واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها

إعداد
أ / خالد عبدالرحمن مشبب آل عمر

العام الدراسي
1442هـ/ 2021م

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها، واشتملت عينة الدراسة على (70) موظف من موظفي الأندية الإدارية السعودية، واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث واعتمد على الاستبانة كأداة للبحث، وقد توصل البحث للعديد من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية جاءت بدرجة (عالية جدا) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وأوصى الباحث بالعديد من التوصيات في ضوء ما توصل إليه من نتائج أهمها: توفير المخصصات المالية اللازمة للإقامة ورش عمل لتوعية العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية، وتوفير دورات تدريبية خاصة بتقنيات الحوكمة وتوسيع المشاركة لتطبيقها بين أعضاء الأندية الرياضية.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة ـ الأندية الرياضية.

Abstract

The current study aimed to investigate the reality and obstacles of applying governance principles in Saudi sports clubs and how to overcome them. The study sample included (70) administrative employees of Saudi sports clubs. The researcher used the descriptive analytical approach and relied on the questionnaire as the study instrument. The study reached a number of results, the most important were: the reality of applying governance principles in Saudi sports clubs was (medium) from the point of view of the respondents; the obstacles of applying governance principles in Saudi sports clubs were (very high) from the point of view of the respondents; and the methods of overcoming the obstacles of applying governance principles in Saudi sports clubs were (high) from the point of view of the respondents. And in light of the results, the researcher recommended the following: providing the necessary funding to hold workshops to educate employees about the importance of applying governance principles in sports clubs, and providing training courses on governance techniques and expanding participation to apply them among members of sports clubs.

Keywords: governance principles - sports clubs.

مقدمة:

يعد تحقيق النجاح التنظيمي على رأس قائمة الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها؛ وفي العالم المعاصر، ما عادت متطلبات تحقيق النجاح التنظيمي مقتصرة على تحقيق أهداف مثل زيادة حجم الأرباح أو المبيعات، بل من المهم أيضاً ضمان التزام المنظمة بسلوكيات مسؤولة مجتمعياً؛ لذلك فمن المهم للغاية تواؤم ممارسات المنظمة مع احتياجات وتوقعات مختلف فئات أصحاب الشأن؛ وأصبح تحقيق ذلك من المتطلبات التي ينبغي على المنظمات تحقيقها من أجل ضمان استدامة مستويات الأداء المقبولة والعلاقات الإيجابية مع أصحاب الشأن؛ لذلك فقد برزت أهمية مفهوم الحوكمة في المنظمات المعاصرة، فالحوكمة منهج تنظيمي يقوم على تبني الممارسات التنظيمية التي تمكن المنظمة من الوفاء بمسؤولياتها المختلفة على نحو متكامل وشامل تجاه أصحاب الشأن الداخليين والخارجيين.

وقد أضحى مفهوم الحوكمة من المفاهيم الصاعدة في مجال الرياضة في العصر الحديث؛ ولعل ذلك يرجع إلى تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في العديد من السياقات، مثل مجالات العلاقات الدولية والسياسات العامة والعلوم السياسية؛ وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في مجال الرياضة نظراً للدور الذي يمكنه لعبه في إحداث الدمج والترابط بين مختلف المؤسسات الرياضية ومختلف أنواع العلاقات في مجال الرياضة (O'Boyle et al., 2012, 336).

وتعد مظاهر الحوكمة الجيدة من العوامل التي يمكنها المساهمة بصورة فعالة في معالجة المشكلات المرتبطة بالعلاقات بين المنظمة وأصحاب الشأن، وذلك من خلال الحد من مشكلة تباين المعلومات المتاحة بين المديرين وأصحاب الشأن وأيضاً من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية الدقيقة والمثبتة؛ لذلك تتسم الأندية الرياضية التي تطبق مبادئ الحوكمة بكفاءة إجراءات الإفصاح المالي لديها وانخفاض مستوى التلاعب في الموارد المالية والبيانات المتعلقة بالأرباح (Dimitropoulos, 2014, 659).

وتعمل المؤسسات الرياضية، بما في ذلك الأندية، في بيئة محلية وإقليمية وعالمية سريعة التغير وتواجه العديد من التحديات وقوة المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية, لا تعتمد قوة المنافسة فقط على العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، بل تمتد إلى الجوانب الرياضية والإدارية (الثبيتي, 2020: ص 160).

كما تشمل حوكمة الرياضة التحكم في أنشطة المؤسسات وأعضائها وموظفيها بحيث يكون للأفراد الحق في التدخل والعمل بما يحقق أفضل مصالح المؤسسة والعمل نحو الاتجاه الاستراتيجي المتفق عليه حيث تهدف إلى الحكم التنظيمي الجيد بهدف التأكد من أن مجلس الإدارة يسعي إلى تحقيق نتائج لصالح المنظمة وأعضائها ويتم رصد النتائج على نحو فعال (شريف, 2019: ص 68).

ومن خلال ما سبق استعراضه، يمكن القول بأن الحوكمة تمثل منهجاً إدارياً يمكن من خلاله تعزيز قدرة الأندية الرياضية على تحقيق أهدافها التنظيمية مع عدم الإخلال

بمسؤولياتها تجاه المجتمع؛ فالحوكمة مفهوم يولي أهمية كبيرة لتلبية احتياجات وتوقعات مختلف فئات أصحاب الشأن الداخليين والخارجيين؛ وعند الحديث عن الحوكمة في الأندية الرياضية، من المهم التعرف على واقعها وأبرز معوقاتها؛ لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة وتحديد السبل المناسبة للتغلب عليها، وذلك مع التركيز على وجه التحديد على السياق الخاص بالأندية الرياضية السعودية.

مشكلة البحث:

لقد ازداد خلال الآونة الأخيرة الاهتمام بتعزيز مفهوم الحوكمة في مختلف السياقات التنظيمية، والمؤسسات والأندية الرياضية ليست استثناءً؛ فالحوكمة وسيلة هامة لتعزيز أوجه القوة ومعالجة أوجه الضعف في إدارة المنظمات؛ لذلك فقد أصبحت الحوكمة من متطلبات تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي وتعزيز مبادئ هامة مثل الشفافية والمساءلة وغير ذلك.

وتمثل الرياضة القوة الدافعة لاقتصادات الدول وتطورت إلى صناعة تقوم على أسس علمية متخصصة وأداة فعالة لاستقرار الشباب وحمايتهم من الانحرافات، وقد اتجهت الدولة إلى تحديد الركائز العامة التي يرتكز عليها مستقبل الرياضة تم بناؤه، وهو صياغة الهدف العام للرياضة ، وإعادة هيكلة التنظيم الرياضي، وتحديث وتطوير قوانين الرياضة بما يتناسب مع المرحلة (أبن عبد الرحمان وآخرون, 2017: ص 121).

وقد تناولت عدة دراسات واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات والأندية الرياضية؛ فكما أشارت دراسة كليك (Cleak, 2019)، تهتم المؤسسات والأندية الرياضية المعاصرة بتطبيق عدد من مبادئ الحوكمة، والتي تتضمن الإنصاف والمسؤولية والشفافية والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية والاستقلالية والانضباط؛ كما أضافت نتائج الدراسة بأن النجاح في تطبيق مبادئ الحوكمة نابع من التطبيق الفعال لهياكل وعمليات وإجراءات الحوكمة.

وتتفق نتائج تلك الدراسة مع نتائج دراسة مالاغيلا وآخرين (Malagila et al., 2021)؛ فكما أشارت نتائج الدراسة، أصبحت مظاهر الحوكمة من المظاهر التنظيمية الشائعة لدى المؤسسات الرياضية المعاصرة؛ وتتضمن تلك المظاهر توسعة حجم مجلس الإدارة ووجود مديرين غير تنفيذيين وازدواجية دور رئيس مجلس الإدارة ودمج المديرين من الشباب أو الأجانب.

ومع ذلك، فمن المهم عدم إغفال كون تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية والمؤسسات الرياضية أمراً تكتنفه العديد من المعوقات والصعوبات؛ وترجع تلك المعوقات والصعوبات إلى عدد من الإشكاليات وأوجه القصور في أساليب الإدارة التنظيمية لدى المؤسسات الرياضية وأيضاً القصور في تطبيق مبادئ الحوكمة.

فكما أشارت دراسة موسوني (Musonye, 2017)، توجد العديد من المعوقات التي تكتنف تحقيق الحوكمة الجيدة في المؤسسات الرياضية؛ وتتضمن تلك المعوقات نقص المعرفة والمهارات الضرورية لدى العاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وضعف نظم الرقابة الداخلية، والقيام بمعظم العمليات بصورة يدوية؛ أما دراسة شيلبوري وآخرين

(Shilbury et al., 2013) فقد أشارت إلى عدد من المعوقات الأخرى لتفعيل مبادئ الحوكمة، وتتضمن تلك المعوقات تعدد طبيعة شخصية المشاركين في تطبيق ممارسات الحوكمة، وتعدد وجهات النظر المقدمة، والتوتر في العلاقة بين أعضاء المجالس من الشباب وأولئك الأكبر سناً.

