) بعنوان: "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية على أداء شركات الخدمات المساهمة الأردنية، بالإضافة إلى الوقوف على مدى تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية عن طريق مقارنة الإفصاح في شركات الخدمات الواردة في التقارير السنوية مع متطلبات الإفصاح الصادرة عن هيئة الاوراق المالية. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باعتماد استبيان الإفصاح عن مدى تطبيق القواعد الإرشادية للحاكمية المؤسسية الصادر عن هيئة الأوراق المالية كمؤشر لقياس تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية، وتم قياس أداء الشركات من خلال النسب المئوية، اعتمد على اسلوب المسح الشامل حيث بلغ عدد الشركات 153شركة .

أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية، تلاها مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، ثم مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة بالمرتبة الثالثة، بينما جاءت مجموعة القواعد المتعلقة باجتماعات الهيئة العامة بالمرتبة الأخيرة، وتوصلت الدراسة إلى العمل على تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية المتعلقة بحقوق المساهمين لما لها من أثر على العائد على الأصول والعائد للسهم الواحد، وأوصى الباحث الشركات بالالتزام بقواعد الحاكمية المؤسسية المتعلقة بلجنة الترشيح والمكافآت لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات والمجالس.

6-8 دراسة سامي محمد أحمد غنيمي (2013) بعنوان" مدي إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال ـ دراسة تحليلية "

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إبراز هذا الدور الإيجابي للأزمة المالية، من خلال تناول الأزمة المالية وأسبابها وعلاقتها بحوكمة الشركات، ثم تناول الجهود المبذولة من بعض الدول والهيئات العلمية والمهنية المسؤولة عن صياغة وتطوير مبادئ وآليات حوكمة الشركات لتفعيل دورها في حماية حقوق المساهمين وحماية أصول الشركة، إلى جانب زيادة درجة الثقة في مخرجات نظام المعلومات المحاسبية وبالتالي حماية الشركات من الإفلاس أو الانهيار المالي علي آثر تداعيات الأزمة المالية العالمية.

جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- أن الاقتصاديات العالمية بحاجة ماسة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لتفعيل المبادئ والآليات الموجودة للحد من حالات الانهيار المالي للشركات والبنوك والمؤسسات المالية، وما يترتب عليها من مشكلات للحكومات والأفراد والمجتمع بصفة عامة.
- أصبحت حوكمة الشركات، والمفاهيم الأخلاقية والمسؤوليات المرتبطة بها في مقدمة إهتمامات الحكومات وصانعي القرار، نتيجة التداعيات التي فرضتها الأزمة المالية.

6-9 دراسة فلوران Florent Ledentu (2008): بعنوان "حوكمة المؤسسات وأهمية حضور المساهمين في عملية الرقابة .

حاول الباحث في دراسته أن يقدم نموذجا لحوكمة الشركات في سويسرا يرتكز على اليات الرقابة التي يقوم بها المساهمين، وفي سبيل الوصول الى هذا النموذج قسم الباحث دراسته الى ثلاث أجزاء تطرف في الجزء الاول الى تقييم حوكمة المؤسسات في سويسرا وذلك من خلال اسقاط مبادئ الحوكمة العالمية (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية) ومقارنتها بما هو مطبق في المؤسسات السويسرية، بالاضاءة الى دراسة هيكل الملكية في هذه المؤسسات، أما في الجزء الثاني فحاول تحليل جودة الحوكمة لدى المؤسسات السويسرية

المقيدة في البورصة والتي تطبق هذا الاسلوب الاداري وهذا من أجل معرفة الاختلالات، أي بمعنى اخر معرفة الفروقات الموجودة بين الحكومة الوطنية والحكومة العالمية، وفي الجزء الثالث و الاخير فقد حاول الباحث اقتراح نموذج للحوكمة في سويسرا.

6-10 دراسة ليزي فركينس، جايل ماكدونالدز (2005): بعنوان" **دور المجلس في بناء استراتيجية القدرة "نحو نموذج متكامل للبحوث الحكم الرياضة "**

هدفت الدراسة الى:

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

ليصل بذلك الى أن الأندية الرياضية تعاني بدورها من مشكلة الوكالة مع اختلاف الأطراف فقط، وهو ما يتطلب تبني حوكمة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

جاءت جميع الدراسات للبحث في موضوع حوكمة الشركات، جاءت دراسة كل من غضبان حسام الدين(2014) ومناصير(2013) للبحث في أثر تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية من خلال قياس أليات ومؤشرات الحوكمة، في حين دراسة بودوشن ياقوت (2016) وصافي أحمد (2018) جاءت للبحث في واقع الحوكمة، أغلب الدراسات طبقت في المؤسسات والشركات الاقتصادية سواء المدرجة أو الغير مدرجة في البورصة على اختلاف البلد طبعا، جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي بمختلف طبوعه (التحليلي، الاستنباطي، الاستقرائي)، استعانت بالاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

اجتمعت الدراسات على أهمية تطبيق الحوكمة فالمؤسسات الاقتصادية والرياضية على حد سواء وعلى الفوائد التي تعود على جميع الأطراف العاملين وذوي صلة بالشركة، وأن هناك مساعي لتعزيز مبادئها لكن ذلك لازال يتسم بالضعف نظرا لعديد المشاكل التي تعاني منها هذه الشركات.

-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والمشابهة مع تبيان نقاط الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية:

***بالنسبة للجانب النظري:**

- كان لهذه الدراسات الأثر الأكبر في اختيارنا لموضوع دراستنا، وضبط جانبيه النظري والميداني بالاستفادة من الخطوات التي استخدمت واتبعت في تلك الدراسات.

***بالنسبة للجانب التطبيقي:**

- ساهمت هذه الدراسات في تحديدنا لإجراءات الدراسة التي من خلالها استطعنا تناول مشكلة الدراسة والتوصل إلى نتائجها، كما استفدنا منها في تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بدراستنا سواء التي طبقت في الدراسة الاستطلاعية أو التي اعتمدت وطبقت على دراستنا الأساسية.

- التعرف على الأدوات المستعملة في جمع البيانات التي استخدمها الباحث في دراسته، وهي الاستبيان، وهو ما استفدنا منه في تحديد وسائل جمع البيانات والأسلوب الإحصائي المناسب لدراستنا هذه.

- أما عينة الدراسة الأساسية للدراسات السابقة فكانت شركات المساهمة (شركات اقتصادية) سواء المدرجة أو الغير مدرجة فالبورصة أما عينة دراستنا فتكونت من شركات المساهمة الرياضية وبالضبط أعضاء مجلس ادارتها.

***أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والمشابهة:**

- ✓ نجاح مبادىء الحوكمة في تحقيق أهدافها لا يقف فقط عند إصدارها، وإنما يعتمد على جدية التطبيق ونفاذ آثارها وتبنى ثقافة الحوكمة، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه ما لم يؤمن القائمون على إدارة الشركات والجمعيات المهنية ومراقبو الحسابات والمساهمين بجدوى هذه القواعد وآثارها الايجابية على أنشطة الشركات.
- ✓ ضرورة الرقابة على أداء الشركات، من خلال آليات محددة تضمن الإلتزام بمبادئ الحياد والشفافية والبعد عن التلاعب لصالح طرف معين علي حساب باقي الأطراف الأخرى
- ✓ تبني قواعد ونصوص خاصة تتعلق بتحديد مسؤولية الاداري، الرياضي و النادي.
- ✓ أن هناك خللا منهجيا وتنظيميا واضحا في تطبيق النصوص القانونية
- ✓ حيث أن الاصلاحات الاقتصادية لم توفر حافز للمسيريين للارتقاء بمؤسساتهم.

الفصل الثاني: الحوكمة ومبادئها

تمهيد

أولا/حوكمة الشركات

1- ماهية الحوكمة.

2- نظريات حوكمة الشركات.

3- أهمية حوكمة الشركات.

4- أهداف الحوكمة.

5- الأطراف المشاركة في الحوكمة.

6- حوكمة الشركات في الجزائر ومقوماتها.

ثانيا/ مبادئ حوكمة الشركات.

1- نشأة وتطور المعايير الدولية لتطبيق الحوكمة.

2- مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD .

ثالثا/ الحوكمة في الإدارة الرياضية.

1-الحاجة الى تطبيق الحوكمة في الشركات الرياضية.

2-نماذج عن تطبيق الحوكمة في بعض الأندية المحترفة.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الحوكمة من المواضيع الإدارية التي نالت اهتماما بالغا من قبل الدول، باعتبارها الية تضمن الرقابة على إدارة الشركة لمنع تجاوزات التسيير وسوء استعمال السلطة، بغية تنظيم العلاقة التعاقدية التي تنشأ بين الاطراف الفاعلة في الشركة (المستثمرين، البنوك، الموظفين، العمال، الموردين، الحكومة..)، عن طريق مبادئ تضمن سير الشركة بأسلوب علمي وعملي وتعمل على حماية حقوق المساهمين في الشركة، وتحقيق الاقصاح والشفافية في التقارير المالية وغير المالية الصادرة عنها لتحسين أدائها وممارستها الادارية والمحاسبية.

للاحاطة بمختلف جوانب موضوع الحوكمة نتطرق له في هذا الفصل بتقسيمه الى ثلاث عناصر أساسية، تمثل العنصر الاول في حوكمة الشركات الذي تناولنا فيه ماهية الحوكمة، اهدافها ،اهميتها بالاضافة الى نضرياتها، والعنصر الثاني خصصناه للمبادئ أما الحنصر الثالث تناول الحوكمة في الادارة الرياضية.

أولا/حوكمة الشركات:

1- ماهية الحوكمة:

يعود بروز مفهوم الحوكمة إلى عدة نواحي علمية و نظرية، حيث تعتبر من المواضيع التي أثارت جدل كبير بين المفكرين والباحثين ذلك من خلال انعكاس التطورات والتغيرات الحديثة التي غيرت في أطر وأدوار الحوكمة من الجهة المنهجية والأكاديمية، فطرح المفهوم في سياقات اقتصادية، سياسية، وثقافية ،واستخدم مفهوم الحوكمة (gouvernance good) من قبل مؤسسات الأمم المتحدة لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع بمختلف عناصره باتجاه تطويري وتنموي وتقدمي.(**حسن،2004، ص96**)

فالحديث عن تطور مفهوم الحوكمة كما اصطلح تسميتها في عصرنا الحالي يبعث على التساؤل حول السياق التاريخي لتطور هذا المفهوم ومبررات ظهوره ومختلف استعمالاته من فترة إلى أخرى وعليه سنتحدث عن أصل المصطلح والأسباب التي أدت إلى ظهوره

1-1 ظهور الحوكمة:

عند تتبع مصطلح الحوكمة (Governance) نجد أن أصلها يرجع الى الكلمة اللاتينية (Gubernator)المشتقة من الفعل(Gobernare) بمعنى يقود، فدور(Gubernator) وهي كلمة اغريقية قديمة تعبرعن قدرة ربان السفينة الاغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير و العواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة، للحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي عُهدت اليه وايصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الابحار فاذا ما وصل للميناء من مهمته سالما أطلق عليه التجار وخبراء الابحار(good gouverner).(**الخضيري، 2005، ص07**)

أما في الحضارة العربية الإسلامية ظهرت معالم الحوكمة في التعاملات التي وضعت لها الشريعة قيود ومحددات تقوم عليها وفقا لمبادئ العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية وهذا ما نجده في العديد من آيات القرآن الكريم منها: " إن الله يأمر بالعدل والإحسان". سورة النحل الآية90 ، و: "يا أيها الذين أمنوا كونوا قوامين بالقسط ...". المائدة – الآية08 . كما جسد الخليفة عمر بن الخطاب وقبله أبو بكر الصّديق جانبا من الحكم الراشد وهو الجانب الاداري التنظيمي، فحقبة الخلفاء هي الحقبة التي تم فيها فعلا تطبيق المعنى الحقيقي للرشادة السياسية ومنها الجانب الاداري القائم على العدالة والشورى وشرعية السلطة واستقلال القضاء واحترام حقوق الانسان ومبدأ المساءلة والشفافية والنزاهة الفعلية.**(أبو طالب، 2018، ص3)**

اما حديثا لقى مصطلح (Governance) رواج كبير مع بداية التسعينات من القرن الماضي في أدبيات وبرامج مؤسسات التمويل الدولية، لسيما البنك الدولي حتى أصبح اتباعه شرطا اساسيا لحصول الدول النامية على قروض واعانات، وكذلك لاعادة جدولة ديونها المتراكمة، فقد ورد في تقرير البنك الدولي الذي صدر عام 1989 تحت عنوان "**من الأزمة الى التنمية المستدامة**"، قدم التقرير جملة اقتراحات لتفعيل مصطلح الحوكمة في هذه الدول. ومنذ هذا التاريخ تزايد الاهتمام بدراسة مصطلح الحوكمة، وشهدت نهاية التسعينات في القرن الماضي بداية اهتمام الباحثين العرب بهذا المصطلح واختلفت الآراء ليس حول مضمونه وأهدافه وكيفية تطبيقه، بل من ناحية تعريبه، فقد تمت ترجمة هذا المصطلح والتعبير عنه بمصطلحات الحوكمة، الحكم أو فن الحكم، الحاكمية، ادارة الحكم، الحكمانية، أسلوب الحكم الموسع، الحكم الشامل، الحكم المتحد، الادارة المجتمعية، ادارة شؤون الدولة والمجتمع (على المستوى الكلي).**(العدواني،2009، ص69).**

2-1 مراحل تطور مفهوم حوكمة الشركات:

يمكن تلخيص تطور مفهو حوكمة الشركات في المراحل الزمنية التالية **(درويش،2007، ص17-19):**

- **مرحلة ما بعد 1932:** بدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الادارة والملاك وتضارب المصالح.
- **مرحلة 1976-1990:** ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات، حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والادارة من خلال نظرية، وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الادارة وأصحاب الأموال .
- **مرحلة 1990-1996:** تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات مع منتصف التسعينات من القرن العشرين(سنة 1995) عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معاير تياعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
- **مرحلة 1996- 2000:** تم التركيز على مصطلح الحوكمة وضرورة تفعيله كناتج لتراكم الدراسات التي تشير الى أسباب انهيار الشركات واخفاقها في تحقيق أهدافها، وسوء الممارسات الادارية بها واهدار استخدام الامكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة المبادئ العامة للحوكمة.
- **مرحلة 2000-2004:** عرفت بمرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة، حيث أصدرت منظمت التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة، واتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

- **ما بعد 2004 الى يومنا هذا :** وهي مرحلة توثيق وتطوير مبادئ حوكمة الشركات، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية و الاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات. ومع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار العديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضا الى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة واصدار مجموعة من الضوابط والارشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

1-3 مفهوم الحوكمة:

عرف مغهد المدققين الداخليين حوكمة الشركات في مجلة "Tone of the Top" والصادرة عنه بأنها "العمليات التي تتم من خلال الاجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من اجل توفير اشراف على ادارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتاكيد على كفاية الضوابط لانجاز الاهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها". كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله ادارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"**(أوصيف،2017، ص34)**

أما تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة فاعتبرها " الاطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين و أعضاء مجلس الادارة والمساهمين وأصحاب المصالح و واضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الاشراف على عمليات الشركة وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات في عام 1998 بأنه " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، بحيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة مثل مجلس الادارة، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والاجراءات اللازمة

لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها.**(بريش،2006،ص3)**

جاء في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الحوكمة على أنها "فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة .
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك**(ميثاق حكم الراشد،2009،ص10)**

من خلال التعاريف السابقة نجد أن حوكمة الشركات تهدف إلى تنظيم العلاقة بين أصحاب المصالح في الشركات، فهي بذلك تمثل ثلاث (03) توجهات رئيسية، أولا التوجه الضيق الذي يركز على ضرورة عمل الحوكمة لصالح المساهمين ، وثانيا التوجه الأوسع الذي يركز على ضرورة تحسين أداء الشركة باعتبارها مركز خلق الثروة، أما أخيرا التوجه الشامل الذي يضيف مسؤوليات أخرى لحوكمة الشركات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال(**غضبان،2014،ص05**)

2- نظريات حوكمة الشركات:

بمجرد ظهور حوكمة الشركات على السطح، تلقفتها أيدي فقهاء القانون بالبحث والدراسة، فظهرت على إثر ذلك عدة آراء ونظريات تحاول جميعها الكشف عن التكييف القانوني لهذه النظرية، حيث كشف كونفورث تطبيق عدد من النظريات على دراسة الحوكمة المؤسسية وقال" أن كل واحدة من هذه النظريات يوفر جانبا واحدا فقط محدودا وجزئيا من الحوكمة" وأشار أيضا الى أن "حوكمة المنظمات التي لا تهدف الى الربح لم تحظ بالقدر الكافي من النظريات بالمقارنة مع حوكمة الشركات التجارية"(**الصالحين 2016،ص5**).

ومن بين أهم النظريات المعروضة لتسليط الضوء على كيفية تفعيل الحوكمة في الشركات نجد رأي أساسها على حسن النية في تكوين وتنفيذ العقود، وذهب رأي آخر من

الفقهاء إلى أن حوكمة الشركات تقوم على أساس الوكالة، بينما سعى فريق أخر إلى إرجاعها إلى نظرية التعسف في استعمال الحق، وذهب فريق أخير الى نظرية أصحاب المصالح. نستعرض هذه النظريات تباعًا فيما يلي:

2-1 نظرية مبدأ حسن النية:

يجب أن يقوم النشاط التجاري على أساس من الثقة والأمانة والالتزام الدقيق بقواعد القانون، وقد نصت الكثير من القوانين الوضعية على مبدأ حسن النية، فحرّمت كل فعل أو ترك يتعارض مع مقتضياته، وإن كانت لم تضع له تعريفًا محددًا بل تركت أمر تعريفه للفقه والقضاء. فهو من الشمول والفاعلية بحيث أنه لا حاجة للنص عليه صراحة، إنما يطبقه القضاء من خلال مظاهره ومن خلال النظم القانونية التي تلتقي معه، كفكرة عدم التعسف في استعمال الحق وانتفاء الغش. وهذا ما يدلل على أهميته وضرورته كمبدأ قانوني عام استقر في الحياة القانونية.

ويرى بعض الفقهاء أن الغاية من صياغة نظرية قانونية لحوكمة الشركات هو حماية المساهمين والمتعاملين مع الشركة، وبالتالي ينبغي أن تؤسس هذه النظرية على مبدأ حسن النية، فما وُجدت الهيئات الإدارية والرقابية في الشركة إلا للعمل لصالح الشركة وزيادة الائتمان والثقة في التعامل معها، وهذا يفضي في النهاية إلى نتيجة مفادها، حماية مصالح المساهمين والمتعاملين مع الشركة بالإفصاح عن حقيقة مركزها القانوني والمالي، وبالالتزام الدقيق بأحكام عقدها والقانون، إضافة إلى تنفيذ التزاماتها تجاه الغير بصورة تتفق مع ما يوجبه حسن النية، الأمر الذي يقود في مجمله إلى تطبيق مثالي لحوكمة الشركات.(**حماد، 2002، ص 40**).

ويستند أنصار هذا الرأي إلى أن شمولية الآثار القانونية التي تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيقها يجعل من المناسب جدًا الاعتماد على مبدأ حسن النية باعتباره مبدأً قانونيًا واسعًا يمتد ليؤطر جميع التصرفات القانونية وبكل مراحلها، سواء كان ذلك في

إطار علاقات القانون المدني أو التجاري. فهو يتجاوز دوره التقليدي في تكوين وتنفيذ العقود إلى دور آخر أكثر شمولاً وهو حماية القانون.

2-2 نظرية الوكالة:

يجد بعض الفقه ظالته في نظرية الوكالة كأساس قانوني تقوم عليه حوكمة الشركات، فإدارة الشركة هي لوكيل يعمل باسم الشركة ولحسابها، وهي وكالة تتصرف فيها الحقوق والالتزامات إلى ذمة الأصيل أي الشركة، دون أن تعلق بذمة الوكيل أي مسؤولية في هذا المقام، طالما أنه يعمل في حدود السلطات المخولة له في عقد أو نظام الشركة، وطالما أنه يؤدي واجباته مستهديًا بمصلحة الشركة، باذلاً العناية اللازمة في أداء ما يناط به من مهام **(حماد، 2005، ص 67)**.

ويدعم مؤيدو هذا الاتجاه رأيهم بكون أن السبب المباشر لظهور حوكمة الشركات هو حصول الأزمات الاقتصادية و الانهيارات المالية لكبريات الشركات العالمية، والذي اتضح فيما بعد أن سببها يعود إلى عدم توفر إدارات كفؤة ذات خبرة ومهارة متميزة، مما أدى بها إلى الإخلال بعلاقة الوكالة التي تربطها بالشركة.

وتقدم نظرية الوكالة وفق هذا الاتجاه حلاً عمليًا لما يسمى بتضارب المصالح بين الشركة وإدارتها، إذ أنه في ظل ظروف عدم تنسيق المعلومات وعدم تكاملها بين الأطراف قد لا تعمل الإدارة دائمًا على تحقيق مصالح الشركة.

هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، وطبقًا لبنود عقد الوكالة بين الشركة ومديريها ورغم انتقاد البعض لتكييف نظرية حوكمة الشركات على أنها من تطبيقات نظرية الوكالة، إلا أن بعض الأحكام القضائية قد صدرت في بعض الدول العربية مؤيدة لهذا الاتجاه.(**نوري،2011، ص13)**

حيث جاء فالفقرة الخامسة من االمادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 15-73 المتعلق بالشركات الرياضية تنتخب الجمعية العامة القائمين بالإدارة ويتحملون مسؤولياتهم

حسب لشروط المنصوص عليها في أحكام القانون التجاري.كما يجب أن يثبت كل قائم بالإدارة خلال كل مدة عهدته امتلاكه لعدد من الأسهم. ويجوز تعيين شخص معنوي قائما بالإدارة ويتعين عليه عند تعيينه اختيار ممثل دائم يخضع لنفس الواجبات والشروط ويتحمل نفس المسؤوليات المدنية والجزائية كما لو كان قائما بالإدارة باسمه الخاص.**(المرسوم التنفيذي رقم 15-73 ، 2015، ص 20)**

2-3 نظرية التعسف في استعمال الحق:

يذهب جانب من الفقه إلى أن حوكمة الشركات ما هي إلا تطبيق لنظرية التعسف في استعمال الحق التي تُقرها أغلب قوانين العالم، والتي تتمثل في إساءة استعمال السلطة المخولة لإدارة الشركة أو لأغلبية المساهمين بإصدار قرارات مجحفة بحق الأقلية أو أصحاب المصالح. وتجدر الإشارة إلى أن الفقه والقضاء اختلفا في المعيار الذي يمكن من خلاله كشف تعسف الأغلبية، فالتيار الأول يربط تعسف الأغلبية بالمساس بالمصلحة الاجتماعية، في حين ربط التيار الثاني تعسف الأغلبية بالمساس بمبدأ المساواة، وذهب رأي ثالث إلى الأخذ بمعيار مزدوج حيث يعتبر التعسف موقفًا تتخذه الأغلبية ولا يأخذ بعين الاعتبار المصلحة الجماعية للمساهمين.

ويشترط لكي يعتبر تعسف الإدارة أو الأغلبية تعسفًا في استعمال الحق أن يتوافر عنصران: الأول مادي يتمثل في إلحاق الضرر بالغير، والثاني معنوي يتمثل في توافر نية الإضرار بمصالح الغير. وقد انقسم الفقه حول العنصر المعنوي للتعسف فذهب راي الى أن العنصر المعنوي يتمثل بوجوب توافر نية الاضرار بالأقلية وذهب رأي أخرالى أنه لا حاجة الى العنصر المعنوي، حيث أن التعسف يتحقق بمجرد توفر العنصر المادي، وذهب راي ثالث الى أن العنصر المعنوي يتمثل في توافر هية تحقيق منافع شخصية للمساهمين الأغلبية المستخوذين على الشركة وان لم تكن هناك نية الاضرار بالأقلية. **(أميور فهد،2012، ص55).**

2-4 نظرية أصحاب المصالح :

تدرس نظرية أصحاب المصالح العلاقات بين المنظمات وأصحاب المصالح فيها، وتصور المنظمات كمجموعة من العلاقات والمسؤوليات يجب احتساب اطار عمل الحوكمة لها، كما أشار هونغ 1998 الى أن نظرية أصحاب المصالح تسلط الضوء على فكرة ان المنظمات ليست فقط مسؤولة أمام مساهميها أو مجلس أمنائها، انما أيضا تجاه المجموعات الاجتماعية على نطاق أوسع، فعلى المنظمات الرياضية ادارة علاقاتها مع عدد من هذه المجموعات من بينها الرعاة، وكلاء التمويل، المنظمات ذات العلاقة، فريق العمل وأعضاء مجلس الادارة، الوكلاء الحكوميين والموردين، علما بأن الاثر على الحوكمة هو على المنظمات لاستعاب اراء عدد من أصحاب المصالح أولئك الموجودين في مجلس ادارتها، ليتمكن المجلس من الاستجابة للمصالح الاجتماعية بأكبر درجة بدلا من الاستجابة للمصالح الضيقة الخاصة بمجموعة واحدة.(**الشريف، 2018، ص 52**).

3- أهمية حوكمة الشركات

تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية، وقد برزت هذه الأهمية في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي انفجرت في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وتفكك الاتحاد السوفيتي وانهيار جدار برلين وتحول العديد من دول العالم خلال العقد الأخير من القرن العشرين بما فيها الصين إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية، ناهيك عن الانهيارات المالية والمحاسبية التي اجتاحت الاقتصاد الأمريكي خلال العقد الحالي من القرن الحادي والعشرين.

ويمكننا أن نوضح أهمية حوكمة الشركات من خلال النقاط التالية:

3-1 محاربة الفساد المالي والإداري:

أول ما تسعى إليه حوكمة الشركات هو تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وذلك من خلال قواعد وأسس تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، وضمان الرقابة

على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة يكون من شأنها محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة، والذي بدوره يؤدي إلى تقليل التنازع في السلطات ومنع الفساد والمحسوبية، ومن ثَم تخفيض التعارض في المصالح والحد من استغلال السلطة من قِبل بعضهم في غير المصلحة العامة **(charreaux,2011,p6)**

وعلى الرغم من أن القوانين و التشريعات المعمول بها في الجزائر قد وضعت أشكالاً مختلفة للرقابة على الشركات، إلا أن ما جاءت به نظرية الرقابة في حوكمة الشركات كان لها ما يميزها من حيث البناء القانوني للرقابة ووسائل تحقيقها مما يعكس ضخامة وصعوبة المخاطر السائدة في البيئة التجارية.

ومن أهم مميزات البناء القانوني للرقابة في حوكمة الشركات والذي يقلل من فرص انتشار الفساد هو ضرورة وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن في ظل بيئة قانونية واقتصادية واجتماعية تتصف بكل مقومات الكفاءة ، الصدق والعدالة. وكذلك تفعيل صفة الاستقلال للقائمين على الشركة وضرورة تجردهم من أي مصلحة معها، ناهيك عن ضرورة التقيد بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة والرقابة وتسهيل تحقيقها .**(صالحين،2016، ص4)**

تكمن أهمية الحوكمة في ضبط التعاملات اليومية الإدارية والمالية وضمان وجود ضوابط الرقابة الداخلية، والحد من الفساد وتأثيراته السلبية ومن أهدافها فصل الملكية عن الإدارة المعروفة (بنظرية الوكالة)، وذلك لإعطاء الإدارة التنفيذية كامل الصلاحيات لإدارة شؤون الأندية بعيداً عن تضارب المصالح مما يعود بالنفع على تحسين بيئة الاستثمار الرياضي وتفعيل مبدأ المساواة بين جميع الأعضاء، وكذلك منع إساءة استخدام السلطة والنفوذ من الأعضاء أصحاب النصيب الأكبر في التصويت والتأثير على قرارات مجلس الإدارة وتم تفعيل المساءلة القانونية لدولة الكويت في التعديل الأخير للائحة الأساسية

للأندية الرياضة، وذلك بتوقيع إقرار خطي بتحمل المسؤولية القانونية عن قرارته وتصرفاته خلال فترة المجلس الفقرة (8) من المادة 20، ويجب أن يعي أعضاء مجلس الإدارات مدى أهمية هذا البند ويجب تفعيله وعدم تكبد الأندية الرياضية ديوناً بسبب قرارات غير مدروسة فالمسؤولية هنا بين أعضاء مجلس الإدارة تضامنية أي مسؤولين عن جميع ديون أنديتهم.

3-2 تدعيم وجذب الاستثمارات:

أظهرت دراسة قامت بها مؤسسة ماكينزي في عام 2002 عن آراء المستثمرين أن المؤسسات الاستثمارية لديها استعداد أن تدفع علاوات مرتفعة جدًا للشركات ذات "الحوكمة الجيدة " وتتراوح هذه العلاوات بين 12 % في المملكة المتحدة، و 25 % في أندونيسيا، 27 % في تركيا و 38 % في الاتحاد الروسي حيث تبرهن هذه الدراسة على أن الالتزام بتطبيق الحوكمة أضحى أحد أهم المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار، ولاسيما في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم بالعولمة واشتداد المنافسة بين الشركات من أجل الاستثمار، لذا فإن الشركات التي تطبق الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن تلك التي لا تطبق الحوكمة من خلال ثقة المستثمرين فيها.**(نستر، 2002، ص4)**

وتعد درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الأساليب السليمة لحوكمة الشركات داخلها بمثابة عامل متزايد الأهمية بالنسبة لقرارات الاستثمار .ومن الجوانب ذات الصلة الخاصة بذلك تبرز العلاقة بين جوانب أساليب حوكمة الشركات وبين الطبيعة العالمية المتزايدة لعملية الاستثمار فالمتدفقات العالمية للاستثمار تمكن الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين .وإذا ما كان للدول أن تجنى المنافع الكاملة من أسواق رأس المال العالمية، وايضًا إذا ما كان لها أن تجتذب رأس المال » الصبور « طويل الأجل فإن ترتيبات أساليب حوكمة الشركات ينبغى أن تتسم بالمصداقية، وأن يسهل فهمها عبر الحدود.وحتى إذا لم تكن الشركات تعتمد بصفة أساسية على مصادر أجنبية لرأس

المال، فإن الالتزام بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين، وقد يؤدى إلى خفض تكلفة رأس المال، كما أنه قد يسفر فى النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل. **(الشعلان، 2008، ص33)**

حيث أنها توفر الحماية لحقوق المساهمين في الشركات، وتحديد الحقوق لأصحاب الملكية، والتعامل بشفافية مع المستثمرين لحماية مصالحهم وطمأنتهم على أموالهم المستثمرة في الشركة. ولأن النصوص القانونية التقليدية المنظمة للشركات التجارية لا تتوفر على الآليات الفعالة لمواجهة الانهيارات الحالية وتحمي حقوق المستثمرين، كان اعتماد قواعد حوكمة الشركات الحل الأنسب سواء من خلال قوانين، أو توصيات خاصة وان هذه الأخيرة أثبتت فعاليتها وأضحت ضرورة عملية بالنسبة لإدارة ورقابة الشركات في الاقتصاديات المقدمة التي تتطلع للنجاح، وهو مايؤكده سعي الدول المتقدمة ليس نحو تبني قواعد حوكمة الشركات فحسب بل سعيها نحو تعزيز وتدعيم هذه القواعد.

هذه القواعد اتخذها المستثمرون كمعيار رئيسي لتوجيه استثماراتهم وشرطا أوليا للتعامل مع الشركات والدخول في بنيتها الاقتصادية باعتبارها قواعد الحوكمة ضمانا قانونيا للحفاظ على حقوقهم وحسن إدارة الشركة لأموالهم، حيث أصبح المستثمر يحرص على التأكد من أن الشركة تدار وفق ممارسات الإدارة السليمة، حتى يضمن تقليص احتمالات الفساد وسوء الإدارة الذي يسمح لو بإمكانية تحليل ومقارنة فرص الاستثمار المحتملة وفقا لمعايير الشفافية والإفصاح **(الشعلان، 2008، ص33)**.

ومنه تكمن أهمية حوكمة الشركات الرياضية عموما وشركات كرة القدم خصوصا من خلال الانعكاس الإيجابي لتطبيق مبادئها، حيث تبين في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي الى خلق ضمانات ضد الفساد المالي والاداري والحد من الاختلالات على مستوى الأندية الرياضية المختلفة، سواء عن طريق الالتزام بمبدأ حماية حقوق المساهمين الذي يضمن تشجيعهم على الاستثمار في بورصة اللاعبين أو غيرها من المجالات دون تخوف، أو من خلال مبدأ الافصاح عن المعلومات

في الساحة الكروية الذي يعتبر عاملا مهما في تخفيض رأس مال الشركة وضمان استمراريتها بما يضمن تنشيط السوق الكروي الرياضي من جهة والوصول للسعر الحقيقي لأسهم الشركة من جهة أخرى ومن ثمة تفعيل كفاءة السوق الرياضية.

وفي هذا الصدد بيّن الخبير في مجال كرة القدم، ومدير نادي روما الإيطالي، أمبيرتو غانديني، أن "الحوكمة الرياضية تعني إرساء مبادئ الإدارة في عالم كرة القدم، وعدم اتخاذ القرارات بشكل فردي، بل تكون هناك لجان مشتركة لكل قضية عالقة، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة وذات جدوى عالية.(**مؤتمر دبي الرياضي، 2016 ، د.ص**).

3-3 بالنسبة لحملة الأسهم:

المساهمون هم من يتحمل الخسارة في حال إفلاس الشركة أو اضطراب نشاطها، فمجموع مساهماتهم المالية هو ما يشكل الذمة المالية للشركة. لذلك كانت حماية المساهمين من أهم الركائز التي تقوم عليها حوكمة الشركات، من خلال فرض ضمانات كفيلة بحماية حقوقهم من الآثار السلبية الناتجة عن تعارض مصالحهم مع إدارة الشركة.

ومن أهم ضمانات حماية حقوق حملة الأسهم في حوكمة الشركات هو الفصل بين الملكية وسلطة الإدراة، من خلال الاعتماد على مدراء مستقلين لا تربطهم بملكية الشركة مصالح شخصية تدعوهم إلى استغلال مراكزهم الإدارية لمصالح خاصة في أجواء تقل فيها سلطة الرقابة، كأن يكون مديروا الشركة هم المالكين لأغلبية الأسهم فيها والمطلعين على مركزها القانوني والمالي. كما أنه مما يضمن أيضًا حقوق المساهمين هو حقهم في الاطلاع على نشاط الشركة، حيث إنه في إطار حوكمة الشركات ينبغي اعتماد الشفافية والقيام بالإفصاح عن جميع المسائل الهامة التي تخص المركز المالي و القانوني للشركة وسياسات توزيع الأرباح فيها ومقدار التزامها بحوكمة الشركات(**عمار، 2011، ص6**).

3-4 الحد من مشكلة تضارب المصالح:

تعتبر الشركة وحسب ما جاء في ميثاق الحكم الراشد(2009) نظاما مفتوحا على الأطراف المكونة لمحيطها، والتي تتفاعل معها بطريقة وثيقة ودائمة، و تشمل البنوك و المؤسسات المالية الأخرى في عملية تمويلها، و كذا الإدارات العمومية في اتصالاتها المباشرة و الوثيقة معها، و الموارد البشرية التي تشغلها من سوق العمل وغيرها من المؤسسات التي تنشط في فضائها التنافسي القريب : كالزبائن و الموردين و المنافسين.

هذه الأطراف الفاعلة الخارجية ملزمة بالاندماج في علاقة تفاعلية، نتيجتها أن يكون الجميع فائز و ذلك بواسطة تحسين الشركة لعلاقاتها مع بيئتها، مما يزيد في مصداقيتها وجاذبيتها و تغيير نظرة الغير لها بصورة إيجابية وبذلك ستساهم في تغيير محيطها وتأثر فيه إيجابيا بدلا من أن تخضع لضغوطاته فقط. **(ميثاق الحكم الراشد، 2009، ص14)**

إن هذا المنهج الجديد للشركة يستوجب التركيز على ضبط وبدقة حقوق وواجبات ومسؤوليات الأطراف الفاعلة الداخليين والخارجيين عن الشركة وعلاقاتهم المتبادلة بالنظر للطابع الإحترازي للاحكام المتخذة بهذا الاتجاه، مما قد يؤدي بالشركة لتقليل العديد من المخاطر التي تهددها، بهذه النظرة الجديدة فان الشركة تتجه صوب متطلبات القدرة التنافسية والأداء الفعال وتحقيق المزيد من الربح وهذا ما تهدف اليه الشركات الرياضية ونص عليه قانون الرياضة خلال تعريفه للنادي الرياضي المحترف.

4- أهداف الحوكمة:

- تسعى الحوكمة لمنع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي للإدارة وذلك من خلال آليات لتحقيق أحكام الرقابة و السيطرة على الأداء داخل الشركة وتحقيق مصالح كافة الأطراف.
- تعظيم أداء المؤسسات و المنظمات.
- وضع أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالمؤسسات و الهيئات.

- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة ماديا ، اداريا و أخلاقيا.

