تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية في ضوء بعض المتغيرات

بدوي بن ناصر راجح البيشي

أ.د. يوسف بن عطية الثبتي

باحث دكتوراه في الإدارة الرياضية بجامعة أم القرى - مكة المكرمة -

أستاذ الإدارة الرياضية بقسم التربية البدنية بجامعة أم القرى - مكة المكرمة

المملكة العربية السعودية

المملكة العربية السعودية

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى تحديد مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة لقياس مستوى تطبيق معايير الحوكمة، وتتكون من (٥٨) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: الاستراتيجية والقيادة، الإدارة والتشغيل، الالتزام والتحكم والرقابة، والإدارة المالية، والأنشطة التسويقية، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٥٠) فرداً من رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة، والرؤساء والمديرين التنفيذيين، والإداريين.

وقد توصل البحث لمجموعة من النتائج، حيث تبين أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة كان مرتفعاً، كما أنه توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات في مستوى تطبيق معايير الحوكمة تعزى لاختلاف درجة النادي، لصالح أندية دوري المحترفين، كذلك وجدت فروق تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح الرؤساء والمديرين التنفيذيين، كما وجدت فروق في بُعد الإدارة والتشغيل تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف الجنس أو المؤهل العلمي.

وأوصى البحث بتعزيز المستوى المرتفع للحوكمة لضمان استدامته، وذلك من خلال المكافآت والتحفيز، والتنمية والتطوير المهني للعاملين، وتطبيق وتبني بعض الإجراءات التي تسهم في تحقيق التحسين والتطوير المستمر وتدعم تطبيق معايير الحوكمة. الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الأندية الرياضية، دوري المحترفين، أندية الدرجة الأولى.

المقدمة:

الأندية وفق معايير محددة، خاصة بالاستراتيجية والقيادة، والإدارة المالية، والإدارة التشغيلية والهيكلية والأشخاص، ومسؤولية أصحاب المصالح، والالتزام والتحكم والرقابة، والأنشطة التسويقية والفعاليات حيث يتم مطابقة جميع المستندات المقدمة من الأندية، مع التقارير الصادرة من الجهات ذات العلاقة، كالإتحاد السعودي لكرة القدم، ورابطة دوري المحترفين، وكذلك تقارير لجنة الكفاءة المالية.

ومن هذا المنطلق رأى الباحثان أن الدور الذي تقوم به الأندية الرياضية داخل المملكة يساهم في تقدم وتحقيق رؤية ٢٠٣٠ وذلك لأن الأندية الرياضية لا يقتصر تأثيرها على ممارسة الرياضة فحسب بل امتد تأثيرها إلى عدة جوانب اقتصادية واجتماعية، كما أن ممارسة النشاط الرياضي انتقلت من الهواية للاحتراف مما يتطلب أموالاً لتغطية نفقات الأندية وانشطتها، كما أن الأندية الرياضية في الكثير من الدول المتقدمة أصبحت مؤسسات تجارية ذات أسهم، تحتوي على العديد من الموظفين والإداريين في مختلف الاختصاصات، وتهدف إلى تحقيق الربح.

مشكلة البحث:

هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية حيث أن الأندية تعد حديثة عهد في تطبيق نظام الحوكمة وتفتقر للقوانين والتشريعات واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحميه من المخاطر، كما أن ضعف الكوادر الإدارية والمالية سيؤثر على تطبيق الحوكمة حيث تحتاج الأندية إلى ضخ دماء جديدة من الكفاءات والأفراد المتخصصين في المال والقوانين الرياضية والتسويق، إضافة إلى أن العديد من الأندية تفتقر لعدم وجود رأس مال حقيقي أو أصول أو عقارات مما يسهم

يحتوي علم الإدارة على العديد من المصطلحات الحديثة التي تتعلق بإيجاد ممارسات جديدة في علم الإدارة، التي يجب على المؤسسات الأخذ بها لأجل إحداث التحسن والتطوير المنشود في المنظمات ونجد أن الحوكمة من بين تلك الممارسات والتوجهات الإدارية الحديثة، والتي جاءت نتيجة الحاجة الملحة إلى إيجاد إصلاحات وتطوير في الأداء المؤسسي للمنظمات.

ومع التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلباً على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدى إلى عرقلة الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة، وتأتي الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق التنمية المستدامة (حمزة، ٢٠١٥).