ويمكن إبراز مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس التالي: (**ما واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها**)؟

أسئلة البحث:

- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية؟
- ما معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية؟
- ما سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية.
- التعرف على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية.
- التعرف على سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث الحالي مما أوضحته رؤية 2030 التي أقرتها حكومة المملكة في الفترة الأخير لتعزيز مستويات الأندية الرياضية والجانب الرياضي والمؤسسي، ويمكن ابراز أهمية البحث في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية النظرية:

- قد يساهم البحث الحالي في التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية تعزيزها.
- قد يساهم البحث الحالي في استحداث واستصدار القوانين والإجراءات القانونية اللازمة لتفعيل مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية.
- يأمل الباحث في إضافة جديدة للمكتبات العربية فيما يتعلق بالبحث عن واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وسبل التغلب عليها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- قد تساهم نتائج البحث الحالي في لفت طرح التوصيات المناسبة لتعزيز العمل وفق مبادئ الحوكمة في الأندية والمؤسسات الرياضية السعودية.
- قد تساهم نتائج البحث الحالي في فتح المجال أما المتخصصين لتصميم وإعطاء الدورات التدريبية للإداريين بالمؤسسات والأندية الرياضية السعودية للتوعية بأهمية اتباع مبادئ الحوكمة في إدارة تلك المؤسسات.
- قد تساعد نتائج البحث الحالي في رصد الواقع الفعلي والمعوقات التي تحول دون اتباع معايير ومبادئ تطبيق الحوكمة في الأندية والمؤسسات الرياضية السعودية للحد منها والتغلب عليها.

فرضيات البحث:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) وفقا لمتغيرات (الجنس- الوظيفة – عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) وفقا لمتغيرات (الجنس- الوظيفة – عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) وفقا لمتغيرات (الجنس- الوظيفة – عدد سنوات الخبرة).

مصطلحات البحث:

الحوكمة:

"هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات الرياضية, وهي تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة ورؤساء المصالح والعاملين وتحتم إلى معايير أو مبادئ" (بوزيدي وعزيز, 2019: ص 130).

كما تعرف الحوكمة أيضاً على أنها عملية خاصة باتخاذ القرارات وبتحديد ما إذا كان ينبغي تطبيق أو عدم تطبيق قرار ما (Barten et al., 2011, 897).

ويعرف الباحث الحوكمة بأنها الوسائل التي يتم من خلالها توجيه ومراقبة نشاط ما أو مجموعة من الأنشطة، وذلك بحيث تحقق تلك الأنشطة مجموعة من المخرجات المقبولة وفقاً لمعايير اجتماعية متعارف عليها.

مبادئ الحوكمة:
نظام يقوم على مجموعة من المبادئ (الشفافية والنزاهة والمساءلة من أجل المساواة والعدالة) في جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسات في جوانب الحياة (صمادي والهاشمي, 2020: ص 688).
كما يمكن تعرف مبادئ الحوكمة على أنها مجموعة من المعايير الموضوعة للإدارة العليا بإحدى المؤسسات والتي يجب على الإدارة الالتزام بها عند اتخاذ القرارات حول المؤسسة وحول توقيت اتخاذ القرارات والإفصاح عنها للأطراف المعنية (Kayali et al., 2017, 381).
ويعرف الباحث مبادئ الحوكمة على أنها منظومة من القواعد والممارسات والعمليات المحددة من قبل مجلس الإدارة بإحدى المؤسسات، ومن خلال هذا النظام يتم توجيه ومراقبة العمل في تلك المؤسسة.
الأندية الرياضية:
"هي هيئة رياضية تكونها جماعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين مجهزة بالمباني والملاعب والإمكانيات لنشر الممارسة الرياضية" (أمين, 2019: ص 168).
وتعرف الأندية الرياضية على أنها مؤسسات غير ربحية وتطوعية تقدم لأعضائها فرص المشاركة الفعالة في الأنشطة الرياضية، وقد يتضمن ذلك ممارسة الأنشطة الرياضية الترويحية أو الفردية أو الجماعية أو التنافسية (Ooms et al., 2021, 2).
كما تعرف الأندية الرياضية إجرائياً: على أنها مؤسسات تنظم الأنشطة الرياضية وتعمل على تلبية الاحتياجات الرياضيين من خلال توفير المواد والمرافق الضرورية، كما أنها تباشر أنشطتها تحت إدارة مجلس إدارة مكون من الرياضيين المحترفين أو المتطوعين.

الإطار النظري للبحث
لقد تغيرت طبيعة البيئات التنظيمية المعاصرة؛ فما عاد تركيز إدارات المنظمات مقتصراً على التحسين من مؤشرات الأداء المالي، بل ظهرت متطلبات جديدة أصبح من الواجب على المنظمات تحقيقها من أجل ضمان بقائها في مجالاتها والحفاظ على علاقات إيجابية مع مختلف فئات أصحاب الشأن؛ ومن انعكاسات البارزة للتغير في طبيعة البيئات التنظيمية المعاصرة زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة.
ويمثل مفهوم الحوكمة تحولاً كبيراً في كيفية التفكير حول المنظمات المعاصرة؛ فقد كان يُنظر إلى المنظمات في السابق على أنها مجرد هياكل تنظيمية وقانونية رسمية؛ أما في العالم المعاصر، فهناك تزايد لحجم الوعي لدى عامة الجمهور حول عدد من الأمور، مثل جودة المنتجات ومهنية المديرين والمساءلة وتمثيل مصالح أصحاب الشأن؛ ولعل من الأسباب الهامة لصعود أهمية هذا المفهوم تزايد تسليط وسائل الإعلام للضوء على المخالفات التي يرتكبها المديرون في المنظمات (De Dycker, 2019, 116).

وقد أصبحت الحوكمة ظاهرة عامة لدى مختلف أنواع المنظمات؛ فالحوكمة لا تُطبق لدى فئات محددة من المنظمات، ولكنها تُطبق لدى جميع المنظمات التي ترتبط بالعديد من العلاقات الداخلية والخارجية والتي توجب عليها الالتزام بسلوكيات متوافقة مع احتياجات وتوقعات مختلف فئات أصحاب الشأن؛ وفي العالم المعاصر، تمثل الأندية الرياضية نوعاً بارزاً من المنظمات التي ترتبط بشبكات واسعة ومتداخلة من العلاقات الداخلية والخارجية، مما يجعل تطبيق مبادئ الحوكمة حاجة ملحة بالنسبة لها وليس مجرد وسيلة للتحسين من مستوى الأداء التنظيمي.

وتواجه الأندية الرياضية العديد من التحديات والضغوط المؤثرة على أدائها وعملها والتي تأتي من عدة مصادر، مثل عامة الجمهور والرياضيين والمدربين ووسائل الإعلام وأيضاً العاملين بالأندية؛ وإلى جانب تلك التحديات والضغوط، تصاعدت المطالبات للأندية الرياضية بأن تلتزم بمبادئ الشفافية والمساءلة، وذلك في ظل نمو حجم التمويل المقدم للأندية الرياضية من قبل عدد متزايد من أصحاب الشأن؛ وحتى تتمكن الأندية الرياضية من تحقيق النجاح، يجب عليها العمل على التكيف مع تلك التحديات إلى جانب السعي نحو إعداد وتأهيل الرياضيين والمدربين الأكفاء وأيضاً بناء قاعدة قوية من الأعضاء (O'Boyle et al., 2012, 335).

وبالنظر إلى ما سبق، يتضح بأن الحوكمة من المقومات الهامة للنجاح التنظيمي للأندية الرياضية المعاصرة؛ فالحوكمة تقوم على تبني وتطبيق السياسات التنظيمية التي تجمع بين الأهداف التقليدية المتمثلة في تعزيز الربحية ومستوى الأداء التشغيلي وبين الأهداف المتعلقة بالعلاقات مع أصحاب الشأن، مثل تعزيز الشفافية والمساءلة؛ وفي ظل تعقيد البيئات المحيطة بالأندية الرياضية اليوم، يمكن القول بأن الحوكمة قد أصبحت حاجة لا يمكن لأي نادٍ رياضي تحقيق النجاح بدونها.

ماهية ونشأة الحوكمة:

تعد الحوكمة مفهوماً حديث النشأة نسبياً؛ فقد نشأ هذا المفهوم نظراً لتصاعد المطالبات بفرض إجراءات أكثر صرامة لتعزيز المساءلة والشفافية وضمان التزام المنظمات بتلبية احتياجات وتوقعات أصحاب الشأن مع الحد من المخالفات والانحرافات عن الأهداف التنظيمية؛ ومن هنا تبرز أهمية التعرف على ماهية الحوكمة والتعرف على المقصود بها في السياقات التنظيمية الحديثة؛ بالإضافة إلى ذلك، فمن الضروري التعرف على أبرز مراحل نشأة مفهوم الحوكمة، ولا سيما في مجال الرياضة.

وبوجه عام، فإن المقصود بالحوكمة هو القيام بأنشطة التحكم والرقابة، وليس مجرد أنشطة الإدارة؛ فالحوكمة تساهم في تعزيز فاعلية وكفاءة القيادة الاستراتيجية وتحديد اتجاه محدد لتسير عليه المنظمة؛ كما أنها تساهم في وضع واعتماد السياسات والميزانيات المالية وأيضاً تحديد التوقعات وتفويض السلطات وتوثيق مدى تمكن الأداء المتحقق من تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية (Association of Colleges, 2014, 1).

