

الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بين الواقع والمأمول بالأندية الرياضية
في المملكة العربية السعودية.

الباحث / رياض على حسن القارزي الزهراني

محاضر متعاون بقسم علوم الرياضة والنشاط البدني – كلية التربية – جامعة حائل

الباحث/ محمد حسن عائض الوداعي

محاضر متعاون بقسم علوم الرياضة والنشاط البدني – كلية الآداب – جامعة الجوف

١- مشكلة الدراسة وأهميتها :

التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحقيق إنجاز المهام وتأدية الواجبات وفقاً لآليات معدة للمستقبل ، والتخطيط الاستراتيجي أداة حاسمة في تحقيق الأهداف والنجاح في المجال الرياضي ، ويساعد في تحديد المسار والرؤية العامة للمؤسسات الرياضية ، ومن خلاله يتم تحديد أهداف محددة وواضحة، وتحديد الخطوات والتدابير اللازمة لتحقيقها ، كما أنه يساعد في توجيه جهود الفرق والأعضاء نحو تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات الرياضية. (Shi & Hoskisson (2021) ، محمود صديق (٢٠١٥)

والقيادة من الدعامات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي ، وتعمل القيادة التنموية على النمو لكافة العاملين في المؤسسات الرياضية ومن خلالها يمكن العمل على دعم وتشجيع الموظفين والمرؤوسين خلال أدائهم لأعمالهم ، وتنظر القيادة التنموية إلى نمو الموظفين وتنمية معارفهم ومهاراتهم على أنه هدف حيوي من خلاله تنمو المنظمة بالتعبية . أحمد عبد السلام (٢٠١٨)

والقيادة الفعالة في المجال الرياضي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الحوكمة والنجاح وتحقيق الثقة والانضباط بين الأعضاء ، ولكي تحقق الأندية الرياضية مستويات تنافسية عالية يجب أن تسعى لتطبيق معايير الحوكمة ، وأن تقوم بشكل دائم بالإفصاح عن كافة اللوائح الادارية والقانونية ، لذلك تتزايد التدابير التنظيمية والرقابية على الأنشطة المالية في المؤسسات الرياضية. هادي عبد الله (٢٠١٦) ، عباس التميمي (٢٠٠٥) ، (Areiqat & Abushaar (2020)

وتمثل الحوكمة مدخلا تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت ، وتقديم الخدمات ، وتحقيق الرضا للجميع ، وهي مفهوم شامل يعكس صحة وفعالية الأنظمة في القطاعات المختلفة وهو عنصر حيوي يرتبط بتحقيق التوازن والتناغم بين مختلف الجوانب الادارية ، وتقوم الحوكمة بدور هام في تعزيز المساءلة والأخلاق في إدارة المؤسسات والأندية الرياضية واتخاذ القرارات. هادي عبد الله (٢٠١٦) ، عباس التميمي (٢٠٠٥).

(Areiqat & Abushaar (2020) ، واتفقت الدراسات العلمية على أن من أبرز فوائد الحوكمة في المجال الرياضي هي تحقيق الأهداف ، واتخاذ القرارات بأفضل الطرق ، والالتزام بالقوانين والأنظمة ، وتبني بيئة وعلاقات عمل مميزة ، وتعزيز الثقة والمصداقية ، وتحفيز المسؤولية ، وحماية المصالح في سبيل تطوير الممارسة الرياضية ، وإعادة صياغة الفكر الإداري في المجال الرياضي وتحويله من فكر تقليدي إلى فكر

إداري ابداعي. هادي عبد الله (٢٠١٦)، بشرى المشهداني (٢٠٠٤)، عامر الحسيني (٢٠٠٧)، هناء الخطيب (٢٠٢١)

ومن خلال الاستراتيجية والقيادة المتميزة، يمكن تحقيق مستوى عالٍ من الحوكمة في المجال الرياضي،

حيث تعزز الاستراتيجية الرؤية والتوجه، بينما تعزز القيادة الفعالة الثقة والأداء والتحفيز، كما أن الاستراتيجية والقيادة تعملان بشكل متكامل لتحقيق النجاح والتميز في المجال الرياضي وتعزيز القيم الأخلاقية والمبادئ الحكيمة في إدارة المؤسسات والأنشطة الرياضية. (Bleiklie & Kogan (2007)، هادي عبد الله (٢٠١٦)، بشرى المشهداني (٢٠٠٤)

وقامت وزارة الرياضة بالسعودية بإطلاق استراتيجية دعم الأندية في عام ٢٠٢٣م وتم استمرارها للعام ٢٠٢٤م وفق خطة متكاملة، ومن خلال نظام حوكمة فعال للأندية في مختلف مناطق السعودية. وزارة الرياضة المملكة العربية السعودية (٢٠٢٢)

مما سبق يتضح مدى أهمية الاستراتيجية والقيادة في نجاح عمليات التقويم والمراجعة بغرض تشخيص القدرة المؤسسية للأندية الرياضية بالسعودية. وهو ما دفع الباحثان لإجراء هذه الدراسة باعتبارها خطوة هامة ومكملة لمنظومة التطوير وتطبيق الجودة الشاملة في المجال الرياضي وتطوير الإدارات الرياضية بالأندية الرياضية السعودية والتي تشهد نهضة في المجال الرياضي في الوقت الحالي على كافة الأصعدة ومنذ انطلاق رؤية ٢٠٣٠

٢- أهداف الدراسة

١/٢- مقارنة بين الأندية الرياضية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة وغير المصنفة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية في مدى تطبيق الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة.