الشكل الاتي يمثل أهداف الحوكمة:

الشكل رقم (01): يوضح أهداف الحوكمة (محسن أحمد الخضيري، 2002، ص32)

5- الأطراف المشاركة في تطبيق الحوكمة:

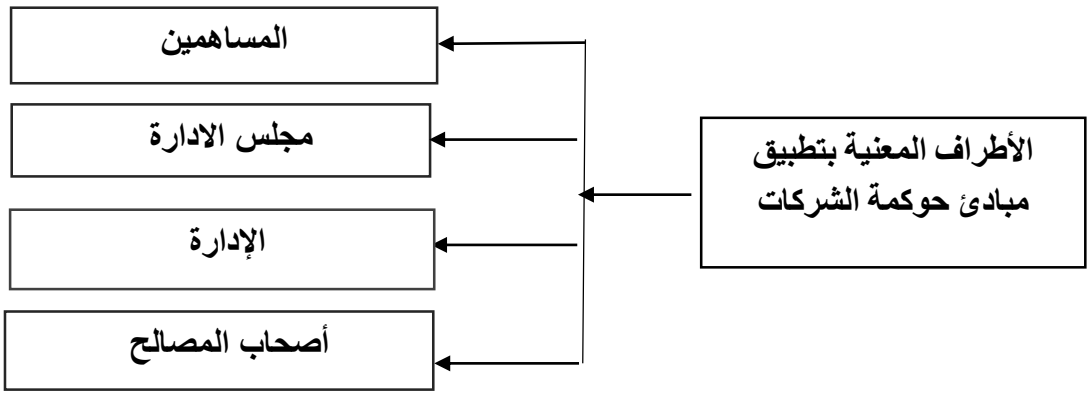
هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد(**معتصم،2010، ص6**):

ا- **المساهمون** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- مجلس الادارة وهو يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين (توكل اليهم السلطة اليومية لأعمال الشركة) بالاضافة الى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسة العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ج- الادارة وهي المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الادارة وتعتبر ادارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤوليتها تجاه الإفصاح الى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي ينشرها المساهمين.

د- أصحاب المصالح وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار .



الشكل رقم (02): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات (معتصم، 2010، ص7)

6- حوكمة الشركات في الجزائر ومقوماتها:

6-1 حوكمة الشركات في الجزائر:

لقد أفرزت العولمة و تحديات الاندماج العالمي تأثيرات متعددة على المناخ الاقتصادي للأعمال، من إصلاحات اقتصادية و هيكلية تولد عنها ظهور مجموعة من السياسات والمداخل الإدارية، السياسية، الاقتصادية و غيرها مما تم تبنيها من طرف

الدول بغرض مجارات الريتم التنافسي العالمي على مستوى جميع القطاعات، واللحاق بالتطور والتنمية بأشكالهما المختلفة.

الجزائر و بعد مرور أكثر من 50 سنة على الاستقلال عملت على تنظيم مؤسساتها سواء الاقتصادية، الخدماتية أو الإدارية...، بالإضافة إلى مساعدتها على توفير العوامل الاقتصادية، التنظيمية والقانونية للوصول إلى مستوى معين من الرقي و الذي يصبو إليه كل مواطن جزائري. ولعل الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر أكبر دليل على رغبة الدولة في إرساء مبادئ فعالة تعمل على ترسيخ مبادئ الثقة والشفافية في مختلف علاقات الأطراف الآخذة: دولة/مواطن ، مؤسسة/مواطن، دولة/مؤسسة... فكان الحكم الراشد أهم هذه الإصلاحات ليس لكون المفهوم حقق نجاحات عالمية وحسب، وإنما هي الحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة،**(ميثاق الحكم الراشد،2009،ص14)** عمدت الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة و الشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة لإرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات ما يلي:

- **تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:** لجأت مختلف المنظمات الدولية إلى تشجيع بناء و تكريس الحكم الراشد للقضاء على الفساد بمختلف أشكاله، وفي سنة 2004 صادقت الجزائر بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وكان ذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 04-128، حيث هذه الاتفاقية اشترطت على الدول التي صادقت عليها ضرورة إنشاء هيئة أو هيئات وطنية حسب الاقتضاء، لمكافحة الفساد. وتنفيذا لهذا الالتزام قامت الجزائر في سنة 2006، بإنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، بموجب القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (المعدل والمتمم)، وأسندت لها مهمة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة

الفساد، تجسد مبادئ دولة القانون بتعزيز النزاهة والشفافية في تسيير كل من القطاع العام والخاص، وهو الأمر الذي يعكس رغبة المشرع الجزائري في تكريس قواعد الحوكمة، وترسيخ معايير الحكم الرشيد.**(اقمراو،معتوق،2020، ص119)**

- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007 ، حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية و خطوة علمية تتخذ**(العيادي،2011، ص16)**

- **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:** قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلي جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF و مؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.

- **إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري** : تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر .

- **إطلاق مركز حوكمة الجزائر:** بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، و رفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية و المساءلة و المسؤولية.

2-6 مقومات حوكمة الشركات:

تتمثل المقومات الأساسية لحوكمة الشركات فيما يلي(**درويش،2007،ص 25-27**):

ا- **الاطار القانوني:** يتمثل في تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة، وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العامة للمساهمين، و المساهم الفرد ومجلس الادارة ولجانه الرئيسية و المدقق الخارجي، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الاطار القانوني للحوكمة الجهة المكلفة بمراقبة تطبيق اجراءات الحوكمة، ولايجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حيثئذ عن نظام الرقابة الداخلية، ولن يحقق أهداف الحوكمة.

ب- **الاطار المؤسسي:** هو الاطار الذي يضم المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات مثل: الهيئة العامة لسوق المال والرقابة المالية للدولة، الهيئات الحكومية المتابعة لنشاط الشركات مثل الجمعيات العلمية والمهنية وشركات المحاسبة والتدقيق ...

ج-الاطار التنظيمي: يتضمن عنصرين أساسيين هما النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها الذي يوضح أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء مجلس الادارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

د- الاطار الأخلاقي: ويتضمن الحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الامكانياتفي تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدرتها التنافسية، وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعيلها قدر الامكان، فمن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها.

6-3 ضوابط الحوكمة:

هناك إجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من الضوابط (داخلية وخارجية) وهي (**حسن،2007،ص6-7**):

6-3-1الضوابط الخارجية :

تشير الضوابط الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال، وقانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس و كفاءة القطاع المالي البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة، المراجعة، التصنيف الائتماني، الاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

6-3-2 الضوابط الداخلية :

تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، مجلس الادارة والمديريين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

6-4 الاطار التشريعي لحوكمة الشركات:

حتى يكون للضوابط الداخلية لحوكمة الشركات أثر ملموس كما أشرنا على اقتصاديات الدول لابد من توافر مجموعة من التشريعات التي نوردها فيما يلي:

6-4-1 حقوق الملكية والعلاقات السليمة مع أصحاب المصالح:

أ-**حقوق الملكية:** أحد التشريعات الأساسية والأكثر أهمية لإنشاء اقتصاد ديموقراطي قائم على أساس السوق ولوضع اجراءات عمل حوكمة المؤسسات هو نظام حقوق الملكية، الذي ينشئ حقوق الملكية الخاصة ويضع معايير بسيطة وواضحة تحدد على وجه الدقة من يملك ماذا؟ وكيف يمكن تجميع أو تبادل هذه الحقوق؟ معايير لتسجيل المعلومات مثل: الملاك القانونيين للعقار، بطريقة مرتبة زمنيا وذات تكلفة معقولة، قاعدة بيانات متكاملة، يمكن للجمهور الوصول اليها،كما أنه من الأمور الأساسية أن تعمل هذه التشريعات على حماية الموردين والدائنين وأصحاب الأعمال وغيرهم.(**كاثرين،2003، ص13)**

ب-العلاقات السليمة مع أصحاب المصالح: يمكن لأعضاء القطاع الخاص أن يلعبوا دورا هاما في تشجيع حوكمة المؤسسات وذلك عن طريق وضع دساتير محلية للسلوك والممارسات الأخلاقية للأعمال تقوم على أساس العدالة و الوضوح، الشفافية و قابلية المحاسبة على المسؤولية، محاربة الفساد الاداري والاقتصادي، وهذا يؤدي الى تحسين سمعة المؤسسة واجتذاب المستثمرين فهو يعطي لها ميزة تنافسية **(مصطفى،2006، ص06)**.

6-4-2 اجراءات الخوصصة، نظام الضريبة والجباية ، قضائية ومحاسبية شفافة:

أ-**اجراءات خوصصة تتسم بالعدالة والشفافية:** الملاحظ أن الطريقة التي تتم بها خوصصة الشركات لا تؤثر في هيكل الملكية فحسب، بل تعكس ثقافة الدولة، اذ تؤدي نظم الخوصصة السيئة الى تخريب الاقتصاد و التأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال. علما أن برامج الخوصصة قد ظهرت عبر التاريخ بتحويل القطاع العام الى الخاص واعتبارها البعض آلية انتهجت في المجال الاقتصادي باعتباره مؤشرا هاما لسياسة الدولة والتعبير عن مشاكلها واقتراح أنسب الحلول لمواجهتها، فالمجال الرياضي كما أسلفنا ليس ببعيد عن المجال الاقتصادي وغيره من المجالات ، فهو يتفاعل ويتأثر بالمجالات الأخرى. والخوصصة كعملية تم تبنيها كوسيلة

لتطبيق قرار الفيفا في أندية كرة القدم وقد عرفت بأنها "عملية تحويل المؤسسات الرياضية أو أنشطتها أو تحويل ممتلكات القطاع الخاص".(**أمال وآخرون، 2008، ص46)**

ب- نظم ضريبة واضحة وشفافة: ينبغي اصلاح النظم الضريبية حتى تتميز بالوضوح والبساطة والدقة ،كما أن قوانين ولوائح الضرائب ينبغي أيضا أن تتطلب قدرا كافيا من الافصاح عن البيانات المالية، وينبغي أن يجري تنفيذها في صورة دائمة بفعالية وفي أوقات محددة.(**كاثرين ، 2003، ص 23)**

ج-وجود نظام قضائي مستقل يعمل بشكل جيد: ويعتبر هذا الأخير من أهم المؤسسات في اقتصاد ديموقراطي قائم على السوق، يتكامل هذا النظام مع النظام الضريبي السابق الذكر، وفيما يلي بعض الآليات التي تساعد على تقوية ودعم الطاقات الادارية الأساسية و القدرة على التنفيذ:

- اختيار هيئة موظفين من بين ذوي المؤهلات الجيدة .
- تقديم وترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار.
- تقديم تدريب مهني للعاملين على أساس أحدث التكنولوجيا .
- دفع المرتبات المناسبة لجذب افراد مهنيين ومنع تقاضي الرشاوى .

د-نظم محاسبية شفافة: تسمح هذه النظم بالحصول على قوائم مالية شفافة للمؤسسة وتقدم في وقتها ويعتمد عليها، على أن يتم مراجعة هذه النظم على أساس المعايير المحاسبية الدولية، ومعايير التدقيق الدولية وهو ما يسمح بتسهيل عمليات المقارنة بين المؤسسات، مع ضرورة الزام المؤسسات على ممارسة قواعد سليمة لإدارة المؤسسات وتصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم التقارير، وهذا ما تطلبه سوق الأسهم.

6-5 الرقابة لحوكمة الشركات:

ان الأصل أن يقوم مجلس الادارة بالأعمال الموكلة اليه على وجه صحيح و يتفق مع القانون وما تفرضه أنظمة الشركة، غير أن المجلس قد يرتكب تجاوزات ومخالفات معتمدة كالمالية منها(اختلاسات، تزوير)...أو تضليل المساهمين بتقارير لا تعكس الموقف المالي الحقيقي للشركة، أو يصدر القرارات التي تحقق مصالح كبار المساهمين والتضحية بمصالح صغارهم، ومن هنا تستمد الرقابة أهميتها.

6-5-1 الرقابة الداخلية ودور لجان المراجعة في تطبيق حوكمة الشركات:

إن التغير الهيكلي في مكونات البيئة الإنتاجية والتسويقية وما صاحبها من تطورات في نظم الاقتصاد العالمي، خلق نوع اً من المنافسة الحادة نظر اً لبعض المستجدات مثل التطور الحديث في نظم التكنولوجيا، وتطبيق بنود اتفاقية الجات، وكذلك انفصال الملاك عن لإدارة، مما أدى بالإدارة إلى المسارعة لإيجاد أساليب جديدة في الرقابة الداخلية لتحقق الطمأنينة لها وللمشروع وأصحابه وذلك من خلال إطار منظم وهو نظام الرقابة الداخلية، بما يحتويه من أساليب رقابة محاسبية وأساليب رقابة إدارية حيث أكد على أهمية العلاقة الوثيقة بين كلا النوعين من**AICPA** المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الرقابة لأجل تحقيق مراقبة داخلية فعالة **(صادق، 2000، ص53)**

ا- نظام الرقابة الداخلية:

يُقصد بالرقابة الداخلية تلك السلطة التي تمارسها جهات من داخل الشركة، سواء كانت هذه الجهات موجودة لحظة تأسيس الشركة أو أضيفت الى الهيكل بعد تأسيسها، والواقع أن الرقابة الداخلية في الشركة تقدم لها فوائد لحمايتها من الأخطار والتناقضات في التقارير الصادرة عن حسابات الشركة حيث يمثل قاعدة أساسية وضرورية للاطمئنان إلى دقة البيانات المالية والتحقق من قدرتها على تحقيق أقصى كفاية إنتاجية وبث الثقة

في جمهور المستثمرين، كما يؤدي التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى جعل عمل المراجعين اكثر سهولة، حيث يساهم في دعم التعاون المشترك بين الإدارة والقائمين على نظام الرقابة الداخلية.(**صادق،2000، ص54)**

ان أساليب الرقابة الداخلية التي يحتوى عليها نظام الرقابة الداخلية تساعد الإدارة الرشيدة من خلال أسلوب حوكمة الشركات في الوصول إلى درجة من التأكيد المعقول Reasonable Assurance عند قياس وتقييم المخرجات المالية حتى يمكن تقدير المنافع ومقارنتها بالتكاليف.

ومن أوجه الرقابة الداخلية نجد رقابة المساهمين على أعمال مجلس الادارة اذ يمثل جميع المساهمين في الشركة بصورة جمعية عامة، وقد أفرد المشرع لها بعض الاختصاصات الرقابية على المجلس بما يتناسب وطبيعة تكوينها غير أن الدكتور عادل علي المقدادي يرى أن الرقابة التي تقوم بها هذه الأخيرة غير فعّالة لأكثر من سبب منها كثرة عدد المساهمين في الشركة وعدم حرصهم على حضور الاجتماعات ،وافتقار أغلبيتهم للخبرة الفنية التي تقتضيها أعمال المحاسبة والتدقيق، كذلك نجد رقابة أقلية المساهمين على أعمال مجلس الادارة وهم من يملكون نسبة ضئيلة من عدد الأسهم بالشركة .**(صادق،2000، ص54)**

ب- لجان المراجعة: مع ازدياد فرض القيود القانونية في كثير من الدول المتقدمة الاقتصادية، وضخامة حجم مجلس الإدارة وعدم التجانس بين أعضاءه بما لا يتناسب مع تناول العملية الخاصة باستعراض مراجعة القوائم المالية للشركات، وكذلك الخلافات التي قد تثور بين مصالح الإدارة ومصلحة جودة التقارير المالية – كل ذلك أدى إلى ظهور لجان المراجعة في الشركات لمساعدة مجالس الإدارة على الالتزام والوفاء بمسئوليتها الإشرافية، وهذه اللجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والذين يمتلكون

المهارات المالية والمحاسبية. وذلك لدعم استقلال المراجع الخارجي وتحديد أتعابه ومراجعة القوائم المالية والتقارير للتأكد من جودة المعلومات الواردة بها. **(لفليتي،د.ت،ص117)**

ثانيا/ مبادئ حوكمة الشركات:

ان الحوكمة السليمة والإدارة الرشيدة لشركات ومؤسسات الدولة تؤدي إلى تحقيق أهدافها، والخطوة الأولى في عملية إنشاء نظام الحوكمة تتمثل في النظر إلى المبادئ التي أعتمدتها منظمة التعاون والتنمية والتي وافقت عليها حكومات الدول أعضاء المنظمة و تكييفها بما يخدم تحقق أهداف مؤسسات الدولة المختلفة.

1- نشأة وتطور المعايير الدولية لتطبيق الحوكمة:

تسارع انتشار مبادئ الحوكمة حول العالم في أواسط التسعينات حيث أظهر لائحة صادرة عن المؤسسة الأوربية للحوكمة أن 193 مجموعة مبادئ صدرت بين 1992 و2006. واعتبرت أن هناك دولا ريادية في مجال صياغة ونشر مبادئ الحوكمة منها المملكة المتحدة (18 مجموعة)، الولايات المتحدة (12 مجموعة)، استراليا وبلجيكا واسبانيا (7 مجموعات لكل دولة)، فرنسا ب(6 مجموعات) ثم تاتي الدول الاخرى وعددها 26 لتصيغ مبادئ مستوحات من تلك المعتمدة في الدول الرائدة. استوحت معظم المبادئ الصادرة بين عامي 1992 و 2002 من المبادئ الأنغلوساكسونية بينما اعتمدت العديد من الجهات لاحقا المبادئ الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

تشير لجنة بروكسل بأنه وعلى الرغم من بعض التباين العائد للخصوصية المحلية بين مبادئ الحوكمة ال35 الصادرة في أوربا، الا أنها تتقاطع في مسائل عديدة ، تشترك هذه المبادئ في اعتمادها النهج التأديبي في التركيز على مبدأ المساءلة، اذ على المدراء تقديم التقارير لاطلاع المساهمين وكافة أصحاب المصالح على سير العمل لأجل التأكد من التزام المدراء بحماية مصالح كل المعنيين. تعتبر الشفافية مطلبا مشتركا أيضا اذ أنها

تخول المصالح الحصول على المعلومات التي تسمح لهم بالتأكد من سير العمل وفق الخطط الموضوعة.**(Weil, Gotshal, 2002, p.1-9)**

1- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:

يعود الفضل في اتساع نطاق حوكمة الشركات الى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي بادرت ووضعت مبادئ ارشادية عامة لحوكمة الشركات، وساعدت العديد من الدول والمنظمات لوضع أحكام الحوكمة الخاصة بها.

أصدرت المنظمة مبادئ لحوكمة الشركات عام 1999 ثم نسخة منقحة عام 2004، لتليها نسخة 2009 كان ذلك المستند الأول من نوعه في العالم وشكل مرجعا دوليا اعتمدته لاحقا جهات عديدة لصياغة مبادئ خاصة بها منها الجزائر خلال صياغتها لميثاق الحكم الراشد للمؤسسات. تضمنت الوثيقة خمسة مبادئ : وهي وضع اطار فعال للحوكمة داخل الشركة، حفظ حقوق جميع المساهمين، مسؤوليات مجلس الادارة، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الادراة بالشركة واخيرا الشفافية والافصاح**(أوصيف،2017،ص82)**

تستند المبادئ الواردة فى هذه الدراسة إلى تجارب مستندة من المبادرات الوطنية للدول الأعضاء، وأيضًاإلى أعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة الشركات والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية .وقد شارك فى عملية الإعداد أيضًا عدد من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها :لجنة الأسواق المالية، ولجنة الاستثمار الدولى والشركات متعددة الجنسيات، ولجنة سياسات البيئة.

كما تمت الاستفادة من اسهامات عدد من الدول من غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بالاضافة إلى اسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، وقطاع الأعمال، والمستثمرين والاتحادات المهنية، وغيرها من الأطراف المعينة بالموضوع.

تستهدف المبادئ مساعدة حكومات الدول الاعضاء وحكومات الدول غير الاعضاء فى غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات فى تلك الدول بالاضافة إلى توفير الخطوط الارشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين، والشركات، وغيرها من الأطراف التى تلعب دورًا فى عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات وتركز المبادئ على الشركات التى يتم تداول أسهمها فى البورصات ولكنها تعد أيضًا–فى حدود معينة –اداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التى لا تتداول أسهمها فى البورصات، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة والشركات المملوكة للدولة. **(أوصيف،2017،ص82)**

وتمثل تلك المبادئ أساسا مشتركًا تعتبره الدول الّأعضاء فى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمثابة ضرورة لتطوير أساليب حوكمة الشركات والغاية الأساسية هى أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة، ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولى. ومن جانب آخر، لا يستهدف أن تحل تلك المبادئ محل مبادرات القطاع الخاص فى مجال الصياغة التفصيلية") افضل الممارسات "في مجال حوكمة الشركات.

تغطى المبادئ خمس مجالات هى حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية ومسئوليات مجلس الادارة، كما نوضحها في الاتي:

2-1 المبدء الأول: ضمان وجود اطار فعال لحوكمة الشركات

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات على مايلي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية والتنفيذية، حسب هذا المبدأ يجب أن ينمي إطار

عمل حوكمة الشركات برؤية تأثيره على الأداء الاقتصادي، وأن تتألف القوانين والتشريعات اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات من قواعد القانون و الشفافية.(**يوسف،2007، ص08**)

كذلك الهدف المنتظر من هذا الإطار حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو منح المؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح لها بتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية في ظل تحول الجزائر الى نمط اقتصاد السوق.(**ميثاق الحكم الراشد،2009،ص 10**)

ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات فإن من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي مؤسس فعلا، يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية، وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الداخلي، والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود إطار فعال الشركات هناك مجموعة من الإرشادات و العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار كما يراها محمد مصطفى سليمان(2006) نذكرها في الاتي:

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، فضلا عن أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها(**سليمان،2006،ص45**)

2-2 المبدء الثاني: ضمان حقوق للمساهمين

يقصد بالمساهمين بالمعنى الواسع الحائزين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم، وحاملي الحصص في المؤسسات ذات القانون الأساسي لشركة ذات مسؤولية محدودة. و يتمتعون بحقوق محددة و فقا للقانون و بالوثائق التعاقدية الأخرى. ومن خلال تنفيذ قواعد الحوكمة، يتم إستهداف التقيد والتمسك بالحقوق بدلا من تسهيل نشاط الشركة بواسطة الأحكام الخاصة والسماح بذلك للمساهمين بإبراز حقوقهم بطريقة أكثر نزاهة وشفافية وثقة.**(ميثاق الحكم الراشد،2009،ص30)**

ترتكز حقوق المساهمين في التأثير في الشركة على مجموعة من القضايا الأساسية مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة أو غيرها من وسائل التأثير في تشكيل المجلس، بالإضافة إلى إدخال التعديلات على الوثائق و المستندات الأساسية للشركة و إقرار التعاملات المالية غير العادية، وغير ذلك من المسائل الأساسية على ضوء ما يتحدد في العقد الأساسي وفي اللوائح الداخلية للشركة، وتعتبر هذه الحقوق حقوقا أساسية للمساهمين والتي يقرها القوانين في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تقريبا ، كما تشتمل عدد من التشريعات على حقوق إضافية من أمثلتها: الموافقة على أو اختيار مراقبي الحسابات أو الترشيح المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، أو القدرة على منح أسهم، أو الموافقة على توزيع الأرباح **(العالص، 2008،ص40)**.

وتتمثل الحقوق الأساسية للمساهمين كما ذكرها محمد مصطفى سليمان(2006) في:

- يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علما بالقرارات المتصلة بالتغييرات الأساسية في الشركة، ومن أمثلتها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد التأسيس أو في غيرها من الوثائق والمستندات المنظمة لنشاط الشركة.
- الموافقة على إصدار أسهم جديدة.

- التعاملات المالية غير العادية التي تسفر بالفعل عن بيع الشركة.
- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرص المشاركة على نحو فعال و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما يجب إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم هذه الاجتماعات

- يجب تزويد المساهمين في الوقت الملائم بالقدر الكافي من المعلومات المتصلة بتواريخ و أماكن انعقاد و جداول أعمال الاجتماعات، بالإضافة إلى تزويدهم في الوقت الملائم بالمعلومات الكاملة عن المسائل التي يتعين اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماعات.

- يجب أن تتاح للمساهمين فرصة طرح أسئلة على مجلس الإدارة، وإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن يكون ذلك في الحدود المعقولة.

– يتعين أن تتوفر للمساهم القدرة على التصويت حضوريا أو غيابيا، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للتصويت بغض النظر عن كونه حاضرا أو غائبا.

– ينبغي أن يسمح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو يتسم بالكفاءة والشفافية وذلك من خلال:

- التعبير والإفصاح بوضوح عن القواعد و الإجراءات التي تملك قدرات الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، بالإضافة إلى التعاملات غير العادية و من بينها: عمليات الاندماج، بيع أجزاء كبيرة من أصول الشركة، ويتعين أن يتم إجراء العمليات بأسعار تتسم بالشفافية وفي ظل ظروف تنطوي على عدالة و على حماية حقوق المساهمين.
- عدم استخدام آليات مكافحة الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

و ترجع حقوق المساهمين في ممارسة الصلاحيات من خلال جمعيتهم العامة من خلال:

- توزيع النتائج وتحديد حصة الأرباح القابلة لتوزيع
- تعديل القوانين الأساسية للشركة.
- المصادقة على الحسابات السنوية.
- فتح ورفع رأس المال عن طريق إصدار أسهم جديدة
- تعديل هيكل رأس المال .

- تعيين و عزل أعضاء مجلس الإدارة.
- المصادقة على النظرة الاستراتيجية والقيم الخاصة بالشركة .
- المصادقة على الأهداف في مجال التطوير والنتائج وأخذ المخاطر .
- التحديد وبوضوح السلطات المفوضة وسقف الالتزامات المالية المسموحة .
- اختيار محافظ الحسابات والمدققين الخارجيين .

من أجل تناسق في سياسة توزيع الأرباح تتوقف إقامة سياسة متناسقة لتوزيع الأباح مع إستراتيجية الشركة إلى توفر شرطين:

- تقديم حصة أرباح كافية للمساهمين مقابل استثمارهم في الشركة .
- الحفاظ على مستوى ملائم من الاستثمارات من أجل تحقيق نتائج إيجابية في المستقبل .**(سليمان، 2008، ص27)**

الجدول التالي يمثل مساهمة قواعد الحوكمة للحقوق الأولية للمساهمين كما حددها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

الجدول رقم(1) يوضح مساهمة قواعد الحوكمة للحقوق الأولية للمساهمين:

الحقوق الأولية للمساهمين	القيمة المضافة لحوكمة الشركات
المشاركة في تقاسم الأرباح	تقاسم الأرباح ينبغي أن يكون نزيها وشفافا
تسجيل السندات المالية للشركة	أساليب تسجيل السندات ينبغي أن تكون فعالة
امكانية التنازل وتحويل السندات	يجب أن لا تتم اجراءات التنازل ونقل السندات بشكل غير عقلاني مما يؤثر على التفاوض حول السندات
المشاركة والتصويت في الجمعيات العامة للمساهمين	المعلومات المتعلقة بجداول الأعمال والقرارات التي يتعين اتخاذها في الجمعية العامة يجب أن تصل في الوقت المناسب وبالشكل الملائم. اجراءات سير الجمعية العامة يجب ان تكون في متناول المساهمين ولا ينبغي أن تعيق بشكل غير معقول الممارسة الفعلية للحقوق.
الحصول على المعلومات اللازمة لممارسة حقوقهم ومهامهم	يجب أن تصل المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم ومهامهم في الوقت المناسب والشكل الملائم.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية Goal08اصدار 2009 ص31

إن مجالس الإدارة و المديرين و كبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاضطلاع بأنشطة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، وعليه جاء مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين يتضمن تأكيدا المعاملة المتكافئة للمساهمين المحليين و الأجانب في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، ولكن لا يتصدى المبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر.

ومن بين أهم الوسائل التي يتسنى للمساهمين استخدامها لفرض حقوقهم: القدرة على إقامة الدعوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وقد أظهرت التجربة أن المحدد الهام لدرجة حماية المساهمين لحقوقهم يتمثل فيما إذا كانت هناك وسائل فعالة للحصول على تعويضات عن الأضرار مقابل تكلفة مناسبة و دون تأخير زائد. اذ تقوى ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم الدعوى.**(حماد، 2005، ص 42).**

2-3 مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح :

تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين ... الخ، فئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة، وتعد حوكمة الشركات من أهم الأساليب التي تحفز هؤلاء لغرض الدخول في مختلف التعاملات مع تلك الشركة، حيث أن المقولة الشهيرة تقول:"ان رأس المال يبحث دائما عن الاستقرار بما يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال إلى المنظمات التي تقف على أرض صلبة وتعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة، مما يشيع روح الاطمئنان بالنسبة لكافة المتعاملين معها"**(ميثاق الحكم الراشد،2009،ص14)**

تغطي معايير الحكم الراشد للشركات العلاقات التي تربط بين الأطراف الفاعلة الداخليين للمؤسسة من جهة ، ومن جهة أخرى الأطراف الفاعلة الخارجيين اذ تشكل الشركة جهاز مفتوح حول العديد من الأطراف الفاعلة، وهي على اتصال دائم معهم.**(ميثاق الحكم الراشد،2009، ص43)**

2-3-1 ممارسات مبدء حماية حقوق أصحاب المصالح:

يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.**(غضبان،2014،ص33)**

ثمة جانب أساسي في ممارسات حوكمة الشركات يتمثل في ضمان تدفق رؤوس الأموال الخارجية إلى الشركات، كما يتجه الاهتمام في هذه الممارسات نحو إيجاد السبل التي تكفل تشجيع أصحاب المصالح في الشركة على الاطلاع بمستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية، والتوجه نحو الرأسمال البشري والمادي في الشركة. وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها شركات المساهمة الرياضية ونجاحها في النهاية بمثابة نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مجموعة مختلفة من مصادر الموارد من بينهم المستثمرون، جهات الاقتراض، الموردون...، وينبغي أن تدرك الشركة الرياضية أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل موردا بالغ القيمة لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعيم مستويات ربحيتها، ولهذا فمن مصلحتها في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح فيها لغرض بناء الثروة، ويجب أن يشتمل إطار ممارسات حوكمة الشركات كما يرى طارق عبد العال(2008) على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح الشركة إنما يتحقق من خلال ما يلي:

أ- **احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون:** في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يحمي القانون أصحاب المصالح وذلك بمقتضى قوانين العمل، الشركات، العقود، الإفلاس، وحتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تختص بحقوق أصحاب المصالح تقوم المؤسسات بتقديم تعهدات لهم، وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة المؤسسة وأدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق أوسع بحقوق أصحاب المصالح.

ب-إيجاد الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصالح: إذ يجب أن تتيح أطر ممارسات حوكمة المؤسسات الفرصة لأدوار مختلفة لأصحاب المصالح، وتعتمد درجة مشاركة الأطراف المختلفة على القوانين الوطنية وهي قد تتفاوت أيضا من شركة إلى أخرى، ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح تمثيلهم في مجلس الإدارة، تمليكهم أسهم في الشركة، أو الأخذ بعين الاعتبار آرائهم فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية

ج-مشاركة أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة الشركات ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك، فعندما تسمح القوانين و الممارسات بمشاركة أصحاب المصالح يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاطلاع بمسؤولياتهم .**(عبد العال، 2008،ص43)**

2-3-2 علاقات الشركة مع الأطراف الفاعلة الخارجيين (أصحاب المصالح):

ا- السلطات العمومية كشريك:

بإعتبار الإدارات العمومية جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية، فإنه من مصلحتها أن ترى الشركات تزدهر، وهذا ما تشهد عليه العديد من إجراءات الدعم والمساعدات المالية الممنوحة من طرف الدولة، و يجب عليها بالمقابل، أن تتشدد مع الشركات التي تكون مخالفة للقانون. وتمر عمليه تحسين العلاقة مع الادارات العمومية بما يقتضيه من الشركات من احترام للقانون، خاصة في ثلاث مجالات هي : قانون العمل والضرائب والقانون التجاري بالنسبة الى قانون الرياضة لشركات الرياضية ينتج عنها ضرورة الانتباه لتطورات النصوص القانونية في المجالات الثلاثة وتنفيذ ما جاء فيها بتنفيذ الإلتزامات المكرسة.**(ميثاق الحكم الراشد،2009،ص44)**

ب- البنوك والهيئات المالية الأخرى: ثقة وشفافية

يجب أن يؤسس لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية السابقين بواسطة قدرة المؤسسة على ارسال وفي الوقت المناسب المعلومات الكاملة و الصحيحة عن الوضعية المالية السابقة و الحالية التقديرية للشركة. ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على الشركة أن يكون لديها محاسبة دقيقة و تعيين في حالة الحاجة لمخطط أعمالها.

من جهة أخرى، للتأسيس لعلاقة قائمة على الثقة مع المقرضين، يجب المحافظة عن عدم الخلط بين الأموال الخاصة للشركة والأملاك الخاصة التابعة للمساهمين.**(ميثاق الحكم الراشد،2009،ص45)**

ج- المورّدين : من أجل تعاون دائم

تستطيع الشركة أن تعتمد بصورة شبه هامة وحسب الظرف على مورديها. ويشكل هؤلاء أول حلقة في سلسلة القيم بواسطة المدخولات (المواد الأولية) التي يقدمونها وبذلك، يشكلون الدائنين الأوائل من خلال الآجال التي يمنحونها للشركة لدفع مستحقاتهم.

وعليه، فإن الاختبار الدقيق للموردين ونوعية العلاقات الموجودة بينهم وبين الشركة تشكل حجر الأساس بالنسبة للانتاج الذي يضمن السير الحسن للشركة

د- الزبائن وهم الملاّك الحقيقيون للشركة "سواء كان الجمهور الرياضي أو المقتنين للمنتوج الرياضي" في مناخ إقتصادي تطبعه المنافسة الحادة، تتجلى أهمية ارضاء الزبائن التي يجب وضعها في قلب مهام الشركة. اذ يجب عليها أن تطور وتنمي علاقة صادقة و أخلاقية مع الزبائن وذلك في إطار الاحترام لمبدء الربح للجميع واحترام القوانين واللوائح حيز التنفيذ.

ج- العمّال وهم أول زبائن الشركة بمعزل عن ما تشكله العلاقة الوطيدة بين العمال ورب العمل، فإن مجموع الأجراء يشكلون أحدى الأطراف الفاعلة الخارجيين. إن الموارد البشرية

للشركة يمثلون «أول الزبائن» أين يقع عليها كسبهم لإعتبار أنها يقع عليهم الإعتماد الكبير لأجل تحقيق أهداف الشركة. وعلى هذا النحو، فإن تحفيزهم وادماجهم أصبح شيئا ضروريا. لذا أصبح لزاما وضع حيز التنفيذ لنظام أجور يعتمد على الاستحقاق و الكفاءة و كذلك سياسة اصغاء ومعاملة عادلة لانشغالات الموارد البشرية. وأخيرا، يجب على المؤسسة أن تسهر على تكوين رأسمالها البشري وأن تؤدي التزاماتها الاجتماعية.

هـ- المنافسين أخلاق وواجبات:

لا تقتصر المنافسة على التخاصم على حصص في السوق وعدد من الزبائن، ولكنها تبرز على أرض الواقع حين التموين لدى الموردين وتشغيل الكفاءات المطلوبة التقنية منها والتنفيذية، وبصفة أكثر عموم، في مجال تمثيل علامة المنتج أمام الغير.

غير أن العلاقة مع المنافسين مقيدة بإحتمالات وواجبات التعاون بوصفهم مهنيين وأشقاء في المهنة، مدعوون للتشاور حول الاهتمامات القطاعية الموحدة مثل: المنافسة الغير شرعية والمسائل المتعلقة بأخلاقيات المهنة والمشاركة في حوارات الاجتماعية داخل فرع النشاط.

ان نظام الحوكمة الذي يعمل بشكل صحيح يضمن لأصحاب المصالح بأن المنظمة التي استثمروا أموالهم، وقتهم، جهدهم وسمعتهم فيها تخضع لعملية مراقبة مستمرة و أن أرصدتها كافية وأن أعضاء مجلس الادارة الذين يملكون صلاحية اتخاذ القرارات بالنيابة عنهم يتصرفون لصالحهم ولصالح المنظمة. **(ميثاق الحكم الراشد، 2009، ص45.)**

2-4 مبدأ الافصاح والشفافية:

يعرف الإفصاح بأنه توفير المعلومات المالية وغير المالية بالجودة المناسبة والكم اللازم وفي الوقت المناسب بما يمكن أصحاب المصالح من اتخاذ القرارات الرشيدة. أيضا هو أن تمد القوائم المالية كل من المستثمرين الحاليين والمرتقبين وغيرهم بالمعلومات المفيدة التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة." **(تيرس ،د ت،ص39)**

اذ تعد نظم الافصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوى السوق، وهى أيضًا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية. وتشير تجارب الدول التى توجد بها أسواق كبيرة وفعالة لحقوق الملكية إلى أن الافصاح يمكن أن يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. ومن شأن نظم الافصاح القوية المساعدة على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة فى أسواق رأس المال. ويتطلب المساهمون والمستثمرون المرتقبون الحصول على المعلومات المنظمة والتى تتسم بدرجة مرتفعه من المصداقية والقابلية للمقارنة مع البيانات الأخرى المناظرة وبدرجة التفضيل الكافية التى تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات الكافية بشأن تقييم الشركة وحقوق الملكية وحقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة بها. فالمعلومات غير الكافية أو غير الواضحة قد تعوق قدرة الأسواق على العمل. كما أنها قد تسفر عن ارتفاع التكلفة الرأسمالية وعن سوء تخصيص الموارد.**(غضبان،2014،ص34)**

أما الشفافية فتعرف بأنها" الإفصاح العام عن المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب بما يمكن مستخدمي تلك المعلومات من وضع تقييمات دقيقة عن الأداء"**(فتحي،2009، ص 56)** وهذا يعني أن الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بها بطريقة مكشوفة

تستخدم الشفافية كثيرا وفي كل المجالات سياسية او اقتصادية أو غيرها حيث أصبحت كلمة تؤرق مضاجع جميع الأنظمة السياسية والاقتصادية وحتى الرياضية في العالم. اذ تعتبر أداة لمحاربة الفساد ووجودها يصعب اساءة استخدام السلطة لصالح فئة تعمل فالخفاء وهي تهدف الى:

- تحسين صورة ادارة المؤسسة سواء كانت لجنة اولمبية، اتحادات وأندية.
- السعي الى سن وتفعيل كافة القوانين والقرارات الداعمة لممارسة الشفافية في مجال ادارة مال الرياضة.