وعند الحديث عن نشأة الحوكمة، من المهم الإشارة إلى أنها تعد حديثة العهد نسبياً؛ فمع أن تاريخ الفساد في مجال الرياضة له جذور تاريخية ممتدة، فلم يتحول مفهوم الحوكمة إلى مطلب ملحّ في مجال الرياضة إلا مع حلول القرن الحادي والعشرين؛ وقد ساهم في صعود أهمية مفهوم الحوكمة في مجال الرياضة حدوث عدد من الفضائح التي هزت مجال الرياضة خلال ربع القرن المنصرم.

وتتضمن أبرز الفضائح التي هزت مجال الرياضة خلال تلك الفترة فضيحة شراء الأصوات في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية بمدينة سولت ليك (الولايات المتحدة) في عام 1999، وفضيحة الفساد في قرار منح الميدالية الذهبية في منافسات التزلج على الجليد في الدورة نفسها في نسخة عام 2002، حيث تم منح الميدالية للثنائي الروسي بدلاً من الثنائي الكندي، وذلك على الرغم من كون ذلك الأخير هو من استحقها؛ وهناك أيضاً التحقيقات التي استهدفت الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا) على خلفية اتهامات بالفساد الممنهج طالت كبار مسؤوليه (Maennig, 2017, 6).

ومن خلال ما سبق استعراضه، يمكن القول بأن نشأة مفهوم الحوكمة في مجال الرياضة كانت نابعة من الأساس من ما شاب مجال الرياضة من صور عديدة من الفساد المالي والإداري؛ وبالتالي فقد برزت الحوكمة كمطلب عام من قبل أصحاب الشأن ذوي الصلة بمجال الرياضة من أجل ضمان توافق الممارسات والأنشطة في هذا المجال مع توقعات وتطلعات الجمهور؛ ومن هنا يمكن القول بأن الحوكمة قد أصبحت حاجة حقيقية في مجال الرياضة.

مبادئ الحوكمة:

تعد الحوكمة منهجاً عاماً لإدارة المنظمات يهتم بتعزيز كفاءة الممارسات التنظيمية والعمل على إحداث التوافق بينها وبين توقعات وتطلعات أصحاب الشأن؛ وفي سبيل تحقيق ذلك، تقوم الحوكمة على تطبيق عدد من المبادئ الأساسية التي تنظم سلوكيات المديرين والقائمين على تنفيذ ممارسات الحوكمة؛ وعند مناقشة مفهوم الحوكمة في المنظمات المعاصرة، من المهم تسليط الضوء على أبرز تلك المبادئ.

- **الإنصاف:**

من أهم مبادئ الحوكمة ما يعرف بمبدأ الإنصاف؛ ويُقصد بالإنصاف المساواة بين جميع فئات أصحاب الشأن في جميع العمليات والقرارات الخاصة بالمنظمة؛ ويرتبط تطبيق مبدأ الإنصاف بالعديد من التأثيرات الإيجابية على المنظمة؛ فعلى سبيل المثال، هناك علاقة إيجابية وثيقة بين تطبيق مبدأ الإنصاف ومستوى الثقة لدى أصحاب الشأن في المنظمة (Karabulut et al., 2020, 404).

- **الشفافية:**

يُقصد بمفهوم الشفافية عدم منع عامة الجمهور من الوصول إلى المعلومات، مما يساهم في توفير المعلومات الملائمة والموثوقة حول الأداء والقرارات في المنظمات؛ كما يشير مبدأ الشفافية إلى فكرة توفير المعلومات الكافية والدقيقة حول الأداء المالي للمنظمة؛ وتتسم المنظمات التي تُطبق مبدأ الشفافية بأنها تفصح عن المعلومات المالية وغير المالية على نحو تام ومواتٍ ودقيق ومفهوم وبتكلفة منخفضة، وذلك باستثناء المعلومات التي تعد من الأسرار الخاصة بالمنظمة (Burak et al., 2017, 10).

- **المسؤولية:**

يقصد بمبدأ المسؤولية الاعتراف بحقوق أصحاب الشأن وفقاً لما ينص عليه القانون وأيضاً تعزيز التعاون الفعال بين المنظمة وأصحاب الشأن ذوي الصلة من أجل خلق الثروة وإطلاق مشروعات مستدامة؛ بالإضافة إلى ذلك، فالمسؤولية تعني ضمان مجلس إدارة المنظمة لتحقيق الامتثال للقوانين واللوائح التي تعكس قيم المجتمع؛ ومن الممكن ممارسة هذا المبدأ من خلال تعزيز مشاركة وانخراط أصحاب الشأن في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ ومن خلال تطبيق هذا المبدأ، يمكن للمنظمة التكيف مع التوجهات العامة في السوق والمجتمع واكتساب معرفة شاملة حول القيم المتغيرة لدى أصحاب الشأن، وبالتالي التمكن من فهم وتلبية احتياجات أصحاب الشأن على نحو أكثر كفاءة (Rejeb & Frioui, 2012, 190).

- **المساءلة (أو المحاسبية):**

يقصد بالمساءلة وضوح المهام وإجراءات التطبيق وترتيبات المساءلة الخاصة باجتماعات أصحاب الشأن ومجال الإدارة والمشرفين ومالكي رؤوس الأموال؛ والغرض من تطبيق مفهوم المساءلة هو تعزيز قدرة المنظمة على العمل بفاعلية وكفاءة (Mutmainah, 2015, 110).

أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية:

تعد الحوكمة من المفاهيم التي ازدادت أهميتها وبروزها في مختلف السياقات التنظيمية المعاصرة؛ فالحوكمة مرتبطة بتحقيق الإدارة الرشيدة في المنظمات والعمل على الحد من الصور المختلفة من الفساد وعدم الكفاءة في استخدام الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية؛ وتعد الأندية الرياضية من السياقات التنظيمية البارزة التي أضحى مفهوم الحوكمة ذا أهمية فيها؛ ومن المهم في هذا الصدد التعرف على أوجه أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية وقيمة تلك المبادئ في تعزيز الكفاءة والتميز التنظيمي في هذا النوع من السياقات التنظيمية.

كما تحظى المنشآت التي تطبق الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن قواعد الحوكمة تضمن حماية حقوقهم، وتؤدي أيضاً إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة

من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسيعية، فإذا كانت المنشآت لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي ومن ثم زيادة رأس المال بتكلفة أقل (الحايك، 2016: ص 26).

كما تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور البورصة ورفع معدلات الاستثمار، والمحافظة على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، ومن ناحية أخرى تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدرته التنافسية (صالحي ومايو، 2016: ص 48).

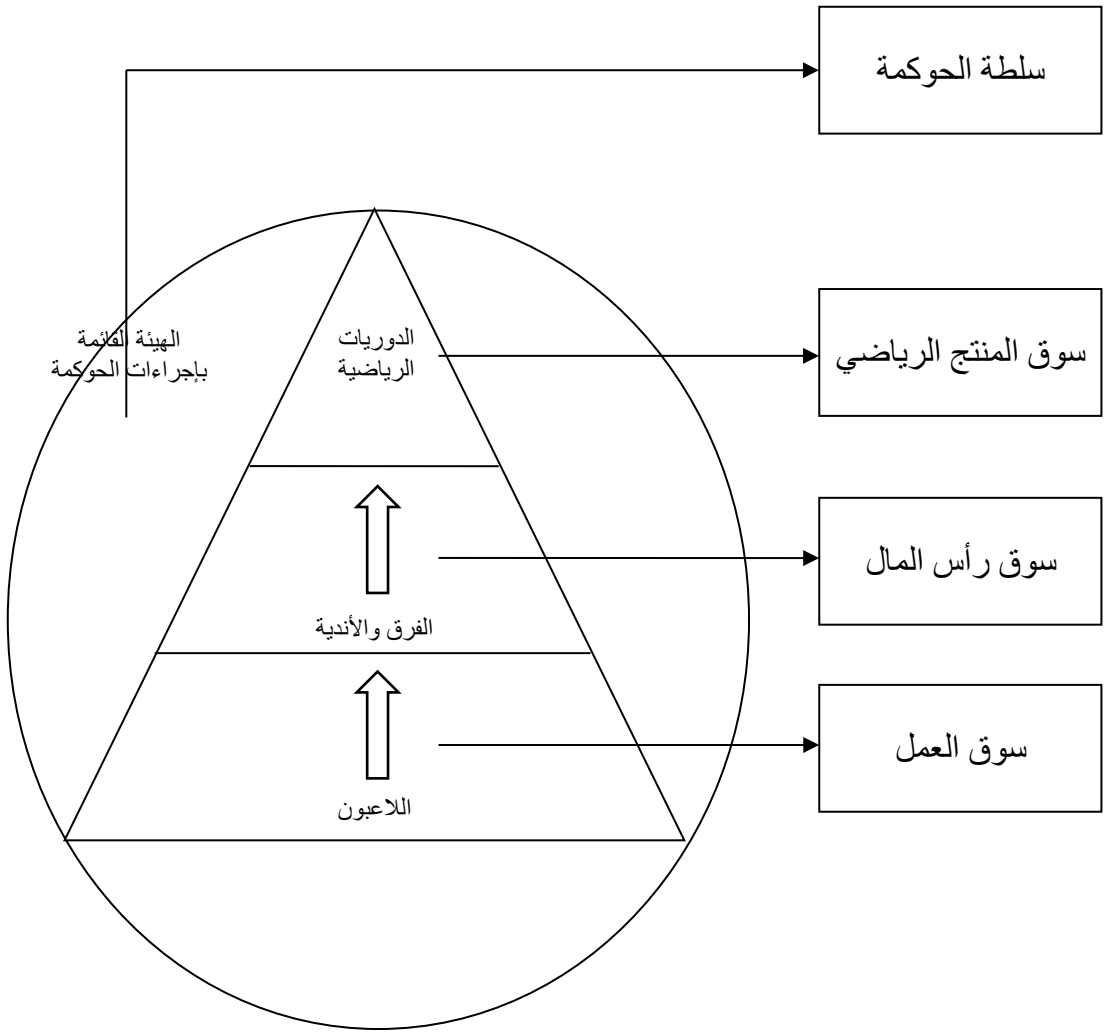
فوجود قواعد ومعايير وضوابط الحوكمة وتطبيقها بالمؤسسات والنوادي ينعكس إيجابياً على تحسين أداء ونتائج أعمال هذه المؤسسات، نتيجة توافر بيئة رقابية حازمة تمنع وتحد من جوانب الإسراف والفساد الإداري، ومن ثم مقاومة ومواجهة كل ما يمكن أن يضعف من قدرة وإمكانيات المؤسسات مثل استنزاف مواردها (حسين، 2019: ص 20).

