

المحاضرة رقم 08

آليات الحوكمة وإبعادها التنظيمية في المجال الرياضي

بالإضافة الى المبادئ التي حددتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) المذكورة سالفًا يمكن اعتمادها في القطاع الرياضي بالجزائر العمومي او الخاص والمتمثل في الشركات الرياضية التجارية وذلك بالاعتماد على العناصر التالية:

- شفافية التسيير ، - وضوح الميزانيات الخاصة بالقطاع . - ضبط الحصيلة المالية والادبية السنوية . - تقسيم وتوزيع المسؤوليات والمهام . - دور واهمية مندوبي الحسابات . - الجمعية العامة للاطراف. وبهذه المبادئ يجب ان تركز اليات الحوكمة في القطاع الرياضي للحد من الفساد. اذ يعتبر اعتماد العمل بمبادئ او معايير الحوكمة في البلدان المتطورة كسيمة تميز لهذه الأخيرة، فهي تعني ادارة متسقة وجودة في الاداء وسياسات متماسكة، وقرارات تراعي المسؤولية والشفافية، والمحاسبة وانفاذ القانون، وحسن ادارة المال العام، والاستغلال الامثل للموارد والانضباط المؤسسي، وهو ما يسمح بتعزيز الاداء المؤسسي في القطاع العمومي المحلي بصفة عامة والقطاع العمومي الخدماتي الرياضي بصفة خاصة، والذي يمكن حصره لا على التعيين في الهيئات الرياضية التالية : وزارة الشباب والرياضة بكل مرافقها وملحقاتها ومديرياتها على المستوى الوطني وحددتها المادة 71 من القانون 05-13 المؤرخ في 23 جويلية 2013، المتعلق بالانشطة البدنية والرياضية وتطويرها، تتألف هياكل التنظيم والتنشيط الرياضييين مما يلي:

- النوادي الرياضية. - الرابطات الرياضية الجهوية والولائية. - الاتحادات الرياضية الوطنية. - اللجنة الوطنية الاولمبية. - اللجنة الوطنية الشبه الاولمبية. - الجمعيات الرياضية المذكورة في المواد 24،49 و56 من القانون 05-13.

1- دور الحوكمة في مجال تحسين الأداء :

تعمل الحوكمة على حسن إدارة الشركات، خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط، او التنظيم، او التوجيه، او المتابعة ومن ثم تزداد الكفاءة الإدارية للشركات، سواء فيما يتصل بـ :

- تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط. - حشد الموارد والإمكانات الكفيلة بتنفيذ هذه الأهداف. - القيام بالعمليات التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف.

- متابعة ما تم تنفيذه بالفعل من اجل الإصلاح وتحسين الأداء والارتقاء به من حيث الجودة ومعدل الانجاز.

من خلال عمليات مراعاة مصالح العاملين والمتعاملين وكافة الأطراف، تزداد أهمية ودور الحوكمة، ويزداد أهمية تعميق فكر وثقافة الالتزام، ويزداد دور الوعي بأهمية مراعاة الاخر، واهمية تنمية الإنجاز

س1 ماستر المعامل: 01 الرصيد : 02 الحجم الساعي للسداسي 2: 21 سا 00

المحقق، وزيادة جودته، ليس فقط من اجل العائد والمردودية، ولكن أيضا الالتزام بالمعايير والمواصفات التنفيذية للأعمال المطلوب إنجازها، وهو ما يتطلب استخدام أنظمة الإدارة الحديثة القائمة على: -الإدارة بالتجوال.-الإدارة التفاعلية.-الإدارة على المكشوف والباب المفتوح.-الإدارة الموقفية. فهي أنواع متداخلة من أنواع النظم الإدارية، وجميعها تتوقف على مدى استيعاب العاملين للحوكمة ولفكر ثقافة الالتزام، خاصة من جانب مديري الشركات، ولأهمية الدور الذي تقوم به في زيادة الإنجاز وتحسين نوعيته. حيث تزيد الحوكمة على زيادة القوة والقدرة الإنتاجية للعاملين، من خلال زيادة إحساس الإدارة بهم، وزيادة اقتناع الإدارة بأهمية تفاعلهم، وبأهمية مشاركتهم وبضرورة تحسين مناخ العمل، مما يؤدي الى زيادة اهتمام إدارة الشركات بعمليات التدريب، وزيادة مهارة العاملين، واكتسابهم الخبرات المهنية التي ترتقي بإنتاجيتهم، وبشكل متزايد. عربوة محاد، مرجع سابق، ص ص 75،74