- تحديد مواطن القصور التشريعي واللائحي في مجال ادارة مال الرياضة.
- تنمية ثقافة المجتمع في مجال الاصلاح ونشر المبادئ والقيم الداعية الى ايجاد مجتمع رياضي حال من جميع أشكال الفساد ومناهضة سوء استعمال السلطة .
- عندما نتحدث عن الافصاح والشفافية فاننا نتحدث أيضا على المساءلة

2-4-1 ماذا تعني المساءلة Accountability

المساءلة هي احساس المكتب التنفيذي بالمسؤولية وبناء جسور الثقة والمصداقية مع أعضاء المنظمة كافة ومن لهم مصلحة فيها وأن الافراد الذين يخضعون للمساءلة هم هؤلاء الذين يتخذون القرارات وينجزون الاعمال ويطبقون الاجراءات المتعلقة بمواضيع محددة. ويجب ان توضع آليات فعالة لتحديد من يخضع للمساءلة وبهذه الطريقة يتوافر اسلوب للاستقصاء لتقويم اعمال من هم مسؤولين عن اتخاذ القرارات وكذلك اعضاء لجان المنظمة.

ولهذا نجد ان تسلسل المساءلة يكون على وفق ما يأتي:

- يخضع كافة الاعضاء من كانوا منتخبين او معينين للمساءلة من قبل اعضاء المنظمة وفي بعض الحالات من قبل من لهم مصلحة في المنظمة.
- بشكل خاص تخضع الهيئة التنفيذية للمحاسبة من قبل الهيئة العامة للمنظمة.
- تخضع الادارة للمساءلة من قبل الهيئة التنفيذية.
- يخضع الموظفون كافة للمساءلة من قبل الادارة.**(تيرس ،دت، ص33)**

من المناسب هنا أن نذكر مقولة السيد جاك رووغ رئيس اللجنة الاولمبية الدولية، "ان الرياضة تستند على الخلق والمنافسة العادلة يجب أن يحقق حُكُمْ الرياضة أعلى المستويات الممكنة نسبة للشفافية والديمقراطية والمساءلة .فعندما نسترجع قضايا كرة القدم في العالم ابتداءا من اللجنة التنفيذية للفيفا ومرورا بكل اتحادات الكرة في العالم وخاصة الاتحاد الايطالي وقضية التلاعب الكبيرة في نتائج المباريات والتي أطاحت بعمالقة ورموز كبيرة في خارطة الكرة

الايطالية نتعلم كثير الدروس وأنه لا كبير أمام القانون ويجب أن ينفذ بكل شفافية على الجميع ومهما كان انعكاس ذلك على الاتحاد أو النادي، ولا يجب بأي حال من الأحوال التستر على أي قضية بحجج مهما كانت لأن الافصاح عن أي ذنب ارتكبه شخص أو ادارة معينة أعظم في "قاموس الشفافية" من التستر عليها مهما كانت الحجج.**(امال واخرون،2018، ص70)**

2-4-2 شروط الافصاح والشفافية:

لكي تتمكن المعلومات المحاسبية المعروضة في القوائم المالية من تحقيق هدفها في الإفصاح والشفافية لابد أن تتمتع بالصفات التالية:

-**الشمولية** : تشير هذه الخاصية إلى شمولية القوائم المالية على المعلومات حيث تستعمل المعلومات الشاملة للإجابة عن كل استفهام لأن عدم القدرة على إعطاء الإجابة الصحيحة والسليمة يدل على عدم شمولية هذه المعلومات.

ـ الدقة: من أهم خصائص المعلومات الجيدة الدقة في وصف وتصوير المركز المالي للمنشأة، موضوع الدراسة وتحديد مصادر التدفقات النقدية الداخلة وأوجه تصريف التدفقات النقدية الخارجة.

-**الملائمة** : ما يميز هذه الخاصية هو أن تكون المعلومات مرتبطة ووثيقة الصلة بالقرارات التي يتم اتخاذها والمعلومات المحاسبية هي التي تكون قادرة على إيجاد فرق في قرارات المستثمرين والدائنين وتتأثر ملائمة المعلومات بطبيعتها وأهميتها.

-**التوقيت** : يعتبر الوقت عامل مهم في توفير المعلومات لمتخذي الق ا رر قبل أن تفقد قدرتها في التأثير على القرارات المتخذة، لذلك لا بد من مراعاة التوقيت في إعداد وعرض القوائم المالية بطريقة شفافة لكافة الجهات.

- **الوضوح** : وهو خلو المعلومات المعروضة في القوائم المالية من الغموض والالتباس بحيث يسهل على مستخدمي القوائم المالية فهمها بسهولة وبسرعة لتكون أكثر فائدة، كما ينبغي أن تكون شارحة نفسها بنفسها.**(قادة،2006، ص18.)**

2-4 -3الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات

لقد نصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2009 عن مبدا الإفصاح والشفافية بقولها: ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والشفاف وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية.(**خضر،2012، ص53**)

لقد تزامن ظهور مفهوم الحوكمة مع فصل إدارة الشركات عن ملاكها، مما أدى إلى ظهور الحاجة لتلك المساءلة من قبل الملاك للاطمئنان على استثماراتهم، كما أدت هذه المساءلة إلى الحاجة للتسجيل من أجل إعداد التقارير، والحاجة إلى المراجعة من أجل دعم الثقة والى التحليل من اجل الاستيعاب، وأصبح مفهوم المساءلة أكثر شمولا ويقدم نظام عادل لنقل المعلومات بين السائل والمسؤول.

ان تعميق مفهوم المساءلة يتفق مع أسلوب حوكمة الشركات، بما يبديه من شفافية وإفصاح عن المعلومات مما يُعضد عن عملية التواصل والتعاون بين الملاك والإدارة الشركات وفي هذا الاطار نقول أنه "اذا تمت ادارة الأموال بصورة غامضة فان هذا يؤدي الى توتر داخلي مع هؤلاء الذين يديرون التدفقات المالية، واذا لم تكن تدفقات العوائد تمتاز بالشفافية، فلن يتم الحفاظ على استدامة الرؤية الاقتصادية ومستقبل الشركةوبالتالي ازدهار ونمو الاقتصاد، لذا يجب على المحاسبون أن يفهموا جيداً مفهوم حوكمة "(**الفليتي، دت، ص32**)

تهدف الحوكمة إلى توفير المعلومات اللازمة و الملائمة لجميع مستخدميها من خلال الممارسات السليمة للإفصاح والشفافية، وللتعرف على كيفية تحقيق الإفصاح والشفافية لابد من إتباع الآليات التالية:

أ -الاهتمام بالمعلومات المالية وغير المالية:

إن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يؤثر على درجة ومستوى الإفصاح والشفافية، فإذا كان الإفصاح والشفافية هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن المعلومات

المالية للشركات يجب أن يتم الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المالية والمحاسبية، لأنها تؤثر في قرارات المستثمرين من خلال دعم وترشيد القرار المتخذ قبل عملية الشراء أو البيع.

بالاضافة إلى الالتزامات القانونية، فإن الشركة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في اطار الالتزامات التعاقدية أو بنية إبداء الشفافية الإرادية.

ب- **المعلومات غير المالية:** وتشير إلى كافة المعلومات التي يمكن صياغتها في صورة غير مالية سواء كانت كمية مثل: عدد العمال، الحصة التسويقية، إحصائيات التشغيل ...أو وصفية مثل مستوى المنافسة، الحالة الاقتصادية، الكفاءة الادارة وهي تحظى أيضا باهتمام كبير من قبل صانعي القرار، ولكي نتمكن من توسيع دائرة المعلومات المتاحة لمجموع المستثمرين، والحد من عدم تماثل المعلومات بين الإدارة والمستثمرين وبين المستثمرين أنفسهم وحتى نصل الى سوق رياضية واقتصادية كفء لا بد أن يتحول الافصاح الاختياري الى الالزامي.(**هوام ، لعشوري ، د ت، ص 20)**

ج- تدعيم الإفصاح الإلكتروني:أثبتت التقارير الوطنية، أن جميع التهامات تظل مؤشرات للفساد لكنها لا تضع يدها عليه، لأن قوائمنا لا تعتمد على حقائق وأرقام تتميز بالشفافية والوضوح ويعزى ذلك لعدم استخدام التكنولوجيا، فالتكنولوجيا قد أسهمت أيضا في كشف تورط عديد الشخصيات العامة والرياضية والمسؤولين سواء بدون قصد أو بتعمد تسؤيب معلومات بغرض استبدال مسؤولين أو للمنافسة (**أمال وآخرون،2018، ص72)**

2-4-4 لماذا يجب أن تطبق المنظمات الرياضية مبدأ الشفافية ؟

الشفافية هي التزام المنظمات الرياضية ومن لهم مصلحة في الرياضة المعنية بالعمل لصالح المنظمة بشكل كفء وصادق ومعلن ومكشوف أمام كل أفراد المجتمع، وأن أي

نقص في شفافية المنظمة واتسامها بالضبابية في عملها سوف يؤدي الى فقدان الدعم من قبل من لهم مصلحة في هذه المنظمة ولهذا يجب أن تصرف أموال المنظمة بشكل مسؤول وأن تخضع للمراقبة.(**تيرس، د.ت، ص40)**

من الواضح أن النجاح في الرياضة يتطلب أموال إلا أن توافر الأموال لا يضمن النجاح الا اذا كانت المنظمة تتسم بالمسؤولية والشفافية مما يمنحها فرصة أحسن للتعرف على النواقص في عملها وتقوم بتعويضها وبذلك تتقدم للأمام.وبما أن الرعاية هي التي تُسَيِر معظم المنظمات الرياضية يجب أن تخضع هذه الأموال للرقابة وفق القوانين المرعية نسبة للمنظمات غير الحكومية في البلد.

ومن الأسباب الرئيسية التي تحتم شفافية عمل المنظمة:

- هناك ضغط متزايد لإدارة الرياضة بكفاءة من قبل من لهم مصلحة في الرياضة المعنية والجهات الممولَة والراعية.
- العلاقات الجيدة مع الاعلام اساسية للنجاح لان الاعلام يمكن ان يكون عاملا سلبيا للمنظمة الرياضية اذا اتسمت بالضبابية
- هناك حاجة لكي تظهر المنظمة انها تستعمل المصادر المالية بشكل فعال.

أصبح من الشائع أن نرى ونسمع مطالبات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الأندية الرياضية وهذا لتحسن الأوضاع فهي 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 مساعدة الأندية على تسوية وضعياتها على مستوى الضمان الاجتماعي والضرائب، بعدها يأتي دور "الفاف" في مراقبة الأندية وإلزامها باحترام القوانين، و منع كل فريق لا يقدم ميزانيته من النشاط قبل انطلاق الموسم، لكن ينبغي أن يسبق ذلك جملة من الإجراءات الإدارية و القانونية.(**سلمى، 2012، ص86)**

حيث عقب إصدار منظمة الشفافية الدولية لتقرير بعنوان "**جدول دوري حوكمة كرة القدم**"، أصدر FIFA البيان التالي : "إن FIFA ملتزم بالإصلاح وإرساء أفضل ممارسات المحاسبة

والشفافية والحوكمة الرشيدة كما أنه يشجع الإتحادات الأعضاء على العمل من أجل تلبية نفس المعايير".

وتماشياً مع اللوائح العامة لبرامج تطوير FIFA وتعميم FIFA رقم 1469، كان لزاماً على الإتحادات الأعضاء تزويد FIFA بتقارير صادرة عن مدقق مالي مستقل حول استخدام المخصصات المالية المستلمة من FIFA، وأحدث الحسابات المالية السنوية، وتقرير المراجعة التشريعي المقدم للجمعية العامة، ومحاضر اجتماع الجمعية العامة.(**الموقع الرسمي للفيفا، 19 نوفمبر 2015)**

كما عقدت لجنة الحوكمة FIFA أول اجتماع لها في مقر FIFA في زيوريخ في 26 يناير/كانون الثاني 2017 برئاسة المحامي العام السابق لمحكمة العدل الأوروبية ميجيل بواريس مادورو. ناقشت اللجنة خلال الاجتماع جملة من المسائل الهامة، ولا سيما تطبيق إصلاحات الحوكمة. كما تطرقّ الأعضاء الحاضرون كيفية دعم الاتحادات القارية من أجل امتثال كامل للمبادئ المنصوص عليها في لوائح.FIFA

يُذكر أنه تم إنشاء **لجنة الحوكمة** عقب الإصلاحات التي صادق عليها كونجرس FIFA الاستثنائي في فبراير/شباط 2016، ويتمثل هدفها الرئيسي بالتعامل مع المجلس وتقديم المشورة والمساعدة له في كل ما له صلة بأمور حوكمة FIFA.(**الموقع الرسمي للفيفا،19 نوفمبر 2015)**

2-5 مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:

تعد شركات المساهمة نوعا من الشركات المتواجدة في كل البلدان، هذه الشركات تعتمد في تسييرها وادارة شؤونها على مجلس مخول يتكون من كل الأطراف التي لها علاقة بالشركة يسمى مجلس الادارة، الذي يعرف على أنه مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤولياتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى".

تتفاوت هياكل واجراءات مجالس الإدارة تفاوتًا واسعا فيما بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وداخل الدول ذاتها. فبعض الدول يسرى بها نظام مجالس ذات المسؤولية، وهو النظام الذي يفصل بين الوظيفتين الاشرافية والادارية. وفي هذه النظم يوجد مجلس اشرافي يتكون من أعضاء غير تنفيذيين ومجلس إدارة يتكون بالكامل من تنفيذيين وفى بعض الدول الأخرى يوجد مجلس "موحد" يجمع بين أعضاء المجلس التنفيذيين وغير التنفيذيين. وتعد المبادئ عامة بالدرجة التى تمكن من تطبيقها على أي من هياكل مجالس الإدارة التى تستند إليها وظائف تسيير أمور الشركة ومتابعة المديرين.**(غضبان،2014، ص38)**

ولكى يتسنى لمجلس الإدارة الاضطلاع بمسؤولياته بصورة فعالة، يتعين أن تتوافر له درجة من الاستقلال عن الادارة التنفيذية. كذلك فمن بين المسؤوليات الهامة لمجلس الإدارة تبرز مسؤولية تنفيذ النظم التى تصاغ لضمان التزام الشركة بالقوانين السارية، بما في ذلك قوانين الضرائب، المنافسة، العمل،... علاوة على هذا فمن المتوقع أن تأخذ مجالس الإدارة بعين الاعتبار مصالح كافة الأطراف المعنية وأن تتعامل معها على نحو يتسم بالعدالة ومن أبرز تلك الأطراف العاملون، والمقرضون (الدائنون)، والعملاء، والموردون.**(غضبان،2014، ص38)**، وينبغي أن يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم على أسس من المعلومات الكافية وبأمانة ومسؤولية، وأن يتم ذلك تحقيقا لصالح الشركة و المساهمين مراعية في ذلك تطبيق معايير أخلاقية، كذلك يجب أن يتخذ مجلس الإدارة القرارات السليمة التي تحقق أفضل النتائج للشركة و المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة.**(حماد،2009، ص45)**

ليس هناك نموذج وحيد للحوكمة الجيدة في الشركات بحيث ممكن تطبيقه في كل الدول وعلى كافة الشركات، اذ أن ممارسات الحوكمة تختلف في مابين الشركات وتبعا للظروف في كل دولة، وينبغي أن تتمتع الحوكمة بقدر من المرونة والتطور، الا أن الحقيقة العالمية هي أن الطلبات التي يفرضها السوق من شفافية وحماية للمستثمرين تفرض على الدول والشركات أن تقوم بفحص نظام الحوكمة، وان تتحرك نحو توفير الضمانات التي

يطلبها، ومن أهم الضمانات وجود مجالس ادارة الشركات لديها القدرة على ممارسة مهامها الاشرافية بكفاءة وفعالية عالية، وبصفة عامة، هناك ثلاث عوامل أساسية يجب أن تتوافر في مجلس الادارة .(**بن زاوي، 2016 ،ص90**):

ا- **الاشراف المستقل** : ان وجود مجلس ادارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر الى قيمة الشركة. وقد نوهت العديد من الهيئات العالمية، والبورصات والجهات المهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الادارة من الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل نادت أن تكون غالبية أعضاء مجلس الادارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من انشاء اللجان التابعة له مثل: لجنة المراجعة، لجنة المكافئات، واجنة التعيينات والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، ومن ناحية أخرى، فان وجود مجالس ادارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الاشرافية اتجاه ادارة الشركة .

ب- قدرة الادارة على التنافس: هناك عامل آخر لمساعدة الادارة على التركيز في أداة واجباتها وهو القدرة على التنافس.

ج- قدرة مجلس الادارة على وضع استراتيجية الشركة: ولعل هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الادارة حيث أن النظرة العالمية الآن، توجهت الى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الادارة. وبخصوص هذا الموضوع، فان مشاركة مجلس الادارة في وضع وتكوين الاستراتيجية، يعتبر أمرا حاسما، ويتضمن هذا استراتيجية كل وحدة من العمل واستراتيجية الشركة ككل

2-5-1 دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة:

وعليه، فان تطبيق الحوكمة من طرف مجلس الادارة يكون كالتالي:

أ- الدور الرقابي لمجلس الادارة:

من خلال مساعدة مجلس الادارة في التقييم الذاتي للحوكمة، وكذا البحث على فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل، وباعتبار مجلس الادارة من الأطراف الأساسية لحوكمة الشركات، والتي لها تاثير فعال على جودة الحوكمة، استلزم وجود تفاعل بين مختلف اللجان المكونة للمجلس في عملية الرقابة وهذا حسب اختصاصاتها حتى تكون الرقابة شاملة.

في هذا الصدد العديدّ من الدراسات كدراسة **Coleman, Biekpe, 2006** والتي أشارت إلى أنّ زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيّن "الأعضاء الخارجيين" في المجلس تؤدي إلى زيادة استقلال المجلس مما يؤثر ذلك بالايجاب على الأداء الرقابي له مما يزيد من حيويته ثم يقلل من اختمال قيام الادارة العليا باستنزاف ثروة الملاك. **(Coleman, Biekpe2006, P 609)**

ب - دور مجلس الادارة في حماية حقوق المساهمين:

ان ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه سيتم حمايته من اساءة الاستخدام، أو اساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الادارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة من العوامل الهامة في أسواق رأس المال، من هنا يظهر أهمية الدور الذي يلعبه مجلس الادارة في ظل التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وهذا من خلال توفير جميع المعلومات التي تمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم، الافصاح والشفافية اضافة الى تضمن النظام الأساسي للشركة ولوائحها الداخلية، الاجراءات والاحتياطات اللازمة لضمان ممارسة جميع المساهمين لحقوقهم النظامية.**(Coleman, Biekpe2006,p610)**

ج – دور مجلس الادارة في الافصاح والشفافية:

يتمثل الافصاح في التأكيد على امكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المهتمة بالشركة من خلال وجود اجراءات تتميز بالشفافية، فالافصاح الدقيق و في الوقت المناسب يعتبر شيئا أساسيا للمساهمين الحاليين و المرتقبين والجهات الاشرافية وباقي أصحاب المصالح.

كمل يجب أن شّتمل الإفصاح على ما يلي:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- ملكيّة أسهم الأغلبيّة وحقوق التصوتّ.
- مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين والمعلومات الخاصّة بمؤهالتهم وكيفية اختيارهم و علاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلاليتهم.
- الأمور المتعلّقة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات وبشكل خاص مضمون قانون حوكمة الشركات وطريقة تنفيذه.

د– مسؤوليات مجلس الادارة فيما يتعلق بالتقرير السنوي للشركة:

يعد مجلس الادارة مسؤول مسؤولية نهائية وكاملة أمام المساهمين و أصحاب المصالح على تقييم الأداء الاداري، ويجب ان يقدم مجلس الادارة تقريره عن تلك المسؤولية للمساهمين في نهاية كل عام في شكل التقرير السنوي، ودائما مايتناول التقرير ذاته معالجة للحسابات السنوية للشركة، والتي تم اعدادها بواسطة ادارة الشركة وتم مراجعتها بواسطة مراجعيين خارجيين.

ثالثا/الحوكمة في الإدارة الرياضية:

تضبط الحوكمة الكثير من الجوانب في الادارة الرياضية، فالتغييرات التي طرأت على الساحة الرياضية رفعت من أهمية تطبيق النهج العلمي في ادارة شركات كرة القدم، حيث

نشر المركز الدولي لدراسات الرياضة مشروع البحث الذي كلفه به FIFA لتحليل علاقات الأندية والقضايا المتعلقة بالحوكمة الداخلية للأندية، وبناءً على دراسته الأولى حول حوكمة الاتحادات القارية والوطنية بشأن مختلف نماذج الحوكمة على صعيد بطولات الدوري والأندية على حد سواء، توّصل إلى تصّدر الأندية الأوروبية المحترفة قائمة الفرق التي تطّبق الحوكمة الرياضية.**(بودوشن ،زناتي،2016،ص18)**

1- الحاجة الى تطبيق الحوكمة في الشركات الرياضية:

استدعت الحاجة الى تطبيق الحوكمة في الشركات الرياضية بعد تحول النوادي الرياضية من الهواية الى الاحترافية،وأصبحت تسيير وفق متطلبات ومعايير اقتصادية تجارية، مما تطلب أسلوب اداري يواكب التغيرات التي طرأت على هيكلة النوادي الرياضية، وذلك باحداث تغييرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الادارية السائدة، وتوجه النوادي نحو اعادة ترتيب امكاناتها وطاقاتها، وحسن اختيار ميكانيزمات وآليات تساهم في تطويرها وبلوغ الأهداف المرجوة، هذا من جهة ومن جهة أخرى صاحب هذا التطور دخول منطق الربحية والمال في عالم الرياضة مما نتج عنه ظهور بعض التجاوزات نتيجة سوء التسيير وتفشي حالات الفساد الإداري والمالي كالرشوة والتلاعب بنتائج المباريات، الامر الذي يستدعى السعي وراء تطبيق مبادئ الحوكمة لتسهيل عملية الرقابة والاشراف على اداءها لاستقطاب رؤوس الأموال وجعلها أكثر شفافية وتتمثل الحاجة الى تطبيق الحوكمة في الشركات الرياضية لعدة اعتبارات منها:

- من الناحية الاقتصادية إن تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال و المساعدة في جذب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق إلى الشركة الرياضية، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات

الكاملة للنمو ومنه تحقيق نتائج وانجازات رياضية ، وعليه فحوكمة الشركات تساعد على زيادة فرص التمويل.(**سليمان، 2006، ص26)**

– من الناحية القانونية يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة، إذ تضم هذه الأطراف: المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح...، ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة و في الاقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، المنافسة، الخوصصة، الضرائب...(**رضى، 2018، ص07)**

– ومن الناحية الاجتماعية وباعتبار أن الشركات الرياضية (النوادي الرياضية المحترفة) تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول والمدخرات و مستويات المعيشة..وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد و المجتمع، فإن حسن تسييرها يمثل وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب سليم .

– من جانب الأطراف الآخذة، فللحوكمة أهمية لأصحاب المصالح سواء كانو زبائن، بنوك، موردين، الجمهور الرياضي...، كونها تسمح للشركة الرياضية بتوفير سلع و خدمات ذات جودة، والتزام ثابت ودائم بتحقيق رضاهم. و أهمية كذلك للإداريين و المسيرين لكونهم تساعدهم على حماية ممتلكات الشركة، توجيه سلوكهم نحو الأهداف المسطرة، الرقابة الفعالة، الحصول على منح...، وبالنسبة للمساهمين فهي تساعد على ضمان حقوقهم، تحديد المخاطر المترتبة على استثماراتهم، متابعة سير نشاط الشركة و أدائها **(علي، شحاته، 2006، ص23)**

وفي هذا الصدد بيّن الخبير في مجال كرة القدم و مدير نادي روما الإيطالي" أمبيرتو غانديني" أن "الحوكمة الرياضية تعني إرساء مبادئ الإدارة الحصيحة في عالم كرة القدم،

وعدم اتخاذ القرارات بشكل فردي، بل تكون هناك لجان مشتركة لكل قضية عالقة، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مدروسة وذات جدوى عالية". كما أكد أن هذا الفكر الجديد في عالم كرة القدم يثير دهشة بعض القائمين على المؤسسات الرياضية، الذين ما زالت مؤسساتهم تتأرجح بين البيروقراطية والأنظمة الحديثة في الإدارة.

2- نماذج عن الحوكمة في إدارة أهم الأندية الأوروبية المحترفة

2-1 ممارسة الحوكمة الرياضية بإدارة نادي ريال مدريد الإسباني: ريال مدريد بالإسبانيةReal Madrid Club de Fútbol، وتعني فريق مدريد الملكي لكرة القدم، هو فريق كرة قدم محترف إسباني تأسس عام 1902، مقره العاصمة الإسبانية مدريد، وفي 21 مايو 1904، كان ريال مدريد أحد الأعضاء المؤسسين للاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) وهو أيضا أحد أعضاء للأندية القيادية في أوروبا التي تم إلغاؤها حاليًا واستبدلت برابطة الأندية الأوروبية، يلعب الفريق في الدوري الإسباني وتم اختياره كأفضل فريق كرة قدم في القرن العشرين، وقد فاز بالدوري الإسباني اثنان وثلاثين مرة (رقم قياسي)، وتسعة عشر مرة بكأس ملك إسبانيا وأحرز رقماً قياسياً بحيازته عشر بطولات في دوري أبطال أوروبا وهو أيضا أحد أعضاء G-14 للأندية القيادية في أوروبا التي تم إلغاؤها حاليًا واستبدلت برابطة الأندية الأوروبية.

ويختلف هذا النادي عن العديد من الأندية الأخرى حول العالم، كونه مملوكاً لأعضاء النادي (socios) الذين يسيرون أمور ناديهم باختيار رئيس ينوب عنهم في هذا منذ تأسيس النادي، وفي 23 ديسمبر2000 اختارت الفيفا الفريق الإسباني ليكون "أفضل نادي في القرن العشرين"، ثم اختاره الاتحاد الدولي لتاريخ وإحصاءات كرة القدم بتاريخ 11 ماي 2010 ليكون أفضل ناد أوروبي في القرن العشرين، حصل النادي على وسام الاستحقاق من الفيفا سنة 2004، كما أعاد الاتحاد الدولي سالف الذكر تصنيف ريال مدريد كأفضل ناد في العالم سنة 2015، ويعتبر ريال مدريد أكبر نادٍ من حيث القاعدة

الجماهيرية وذلك حسب دراسة لجامعة هارفارد عام 2007، ويعتبر حالياً أغنى نادي في العالم حسب الميزانية السنوية وأعلى النوادي قيمةً إذ تُقدّر قيمته بحوالي 1.4 مليار يورو، وتقدر الأرباح السنوية للنادي بحوالي 549.5 مليون يورو. **(بودوشن،زناتي،2016،ص20)**

2-1-1 إستراتيجية وأهداف شركة ريال **مدريد من خلال تطبيق الحوكمة الرياضية:**إن مؤسسة ريال مدريد هي الأداة التي يجعل من خلالها نادي ريال مدريد وجوده فاعلا في المجتمع والتي يقوم عبرها بتطوير أهدافه ذات الطبيعة الإنسانية والثقافية.

أهدافها:إن الهدف الأساسي لمؤسسة ريال مدريد داخل اسبانيا وخارجها، هو ترسيخ القيم الكامنة في الرياضة وتعزيزها الى جانب الترويج للنشاط الرياضي كأداة تربوية قادرة على المساهمة في التنمية الشاملة لشخصيات أولئك الذين يمارسونها، وتروج لها أيضا كعامل للاندماج والانخراط الاجتماعي لصالح أولئك الذين يعانون من أي نوع من أنوع التهميش الاجتماعي أو من أخطار الاقصاء الاجتماعي، وتهدف الى جانب ذلك الى نشر جميع الجوانب الثقافية المتعلقة بالرياضة (التعليم، العمل الاجتماعي والالتزام بالأعمال الخيرية).

2-1-2 التسيير الرشيد لمؤسسة ريال **مدريد** : يتم التدقيق في حسابات المؤسسة سنويا، وتقدم نتائج تلك الدقيقات والمراجعات الى مجلس الأمناء، والى الجهة المسؤولة في وزارة التعليم والرياضة، فيما يتم أيضا نشرها في التقارير السنوية وفي مجلة المؤسسة وهنا نلحظ الشفافية في التسيير وتقديم مختلف المعلومات عن المؤسسة وما تقوم به، كما ما يميز إدارة المؤسسة هو المساءلة والمسؤولية من طرف مختلف مديري المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة وهذا كله من أجل تشجيع الرياضة وقيمها، وأيضا التعليم الشامل من خلال مدارس وأكاديميات ريال مدريد المنتشرة عبر مختلف دول العالم، وكذلك المحافظة على التراث التاريخي وتشجيع التعاون الإنمائي من خلال فروع المؤسسة وهيئاتها.

النشاطات: تنفذ المؤسسة برامج نشاطاتها في خمس مجالات رئيسية هي: الأنشطة الرياضية، الأنشطة الثقافية والتأهيلية، الأنشطة الاجتماعية ،المساعدات الخيرية، التعاون الدولي، الأنشطة المؤسساتية.

2-2 ممارسة الحوكمة بنادي مانشيستر يونايتيد: نادي مانشستر يونايتد لكرة القدم Manchester United Football Club ويعرف رسمياً باسم مانشستر يونايتد Manchester United F.C هو نادي كرة قدم إنجليزي يعتبر من أعرق أندية العالم وأميزها و واحداً من أنجح الفرق الإنجليزية والعالمية على مر التاريخ، ملعبه هو أولد ترافورد مسرح الأحلام بمدينة مانشستر إنجلترا ، فاز بالعديد من الكؤوس في الكرة الإنجليزية، وهذا يشمل الرقم القياسي لعدد ألقاب الدوري الإنجليزي وهو 20 لقب و11 لقب من كأس الإتحاد الإنجليزي، وأربع ألقاب من كأس رابطة الأندية الإنجليزية المحترفة، فاز النادي أيضاً بثلاث ألقاب من دوري أبطال أوروبا، ولقب واحد من كلٍ من هذه الكؤوس: كأس أبطال الكؤوس الأوروبي، كأس السوبر الأوروبي، كأس الإنتركونتيننتال وكأس العالم للأندية.

2-2-1 الإدارة الحكيمة من طرف الطاقم الفني ومديري النادي: وتظهر من خلال:

الإنضباط: وهذا ما يظهر خلال تدريبات الرسمية للاعبي الفريق وكذا على مستوى مجلس إدارة الفريق خلال عقد الصفقات التجارية من بينها عقود إنتقالات اللاعبين،وأيضا يبرز من خلال القيم التي تزرع على مستوى طلاب أكاديمية مانشيستير يونايتيد.

الشفافية: تظهر من خلال المعلومات التي يقدمها الموقع الإلكتروني للنادي للجمهور المتتبع، وكذا الإفصاح عن المعلومات المتعلق بالجانب المالي للنادي وغيرها.

الإستقلالية: وهذا ما نلحظه من خلال حرية إتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالنادي بما يصب في خدمة مصلحة هذا النادي العريق.

المساءلة: حيث يضع النادي من بين أولوياته تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للنادي بهدف مراقبة الوضعية المالية له والنتائج المحرزة على المستوى التقني.

المسؤولية: حيث تتظافر جهود كل من الطاقم الفني للفريق ومديرو النادي التنفيذيون وكذا مجلس الإدارة لتحمل المسؤولية وأداء واجباته على أكمل وجه لإنجاح النادي من خلال الإدارة الحكيمة والجيدة له.

خلاصة:

بعد تطرقنا لأهم الجوانب الخاصة بالحوكمة من ماهيتها وتبيان أهدافها وأهميتها والمبادئ التي تقوم عليها، يمكننا القول أن الحوكمة تعتبر كأداة مراقبة تعمل على ادارة العلاقة التعاقدية القائمة بين كافة المعنيين بالمؤسسة لتجنب سوء استخدام السلطة والموارد المتاحة، من خالا التأكيد على الشفافية والافصاح في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية ، فهي بذلك تحد من الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة، وتآكل قدرتها التنافسية، وبالتالي انصراف المستثمرين عنها، الا أن ذلك لن يتحقق الا بالتطبيق المحكم لمبادئها التي تنص على حماية حقوق المساهمين، حماية حقوق أصحاب المصالح، تحديد مسؤوليات مجلس الأدارة، الإفصاح والشفافية، وجود اطار فعال في حوكمة الشركات(القوانين والتشريعات)، فبتطبيق هذه المبادئ تصبح الحوكمة الية لضبط ممارسات تسيير الشركة والمحافظة على ممتلكاتها، فهي بذلك تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية .

الفصل الثالث: شركات المساهمة الرياضية والاحتراف الرياضي

أولا/ الشركات الرياضية

1- مفهوم الشركة الرياضية

2- خصائص الشركات الرياضية

3- أنواع الشركات الرياضية

4- الأسباب العامة لانشاء شركة رياضية

5- شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف ناد هاو

6- التحديات التي تواجه الشركات الرياضية الحديثة

ثانيا/ الشركة الرياضية ذات الأسهم

1- تعريف الشركة الرياضية ذات الأسهم

2- خصائص الشركة الرياضية ذات الأسهم

3- طرق تأسيس الشركة الرياضية ذات الأسهم

4- أهمية الشركة الرياضية ذات الأسهم

5- إدارة الشركة الرياضية ذات الأسهم وتسييرها

6- متطلبات التسيير الناجح للشركة

ثالثا/ الاحتراف الرياضي

1- مفهوم الاحتراف الرياضي

2- أسباب الاحتراف الرياضي

3- العناصر المكونة للاحتراف الرياضي

4- نظام الاحتراف في كرة القدم

5- الاحتراف الرياضي في الجزائر

6- شروط الممارسة الرياضية الاحترافية في الجزائر

7- الاطار القانوني للاحتراف الرياضي بالجزائر

تمهيد:

يعد النظام القانوني للشركة الرياضية في التشريع الجزائري حديث النشاة، جاء لمواكبة التطورات التي عرفتها الساحة الرياضية ببروز الاحتراف الرياضي، اذ أصبح دخول الأندية الرياضية الاحتراف شرطا أساسيا للمشاركة في التضاهرات و المنافسات القارية والدولية.

هذا ماترتب عنه الكثير من التحولات المهمة والجذرية ، أهمها تحول الأندية الرياضية الى شركات تجارية تأخذ أحد الأشكال المنصوص عليها في القانون التجاري، فأخذت بشكل الشركات المساهمة، اذ تعتبر النموذج الأمثل لشركات الأموال فهي تهدف الى تجميع الأموال قصد القيام بمشروعات تجارية .

في هذا الفصل نتناول الشركة الرياضية وشركات المساهمة الرياضية ، من حيث التطرق الى مفهوم و الخصائص ،كيفية تأسيسها وادارتها أخيرا انقضاءها، بالإضافة

أولا: الشركة الرياضية:

يعتبر النظام القانوني للشركة الرياضية حديث في التشريع الجزائري، أخذ به المشرع لمواكبة التطورات التي عرفتها الرياضة العالمية، اذ يعتبر نظام الشركة الرياضة مفتاح الأندية الرياضية الجزائرية المجال الاحترافي والمشاركة في مختلف المنافسات والتظاهرات الرياضية، ونتيجة لرغبة الدولة الجزائرية بلوغ رياضتها المستويات العليا، قامت بتبني هذا النظام تحولت كل أنديتها الى أندية رياضية محترفة تأخذ أحد أشكال الشركات التجارية المنصوص عليها قانونا، ويسري على كل مايتعلق بكيفية ادارتها وتنظيمها اضافة الى الجانب المالي أحكام القانون التجاري الجزائر وأحكام القانون الرياضي الجزائري والدولي.

تعتبر الشركة الرياضية حديثة النشاة، تم تبنيها لأول مرة في مجال كرة القدم سنة1999، تم العمل بها لمدة سنة واحدة ثم التخلي عنها، ليعود العمل بها بصفة نهائية سنة2010 بصدور القانون رقم 04-10 المؤرخ في 14 أوت 2004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضية ثم القانون 13-05 المؤرخ في23يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية.

1- مفهوم الشركة الرياضية:

القوانين الرياضية الجزائرية لم تأتي بتعريف بصفة صريحة انما اقتصرت فقط على تحديد أنواعها وكيفية لنشاءها، ادارتها وانقضاءها، لكن يمكن استخلاصه من مختلف قوانين الرياضة ومنها نذكر:

المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 15-73 الذي يضبط الأحكام المطلقة على النادي الرياضي المحترف والذي يحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية التي تنص على ما يلي: "يكلف النادي الرياضي المحترف في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بتحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التضاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين رياضيين مقابل أجرة

وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بموضوعه وبهذه الصفة يكلف لاسيما ب" المشاركة في مختلف التنافسات الرياضية الوطنية والدولية..."

وكذا القانون 13-05 الذي أقرّ بأن النوادي المحترفة يمكن أن تأخذ ثلاثة أشكال من الشركات التجارية لإنشاء شركة رياضية، و كل واحدة منها لها هيكل تنظيمي يسهر على تسييرها.فمن خلال نصوص هذين القانونين يمكن استخلاص أن الشركة الرياضية ليست سوى عبارة عن نادي رياضي محترف ألزمه القانون أخذ إحدى أشكال الشركات الرياضية المنصوص عليها قانونا، قصد ممارسة الرياضة الاحترافية والمشاركة في مختلف المنافسات سواء كانت قارية أوعالمية، وفي مختلف التظاهرات المتعلقة بمجالها الرياضي(**عباس ،2014،ص68)**

2- خصائص الشركة الرياضية:

بالرجوع إلى مختلف النصوص القانونية المنظمة للشركة الرياضية والمجال الرياضي، يمكن استنتاج أن هذه الأخيرة تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها منّ الشركات التجارية الأخرى المعروفة في القانون الجزائري. وهذه الخصائص يمكن حصرها فيما يلي: **(ندير،حسيني، 2016،ص8).**

ا - **شركة تجارية بحسب الشكل** : العبرة هنا هي الصفة التي تظهر بها الشركة الرياضية في الواقع العملي، وليس الموضوع الذي تؤسس من أجل تحقيقه فبالرجوع إلى المادة 78 من القانون رقم 13 -05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، والتي تحدد الأشكال التي يمكن أن تأخذها الشركة الرياضية ،يمكن وصف الشركة الرياضة بأنها شركة تجارية بحسب الشكل.