وقد أصبحت الحوكمة الجيدة من المفاهيم الهامة والبارزة في عالم الرياضة؛ ويرجع ذلك إلى تكرر أحداث مثل الفضائح الناجمة عن سوء الإدارة في المؤسسات والأندية الرياضية، مما دفع بالقوى الفاعلة العامة والحركات الاجتماعية في مجال الرياضية نحو بذل المزيد من الجهود لتعزيز الحوكمة في مجال الرياضة؛ لذلك فقد ازداد الاهتمام بفكرة تحقيق الحوكمة الجيدة، وبالتالي فقد أصبح من النادر والصعب إيجاد مؤسسة رياضية تنكر مدى أهمية وملاءمة الحوكمة بالنسبة لأنشطتها (Geeraert, 2018, 7).

واليوم فهناك إجماع حول ضرورة تبني المؤسسات والأندية الرياضية لنماذج للحوكمة تدمج عناصر من مناهج الحوكمة المتبعة في عالم الأعمال وأيضاً مناهج الحوكمة المتبعة في مؤسسات القطاع العام؛ وتكمن أهمية تطبيق تلك الأنماط المختلفة من الحوكمة في أن الأندية الرياضية أصبحت تؤدي أدواراً مماثلة لتلك التي تقوم بها شركات الأعمال ومنظمات القطاع العام، فقد أصبحت الأندية الرياضية مماثلة لشركات الأعمال فيما يتعلق ببيع حقوق البث، في حين أصبحت مماثلة للمؤسسات العامة فيما يتعلق بالمشاركة في وضع القواعد الخاصة بالرياضات والأحداث الرياضية (Chappelet, 2018, 2).

ويمكن من خلال الحوكمة ليس فقط تطبيق إجراءات رقابية على الأندية فحسب، ولكن يمكن أيضاً تطبيقها على قطاع الرياضة ككل، بما في ذلك الدوريات الرياضية واللاعبين الفرديين؛ وبالتالي فالحوكمة تعد وسيلة لتعزيز الرقابة في مجال الرياضة بمنظور شامل؛ ويمكن توضيح أهمية دور الحوكمة في هذا الصدد من خلال الشكل (1):

الشكل (1): دور الحوكمة في تعزيز الرقابة في صناعة الرياضة ككل



المصدر: (Huang & Hong, 2015, 1035).

ويمكن إجمال أسباب أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية المعاصرة في النقاط التالية (Akyel, 2015, 212):

1. تعد الحوكمة الجيدة من المقومات الهامة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

2. تتسم المؤسسات والأندية الرياضية بتعقيد التكوين والعمليات؛ لذلك تمثل الحوكمة متطلباً هاماً لتلبية احتياجات ممارسة القيادة الفعالة في المؤسسات والأندية الرياضية.
3. تتطلب الإدارة الفعالة للوقت وجود إدارة قوية، وتعتمد قوة الإدارة بدورها على مدى وجود الحوكمة الجيدة في المؤسسة أو النادي الرياضي.
4. ضرورة وجود إجراءات المساءلة (المحاسبية) في المؤسسات والأندية الرياضية.
5. ضرورة كون الموثوقية جزءاً من الصورة العامة للمؤسسات والأندية الرياضية في المجتمع.
6. يتوقع مقدمو التمويل المتبرعون المرتبطون بالمؤسسات والأندية الرياضية الحصول على المعلومات حول نتائج ومخرجات عملها؛ وتعد الحوكمة ضرورة لتحقق ذلك.
7. ارتفاع مستويات توقعات القطاعات المجتمعية المختلفة حيال القيادات والمؤسسات في قطاع الرياضة.

ويساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في التحسين من مخرجات معالجة الصور المختلفة من الاختلاف وعدم الاتفاق في الأندية الرياضية ومجال الرياضة بوجه عام؛ وفي هذا الصدد، تساهم الحوكمة في تعزيز التشارك والتوافق بما يؤدي إلى إيصال أصوات جميع الأطراف في عملية وضع السياسات الرياضية؛ كما أن حوكمة الأندية الرياضية قائمة على مبادئ مثل الثقة والمساءلة والشفافية والصدق، وبالتالي فالحوكمة تساهم في الحد من حدوث صور الانقسام في مجال الرياضة، والتي تنجم عادةً عن الاختلافات في الفلسفات والثقافات بين مختلف أصحاب الشأن (Blanco, 2017, 110).

وتعد الحوكمة من أهم وسائل الإدارة الحكيمة والفعالة للموارد المالية لدى الأندية الرياضية؛ ومن الممكن من خلال الحوكمة تعزيز الدعم المقدم من قبل مقدمي التمويل للأندية؛ وتساهم إجراءات الحوكمة في الحد من مشكلة إساءة استخدام المديرين للتمويل المتاح لدى الأندية وتقييد السلوكيات الإدارية الهادفة إلى تحقيق المنافع الشخصية (Chen et al., 2019, 6).

ومن خلال ما سبق استعراضه، تبرز الأوجه العديدة لأهمية الحوكمة في الأندية الرياضية المعاصرة؛ فالحوكمة من العوامل المساهمة في التعزيز من كفاءة الإدارة التنظيمية بالأندية الرياضية؛ بالإضافة إلى ذلك، فالأندية الرياضية أصبحت تتسم بتعدد فئات أصحاب الشأن المؤثرين والمتأثرين بأنشطتها المختلفة؛ فالحوكمة تقوم على عدة مبادئ أصبحت ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المرتبطة بفئات متعددة من أصحاب الشأن، مثل مبادئ الشفافية والمساءلة؛ ومن خلال تطبيق تلك المبادئ، تساهم الحوكمة في تعزيز الأنماط التشاركية من اتخاذ القرارات والعمل في الأندية الرياضية؛ فالحوكمة تقوم على المشاركة المفتوحة للمعلومات وأيضاً إشراك أصحاب الشأن في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال إيصال أصوات الأطراف على نحو حرّ وشفاف ومتساوٍ.

كما تظهر المناقشة السابقة بأن من الأوجه الأخرى لأهمية الحوكمة هي أنها تساهم في الحد من الصور المختلفة من الفساد وعدم الكفاءة في تخصيص الموارد؛ وتنبع أهمية مبادئ الحوكمة في هذا الصدد من الحاجة الملحة إلى وجود أنظمة وأطر رقابية يمكنها الحد من الانحرافات الإدارية في الأندية الرياضية والتي تتمثل في انتهاج ممارسات انتفاعية واستغلالية تتمحور حول تحقيق الربح المادي للمديرين فقط؛ ومن خلال الحوكمة يمكن توفير الإجراءات التي تحد من فرص استغلال المديرين لسلطاتهم لخدمة مصالحهم الشخصية، فمن خلال تطبيق مبادئ مثل الشفافية والإفصاح والمساءلة، يمكن الحد من السلوكيات الاستغلالية لدى المديرين.

معوقات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية:

نظراً لأهمية التطبيق الفعال للحوكمة في الأندية الرياضية اليوم، من المهم التعرف على أبرز العوامل المؤثرة على مدى نجاح تطبيق الحوكمة؛ وفي هذا الصدد، ينبغي تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تكتنف تطبيق مبادئ الحوكمة؛ فمن خلال ذلك يمكن وضع الحلول المساهمة في وضع أطر واستراتيجيات أكثر فاعلية لتطبيق مفهوم الحوكمة في الأندية الرياضية.

وفي العالم المعاصر، تكتنف تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية العديد من الصعوبات النابعة من اتساع دائرة مسؤوليات الحوكمة؛ فالأندية الرياضية المعاصرة تواجه تحديات نابعة من الحاجة إلى تلبية توقعات واحتياجات عدد متزايد من أصحاب الشأن؛ وتبرز تلك الإشكالية بشكل خاص عند تمكن النادي من تحقيق النجاحات والإنجازات، فحينها تزداد الضغوط والتوقعات حول مواقف النادي تجاه العديد من القضايا المتعلقة بالسياسة والقانون والبيئة المحيطة؛ وقد تتأثر علاقات النادي بأصحاب الشأن سلباً في حال عدم التمكن من مواجهة تلك الضغوط والتوقعات على نحو فعال (O'Boyle et al., 2012, 337).