وحوكمة المؤسسات الرياضية تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة الرياضية مثل الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي واللجان المنبثقة من مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والمستفيدين الآخرين، كما أنها توضح القواعد والإجراءات التي يجب اتباعها لاتخاذ القرارات بخصوص المؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافها (الشافعي، ٢٠٠٩).

وقد قامت وزارة الرياضة في عام ٢٠١٩م بإطلاق منظومة الحوكمة في الأندية الرياضية من خلال استراتيجية دعم الأندية الرياضية وذلك بهدف عمل نقلة نوعية في الأندية الرياضية من خلال تقييم الحوكمة في

كانت الحاجة الي إجراء البحث الحالي وتسليط الضوء على مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي للبحث هو التعرف على مستوى تطبيق معايير الحوكمة بالأندية الرياضية السعودية (الاستراتيجية والقيادة - الإدارة والتشغيل- الالتزام والتحكم والرقابة- الإدارة المالية - الأنشطة التسويقية والفعاليات) في ضوء بعض المتغيرات.

تساؤلات البحث:

يسعى البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما مستوى تطبيق معايير الحوكمة بالأندية الرياضية السعودية؟
٢. هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تعزى لاختلاف: درجة النادي، وجنس المستجيب، ونوع الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

- تكمن الأهمية العلمية للبحث الحالي في كونه إضافة علمية حيث تتناول موضوع مستوى تطبيق الحوكمة بالأندية السعودية، مما يفتح المجال أمام الباحثين من خلال تسليط الضوء على مستوى تطبيق معايير الحوكمة داخل الأندية الرياضية السعودية التي تعتبر من أهم التنظيمات الرئيسية في المجال الرياضي.

الأهمية التطبيقية:

- تكمن الأهمية التطبيقية للبحث الحالي في كونه يتعرف على الحوكمة كاستراتيجية جديدة في

في عدم الإفصاح عن حقيقة المركز المالي للأندية الرياضية.

وفي تقييم نظام الحوكمة للربع الثاني من الموسم الرياضي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١م لأندية دوري الأمير محمد بن سلمان للمحترفين والتي تخولها الحصول على دعم إضافي، وفقاً لاستراتيجية دعم الأندية الرياضية في عامها الثاني تمكنت ٣ أندية من أصل ١٦ نادياً من تحقيق المعايير المطلوبة وبالتالي استحقوا الدعم حيث يتوجب أن يحصل النادي على نسبة تقييم لا تقل عن ٤ نقاط من أصل ٧ نقاط، وأغلب الأندية حصلت على مستويات منخفضة لذا، لا بد أن تستمر الأندية في أعمالها وتتوسع وتتنافس مع غيرها من الأندية الرياضية، الأمر الذي يتطلب تهيئة البنية الإدارية اللازمة والملائمة لتطبيق الحوكمة بما تتضمنه من معايير توفر الدعم الكامل لتطوير الإدارة وتحسين الأداء الإداري.

ومن هنا جاءت أهمية الحوكمة في كونها من أهم العمليات الضرورية اللازمة لتحسين عمل الأندية الرياضية وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق تلك الأندية لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، كما انها تعد أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات الرياضية بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المستثمرين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق لأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الأندية والاتحادات والمؤسسات الرياضية ومحاسبتهم، لذا اصبح على الأندية الرياضية توفير الأنظمة المناسبة لتحسين الأداء الإداري للعاملين بها، ومن هذا المنطلق

الرياضية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة بالأندية السعودية جاء بدرجة عالية جداً، كما أن سبل التغلب على هذه المعوقات جاءت بدرجة عالية.

وهدفت دراسة صلاح الدين (٢٠٢٠) إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة (الشفافية والوضوح، المساءلة والرقابة، الالتزام القانوني، الكفاءة والفعالية) في تحسين الأداء الوظيفي في الأندية الرياضية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب الذي يصف الظاهرة، واستخدم الباحث أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان لجمع البيانات على عينة عمدية، وكان من أهم النتائج، أنه لتفعيل مبادئ الحوكمة لابد من وجود أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري وتقويم أدائه، وإن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من مصداقية البيانات المالية والمركز المالي للمؤسسات وبالتالي يفتح آفاق أوسع في التعامل من قبل الأطراف الخارجية.