ب- تشارك في مختلف التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر: هذه الخاصية نصت عليها المادة 79 من القانون رقم 13 -05 بنصها التالي: "يهدف النادي الرياضي المحترف لاسيما إلى تحسين مستواها التنافسي الاقتصادي والرياضي وكذا لرياضييه عبر

مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسته كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه

وكذلك المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 15 –73 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجاريةالتي تنص على مايلي :"يكلف النادي الرياضي المحترف، في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بتحسين مستواه التنافسي الاقتصادي والرياضي وكذا لرياضييه عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية المدفوعة الأجر وتو ظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بموضوعه"

ج- ملزمة بممارسة كل الأنشطة التجارية المتعلقة بهدفها:هذه الخاصية أيضا نصت عليها المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 15 –73 السالفة ذكرها، فحسب نصها يمكن استنتاج أن الشركة الرياضية ملزمة على أداء ومباشرة كل المعاملات والنشاطات والتصرفات التجارية ذات صلة بنشاطها وبالهدف الذي أنشات لأجله. **(ندير،حسيني، 2016،ص8).**

د- مصادر تمويل: تنص القوانين الرياضية الدولية حصرت مصادر تمويل الشركات الرياضية في التمويل الذاتي والاستدانة والاستعارة والاسهامات والاشتراكات الخارجية المقدمة من طرف الأعضاء مستبعدة الاعانات التي تقدمها الدولة أو الجماعات المحلية، وتجدر الإشارة إلى أنه هذه الطرق الثلاثة هي مرتبطة ارتباطا وثيقا، ولا يمكن أن يكون تمويل الشركة الرياضية إلا في حالة ما إذا كانت نتائجها المالية إيجابية **(خضار ،د ت، ص79).**

3-أنواع الشركات الرياضية

لكي تمارس الأندية الرياضية الجزائرية الرياضة الاحترافية، اشترطت القوانين الرياضية الجزائرية أن تأخذ هذه الأخيرة أحد أشكال الشركات الرياضية التي حددها القانون على سبيل الحصر، والمتمثلة في:

- المؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة

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

وتجدر الاشارة الى أن كل شكل من الأشكال المذكورة تخضع في كل ما يتعلق بتعريفها،أهميتها ،كيفية تأسيسها، تسييرها، ادارتها وانقضائها الى قوانين المنظمة لنشاطها وفي مقدمتها قانونها الأساسي النموذجي .وفي حالة سكوتها نرجع إلى أحكام القانون التجاري وهو الأمر الذي أكدته كل من المادة 78 فقرة 2 من القانون رقم 13-05 التي تنص على " ...تسيير الشركات المنصوص عليها، بأحكام القانون التجاري وأحكام هذا القانون وكذا قوانينها الأساسية الخاصة التي يجب أن تحدد لاسيما كيفية تنظيمها وطبيعة المساهمات..."(**القانون13-05، 2013، ص 12**).

4- الأسباب العامة لإنشاء الشركة الرياضية :

إن أهم المبررات العامة التي أدت أو دفعت إلى إنشاء الشركة الرياضية مهما كان نوعها يمكن حصرها في 3 مبررات أساسية وهي تتمثل في المبررات المالية، المبررات الجبائية والمبررات الاجتماعية

ا – **الأسباب المالية :** و مفاد هذا السبب يظهر بصفة أساسية من جانب الذمة الماليةّ حيث أن الشركات التجارية السالف ذكرها ونظرا للدور الذي تلعبه كتقنية لتنظيم الأموال ينحصر في تسيير الذمة المالية للشركاء سواء ان عقارا أو منقولا

ب – الأسباب الاجتماعية : تظهر هذه الأسباب بصفة أساسية في الدور أو المهام الذي تلعبه كل من الشركة ذات المسؤولية المحدودة المتعددة الشركاء والمؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة وشركة المساهمة في تنظيم التعاون أو الشركة حيث أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه هذه الشركات في تحقيقه هو وضع إطار تنظيمي لشركاء الراغبون في تحقيق غرض مشترك . وكما تم ذكره فإن الشركاء في الشركة الرياضية يرغبون في تحقيق هدف واحد وهو الدخول في المجال الاحترافي، هذه الشركات التجارية تلبي

حاجات الشركاء الذين يرغبون في تحقيق هدف مشترك كما أن هذه الأخيرة تقوم على اعتبار شخصي الذي يقوم على أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء .(**ندير،2016،ص42)**

ت– الأسباب الجبائية: هذا العنصر يظهر بصفة أساسية في الدور الذي تلعبه هذه الشركات في تنظيم المؤسسة أو الشركةّ حيث أنها تخضع لضرائب ورسوم تختلف عن تلك التي تخضع لها باقي الشركات التجارية الأخرى التي تحقق مشاريع فردية .

كما يمنحً أن هذا النوع من الشركات التجارية ونظرا لطبيعة شخصيتها المعنوية الذي إطار قانوني يتناسب مع هدف الشركة الرياضية، حيث تضمن استمرارها وتطورها خاصة من حيث جلب الأموال، فهي تسمح فتح رأس مال الشركة الرياضية لمتعاملين آخرين أو الدخول في الأسواق المالية وتسهل إجراءات انتقالها وهو الأمر الذي نلاحظه في الآونةّ الأخيرة في مجال كرة القدم حيث أن معظم الأندية سواء كانت محترفة أو هاوية أو شركة رياضية الناشطة في هذا المجال تقوم بفتح رأس مالها للأشخاص أو للمساهمين المستقبليين قصد جلب رؤوس الأموال ومواجهة الأزمات المالية التي تعاني منها.(**نذير،2016،ص43)**

5–شروط تأسيس شركة رياضية تجارية من طرف ناد رياضي هاو:

يمكن لكل ناد رياضي هاو مؤسس بصفة قانونية طبقا لأحكام القانون رقم 06/12 المؤرخ 18 صفر عام 1433 الموافق ل12 يناير 2012 المتعلق بالجمعيات والقانون رقم 05/13 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل23 يوليو 2013 الذي تبلغ ايراداته وأجوره خمسين مليون دينار على الأقل بعنوان السنة المالية تأسيس شركة رياضية تجارية وفقا للأشكال المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

عندما يحوز النادي الرياضي الهاوي على أكثر من ثلث راسمال الشركة الرياضية يمكنه في اطار دفتر الشروط المذكور أن يقدم مساهمته لاسيما في شكل منشأة رياضية مطابقة للمقاييس ومستغلة وفق الأشكال المنصوص عليها في القوانين و الأنظمة المعمول بها، كما يمكنه انجاز كل منشأة رياضية بوسائله الخاصة.كما أوجب هذا المرسوم على النادي

الرياضي الهاوي و الشركة الرياضية التجارية توقيع اتفاقية تحدد النشاطات التابعة للنادي الرياضي الهاوي و النشاطات التابعة للمجال الاحترافي الواقعة على مسؤولية النادي والشركة على التوالي.

6- التحديات التي تواجه الشركات الرياضية الحديثة :

تواجه الشركات الرياضية الحديثة العديد من المشاكل والتحديات خلال محاولاتها تطبيق آليات الحوكمة الرياضية وإرساء مبادئها منها مايلي:(بودوشن،زناتي،2016،ص15)

- هياكل الحوكمة معقدة فلا يوجد المساءلة أو التعامل مع التغيرات التي تطرأ في بيئة العمل.
- عدم وجود نهج منظم لمجالس الإدارة للقيام بعملهم.
- عدم توفر برامج تدريب لأعضاء مجلس الإدارة.
- عدم معالجة القضايا الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة للشركة الرياضية.
- تركّز المجالس على مراجعة القرارات بدلا من اتخاذ القرارات الناجعة.
- الفشل في تحديد النتائج التي تسعى المنظمة تسعى إلى تحقيقها.
- تعيين الأشخاص الخطأ في مجلس الإدارة مما يؤول بالشركة إلى ما يسمى بسوء التسيير.
- التركيز على قضايا الامتثال على حساب تحسين الأداء التنظيمي.
- الفشل في تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والموظفين.
- إنعدام المهارة والخبرة لدى أعضاء مجلس الإدارة.
- الفشل في إدارة العلاقة بين المجلس والموظفين.
- وضع توقعات تتجاوز قدرة المنظمة.
- الفشل في توفير إطار واضح لمهام أعضاء مجلس الإدارة لتنفيذ واجباتهم.

ثانيا/ الشركة الرياضية ذات أسهم:

ظهرت شركات المساهمة مع قيام الثورة الصناعية في أوربا بعد فشل نظام الشركة العادي" "شركة العائلة" في تلبية احتياجات تمويل المشاريع الكبيرة، فقد كان تأسيس الشركة

يستد الى قدرات عائلة معينة، وبعد أن أصبح افلاس الشركة العادية يعني اندثار العائلات، جاءت فكرة تأسيس شركات تقوم على أساس تجميع الاموال من اكبر عدد ممكن من الناس، بحيث يساهم كل منهم في تمويلها، ومنه سميت بشركات المساهمة، وقد تطورت الصناعات والاختراعات، ودخلت مختلف ميادين الاستثمار الخدماتي و التجاري و الصناعي بسبب قدرتها على استقطاب رؤوس الاموال.(**سعادة،2012،ص8)**

تعتبر شركة المساهمة النموذج الأمثل لشركة الأموال، فهي تهدف لتجميع الأموال قصد القيام بمشروعات صناعية أو تجارية بغض النظر عن الاعتبار الشخصي للمساهمين، وهي أداة للتطور الاقتصادي في العصر الحديث وبالتالي تعتبر العمود الفقري للنظام الرأسمالي.**(عمورة،2010،ص230)**

1- تعريف الشركة الرياضية ذات الأسهم:

أما بالرجوع الى الى تعريف الشركة الرياضية ذات الأسهم الرياضية فاننا لا نجد تعريف لهذه الشركة في القانون الأساسي النموذجي الخاص بها أو في القوانين الخاصة بالمجال الرياضي أو الشركات الرياضية، اذن وجب الرجوع الى القانون التجاري الجزائري حيث جاء فيه أن شركة المساهمة هي" الشركة التي ينقسم رأسمالها الى حصص متساوية وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر الا بقدر حصتهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء عن سبعة ولا يطبق الشرط المذكور في المقطع 02 أعلاه على الشركات ذات رؤوس الأموال العمومية. (**القانون التجاري، 2007، ص150).**

ويتبين لنا من هذا التعريف أن شركة المساهمة هي شركة ينقسم رأسمالها إلى حصص الشركاء تمثل باسهم قابلة للتداول ولا يكون الشريك المساهم مسؤولا إلا بقدر حصته في الشركة ،كذلك تعتبر شركة المساهمة شركة تجارية بحكم شكلها ومهما يكن موضوعها **(المادة 544 من القانون التجاري الجزائري).**

كما جاء في الصفحة 28 من ميثاق الحكم الراشد أن الشكل القانوني للتنظيم الأكثر تطورا هو شكل "المؤسسة ذات الاسهم" وهي تقوم على ثلاث هياكل متميزة :

- تلك التي يمارس فيها مالكوها حقوقهم وامتيازاتهم .
- تلك التي تمارس فيها القيادة ومراقبة أنشطة المؤسسة .
- تلك التي يضمن فيها تنفيذ أنشطتها.

تختلف التسميات باختلاف الصيغ المستعملة ولغرض التبسيط يشار في هذا الشأن إلى تلك التي غالبا ما تستعمل في الشركة ذات الأسهم:

- الجمعية العامة التي تضم جميع المساهمين .
- مجلس الإدارة الذي يضم الإدارين التنفيذيين .
- المديرية العامة التي يضمنها الفريق التنفيذي.

الأشخاص المؤهلة لتأسيس الشركة الرياضية ذات الأسهم هي نفسها الأشخاص المؤهلة لتأسيس النادي الرياضي المحترف والتي تتمثل في:

- الشخص الطبيعي
- الشخص المعنوي
- النادي الرياضي الهاوي.

2-خصائص شركات المساهمة الرياضية:

بالرجوع إلى القانون الأساسي النموذجي الخاص بهذه الشركة والذي حدده المرسوم 15-73 يمكن استنتاج أن خصائص هذه الشركة الرياضية هي نفس الخصائص التي تمتاز بها شركة المساهمة المعروفة في القانون التجاري الجزائري.

تكتسب شركة المساهمة كغيرها من انواع الشركات الاخرى صفة الشخصية المعنوية (الاعتبارية)، الا أنها تتميز بالخصائص التالية:(**فضيل،2007،ص145)**

2-1 اسم وعنوان الشركة:

يجب ان تحمل شركة المساهمة اسما يميزها عن باقي الشركات، وغالبا ما يستمد اسم الشركة من الغرض الذي أنشات لاجله، كما يجوز ان يدرج اسم شريك واحد أو اكثر في اسم الشركة. ويجب أن يسبق الاسم أو يتبعه شكل الشركة بمعنى ذكر"شركة المساهمة" مع تحديد مبلغ رأسمالها وذكر محلها الرئيسي(المقر الاجتماعي) حتى يعلم الغير أنه يتعامل مع شركة مساهمة. (**أوصيف،2017،ص21**).

وبالرجوع الى المادة38 من القانون الأساسي النموذجي الخاص بالشركة الرياضية ذات الأسهم التي تنص على مايلي: "... يجب أن تكون هذه التسمية مسبوقة أو متبوعة في كل التصرفات أو الوثائق الصادرة عن الشركة بعبارة شركة رياضية ذات أسهم" أو بالأحرف الاولى "ش.ر.ذ.أ" وبيان رأس مالها".

2-2 رأسمال الشركة:

تقوم شركة المساهمة على الاعتبار المالي بل هي النموذج الأمثل لشركات الأموال وبالتالي ينصب اهتمامها على حصة الشريك أكثر مما ينصب على شخص الشريك، فهي عكس شركات الأشخاص، تتميز هذه الشركة في جمع رأسمالها عن طريق الاكتتاب العام، كلما تأسست باللجوء العلني للادخار وهذا بسبب المشروعات الضخمة التي تقوم بها(**فضيل، 2007، ص 146**)

اشترط المشرع الجزائري الا يقل رأسمالها عن 5 ملايين دينار جزائري على الأقل في حالة ما اذا لجأت الشركة للاكتاب العام، وعن مليون دينار جزائري على الاقل اذا لجأت الشركة الى التأسيس المغلق دون اللجوء العلني للادخار والذي يقتصر تكوين رأسمال الشركة فيه على المؤسسين.(**حسب المادة 596 من القانون التجاري الجزائري**).

2-3 عدد الشركاء:

وضع المشرع في (القانون التجاري الجزائري) حدا أدنى لعدد الشركاء في شركة المساهمة والذي لا يقل عن 07 أشخاص (المادة 2/592 من القانون التجاري)، في حين أن المشرع

في 1975 كان الا يقل عدد الشركاء عن 9. كما ان المشرع لم يشترط أن يكون المساهمون فيها من الأشخاص الطبيعيين، مما يسمح باشتراك الأشخاص المعنويين في تأسيس شركة المساهمة.

2-4 حصة الشريك:

من أهم مميزات شركة المساهمة أن حصة الشريك فيها قابلة للتداول (المادة 715 مكرر 40 من القانون التجاري)، فالشريك أو المساهم في شركة المساهمة يمكن له أن يتنازل عما يملكه من أسهم في رأس مال الشركة بكل سهولة في وفي أي وقت و دون الحصول على موافقة بقية المساهمين.

2-5 مسؤولية الشريك:

مسؤولية الشريك في شركة المساهمة محدودة بحدود الحصة التي قدمها رأسمال الشركة (في حدود الأسهم التي اكتتب فيها)، وبالتالي فهو لا يكتسب صفة التاجر ولا يلتزم بأي التزام من التزاماته، واذا أفلست الشركة فهذا لا يؤدي الى افلاس المساهم (**أوصيف،2017،ص21**)

2-6 الفصل بين الملكية والادارة:

تتميز شركة المساهمة بالفصل بين الملكية والادارة، اذ تتم ادارة الشركة عن طريق مجلس الادارة، الذي يعين من طرف مجموعة من المساهمين لأجل محدد، ويكون هذا المجلس مسؤولا عن تصرفاته أمام المساهمين الذين لهم حق مسائلته عن هذه التصرفات، والنتائج التي ترتبت عليها، وهذا الاجراء يُمكن المساهمين (الملاك) من اختيار قيادات الادارة التي تتمتع بالكفاءة، ومن ثم تستخدم الموارد المالية والبشرية بشكل يحقق لها نجاحا أفضل.(**كامل،2007،ص178**)

2-7 موضوع الشركة:

إن موضوع أو هدف الشركة الرياضية ذات الأسهم يتمثل في المشاركة في كل التضاهرات الرياضية الاحترافية وكذلك المشاركة في كل النشاطات ذات علاقة بهدفها وإلى

جانب ذلك يتمثل موضوعها في إمكانية قيامها بكل التصرفات المالية والتجارية سواء كانت منقولا أو عقار، سواء كانت مرتبطة ارتباطا مباشرا بموضوعها أو غير مباشر.**(عباس، 2015، ص77)**

3- طرق تأسيس الشركة:

بين القانون التجاري الجزائري طرق تكوين الشركات المساهمة وادارتها ويبدأ تكوينها باتفاق عدد من الأفراد يسمون بالمؤسسين،والمؤسس هو الشخص الذي تصدر عنه فكرة تأسيس الشركة ويقوم بمباشرة اجراءات التأسيس، ويمكن أن يكون شخص معنوي كالدولة أو شركة مساهمة أخرى. ويقصد بتأسيس شركة المساهمة قدر الأعمال القانونية و الأعمال المادية التي تتألف فيما بينها لإيجاد هذا الكيان القانوني في الواقع المحسوس طيقا لما رسمه المشرع من قواعد، إجراءات في هذا الصدد، ويتولى القيام بهذه الأعمال ما يطلق عليهم مؤسسوا الشركة، والتأسيس ينقسم فيما نحن بصدده إلى نوعين النوع الأول هو التأسيس عن طريق الاكتتاب العام(التأسيس المتتابع) والنوع الثاني هو التأسيس الفوري **(عمورة،2010،ص270)**

3-1 التأسيس المتتابع لشركة المساهمة : ويسمى أيضا التأسيس عن طريق الاكتتاب العام و يقصد به توجيه دعوة عامة للجمهور بغرض الانضمام إلى إحدى شركات المساهمة من خلال شراء عدد معين من الأسهم المطروحة في السوق والخاصة بالشركة، و يحق للمكتتب في هذه الحالة أن يكتسب صفة الشريك بعد تمام إجراءات التأسيس وفقا لما ينص عليه القانون**(المصري،2002،ص237)**

ففي هذه الطريقة من التأسيس يلجا المؤسسون إلى الجمهور للحصول على رأس مال شركة المساهمة و ذلك بالاكتتاب في أسهمها ويقصد بالاكتتاب اعلان الإرادة في الانضمام إلى مشروع الشركة مع التعهد بتقديم حصة في رأس الشركة المتمثل في عدد معين من الاسهم و المقدر كما سبق ذكره بخمس ملايين دج حسب ما نصت عليه المادة 549 من القانون التجاري الجزائري، على أن لا يقل عدد المؤسسين عن 7 أشخاص تتوافر فيهم أهلية القيام بالأعمال التجارية لأنه حسب المادة3 من نفس القانون تعتبر تأسيس الشركات عملا

تجاريا وهذا عكس المكتتب المساهم الذي لا يجب أن تتوافر فيه أهلية القيام بالأعمال التجارية. **(طه،2007،ص178)**

يمر تأسيس شركة المساهمة بعدة مراحل نذكر أهمها و بصفة مختصرة فيما يلي:

ا- **مشروع النظام الأساسي للشركة:** أول ما يقوم به المؤسسون هو تحرير عقد ابتدائي متضمن النظام الأساسي الذي تسير بمقتضاه الشركة منذ تأسيسها إلى غاية انقضائها و بيان غرضها و رأسمالها التأسيسي وعدد الأسهم المعلنة للاكتتاب و قيمتها الاسمية و المبالغ الواجب الوفاء بها فور الاكتتاب إلى غير ذلك مع ضرورة أن يحرر في قالب رسمي لدى موثق و تودع نسخة منه لدى المركز الوطني للسجل التجاري حسبما نصت عليه المادة 595 من القانون التجاري **(عمورة 2010، ص 232)**

ب -استدعاء المكتتبين الى جمعية عامة تاسيسية: يقوم المؤسسون بعد التصريح بالاكتتاب والدفعات باستدعاء المكتتبين الى جمعية عامة تأسيسية حسب الآجال والاشكال المنصوص عليها عن طريق التنظيم، حيث تثبت هذه الجمعية أن رأس المال مكتتب به تماما، وأن مبلغ الأسهم مستحق الدفع، وتبدي رأيها في المصادقة على القانون الاساسي الذي لا يقبل التعديل الا باجماع آراء جميع المكتتبين، وتعيين القائمين بالادارة الاولين او أعضاء مجلس المراقبة وتعيين واحد أو اكثر من محافظي الحسابات، ما يجب ان يتضمن محضر اللجنة الخاص بالجمعية عند الاقتضاء اثبات قبول القائمين بالادارة او أعضاء مجلس المراقبة ومحافظي الحسابات و وظائفهم.**(اوصيف،2017،ص24)**

3-2 طريقة التأسيس الفوري (الاكتتاب الفوري):

التأسيس دون اللجوء العلني للادخار وهو مايسمى بالتأسيس أو الاكتتاب الفوري يقصد به " أن يقتصر الاكتتاب على المؤسسين فقط، فلا تطرح الأسهم للاكتتاب كما هو الحال في التأسيس العلني للادخار، فالمؤسسون هم الذين يكونون رأسمال الشركة لتمتعهم بوفرة المال". **(نادية فضيل،2007، ص152)**

تمر طريقة التأسيس الفوري لشركات المساهمة حسب القانون التجاري الجزائري بالمراحل والاجراءات التالية:

- **اثبات الدفعات:** تثبت الدفعات بمقتضى تصريح من مساهم أو أكثر في عقد موثق يتصرف الموثق على النحو المنصوص عليه في المادة **(599 من القانون التجاري)** بناء على تقديم قائمة المساهمين المحتوية على المبالغ التي يدفعها كل مساهم .
- **تقدير الحصص العينية:** يشمل القانون الأساسي على تقدير الحصص العينية، ويتم هذا التقدير بناءا على تقرير ملحق بالقانون الأساسي يعده مندوب الحصص تحت مسؤوليته ويتبع نفس الاجراءات، اذا تم اشتراط اجراءات خاصة.
- **توقيع القانون الأساسي:** يوقع المساهمون القانون الأساسي، اما بأنفسهم أو بواسطة وكيل مزود بتفويض خاص بعد تصريح الموثق بالدفعات وبعد وضع التقرير المشار اليه في المادة(607 من القانون التجاري) تحت تصرف المساهمين حسب الشروط والآجال المحددة عن طريق التنظيم.
- **تعيين المكلفين بالادارة:** يعين القائمون بالادارة الأولون وأعضاء مجلس المراقبة الأولون ومندوبو الحسابات الأولون في القوانين الأساسية **(القانون التجاري 2005، ص 151)**

4- أهمية الشركة الرياضية ذات الأسهم:

تكتسي الشركة الرياضية ذات الأسهم أهمية كبيرة يمكن حصرها في النقاط التالية: **(عباس فريد،2015،ص78)**

- إنّ هذه الشركة حسب طبيعة أرس مالها فإنها تتناسب مع المؤسسات التجارية والصناعية الحديثة التي تحتاج إلى هذا الراس مال الضخم الذي توفره الشركة الرياضية ذات الأسهم، ولأن هذه الخاصية لا توفرها الأفراد المنعزلة ولا شركات الأشخاص لتحديد عدد شركائها، بل وإن ذلك الأمر يستوجب عدد كبير من المساهمين .

– إنّ هذه الشركة تعتبر النموذج الأمثل بجلب مستثمرين أو مساهمين جدد الذين يرغبون في حماية أنفسهم وأموالهم من الخسائر خاصة لأن مسؤوليتهم في هذه الشركة محدودة وهذا ما يستوجب للحماية التي يرغبون فيها.

– إنّ هذه الشركة تظهر أهميتها أيضا من خلال قابليتها في إصدار أسهم وسندات قابلة للتداول عن طريق استعمال الأساليب التجارية الشرعية. كما أن هذه الشركة تسمح للمستثمرين باللجوء إلى الإعلان العلني للادخار وكذلك الدخول إلى سوق البورصة واستثمار أموالهم فيها.

– كذلك نظرا لحاجات النوادي الرياضية المحترفة إلى أموال كبيرة وإلى عدد كبير من المستثمرين وإلى تمويل أعباء كبيرة كي تؤدي مهامها الرياضي على أحسن وجه خاصة دفع أجور اللاعبين والتربصات ومبالغ إقامتهم إذن، فهذه الشركة هو النموذج الأمثل الذي يستجيب لكل هذه المتطلبات التي تحتاج إليها النوادي الرياضية المحترفة.

5- ادارة شركة المساهمة وتسييرها:

قرر المشرع الجزائري أن تتخذ إدارة الشركة المساهمة عدة هيئات. تناول القانون التجاري الجزائري إدارة شركة المساهمة و تنظيمها من المادة 610 إلى المادة 673 تتناول في القسم الفرعي الأول مجلس الإدارة في المواد 610 إلى غاية المادة 641 كما تناول في القسم الفرعي الثاني مجلس المديرين ومجلس المراقبة ضمن فقرتين و يتشكل تنظيم وادارة شركات المساهمة من مجلس ادارة أو من مجلس مديرين ومجلس مراقبة حسب الحالة ومن جمعيات مساهمين ومندوبي حسابات. وهو مانصت عليه المادة 12 من القانون الأساسي النموذجي الخاص بالشركة الرياضية ذات الأسهم وعليه نذكرهم في الاتي:

5-1 شركة ذات أسهم بمجلس إدارة:

مجلس الادارة هو الهيئة الرئيسية التي تتولى أمور الشركة من تسيير وتنفيذ القرارات الصادرة عن جمعية المساهمين، حتى تحقق غرض الشركة بحيث يتمتع مجلس إدارة شركة

المساهمة بالسلطة الفعلية في ممارسة شؤون إدارتها وإذا كانت الجمعية العامة تتمتع بالسلطة العليا والسيادة القانونية إلا أن العدد الهائل الذي تحتوي من المساهمين يحول دونها ودون مباشرة رقابتها على شؤون الشركة بصفة جيدة وفعالة، وقد قام المشرع بتنظيم كل ما يتعلق بهذه الهيئة الحساسة من حيث تشكيل المجلس ومدة العضوية فيه وكيفية الاجتماعات وسلطاته وواجباته...الخ. (**فضيل،2007،ص300)**

يتألف مجلس الادارة من ثلاث أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضوا على الأكثر، وفي حالة الدمج يجوز رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر دون تجاوز أربع و عشرون (24) عضوا. وعدا حالة الدمج الجديد فانه لا يجوز أي تعيين لقائمين جدد بالإدارة ولا استخلاف من توفي من القائمين بالإدارة أو استقبال أو عزل ما دام عدد القائمين بالإدارة لم يخفض إلى اثني عشر (12) عضوا.

تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو الجمعية العامة العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضويتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك 6سنوات يجوز إعادة انتخاب القائمين بالإدارة من جديد و يجوز للجمعية العامة العادية عزلهم في أي وقت. و يجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم يمثل على الأقل20% من رأسمال الشركة ،و يحدد القانون الأساسي العدد الأدنى من الأسهم التي يحوزها كل قائم بالإدارة و تخصص هذه الأسهم بأكملها لضمان جميع أعمال التسيير بما فيها الأعمال الخاصة بأحد القائمين بالإدارة، هي غير قابلة للتصرف فيها. أما عن رئيس مجلس الادارة فينتخب من بين اعضاء مجلس الادارة على أن يكون شخصا طبيعيا يتم تحديد راتبه واعادة انتخابه ويجوز عزله في أي وقت.**(المرسوم15-73، 2015،ص20)**

أ- **اختصاصات المجلس:**

تنص المادة 622 من القانون التجاري الجزائري على ما يلي "يخول مجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة و تمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة مع مراعاة السلطات المسندة صراحة في القانون لجمعيات المساهمين" ،

إسنادا إلى هذا النص يعود لمجلس إدارة شركة المساهمة حق التصرف سواء كانت الأعمال التي يقوم بها مادية أو قانونية لاستغلال استثمار مشروع الشركة و جني الربح من ورائه، فعلية اتخاذ القرارات في جميع الأحوال و في كل الظروف قصد تحقيق غرض الشركة ،والواقع العملي يفرض على مجلس الإدارة توزيع العمل بين أعضائه حتى يتمكن كل عضو من أداء دور ايجابي في تسيير الشركة و عادة يتم التنسيق بين أعضائه حتى لا تتشابك و تتعقد الأمور في التسيير إذ لو كان هناك خلط في القيام بالأعمال لأدى ذلك إلى فشل المشروع.

أما فيما يخص رئيس مجلس الإدارة فهو يتولى الإدارة العامة للشركة ويكون مسؤول عليها، كما يمثلها في علاقاتها مع الغير ويمكن له أن يقترح للمجلس تعيين مدير عام أو عدة مديرين عامين يعينون من بين أعضاء الإدارة أو خارجهم، ويمكن أن يحدد وأن يتفق مع المجلس على مدى ومدة السلطات المفوضة للمدير العام أو المديرين العامين .إلى جانب كل ذلك يتمتع أيضا بسلطات واسعة للتصرف باسم الشركة في كل الظر وف لكن بمراعاة السلطات التي خولها القانون صراحة لكل من جمعية المساهمين ومجلس الادارة وفي حدود موضوع الشركة، الى جانب ذلك تكون أعمال الرئيس ملزمة للشركة في أعمالها الغير تابعة لموضع الشركة مع الغير ما لم يثبت علم الغير بأن العمل هو خارج عن موضوع الشركة، أو لا يمكن تجاهله نظرا للظروف مع استبعاد كون نشر القانون الأساسي وحده كاف لاقامة هذه البينة.**(المرسوم 15-73، 2015،ص21)**

كما يجوز لمجلس الإدارة أن يعزل في أي وقت كان المديرين العامين بناء على اقتراح من رئيس المجلس، وفي حالة استقالة أو عزل أو وفاة هذا الاخير يبقى المديرين العاملين محافظين على صلاحياتهم، وظائفهم واختصاصاتهم الى غاية تعيين رئيس جديد الا في حالة اتخاذ قرار معاكس من قبل المجلس.

5-2 الشركة ذات الأسهم بمجلس مديرين ومجلس المراقبة:

تنص المادة 624 من القانون التجاري الجزائري على أنه "يجوز النص في القانون الأساسي لكل شركة مساهمة على أن تخضع لأحكام هذا القسم الفرعي (مجلس مديرين) ويهدف هذا النمط من التسيير الى الفصل بين ادارة الشركة والمراقبة وهي وظائف يقوم بكلاهما مجلس الادارة، واذا تولى مجلس المديرين ادارة الشركة فتكون الرقابة من اختصاص مجلس **(عمورة،2010،ص252)**

يحدد أعضاء مجلس المديرين من 3الى5 أعضاء وهم أشخاص طبيعيون مساهمون أو غير مساهمين بالشركة، يعينان بسنتين أ ستة سنوات، عهدة قابلة للتجديد، ويتم عزلهم من طرف الجمعية العامة أو باقتراح من مجلس المراقبة، كما يعين هذا المجلس رئيس مجلس المديرين كما يمكن تعيين أعضاء مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد من غير المساهمين. **(المرسوم15-73، 2015،ص21)**

هناك صلاحيات يباشرها كل من مجلس المديرين ومجلس المراقبة لكن ليس في آن واحد وإنما يحق لواحد منهم فقط مباشرتها وهي تتمثل في تحرير الحسابات السنوية وجردها عند اختتام كل سنة مالية مع تقديم تقرير عن تسيير الإدارة كما يقوم احدهم عندما يقضي الأمر ذلك إعداد الحسابات النهائية وكذلك تقرير عن ادارة الشركة مع نشرها وعرضها على الجمعية العامة حسب أحكام التقنين التجاري الجزائري كما يحق لأحدهما تقرير نقل مقر الشركة في نفس المدينة.لكن هناك اختصاصات يباشرها كل مجلس بانفراد وأحكام خاصة بكل واحد منهم.(**المرسوم15-2015،73،ص21)**

يجتمع مجلس المديرين بناء على استدعاء من رئيسه، ولا يمكن لأعضاء مجلس المديرين أن يكونوا ممثلين كما لا تصح مداولات هذا المجلس إلا بحضور نصف أعضائه على الأقل، كما يستدعي ذات المجلس من جديد في حال عدم توفر هذا الشرط. وبالرجوع

إلى نص **المادة18** من القانون الأساسي النموذجي الخاص بالشركة الرياضية ذات الأسهم يمكن استخلاص أن مجلس المديرين يتمتع بسلطات واسعة في التصرف باسم الشركة في حدود موضوعها، لكن بشرط مراعاة السلطات المخولة قانونا لكل من جمعية المساهمين ومجلس المراقبة .غير أن الأفعال التي نصت عليها المادة654 من التقنين المدني الجزائري تكون محل ترخيص من مجلس المراقبة .**(المرسوم15-73، 2015،ص 22)**

كما يقوم مجلس المديرين بتقديم تقرير حول أعمال إدارة الشركة لمجلس المراقبة مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل، ويضبط كل من حسابات الشركة وحصيلتها في الأشهر الثلاثة التي تلي ختم كل سنة مالية، كما يبلغ لمجلس المراقبة التقرير الذي يقدمه للجمعية العامة المدعوة للفصل في حسابات السنة المالية المنصرمة.**(المرسوم 15-73، 2015، ص22)**

يتكون **مجلس المراقبة** من سبعة أعضاء على الأقل ومن 12 عضو على الأكثر ويجب أن يكون كل عضو فيه مالكا لعدد من الأسهم على الأقل أثناء كل مدة عهدته، ويتم انتخابهم من طرف الجمعية العامة لمدة 4 سنوات كما لا يمكن لأي عضو من مجلس المراقبة الانتماء الى مجلس المديرين.

- **اختصاصات مجلس المراقبة:**

أما عن اختصاصات مجلس المراقبة فتنحصر مهمته في.**(فوضيل، 2003، ص270):**

- الرقابة الدائمة على سير أعمال الشركة من طرف مجلس المديرين بمعنى أنه يتحقق من صحة تأسيس الشركة والرقابة الدائمة على حساباتها وتطبيق أحكام القانون

- يخول القانون مجلس المراقبة في أي وقت من السنة باجراء الرقابة التي يراها ضرورية ويمكنه ان يطلع على الوثائق التي يراها مفيدة للقيام بمهمته.

- وضع التقارير السنوية عن حالة الشركة وميزانيتها والحسابات من مجلس الادارة قصد المراجعة وتقديم اقتراحات توزيع نسب الأرباح.كما يتوجب عليه أن يقدم مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل وعند نهاية كل سنة مالية تقريرا لمجلس المراقبة حول تسييره.

يقدم مجلس المراقبة للجمعية العامة ملاحظاته على تقرير مجلس المديرين وعلى حسابات السنة المالية .

5-3 الجمعية العامة للمساهمين:

ان أعلى هيئة في الشركة المساهمة تتمثل في الجمعية للمساهمين لأنها تضم المساهمين في الشركة فهي مصدر السلطات، حيث يعود إليها ابراز القرارات في إنشاء الشركة والتصديق على نظامها الأساسي، وعلى تعيين أعضاء مجلس الإدارة و مراقبي الحسابات وعزلهم، وهي التي تراقب أعمال الإدارة والمحاسبة، كما تعود إليها سلطة تعديل النظام الأساسي للشركة وإدماجها في شركات أخرى ونقل مقرها خارج المدينة **(نادية فضيل، 2007، ص 273)**

5-4 محافظ الحسابات:

يعين محافظ الحسابات من طرف الشركاء لسنوات مالية محددة ويمارس سلطاته ووظائفه طبقا للقانون كما يقوم محافظ الحسابات في الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحددة بتقديم تقارير حول الحسابات السنوية للشركة التي يعدها مدير الشركة ليوافق عليها الشركاء كما يتمثل مهام محافظ الحسابات في هذه الشركة في الاطلاع على حساباتها ومراقبتها **(خضار خالد،د ت، ص59)**.