ومن التحديات الأخرى في تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية عدم إمكانية تصميم هيكل تنظيمي خالٍ من المشكلات وأوجه القصور؛ فمن الممكن لتصميم الهيكل التنظيمي أن يدعم أو يعيق تطبيق ممارسات الحوكمة في الأندية الرياضية؛ ويكمن التحدي في هذا الصدد في كيفية تصميم هيكل للحوكمة ينطوي على منهج استباقي يحدد هدف واستراتيجية وسياسة النادي ويتسم بالاستجابة للبيئتين الداخلية والخارجية واحتياجات وتطلعات أعضائه (Mișcă & Hanu, 2015, 64).

لذلك فهناك العديد من الصعوبات التي تكتنف تحديد الهيكل المناسب لنظام الحوكمة، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة احتياجات البرامج والمشروعات والسياسات الرياضية؛ وتختلف طبيعة وهيكل نظام الحوكمة المناسب بحسب طبيعة ونمط الحكومة والنظام السياسي في الدولة التي توجد بها الأندية الرياضية؛ وبالتالي فلا يوجد نمط واحد من الحوكمة مناسب للأندية الرياضية في جميع الدول؛ فقد تكون منظومة حوكمة الأندية الرياضية مناسبة لدولة ما وغير مناسبة لدولة أخرى، وتحديداً فيما يتعلق بدرجة تطبيق المركزية أو اللامركزية

في النظام؛ ويمثل ذلك أحد التحديات المعقدة في مجال حوكمة الأندية الرياضية (Blanco, 2017, 107).

ومن أبرز العوامل الأخرى المعيقة للتطبيق الفعال للحوكمة في الأندية الرياضية قوة تأثير سلطات التحكم والمراقبة داخل النادي؛ ومن الأمثلة على ذلك هياكل الحوكمة التي يكون فيها للمديرين التنفيذيين الكلمة النهائية في تحديد القرارات الاستراتيجية، مثل القرارات المتعلقة بالتوظيف والأمور المالية؛ وتنتج تلك الإشكالية عن منح المديرين التمكين لاتخاذ القرارات إلى درجة تمكنهم من تعيين أنفسهم في المواقع القيادية المختلفة بصورة ذاتية وتلغي أو تقوض سلطات أصحاب الشأن (Andreff, 2015, 180).

كما يرى الباحث أن الأندية الرياضية تشهد العديد من المعوقات والصعوبات التي قد تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة ومن أهمها ما يلي:

عدم توافر المناخ العام للاستثمار في الدولة وعدم توافر القوانين والتعليميات المؤسسية للنشاط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة في الأندية وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين (نصبة، 2015: ص 18).

عدم توافر الموارد اللازمة لتطبيق الحوكمة الجيدة من موارد بشرية وموارد مالية، مما يتطلب ضرورة تخصيص موازنات من قبل الحكومة لتسهيل تطبيقها (الكبيجي، 2019: ص 48).

كما تتمثل معوقات تطبيق الحوكمة في ضعف البيئة التشريعية في الدولة وارتفاع كلفة العبء التشريعي على الاقتصاد، وكذلك عدم قبول بعض المستثمرين وأعضاء الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارات لمعايير الحوكمة، فالخشية من هذه المعايير على الرغم من سهولة تطبيقها وبساطتها يلعب دوراً رئيسياً في إعاقة تطبيق الحوكمة (بورسلي، 2014: ص 219).

ومن خلال ما سبق استعراضه، يمكن القول بأن تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية تكتنفه العديد من المعوقات النابعة من عوامل داخلية وخارجية؛ وتتسم تلك المعوقات بتجذرها واتساع نطاق تأثيرها؛ ففي الواقع العملي لا يمكن تصميم وتطبيق نظام للحوكمة يتسم بالخلو التام من أوجه القصور، وذلك نظراً للتغير المستمر في طبيعة البيئتين الداخلية والخارجية، ومن هنا فيجب إحداث التغيير في إطار الحوكمة المطبق بحسب ما تقتضيه التغيرات البيئية المحيطة بالنادي؛ بالإضافة إلى ذلك، فلا يمكن لأي نادٍ القيام بمجرد تبني أي إطار حوكمة مثبت الفاعلية في سياقات أخرى، بل يجب على النادي تصميم إطار الحوكمة الخاص به بما يتوافق مع طبيعة سياقاته الداخلية والخارجية الخاصة، فمن خلال ذلك يمكن تصميم إطار الحوكمة بحيث يكون أكثر قدرة على تلبية الاحتياجات التنظيمية المختلفة للنادي.

سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية:

لا يمكن إنكار تعدد المعوقات التي تكتنف تطبيق مبادئ الحوكمة، ولا سيما في الأندية الرياضية؛ ويتطلب الارتقاء بمستوى تطبيق الحوكمة معالجة تلك المعوقات وإيجاد الحلول المثلى للتغلب عليها؛ وفي هذا الصدد، من الضروري أن يتم تبني الحلول التي يمكنها معالجة المشكلات المتجذرة في أنماط الحوكمة المطبقة في الأندية الرياضية.

ويتطلب التغلب على معوقات حوكمة الأندية الرياضية اهتمام صانعي السياسات في مجال الرياضية بالعمل على إحداث التكامل في أنظمة الحوكمة في هذا المجال؛ وذلك من خلال إحداث التوازن الملائم بين المركزية واللامركزية؛ ويمكن التوصل إلى تحقيق هذا التوازن من خلال عقد الاجتماعات واللقاءات والمنتديات التي تجمع القيادات في مجال الرياضة من أجل تحديد كيفية إحداث التوازن الملائم بين المركزية واللامركزية في تطبيق مبادئ الحوكمة (Blanco, 2017, 110).

من السبل الهامة للتغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية تكليف مراجعين خارجيين بمراقبة الحسابات المالية للأندية الرياضية من أجل ضمان التزام الأندية بممارسات الحوكمة؛ ومن المهم في هذا الصدد أن تكون الجهات القائمة على عمليات المراجعة مستقلة عن مجال الرياضة وألا تتقاضى أي مقابل مادي من الأندية نظيراً لخدمات المراجعة، وذلك من أجل منع حدوث إشكالية تضارب المصالح أو نشوء علاقات المحسوبية بين صانعي القرار في الأندية الرياضية والمراجعين المسؤولين عن عمليات المراقبة والمراجعة (Andreff, 2015, 214).

ومن المهم أيضاً من أجل التغلب على معوقات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية العمل على إنشاء هياكل ديمقراطية وتعزيز الاستقلالية الذاتية في مختلف الجوانب في الأندية، مثل الجوانب الإدارية والمالية وغير ذلك؛ وينبغي بناء تلك الهياكل على نحو تعاوني بين الأندية والاتحادات الرياضية والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية؛ ومن خلال ذلك يمكن إسراع وتيرة عمل الأندية الرياضية نحو تحقيق أهدافها (Akyel, 2015, 212).

ومن خلال ما سبق استعراضه، يمكن القول بأن التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية يتطلب إحداث التوازن بين عدة جوانب قد يحدث بينها تعارض وتضارب؛ فإطار الحوكمة المناسب لا يتخذ نمطاً محدداً، ولكن ينبغي أن يتم تصميمه بما يتوافق مع الاحتياجات التنظيمية الفردية الخاصة للنادي؛ ومن هنا يمكن القول بأن التوصل إلى السبل الفعالة لمعالجة معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف فئات أصحاب الشأن؛ ومن المهم ألا يقتصر ذلك على أصحاب الشأن الداخليين، مثل المديرين والرياضيين، بل من الضروري أن يتضمن ذلك أيضاً إشراك أصحاب الشأن الخارجيين، مثل منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية في الدولة.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة مالاغيلا وآخرين (Malagila et al., 2021) إلى استكشاف العلاقة بين هياكل حوكمة الشركات وبين كل من الأداء المالي والأداء غير المالي لدى المؤسسات الرياضية بالمملكة المتحدة، وذلك مع التركيز على وجه التحديد على الأندية الرياضية المشاركة في الدوري الإنجليزي الممتاز لكرة القدم؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية المشاركة في الدوري الإنجليزي الممتاز لكرة القدم، وذلك في الفترة بين عامي 2011 و2016؛ واشتملت عينة الدراسة على (80) نادياً رياضياً؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القائم على فحص التقارير والقوائم المالية السنوية الخاصة بالأندية محل الدراسة؛ وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية محل الدراسة قد جاءت (مرتفعة)، ووجود علاقة إيجابية بين الأداء غير المالي وعدد من مظاهر الحوكمة والتي تتضمن حجم مجلس الإدارة ووجود مديرين غير تنفيذيين وازدواجية دور رئيس مجلس الإدارة ونسبة وجود المديرين من الشباب أو الأجانب.