2-مقاييس الحوكمة المرتبطة بالتنظيم :

من بين مقاييس الحوكمة من حيث التنظيم نذكر:

أ-الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو طريقة أو وسيلة لتنظيم الإدارة من خلال مخطط يقوم في شكل هرمي (أجهزة، هياكل، مديريات، مصالح، مكاتب)، ويأخذ بعين الاعتبار مبدأ التخصص. وسنحاول التعرف على أهم العناصر الضرورية التي يجب أن تتوفر فيها الهيكل:

-واقعي وموضوعي: وضع هيكل يتناسب مع الظروف والأوضاع السائدة في الإدارة حتى لا يكون نص الهيكل التنظيمي منقولاً حرفياً دون تكيفه مع الواقع لأن ما يناسب مجتمع ما قد لا يتماشى وبالضرورة ومجتمع آخر.

كما يفهم من الواقعية وموضوعية الهيكل، أن يكون ممكن التنفيذ وليس مجرد هيكل تنظيمي يصعب تطبيقه إما بسبب التكاليف الكبيرة التي يستلزمها وضع الهيكل أو معارضة من قبل المواطنين، أو عدم توفر الإمكانيات والخبرات اللازمة.

وينبغي الاعتماد على هيكل تنظيمي لا نشهد فيه التوسع الأفقي، بمعنى تقليل عدد المستويات الإدارية لتفادي الصعوبات في عملية الإشراف والتوجيه وما ينجز من صعوبة في إيصال البيانات والمعلومات من أسفل الهيكل إلى أعلى الهيكل، وبطء وصول الأوامر والقرارات.

-التدرج والتسلسل الإداري: إن كل هيكل تنظيمي يجب أن يفرغ في قالب هرمي تدريجي توزع فيه السلطات والمسؤوليات على درجات متعددة تعتمد على مبدأ التخصص (أي توزيع الموظفين على مستويات على أساس الكفاءة والخبرة)، وينبغي إلى أن يربط الهيكل التنظيمي بين قاعدة التنظيم وقمته، وللتسلسل الإداري خصائص تتمثل في:

محاضرات مقياس الحوكمة في المجال الرياضي د.بوساق فتيحة

س1 ماستر المعامل: 01 الرصيد : 02 الحجم الساعي للسداسي 2: 21 سا 00

- ✓ يتسع عند القاعدة ويضيق عند القمة.
 - ✓ يتلقى الموظف دائما أوامر من مستوى أعلى منه.
 - ✓ تحدد اختصاصات كل وظيفة ومسؤولياتها وواجباتها.
 - ✓ يتم الاتصال الرسمي بين مستويات الإدارة دون تخطي مستوى معين.
- ب- مرونة الهيكل التنظيمي: على الهيكل التنظيمي أن يتكيف مع المستجدات داخل الإدارة وخارجها مما يستدعي تغيير عند حدوث ظروف ملزمة، ويكون التغيير جزئيا في المجالات المستحدثة بهدف مواكبة التطور والتقدم.
- المهام: المهام هي عبارة عن مجموع من الأعمال والأنشطة المجمع بطرق مختلفة في تنظيم إدارة ما وتحديد المهام يسمح ب: - تحديد المسؤوليات و تسهيل التقييم. ولتوضيح المهام لا بد أن نتطرق إلى العناصر التالية:
- قاعدة التخصص وتقسيم العمل: تعني توزيع واضح ودقيق للاختصاصات المختلفة بالاعتماد على مبدأ التخصص الذي يعني أن يقتصر عمل كل موظف على القيام بأعباء وظيفة واحدة لتفادي التداخل والازدواجية في الأعمال.
- كما يقصد بهذه القاعدة أن الكفاءة تزداد كلما ازداد التخصص في نطاق الإدارة لأن المصلحة تقتضي أن يقتصر عمل كل موظف على نوع واحد من العمل يتفرغ له ويحيدده ويتقنه، كما يقال " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمان المناسب " مما يساعد على تحسين نوعية الخدمات وتخفيض من الكلفة الزمنية.
- قاعدة ضرورة تحديد الواجبات والمسؤوليات بدقة:
- يقصد بها وجوب معرفة كل موظف مقتضيات وظيفته بدقة متناهية في حدود سلطاته ومسؤولياته، ويجب تحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات تحديدا كتابيا ومعروفا من طرف الجميع وذلك بالنسبة لجميع المناصب الإدارية والوظائف المختلفة.
- قاعدة تجميع الوظائف المتشابهة:
- يعني أن تقوم الإدارة بتجميع الوظائف المتشابهة تحت سقف إداري واحد، وذلك من أجل تفادي ظاهرة التهرب من المسؤوليات والتقليل من الأجهزة المتشابهة.
- وفي الحقيقة إن التنظيم ليس إلا الجمع بين الوظائف والتنسيق بينها في خطوات تدريجية تنتهي إلى تجميع هذه الوظائف في مكاتب وتجميع هذه المكاتب في مصالح وتجميع المصالح في مديريات وذلك بصورة هرمية مناسبة.