6- متطلبات التسيير الناجح للشركة الرياضية

لكي تسير الشركة الرياضية مهما كان نوعها على أحسن وجه يجب احترام قواعد الاحتراف في هذا المجال، اذ يجب أن تسير بشكل احترافي فيجب توزيع المهام وكل النشاطات التي تباشرها بحسب ما تتطلبه المهنة وتعيين مسيرين ذوي كفاءة وخبرة لازمة سواء تعلق الأمر بالجانب الرياضي أو الإداري ومن جملتها نجد:

6-1 محتوى التنظيم الهيكلي والإداري للشركة الرياضية:

إضافة إلى كيفية إدارة الشركة الرياضية وإلى جانب الهياكل الإدارية السالف ذكرها، سواء في التقنين التجاري الجزائري أو القانون الأساسي النموذجي الخاص بكل شركة رياضية نجد أيضا أن دفتر الأعباء الذي تمسكه الشركة الرياضية عند دخولها الاحتراف قد نص في العديد من مواده لاسيما منها المادتين 34 و35 على وجوب توفر الشركة الرياضية على تنظيم هيكلي يسمح لها بإدارة وتسييرها نشاطها بطريقة فعالة وناجحة، سواء كان الأمر يتعلق بالجانب مالي، رياضي أو تجاري وحتى تحديث وسائل الإدارة الداخلية وتحسين سلامة وأمن التظاهرات والمنافسات الرياضية، حين نصت على وجوب توفر الشركة الرياضية على: **(عباس ،2015 ص295)**

- **مدير عام أو وكيل عام** يقوم بتمثيل الشركة الرياضية في مختلف تنقلاتها وفي مختلف المنافسات الوطنية، الدولية أو القارية التي تشارك فيها ومع النوادي الرياضية الأخرى خاصة عندما يتعلق الأمر بالتفاوض مع اللاعبين أو مع ناديهم، خاصة عندما يتعلق الأمر بشرائهم أو شراء عقودهم أو وثيقة تسريحهم وتحويلهم من ناد إلى أخر سواء كان يتعلق الأمر بالاستقدام أو الإعارة ... الخ.
- **مدير مالي ومحاسبي** مكلف بإدارة وتنظيم أموال الشركة الرياضية، كما يهتم بجانبها المحاسبي. وهذا الخير يقوم بمهامه مقابل تلاقي أجرة، كما يكون تابعا للشركة ويأتمر بأوامر ممثليها الشرعيين.
- **مدير فني** ترجع له صلاحية تنسيق العمل الفني لمختلف فرق وفئات النادي مهما كان مستواها، والسهر على تكوين المواهب الرياضية الشابة كما يجب أن يكون مؤهل لذلك.
- **مسؤول عن خدمة الإعلام الآلي** ولعل الهدف الأساسي منه هو القيام بتخزين معلومات الشركة الرياضية وبيانات بطريقة دقيقة، الى جانب السماح باستخراجها بطريقة سريعة.
- **مسؤول مكلف بالتنسيق.**

- **مسؤول مكلف بالتسويق** يتمثل دوره في العمل على زيادة مدخولات الشركة الرياضية والسماح لها بتمويلها بصفة ذاتية دون الحاجة إلى الغير، حيث أن الشركة الرياضية في ظل الاحتراف المعمول به دوليا يجب أن تحصل على الأموال عن طريق الاستثمار أو التسويق أو أية طريقة أخرى التي تم ذكرها سابقا. كما تتمثل مهامه أيضا في تثمين المنتوج الرياضي إلى جانب وضع مخططات واستراتيجيات تسويقية لاسيما منها المتوسطة أو الطويلة الأجل، هذا ما يمكن ملاحظته خاصة في الآونة الأخيرة أين بدأت النوادي الرياضية المحترفة أو الشركات الرياضية الجزائرية تهتم بتسويق منتجاتها خاصة.
- بدلات فريق النادي وأقمصة اللاعبين، ووضع محلات مخصصة لهذا الغرض بهدف جلب رؤوس الأموال إلى خزينة النادي، كما يظهر ذلك من خلال المنافسة الرياضية والاقتصادية بين مختلف الشركات الرياضية سواء اتجاه وسائل الإعلام والبث التلفزيوني للمباريات، أو تعاملها مع غيرها من المتعاملين الاقتصاديين لتسويق منتجاتهم ...الخ
- مسؤول مكلف بالأمن الذي يقوم بالحفاظ على الأمن لاسيما في المنشات الرياضية التابعة للنادي أو مكافحة العنف في الملاعب وهو ما عرف اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة خاصة بعد كثرة الاعتداءات على اللاعبين وعلى مسيري الشركة أو بين المناصرين فيما بينهم أثناء المباريات أو المنافسات إلى جانب السهر على تأطير المشجعين.

– طاقم طبي مختص في الطب الرياضي والذي يتكون من مستخدمين طبيين وشبه طبيين مثل الأطباء الممرضين... الخ كما يجب أن توفر لهم الشركة معدات طبية وفنية الضرورية و الزمة لأداء مهامهم على أحسن وجه وتجدر الإشارة إلا انه فيما يتعلق بالشركات الرياضية الحديثة النشأة والتي هي فيبداية مشوارها وفي بداية نشاطها الاحترافي التي لا تستطيع احترام وإعداد هذا التنظيم فالقانون سمح لها بادراج حكم

انتقالي في دفتر أعبائها يسمح لها خلال الخمس سنوات الأولى من نشر هذا الأخير بأن يعدل تنظيمها الهيكلي بحسب ما تملكه من موارد، لكن ذلك لايؤثر على مدى احترامها للشروط والقوانين الرياضية المتعلقة بادارة الشركة وممارسة الوظائف الادارية.

6-2 الشروط الرياضية الواجب توافرها لمباشرة الوظائف الإدارية

لكي يتمكن كل عضو من الأعضاء المساهمين في ادارة الشركة الرياضية مهما كان الشكل الذي تظهر به في الواقع العملي يجب أن تتوفر فيهم جموعة من الشروط ذات صلة بالنشاط الرياضي، وعلى هذا الأساس سيتم من خلال هذا النقطة التطرق الى:

- **المسير: شخص طبيعي معين لمدة محددة** فيما يتعلق بالشركة الرياضية ذات الأسهم فإدارتها تكون اما من طرف مجلس الادارة أو مجلس المديرين ومجلس المراقبة أين يكون أعضائها عبارة عن أشخاص طبيعية.

كما يمكن أن يكون مدير مجلس الإدارة هو عبارة عن شخص طبيعي لكن يمكن تعيين شخص معنوي كمدير، وفي هذه الحالة يتم تعيين ممثل قانوني دائم.

أما بالنسبة لمجلس المديرين ومديره فيكونوا دائما عبارة عن أشخاص طبيعية .ولعل الهدف من تعين شخص طبيعي واحد لإدارة الشركة الرياضية هو سهولة تحديد السلطات، حيث أن هذا الأخير يباشر تصرفاته ويتخذ قراراته بصفة فردية ولا يزاحمه ولا يعارضه أي شخص أخر في ذالك ولا تتداخل السلطات إلا فيما يتعلق بالسلطات التي منحها القانون للشركاء كما يتمتع المدير في علاقاته مع الغير بسلطات واسعة بالتصرف باسم الشركة كما أن ذالك يساعد كل من الشركة والغير على تحديد المسؤولية الناتجة عن أعمال الإدارة، وهذا ما يدفع بمدير الشركة على السهر على أداء مهامه بكل عناية وأن يحرص على إدارة شؤون الشركة على أحسن وجه. **(المرسوم15-73، 2015،ص21).**

- **المسير :مساهم وأجير في الشركة الرياضية** بالرجوع إلى نص المادة 7 من دفتر الأعباء التي تنص على أن يكون مسير الشركة الرياضية عبارة عن شريك أو مساهم

فيها كما يمكن أن يكون أجيرا ومن كل هذا يمكن استخلاص أن مسير الشركة الرياضية لا يمكن أن يكون خارج الشركة إلا في حالة ارتباطه مع الشركة بموجب عقد عمل.

- **الالتزامية الحصول على إجازة المسير:** ومفاد هذه الفكرة هو أن كل مسير للشركة الرياضية سواء كان رئيس مجلس الإدارة، رئيس مجلس المديرين، المدير العام، رئيس مجلس المراقبة، أعضاء مجلس المراقبة ...الخ يجب عليه الحصول على إجازة تمنح من طرف الاتحادية أو الرابطة الوطنية المعنية تسمح له بأداء مهامه سواء كان يتعلق الأمر بالتسيير أو الرقابة ...الخ، كما تسمح له بالمشاركة في مختلف المنافسات التي تنظمها الاتحادية المعنية مثلا في مجال كرة القدم يجب على مسير الشركة الرياضية أن يحصل إجازة من الفدرالية الجزائرية لكرة القدم لكن الفاف في بعض النشاطات الرياضية القانون اشترط أن يحصل كل شخص يباشر هذا النشاط على إجازة حتى ولو كان خارج عن الطاقم الإداري للشركة مثل اللاعبين، المدربين، الطاقم الطبي والفني، وفي مقدمة هذه النشاطات نجد كرة القدم وهو ما أكدته نص المادة 50 من تنظيم بطولة كرة القدم الاحترافية للموسم الرياضي2010 -2011. **(عباس، 2015، ص 311).**

6-3 التسيير المنتظم والشفاف للموضوع الاجتماعي للشركة الرياضية

إن أول التزام يقع على عاتق الشركة الرياضية في هذا المجال هو إيداع ملف الانخراط في المنافسة، أي انالشركة الرياضية كي تتمكن من المشاركة في مختلف المنافسات المنظمة سوا من طرف الاتحادية أو الرابطة المنظمة لنشاطها أو المنافسة العالمية يجب عليها أن تقوم بايداع ملف الانخراط أمام الهيئات سافالفة الذكر مع احترام الأجال المحدد لذلك ، وهذا الملف يتضمن بصفة اساسية على مايلي:

- نشر التعهد بالانخراط في المنافسة.
- نسخة من إجازة الشركة الرياضية.

- نسخة مصادق عليها للقوانين الأساسية للشركة ذات الأسهم.
- شهادة مسلمة من قبل وكالة تامين تتعلق بعقود ضمان مجموع أعضاء الشركة.
- قائمة بأسماء الأعضاء الموكلين بتمثيل الشركة أمام الرابطة والهيئات المعنية وعادة ما يكون التمثيل من طرف رئيس الشركة.
- دفع مصاريف المشاركة مثلما تحددها الاتحادية وكذا الديون السابقة إن وجدت.
- تعهد بتمويل الموسم الرياضي.
- الحالات المالية للتسيير السابقة مراقبة من قبل محافظ الحسابات.

إضافة إلى ما سبق تلتزم الشركة الرياضية أيضا بتقديم تعهد كتابي مطابق للنموذج المحدد من طرف الاتحادية والرابطة سواء كانت دولية أو محلية من أجل تسوية المنازعات سواء تلك المتعلقة بالأموال أو الديون الواقعة على عاتق الشركة خاصة اتجاه اللاعبين، كما يتعين عليها أيضا تقديم وإرسال نسخة من نظامها الداخلي إلى ال ا ربطة المعنية في أجل لا يتعدى الأسبوع الأول من بداية المنافسة، إلا جانب ذلك تلتزم بأن تقدم لها أيضا رسالة كذالك إرسال نسخة عن حالة التصريح « خاصة بكل لاعب وبكل مدرب مرتبط معها .و باللاعبين المحترفين الموجهة للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي إلى كل من الرابطة والاتحادية معا.(**عباس، 2015، ص 311**).

7-انقضاء شركة المساهمة الرياضية:

بالرجوع إلى القوانين الأساسية النموذجية الخاصة بأنواع الشركة الرياضية وكذا إلى مختلف القوانين المنظمة للنشاط الرياضي والشركات الرياضية، يمكن استنتاج أن الشركة الرياضية مهما كان نوعها تنقضي بالأسباب ذاتها التي تنقضي بها الشركات التجارية المطابقة لأنواعها التي نص عليها التقنين التجاري الجزائري.

الشركة الرياضية عند انقضاؤها مثلها مثل باقي الشركات التجارية الأخرى تدخل مباشرة مرحلة التصفية والقسمة، ونظرا لغياب أي نص متعلق بانقضاء الشركة الرياضية

ذات الأسهم سواء في قانونها الأساسي أو في القوانين المنظمة للنشاط الرياضي والشركات الرياضية، فيستلزم الأمر في هذه النقطة الرجوع إلى أحكام التقنين التجاري الجزائري فانطلاقا مما سبق يمكن استنتاج أن الشركة الرياضية ذات الأسهم تنقضي بنفس الأسباب التي تنقضي بها شركة المساهمة، وهذه الأسباب يمكن حصرها فيما يلي(**عمورة،2010،ص321**):

7-1 الأسباب العامة:

تتمثل الأسباب العامة التي تنقضي بها الشركة الرياضية ذات الأسهم في نفس الأسباب العامة التي تنقضي بموجبها شركة المساهمة وباقي الشركات عموما.

وهذه الأسباب العامة يمكن حصرها في النقاط التالية:

-انقضاء الشركة الرياضية ذات الأسهم بانقضاء أجلها.

- انقضائها بسبب تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله أو في حالة اجتماع الحصص في يد شريك واحد.

-انقضائها بسبب هلاك معظم راس مالها أو اندماجها في شركة رياضية أخرى.

7-2 الأسباب الخاصة:

تتمثل الأسباب الخاصة لانقضاء الشركة الرياضية ذات الأسهم في الأسباب التالية:

- **حل الشركة قبل أجلها من طرف الجمعية العامة غير العادية:** بالرجوع إلى نص المادة 35من القانون الأساسي النموذجي الخاص بالشركة الرياضية ذات الأسهم، يمكن استنتاج أنه يمكن للجمعية العامة الغير العادية أن تقرر الحل المسبق لهذه الشركة قبل حلول الأجل المقرر قانونا لانقضائها.**(المرسوم 15-73، 2015 ص23)**
- **حل الشركة في حالة انخفاض عدد المساهمين إلى أقل من الحد الأدنى القانوني** بالرجوع إلى المادة 715 مكرر 19 من القانون التجاري الجزائري التي تنص على ما يلي: يجوز للمحكمة أن تتخذ قرار حل الشركة، بناء على طلب كل معني، إذا كان عدد المساهمين قد خفض إلى أقل من الحد الأدنى القانوني منذ أكثر من عام، ويجوز لها

أن تمنح الشركة أجلا أقصاه ستة أشهر لتسوية الوضع، ولا تستطيع اتخاذ قرار حل الشركة إذا تمت هذه التسوية يوم فصلها في الموضوع(**قانون تجاري 2015،ص192**) .

- **حل الشركة نتيجة للخسارة: بالرجوع إلى نص المادة 715 مكرر 20 من "القانون التجاري الجزائري** يمكن استخلاص أن الشركة الرياضية ذات الأسهم تنقضي إذا انخفض أصلها الصافي إلى أقل من ربع راس مالها، وتنحل في هذه الحالة وفقا للشروط المنصوص عليها في المادة السالفة ذكرها .وعندما لا يتقرر الحل فنفس المادة ألزمت على الشركة بعد قفل الستة المالية الثانية على الأكثر الموالية للسنة التي تعرضت فيها الشركة إلى الخسائر، مع مراعاة نص المادة 594 من القانون بتخفيض راس مالها إلى مبلغ يساوي على الأقل مبلغ الخسائر التي لم تخصم من الاحتياطي وإذا لم يجدد الأصل الصافي بقدر يساوي على الأقل ربع رأس مال هذه الشركة الرياضية .وفي كلتا الحالتين حل الشركة من طرف الجمعية العامة أو في حالة انخفاض رأس مالها يجب أن تودع توصية الجمعية العامة وفقا للكيفيات المقررة عن طريق التنظيم، وفي حالة عدم انعقاد الجمعية العامة وفقا للشروط المنصوص قانونا فيحق في هذه الحالة لكل من يهمه الأمر أن يطلب أمام العدالة حل الشركة الرياضي(**عمورة،2010،ص 321**)

ثانيا: الاحتراف الرياضي:

1-مفهوم الإحتراف الرياضي:

هو ممارسة النشاط الرياضي (تعليم ،إدارة،ترويح،تدريب رياضي...) كحرفة ومهنة وبصفة مستمرة ومنتظمة واعتباره كمصدر رئيسي للرزق بناءا على عقد احتراف أو راتب شهري (**لعجال ،2011، ص46**)، كما يعرفه آخرون بأنه مباشرة نشاط يتخذ كوسيلة لتعيش صاحبه وإشباع حاجاته ويعرفه البعض الأخر على أنه أن يتخذ الشخص من الأعمال التجارية وسيلة للإرتزاق بصفة ثابتة ومستمرة ومنتظمة.

2- أسباب الإحتراف الرياضي:

الإحتراف في الأندية الرياضية ظاهرة لها عدة أسباب نوجزها في:

أولا :إرادة الفدراليات ترسيم قانون المحترف الرياضي لضبط وتقنين العمليات الإقتصادية أو المالية التي تحدث خارج إطار القانون(منح اللاعبين أجورهم) حيث أكد ذلك (Emmanuel Bay) بقوله " الإحتراف يتطور منذ إرساء قواعد الإحتراف شبه الرسمي لتنظيم قواعد السوق بهدف ضبط الممارسة الرياضية وإخضاعها لفائدة الغاية منها كسب الربح".

ثانيا :وجود عوالم أخرى أصبح لها تأثيرها الآن لتفسير تفكير وإندماج الجمعيات والنوادي في هذا المسعى فإنطلاقا من الحرب العالمية الثانية أصبحت رياضة المستوي العالي تفضل الرفع من مستوى الرياضات الفردية والجماعية بحثا عن النتائج والإنجازات وهذا ما أكدا دائما على ضرورة وأهمية المربيين الرياضيين، التقنيين، المسيرين والإداريين في النوادي وكذا اللجان والفدراليات، وهذه المناصب لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها المتطوعون ولذلك نشهد إرتفاعا في طلب المحترفين في مجال الرياضة**(العجال، 2011، ص54)**

ثالثا: الإرادة في توضيح المبادلات الإقتصادية أو تنقل الأموال بين المسيرين واللاعبين، وجعل الدولة طرفا لضبط هذه المعاملات وكذا إستفادة الخزينة العمومية من الضرائب بالموازاة مع إرتفاع المستوى الرياضي والنتائج المحصلة ،فالرياضة ليست فقط ترويح وتنظيم مؤسساتي مهيكل بل أصبحت أيضا رهانا إقتصاديا وحقل تشغيل لمحترفي الرياضة.

3 - العناصر المكونة للإحتراف الرياضي:

لكي يتحقق الإحتراف الرياضي يجب أن يتصف النشاط الرياضي بالإنتظام والإستمرار وأن يكون النشاط الرياضي المتخصص هو مصدر الرزق الأساسي للاعب بل يلزم فوق ذلك أن يكون هناك عقد إحتراف مبرم بين اللاعب والنادي وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الإحتراف.**(درويش، السعدني ،2009 ، ص58)**

- **الإنتظام والإستمرار في ممارسة لعبة كرة القدم** :يشترط في لاعب كرة القدم المحترف أن يتخذ لعبة كرة القدم مهنة يباشرها بصفة مستمرة ومنتظمة أي أنه يكرس كل وقته وبطريقة منتظمة ودورية لممارسة هذه اللعبة ومن ثم لا يتوافر لديه أي وقت آخر لممارسة نشاط مهني آخر وهذا ما تنص عليه دائما لوائح الإحتراف.
- **لعبة كرة القدم هي مصور رزق رئيسي للاعب المحترف**:لا يكفي لتوافر معنى الإحتراف أن يتصف النشاط الرياضي للاعب بالإنتظام والإستمرار بل يلزم فوق ذلك أن يكون الأجر الذي يحصل عليه اللاعب نظير ممارسة للعبة كرة القدم هو مصدر رزقه الرئيسي ويعتمد عليه اللاعب وبصفة أساسية في معيشته، والقول أن اللاعب المحترف يعتمد وبصفة أساسية في معيشته على ما يتقاضاه من أجر هو أمر ثابت ومحقق في جميع رياضات الإحتراف .

- **وجود عقد إحتراف بين اللاعب والنادي الرياضي** :لاعب كرة القدم المحترف لا يستطيع المشاركة في المباريات أو المسابقات الرسمية التي ينظمها الإتحاد الرياضي لكرة القدم إلا إذا كان مرخصا له بذلك من الإتحاد الرياضي والحصول على هذا الترخيص يستلزم أن يكون اللاعب مقيدا كلاعب محترف في أحد الأندية المرخصة بممارسة الإحتراف وهذه الأخيرة لا تسمح بقيد اللاعب بقائمة اللاعبين المحترفين إلا إذا كان اللاعب قد أبرم معها عقد إحتراف وعلى هذا فإنه يلزم لإعتبار اللاعب لاعبا محترفا أن يكون مرتبطا بناديه بعقد إحتراف وهذا هو العنصر الأساسي والجوهري الذي يميز اللاعب المحترف على اللاعب الهاوي ولهذا نجد أن جميع لوائح الإحتراف التي تنظم إحتراف لعبة كرة القدم تنص صراحة على ضرورة وجود عقد إحتراف بين اللاعب وأحد الأندية الرياضية. **(درويش،2009، ص59)**

4 نظام الإحتراف في كرة القدم:

إن الإحتراف الرياضي لا يعني فقط قواعد ولوائح الإنتقالات للاعبين بين الأندية وإنما يعني بأنه نظام كامل متكامل من عدة متغيرات يعمل على تغيير المفاهيم من أجل تطبيق الإحتراف بنجاح. ولذا يجب قبل أن نطبق الإحتراف أن ندرس متطلباته ومضمونه ولا ننظر إلى معناه فقط بل ننظر إليه كنظام كامل بمتغيراته مع تحليل المشاكل والمعوقات التي تؤثر فيه بطرق علمية والعمل على حلها لكي تخدم النظام .

5 الاحتراف الرياضي في الجزائر:

بالرغم من أن الجزائر تعتبر من أول الدول التي إعترفت بالألعاب الرياضية وتعمل دائما على تشجيعها ومن ثم أصدرت العديد من القوانين والقرارات المنظمة لهذه الألعاب، كما أنها تعد كذلك من أقدم الدول التي عرفت كرة القدم بل تعد هذه الرياضة اللعبة الشعبية الأولى فيها، وجاءت فكرة الإحتراف في الأمر 95-09 المؤرخ في 25 فيفري 1995 المتعلق بتوجيه المنظومة التربوية للتربية البدنية وذلك في المواد 20،21 و22 الخاصة بالنوادي الرياضية المحترفة بغيت إحداث تغيير إيجابي وترقية حقيقية في ميدان كرة القدم، بمعنى أن هدفه الأساسي هو الخروج من الوضعية الصعبة التي تعرفها كرة القدم الجزائرية، تعود التجربة الاحترافية بالجزائر الى بداية الموسم الرياضي 2000/1999 الذي كان مبشرا لبداية عهد جديد بالنسبة لكرة القدم الجزائرية، لعدة سنوات من التردد والترقب بدأت الكرة الجزائرية تستعد اخيرا لخوض التجربة الاحترافية، حيث صادقت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم على التوجيهات الجديدة لوزارة الشباب والرياضة خلال دورتها المنعقدة في 23 جويلية 1998 و المتعلق بنظام المنافسة الوطنية الجديدة. **(بوصلاح، 2011، ص 84)**

في هذا الخصوص اعتمدت الاتحادية الجزائرية لكرة القدم مبدأ الموسم الانتقالي 1999/1998 والذي جرى في صيغة بطولة وطنية للقسم الأول مع مجموعتين من 14 فريق لكليهما (وسط شرقي ،وسط غربي) وبطولة وطنية للقسم الثاني، وقد تكونت من أربع

مجموعات ب 14 فريق أيضا (غرب، وسط، شرق، جنوب)، والمجموعة الاخيرة للجنوب قسمت الى قسمين من 7 فرق (جنوب غربي، جنوب شرقي).

هذه الفترة الانتقالية أدت في النهاية الى ظهور قسم احترافي عالي متكون من 12 نادي بالنسبة الى الموسم الرياضي 2000/1999 ،فقد شكل هذا الأخير نخبة كرة القدم الجزائرية والتي تخضع لعدة متطلبات ادارية ومالية وهيكلية ورياضية يتحكم فيها دفتر شروط.

هكذا في نهاية الموسم الانتقالي 1999/1998أحسن ستة فرق من كل فوج من القسم الوطني (وسط شرق ووسط غرب) تمكنوا من الصعود الى قسم الامتياز وبالتالي الدخول في كرة القدم الاحترافية .

هكذا فان اقامة كرة قدم احترافية في الجزائر امتد على مدار ثلاث سنوات ب 12 فريق معني في الموسم 2000/1999، ثم 14 فريق فالموسم 2001/2000 ثم في النهاية الى قسم الامتياز متكون من 16 فريق في 2002/2001، وعليه طبق لأول مرة دوري المحترفين والذي تشكل من رابطتين :الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم والرابطة الثانية لكرة القدم فالموسم 2011/2010، مع اعطاء الدولة دفعة لهذه الأندية المحترفة من خلال تخصيص لها صندوق دعم عمومي وقد جاءت الخطوة كتكملة لمراحل التهيئة لدخول عالم الاحتراف. **(بوصلاح ، 2011، ص 84)**

6 شروط الممارسة الرياضية الإحترافية بالجزائر:

تسير بطولة كرة القدم المحترفة للرابطة الأولى والرابطة الثانية من قبل رابطة كرة القدم المحترفة والتي تعمل بتفويض من الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، وطبقا للقوانين الأساسية والقوانين العامة للاتحاد الجزائري لكرة القدم وهذه القوانين التنظيمية رابطة كرة القدم المحترفة لها كل الصلاحيات في تطبيق الأحكام القانونية التنظيمية على جميع الفرق المنخرطة، لديها لاعبين المسجلين وعلى جميع أصحاب الرخص الرياضية التابعة لها".

وكل القرارات المتخذة من قبل رابطة كرة القدم للمحترفة يشرع في تطبيقها بداية من تاريخ تبليغها للأندية عن طريق البريد، الفاكس أو البريد الالكتروني، تنشر على موقع الانترنت وكذا على النشرة الرسمية للرابطة". **(الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، 2012 ، ص 5)**

ولقبول الممارسة المحترفة للنوادي جاء في القرار مؤرخ في 05 ربيع الأول عام 1416 الموافق ل 02 أوت1995 **(تومي ،2007، ص55)** مايلي :

المادة 02 : من القرار تنص على الأندية الرياضية المحترفة إحترام قواعد التأمين، والإشهار والتسيير المطبقة عليها والتي يقررها التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 03 : يجب أن يتوفر كل ناد رياضي محترف على الوسائل المالية والمنشآتية والبشرية والمادية التي يملكها أو التي وضعت تحت تصرفه حسب ما إتفق عليه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما لتدريب الرياضيين المحترفين والمؤطرين وتحضيرهم وكذا تكفلهم الطبي الرياضي. وعلى النادي الرياضي المحترف أن يمول من أمواله الخاصة الوسائل الكفيلة بتطوير رياضييه ومستخدمي التأطير في أحسن الظروف الموضوعية والملائمة".

المادة04: يتعين على النادي الرياضي المحترف بالإضافة إلى ذلك يرسل نسخة من قانونه الأساسي والتعديلات المحدثة فيه إلى الرابطة والإتحادية الرياضية المنخرطة فيها وإلى الإدارة المركزية المكلفة بالرياضة 30 يوما بعد تأسيسه أو بعد إنعقاد الجمعية العامة لجهازه المسير الذي قام بالتعديلات على مستوى قانونه الأساسي.

7 الاطار القانوني للاحتراف الرياضي بالجزائر:

لتنظيم الرياضة والممارسة الرياضية عمد المشرع الجزائري الى اصدار مجموعة قوانين والمراسيم تنظيمية بغية تحقيق أفضل ممارسة ومنها نجد:

1- **القانون 13-05 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق ل23 جويلية 2015 يتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها:** تناول هذا القانون 253 مادة مقسمة على 15

باب بسبعة محاور أساسية وهي مفاهيم الأنشطة البدنية والرياضية، هياكل التنظيم والتنشيط الرياضي ،التكوين ومكافحة المنشطات ،التمويل، المساعدات والمراقبة والوقاية من العنف في المنشآت الرياضية و مكافحته، أحكام تأديبية فجزائية.

تنشط الرياضة حسب هذا القانون نوادي رياضية التي هي في الاصل جمعية تسير أيضا بقانون الجمعيات 06/12 المؤرخ في12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، يتألف من جمعية عامة (هيئة تشريعية)، مكتب تنفيذي (جهاز تنفيذي)، رئيس النادي (مسؤول أول)، موظفون تقنيون و لجان متخصصة.

وحسب المادة 72 من القانون 13-05 تصنف النوادي متعددة الرياضات أو احادية الرياضة الى فئتين :

ا- **النادي الرياضي الهاوي:** حسب المادة 75 من نفس القانون هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون، وكذا قانونه الأساسي .

ب- **النادي الرياضي المحترف:** يعد هذا النادي شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الأتية :

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات أسهم.

تسير هذه الشركات بأحكام القانون التجاري واحكام هذا القانون وكذا قوانينه الاساسية الخاصة لاسيما كيفيات تنظيمها وطبيعة المساهمات.

لكي تمارس الأندية الرياضية الجزائرية الرياضة الاحترافية ، اشترطت القوانين الرياضية الجزائرية أن تأخذ هذه الخيرة أحد أشكال الشركات الرياضية التي حددها القانون على سبيل الحصر. وهو الأمر الذي أكده كل من القانون رقم 13 -05 في المادة 78 منه و المرسوم التنفيذي رقم 15 -73 السالف ذكرهما، مستبعدا بذلك باقي الأنواع الأخرى من الشركات

التجارية التي نص عليها التقنين التجاري الجزائري، و لعل السبب الأساسي في ذلك هو متطلبات الاحتراف . و تجدر الإشارة إلى أن كل شركة من هذه الشركات تخضع في كل ما يتعلق ب تعريفها، أهميتها و كيفية تأسيسها، تسييرها، إدارتها و انقضائها إلى قوانين المنظمة لنشاطها وفي مقدمته ا قانونها الأساسي النموذجي. وفي حالة سكوتها نرجع إلى أحكام التقنين التجاري الجزائري.(**ندير،حسيني،2016،ص17)**

يهدف النادي الرياضي المحترف لاسيما الى تحسين مستواه التنافسي والاقتصادي والرياضية عبر مشاركته في التظاهرات والمنافسات الرياضية مدفوعة الأجر وتوظيف مؤطرين ورياضيين مقابل أجرة وكذا ممارسة كل الأنشطة التجارية المرتبطة بهدفه.

أما مهامه فهي:

- المشاركة في مختلف المنافسات الرياضية الوطنية والدولية.
- ضمان تدريب رياضي للنادي وتأطيره أو رياضي كل فريق آخر وتحضيرهم وتجميعهم.
- القيام بعمليات تكوين لفائدة الرياضيين والتأطير واحداث مراكز تكوين المواهب الرياضية.
- تنظيم التظاهرات والعروض والمنافسات الرياضية مدفوعة الأجر.
- احداث كل منشأة رياضية واستغلالها في اطار التنظيم المعمول به وتسيير وصيانة أملاك النادي.
- منح الرواتب لرياضي النادي وتأطيره ضمن احترام التشريع المعمول بهما.
- القيام بكل نشاط اشهار ورعاية وتكفل من شأنه المساهمة في تطوير الموارد المالية للنادي.

كما يلتزم ب :

- الامتثال للقوانين الأساسية وتنظيمات الاتحادية أو الاتحاديات والرابطات التي تنتمي اليها.

- احترام كل المقاييس والتعليمات في ميدان المصادقة و أمن المنشآت.
- اكتتاب تأمين يضمن مسؤولياته ضد المخاطر التي يمكن أن تحدث لأعضاء النادي ورياضييه و مؤطريه أو للجمهور طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.
- ضمان الاتصال مع الهيئات والهياكل المعنية، الحماية والمتابعة الطبية لرياضي النادي والتأطير الرياضي.
- الانضمام الى الرابطات والاتحاديات الرياضية.
- عدم ممارسة أي نشاط ماعدا الذي تم التصريح به في قانونه الأساسي
- تقديم لغرض المراقبة حصيلته الأدبية والمالية وكذا كل الوثائق المرتبطة بتسييره بطلب من الادارة المكلفة الرياضة والسلطات المؤهلة لذلك.
- اعداد الجرد وتحرير الوثائق المحاسبية المختلفة المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما القانون التجاري.
- تعيين محافظ أو عدة محافظين حسابات.
- العمل على الوقاية من تعاطي المنشطات والعنف ومكافحتهما.

2- **المرسوم تنفيذي رقم 15-73 مؤرخ في 16 فيفري2015 يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية:** جاء هذا المرسوم طبقا لأحكام المادة 78 من القانون 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها ويهدف هذا المرسوم الى ضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف و تحديد القوانين الأساسية النموذجية للمؤسسة الرياضية ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة أضافة الى الشركة ذات أسهم.

3- دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة :

حدد القرار مؤرخ في 01 جويلية 2010 ، نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة جاء هذا القرار لمواكبة التحولات التي تشهدها

المنظومة الرياضية في الجزائر خاصة مع دخولها عالم الاحتراف في رياضة كرة القدم، فنصت المادة الأولى من على أنه : "يهدف هذا القرار إلى تحديد نموذج دفتر الأعباء الذي يحدد لاسيما الشروط والالتزامات التقنية والذي يجب على الشركات و النوادي الرياضية المحترفة اكتتابه تطبيقا للمادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 06/ 264 المؤرخ في 8 أوت 2006 الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف و يحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية.(**الجريدة21 جويلية 2010 ،العدد 4، ص24)**

يحدد نموذج دفتر الأعباء المنصوص عليه في الفقرة الأولى أعلاه طبقا للملحق المرفق بهذا القرار كما جاء في المادة الثانية منه : "يشكل الاكتتاب في دفتر الأعباء المنصوص عليه في المادة الأولى أعلاه شرطا أوليا لمشاركة النوادي الرياضية المحترفة في أنظمة التظاهرات والمنافسات الرياضية الاحترافية المنظمة من الرابطة الرياضية المحترفة تحت إشراف الاتحادية الرياضية المعنية طبقا للتنظيمات التي تحددها هذه الاتحادية.

تناول الملحق المرفق بهذا القرار 37 مادة في 9 فصول هي: أحكام عامة، شروط والتزامات في مجال التأطير الرياضي والتقني للاعبين والمسيرين، شروط والتزامات في مجال المنشآت الرياضية والتكوين، شروط والتزامات في مجال المالية والمحاسبية ،شروط و التزامات في المجال الأمني، شروط والتزامات في مجال تأطير المناصرين، شروط و التزامات تجاه الادارة المكلفة بالرياضة والاتحادية الرياضية الوطنية و الرابطة الوطنية الرياضية المحترفة المعنية، الشروط و الالتزامات في مجال علاقات العمل والنظام الداخلي، الشروط والالتزامات في مجال التنظيم الهيكلي

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل المتعلق بالشركة الرياضية ذات الأسهم يمكننا استخلاص أن المشرع الجزائري قد نظم الشركات الرياضية مهما كان الشكل الذي تتخذه سواء كانت مؤسسة رياضية ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة، أو الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة، أو الشركة الرياضية ذات الأسهم بالاحكام نفسها التي نظم بها الشركات التجارية المقابلة لهذه الأنواع في القانون التجاري، فقد حدد كيفية انشائها، ادارتها، انقضائها... ما عدا أحكام أخرى أوردها في قوانينها الأساسية النموذجية وقوانينها المنظمة للنشاط الرياضي والشركات الرياضية، كما يمكن أن نستنتج أن الشركات الرياضية تمتاز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الشركات، لعلى ابرزها أن هدفها رياضي وأنها تعمل على تحسين مستواها التنافسي سواءا رياضيا أو اقتصاديا والدخول في المجال الاحترافي قصد بلوغ المنافسات العالمية والقارية.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الأساسية

2-1-مجالات الدراسة

2-2 مجتمع وعينة الدراسة

2-3 المنهج المستخدم

2-4 أدوات جمع البيانات

2-5 ثبات وصدق أداة الدراسة

2-6 الأساليب الاحصائية

تمهيد:

تهدف الدراسات العلمية والأكاديمية بصفة عامة إلى التقصي و التحري عن الحقائق ومختلف العوامل المؤدية إلى ظهور المشكلات والظواهر في المجتمع عامة والفرد خاصة، وقصد توضيح كل السبل الممكنة لحل ومعالجة هذه المشكلات والظواهر قمنا بهذه الدراسة، حيث بعد الإطلاع على الجانب النظري للدراسة عن طريق إنجاز فصوله،كنا بحاجة إلى الجانب الميداني لجمع المعلومات والبيانات ومقارنتها مع المعلومات والبيانات النظرية للحصول على المعطيات التي تخص دراستنا التي جاءت بعنوان " درجة التزام الشركات الرياضية بمبادئ الحوكمة"، وفق ما يلي:

– التعرف على آراء الأعضاء العاملين بادارة الشركات الرياضية الممثلة بالنوادي المحترفة لكرة القدم بإجراء مقابلة شخصية لاجل الإطلاع أكثر على مهام هذه الهيئات الرياضية، بالإضافة إلى استمارة استبيانيه بلاستعانة بخبرة الميدانية للأفراد عاملين على مستوى النوادي الرياضية وكذا الأساتذة و الدكاترة الباحثين في مجال الادارة الرياضية على مستوى معاهد التربية البدنية الرياضية وكذا كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الشلف والمسيلة من اجل الإلمام بكل ماتعلق بحوكمة الشركات التي يمكن الحوكمة في الشركات الرياضية.

و ذلك من خلال الإجراءات التي سوف يتم إتباعها في هذا الفصل بدءا من الدراسة الاستطلاعية وتحديد المجالين الزماني والمكاني لها، والشروط العلمية للأداة، العينة وكيفية اختيارها، وصولا إلى المنهج المستخدم والأدوات المناسبة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية والأساليب المستعملة في المعالجة الاحصائية التي تهم وتخدم موضوع دراستنا.

1-الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية للبحث وتهدف إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات حول موضوع البحث.(**رشيد زرواتي ،2002، ص 191)**

قامت الباحثة بزيارة ميدانية لبعض النوادي الرياضية المنتمية للرابطة المحترفة لكرة القدم، لمعرفة رأي مسيريها في حوكمة الشركات والادارة الرياضية عامة، وقامت بطرح مجموعة من الأسئلة عليهم كمرحلة أولية، بالإضافة إلى الاتصال ببعض رجال القانون والاقتصاد كالخبراء و أساتذة التعليم العالي ، من بعض مناطق الوطن التي استطعنا زيارتها وهذا كله يصب في هدف واحد هو الوقوف على المجال الميداني للدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، والأداة المستعملة للبحث، ويعتبر موضوعنا هذا من المواضيع الحديثة في الجزائر التي تطرقت لحوكمة الشركات الرياضية ممثلة بالنوادي الرياضية المحترفة.