٢ / ٢- التعرف على القصور والقوة في مدى تطبيق الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بالأندية الرياضية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة وغير المصنفة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. (المأمول)

٣- تساؤلات الدراسة :-

١ / ٣ - هل توجد فروق في مدى تطبيق الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بين الأندية الرياضية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة وغير المصنفة في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية

٤ - إجراءات الدراسة

١/٤- المنهج : استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة .

٢/٤- حدود البحث المكانية والزمانية والبشرية : الأندية الرياضية في المنطقة الغربية بالسعودية ، وفي

الفترة من ٢٠ / ١٠ - ٢٠ / ١١ / ٢٠٢٣ م ، ومجتمع البحث أعضاء مجالس الإدارة بالأندية

في المنطقة الغربية بالسعودية

٣ / ٤ - عينة البحث : اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من أعضاء مجالس الإدارة بالأندية

الرياضية في المنطقة الغربية بالسعودية ، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية ، حيث شملت العينة

٢٢ عضو من أعضاء مجالس ادارة الأندية الرياضية بواقع ١٢ عضو من أندية مصنفة ضمن مبادرة

الحوكمة ، و ١٠ أعضاء من أندية غير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة ، ويوضح مرفق (١) توصيف العينة. وزارة الرياضة المملكة العربية السعودية (٢٠٢٢) ، <https://www.spa.gov.sa/2371647> ،
٤ / ٤ - أدوات البحث : مقياس مدى تطبيق الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بالأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية. ويوضح (مرفق ٢) محاور المقياس . محمد الوادعي ، ورياض الزهراني (٢٠٢٣ م)

٥- المعالجات الإحصائية

استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٣ لإجراء التحليل الإحصائي واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية :- التكرار والنسبة المئوية. - مربع كاي. - اختبار مان ويتي للابرامتري للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين . Lance& Michels (2006)

٦- عرض النتائج :- تم الاكتفاء بعرض جداول الفروق بين فئتي البحث ، ويوضح مرفق (٣) جداول كامل الاستجابات في المحاور الأربعة قيد الدراسة ، وفيما يلي عرض نتائج الفروق بين فئتي البحث.
٦ / ١ - عرض نتائج الفروق بين استجابات فئتي عينة البحث (الأندية الرياضة المصنفة والغير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة) على عبارات المحور الأول: الخطط في الأندية الرياضة بالمنطقة الغربية بالسعودية .
جدول (١) الفروق بين استجابات فئتي عينة البحث في عبارات المحور الأول: الخطط للأندية الرياضية بالمنطقة الغربية بالسعودية .

الدلالة (P)	Z	U	اختبار مان ويتي				الاتجاه السائد				العبارات	رقم البائبة		
			أندية غير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة		أندية غير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٠)		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٢)					
			مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الاتجاه السائد	نسبة "نعم" %	الاتجاه السائد	نسبة "نعم" %				
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	نعم	نعم	١	يوجد بالنادي خطة استراتيجية رسمية معتمدة من مجلس إدارة النادي.	
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	نعم	نعم	٢	تحتوي الخطة الاستراتيجية بالنادي على الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية.	
٠.٠٠	٢.١٣	٣٥.٠٠	٩٠.٠٠	٩.٠٠	١٦٣.٠٠	١٣.٥٨		٥٠.٠٠	٩١.٦٧	محايد	نعم	٣	توضح خطة النادي المبادرات الرئيسية للوصول إلى الأهداف، وخريطة العمل، والتحليل الرباعي SWOT.	
٠.٠٠	١.٩٩	٤٢.٠٠	٩٧.٠٠	٩.٧٠	١٥٦.٠٠	١٣.٠٠		٧٠.٠٠	١٠٠.٠٠	نعم	نعم	٤	تحتوي خطة النادي على تحليل التنافس، ومؤشرات الأداء الأساسية.	
٠.٠٠	١.٩٩	٤٢.٠٠	٩٧.٠٠	٩.٧٠	١٥٦.٠٠	١٣.٠٠		٧٠.٠٠	١٠٠.٠٠	نعم	نعم	٥	تتلاءم خطة النادي مع الأهداف، ويمكن قياسها.	
٠.٢٧	١.٠٩	٥٤.٠٠	١٠٩.٠٠	١٠.٩٠	١٤٤.٠٠	١٢.٠٠		٩٠.٠٠	١٠٠.٠٠	نعم	نعم	٦	توضح خطة النادي الفريق المسؤول لقياس كل مؤشر.	
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	نعم	نعم	٧	تحدد خطة النادي المستهدف لمؤشرات الأداء الرئيسية.	
٠.٠٠	٢.٣٦	٣٦.٠٠	٩١.٠٠	٩.١٠	١٦٢.٠٠	١٣.٥٠		٦٠.٠٠	١٠٠.٠٠	نعم	نعم	٨	ثانياً: خطة العمل التجارية خطة عمل النادي معتمدة من مجلس إدارة النادي.	