هذا التجميع يتم باعتماد معايير مختلفة:

- ✓ تجميع الوظائف التي لها واجبات متماثلة في مجموعة واحدة.
 - ✓ تجميع الوظائف التي تخدم منطقة جغرافية في مجموعة واحدة.
 - ✓ تجميع الوظائف التي تخدم جمهور معين في مجموعة واحدة.
 - ✓ تجميع الوظائف التي لها طبيعة واحدة في مجموعة واحدة.
- أي اعتماد تجميع الوظائف على معايير جديدة.

ج-اللامركزية: هي طريقة من طرق التنظيم الإداري داخل الإدارة العمومية تتخذ من توزيع السلطة الإدارية بين السلطة المركزية وبين هيئات منتخبة التي تباشر اختصاصاتها في هذا المجال لإشباع الحاجيات المحلية تحت رقابة الوصاية التي تمارسها السلطة المركزية.

ونعني بها كذلك تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى مستوى إداري أدنى بغية خفض الضغوط على السلطة العليا المركزية، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد في المستويات الدنيا لأنها وتولد لديهم شعورا بالثقة.

3-مقاييس الحوكمة المرتبطة بالتسيير :

من بين مقاييس الحوكمة من حيث التسيير نذكر:

أ-السلطة والمسؤولية: يتم تحديد سلطة المنصب في ظل العمل الإداري على أساس حاجة شغل المنصب الفعلي الذي يتماشى مع الصلاحيات الموكلة للفرد، حتى يتمكن من تحقيق أهداف الإدارة، ويترتب على ذلك عادة تفويض صلاحيات التنفيذ إلى المسؤولين الإداريين في مستويات إدارية عليا، وهنا يصبح كل إداري له المرجعية الشرعية الذي يقرها له القانون في التحكم في عمل الإدارة مسؤولا عن المهام الموكلة له، وكذا عن إنجاز عمله.

ب-القيادة: حتى يتم تحقيق عمل الإدارة لابد من وجود نمط قيادي يتسم بالديمقراطية والمشاركة وبشكل خاص تحديد أهداف الإدارة والنتائج التي يتوقع من المرؤوسين تحقيقها، وأن إشراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحقيق أهداف الإدارة شرط أساسي لنجاح عمل الإدارة.

وعليه فإن المسؤول الإداري الأعلى وباعتباره القائد على مستوى الإدارة " the leadership " يحتاج إلى جملة من المهارات عليه امتلاكها وإتقانها حتى تصبح عملية القيادة الإدارية فعالة وناجعة، ونجد على سبيل المثال:

- ✓ المهارات الفنية المتعلقة بالعمل نفسه.

محاضرات مقياس الحوكمة في المجال الرياضي د.بوساق فتيحة

س1 ماستر المعامل: 01 الرصيد : 02 الحجم الساعي للسداسي 2: 21 سا 00

✓ المهارات الإنسانية وتتمثل في القدرة على التعامل مع الموظفين داخل الإدارة وكذا مع المواطنين بشكل فعال.