بعد القيام بهذه الدراسة الاستطلاعية ترتبت عنها عدة نتائج من أهمها:

ضبط المجتمع الأصلي للدراسة وتحديد عينته بتوزيع استمارة الاستبيان التي قد عرضت على مجموعة من أساتذة معهد التربية البدنية والرياضية وكلية الاقتصاد بجامعة الشلف وكذا جامعة المسيلة، مما ساعدنا في توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات ، والاكتفاء بإجراء مقابلة شفوية شخصية مع المسيرين العاميين لبعض النوادي المحترفة لكرة القدم، كأداة ثانوية ساعدتنا في ضبط وتصميم الاستبيان في شكله النهائي، وتوضيح بعض المفاهيم الرياضية وحتى القانونية بحكم منصبهم، والحصول على بعض القوانين الأساسية واللوائح الخاصة والداخلية للهيئات الممثلة لرياضة كرة القدم في الجزائر، خاصة ما تعلق منها بالاحتراف في كرة القدم والتي تدعم الجانب النظري لدراستنا.

من بين أهداف دراستنا هو أن تشمل عدد اكبر من النوادي الرياضية المحترفة ، لكننا اضطررنا إلى استبعاد بعض من شملتهم الدراسة الاستطلاعية سالفي الذكر لتفادي حصول عامل الخبرة كذلك لأسباب عدة من بينها:

3-رفض الأندية المحترفة التي قصدناها السماح لبعض الاعضاء بالتجاوب معنا بحجة بانشغالاتهم الكثيرة بالتدريبات والمنافسات اضافة الى التحفظ على بعض الأمور بأي معلومات و رفضوا استقبالنا.

4-تحفظ بعض الأشخاص عن الحديث معنا لخصوصية مناصبهم بالرغم من إخبارهم بأن موضوعنا هو في إطار البحث العلمي.

2-الدراسة الأساسية:

2-1-مجالات الدراسة :

المجال الزماني: اخترنا موضوع دراستنا باستشارة وموافقة الأستاذ المشرف عليه، وبعد طرحه وقبوله من طرف اللجنة المكلفة بمعاينة المشروع التمهيدي للأطروحة، قمنا بالتسجيل الإداري النهائي لموضوعنا والذي كان بتاريخ 2017/11/05 ، بعدها بدأنا بجمع المادة العلمية للجانب النظري، والذي اعتمد على القانون التجاري الجزائري و قانون الرياضة رقم 05/13 المتعلق بالأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، خاصة ما تعلق بقانون الشركات وإضافة إلى مرسوم تنفيذي رقم **73-15** الذي يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد الفوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية والاعتماد عليه في الجانب الميداني، والذي ختمناه عام 2020 مع آخر استبيان تحصلنا عليه، ومنه انطلقنا في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

المجال المكاني: لقد أجريت دراستنا على مستوى مقر الشركات الرياضية ذات الأسهم الممثلة بنوادي رابطة كرة القدم المحترفة المقدر عددها ب 32 نادي من القسم المحترف الأول والثاني موبيليس.

2-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بالمجتمع جميع الأفراد (أو الأشياء أو العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها.(**أبو العلام، 2006 ، ص 154**).

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه" المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة" **(مساعد ، 2004 ، ص80)**

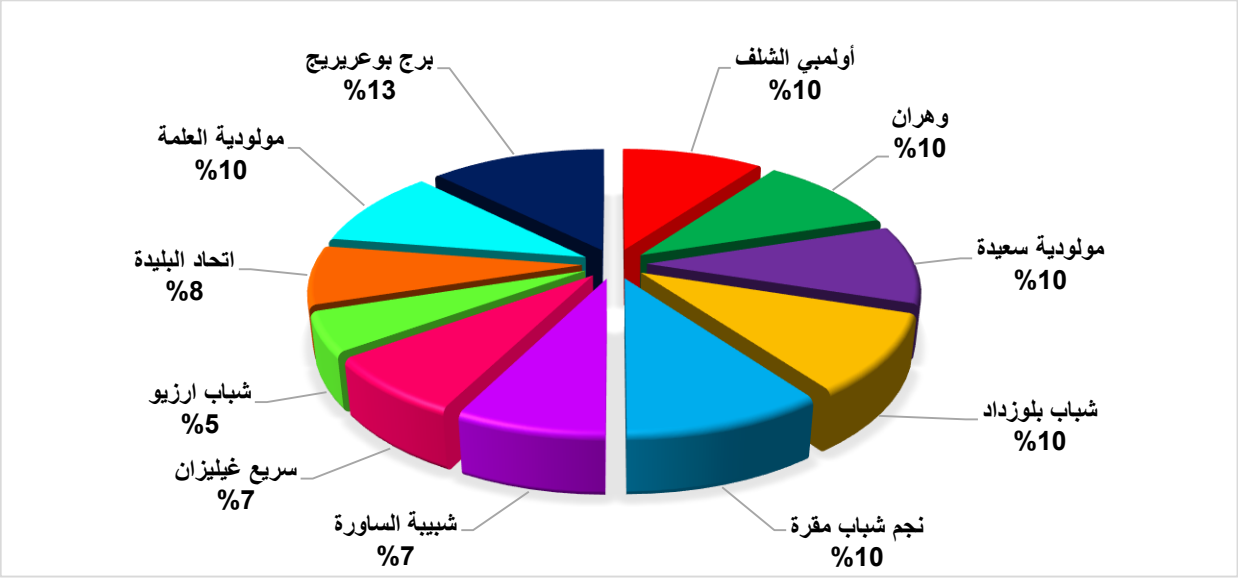
يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية لكرة القدم موبيليس، والتي تتكون من 32 ناديا، بوقع 16 نادي في كل قسم تتخذ شكل شركات رياضية ذات أسهم.

تعتبر العينة من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث خلال بحثه، فاختيارها بشكل جيّد ومناسب يساعد على التوصل الى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوقة بها، ويمر اختيار عينة البحث عبر خطوات و مراحل هامة بناءا على مشكلة البحث و أهدافه، لأن طبيعة البحث وفروضه تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار أدواته.(**بوداود،2010،ص 50**)

وقد تم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع قدرت بثلث المجتمع الأصلي بتقريب (11) نادي، حيث تم اختيارهم بناءا على التوزيع الجغرافي لهذه النوادي.

الجدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة

النادي	أعضاء م .إ	النسبة
أولمبي الشلف	4	%10
مولودية وهران	4	%10
مولودية سعيدة	4	%10
شباب بلوزداد	4	%10
نجم شباب مقرة	4	%10
شبيبة الساورة	3	%7.5
سريع غيليزان	3	%7.5
شباب ارزيو	2	%5
اتحاد البليدة	3	%7.5
مولودية العلمة	4	%10
برج بوعريريج	5	%12.5
الاجمالي	40	%100



الشكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة

2-3 المنهج المستخدم:

يعتبر اختيار منهج الدارسة مرحلة هامة في عملية البحث العلمي، إذ يحدد كيفية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المدروس لذلك، ولأن المنهج له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وبإشكالية البحث، إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الذي يجب استعماله، ويعرف المنهج على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة.(**إخلاص، مصطفى ،2000 ، ص 34)**

وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على مبادئ حوكمة الشركات ودرجة التزام النوادي الرياضية بها، وعليه فإن طبيعة الموضوع تتطلب منا جمع معلومات وبيانات اكبر وإلقاء نظرة فاحصة على مختلف القوانين المتعلقة بالحوكمة ومبادئها، قانون الشركات والتنظيم الرياضي بالجزائر وبالتالي فإننا استخدمنا:

المنهج الوصفي باعتبار أنه من أنسب المناهج البحثية لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اذ يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة، وهو لا يقف عند حد وصف الظاهرة فقط بل أنه يمتد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة قصد تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره. **(عطوي ،2009 ، ص 17)**

وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى الى تحقيقها فقد تم إتباع المنهج الوصفي في طابعه التقويمي، بهدف الوصول الى الحكم على مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة مما يزود الهيئات الرياضية وغيرها بالمعلومات لغرض اتخاذ القرارات التي تتعلق بظاهرة الحوكمة في الشركات الرياضية المساهمة كما هي بالواقع.

4-2 أدوات جمع البيانات:

الاستمارة:

"الاستمارة هي صحيفة مطبوعة تحتوي على بيانات خاصة لإجازة أمر من الأمور أي بهدف الحصول على معلومات طبقا لأهداف وفرضيات البحث". **(الجبوري،2013ص.14)**

الاستبانة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة وعلى أدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسات، قامت الباحثة بمحاولة لتصميم استبيان يتضمن عدة جوانب تتعلق بمدى التزام شركات المساهمة الرياضية بمبادئ الحوكمة المنبثقة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وقد احتوت هذه الاستمارة على 53 عبارة مقسمة على خمسة أبعاد (مبادئ الحوكمة) كما هو موضح في الجدول التالي:

العنوان الجدول رقم (3) يوضح أبعاد استمارة الاستبيان

البعد	العبارات	المجموع
وجود اطار فعال للحوكمة	1 ،2، 3، 4 ،5، 7، 8، 24 ،51 ، 52 .	10
مسؤوليات مجلس الادارة	6، 9، 11، 12، 13، 17، 18، 20، 21، 22، 23، 38، 48.	13
حماية حقوق المساهمين	14، 28، 29، 30، 31، 32، 42، 46.	08
الافصاح والشفافية	10، 15، 16، 19، 25، 34، 35، 36، 37، 39، 40، 41، 43.	13
حماية حقوق أصحاب المصالح	26، 27، 33، 44، 45، 47، 49، 50، 53.	09
	الاجمالي	53

بعد إعدادنا لاستمارة الاستبيان وإرفاقها بالفرضيات والإشكالية قمنا بعرضها على سبعة " 07 " أساتذة من ذوي الدرجات العلمية العليا "أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر أ " كمحكمين وخبراء مشهود لهم بالخبرة في ميدان البحث العلمي، وذلك قصد إبداء آرائهم حيالها، وفق النقاط التالية:

- مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
- مدى ملائمة ودقة المصطلحات القانونية المستعملة.

وعلى ضوء ما أبداه الأساتذة المحكمين، قامت الباحثة بالتعديلات التي كانت مجمع رأي الأساتذة بنسبة 85%، وقد تركزت معظمها حول تحسين الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وكذا حذف بعض العبارات التي لا تخدم ما وضعت لأجله، وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار.

الجدول رقم (4) : يوضح عبارات الاستبيان قبل وبعد التحكيم

العبارات قبل التحكيم	العبارات بعد التحكيم
يحرص مجلس الادارة على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات حتى يتسنى لهم الوقت للفحص واستدعاء الجمعية العامة في الآجال القانونية.	يحرص مجلس الادارة على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات.
يضم المجلس ثلاثة أعضاء على الأقل يتمتعون بتأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل الاداري والإدارة المالية أو المحاسبة أو غيرها من المجالات ذات الصلة	يضم المجلس ثلاثة أعضاء على الأقل يتمتعون بتأهيل العلمي في مجال العمل الاداري والإدارة المالية
هناك صعوبة في فتح راس مال الشركة بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين بفقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير الشركة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.	هناك صعوبة في فتح راس مال الشركة
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بهيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة كبيع أي جزء من أسهم أعضاء مجلس الإدارة	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك
يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للرقابة الداخلية يضمن عدم سوء الاستخدام لمواردها	يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للرقابة الداخلية
تعرف الشركة نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا	نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا
الشركة ملتزمة بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين مع ضمان عدم تسريب المعلومات من داخل المصرف لبعض المساهمين دون غيرهم طالما لم يتم الإفصاح عنها	تلتزم الشركة بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين

وقد استخدمت الباحثة مقياس تصميم ليكرت ذو خمس بدائل (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، بحيث تعطى لها الأوزان(5، 4، 3، 2، 1)كما هي على الترتيب في حال العبارات الايجابية و(1، 2، 3، 4، 5) كما هي على الترتيب في حال العبارات السلبية.

2-5 ثبات وصدق أداة الدراسة

الصورة الاولية:

أ/ الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ):

تم حساب ثبات هذا الإستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرونباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها لكل محور وللإستبيان ككل، حيث قدر بالنسبة للمحور الأول (0.54) وبالنسبة للمحور الثاني (0.77) وبالنسبة للمحور الثالث (0.74) وبالنسبة للمحور الرابع (0.73) وبالنسبة للمحور الخامس (0.64) وبالنسبة للإستبيان ككل (0.91) وهي قيم تدل على أن هذا الإستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح ثبات إستبيان مبادئ الحوكمة عن طريق ألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول	0.544	10
المحور الثاني	0.772	13
المحور الثالث	0.748	8
المحور الرابع	0.736	13
المحور الخامس	0.648	9
الإستبيان ككل	0.917	53

ب/ الصدق: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق هذا الإستبيان عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وبعدها تم تقدير الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور بالدرجة الكلية للإستبيان ككل كما يلي:

الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

1.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور وجود اطار فعال لحوكمة الشركات:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الاول **(وجود اطار فعال لحوكمة الشركات)** بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (2) عبارة، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,70) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (7) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل، وهناك (8) عبارات كانت دال عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,44) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (1) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,36) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (2) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الاول **(وجود اطار فعال لحوكمة الشركات)** صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور وجود اطار فعال لحوكمة الشركات مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.440*	العبارة 7	0.709**
العبارة 2	0.361*	العبارة 8	0.436*
العبارة 3	0.427*	العبارة 24	0.431*
العبارة 4	0.432*	العبارة 51	0.420*
العبارة 5	0.566**	العبارة 52	0.362*
الإرتباط دال عند (0.01)**			
الإرتباط دال عند (0.05)*			

2.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور مسؤوليات مجلس الادارة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني **(مسؤوليات مجلس الادارة)** بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,80) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (23) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,51) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (11) والدرجة الكلية للمحور ككل، وهناك (5) عبارات كانت عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,43) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,36) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (13) والدرجة الكلية للمحور ككل،وعموما يمكن القول بأن المحور الثاني **(مسؤوليات مجلس الادارة)** صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مسؤوليات مجلس الادارة مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 6	0.584**	العبارة 20	0.427*
العبارة 9	0.608**	العبارة 21	0.734**
العبارة 11	0.516**	العبارة 22	0.386*
العبارة 12	0.437*	العبارة 23	0.807**
العبارة 13	0.362*	العبارة 38	0.541**
العبارة 17	0.369*	العبارة 48	0.706**
العبارة 18	0.792**	الإرتباط دال عند (0.01)**	
الإرتباط دال عند (0.05)*			

3.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور حماية حقوق المساهمين:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث **(حماية حقوق المساهمين)** بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (8) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,76) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (42) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,50) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (14) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الثالث **(حماية حقوق المساهمين.)** صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور حماية حقوق المساهمين مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 24	0.720**	العبارة 28	0.692**
العبارة 25	0.771**	العبارة 29	0.765**
العبارة 26	0.551*	العبارة 30	0.761**
العبارة 27	0.570**	العبارة 31	0.773**
****الإرتباط دال عند (0.01)**			
***الإرتباط دال عند (0.05)**			

4.1.الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الافصاح والشفافية:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع **(الافصاح والشفافية)** بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (9) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,70) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (25) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,52) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (19) والدرجة الكلية للمحور ككل، وهناك (4) عبارات كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا

(α=0.05)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,43) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (43) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,36) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (35) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الرابع (**الافصاح والشفافية**) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الافصاح والشفافية مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 10	0.547**	العبارة 36	0.624**
العبارة 15	0.381*	العبارة 37	0.565**
العبارة 16	0.609**	العبارة 39	0.579**
العبارة 19	0.526**	العبارة 40	0.420*
العبارة 25	0.705**	العبارة 41	0.599**
العبارة 34	.671**0	العبارة 43	.437*0
العبارة 35	.369*0	**الإرتباط دال عند (0.01)	
**الإرتباط دال عند (0.05)*			

5.1. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور حماية حقوق أصحاب المصالح:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الخامس (**حماية حقوق أصحاب المصالح**) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وعددها (6) عبارات، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,72) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (49) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,50) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (27) والدرجة الكلية للمحور ككل، وهناك (3) عبارات كانت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.05)، حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0,44) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (33) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0,38) كأدنى ارتباط كان بين

العبارة (50) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموما يمكن القول بأن المحور الخامس **(حماية حقوق أصحاب المصالح)** صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور حماية حقوق أصحاب المصالح مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 26	0.511**	العبارة 47	0.720**
العبارة 27	0.507**	العبارة 49	0.721**
العبارة 33	0.440*	العبارة 50	0.381*
العبارة 44	0.573**	العبارة 53	0.537**
العبارة 45	0.401*	**الإرتباط دال عند (0.01)	
*الإرتباط دال عند (0.05)			

1.6.الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية لإستبيان مبادئ الحوكمة ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للإستبيان بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائيا فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (وجود اطار فعال للحوكمة) والدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.72)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (مسؤوليات مجلس الادارة) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.91)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (حقوق المساهمين) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.88)، وبالنسبة لارتباط المحور الرابع (الافصاح والشفافية) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.90)، وبالنسبة لارتباط المحور الخامس (حقوق أصحاب المصالح) بالدرجة الكلية للإستبيان ككل (0.76)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا الإستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور إستبيان مبادئ الحوكمة مع درجته الكلية			
المحور	الدرجة الكلية للإستبيان	المحور	الدرجة الكلية للإستبيان
وجود اطار فعال للحوكمة	0.726**	الافصاح والشفافية	0.902**
مسؤوليات مجلس الادارة	0.915**	حقوق أصحاب المصالح	0.764**
حقوق المساهمين	0.880**	**الإرتباط دال عند (0.01)	

6-2 الأساليب الاحصائية:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25)، وذلك باستخدام جملة من المعادلات الاحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الاعتدالي كولموغروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) بهدف التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الدراسة الحالية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأعمدة البيانية في وصف عبارات الاستبيان.
- اختبار K^2 للكشف عن مستوى إلتزام الشركات الرياضية بمبادئ الحوكمة بأبعادها.
- اختبار فريدمان Fridman و اختبار ويلكوكسن Willcoxon للكشف عن ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الالتزام بتطبيقها.

الفصل الخامس : عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

أولا/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

ثانيا/ النتائج الوصفية للمقياس

ثالثا/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

1-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة

2-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى

3-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية

4-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

5-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة

6-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة

7-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة

أولا/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل البدأ في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

المتغير	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			القرار
	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
مبادئ الحوكمة	0.149	40	0.002	0.950	40	0.017	دال

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار **كولموغروف سميرنوف** وكذا إختبار **شبيرو ويلك** أن القيم المستمدة من إستبيان مبادئ الحوكمة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرات تتوزع توزيعا غير طبيعيا وبالتالي فإن الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في معالجة فرضيات الدراسة هي أساليب لابارامترية كما هو موضح في الملحق.

ثانيا/ النتائج الوصفية للمقياس:

أ/ بالنسبة لعبارات المحور الاول (مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم)

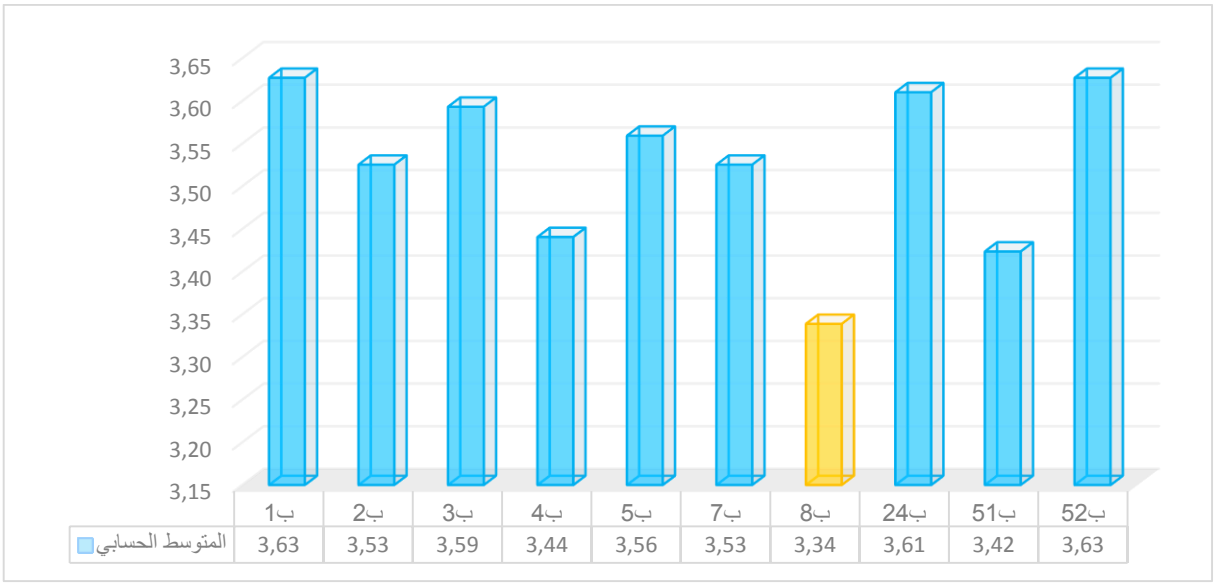
تم وصف عبارات المحور الاول حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

الرقم	عبارات المحور الأول (مستوى الإلتزام بتطبيق ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تجدون في قوانين المعاملات التجارية حلا لجميع المسائل المتعلقة بالتسيير المعاملات	40	3.62	0.998
2	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة الشركة	40	3.52	0.625
3	تلتزم الشركة بوضع اجراءات تكفل حقوق و واجبات أصحاب المصالح م4	40	3.59	0.768
4	تحتكم الشركة في تنظيم العمل الى الجمعية العامة ومجلس الادارة	40	3.44	0.987
5	يحوي قانون الشركة شروط للمستثمرين الخارجين.	40	3.55	0.725
7	تنشر البيانات المالية السنوية المطلوبة من الشركة بما يتفق مع القانون والالتزامات التعاقدية	40	3.52	0.858
8	تقييم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح يتم من الجمعية العامة، تبعا لاقتراح من مجلس الإدارة	40	3.33	0.843
24	ازدهار الشركة مرهون بدرجة التزامها باحترام وتطبيق القوانين خاصة في مجال قانون العمل والضرائب	40	3.61	1.000
51	تتبع الشركة أليات تكفل منح تعويضات لأصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم.م5	40	3.42	0.834
52	مع الوقت توسعت علاقة حذر لدى الشركة مع الادارة الجبائية.	40	3.62	0.926
//	المحور ككل	40	35.27	3.854

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الاول

(مستوى الإلتزام بتطبيق ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم) نلاحظ أن العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 24، 51، 52) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 -4.20) أما العبارة (8) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الاول والذي بلغ (35.27) والذي ينتمي إلى المجال المرتفع (34-42) ويمكن القول أن درجة إلتزام أفراد عينة الدراسة بتطبيق مبدأ **ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم** مرتفعة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (4) يوضح ترتيب عبارات المحور الاول حسب متوسطاتها الحسابية

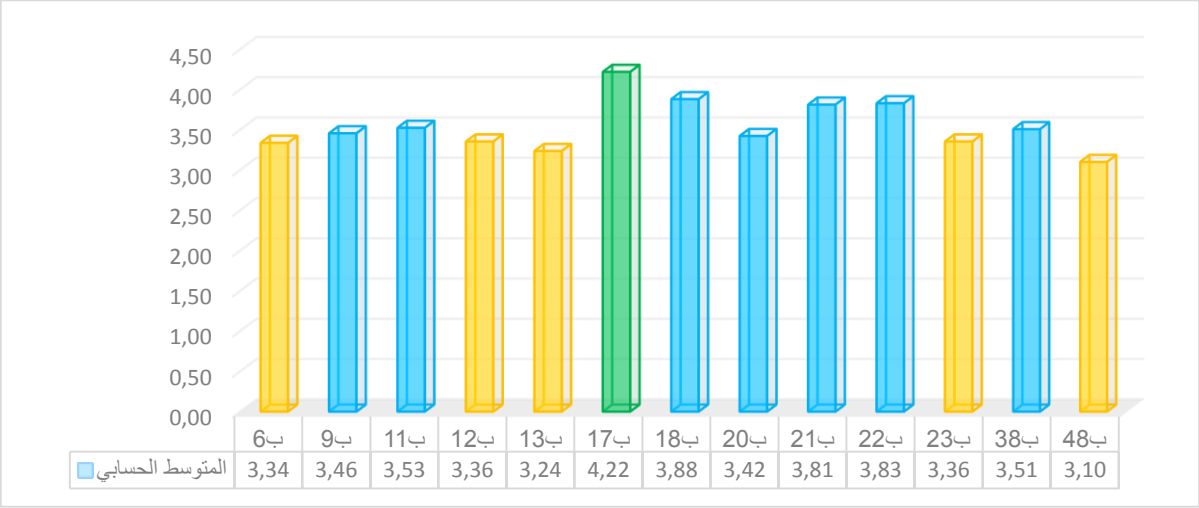
ب/ بالنسبة لعبارات المحور الثاني (مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط)

تم وصف عبارات المحور الثاني حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

الرقم	عبارات المحور الثاني (مستوى الإلتزام بتطبيق مبدء مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
6	يتابع أعضاء مجلس الادارة سلامة البيانات المالية الصادرة عن الشركة	40	3.33	1.010
9	يضم المجلس ثلاثة أعضاء على الأقل يتمتعون بتأهيل العلمي في مجال العمل الاداري والإدارة المالية	40	3.45	0.970
11	تحتوي تشكلية مجلس الادارة على الخبرة والمهارة في تركيبه	40	3.52	0.878
12	هناك فصل بين مسؤوليتي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.	40	3.35	1.125
13	إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين أدى لخلق وضعية جديدة في الشركة	40	3.23	1.072
17	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك	40	4.22	0.929
18	لدى مجلس الإدارة السياسات والإجراءات الكافية التي تضمن وجود كادر إداري مناسب وفعال بما يشمل التعيينات الملائمة وتقييم الأداء المستمر.	40	3.88	0.811
20	تعاني الشركة من تركيز المسؤوليات المبالغ فيه مما أدى الى ظهور نزاعات الداخلية	40	3.42	1.003
21	الرئيس التنفيذي يخضع لمحاسبة مجلس الإدارة.	40	3.81	1.121
22	عدد أعضاء مجلس الادارة قليلاً للغاية مما جعله مثقل الأعباء وغير فعال	40	3.83	1.002
23	يشتكي المجلس من صعوبة برمجة الاجتماعات لحضور جميع الأعضاء	40	3.35	1.029
38	لا يضم المجلس بين أعضائه من تسبب في الحاق خسارة جسيمة للشركة(ناد رياضي) عمل به سابقا.	40	3.50	0.897
48	أعضاء مجلس الإدارة واعيين بدورهم قبل انضمامهم للمجلس في الشركة	40	3.10	0.941
//	المحور ككل	40	46.05	5.581

من خلال الجدول أعلاه و بالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني **(مستوى الإلتزام بتطبيق مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط)** نلاحظ أن العبارات (9، 11، 18، 20، 21، 22، 38) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 -4.20) أما العبارات (6، 12، 13، 23، 48) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40) في حين نجد أن العبارة (17) تنتمي إلى المجال المرتفع جدا (4.20-5)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثاني والذي بلغ (46.05) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (45-54) ويمكن القول أن درجة إلتزام أفراد عينة الدراسة بتطبيق مبدأ **مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم** مرتفعة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (5) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية

ج/ بالنسبة لعبارات المحور الثالث (مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم)

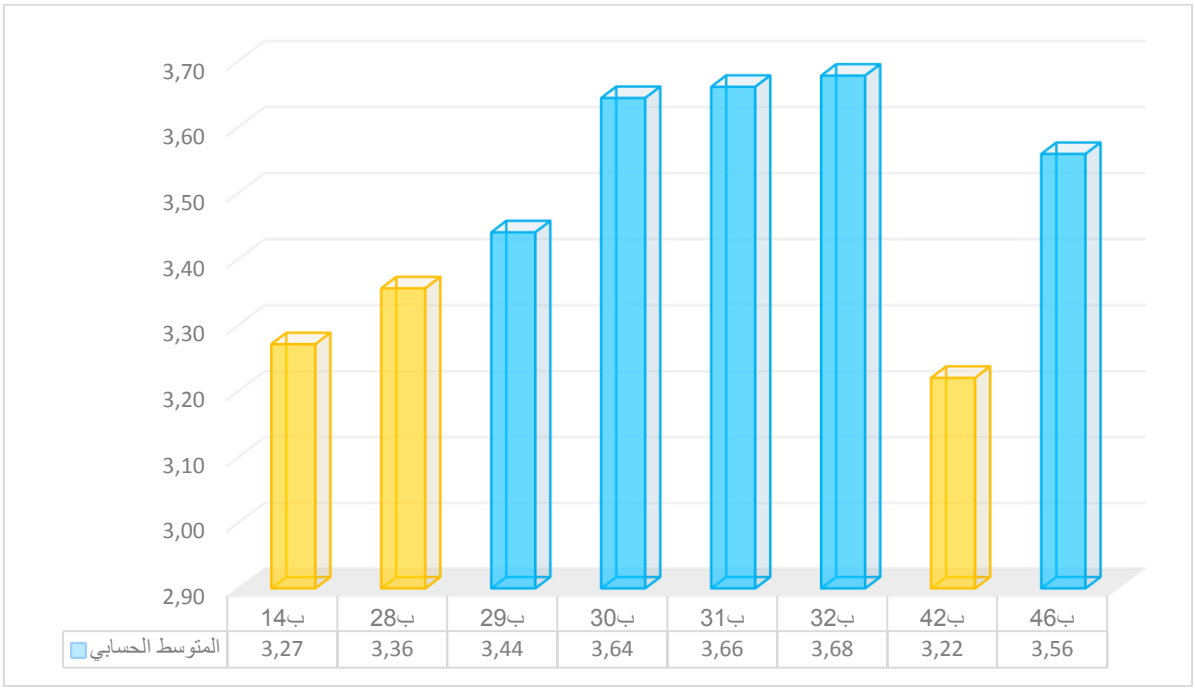
تم وصف عبارات المحور الثالث حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

الرقم	عبارات المحور الثالث: مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
14	هناك صعوبة في فتح راس مال الشركة	40	3.27	0.906
28	النزاعات الداخلية بين المساهمين أعطت لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا	40	3.35	0.924
29	هناك تكافؤ في المعاملة لجميع المساهمين	40	3.44	1.038
30	في حال انتهاك حق المساهم هناك فرصة للحصول على تعويض فعلي	40	3.64	0.942
31	تلتزم الشركة بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين	40	3.66	0.957
32	الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين منصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة عند انشائها	40	3.67	1.073
42	تعاني الشركة ضعفا فالرقابة المالية جراء اتباعها لمعايير محاسبة لا تتماشى وبيئة عملها. م1	40	3.22	0.983
46	في الحالات العادية يكون المساهمون مسؤولون عن اتخاذ القرارات بالشركة	40	3.55	0.987
//	المحور ككل	40	27.83	4.030

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث **(مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات**

الاسهم) نلاحظ أن العبارات (29، 30، 31، 32، 46) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 -4.20) أما العبارات (14، 28، 42) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (27.83) فهو يقترب إلى المجال المرتفع (28-33) ويمكن القول أن درجة إلتزام أفراد عينة الدراسة بتطبيق **مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم** مرتفعة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (6) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية

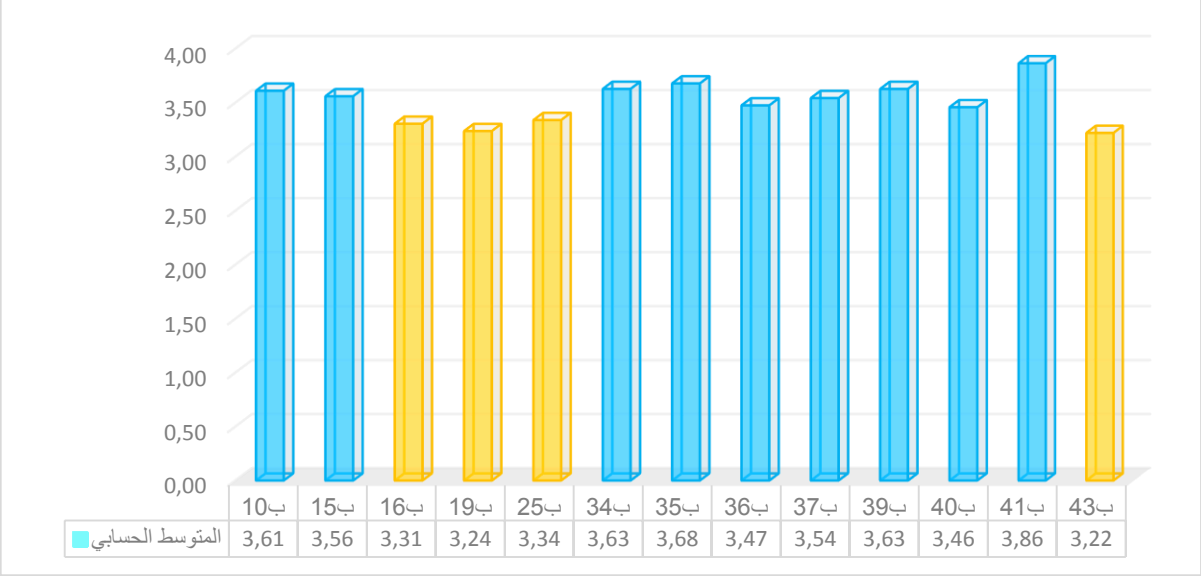
د/ بالنسبة لعبارات المحور الرابع: مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم

تم وصف عبارات المحور الرابع حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

الرقم	عبارات المحور الرابع: مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية.	40	3.61	0.982
15	تبرز العلاقة بشكل واضح وأساسي بين اعضاء مجلس الادارة والمساهمين	40	3.55	0.933
16	يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للرقابة الداخلية	40	3.30	1.118
19	يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصرا أساسيا يسمح للشركة ببناء مستقبلها.	40	3.23	1.193
25	يحرص مجلس الادارة على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات. م1	40	3.33	1.138
34	تتم الرقابة الخارجية عن طريق المراجعيين الخارجيين.	40	3.62	0.740
35	يتم نشرجميع المسائل الهامة المتعلقة بالمركز القانوني والمالي بالموقع الخاص بالشركة.	40	3.67	0.839
36	يلتزم المجلس بالإفصاح عن جميع المعلومات اللازمة سواء للمساهمين أو أصحاب المصالح.	40	3.47	1.006
37	تقوم الشركة بارسال التقارير المالية لمجلس المحاسبة.	40	3.54	0.857
39	المسؤولين الحاليين غير قادرين على الالتزام بأداء واجباتهم.	40	3.62	0.907
40	يتم تقييم العلاقات التي فيها تفويض المسؤولية أو للسلطة عبر تقارير مكتوبة وبيانات مالية.	40	3.45	0.896
41	لدي الشركة نظام محاسبي وفريق عمل كفء، يضمن دقة واكتمال أي معلومات مالية يتم تقديمها.	40	3.86	1.007
43	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.	40	3.22	1.018
//	المحور ككل	40	45.54	5.660

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع **(مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم)** نلاحظ أن العبارات (10، 15، 34، 35، 36، 37، 39، 40، 41) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 -4.20) أما العبارات (16، 19، 25، 43) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الرابع والذي بلغ (45.54) فهو ينتمي إلى المجال المتوسط (45-54) ويمكن القول أن درجة إلتزام أفراد عينة الدراسة بمبدأ **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم** مرتفعة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (7) يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية

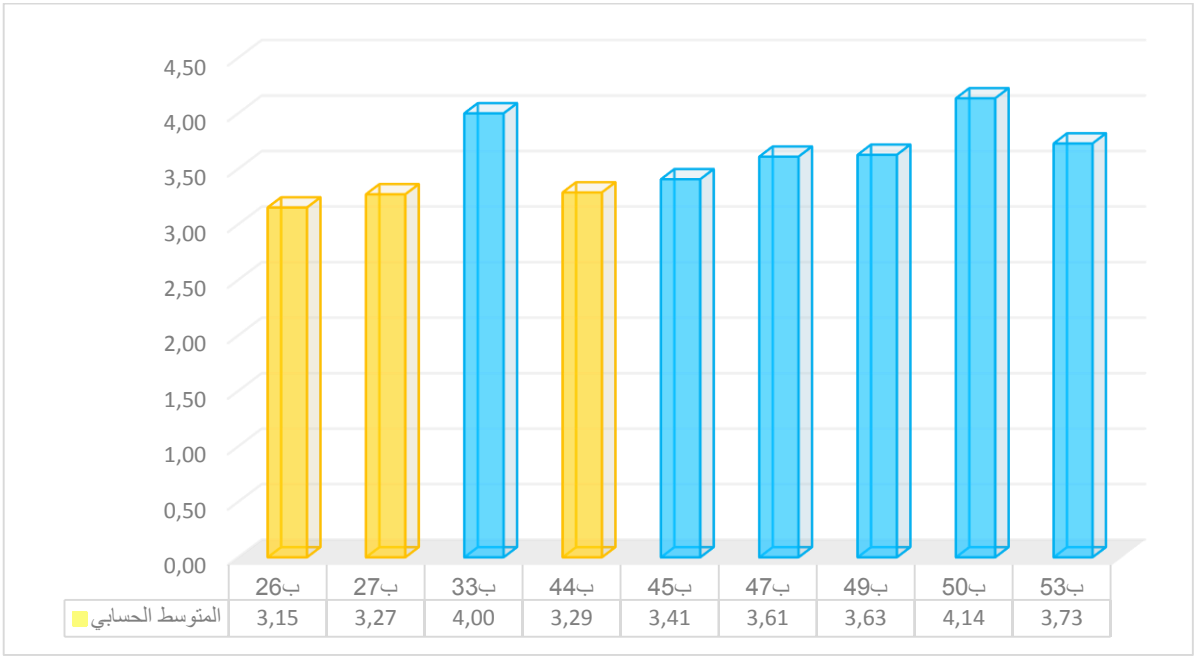
هـ/ بالنسبة لعبارات المحور الخامس: مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم

تم وصف عبارات المحور الخامس حسب درجة تشبعها عن طريق إستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس

الرقم	عبارات المحور الخامس: مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح	40	3.15	1.013
27	ياخذ بعين الاعتبار صغار المساهمين عند وضع استراتيجيات الشركة	40	3.27	1.014
33	الشركة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في اطار الالتزامات التعاقدية	40	4.00	0.787
44	تشكي الشركة من صعوبة الحصول على قرض بنكي	40	3.28	1.051
45	يتم مراعات أصحاب المصالح عند وضع خطط عمل الشركة	40	3.40	1.161
47	تحوز الشركة بداخل مجلس إدارتها إداريين خارجيين.	40	3.61	1.129
49	نظام الأجور المعتمد بالشركة يعتمد على الاستحقاق والكفاءة	40	3.62	0.926
50	يلتزم ملاك الشركة بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة غلى حقوقهم.	40	4.13	1.007
53	استراتيجية تطور الشركة دائمة وواضحة بما فيه الكفاية حتى يثق المساهمون في مردود استثمارهم المستقبلي	40	3.72	1.080
//	المحور ككل	40	32.22	4.169

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الخامس **(مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم)** نلاحظ أن العبارات (33، 45، 47، 49، 50، 53) تنتمي إلى المجال المرتفع (3.40 -4.20) أما العبارات (26، 27، 44) فهي تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60-3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الخامس والذي بلغ (32.22) فهو ينتمي إلى المجال المرتفع (28-33) ويمكن القول أن درجة إلتزام أفراد عينة الدراسة **مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم** مرتفعة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (8) يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية

ثالثا/ عرض وتفسير ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

1-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على : " **مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة متوسط** " وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على إختبار **كا²** فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18) : إختبار كا² للكشف عن مستوى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	00	%00	8.0	-8.0	54.750	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	00	%00	8.0	-8.0				
متوسط	15	%37	8.0	7.0				
مرتفع	23	%58	8.0	15.0				
مرتفع جدا	2	%05	8.0	-6.0				
الاجمالي	40	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (40) فردا قد انقسمت إلى خمس مجموعات، نلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية خاليتين وهما "منخفضا جدا" و"منخفض"، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "متوسطا" والبالغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا" والبالغ عددهم (23) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 5% فقط تمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (2) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار

الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 54.75 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة، ومنه يمكن القول بأن **مستوى الإلتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع**، وبالتالي فإن هاته النتيجة **تعارض** فرضية الدراسة العامة القائلة بـ **مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة متوسط**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن تفسير ذلك من منطلق أن الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر أكبر دليل على رغبة الدولة في إرساء مبادئ فعالة تعمل على ترسيخ مبادئ الثقة والشفافية في مختلف علاقات الأطراف الآخذة: دولة/مواطن ، مؤسسة/مواطن، دولة/مؤسسة... فكان الحكم الراشد أهم هذه الإصلاحات ليس لكون المفهوم حقق نجاحات عالمية وحسب، وإنما هي الحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوح ومتطورة، عمدت الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة و الشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة لإرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات.