٩	خطبة تتضمن خطة النادي معلومات أساسية حول نشاط النادي التجاري.	١٠٠. ٠٠	نعم	١٠٠. ٠٠	نعم	١١.٥	١٣٨.٠	١١.٥	١١.٥	١١٥.٠	٦٠.٠	٠.٠٠	١.٠ ٠.٠
١٠	يناقش مجلس الإدارة كيف يتميز نشاط النادي التجاري عن الأخرين.	٩١.٦ ٧	نعم	٥٠.٠	محايد	٩.٠٠	١٦٣.٠	١٣.٥	١٣.٥	٩٠.٠	٣٥.٠	٢.١٣ ٥	٠.٠ *٣٣
١	تحتوي خطة النادي على الخدمات التجارية.	١٠٠. ٠٠	نعم	٧٠.٠	نعم	٩.٧٠	١٥٦.٠	١٣.٠	١٣.٠	٩٧.٠	٤٢.٠	١.٩٩ ٥	٠.٠ *٤٦
١	تحتوي خطة النادي على الفئة المستهدفة من الخدمات التجارية.	١٠٠. ٠٠	نعم	١٠٠. ٠٠	نعم	١١.٥	١٣٨.٠	١١.٥	١١.٥	١١٥.٠	٦٠.٠	٠.٠٠	١.٠ ٠.٠
١	تحدد خطة عمل النادي أهداف النادي التجارية والتسويقية المتعلقة بالتوسع الجماهيري.	١٠٠. ٠٠	نعم	٧٠.٠	نعم	٩.٧٠	١٥٦.٠	١٣.٠	١٣.٠	٩٧.٠	٤٢.٠	١.٩٩ ٥	٠.٠ *٤٦
١	تحدد خطة عمل النادي أهداف النادي التجارية على المستوى الدولي.	١٠٠. ٠٠	نعم	١٠٠. ٠٠	نعم	١١.٥	١٣٨.٠	١١.٥	١١.٥	١١٥.٠	٦٠.٠	٠.٠٠	١.٠ ٠.٠
١	تصنف خطة النادي المخاطر التجارية وسبل معالجتها وتعاملها.	١٠٠. ٠٠	نعم	٦٠.٠	نعم	٩.١٠	١٦٢.٠	١٣.٥	١٣.٥	٩١.٠	٣٦.٠	٢.٣٦ ٦	٠.٠ *١٨
١	يوجد بالنادي خطة مستقبلية لاحتياجات النادي اللوجستية، وتتوقع أو تتنبأ بالأداء المالي خلال السنوات الخمس القادمة.	٨٣.٣ ٣	نعم	٥٠.٠	محايد	٩.٥٠	١٥٨.٠	١٣.١	١٣.١	٩٥.٠	٤٠.٠	١.٦٣ ٣	٠.١ ٠.٢
١	يوجد ضمن خطط النادي التجارية مشروع تأسيس شركة استثمارية.	٩١.٦ ٧	نعم	٧٠.٠	نعم	١٠.٢	١٥١.٠	١٢.٥	١٢.٥	١٠.٢	٤٧.٠	١.٢٨ ٢	٠.٢ ٠.٠

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (p < 0.05) الاتجاه السائد : نعم (نسبة نعم ٠- أقل من ٥٠%) محايد (نسبة نعم ٥٠%) موافق (نسبة نعم أكبر من ٥٠%)

يتضح من جدول (١) أن الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الأول دالة إحصائياً في العبارات ٤، ٥، ٨، ١١، ١٣، ١٥ بالرغم من أن استجابات كلا الفئتين جاءت في اتجاه نعم ، ودالة إحصائياً في العبارات ٣، ١٠ حيث جاءت استجابات الأندية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة في اتجاه نعم والأندية غير المصنفة في اتجاه محايد ، وغير دالة إحصائياً في باقي العبارات.

٦ / ٢- عرض ومناقشة نتائج استجابات الفروق بين استجابات فئتي عينة البحث (أندية مصنفة وغير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة) على عبارات المحور الثاني: تفصيل الإجراءات للخطط في الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية

جدول (٢) الفروق بين استجابات فنتي عينة البحث في عبارات المحور الثاني: تفصيل الإجراءات للخطة في الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية بالسعودية.