واستقصت دراسة الثبيتي (2020) التعرف على مدى تطبيق مؤشرات (مبادئ) الحكومة بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية بالأندية من خلال أندية منطقة مكة المكرمة, وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية بمنقطة مكة المكرمة, واشتملت عينة الدراسة على ثلاث فئات وهي (الإدارة العليا, الإدارة التنفيذية, المستفيدين) بالأندية الرياضية والفئة الأولي تمثل الإدارة العليا بالأندية وبلغ قوامها (30) فرد؛ الفئة الثانية تمثل الإدارة التنفيذية بالأندية وبلغ قوامها (45) فرد؛ الفئة الثالثة تمثل المستفيدين من الأندية والتي تتمثل في (إداري الفرق, المدربين, اللاعبين) وبلغ عددهم (210) فرد, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالمقاييس كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: تلتزم الإدارة بمبادئ الحوكمة, ووجود مستوى عال من الالتزام العام بالمعايير الأخلاقية داخل النادي، وتحقق الحوكمة انضباط العاملين في أدائهم, وهنام تطابق بين الأهداف المحددة والنتائج المتحققة.

وهدفت دراسة مؤمن وعز الدين (2019)إلى التعرف بمفهوم الحوكمة ومكوناتها وأهميتها ومفهوم أداء العاملين بالإدارة الرياضية بالإضافة إلى توضيح دور مبادئ الحوكمة (الإفصاح, الشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة, حكم القانون والمساواة والعدالة في تطوير أداء العاملين بالإدارة الرياضية وخاصتا بمديرية الشباب والرياضية لولاية بويرة, وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والذي يبلغ عددهم (46) فرداً, واشتملت عينة الدراسة على عدد (40) إداري بمديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: للحوكمة دور فعال في تحسين الأداء من خلال اتباع مبادئ الحوكمة كنظام لتسيير

الموارد حيث يؤدى التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بالإدارة الرياضية إلى تطوير أداء المتميز للعاملين وضمان التطوير ورفع الأداء واتخاذ القرارات السليمة خاصتاً فيما يتعلق بالإفصاح والشفافية والمعاملة المتكافئة، وتؤدى مبادئ الحوكمة إلى المساهمة في زيادة النشاط والفعالية في أداء العاملين في مديرة الشباب والرياضة ومنه في الإدارة الرياضية وتؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة.

واهتمت دراسة المرادني (2019) بالتعرف على ماهية الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية وفوائد الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية وأهداف الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة الإداري بالأندية الرياضية ومتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة الأداء بالأندية الرياضة, وقد تكون مجتمع الدراسة من الكوادر القيادية والإدارية العاملة في الأندية الرياضية وهم نادي الزمالك, والنادي الأهلي, نادي الصيد, نادي القاهرة, نادي وادي دجلة , نادي 6 أكتوبر), واشتملت عينة الدراسة على عدد (148) فرداً, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: يريد تطبيق الحوكمة الإلكترونية من فاعلية اتخاذ القرار وتجنب الفشل الإداري, وتحديد أطر الرقابة الداخلية على الأداء الإداري بالأندية الرياضة ومتابعة وتطوير أدوات قياس الأداء الإداري بالأندية الرياضية، وساهمت أهداف الحوكمة الإلكترونية بشكل إيجابي في زيادة القيمة السوقية للنادي الرياضي بما يكفل زيادة قيمة حقوق المساهمين ومشاركة العاملين في وضع الخطط واتخاذ القرارات السليمة ونشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالأندية الرياضية.

وتناولت دراسة بوزيدي وعزيز (2019) تحديد دور الحوكمة بصفتها أداة رقابية في تعزيز أداء المؤسسات والتعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية, وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمندوبية الشباب الرياضية في تونس , واشتملت عينة الدراسة على عدد (47) فرداً, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: توجد علاقة بين معايير الحوكمة وتحسين أداء العاملين بمندوبية الشباب الرياضية في تونس حيث يساهم الإفصاح والشفافية الإداري في تعزيز أداء العاملين مندوبية الجهوية للشباب والرياضة تونس، وتمثل الحوكمة النظام الذي تم من خلاله التوجيه والرقابة على أنشطة المؤسسات ودعم عملية اتخاذ القرار فيها وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة.

وتناولت دراسة كليك (Cleak, 2019) تحليل وفحص الحوكمة الجيدة في الاتحادات الرياضية الوطنية بجنوب إفريقيا، وذلك من منظور قائم على نظرية النُظُم؛ واشتملت عينة الدراسة على (4) من أعضاء مجلس إدارة أحد الاتحادات الرياضية الوطنية بجنوب إفريقيا، و(1) من أعضاء منظمة التحالف الرياضي واللجنة الأولمبية الجنوب إفريقية (SASCOC) وهذا العضو مسؤول عن ما يتعلق بإجراءات الحوكمة والعضويات في

الاتحادات الرياضية الوطنية، و(1) من أعضاء أحد الاتحادات الرياضية الدولية، و(4) من أعضاء الهيئات الرياضية المناطقية المُنَظِّمة؛ واعتمدت الدراسة على المنهجين النوعي والاستكشافي، وقد تضمنت أساليب جمع البيانات المقابلات الشخصية وفحص الوثائق؛ وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يلي: تطبق الاتحادات الرياضية الوطنية بجنوب إفريقيا سبعة مبادئ للحوكمة، وهي الإنصاف والمسؤولية والشفافية والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية والاستقلالية والانضباط، وأن تطبيق هياكل وعمليات وإجراءات الحوكمة في الاتحادات الرياضية الوطنية بجنوب إفريقيا قد أدى إلى تحقيق الحوكمة الجيدة بدرجة (مرتفعة).

وهدفت دراسة هارون (2019) إلى معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية, وقد تكون مجتمع الدراسة من مسيري وإداري مديرية الشباب والرياضة بولاية البرج, واشتملت عينة الدراسة على عدد (23) موظف من إجمالي الموظفين الإداريين , واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: يؤدى التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية، ويعتبر مبدأ الانضباط أبرز مبدأ من مبادئ الحوكمة مطبق في مديرية الشباب الرياضة.

وسعت دراسة روستيادي وبارمونو (Rustiadi & Pramono, 2019) إلى التعرف على واقع الحوكمة الجيدة بالمؤسسات الرياضية الواقعة بجاوا الوسطى بإندونيسيا؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية الواقعة بجاوا الوسطى بإندونيسيا؛ واشتملت عينة الدراسة على العاملين بـ(45) مؤسسة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القائم على الاستبانة؛ وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يلي: أن مستويات تطبيق الحوكمة الجيدة قد تفاوتت لدى المؤسسات الرياضية محل الدراسة، فقد جاءت "جيدة جدا" (لدى 20% من المؤسسات)، و"جيدة" (لدى 51% من المؤسسات)، و"مقبولة" (لدى 20% من المؤسسات)، و"سيئة" (لدى 9% من المؤسسات)، وأن (87%) من المؤسسات الرياضية محل الدراسة قد طبقت جانب الحوكمة الجيدة الخاص بـ"العملية الديمقراطية" بدرجة إما "جيدة جداً" أو "جيدة"؛ وقد طبقت (69%) من المؤسسات الجانب الخاص بـ"الشيكات والأرصدة" بدرجة إما "جيدة جداً" أو "جيدة"؛ كما طبقت (79%) من المؤسسات الجانب الخاص بـ"التكافل" بدرجة إما "جيدة جداً" أو "جيدة".

وتناولت دراسة موسوني (Musonye, 2017) التعرف على العوامل المؤثرة على الحوكمة الجيدة بصناعة الرياضة الكينية، وذلك مع التركيز على وجه التحديد على اتحادات كرة القدم؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين باتحادات كرة القدم الواقعة بالعاصمة الكينية نيروبي؛ وقد تضمن المجتمع المستهدف من يشغلون منصب مدير أو نائب مدير أو سكرتير الاتحاد؛ وقد بلغ حجم العينة (92) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة؛ وقد اعتمدت الدراسة على المنهجين الكمي والنوعي القائمين على الاستبانة؛ وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين تطبيق سياسات الحوكمة وبين تحقيق الحوكمة

الجيدة، وتوجد العديد من المعوقات التي تكتنف تحقيق الحوكمة الجيدة في اتحادات كرة القدم الكينية؛ وتتضمن تلك المعوقات نقص المعرفة والمهارات الضرورية لدى العاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وضعف نظم الرقابة الداخلية، والقيام بمعظم العمليات بصورة يدوية.

وسعت دراسة بوقرة (2015) إلى معرفة مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية, وإبراز دور تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية, والتعرف على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية وإبراز دور مبدأ حكم القانون والمساواة في تحسين أداء العاملين, وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمدرية الشباب والرياضة الواقعة مقابل المركب الرياضي بولاية المسلية في عام 2015م , واشتملت عينة الدراسة على عدد (35) إداري, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن الحوكمة تعني النظام الذي من خلاله تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية ذات الصلة بالمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، ويؤدى التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية وضمان التطوير الأداء واتخاذ القرارات السليمة.