حيث أن المؤسسات والشركات الرياضية ليست بمعزل عن هذه التطورات خاصة بعد قرار الفيفا القاضي بخصخصة هذه النوادي وتحويلها الى شركات تجارية مما تطلب تطوير الجانب المالي، القانوني والاداري وتحويل نظامها المحاسبي الى المحاسبة التجارية في اطار الفكر الربحي ذلك بالحفاظ على سمعت اللعبة وتحقيق مبدء الشفافية الكاملة لملكية الأندية مما دعى الهيات والشركات أن تدار باسلوب علمي حديث بعيدا عن العشوائية والبيروقراطية.

غير أن **أكرم محمد قويدر (2015)** والذي هدفت دراسته إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحكومة، توصل الى أن الشركات المساهمة العامة تقوم بتحقيق الأهداف المرسومة لها، كما تبين أنها تعمل على تحقيق نتائج ايجابية لأعمالها، كما تبين وجود التزام لدى الشركات بمبادئ حوكمة الشركات مقبول الى حد ما، الا أن هذا الالتزام لا يزال ضعيفا مقارنة بشركات مساهمة في دول أجنبية .

أما دراسة **داود خيرة (2016) والتي هدفت** إلى تقصّي مستوى تطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية وذلك من خلال اختبار ثلاثة آليات رقابية داخلية للحوكمة و المتمثلة في: مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية والإفصاح خلصت إلى أنّ **مستوى تطبيق الحوكمة** في المؤسّسات الاقتصادية في الجزائر **تّسم بالضعف،** وذلك نظرا لأن كل من آليّة مجلس الإدارة وآليّة المراجعة الدّاخليّة تعملان وفق ما تتطلبه الحوكمة ولكن بصفة ضعيفة، في حين لا وجود لآليّة الإفصاح تلتزم بما تقتضيه الحوكمة.

أما في الجانب الرياضي جاءت دراسة الأستاذ نعمان عبد الباقي حول حوكمة إدارة اهيئات الرياضية والذي توصل فيها إلى مجموعة من النقاط تمثلت في:

- ضعف الإمكانات الإدارية لبعض المؤسسات الرياضية يتطلب إجاد آلية عمل مميزة.
- للحوكمة قدرة على إدارة التشاركية بين مختلف الأطراف وجذب الداعمين.
- تعزيز الثقة بين الأجهزة المنتخبة و الجمعية العمومية بهدف حفظ الثقة ودعمها .

كما أن الفرص الي تتيحها الجمعيات العمومية لأعضائها ومجلس الادارة تعد أساس تفعيل مفهوم الحوكمة .

2-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى:

نصت الفرضية الاولى على: " **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط** " وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على إختبار **كا²** فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19) : إختبار كا² للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	00	%00	8.0	-8.0	57.00	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	00	%00	8.0	-8.0				
متوسط	14	%35	8.0	6.0				
مرتفع	24	%60	8.0	16.0				
مرتفع جدا	2	%05	8.0	-6.0				
الاجمالي	40	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (40) فردا قد انقسمت إلى خمس مجموعات، نلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية خاليتين وهما "منخفضا جدا" و"منخفض"، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "متوسطا" والبالغ عددهم (14) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 35%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا" والبالغ عددهم (24) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 5% فقط تمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (2) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4)

قدرت بـ 57.00 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة، ومنه يمكن القول بأن **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع**، وبالتالي فإن هاته النتيجة **تعارض** فرضية الدراسة الأولى القائلة بـ **مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة متوسط**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وهذا ما توافق مع نص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات حيث أكد على أن إطار الحوكمة يجب أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية" .

فنجاح تطبيق الحوكمة في الجزائر لن يتم إلا بتوفير إطار قانوني ملائم و مشجع من أجل ترسيخ هذه الثقافة في المؤسسات الاقتصادية، فوضع القوانين و مراقبة تنفيذها لابد له من بيئة تدعم مصداقيتها لذلك فإن المشرع الجزائري عمد الى وضع مجموعة من القوانين منها القانون التجاري المتضمن قانون الشركات الذي يحدد كيفية انشائها وخاصة شركات الاكتتاب العام والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين، وتتضمن أيضًا موضوعات خاصة بقانون الشركات، حتى وان علمنا أن الشركات الرياضية ذات الأسهم لا تخضع لقانون الضرائب وغير مدرجة بالبورصة.

كما أن هناك اهتمام من رجال القانون بحوكمة الشركات لكونها تعمل على الحفاظ على حقوق الأطراف المتعددة بالشركة التي تضم حملة الأسهم ،مجلس الادارة ،المديرين

،العاملين المقرضين ،البنوك ،أصحاب المصالح الى ما هناك، لذلك فان التشريعات القانونية التي تحكم عمل الشركات تعتبر صمام الأمان الرئيسي الذي يضمن حوكمة الشركات .

جاءت دراسة بودوشن ياقووت لتبين أنه في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي الى خلق ضمانات ضد الفساد المالي والاداري والحد من خذه الاختلالات على مستوى الأندية الرياضية المحترفة الأوروبية، سواء عن طريق الالتزام بمبدء حماية حقوق المساهمين الذي يضمن تشجيعهم على الاستثمار في بورصة اللاعبين دون تخوف، أو من خلال مبدء الافصاح عن المعلومات في الساحة الكروية الذي يعتبر عاملا مهما في تخفيض تكلفة رأسمال الشركة وضمان استمراريتها، بما يضمن تنشيط السوق الكروي الرياضي الأوروبي من جهة، والوصول الى السعر الحقيقي للأسهم للشركة من جهة أخرى ومن ثم تفعيل كفاءة السوق الرياضي أي أن الطريق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات سيكون المدخل الفعال لتعزيز الافصاح والشفافية.

غير أننا ومن خلال تحليلنا لاراء عينة الدراسة واستجاباتهم على مؤشرات المبدء الأول تبين لنا أن تقييم النتائج المالية يكون من طرف كل من الجمعية العامة ومجلس الادارة كانت متوسطة مما يدعو الى التركيز عليه من خلال اصدار قوانين ومؤاسيم أكثر وضوحا مما يضمن ضبط أكبر لمهام وصلاحيات كل من الجمعية العامة ومجلس ادارة.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصل اليه **غضبان حسام الدين (2014)** في دراسته والتي جاءت بعنوان" **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية،** حيث أرجع ضعف ممارسة الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لعدة أسباب منها : فراغ الإطار القانوني وغياب التشريعات المحفزة والمنظمة لآلية حوكمة المؤسسات باستثناء دليل حوكمة المؤسسات الجزائري الذي يمكن اعتباره محاولة في طريق التعريف بالحوكمة، بالإضافة إلى غياب سوق مالي فعال، غياب الإرادة لدى الملاك، ضعف القطاع الخاص، وأخيرا عدم استيعاب مفهوم الحوكمة.

3-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على: " **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط** " **وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على إختبار كا² فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:**

جدول رقم (20): إختبار كا² للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	00	%00	8.0	-8.0	56.750	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	01	%02	8.0	-7.0				
متوسط	12	%30	8.0	4.0				
مرتفع	25	%63	8.0	17.0				
مرتفع جدا	2	%05	8.0	-6.0				
الاجمالي	40	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (40) فردا قد انقسمت إلى خمس مجموعات، نلاحظ أن المجموعة الأولى خالية وهي تمثل "منخفضا جدا"، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "منخفضا" والبالغ عددهم (1) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 2%،أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "متوسطا" والبالغ عددهم (12) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 30%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس

"مرتفعا" والبالغ عددهم (25) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 63%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 5% فقط تمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (2) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 56.75 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعية الرابعة، ومنه يمكن القول بأن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع، وبالتالي فإن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الرابعة القائلة بـ مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة متوسط، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى إضطلاع مجلس الإدارة بمسؤولياته بصورة فعالة، كذلك فمن بين المسؤوليات الهامة لمجلس الإدارة تبرز مسؤولية تنفيذ النظم التى تصاغ لضمان التزام الشركة بالقوانين السارية، علاوة على هذا فمن المتوقع أن تأخذ مجالس الإدارة بعين الاعتبار مصالح كافة الأطراف المعنية وأن تتعامل معها على نحو يتسم بالعدالة ومن أبرز تلك الأطراف العاملون، والمقرضون (الدائنون)، والعملاء، والموردون.

ومن خلال تحليلنا لمؤشرات هذا المبدأ نجد أن أبرزها تمثل في:

- تعاني الشركة من تركيز المسؤوليات المبالغ فيه مما أدى الى ظهور نزاعات الداخلية.
- عدد أعضاء مجلس الادارة قليلاً للغاية مما جعله مثقل الأعباء وغير فعال.

إن تفاوت هياكل وممارسات مجالس الإدارة فى الدول المختلفة يستلزم تفاوتًا مناظرًا في النظر لمسألة استقلال أعضاء مجالس الإدارة فاستقلال المجلس عادة ما يتطلب وجود عدد

كاف من أعضاء المجلس من غير العاملين الدائمين بها، وايضًا ممن لا يرتبط بشكل وثيق بالشركة أو بادارتها سوء من الناحية الاقتصادية أو العائلية أو لغير ذلك من الروابط فوجود مجلس ادارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الشركات الذي يضيف أكبر قدر الى قيمة الشركة. وقد نوهت العديد من الهيئات العالمية، والبورصات والجهات المهتمة بالتطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات بضرورة أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الادارة من الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين، بل نادت أن تكون غالبية أعضاء مجلس الادارة من الأعضاء غير التنفيذيين حتى يتمكن المجلس من انشاء اللجان التابعة له مثل: لجنة المراجعة، لجنة المكافئات، واجنة التعيينات والتي تقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين، ومن ناحية أخرى، فان وجود مجالس ادارة غالبيتها من هؤلاء الأعضاء سوف يدعم موضوعية واستقلالية المجلس في القيام بواجباته الاشرافية اتجاه ادارة الشركة .

إلا أن هذا لا يمنع تعيين المساهمين أعضاء بمجالس الإدارة وبوسع أعضاء المجلس المستقلين الاسهام بدرجة كبيرة فى عملية صنع القرار بالمجلس .إذ تتوافر لديهم القدرة على تقديم وجهات نظر موضوعية فيما يتعلق بأداء المجلس والادارة التنفيذية .وعلاوة على هذا فإن بوسعهم أن يلعبوا دورًا هامًا فى المجالات التى قد تتباين بشأنها مصالح الإدارة والشركة والمساهمين ومن أمثلتها : مرتبات وحوافز المديرين، وتخطيط المسار الوظيفى والتغيرات فى تنظيم الرقابة بالشركة، والخطط الدفاعية فى مواجهة الاستحواذ العدائى وعمليات الاستحواذ الكبيرة، ووظيفة المراجعة المالية.

إن احد الاسباب الرئيسية للمشاكل التي تواجه المنظمات الرياضية(الاندية والاتحادات الرياضية واللجان الاولمبية الوطنية) هو ضعف في ممارسة مجالس الادارة (او المكاتب التنفيذية) دورها الاساس في توجيه المنظمة في الاتجاه الصحيح عن طريق توجيه الهياكل التي تقع تحت سيطرتها وتطويرها عوضاً عن الهاء هذه المجالس بالأعمال الادارية اليومية

التي ليست من واجبها بالأساس .ولهذا السبب نجد ان مجالس الادارة هذه تتفاعل مع الاحداث وتنغمس بحل المشاكل اليومية التي تلاقيها المنظمة وتنسى ان من واجبها الاول هو العمل على عدم حدوث هذه المشاكل وهكذا يمكن ان نقول ان مجالس الادارة تعمل كنتيجة رد فعل لأحداث ولا تعمل على اساس المبادرة على توفير بيئة ايجابية تخلق الاحداث الايجابية وبمعنى آخر ان الاحداث تسيير المنظمة والمنظمة لا تسير وفق برنامج مخطط مسبقاً يتحكم بالأحداث.**(تيريس عويديشو، دت، ص 08)**

واستهدافًا لتحسين ممارسات مجالس الإدارة وأداء اعضائها، وجدت بعض الشركات أنه من المفيد تحقيق قدر من التدريب والتقييم الطوعى الذاتى والذى يفى بمتطلبات الشركة .وقد يتطلب هذا امتلاك اعضاء مجالس الإدارة للمهارات المناسبة عند التعيين ثم يظلون بعد ذلك متابعين القوانين والاجراءات الجديدة، بالاضافة إلى إلمامهم بالتغيرات التى تطرأ على المخاطر التجارية.

4-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على : " **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط** " وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على إختبار **كا²** فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): إختبار كا² للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	00	%00	8.0	-8.0	43.000	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	00	%00	8.0	-8.0				
متوسط	18	%45	8.0	10.0				
مرتفع	18	%45	8.0	10.0				
مرتفع جدا	4	%10	8.0	-4.0				
الاجمالي	40	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (40) فردا قد انقسمت إلى خمس مجموعات، نلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية خاليتين وهما "منخفضا جدا" و"منخفض"، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "متوسطا" والبالغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا" والبالغ عددهم (18) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 10% فقط تمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا جدا" والبالغ

عددهم (4) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 43.00 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعيتن الثالثة والرابعة، ومنه يمكن القول بأن **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع إلى حد ما**، وبالتالي فإن هاته النتيجة **تعارض** فرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ **مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين متوسط**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير هذه النتيجة من منطلق أن:

- يقصد بالمساهمين بالمعنى الواسع الحائزين على الأسهم في الشركة ذات الأسهم
- يتمتعون بحقوق محددة و فقا للقانون و بالوثائق التعاقدية الأخرى.
- الحوكمة تضع موضوع حماية حقوق المساهمين في مقدمة أولوياتها الأساسية وخاصة أن تلك الحماية تؤدي بالنهاية الى الحفاظ على استمرار الشركة وتعظيم أرباحها، وهذا بدورها يعود بالفائدة على كل من مجلس الادارة و المساهمين و باقي الأطراف الأخرى ذات العلاقة، مما يؤدي الى جذب الاستثمارات الجديدة واستقرار ونمو النظام الاقتصادي.
- من خلال تفعيل دور الجمعيات العمومية للمساهمين وتحملهم بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم الرقابي على أداء الشركات.

ولكن من الناحية العملية من الصعب إدارة الشركة عن طريق استفتاءات المساهمين، فكيانهم يتكون من مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين تتفاوت اهتماماتهم وأهدافهم والآفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلا عن تفاوت قدراتهم، بالإضافة إلى هذا فإن إدارة الشركة ينبغي أن تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة، وفي

ضوء هذه الحقائق وكذا في ضوء تعقد إدارة شؤون الشركات في إطار الأسواق سريعة الحركة و دائمة التغيير لا يكون من المتوقع أن يضطلع المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة الشركة بل تقع مسؤولية وضع إستراتيجية الشركة و تشغيلها على عاتق مجلس الإدارة و فريق المديرين الذي يتم اختياره، ويقوم مجلس الإدارة عند الضرورة بالإحلال محل فريق المديرين.

ومن خلال تحليلنا لمؤشرات هذا المبدأ نجد أن أبرزها تمثل في:

- النزاعات الداخلية بين المساهمين أعطت لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا
- هناك صعوبة في فتح راس مال الشركة
- تعاني الشركة ضعفا فالرقابة المالية جراء اتباعها لمعايير محاسبة لا تتماشى وبيئة عملها.

إن ظهور النزاعات الداخلية بين المساهمين والذي يرجع في الأساس إلى نقص عدد الأعضاء اللازم قد يولد مفهوما سلبيا تجاه فكرة الجمعية، الأمر الذي يفسر معاناة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة من أزمة ثقة داخلية وخارجية على حد تعبير غضبان حسام الدين (2014)

إن الضعف الذي تعرفه النوادي الرياضية الوطنية في مجال الادارة قد يرجع أساسا إلى تعطل عملية فتح رأسمال هذه الأندية وتحولها للإحتراف . حسب ما ذكره الباحث حجابي ثامر في دراسته (2016) والتي كانت بعنوان (تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فتح رأسمال الأندية الرياضية)

أما فيما تعلق بنظم الرقابة و المحاسبة فقد اتضح من خلال أراء العينة أن الشركات الرياضية تخضع فقط لمحاسبة جمعية المساهمين و الجمعية العامة والهيئة العليا المختصة لكنها لا تخضع لمراقبة ولا محاسبة مجلس المحاسبة رغم أن المرسوم التنفيذي 15-73 الذي يحدد القوانين الأساسية النموذجية للشركات الرياضية التجارية قد اشار الى ذلك.

5-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية **الرابعة** على : " **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط** " وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على إختبار **كا²** فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): إختبار كا² للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	00	%00	8.0	-8.0	54.250	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	00	%00	8.0	-8.0				
متوسط	13	%32	8.0	5.0				
مرتفع	24	%60	8.0	16.0				
مرتفع جدا	3	%08	8.0	-5.0				
الاجمالي	40	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (40) فردا قد انقسمت إلى خمس مجموعات، نلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية خاليتين وهما "منخفضا جدا" و"منخفض"، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "متوسطا" والبالغ عددهم (13) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 32%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا" والبالغ عددهم (24) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 8% فقط تمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (3) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار

الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 54.25 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعية الرابعة، ومنه يمكن القول بأن **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع**، وبالتالي فإن هاته النتيجة **تعارض** فرضية الدراسة الرابعة القائلة بـ **مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية متوسط**، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يرتبط مفهوم تطبيق معايير الحوكمة في عدد من المحددات التي تبرز في الأداء والشفافية هي التزام المنظمات الرياضية ومن لهم مصلحة في الرياضة المعنية بالعمل لصالح المنظمة بشكل كفء وصادق ومعلن ومكشوف امام كل افراد المجتمع وان أي نقص في شفافية المنظمة واتسامها بالضبابية في عملها سوف يؤدي الى فقدان الدعم من قبل من لهم مصلحة في هذه المنظمة ولهذا يجب ان تصرف اموال المنظمة بشكل مسؤول وان تخضع للمراقبة.. فالنجاح في الرياضة يتطلب أموال إلا ان توافر الاموال لا يضمن النجاح الا اذا كانت المنظمة تتسم بالمسؤولية والشفافية مما يمنحها فرصة احسن للتعرف على النواقص في عملها وتقوم بتعويضها وبذلك تتقدم للأمام.

ومن الاسباب الرئيسية التي تحتم شفافية عمل المنظمة:

- هناك ضغط متزايد لإدارة الرياضة بكفاءة من قبل من لهم مصلحة في الرياضة المعنية والجهات المموِلَة والراعية
- العلاقات الجيدة مع الاعلام اساسية للنجاح لان الاعلام يمكن ان يكون عاملا سلبيا للمنظمة الرياضية اذا اتسمت بالضبابية
- هناك حاجة لكي تظهر المنظمة انها تستعمل المصادر المالية بشكل فعال.

ومن خلال تحليلنا لمؤشرات هذا المبدأ نجد أن أبرزها تمثل في:

- يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.
- يحرص مجلس الادارة على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات
- يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصرا أساسيا يسمح للشركة ببناء مستقبلها.
- يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للرقابة الداخلية
- المسؤولين الحاليين غير قادرين على الالتزام بأداء واجباتهم.

إن التكلم عن المساءلة والشفافية او الادعاء بها لا يكفي لان المنظمة التي تتسم بالشفافية وتخضع للمساءلة هي التي نجد لديها خطوط رئيسية لسياسة عمل المنظمة.

ومن حيث الجوهر ان الجهات التي تخضع المساءلة هي التي تتخذ القرارات وتعمل وتتخذ الاجراءات في مواضيع معينه ولا يجب فقط ان تتواجد آلية المساءلة وإنما يجب ان تكون فعالة في السماح بالمساءلة وتحديد الجهة التي تخضع للمساءلة .وبهذه الطريقة تتوافر الوسيلة للتساؤل عن اعمال الافراد الذين يمارسون السلطة وتُقَيِمُهم.

إن الدور الرئيسي للمسؤول التنفيذي هو العمل على إيجاد وسيلة لضمان توازن السلطة وزياة درجة المساءلة بالإضافة إلى زيادة قدرة المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية، لذلك نرى أن أي نقص في عدد الاعضاء اللازم في مجلس الادارة بالضرورة يؤدي إلى تفاقم المسؤوليات على عاتقهم وبالتالي يصبحون غير قادرين على الالتزام بأداء واجباتهم.

6-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

نصت الفرضية الخامسة على: " **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم متوسط** " وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على إختبار **كا²** فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): إختبار كا² للكشف عن مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح

المستويات	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جدا	00	%00	8.0	-8.0	37.750	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	00	%00	8.0	-8.0				
متوسط	15	%37	8.0	7.0				
مرتفع	19	%48	8.0	11.0				
مرتفع جدا	6	%15	8.0	-2.0				
الاجمالي	40	%100	//	//				

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (40) فردا قد انقسمت إلى خمس مجموعات، نلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية خاليتين وهما "منخفضا جدا" و"منخفض"، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "متوسطا" والبالغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا" والبالغ عددهم (19) فردا

بنسبة مئوية قدرت بـ 48%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 15% فقط تمثل المجموعة الخامسة التي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعا جدا" والبالغ عددهم (6) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 37.75 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائيا بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعية الرابعة، ومنه يمكن القول بأن **مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح لدى الشركات الرياضية ذات الاسهم مرتفع،** وبالتالي فإن هاته النتيجة **تعارض** فرضية الدراسة الخامسة القائلة بـ **مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح متوسط،** ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تفسير النتيجة المتوصل اليها من منطلق أنه ثمة جانب أساسي في ممارسات حوكمة الشركات يتمثل في ضمان تدفق رؤوس الأموال الخارجية إلى الشركات، كما يتجه الاهتمام في هذه الممارسات نحو إيجاد السبل التي تكفل تشجيع أصحاب المصالح في الشركة على الاطلاع بمستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية، والتوجه نحو الر أسمال البشري و المادي في الشركة وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها الشركة و نجاحها في النهاية بمثابة نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مجموعة مختلفة من مصادر الموارد من بينهم :المستثمرون، جهات الاقتراض، الموردون...، وينبغي أن تدرك الشركات الرياضية ممثلة في نوادي كرة القدم أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل موردا بالغ القيمة لبناء القدرة التنافسية لها وتدعيم مستويات ربحيتها، و لهذا فمن مصلحة المؤسسات في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح فيها لغرض بناء الثروة، ويجب أن يشتمل إطار ممارسات

حوكمة المؤسسات على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح المؤسسة إنما يتحقق من خلال الاعتراف بمصالح الأطراف المختلفة و إسهاماتهم في نجاحها.

ومن خلال تحليلنا لمؤشرات هذا المبدأ نجد أن أبرزها تمثل في:

- الشركة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في اطار الالتزامات التعاقدية
- تشكي الشركة من صعوبة الحصول على قرض بنكي
- يلتزم ملاك الشركة بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة غلى حقوقهم.

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وأن يعمل أيضًا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح فى مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

ينبغى أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التى يحميها القانون، حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغى أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات فى حالة انتهاك حقوقهم.

يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.حينما يشارك أصحاب المصالح فى عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

أما بخصوص صعوبة حصول الشركات على قروض بنكية فهو راجع إلى عدم تقديم المعلومات اللازمة من طرف هاته الشركات بخصوص الضمانات المالية

7-عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة:

نصت الفرضية السادسة على: "**هناك إختلاف في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب مستوى الإلتزام بتطبيقها من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم** " وللإجابة عنه تم اللجوء إلى معامل **فريدمان** الترتيبي بهدف ترتيب المحاور التي يقيسها الإستبيان، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (24) : إختبار فريدمان لترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الإلتزام بتطبيقها

الرقم	المحاور	متوسط الرتب	Khi-deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	ضمان وجود اطار فعال للحوكمة	2.76	201.183	4	0.000	دال عند 0.01
02	ضمان حقوق المساهمين	4.52				
03	الافصاح والشفافية	1.28				
04	مسؤوليات مجلس الادارة	4.43				
05	حماية حقوق أصحاب المصالح	2.01				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ وبناءا على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان الرتبي بالنسبة لمحاور الاستبيان والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

(ضمان حقوق المساهمين) إحتل المرتبة الاولى بمتوسط رتب بلغ 4.52وعليه فهو يمارس بشكل مطلق نظرا لكونه مرتبط بالمساهمين الذين يمثلون ملاك الشركة، الذين يمتلكون السلطة.

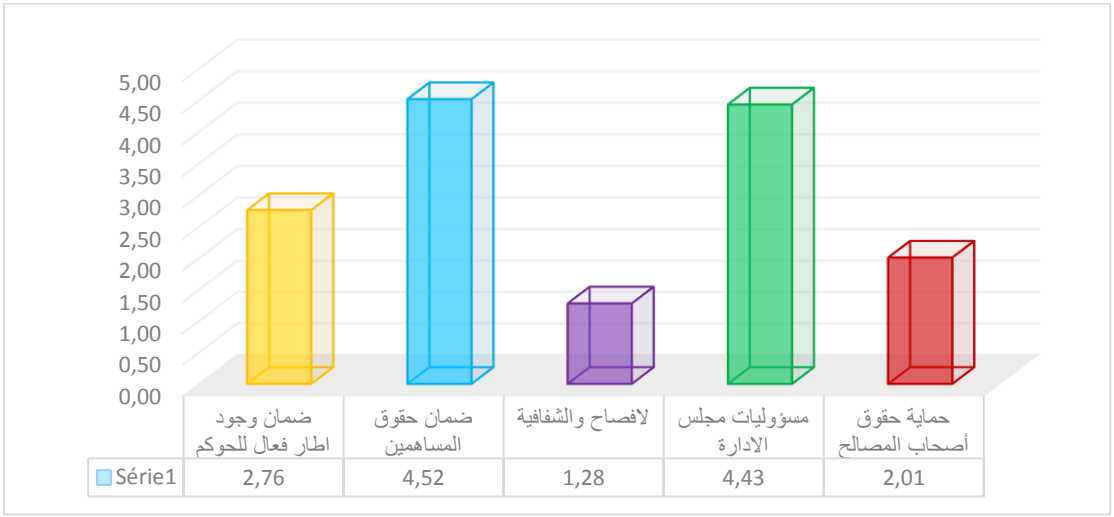
(مسؤوليات مجلس الادارة) إحتل المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 4.43 وهذا يسجل ضعف ممارسات مجلس الادارة في عدم الاستعانة بأعضاء خارجيين مستقلين وغياب مسيريين تنفيذيين خارجيين.

(ضمان وجود اطار فعال للحوكمة) إحتل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 2.76 سجلنا عدم معرفة بعض المسيريين بوجود دليل جزائري لحوكمة الشركات، بالاضافة الى

(حماية حقوق أصحاب المصالح) إحتل المرتبة الرابعة بمتوسط رتب بلغ 2.01 . يسجل في هذا المؤشر عدم منحه عضوية مجلس الادارة لبعض أصحاب المصالح كالزبائن أو الموردين، وعدم الاستعانة بهم في تقييم أداء الشركة بالرغم من أنهم مساهمين في نجاحها.

(الافصاح والشفافية) إحتل المرتبة الخامسة بمتوسط رتب بلغ 1.28نلاحظ من خلال هذا المؤشر عدم نشر نتائج و عمليات الشركة بصفة دورية و منتظمة، بالاضافة الى عدم استخدام وسائل النشر الحديثة كنظم المعلومات والمواقع الالكترونية.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (9) أعمدة بيانية توضح ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الإلتزام بتطبيقها

وبناء على قيمة **كا²** والتي بلغت 201.18 نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي يمكن القول بأن **هناك فروق ذات دلالة إحصائيا في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الإلتزام بتطبيقها** وبهدف التحقق من الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان تم اللجوء إلى إختبار **ويلكوكسن** وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح إختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب مبادئ الحوكمة

المجموعات	قيمة Z	مستوى الدلالة
مسؤوليات مجلس الادارة – ضمان حقوق المساهمين	**-1.052-[b]**	**0.293**
ضمان وجود اطار فعال للحوكمة – مسؤوليات مجلس الادارة	**-6.512-[b]**	**0.000**
حماية حقوق أصحاب المصالح – ضمان وجود اطار فعال للحوكمة	**-4.498-[b]**	**0.000**
الافصاح والشفافية – حماية حقوق أصحاب المصالح	**-5.342-[b]**	**0.000**

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى ما أفرزه إختبار ويلكوكسون نلاحظ أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان هو نفسه الذي أكد عليه معامل ويلكوكسون، مع إختلاف بسيط فقط يكمن في إشتراك كل من المحور الثاني والرابع في النفس الرتبة وهي الرتبة الأولى بينما في المرتبة الثانية حل المحور الأول وفي المرتبة الثالثة المحور الخامس وفي المرتبة الأخيرة المحور الثالث ومنه يمكن القول بأن النتيجة التي تم التوصل إليها تفيد على أن " كل من مبدأ ضمان حقوق المساهمين ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة تصدرا ترتيب المبادئ "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

بينما توصل المناصير (2013) بعنوان: "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية" الى أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية، تلاها مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، ثم

مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة بالمرتبة الثالثة، بينما جاءت مجموعة القواعد المتعلقة باجتماعات الهيئة العامة بالمرتبة الأخيرة، وتوصلت الدراسة إلى العمل على تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية المتعلقة بحقوق المساهمين لما لها من أثر على العائد على الأصول والعائد للسهم الواحد، وأوصى الباحث الشركات بالالتزام بقواعد الحاكمية المؤسسية المتعلقة بلجنة الترشيح والمكافآت لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات والمجالس.

الاستنتاج العام :

و جدنا من خلال هذا البحث أن حوكمة الشركات الرياضية من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الباحثين في الوضع الراهن، ومرد ذلك يعود للحاجة إلى تطوير القدرات التنافسية الداخلية و الخارجية للشركات، خاصة مع الاندماج في اقتصاد السوق.

الشركات التجارية الرياضية الآن بحاجة إلى تحقيق التنمية المستدامة و التي لن تتحقق إلا من خلال تفاعل مختلف الأطراف الآخذة، تفاعل يشمل احترام حقوق وواجبات كل طرف و هو الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه مبادئ الحوكمة

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها وبعد تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحة في دراستنا هذه استنتجنا ما يلي :

- مستوى إلتزام الشركات الرياضية ذات الاسهم بتطبيق مبادئ الحوكمة مرتفع.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان وجود اطار فعال للحوكمة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ ضمان حقوق المساهمين من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.

- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- مستوى الإلتزام بتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح من طرف الشركات الرياضية ذات الأسهم مرتفع.
- هناك إختلاف في ترتيب مبادئ الحوكمة حسب مستوى الإلتزام بتطبيقها من طرف الشركات الرياضية ذات الاسهم، حيث جاءت كما هي على الترتيب التالي: ضمان حقوق المساهمين، مسؤوليات مجلس الادارة، ضمان وجود اطار فعال للحوكمة، الافصاح والشفافية، حماية حقوق أصحاب المصالح.

2. اقتراحات:

– يعد الالتزام باللوائح خطوة مبدئية وواجبة نحو حوكمة رشيدة لشركات المساهمة الرياضية، غير أنها لا تكفي في ذاتها للوصول الى معايير رفيعة لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، ولأجل الالتزام الذي يتجاوز الحد الأدنى للمتطلبات ينبغي أن يكون مجلس الشركة مقتنعا بأن تطبيق ممارسة الحوكمة تستحق الجهد المبذول سواء كانت معايير الزامية أو تطوعية، وهذا من شأنه الحصول على:

. رأس المال وجذب المستثمرين: ان ادخال ممارسة الحوكمة الرشيدة بشركات المساهمة الرياضية تمتاز بالعملية والكفاءة وهذا من شأنه أن يكون عنصر رئيسي في جذب التمويل الخارجي.

. تحسين تحفز العاملين: لان القوى العاملة تعد مجموعة أساسية من مجموعات أصحاب المصالح بالشركة.

– ضرورة الفصل بين ملكية الشركة والادارة فيها لأن هذا من شأنه زيادة فاعلية أداء الشركة.

– العمل على جلب مدراء خارجيين للمجلس الذي من شأنه تعزيز قدرتها الداخلية فيكون بمثابة مورد استراتيجي للشركة ويعزز قدرتها التنافسية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتغير المستمر والسريع.

– ضرورة التكامل بين اليات الرقابة الداخلية والخارجية بما يتوافق ومتطلبات حوكمة شركات المساهمة الرياضية، فرغم فعالية الرقابة الداخلية على امور الشركة الا أنه لابد من تفعيل الرقابة الخارجية لزيادة فعالية اداء الشركة وتحسين صورتها مما يساهم في زيادة الاستثمارات بها واستقطابها.

- عمل جدوى حوكمة الشركات بدلا من النماذج النظرية أو الأكاديمية.
- الزيادة من فاعلية التّدقيق الدّاخلي اذ يعُتَبرُ من أهم الأدوات التي تستخدم لتقييم والّتحقق من الالتزام بإجراءات الرّقابة الدّاخلية والعمل على تحسينها في الشركة.

كل ذلك بالإضافة الى مايلي:

- توفير برامج تدريب لأعضاء مجلس الإدارة.
- معالجة القضايا الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة للشركة الرياضية.
- تركّز المجالس على اتخاذ القرارات الناجعة بدلا من مراجعة القرارات .