الدلالة (P)	اختبار مان ويتني						الاتجاه السائد				العبارات	رقم الأسئلة		
	Z	U	أندية غير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة		أندية غير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٠)		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٢)					
			مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الاتجاه السائد	نسبة "نعم" %	الاتجاه السائد	نسبة "نعم" %				
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
٠.١٢	١.٥٨	٤٨.٠٠	١٠٣.٠٠	١٠.٣٠	١٥٠.٠٠	١٢.٥٠		نعم	٨٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
٠.٠٠	١.٩٩	٤٢.٠٠	٩٧.٠٠	٩.٧٠	١٥٦.٠٠	١٣.٠٠		نعم	٧٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠
١.٠٠	٠.٠٠	٦٠.٠٠	١١٥.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠		نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠

٣	٠	تشمل لائحة المكافآت بالنادي: مكافآت المدربين حسب إنجاز كل نشاط رياضي.	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥	١٣٨.٠	١١.٥	١١.٥	٦٠.٠	١١.٥	١.٠
٣	١	تشمل لائحة المكافآت بالنادي: مكافآت الإداريين الرياضيين حسب إنجاز كل لعبة.	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠	نعم	١٣.٠	١٥٦.٠	٩.٧٠	٩٧.٠	٤٢.٠	١.٩٩	٠.٠
٣	٢	تشمل لائحة المكافآت بالنادي: مكافآت الطاقم الطبي وفق ضوابط الإنجاز.	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠	نعم	١٣.٠	١٥٦.٠	٩.٧٠	٩٧.٠	٤٢.٠	١.٩٩	٠.٠

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (p < 0.05) الاتجاه السائد : نعم (نسبة نعم - أقل من ٥٠%) محايد (نسبة نعم ٥٠%) موافق (نسبة نعم أكبر من ٥٠%)

يتضح من جدول (٢) أن الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الثاني: دالة إحصائياً في العبارات ٢٠، ٣١، ٣٢ ، بالرغم من أن استجابات كلا الفئتين جاءت في اتجاه نعم ، وغير دالة إحصائياً في باقي العبارات

٦/ ٣- عرض نتائج الفروق بين استجابات فئتي عينة البحث على عبارات المحور الثالث: أدلة التنفيذ للخطط في الأندية الرياضية (المصنفة والغير مصنفة) بالمنطقة الغربية بالسعودية
جدول (٣) الفروق بين استجابات فئتي عينة البحث في عبارات المحور الثالث: أدلة التنفيذ للخطط في الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية بالسعودية

الرقم العبارة	العبارات	الاتجاه السائد				اختيار مان ويتني						
		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٢)		أندية غير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٠)		U	Z	الدلالة P				
		نسبة "نعم" %	الاتجاه السائد	نسبة "نعم" %	الاتجاه السائد							
٣	أولاً: تنفيذ الاستراتيجية	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥	١٣٨.٠	١١.٥	١١٥.٠	٦٠.٠	١.٠	٠.٠
٣	أرفق النادي أدلة توضح تنفيذه للخطة الاستراتيجية.	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥	١٣٨.٠	١١.٥	١١٥.٠	٦٠.٠	١.٠	٠.٠
٣	تم توضيح استراتيجية النادي من خلال إقامة ورشة عمل لـ: مجلس الإدارة، وأعضاء النادي، والموظفين، واللاعبين، والمدربين ويوجد أدلة بذلك.	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠	نعم	١٣.٠	١٥٦.٠	٩.٧٠	٩٧.٠	٤٢.٠	١.٩٩	٠.٠
٣	يوجد توثيق لاستلام منسوبي النادي لنسخة من استراتيجية النادي (مستند).	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠	نعم	١٣.٠	١٥٦.٠	٩.٧٠	٩٧.٠	٤٢.٠	١.٩٩	٠.٠
٣	أرفق النادي خطة لنشر أبرز مفاهيم الاستراتيجية عبر الموقع الرسمي للنادي.	١٠٠.٠٠	نعم	٨٠.٠	نعم	١٢.٥	١٥٠.٠	١٠.٣	١٠٣.٠	٤٨.٠	١.٥٨	٠.١
٣	توجد أدلة تثبت نشر رابط الاستراتيجية عن طريق منصات النادي مثل تويتر أو منصات أخرى بما فيها القنوات المرئية والسمعية.	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠	نعم	١٣.٠	١٥٦.٠	٩.٧٠	٩٧.٠	٤٢.٠	١.٩٩	٠.٠
٣	يوجد تقارير مصورة لفعاليات النادي المرتبطة بخطة النادي الاستراتيجية.	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥	١٣٨.٠	١١.٥	١١٥.٠	٦٠.٠	١.٠	٠.٠