وسعت دراسة شيلبوري وآخرين (Shilbury et al., 2013) إلى استكشاف ممارسات حوكمة الرياضة، وذلك في ضوء التجارب المعاشة في حوكمة المؤسسات الرياضية المختصة برياضتي كرة السلة والكريكيت؛ واشتملت عينة الدراسة على (1) من المسؤولين في مجال حوكمة المنظمات الرياضية يتمتع بخبرة في هذا المجال في عدد من المؤسسات الرياضية المختصة برياضتي كرة السلة والكريكيت؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الظواهري القائم على المقابلات الشخصية؛ وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يلي: تتأثر حوكمة المؤسسات الرياضية محل الدراسة بمدى اهتمام وسائل الإعلام بها، وتتسم ممارسات حوكمة المؤسسات الرياضية محل الدراسة بالمرونة وعدم الجمود، فهي متأثرة بآراء وقيم واهتمامات المشاركين في تطبيقها، ووجود بعض المعوقات في حوكمة المؤسسات الرياضية؛ وتتضمن تلك المعوقات تعدد طبيعة شخصيات المشاركين في تطبيق ممارسات الحوكمة، وتعدد وجهات النظر المقدمة، والتوتر في العلاقات بين أعضاء المجالس من الشباب وأولئك الأكبر سناً.

الإجراءات المنهجية البحث

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: " وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، 2008: ص287)

مجتمع البحث وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع العاملين ببعض الأندية الرياضية السعودية واشتملت عينة الدراسة على (70) فرد منهم.

خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس - الوظيفة - عدد سنوات الخبرة).

1- توزيع أفراد العينة وفقا للجنس:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	52	74.3%
2	أنثى	18	25.7%
المجموع		**70**	**%100.0**

يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة (74.3%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (25.7%) من أفراد العينة إناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة

م	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
1	تنفيذي	43	61.4%
2	إشرافي	17	24.3%
3	إداري	10	14.3%
المجموع		**70**	%100.0

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة (61.4%) من أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية، بينما نسبة (24.3%) من أفراد العينة يشغلون وظائف إشرافية، بينما نسبة (14.3%) من أفراد العينة يشغلون وظائف إدارية.

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة في التدريس

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	10	%14.3
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	46	%65.7
3	10 سنوات فأكثر	14	%20.0
المجموع		**70**	**%100.0**

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة (14.3%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (65.7%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، بينما نسبة (20.0%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة10 سنوات فأكثر.

أداة البحث :

بعد أن تم الاطلاع على الأبحاث ذات الصلة، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة (الجنس - الوظيفة - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (36) عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" ويتكون من (12) عبارة.

المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" ويتكون من (12) عبارة.

المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" ويتكون من (12) عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة) ، للتعرف على واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها.

صدق أداة البحث:

1) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها جدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.780**	5	.763**	9	.491**
2	.706**	6	.737**	10	.764**
3	.834**	7	.701**	11	.553**
4	.789**	8	.820**	12	.427*
المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"					
1	.589**	5	.474**	9	.576**

2	.538**	6	.597**	10	.733**
3	.724**	7	.674**	11	.758**
4	.748**	8	.713**	12	.433*
المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"					
1	.450*	5	.711**	9	.540**
2	.649**	6	.588**	10	.694**
3	.698**	7	.707**	11	.378*
4	.506**	8	.440*	12	.658**

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)**

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)**

يتبين من جدول (4) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" بين (*427.-**834.)؛ بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثاني "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" بين (*433.-**758.)؛ بينما تراوحت معاملات الارتباط في المحور الثالث "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" بين (*378.-**711.) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة":

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	.814**
2	المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	.850**
3	المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	.693**

**** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)**

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (**693.-**850.)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

جدول رقم (6) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	12	.856
2	المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	12	.768
3	المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	12	.869
	المجموع	36	.837

يتضح من الجدول رقم (6) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.768-.869) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.837)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

عرض ومناقشة أسئلة البحث: "ما واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري محور من محاور الاستبانة؛ ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم(7) واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيار	الترتيب	درجة وجود المعوقات
1	المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	4.20	.572	1	عالية جدا
3	المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	3.72	.555	2	عالية
2	المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	3.10	.839	3	متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور الأول	3.67	.449	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للاستبانة (3.67) بانحراف معياري بلغ (.449)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة بين (.555-.839) وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول تلك الأبعاد.

وجاء في الترتيب الأول المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغ (.572)، يليه في الترتيب المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (.555)، بينما جاءت في الترتيب الأخير المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري بلغ (.839).

ويرى الباحث حصول المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" على الترتيب الأول بين محاور الاستبانة قد يعزي ذلك إلى ضعف متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة التنفيذية للأندية الرياضية، وعدم توافق الإجراءات المحاسبية في الأندية الرياضية مع المعايير المحاسبية الدولية، وربما أيضا عدم السماح لمجالس الأندية الرياضية المختلفة بمناقشة القرارات الصادرة عنها لإجراء التعديلات المناسبة؛ مما زاد من المعوقات التي تحول دول تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب في الأندية الرياضية السعودية.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة شيلبوري وآخرين (Shilbury et al., 2013) التي توصلت إلى وجود بعض المعوقات في حوكمة المؤسسات الرياضية؛ وتتضمن تلك المعوقات تعدد طبيعة شخصيات المشاركين في تطبيق ممارسات الحوكمة.

بينما يرى الباحث حصول المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" على الترتيب الأخير حيث جاء بدرجة استجابة متوسطة بين استجابات افراد العينة وذلك قد يرجع إلى وجود الكثير من المعوقات على المستويات الإدارية والمادية والتقنية في الأندية الرياضية السعودية التي تحول دون تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة بالاندية الرياضية بالشكل السليم.

وتختلف تلكي النتيجة ما توصلت إليه نتيجة دراسة مالاغيلا وآخرين (Malagila et al., 2021) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية محل الدراسة قد جاءت (مرتفعة).

- **عرض ومناقشة فرضيات البحث**:

نصت فرضيات البحث الحالي على ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) وفقا لمتغيرات (الجنس- الوظيفة – عدد سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) وفقا لمتغيرات (الجنس- الوظيفة – عدد سنوات الخبرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية عند مستوى الدلالة (0.05) وفقا لمتغيرات (الجنس- الوظيفة – عدد سنوات الخبرة).

أولاً: الفروق وفقا لمتغير الجنس

للكشف عن وجود فروق بين إجابات أفراد العينة لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية وفقا لمتغير (**الجنس**) قام الباحث بتطبيق اختبار (ت) "Independent Samples Test " لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغير **الجنس** كما موضح في الجدول التالي رقم (8)

جدول (8) نتائج " اختبار ت " (Independent Samples Test) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الاستبانة والدرجة الكلية طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المحور	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	ذكر	52	3.14	.889	68	.658	.513	غير دالة عند مستوى 0.05 >
	أنثي	18	2.99	.687				
المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	ذكر	52	4.21	.564	68	.197	.845	غير دالة عند مستوى 0.05 >
	أنثي	18	4.18	.612				
المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	ذكر	52	3.74	.575	68	.575	.567	غير دالة عند مستوى 0.05 >
	أنثي	18	3.65	.503				
الدرجة الكلية	ذكر	52	3.70	.470	68	.731	.468	غير دالة عند مستوى 0.05 >
	أنثي	18	3.61	.389				

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (8)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول المحور الثالث "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغير الجنس.

وربما يعزي السبب في ذلك من وجهة نظر أغلب أفراد عينة البحث إلى تقارب المستويات المعرفية بين الذكور والإناث افراد عينة البحث حول محاور الاستبانة نظرا لتكرار نفس المعوقات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة بالأندية الرياضية المنتسبين لها واحتياجاتهم لنفس سبل التغلب عليها او ما يقاربها.

ثانياً: الفروق وفقا لمتغير الوظيفة:

الجدول رقم (9) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة

المحور		مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	مستوي الدلالة
المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	بين المجموعات	3.867	2	1.933	2.896	.062
	داخل المجموعات	44.735	67	.668	---	
	المجموع	48.601	69	---	---	
المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	بين المجموعات	1.390	2	.695	2.194	.119
	داخل المجموعات	21.216	67	.317	---	
	المجموع	22.606	69	---	---	
المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	بين المجموعات	.651	2	.325	1.059	.352
	داخل المجموعات	20.589	67	.307	---	
	المجموع	21.240	69	---	---	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.699	2	.349	1.768	.179
	داخل المجموعات	13.239	67	.198	---	
	المجموع	13.937	69	---	---	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (9)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير الوظيفة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول المحور الثالث "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغير الوظيفة.

وربما كان السبب في تلك النتيجة تعزي إلى أن مبادئ تطبيق الحوكمة أساسية في مختلف الوظائف بالأندية الرياضية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو إدارية ويواجهون نفس المعوقات في تطبيقها مما قارب بين إجاباتهم حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية.

ثالثاً: الفروق وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way Anova) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور الدراسة طبقاً إلى اختلاف سنوات الخبرة

المحور		مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	مربع المتوسط	أداة الإحصاء (ف)	مستوي الدلالة
المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	بين المجموعات	.363	2	.182	.252	.778
	داخل المجموعات	48.238	67	.720	---	
	المجموع	48.601	69	---	---	
المحور الثاني: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	بين المجموعات	.523	2	.262	.794	.456
	داخل المجموعات	22.083	67	.330	---	
	المجموع	22.606	69	---	---	
المحور الثالث: "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية"	بين المجموعات	1.017	2	.508	1.684	.193
	داخل المجموعات	20.223	67	.302	---	
	المجموع	21.240	69	---	---	
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.381	2	.190	.941	.395
	داخل المجموعات	13.557	67	.202	---	
	المجموع	13.937	69	---	---	

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (10)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول المحور الأول: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول: "معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول المحور الثالث "سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية" وفقا لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

ويرى الباحث أن السبب في ذلك ربما يرجع إلى كثرة الاحتكاك وتبادل الخبرات الوظيفية بين أفراد العينة في الحياة العملية والوظيفية بين العاملين بالأندية الرياضية السعودية؛ مما قارب بين إجابتهم حول محاور الاستبانة ودرجتها الكلية رغم اختلاف عدد سنوات الخبرة بينهم.