المـــراجع

قائمة المصادر:

- **القرآن الكريم**

قائمة المراجع:

أولا : الكتب

1. أحمد الشريف، الرياضة والحوكمة، دار الفكر العربي، مصر، 2018
2. أحمد علي خضر، الافصاح والشفافية كاحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.
3. أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة01 2009.
4. إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسن باهي، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية، النفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000 .
5. أكرم ملكي، القانون التجاري "دراسة مقارنة"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008
6. أمال محمد ابراهيم ،أحمد بوسكرة، أحمد عبد الرحمان العمادي، حماده عبد العنيتبلي، أحمد سعد الشريف، منجحي مخلوف، اعادة هيكلة الأندية الرياضية المحترفة في الوطن العربي، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة، مصر، 2018.
7. أمنة ابراهيم عثماف، فؤاد السيد المليجي، سمير كامل محمد، المحاسبة المالية في شركات الأموال، قطاع الأعمال العام والخاص، دار الجامعة للتوزيع و للنشر، الإسكندرية ،2002 .
8. بوداود عبد اليمين، متطلبات الاحتراف الرياضي، الدار الوطنية للكتاب، طبعة1 ،الجزائر،2014 .
9. تيرس عوديشو، الحوكمة الرياضية "المبادئ والتطبيق"، الأكاديمية الأولمبية العراقية، دون سنة نشر.
10. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي،الإصدار الثالث، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
11. حسن محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي لبناة المهارات البحثية، الطبعة الأولى1، دار صفاء للنشر والطباعة، الاردن ،2013.
12. حماد مصطفى عزب، الإطار القانوني للضمانات الشخصية التي تقدمها شركات المساهمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002 .
13. رجاء محمود أبو العلام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، طبعة 5، دارالنشر للجامعات، مصر، 2006 .

14. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، طبعة 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
15. زهير عبد الكريم الكابد، الحكمانية "قضايا وتطلعات"،المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.
16. سالم بن سالم بن حميد الفليتي: حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، طبعة 1، دار أسامة للنشر،الأردن.
17. ستيلبون نستر، التقارب الدولي في مجال حوكمة الشركات "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين" ، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن دي سي، 2003 .
18. شهيرة عبد الشهيد ، قواعد إدارة الشركات تصبح سعياً دولياً " ماذا يمكن عمله لمصر؟ "، سلسلة أوراق عمل ، بورصتنا القاهر والإسكندرية مصر، سبتمبر،2001 .
19. صبري بوبكر، حوكمة الشركات في تونس" إطار تشريعي قوي وواقع متواضع"، مركز المشروعات الدولية الخاصة "حوكمة الشركات"، تونس، دس.
20. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
21. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2008.
22. عباس مصطفى المصري، تنظيم الشركات التجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002
23. عبد الحكيم فوده، شركات الأموال و العقود التجارية، دار الفكر الجامعي ،مصر، دون سنة نشر.
24. عبد الرزاق احمد السنهوري، الوسيط في شرح القانون المدني الجديد "الهبة والشركة "، طبعة 3، منشورات الجبلي الحقوقية، لبنان ،2000.
25. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
26. عبد اليمين بوداود، مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010.
27. عدنان حيدر درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، بيروت، 2007.
28. عمار حبيب جهلول، النظام القانوني لحوكمة الشركات، منشورات زين الحقوقية، بيروت، 2011
29. عمار عمورة ،الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، دار المعرفة، الجزائر، 2010 .
30. عيد فالح العدواني، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، باب النهضة، العدد الرابع، القاهرة، 2009 .
31. كاثرين كوتشا هلبلنغ، ترجمة سمير كريم: حوكمة الشركات في القرن21 ، ط3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن الولايات المتحدة الأمريكي،2003.

32. كريم حسن، مفهوم الحكم الراشد في الفساد والحكم الراشد في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية ،لبنان، 2004 .
33. كمال درويش ، السعدني خليل السعدني، الأسس العلمية للإدارة الرياضية، ط 1، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، والتوزيع، 2009 م
34. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009.
35. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة الى نمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، القاهرة ،2007.
36. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر،2008.
37. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومحاربة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، مصر، 2006.
38. مساعد بن عبد الله النوح: مبادئ البحث التربوي، ط 1، كلية المعلمين، الرياض، 2004 .
39. مصطفى كمال طه، الشركات التجارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007 .
40. معتصم مسعود، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء، جامعة النجاح دون سنة طبع
41. نادية فضيل، شركات الأموال في القانون التجاري الجزائري، ديون المطبوعات الجامعية، ط 2 ، الجزائر، 2007.

ثانيا المذكرات:

42. أبراهيم الشريف، أسامة محمود، محمود نصار، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بتفعيل لجان التدقيق وأثرها في تطبيق مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، جامعة العين،2013.
43. أوصيف لخضر، نحو تحسين جودة التدقيق الداخمي لشركات المساهمة الجزائرية في ظل الممارسات والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات –دراسة عينة لشركات مساهمة –SPA اطروحة دكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،2017.
44. بوصلاح النذير، مصادر تمويل الأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم دراسة ميدانية للرابطة المحترفة الأولى، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة سوق أهراس، 2011/2010
45. تومي صونيا مباركة بعنوان "عقد إحتراف لاعب كرة القدم "، رسالة ماجستير بمعهد التربية البدنية بالجزائر 2007.
46. حسين عبد الجليل آل غزووي، حوكمة الشركات واثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد ،الأكاديمية العربية، الدنيمارك ،2010،ص08.
47. خضار خالد، مدى مساهمة الشركات التجارية في إنجاح الاحتراف في كرة القدم الجزائرية، دراسة ميدانية على أندية كرة القدم للرابطتين المحترفتين الأولى والثانية، مذكرة التخرج لنيل شهادة

الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ،سيدي عبد الله، جامعة الجزائر03 ، 2013.

48. شريفي سلمى، أساسيات التمويل وإدارة الإستراتيجية لأموال في المؤسسة الرياضية رسالة دكتورا، قسم الادارة والتسير الرياضي، جامعة الجزائر، 2012/2011.
49. صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات الددرجة في سوق الأسهم السعودي ،ماجستر إدارة إعمال، جامعة الملك سعود،2008.
50. عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، دراسة ماجستير، الأردن، 2013.
51. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
52. لعجال يحي، دور الإحتراف الرياضي في تطوير مستوى أداء الموارد البشرية في الأندية الجزائرية لكرة القدم، مذكرة ماجستير، معهد التربية البدنية، الجزائر، 2011 م.
53. ليزي فركينس ، جايل ماكدونالدز بعنوان "دور المجلس في بناء استراتيجية القدرة، نحو نموذج متكامل للبحوث الحكم الرياضة" التخصص إدارة الرياضة، جامعة يونيتك، نيوزيلندا، 2005.
54. محمد تنويرة الرافعي، دور الهيئة العامة في سوق المال في حماية أقلية المساهمين في الشركة المساهمة أطروحة دكتوراه ،كلية القانون ،جامعة حلوان، 2006 .
55. محمد نجيب صادق، تطوير هيكل الرقابة الداخلية لعمليات إدارة المخزون بالتطبيق على مؤسسة مصر للطيران ، رسالة ماجستير في المحاسبة اكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، 2000.

ثالثا: الملتقيات والمداخلات

56. أمال محمد ابراهيم، اعادة هندسة العمليات الادارية لمؤسسات رعاية الابداع الرياضي بالسودان مؤتمر الابداع الرياض الخامس والذي عقد في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية بالتعاون مع جائزة سمو الشيخ محمد بن راشد ال مكتوم للابداع الرياضي 2013/04/03.
57. بتول محمد نوري، على خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، أعمال الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18-2011/05/19.
58. بشير مصطفى، اقامة الحكم الصالح من خلال مكافحة الفساد، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي السادس للاقتصادين الجزائريين حول الحكم الصالح. الجزائر ، 2006.
59. بودوشن ياقوتة، نبيلة دحماني زناتي، حوكمة شركات كرة القدم بين الواقع والمأمول نماذج من شركات كرة القدم الأوروبية الأندية المحترفة لكرة القدم، الملتقى العلمي الدولي الخامس تحت عنوان "الحوكمة في الرياضة" يومي 06 و07 أفريل ، الجزائر، 2016.

60. عثمان أبو العنين، حوكمة في المؤسسات الاسلامية، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر العلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، تجربة الأسواق الناشئة، 18و 19 افريل 2013.

61. محمد طارق يوسف، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطهما بالمعايير المحاسبية، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ، مصر، الصادر عن منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة2007 .

62. هوام جمعة، لعشوري نوال، مداخلة بعنوان" دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، ملتقى وطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2010.

رابعا: المقالات

63. أميور فهد، حماية حقوق أقلية المساهمين داخل شركة المساهمة، بحث منشور بموقع العلوم القانونية، المغرب، بتاريخ http://www.marocdroit.com2012/10/24.

64. الصالح محمد العيش ، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة International review of law، المجلة الدولية للقانون، عدد شهر جانفي2016 .http/dx.doi.org/10.5339/ivl

65. بيان الفيفا بشأن تقرير حوكمة كرة القدم الصادر عن منظمة الشفافية الدولية ، الموقع الرسمي للفيفا FIFA.com ، 19نوفمبر 2015.

66. داود خيرة، قياس مستوى تطبيق الحوكمة في عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، 2016.

67. سامي محمد أحمد غنيمي، مدي إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال ـ دراسة تحليلية "، المجلة المصرية للدراسات التجارية كلية التجارة جامعة المنصورة العدد الثاني ـ يوليو 2013

68. عبد القادر بريش، قواعد تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الاشارة الى حالة الجزائر، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد الأول، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،2016.

69. علي حسن يونس، محمد الحبيب جراية ، كتاب مجلة مجمع الفقه الإسلامي " الأدوات المالية التقليدية" ،المكتبة الشاملة الحديثة، العدد السابع، دون سنة نشر.

70. علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات الجزائر، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط ووشمال افريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد21، 2011.

71. عبير رياض تقي الدين، الحوكمة الرشيدة ماهيتها، معاييرها الدولية وخطوات القطاع المصرفي اللبناني لتعزيزها، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع/العدد الثاني، 15ديسمبر 2017.
72. مبادئ حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة-http://www.cipe arabia.org/files/html/art0811.htmتم الاطلاع عليه يوم 2018/12/10.
73. محمود فياض، مدى التزام الأنظمة القانونية المقارنة بمبدأ حسن النية في مرحلة التفاوض على العقد، بحث منشور بمجلة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 54 ،أبريل 2013.
74. مركز المشروعات الدولية الخاصة، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات نشرية دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، 2009.
75. منجحي مخلوف، استثمار المؤسسات الاقتصادية في تسويق العلامة التجارية بالنوادي الرياضية لكرة القدم، مقال منشور في مجلة الابداع الرياضي، العدد 10، جامعة المسيلة، 2013.
76. نعمان عبد الغني، حوكمة ادارة الهيات الرياضية، مقال منشور في 06.07. 2019 منشور في موقع -790d-4eec-aofe- http//portal.arid.im/ar-ly/posts/details/641ee9 69de7a95e174تم الاطلاع عليه في 2019/02/28.

خامسا: القوانين والمراسيم

77. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11 /23 مؤرخ في 26 جانفي 2011، يحدد كيفيات تسيير حساب التخصيص الخاص رقم 135 / 302الذي عنوانه صندوق دعم عمومي للأندية المحترفة لكرة القدم، الجريدة الرسمية العدد 6، الصادر في 30 جانفي 2011.
78. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، القانون 05/13 المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها،الجريدة الرسمية 39 الصادرة بتاريخ 31 يوليو 2013.
79. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: وزارة الشباب والرياضة، القرار المؤرخ في 01 جويلية 2010 ،يحدد نموذج دفتر الأعباء الواجب اكتتابه من طرف الشركات والنوادي الرياضية المحترفة، الجريدة الرسمية العدد 19 ، الصادرة بتاريخ 21 جويلية 2010.
80. الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 15-73 مؤرخ في 26ربيع ثاني 1436 الموافق ل16فيفري2015 يضبط الأحكام المطبقة على النادي الرياضي المحترف ويحدد القوانين الاساسية النموجية للشركات الرياضية التجارية، الجريدة الرسمية العدد 11 بتاريخ 25 فيفري 2015 .
81. رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون التجاري، الأمانة العامة للحكومة، الجزائر، 2007

82. رئاسة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون المدني، الأمانة العامة للحكومة، الجزائر، 2007

سادسا: الدليل

83. الاتحادية الجزائرية لكرة القدم: قانون بطولة كرة القدم المحترفة، الطبعة الرسمية، الجزائر، 2012

84. ميثاق الحكم االراشد للمؤسسة في الجزائر GOAL08 ، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية 2009.

سادسا: المراجع باللغة الاجنبية.

85. Coleman, Biekpe."The Link Between Corporate Governance and Performance of the Non - Tradional Export Sector: Evidence from Ghana".Corporate Governance, 2006, Vol 6, n°5, P 609_623

86. Charreaux G. (2011), «Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et .comportementale», Cahier du FARGO n° 1110402, p. 6. http://leg.ubourgogne.fr/wp/1110402.pdf

87. Claude BOURQUI, Corporate Gouvernance, Reveu de l'expert-comptable suisse, Genève, 2002, P1125.

88. Dz-Kooora.blogspot.com

89. Fernardo. A (2009), « corporate governance : principles, policies and practices », Pearson Education, New

90. Houssem RACHDI, La Gouvernace Bancaire: un survey de littérature, Université El Manar, Tunis, P30

91. Jacques. R(2005), « la gouvernance de l'entreprise :une approche par l'audite et le contrôle interne »,Edition L'Harmattan, Paris, France, p14.

92. Russell Hoyza and Graham Cuskelly ,sport governance, - Oxferd ox2 8dp-UK ,2007, p 09.

93. voire: http://blog.b3b.ch/wp-content/uploads/la-gouvernance-bancaire-un-survey-de-litterature.pdf. date deconsultation, 02/01/2016, 10h30

94. Weil, Gotshal, et Manges, Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union and Its MemberStates,CommissionEuropéenne,http://europa.eu.int/comm/internal_market/en§company/news/corp-govcodes-rpt_en.htm, 2002, pp. 9-14

المـــلاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة
جوادي خالد	جامعة المسيلة
بوساق فتيحة	جامعة المسيلة
بوصلاح النذير	جامعة المسيلة
شابحي	جامعة الجزائر03
عيسى بعيط	جامعة الأغواط
الصادق الحايك	جامعة الاردن
احمد عيد نوار العنتبلي	جامعة الاسكندرية
منجحي مخلوف	جامعة المسيلة

ملحق رقم (2) الاستبيان في صورته الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم ادارة الأعمال الرياضية

استمارة استبيان موجهة لأعضاء مجلس الادارة

درجة التزام شركات رياضية ذات الاسهم بمبادئ الحوكمة مواكبة للاحتراف الرياضي -

نلتمس منكم تقديم يد العون من خلال اجاباتكم عن عبارات هذه الاستمارة بكل اهتمام ونأكد لكم أن اجاباتكم لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

توجيهات:
-الرجاء قراءة كل عبارة ثم الاجابة عنها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.
-اختيار اجابة واحدة فقط لكل عبارة.
-الاجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك.
نشكركم على تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

اعداد الطالبة: اشراف:
أوصيف نور الهدى د. بنور معمر

السنة الجامعية 2019/2018

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تجدون في قوانين المعاملات التجارية حلا لجميع المسائل المتعلقة بالتسيير المعاملات					
ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة الشركة					
تلتزم الشركة بوضع اجراءات تكفل حقوق و واجبات أصحاب المصالح					
تحتكم الشركة في تنظيم العمل الى الجمعية العامة ومجلس الادارة					
يلتزم ملاك الشركة بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة غلى حقوقهم					
يتابع أعضاء مجلس الادارة سلامة البيانات المالية الصادرة عن الشركة					
تنشر البيانات المالية السنوية المطلوبة من الشركة بما يتفق مع القانون والالتزامات التعاقدية					
تقييم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح يتم من الجمعية العامة، تبعا لاقتراح من مجلس الإدارة					
يضم المجلس ثلاثة أعضاء على الأقل يتمتعون بتأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل الاداري والإدارة المالية أو المحاسبة أو غيرها من المجالات ذات الصلة					
يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية.					
تحتوي تشكلية مجلس الادارة التوازن من حيث الخبرة والمهارات التي تركبه					
هناك فصل بين مسؤوليتي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ولا يتم جمعها في شخص واحد.					
إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين أدى لخلق وضعية جديدة في الشركة					
هناك صعوبة في فتح راس مال الشركة بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين بفقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير الشركة بالنظر إلى المساهمين الغالبين.					
تبرز العلاقة بشكل واضح وأساسي بين اعضاء مجلس الادارة والمساهمين					
يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للرقابة الداخلية يضمن عدم سوء الاستخدام لمواردها					
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشرالمعلومات الخاصة بهيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة كبيع أي جزء من أسهم أعضاء مجلس الإدارة					
لدى مجلس الإدارة السياسات والإجراءات الكافية التي تضمن وجود كادر إداري مناسب وفعال بما يشمل التعيينات الملائمة وتقييم الأداء المستمر.					

تعاني الشركة من تمييع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه مما أدى الى ظهورنزاعات الداخلية					
الرئيس التنفيذي يخضع لمحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليات الأداء الوظيفي.					
عدد أعضاء مجلس الادارة قليلاً للغاية مما جعله مثقل الأعباء وغير فعال					
يشتكي المجلس من صعوبة ايجاد وقت مناسب لعقد الاجتماعات لحضور جميع الأعضاء					
ازدهار الشركة مرهون بمدى التزامها باحترام وتطبيق القوانين خاصة في مجال قانون العمل والضرائب					
يحرص مجلس الادارة على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات حتى يتسنى لهم الوقت للفحص واستدعاء الجمعية العامة في الآجال القانونية.					
تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح					
ياخذ بعين الاعتبار صغار المساهمين عند وضع استراتيجيات الشركة					
تعرف الشركة نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا					
هناك تكافؤ في المعاملة لجميع المساهمين (صغار كبار،أجانب)					
في حال انتهاك حق المساهم هناك فرصة للحصول على تعويض فعلي					
الشركة ملتزمة بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين مع ضمان عدم تسريب المعلومات من داخل المصرف لبعض المساهمين دون غيرهم طالما لم يتم الإفصاح عنها					
الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين منصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة عند انشائها					
الشركة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في اطار الالتزامات التعاقدية					
تتم الرقابة الخارجية عن طريق المراجعيين الخارجيين					
يتم نشرجميع المسائل الهامة المتعلقة بالمركز القانوني والمالي بالايميل الخاص بالشركة					
يلتزم المجلس بالإفصاح عن جميع المعلومات اللازمة سواء للمساهمين أو أصحاب المصالح					
تقوم الشركة بارسال التقارير المالية لمجلس المحاسبة					
لا يضم المجلس بين أعضائه من تسبب في الحاق خسارة جسيمة للشركة(ناد رياضي) عمل به سابقا.					
المسؤولين الحاليين غير قادرين على الالتزام بأداء واجباتهم					
يتم تقييم العلاقات التي فيها تفويض للمسئولية أو للسلطة عبر تقارير مكتوبة وبيانات مالية					
لدي الشركة نظام محاسبي وفريق عمل كفء، يضمن دقة واكتمال أي معلومات مالية يتم تقديمها					

تعاني الشركة ضعفا فالرقابة المالية جراء اتباعها لمعايير محاسبة لا تتماشى وبيئة عملها.					
يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.					
تشكي الشركة من صعوبة الحصول على قرض بنكي					
يتم مراعات أصحاب المصالح عند وضع خطط عمل الشركة					
في الحالات العادية يكون المساهمون مسؤولون عن اتخاذ القرارات بالشركة					
تحوز الشركة بداخل مجلس إدارتها إداريين خارجيين.					
أعضاء مجلس الإدارة واعيين بدورهم قبل انضمامهم للمجلس في الشركة					
نظام الأجور المعتمد بالشركة يعتمد على الاستحقاق والكفاءة					
يلتزم ملاك الشركة بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة غلى حقوقهم					
تتبع الشركة أليات تكفل منح تعويضات لأصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم.					
مع الوقت توسعت علاقة حذر لدى الشركة مع الادارة الجبائية.					
استراتيجية تطور الشركة دائمة وواضحة بما فيه الكفاية حتى يثق المساهمون في مردود استثمارهم المستقبلي					

ملحق رقم (3) الاستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-
معهد التربية البدنية والرياضية
قسم ادارة الأعمال الرياضية

استمارة استبيان موجهة لأعضاء مجلس الادارة

درجة التزام شركات رياضية ذات الاسهم بمبادئ الحوكمة مواكبة للاحتراف الرياضي -

نلتمس منكم تقديم يد العون من خلال اجاباتكم عن عبارات هذه الاستمارة بكل اهتمام ونأكد لكم أن اجاباتكم لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي .

توجيهات:
-الرجاء قراءة كل عبارة ثم الاجابة عنها بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.
-اختيار اجابة واحدة فقط لكل عبارة.
-الاجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك.
نشكركم على تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

اعداد الطالبة: اشراف:
أوصيف نور الهدى د. بنور معمر

السنة الجامعية 2019/2018

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تجدون في قوانين المعاملات التجارية حلا لجميع المسائل المتعلقة بالتسيير المعاملات					
ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة الشركة					
تلتزم الشركة بوضع اجراءات تكفل حقوق و واجبات أصحاب المصالح					
تحتكم الشركة في تنظيم العمل الى الجمعية العامة ومجلس الادارة					
يلتزم ملاك الشركة بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة غلى حقوقهم					
يتابع أعضاء مجلس الادارة سلامة البيانات المالية الصادرة عن الشركة					
تنشر البيانات المالية السنوية المطلوبة من الشركة بما يتفق مع القانون والالتزامات التعاقدية					
تقييم نتائج السنة المالية وتوزيع الأرباح يتم من الجمعية العامة، تبعا لاقتراح من مجلس الإدارة					
يضم المجلس ثلاثة أعضاء على الأقل يتمتعون بتأهيل العلمي في مجال العمل الاداري والإدارة المالية .					
يتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية إدارة المراجعة الداخلية.					
تحتوي تشكلية مجلس الادارة على الخبرة والمهارة في تركيبه					
هناك فصل بين مسؤوليتي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.					
إن قبول المسيرين التنفيذيين الغير مساهمين أدى لخلق وضعية جديدة في الشركة					
هناك صعوبة في فتح راس مال الشركة					
تبرز العلاقة بشكل واضح وأساسي بين اعضاء مجلس الادارة والمساهمين					
يتوفر لدى الشركة نظام متكامل للرقابة الداخلية					
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك					
لدى مجلس الإدارة السياسات والإجراءات الكافية التي تضمن وجود كادر إداري مناسب وفعال بما يشمل التعيينات الملائمة وتقييم الأداء المستمر.					
تعاني الشركة من تركيز المسؤوليات المبالغ فيه مما أدى الى ظهورنزاعات الداخلية					
الرئيس التنفيذي يخضع لمحاسبة مجلس الإدارة.					
عدد أعضاء مجلس الادارة قليلاً للغاية مما جعله مثقل الأعباء وغير فعال					
يشتكي المجلس من صعوبة برمجة الاجنماعات لحضور جميع الأعضاء					
ازدهار الشركة مرهون بدرجة التزامها باحترام وتطبيق القوانين خاصة في مجال قانون العمل والضرائب					
يحرص مجلس الادارة على إعداد الحسابات نهاية كل سنة، ومراجعتها مسبقا من طرف محافظ الحسابات.					
تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح					
ياخذ بعين الاعتبار صغار المساهمين عند وضع استراتيجيات الشركة					
النزاعات الداخلية بين المساهمين أعطت لفكرة "الجمعية" مفهوما سلبيا					

هناك تكافؤ في المعاملة لجميع المساهمين					
في حال انتهاك حق المساهم هناك فرصة للحصول على تعويض فعلي					
تلتزم الشركة بالمعاملة العادلة مع جميع المساهمين					
الحقوق والامتيازات الخاصة بالمساهمين منصوص عليها في القانون الأساسي للمؤسسة عند انشائها					
الشركة ملزمة بنشر المعلومات لفائدة الأطراف الفاعلة (كالمؤسسات المالية، الموردين، الزبائن، العمال، الأعضاء المشاركة) في اطار الالتزامات التعاقدية					
تتم الرقابة الخارجية عن طريق المراجعيين الخارجيين					
يتم نشرجميع المسائل الهامة المتعلقة بالمركز القانوني والمالي بالموقع الخاص بالشركة					
يلتزم المجلس بالإفصاح عن جميع المعلومات اللازمة سواء للمساهمين أو أصحاب المصالح					
تقوم الشركة بارسال التقارير المالية لمجلس المحاسبة					
لا يضم المجلس بين أعضائه من تسبب في الحاق خسارة جسيمة للشركة(ناد رياضي) عمل به سابقا.					
المسؤولين الحاليين غير قادرين على الالتزام بأداء واجباتهم					
يتم تقييم العلاقات التي فيها تفويض المسؤولية أو للسلطة عبر تقارير مكتوبة وبيانات مالية					
لدي الشركة نظام محاسبي وفريق عمل كفء، يضمن دقة واكتمال أي معلومات مالية يتم تقديمها					
تعاني الشركة ضعفا فالرقابة المالية جراء اتباعها لمعايير محاسبة لا تتماشى وبيئة عملها.					
يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ قرارات بدون أي ضغوط أو انصياع لمن تكون القرارات ذات تأثير عليهم.					
تشكي الشركة من صعوبة الحصول على قرض بنكي					
يتم مراعات أصحاب المصالح عند وضع خطط عمل الشركة					
في الحالات العادية يكون المساهمون مسؤولون عن اتخاذ القرارات بالشركة					
تحوز الشركة بداخل مجلس إدارتها إداريين خارجيين.					
أعضاء مجلس الإدارة واعيين بدورهم قبل انضمامهم للمجلس في الشركة					
نظام الأجور المعتمد بالشركة يعتمد على الاستحقاق والكفاءة					
يلتزم ملاك الشركة بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة في المستثمرين الخارجين والمحافظة غلى حقوقهم					
تتبع الشركة أليات تكفل منح تعويضات لأصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم.					
مع الوقت توسعت علاقة حذر لدى الشركة مع الادارة الجبائية.					
استراتيجية تطور الشركة دائمة وواضحة بما فيه الكفاية حتى يثق المساهمون في مردود استثمارهم المستقبلي					

ملحق (4): ملحق ثبات وصدق أداة الدراسة

أولا/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics		
المحاور	Cronbach's Alpha	N of Items
المحور 1	0.544	10
المحور 2	0.772	13
المحور 3	0.748	8
المحور 4	0.736	13
المحور 5	0.648	9
الكلي	0.917	53

ثانيا الصدق:

Correlations

Correlations					
		د1ك			د1ك
ب1	Pearson Correlation	0.440*	ب7	Pearson Correlation	0.709**
	Sig. (2-tailed)	0.015		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
ب2	Pearson Correlation	0.361*	ب8	Pearson Correlation	0.436*
	Sig. (2-tailed)	0.050		Sig. (2-tailed)	0.016
	N	20		N	20
ب3	Pearson Correlation	0.427*	ب24	Pearson Correlation	0.431*
	Sig. (2-tailed)	0.019		Sig. (2-tailed)	0.017
	N	20		N	20
ب4	Pearson Correlation	0.432*	ب51	Pearson Correlation	0.420*
	Sig. (2-tailed)	0.017		Sig. (2-tailed)	0.021
	N	20		N	20
ب5	Pearson Correlation	0.566**	ب52	Pearson Correlation	0.362*
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.050
	N	20		N	20
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		2دك			2دك
6ب	Pearson Correlation	0.584**	20ب	Pearson Correlation	0.427*
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.019
	N	20		N	20
9ب	Pearson Correlation	0.608**	21ب	Pearson Correlation	0.734**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
11ب	Pearson Correlation	0.516**	22ب	Pearson Correlation	0.386*
	Sig. (2-tailed)	0.004		Sig. (2-tailed)	0.035
	N	20		N	20
12ب	Pearson Correlation	0.437*	23ب	Pearson Correlation	0.807**
	Sig. (2-tailed)	0.016		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
13ب	Pearson Correlation	0.362*	38ب	Pearson Correlation	0.541**
	Sig. (2-tailed)	0.050		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
17ب	Pearson Correlation	0.369*	48ب	Pearson Correlation	0.706**
	Sig. (2-tailed)	0.044		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
18ب	Pearson Correlation	0.792**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.000	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
		3دك			3دك
14ب	Pearson Correlation	0.507**	31ب	Pearson Correlation	0.630**
	Sig. (2-tailed)	0.004		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
28ب	Pearson Correlation	0.549**	32ب	Pearson Correlation	0.597**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
29ب	Pearson Correlation	0.578**	42ب	Pearson Correlation	0.767**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
30ب	Pearson Correlation	0.563**	46ب	Pearson Correlation	0.634**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations

Correlations					
		4دك			4دك
10ب	Pearson Correlation	0.547**	36ب	Pearson Correlation	0.624**
	Sig. (2-tailed)	0.002		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
15ب	Pearson Correlation	0.381*	37ب	Pearson Correlation	0.565**
	Sig. (2-tailed)	0.038		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
16ب	Pearson Correlation	0.609**	39ب	Pearson Correlation	0.579**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.001
	N	20		N	20
19ب	Pearson Correlation	0.526**	40ب	Pearson Correlation	0.420*
	Sig. (2-tailed)	0.003		Sig. (2-tailed)	0.021
	N	20		N	20
25ب	Pearson Correlation	0.705**	41ب	Pearson Correlation	0.599**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
34ب	Pearson Correlation	0.671**	43ب	Pearson Correlation	0.437*
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.016
	N	20		N	20
35ب	Pearson Correlation	0.369*	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.044	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
		5دك			5دك
26ب	Pearson Correlation	0.511**	47ب	Pearson Correlation	0.720**
	Sig. (2-tailed)	0.004		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
27ب	Pearson Correlation	0.507**	49ب	Pearson Correlation	0.721**
	Sig. (2-tailed)	0.004		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
33ب	Pearson Correlation	0.440*	50ب	Pearson Correlation	0.381*
	Sig. (2-tailed)	0.015		Sig. (2-tailed)	0.038
	N	20		N	20
44ب	Pearson Correlation	0.573**	53ب	Pearson Correlation	0.537**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
45ب	Pearson Correlation	0.401*	*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		
	Sig. (2-tailed)	0.028	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
	N	20			

Correlations

Correlations					
		الكلي			الكلي
1دك	Pearson Correlation	0.726**	4دك	Pearson Correlation	0.902**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
2دك	Pearson Correlation	0.915**	5دك	Pearson Correlation	0.764**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
3دك	Pearson Correlation	0.880**	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20

ملحق رقم (4) ملحق نتائج الدراسة

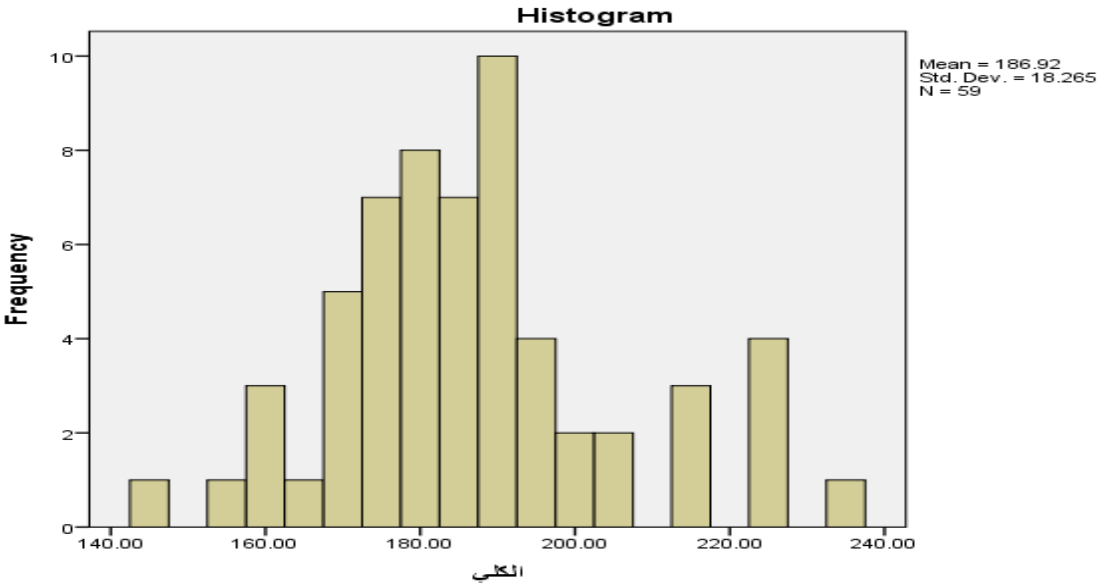
أولا/ التحقق من شرط التوزيع الطبيعي:

Explore

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الكلي	0.149	40	0.002	0.950	40	0.017

a. Lilliefors Significance Correction



ثانيا/ وصف عبارات محاور الاستبيان:

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ب1	40	3.6271	0.99825
ب2	40	3.5254	0.62577
ب3	40	3.5932	0.76831
ب4	40	3.4407	0.98735
ب5	40	3.5593	0.72567
ب7	40	3.5254	0.85814
ب8	40	3.3390	0.84303
ب24	40	3.6102	1.00029
ب51	40	3.4237	0.83467
ب52	40	3.6271	0.92659
دك1	40	35.2712	3.85438

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ب6	40	3.3390	1.01047
ب9	40	3.4576	0.97064
ب11	40	3.5254	0.87801
ب12	40	3.3559	1.12591
ب13	40	3.2373	1.07220
ب17	40	4.2203	0.92973
ب18	40	3.8814	0.81123
ب20	40	3.4237	1.00350
ب21	40	3.8136	1.12149
ب22	40	3.8305	1.00263
ب23	40	3.3559	1.02994
ب38	40	3.5085	0.89775
ب48	40	3.1017	0.94129
دك2	40	46.0508	5.58145

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ب14	40	3.2712	0.90650
ب28	40	3.3559	0.92406
ب29	40	3.4407	1.03842
ب30	40	3.6441	0.94253
ب31	40	3.6610	0.95791
ب32	40	3.6780	1.07384
ب42	40	3.2203	0.98380
ب46	40	3.5593	0.98735
دك3	40	27.8305	4.03071

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ب10	40	3.6102	0.98290
ب15	40	3.5593	0.93350
ب16	40	3.3051	1.11810
ب19	40	3.2373	1.19394
ب25	40	3.3390	1.13882
ب34	40	3.6271	0.74042
ب35	40	3.6780	0.83955
ب36	40	3.4746	1.00612
ب37	40	3.5424	0.85746
ب39	40	3.6271	0.90779
ب40	40	3.4576	0.89678
ب41	40	3.8644	1.00786
ب43	40	3.2203	1.01824
دك4	40	45.5424	5.66088

Descriptives

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ب26	40	3.1525	1.01393
ب27	40	3.2712	1.01422
ب33	40	4.0000	0.78784
ب44	40	3.2881	1.05129
ب45	40	3.4068	1.16143
ب47	40	3.6102	1.12980
ب49	40	3.6271	0.92659
ب50	40	4.1356	1.00786
ب53	40	3.7288	1.08008
دك5	40	32.2203	4.16913

ثالثا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

NPar Tests
Chi-Square Test

Frequencies							
	مبادئ الحوكمة ككل				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	ضعيف جدا	0	8.0	-8.0	54.750[a]	4	0.000
2	ضعيف	0	8.0	-8.0			
3	متوسط	15	8.0	7.0			
4	مرتفع	23	8.0	15.0			
5	مرتفع جدا	2	8.0	-6.0			
Total		40					

الفرضية الأولى:

NPar Tests
Chi-Square Test

Frequencies							
	ضمان وجود اطار فعال للحوكمة				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	ضعيف جدا	0	8.0	-8.0	57.000[a]	4	0.000
2	ضعيف	0	8.0	-8.0			
3	متوسط	14	8.0	6.0			
4	مرتفع	24	8.0	16.0			
5	مرتفع جدا	2	8.0	-6.0			
Total		40					

الفرضية الثانية:

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies							
	ضمان حقوق المساهمين				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	ضعيف جدا	0	8.0	-8.0	43.000[a]	4	0.000
2	ضعيف	0	8.0	-8.0			
3	متوسط	18	8.0	10.0			
4	مرتفع	18	8.0	10.0			
5	مرتفع جدا	4	8.0	-4.0			
Total		40					

الفرضية الثالثة:

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies							
	الافصاح والشفافية				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	ضعيف جدا	0	8.0	-8.0	54.250[a]	4	0.000
2	ضعيف	0	8.0	-8.0			
3	متوسط	13	8.0	5.0			
4	مرتفع	24	8.0	16.0			
5	مرتفع جدا	3	8.0	-5.0			
Total		40					

الفرضية الرابعة:

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies							
	مسؤوليات مجلس الادارة				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	ضعيف جدا	0	8.0	-8.0	56.750[a]	4	0.000
2	ضعيف	1	8.0	-7.0			
3	متوسط	12	8.0	4.0			
4	مرتفع	25	8.0	17.0			
5	مرتفع جدا	2	8.0	-6.0			
Total		40					

الفرضية الخامسة:

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies							
	حماية حقوق أصحاب المصالح				Test Statistics		
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	ضعيف جدا	0	8.0	-8.0	37.750[a]	4	0.000
2	ضعيف	0	8.0	-8.0			
3	متوسط	15	8.0	7.0			
4	مرتفع	19	8.0	11.0			
5	مرتفع جدا	6	8.0	-2.0			
Total		40					

الفرضية السادسة:

NPar Tests

Friedman Test

Ranks		Test Statistics[a]			
	Mean Rank	N	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
ضمان وجود اطار فعال للحوكم	2.76	59	201.183	4	0.000
ضمان حقوق المساهمين	4.52				
الافصاح والشفافية	1.28				
مسؤوليات مجلس الادارة	4.43				
حماية حقوق أصحاب المصالح	2.01				

Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics[a]			
	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	classment
مسؤوليات مجلس الادارة - ضمان حقوق المساهمين	-1.052-[b]	0.293	1
ضمان وجود اطار فعال للحوكمة - مسؤوليات مجلس الادارة	-6.512-[b]	0.000	2
حماية حقوق أصحاب المصالح - ضمان وجود اطار فعال للحوكمة	-4.498-[b]	0.000	3
الافصاح والشفافية - حماية حقوق أصحاب المصالح	-5.342-[b]	0.000	4