٣	٩	١١٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١١٠٠	١١٠٠	١١٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	توجد أدلة تثبت تنفيذ النادي للخطط المذكورة بالخطبة الاستراتيجية التجارية والمرتبطة بالخطبة الاستراتيجية للنادي.
٤	٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	توجد تقارير مصورة لفعاليات النادي المرتبطة بالاستراتيجية الدولية والمرتبطة بأهداف النادي الاستراتيجية.
٤	١	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	توجد بالنادي أدلة على المناقشة الدورية من قبل مجلس الإدارة للمخاطر التي يواجهها النادي.
ثانياً: انتظام اجتماعات مجلس الإدارة												
٤	٢	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	توجد أدلة على الاجتماعات الدورية لمجلس إدارة النادي.
٤	٣	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي محضر اجتماعات واحد على الأقل مصادق عليه من مكاتب فروع وزارة الرياضة.
٤	٤	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	أرفق النادي أدلة على انتظام وجدولة اجتماع مجلس الإدارة للموسم الرياضي الحالي.
٤	٥	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق مجلس إدارة النادي أدلة على فاعلية تحقيق القرارات التي تم ذكرها بالمحضر.
٤	٦	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي أدلة على أن المجلس يناقش خطط التحسين والتطوير.
٤	٧	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي أدلة إثبات أن مجلس الإدارة يحقق الأهداف والإنجازات لخطة النادي.
ثالثاً: مؤشرات الأداء لمجلس الإدارة												
٤	٨	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي محضر اجتماعات (واحد على الأقل) يؤكد على صحة الإنجاز.
٤	٩	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي أدلة على سرد وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للنادي لتكون شاملة (المالية، الرياضية، الإدارية).
٥	١٠	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	٩١.٦	أرفق النادي أدلة توضح أهداف النادي الاستراتيجية المرتبطة بهذا المؤشر، مع توضيح كيفية ارتباطها.
٥	١	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي أدلة توضح الإنجاز المفترض في هذا الربع بناء على الإطار الزمني المحدد بالخطبة.
٥	٢	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي أدلة توضح الفريق المسؤول (مالي، رياضي، إداري) عن الإنجازات المذكورة بالخطبة.
رابعاً: التقرير السنوي												
٥	٣	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	أرفق النادي التقرير السنوي.

٥	أرفق النادي تقرير يتضمن ملخص ما تم تحقيقه هذا العام من إنجازات، ومؤشرات الأداء، ونشأة النادي وموقعة، ونبذة عن مسيرة النادي، وإنجازاته الرياضية، وقائمة بأعضاء مجلس الإدارة.	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠	١١٥.٠٠	٦٠.٠٠	٠.٠٠	١.٠٠
٥	أرفق النادي تقرير يوضح التحديات التي تواجه وتؤثر على أداء النادي.	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠	١١٥.٠٠	٦٠.٠٠	٠.٠٠	١.٠٠
٥	أرفق النادي تقرير يوضح قائمة بالإدارات الأساسية في النادي وأسماء أعضاء هذه الإدارات.	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠٠	نعم	١٣.٠٠	١٥٦.٠٠	٩.٧٠	٩٧.٠٠	٤٢.٠٠	١.٩٩	٠.٠٠
٥	أرفق النادي تقرير يتضمن قائمة بأسماء اللجان المعتمدة بالهيكل التنظيمي.	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠	١١٥.٠٠	٦٠.٠٠	٠.٠٠	١.٠٠
٥	أرفق النادي تقرير يتضمن قائمة بأسماء أعضاء اللجان المعتمدة بالهيكل التنظيمي.	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠٠	نعم	١٣.٠٠	١٥٦.٠٠	٩.٧٠	٩٧.٠٠	٤٢.٠٠	١.٩٩	٠.٠٠
٥	أرفق النادي تقرير يوضح مدى تحقيق مؤشرات الأداء للعام الماضي.	١٠٠.٠٠	نعم	٧٠.٠٠	نعم	١٣.٠٠	١٥٦.٠٠	٩.٧٠	٩٧.٠٠	٤٢.٠٠	١.٩٩	٠.٠٠
٦	أرفق النادي تقرير يتضمن البطولات التي شارك فيها النادي، وقائمة بأسماء اللاعبين، والانتقالات والتعاقدات الرياضية.	١٠٠.٠٠	نعم	١٠٠.٠٠	نعم	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	١١.٥٠	١١٥.٠٠	٦٠.٠٠	٠.٠٠	١.٠٠

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ (p < 0.05) الاتجاه السائد : نعم (نسبة نعم ٠٠ - أقل من ٥٠%) محايد (نسبة نعم ٥٠%) موافق (نسبة نعم أكبر من ٥٠%)

تابع جدول (٣) الفروق بين استجابات فتي عينة البحث في عبارات المحور الثالث: أدلة التنفيذ للخطط في الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية بالسعودية.

رقم الدراسة	العبرة	الاتجاه السائد				اختبار مان ويتي			
		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٢)		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٠)		U	Z	الدلالة (P)	
		نسبة "نعم" %	تجاه "نعم" %	متوسط الرتب	مجموع الرتب				
٦	أرفق النادي تقرير يتضمن تأسيس أكاديميات للنادي ومخارجاتها.	١٠.٠٠	٨٠.٠٠	١٢.٥٠	١٥٠.٠٠	٤٨.٠٠	١.٥٨	٠.١	
٦	أرفق النادي تقرير يوضح فيه ملخص لمبيعات النادي، وأبرز الأنشطة التسويقية بالنادي.	١٠.٠٠	٥٠.٠٠	١٤.٠٠	١٦٨.٠٠	٣٠.٠٠	٢.٧٢	٠.٠٠	
٦	أرفق النادي تقرير موضحا فيه خطة المسؤولية الاجتماعية وأبرز الأنشطة والمبادرات المتعلقة بها.	١٠.٠٠	٧٠.٠٠	١٣.٠٠	١٥٦.٠٠	٤٢.٠٠	١.٩٩	٠.٠٠	
٦	أرفق النادي تقرير يتم الإفصاح عن الأهداف المالية والإدارية والرياضية للنادي.	٩١.٦٠	٨٠.٠٠	١٢.٠٠	١٤٥.٠٠	٥٣.٠٠	٠.٧٧	٠.٤	
	خامسا: انتظام اجتماعات لجنة المكافآت.								
٦	أرفق النادي محضر اجتماعات واحد لاجتماعات لجنة المكافآت.	١٠.٠٠	١٠٠.٠٠	١١.٥٠	١٣٨.٠٠	٦٠.٠٠	٠.٠٠	١.٠٠	
٦	أرفق النادي أدلة على انتظام اجتماعات لجنة المكافآت.	١٠.٠٠	٧٠.٠٠	١٣.٠٠	١٥٦.٠٠	٤٢.٠٠	١.٩٩	٠.٠٠	