ملخص النتائج:

- أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- أن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية جاءت بدرجة (عالية جدا) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- أن سبل التغلب على معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في آراء أفرد عينة البحث حول محاور الاستبانة ككل وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

توصيات البحث:

- تطوير الهيكل التنظيمي لرقابة الأداء الإداري بالأندية الرياضية.

- تهيئة المناخ الملائم لتحقيق أهداف الحوكمة بالأندية الرياضية.
- تهيئة كواد بشرية تتمتع بالمهارات اللازمة للتعامل مع آليات الحوكمة.
- توفير المخصصات المالية اللازمة للإقامة ورش عمل لتوعية العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية.
- توفير دورات تدريبية خاصة بتقنيات الحوكمة وتوسيع المشاركة لتطبيقها بين أعضاء الأندية الرياضية.
- توفير قاعدة بيانات موحدة بالأندية الرياضية للرجوع لها وقت الحاجة.
- زيادة وعي مجالس إدارة الأندية الرياضية بأهمية الحوكمة وتطبيقاتها بالأندية الرياضية.
- العمل على تحقيق معدلات عالية في النمو الاقتصادي للأندية الرياضية.
- متابعة تنفيذ استراتيجيات الأندية الرياضية وتحقيق التنمية المستدامة فيها.
- وضع لوائح نظامية موحدة للحوكمة بالأندية الرياضية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبن عبد الرحمان, سيد علي؛ مقنين, عبد الحق؛ معاش, حسن (2017). الحوكمة كآلية لترشيد النفقات ومحاربة الفساد في الأندية الرياضية الهاوية, **مجلة التميز لعلوم الرياضة**, الجزائر, (3): 120- 130.

أمين, مصطفي نادي محمد (2019). محددات الرقابة الإلكترونية بالأندية الرياضية, **رسالة ماجستير غير منشورة**, كلية التربية الرياضية, جامعة حلون, مصر.

بورسلي، أماني خالد (2014). أهمية تطبيق معايير الحوكمة في السوق الكويتي في ضوء تداعيات الأزمة المالية العالمية وتحليل نصوص الحوكمة الواردة في القرار رقم 25/ 2013 الصادر عن هيئة أسواق المال، **مجلة الاقتصاد والتنمية**، الجزائر، (10): 213- 226.

بوزيدي, فؤاد؛ عزيز, فيروز (2019). دور مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة بتونس, **مجلة علوم الأداء الرياضي**, تونس, (1): 127- 142.

بوقرة, بلال (2015). تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية, **رسالة ماجستير غير منشورة**, معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, جامعة محمد بوضياف, الجزائر.

الثبيتي, يوسف بن عطية (2020). الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية, **المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة**, مصر, (90): 160- 205.

الحايك، نهى أحمد (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجامارك السورية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

حسين، عادل حنفي (2019). **حوكمة المخاطر في البنوك والمؤسسات المالية**، ط1، الأنجلو المصرية، مصر.

شريف, بربريس (2019). دور وآليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، **مجلة منازعات الأعمال**, المغرب, (44): 61- 85.

صالحي، يزيد؛ مايو، عبد الله (2016). دور التدقيق الداخلي في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، الجزائر، (4): 45- 55.

صمادي, صفاء أحمد؛ الهاشمي, عبد الرحمن (2020). مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن, **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**, الأردن, 28(1): 682- 701.

عبد المؤمن، علي معمر (2008). **البحث في العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعة 7 أكتوبر إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا
الكبيجي، رولا وائل (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين.
المرادني, أحمد رمضان توفيق (2019). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية, **المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة**, مصر, (87): 1- 41.
مؤمن, سليمان؛ عز الدين, رامي (2019). دور مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء المتميز للعاملين بالإدارة الرياضية من وجهة نظر موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة, **مجلة الإبداع الرياضي**, الجزائر, 10(2): 238- 259.
نصبة، الأمين (2015). أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام دراسة حالة- بلدية قمار الوادي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
هارون, وليد (2019). تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج, **رسالة ماجستير غير منشورة**, معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, جامعة محمد بوضياف المسيلة, الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Akyel, Y. (2015). Governance Reforms in Public Administration and Good Governance Applications in Sports Administration. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(2), 207-214.

Andreff, W. (2015). Governance of professional team sports clubs: agency problem and soft budget constraint. In W. Andreff (eds.), *Disequilibrium Sports Economics: Competitive Imbalance and Budget Constraints* (pp. 175-227). Edward Elgar.

Association of Colleges. (2014). *Guidance Note: What is Governance?*. Association of Colleges.

Barten, F., Akerman, M., Becker, D., Friel, S., Hancock, T., Mwatsama, M., ... & Stern, R. (2011). Rights, knowledge, and governance for improved health equity in urban settings. *Journal of Urban Health*, *88*(5), 896-905. https://doi.org/10.1007/s11524-011-9608-z

Blanco, D. V. (2017). Sports governance: Issues, challenges and perspectives. *Asia-Pacific Social Science Review*, *17*(1), 105-111.

Burak, E., Erdil, O., & Altindag, E. (2017). Effect of corporate governance principles on business performance. *Australian Journal of Business and Management Research*, *5*(7), 8-21.

Chappelet, J. L. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, *21*(5), 1-11. https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1401355

Chen, G., Zhang, J. J., & Pifer, N. D. (2019). Corporate governance structure, financial capability, and the R&D intensity in Chinese sports sector: evidence from listed sports companies. *Sustainability*, *11*(23), 1-19. https://doi.org/10.3390/su11236810

Cleak, B. A. (2019). *Good Governance for National Sport Federations in South Africa from a Systems Perspective: a Case Study* [Unpublished master's thesis]. University of Johannesburg.

De Dycker, S. (2019). Good governance in Sport: comparative law aspects. *The International Sports Law Journal*, *19*(1), 116-128. https://doi.org/10.1007/s40318-019-00153-8

Dimitropoulos, P. (2014). Capital structure and corporate governance of soccer clubs. *Management Research Review*, *37*(7), 658-678. http://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0207

Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer: Indicators and Instructions for Assessing Good Governance in National Sports Federations*. Play the Game.

Huang, F., & Hong, F. (2015). Globalization and the governance of Chinese sports: the case of professional basketball. *The International Journal of the History of Sport*, 32(8), 1030-1043. http://dx.doi.org/10.1080/09523367.2015.1035261

Karabulut, T., Civelek, M. E., Başar, P., Sabri, Ö. Z., & Küçükçolak, R. A. (2020). The relationships among corporate governance principles and firm performance. *Maliye ve Finans Yazıları*, *114*, 401-418.

Kayali, N., Sayin, F., Yereli, A., & Demirlioglu, L. (2017). Determining the Relationship between Brand Values and Corporate Governance Index. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, *7*(4), 377-388. https://doi.org/10.26579/jocress-7.4.27

Maennig, W. (2017). *Governance in Sports Organizations*. Hamburg Contemporary Economic Discussions, No. 60. University of Hamburg.

Malagila, J. K., Zalata, A. M., Ntim, C. G., & Elamer, A. A. (2021). Corporate governance and performance in sports organisations: The case of UK premier leagues. *International Journal of Finance & Economics*, *26*, 2517-2537. https://doi.org/10.1002/ijfe.1918

Mișcă, F., & Hanu, E. (2015). Governance in sport-a necessity in the management of the sports organizations. *Discobolul – Physical Education, Sport and Kinetotherapy Journal*, *21*(2), 63-66.

Musonye, N. C. (2017). *Factors Affecting Good Governance in Sports Federations in Kenya: a Case Study of Football Kenya Federation* [Unpublished Doctoral dissertation]. Management University of Africa.

Mutmainah, L. L. (2015). The Influence of Accountability, Transparency, and Responsibility of Zakat Institution on Intention to

Pay Zakat. *Global Review of Islamic Economics and Business*, *3*(2), 108-119.
O'Boyle, I. (2012). Corporate Governance Applicability and Theories Within Not-for-profit Sports Management. *Corporate Ownership & Control*, *9*(2), 335-342.
Ooms, L., Kruijsbergen, M. V., & Collard, D. (2021). Can Health-Enhancing Sporting Programs in Sports Clubs Lead to a Settings-Based Approach? An Exploratory Qualitative Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(11), 1-13. https://doi.org/10.3390/ijerph18116082
Rejeb, W. B., & Frioui, M. (2012). The impact of good corporate governance practices on stakeholder's satisfaction in Tunisian listed companies. *International Journal of Business and Management Studies*, *4*(2), 187-199.
Rustiadi, T., & Pramono, H. (2019, September 10-12). *Good Governance in Central Java Sports Organizations*. A paper presented at the 5th International Conference on Physical Education, Sport, and Health (ACPES 2019), Semarang, Central Java, Indonesia.
Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, *16*(3), 349-363. http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.001
Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, *16*(3), 349-363. http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.001