✓ المهارات الفكرية وتتمثل في القدرة على التخطيط وتحليل المشكلات واستيعاب إبعادها والتصرف بحكمة.

✓ المهارات السياسية وتتمثل في وضوح الرؤية السياسية والقدرة على التعامل مع البيئة الخارجية والتنبؤ واستشراف المستقبل من خلال الاعتماد على إستراتيجية محكمة وكذا اقتراح البرامج والخطط.

✓ مهارات التحكم في التكنولوجيا الحديثة واستخدامها بفعالية.

ج-التخطيط: تتمثل وظيفة التخطيط في تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج والأزمات للتمكن من تحقيق أهداف الإدارة.

د-فعالية الإدارة: حتى يمكن أن نحكم على مدى فعالية الإدارة في أدائها لمهامها لا بد أن نعتمد على العناصر التالية:

➤ المردودية: أي مدى مردودية المشاريع الإدارية والبرامج ومدى مردودية الموارد البشرية إذ لا بد من تحليل علمي للعمل المقدم وسن المعايير وتقييم المردودية والبحث عن أقصى حد للفائدة والفعالية وربح الوقت بالإمكانيات المتوفرة خدمة للمصلحة العامة.

➤ تقليص التكاليف: لا بد من الاقتصاد واعتماد التحليل وعلاقة التكلفة بالفعالية واعتماد المحاسبة التحليلية خاصة في تسيير الإدارة العمومية.

➤ احترام المواعيد: أي استعمال تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة لربح الوقت ووضع الإدارة تحت رحمة الالتزامات والاستحقاقات.

➤ الدقة: لا بد على الإدارة أن تكون دقيقة في أداء مهامها.

هـ-النوعية الإدارية:

إن إيجاد طرق لتحسين نوعية الخدمة الإدارية المقدمة للمعنيين تكون قائمة على:

✓ مدى قدرة الإدارة على تلبية احتياجات المواطنين.

✓ مدى قدرة الإدارة على التحكم وحل المشاكل التي تواجهها.

✓ احترام مواعيد تسليم المنتج الإداري.

إن هذا المقياس يركز على إضفاء الصبغة النوعية ليس فقط على المنتج الإداري النهائي المتمثل في الخدمة الإدارية بل على كل المسار الإنتاجي للخدمة.

و-المراقبة:

يتم نشر نظام للرقابة وذلك للتحقق من أن الإدارة تسير على الطريق المرسوم فيه والمرغوب فيه، وعليه تخضع الإدارة إلى:

■ الرقابة الإدارية: والتي تركز على رقابة مشروعية نشاط الإدارة طبقا للنصوص التشريعية والتنظيمية.

■ الرقابة المالية: هذه الرقابة تتم على نفقات الإدارة وتكون من اختصاص المحاسب العمومي وكذا من مهام هيئات مختلفة منها: مجلس المحاسبة، والبرلمان... الخ.

ز-التقييم: ويتمثل أساسا في التقييم الدوري للموظفين وكذا التقييم السنوي للإنجازات التي تم تحقيقها، وإذا لم يتم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة عقب المدة المحددة فعلى الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب ومحاولة إيجاد حلول سريعة لذلك.

4-مقاييس الحوكمة المرتبطة بثقافة السلوك:

إن نجاح عمل الإدارة وأدائها لمهامها الموكلة إليها مرهون بمدى تكييف سلوك موظفيها مع مقتضيات العمل في الإدارة، فالإدارة موجودة لخدمة الصالح العام أساسا وتضعه فوق كل اعتبار عند قيامها بمهامها. وهذا ما يملي جملة من السلوكيات والأخلاقيات على الموظفين التحلي بها أثناء قيامهم بمهامهم:

-احترام مواعيد العمل: إن من أولوية هذه المقاييس التي على الموظف الالتزام بها هي احترام مواعيد العمل المحددة في القانون، وهذا المقياس يبرز مدى ارتباط الموظف بعمله ومدى استعداد له لكي يكون موظفا حقيقيا لدى الدولة ويساهم في خدمة المواطن، إضافة إلى أن هيئة الموظف والتي من المفروض أن تكون لائقة وحسنة تعطيه صفة الموظف لدى الدولة وتكون ملائمة عند استقباله وتعامله مع المواطنين.