يتضح من جدول (٣) أن الفروق بين استجابات فئات عينة البحث على عبارات المحور الثالث: دالة إحصائياً في العبارات ٣٤، ٣٥، ٣٧، ٤٠، ٤٢، ٤٥، ٤٨، ٥٣، ٥٦، ٥٨، ٥٩، ٦٢، ٦٣، ٦٦، ٧١، ٧٦، ٧٧، ٧٨، ٨٢ بالرغم من أن استجابات كلا الفئتين جاءت في اتجاه نعم ، ودالة إحصائياً في العبارات ٤١، ٤٦، ٦٧ حيث جاءت استجابات الأندية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة في اتجاه نعم والأندية غير المصنفة في اتجاه محايد ، ودالة إحصائياً في العبارة ٨٤ حيث جاءت استجابات الأندية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة في اتجاه نعم والأندية غير المصنفة في اتجاه لا ، وغير دالة إحصائياً في باقي العبارات
٦ / ٤ - عرض نتائج الفروق بين استجابات فئتي عينة البحث على عبارات المحور الرابع: الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط في الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية بالسعودية
جدول (٤) الفروق بين استجابات فئتي عينة البحث في عبارات المحور الرابع: الأفراد المسؤولين عن تنفيذ

الخطط في الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية بالسعودية

رقم ال ب ا ر ة	العبرة	الاتجاه السائد		اختبار مان ويتي				
		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة (ن=١٢)		أندية مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة		U	Z	الدلالة (P)
		نسبة "نعم" %	تجاهل %	متوسط الرتب	متوسط الرتب			
	اولاً: مجلس الإدارة							
٨	ارفق النادي مستندات تحوي على قائمة بأسماء أعضاء مجلس الإدارة موثق من الوزارة موضحا فيه الرئيس والنائب.	١٠٠%	٠%	١٣٠	١٥٦	٩٧	١٩٩	٠.٠٠*
٨	ارفق النادي مستندات تحوي على مجال الاختصاص لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠
٨	ارفق النادي مستندات تحوي على المؤهلات الأكاديمية لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠
٨	ارفق النادي مستندات تحوي على الخبرات العلمية لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠
٨	ارفق النادي مستندات تحوي على الشهادات الاحترافية لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠
٩	ارفق النادي مستندات تثبت وجود أمين سر المجلس ليقوم بمهمة التواصل مع أعضاء مجلس الإدارة في الأمور المتعلقة بشؤون مجلس الإدارة.	٧٠%	٠%	٩٧	١٥٦	٩٧	١٩٩	٠.٠٠*
	تانياً: لجنة المكافآت							
٩	ارفق النادي مستند (واحد على الأقل) يثبت تأسيس لجنة المكافآت.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠
٩	ارفق النادي مستندات تحوي على قائمة بأعضاء لجنة المكافآت.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠
٩	ارفق النادي مستندات تحوي على اختصاص لجنة المكافآت ودورها في ضمان المكافآت لموظفي النادي.	٧٠%	٠%	٩٧	١٥٦	٩٧	١٩٩	٠.٠٠*
٩	ارفق النادي مستندات تحوي على المؤهلات الأكاديمية لكل عضو من أعضاء لجنة المكافآت.	٥٠%	٥٠%	٨٥	١٦٨	٨٥	٢.٧٢	٠.٠٠*
٩	ارفق النادي مستندات تحوي على الخبرات العلمية لكل عضو من أعضاء لجنة المكافآت.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠
٩	ارفق النادي مستندات تحوي على الشهادات الاحترافية لكل عضو من أعضاء لجنة المكافآت.	١٠٠%	٠%	١١٠	١٣٨	١١٠	٠.٠٠	٠.٠٠

٩	١٠	٧٠	١٣	١٥٦	٩٧	٤٢	١٠٩٩	٥	٤٦
٧	١٠	٧٠	١٣	١٥٦	٩٧	٤٢	١٠٩٩	٥	٤٦
الثالث: اللجنة التنفيذية									
٩	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
٨	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
٩	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
٩	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
١٠	١٠	٧٠	١٣	١٥٦	٩٧	٤٢	١٠٩٩	٥	٤٦
١٠	١٠	٧٠	١٣	١٥٦	٩٧	٤٢	١٠٩٩	٥	٤٦
١٠	١٠	٥٠	١٤	١٦٨	٨٥	٣٠	٢٠٢٢	٢	٠٦
١٠	١٠	٥٠	١٤	١٦٨	٨٥	٣٠	٢٠٢٢	٢	٠٦
١٠	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
١٠	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
١٠	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
١٠	١٠	٧٠	١٣	١٥٦	٩٧	٤٢	١٠٩٩	٥	٤٦
١٠	١٠	٧٠	١٣	١٥٦	٩٧	٤٢	١٠٩٩	٥	٤٦
١٠	١٠	٧٠	١٣	١٥٦	٩٧	٤٢	١٠٩٩	٥	٤٦
رابعاً: لجنة الاستثمار									
١٠	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
١٠	١٠	١٠٠	١١	١٣٨	١١	٦٠	٢٠٠٠	٠	١٠
١٠	٩١	٧٠	١٢	١٥١	١٠	٤٧	١٠٢٨	٢	٠٢
١٠	٩١	٧٠	١٢	١٥١	١٠	٤٧	١٠٢٨	٢	٠٢
١٠	٩٠	٩٠	١٢	١٤٤	١٠	٥٤	١٠٩٠	٥	٧٣
١٠	٩٠	٩٠	١٢	١٤٤	١٠	٥٤	١٠٩٠	٥	٧٣
١٠	٨٣	١٠٠	١٠	١٢٨	١٢	٥٠	١٠٣٢	٣	٨٦
١٠	٨٣	١٠٠	١٠	١٢٨	١٢	٥٠	١٠٣٢	٣	٨٦
١٠	٨٣	٥٠	١٣	١٥٨	٩	٤٠	١٠٦٣	٣	٠٢
١٠	٩١	٦٠	١٣	١٥٧	٩	٤١	١٠٧٢	٤	٨٥

* دال إحصائياً عند ٠.٠٥ ($p < 0.05$) نعم (نسبة نعم ٥٠% - أقل من ٥٠%) محايد (نسبة نعم ٥٠% موافق نسبة نعم أكبر من ٥٠%)

يتضح من جدول (٤) أن الفروق بين استجابات فنتي عينة البحث في عبارات المحور الثالث: دالة إحصائياً في العبارات ٨٥، ٩٠، ٩٣، ٩٧، ١٠٠، ١٠٤، ١٠٥ بالرغم من أن استجابات كلا الفئتين جاءت في اتجاه نعم ، ودالة إحصائياً في العبارات ٩٤، ١٠١ حيث جاءت استجابات الأنديا المصنفة ضمن مبادرة الحكومة في اتجاه نعم والأنديا غير المصنفة في اتجاه محايد ، وغير دالة إحصائياً في باقي العبارات

٧- مناقشة النتائج :-

من خلال العرض السابق للنتائج يتبين تفوق استجابات عينة البحث للأندية الرياضية بالمنطقة الغربية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة على عينة البحث للأندية الغير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة في محاور الدراسة الثلاثة الأساسية (المحور الأول: الخطط للأندية الرياضية – المحور الثاني: تفصيل الإجراءات للخطط – المحور الثالث : التنفيذ للخطط) ، حيث كانت معظم استجابات العبارات دالة احصائيا ولصالح عينة البحث للأندية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة بالأندية الرياضية في المنطقة الغربية ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج كل من (Shi & Hoskisson (2021) ، محمود صديق (٢٠١٥) ، Joyce, P. (2022)، حسن المهدي (٢٠٠٧) والتي توصلت الى أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة يساعدان في تحقيق وإنجاز المهام وتأدية الواجبات المحددة ، كما أنهما يعملان على زيادة المصداقية في تقديم الخدمات واكتمال عنصر الشفافية وتقديم الخدمات بعدالة ووفق القوانين ، لذا يجب مراعاة الأهمية العلمية التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في المؤسسات الرياضية ، ويجب أن يكون ذلك من منظور الحوكمة لاستثمار الجهد والوقت والحيز، وتقديم الخدمات المتكاملة وتحقيق الرضا للجميع ، وأشارت الدراسات أيضا الى أن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة حاسمة في تحقيق الأهداف والنجاح في المجال الرياضي ، ويساعد في تحديد المسار والرؤية العامة للمؤسسات الرياضية ، ومن خلاله يتم تحديد أهداف محددة وواضحة، وتحديد الخطوات والتدابير العلاجية اللازمة ، كما أنه يساعد في تعزيز وتوجيه جهود الفرق والأعضاء نحو تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات .

٨- الاستنتاجات والتوصيات

٨ / ١- الاستنتاجات

-يوجد فروق دالة احصائيا في معظم استجابات عبارات المحاور الأربعة قيد الدراسة (الخطط – تفصيل الإجراءات للخطط – التنفيذ للخطط – الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط) في اتجاه نعم لصالح الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة .

٨ / ٢ – التوصيات

-اجراء دورات وندوات توعوية شاملة للأندية الرياضة بالمنطقة الغربية ، وخاصة للأندية الرياضية الغير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة بالمنطقة الغربية في المحاور الاربعة.
-تفعيل دور الأندية الرياضية بالمنطقة الغربية بالسعودية للقيام بمهام أعمالها على الوجه الأكمل بما يتوافق مع مبادرة الحوكمة .