-الانضباط: يشكل الانضباط عنصر مهم في سلوك الموظف وذلك بأن يحترم الموظف النظام الداخلي للإدارة وعلاقته مع رؤوسيه ورؤسائه، وكذلك التفاني في القيام بعمله.

-العلاقة مع المواطنين: إن الموظف يعتبر بمثابة ممثل للدولة وللسلطة على مستوى الإدارة التي يعمل بها وعليه فإن علاقته مع المواطنين لا بد من أن تتسم بروح الإنسانية قبل كل شيء وأن يتوفر على حد أدنى من المعاملة الحسنة تكون في مستوى تطلع المواطن من حيث استقباله ومن حيث تقديم الخدمات له.

-روح المثابرة: زيادة على ما قلناه على الموظف أن يتحلى بروح المثابرة والتي يقصد بها تلك الإرادة القوية لمواجهة كل الصعوبات والعراقيل التي تعترضه في عمله بغية أداء مهامه، كما عليه أن يتمتع بروح المبادرة أي المساهمة بالاقتراحات والتدابير لفائدة الإدارة والتي من شأنها أن تساهم في تحسين سير وديمومة العمل وكذا تحسين الخدمات المقدمة للمواطن.

محاضرات مقياس الحوكمة في المجال الرياضي د.بوساق فتيحة

س1 ماستر المعامل: 01 الرصيد : 02 الحجم الساعي للسداسي 2: 21 سا 00

-الأخلاق المهنية: هناك جانب مهم أيضا في سلوك الموظفين وهو التمتع بالأخلاق المهنية والتي يقصد بها " علم الواجبات " التي تفرض على أعضاء مؤسسة ما بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع جماعي مشترك، هذه الجماعة قائمة على الهرمية وخاضعة إلى سلطة مكلفة بالعمل على تجسيد واجبات الاحترام تحت طائلة الجزاء. هذه الواجبات غالبا ما تترجم في شكل مبادئ مقننة في وثيقة رسمية تدعى " بمدونة الأخلاق المهنية ". وتؤسس هذه الأخلاقيات على مايلي:

-الالتزام بالنزاهة والاستقامة.

-الالتزام بالحياد.

-الالتزام بالمحافظة على السر المهني.

-الالتزام بالإعلام.

-الترفع عما يخل بشرف الوظيفة وكرامتها.

وهذه الأخلاقيات سيكون لها انعكاس مباشر في عمل الموظف إذا ما تحلى بها، إذ ستهدب سلوكه وتجعله في المستوى المطلوب. (جميع رضوان، 2013/2014، ص 55،58).

ولتحديد آليات الحوكمة وإبعادها التنظيمية في المجال الرياضي يجب ارساء مبادئها السليمة والمساهمة في وضع استراتيجية نحو ارساء الكفاءة والفعالية في ادارة الموارد وتعزيز الشفافية والمشاركة والالتزام بالقوانين العادلة والاستجابة الى متطلبات العاملين والشركاء في القطاع الرياضي لتحقيق مايلي :

- بناء استراتيجية هادفة في مجال التدريب من خلال تسليط الضوء على العملية التكوينية بكل

مراحلها بما يتماشى والتحولات الحاصلة على مستوى تسيير المؤسسات الرياضية بصفة خاصة .

- تفعيل دور الجامعات والمعاهد المتخصصة وربطها باحتياجات المجتمع في المرحلة الجديدة والسعي الى بناء شراكة وتعاون مع الباحثين في هذه المعاهد لتكريس مبدا ترشيد النفقات والاداء الفعال.

- الخروج بحلول ناجعة للقضاء على التسيير المبني على الاتكال وعدم المسؤولية بالاستفادة من التجارب العالمية في الحوكمة الرياضية من خلال عرض بحوث ودراسات الفرقة والباحثين بها.

- اتباع نظام الحوكمة في المؤسسات يبرز التحدي الذي تواجهه في ايجاد التوازن ما بين اهدافها

الاقتصادية والتزاماتها الاجتماعية والبيئية، وهذا ما يمكن من ابراز اهمية اخلاقيات العمل كمحرك اساسي لممارسات الحوكمة

- ارساء قواعد الكفاءة والشفافية بما يسمح بالرقابة على المؤسسة الرياضية.