- المراجع العلمية العربية والأجنبية

أولاً : المراجع العربية

- ١- أحمد محمد عبد السلام (٢٠١٨) : تصميم مقياس لقياس تطبيق الاستراتيجية والقيادة في الأندية الرياضية ، المجلة العربية للعلوم الرياضية والتربوية ، القاهرة، مصر .
- ٢- بشرى نجم المشهداني (٢٠٠٤) : أهمية حوكمة الشركات في مواجهة الفساد المادي والمحاسبي -دراسة تحليلية للاطار القانوني والرقابي الذي ينظم أعمال الشركات المساهمة في العراق ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٣- حسن عبد الله المهدي (٢٠٠٧) : أبعاد الفكر الاستراتيجي في عمليات التخطيط التنموي ، مجلة علوم تصاميم البيئة ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، السعودية
- ٤- عباس حميد التميمي (٢٠٠٥) : آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الاداري في الشركات المملوكة للدولة ، جامعة بغداد ، العراق .
- ٥- عامر الحسيني (٢٠٠٧) : الأندية الرياضية (الحوكمة لتأسيس مستقبل مشرق) ، صحيفة الاقتصاد الالكترونية .
- ٦- محمد الوادعي ، رياض الزهراني (٢٠٢٣) : بناء مقياس لمدى تطبيق الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بالأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العلمية تطبيقات علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية بأبي قير ، جامعة الاسكندرية .
- ٧- محمود صديق عبد الواحد : (٢٠١٥) : الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية) ، الطبعة الاولى ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع .
- ٨- هادي عبد الله (٢٠١٦) : الحوكمة الرياضية المبادئ والتطبيق ، الاكاديمية الاولمبية العراقية .
- ٩- هناء عمران الخطيب (٢٠٢١) : مدى تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئات العمومية للأندية في محافظة رام الله والبيرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة القدس .
- ١٠- وزارة الرياضة المملكة العربية السعودية (٢٠٢٢) : معايير الحوكمة المعتمدة في السعودية ، وزارة الرياضة ، السعودية .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 11- Areiqat, A., Zamil, A., Ahmad, M., & Abushaar, H. (2020). The concept of governance in universities: Reality and ambition. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1), 951-969.
- 12- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493.
Doi:10.1057/palgrave.hep.8300167
- 13- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cut-off criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220. Doi:10.1177/1094428105284919

14– Joyce, P. (2022). Strategic management and governance: Strategy execution around the world. Oxfordshire, UK: Taylor & Francis.

15–Shi, W., & Hoskisson, R. E. (2021). Understanding and managing strategic governance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

ثالثا : المواقع الالكترونية :

16– <https://www.spa.gov.sa/2371647>

ملخص البحث

عنوان البحث: الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بين الواقع والمأمول بالأندية الرياضية

في المملكة العربية السعودية.

التخطيط الاستراتيجي أداة حاسمة في تحقيق الأهداف والنجاح في المجال الرياضي ، والقيادة من الدعائم الأساسية في التخطيط الاستراتيجي ، وتلعب دوراً حاسماً في تعزيز الحوكمة ، وتسهم الاستراتيجية والقيادة في نجاح عمليات التقويم والمراجعة بغرض تشخيص القدرة المؤسسية للأندية الرياضية بالسعودية ، وهدفت الدراسة التعرف على القصور والقوة في مدى تطبيق الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير الحوكمة بالأندية الرياضية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة وغير المصنفة في المنطقة الغربية بالسعودية ، ومن أبرز النتائج يوجد فروق دالة احصائيا في معظم استجابات المحاور المرتبطة بالاستراتيجية والقيادة في اتجاه نعم لصالح الأندية الرياضية المصنفة ضمن مبادرة الحوكمة بالمنطقة الغربية ومن أبرز التوصيات اجراء دورات وندوات توعوية شاملة للأندية الرياضة بالمنطقة الغربية ، وخاصة للأندية الرياضية الغير مصنفة ضمن مبادرة الحوكمة.

Research Summary

Research Title: Strategy and Leadership as Governance Criteria:
Between Reality and Aspiration in Sports Clubs in the Kingdom of Saudi
Arabia .

Strategic planning is a crucial tool for achieving goals and success in the field of sports, and leadership is one of the key pillars in strategic planning. It plays a decisive role in promoting governance. Strategy and leadership contribute to the success of evaluation and review processes aimed at assessing the institutional capacity of sports clubs in Saudi Arabia. The study aimed to identify the strengths and weaknesses in the implementation of strategy and leadership as governance criteria in sports clubs classified within the governance initiative, as well as those unclassified in the western region of Saudi Arabia. Among the key findings, statistically significant differences were observed in most responses related to the axes of strategy and leadership, with a positive direction favoring sports clubs classified within the governance initiative in the western region. One of the prominent recommendations is to conduct comprehensive awareness courses and seminars for sports clubs in the western region, especially for those clubs that are not classified within the governance initiative.