وتناولت دراسة المرادني (٢٠١٩) ماهية الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية وفوائد الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية وأهداف الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة الأداء الإداري بالأندية الرياضية ومتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءة الأداء الإداري بالأندية الرياضية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات من عينة تم اختيارها بالطريقة العمدية وكان قوامها (١٤٨) فرداً من الكوادر القيادية والإدارية العاملة في الأندية الرياضية بالقاهرة الكبرى، وكان من أهم النتائج ان الحوكمة الإلكترونية بالأندية الرياضية هي مجموعة اجراءات المحاسبية والرقابة الداخلية والعمليات التي تتم من خلالها توجيه الاندية الرياضية للحد من الفساد المالي والاداري بها.

المؤسسات والأندية الرياضية، وما لها من تغيير تنظيمي وإيجابي بهدف إحداث التطوير في الأندية السعودية، وتحقيق الشفافية والرقابة والالتزام ورفع جودة الخدمة بها، إضافة إلى الفائدة التي ستعود على المؤسسات الرياضية والأندية السعودية من نتائج هذه البحث وتوصياتها ومقترحاتها، حيث يمكن الاستفادة منها في تطوير الوضع الحالي لتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية.

الدراسات المرتبطة:

يعرض هذا الجزء أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث وقد تم ترتيبها من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

أجرى راجعي وأبن أم هاني (٢٠٢١) دراسة هدفت للتعرف على مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية في المؤسسات الرياضية، ولتحقيق أهداف البحث تم إعداد استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم (٣٠) موظفاً إداري من العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج كان أهمها هو أن التطبيق السليم لمعايير الحوكمة يؤدي إلى تعزيز الرقابة الادارية بالمؤسسات الرياضية.

ولمعرفة واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وسبل التغلب عليها أجرى آل عمر (٢٠٢١) دراسة، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وأعتمد على الاستبانة كأداة بحث، واشتملت عينة البحث على (٧٠) موظف من الإداريين في الأندية السعودية وكان من أهم نتائج هذه البحث، أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية

في الاتحاد الأوروبي من (٢٠٠٩م الى ٢٠١٤م))
 واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة
 لجمع البيانات وكان من أهم النتائج أن الملكية الادارية
 والمؤسسية هي الأعلى، كما أن حجم مجلس الادارة
 والاستقلالية والفصل بين أدوار الرئيس التنفيذي
 ورئيس مجلس الإدارة تؤدي الى مستويات أعلى من
 الأداء المالي.

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك
 لمناسبته للدراسة الحالية من حيث أهدافها التي
 تستقصى مستوى تطبيق الحوكمة بالأندية السعودية،
 وتهتم الدراسات الارتباطية كما أشار عباس وآخرون
 (٢٠٢٠) "بالكشف عن العلاقات بين المتغيرات لمعرفة
 مدى الارتباط بينها، والتعبير عنها بطريقة كمية من
 خلال معاملات الارتباط بينها أو بين مستوياتها، مع
 تحديد نوع الارتباط طردياً أو عكسياً، وكذلك تحديد قوته
 التي تزداد كلما ابتعدت قيمته عن الصفر (ص.٧٧).

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من الكوادر الإدارية بأندية
 دوري المحترفين السعودي، وأندية دوري الدرجة
 الأولى بالمملكة العربية السعودية للعام (٢٠٢٣)،
 وعددهم (١٦٩٩) فرداً من رؤساء الأندية وأعضاء
 مجالس الإدارات، والمديرين التنفيذيين، والإداريين،
 وفقاً للإحصائية التي تم الحصول عليها من إدارات
 الأندية للعام ٢٠٢٣، وقد توزعوا على الأندية وفقاً
 لتصنيفها بواقع (٩٧٠) فرداً بأندية دوري المحترفين،
 و(٧٢٩) فرداً بأندية دوري الدرجة الأولى، ويوضح
 الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع البحث على الأندية
 الرياضية:

كما تناولت دراسة كلاً من الخطيب
 ومظهر (٢٠١٩) واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة
 الفلسطينية، وذلك من خلال الأبعاد التالية (الإنجازات،
 دور القيادات الرياضية، نظم المحاسبة، الشفافية،
 التشريعات والقوانين، اتخاذ القرارات، دور اللاعبين،
 الموازنات المالية)، وقد استخدم الباحث المنهج
 الوصفي، علي عينة من (٢٥٨) فرداً من الأفراد
 العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية، تم
 اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم الاستبيان كأداة
 لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج أن مؤشرات
 الحوكمة من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي
 الفلسطيني جاءت في المجمل في المستوى المنخفض،
 فيما كان أكثر المؤشرات انخفاضاً هو مؤشر الشفافية.

وهدفت دراسة كلاً من الحكيم والشافعي)
 (٢٠١٨) إلى وضع نموذج مقترح للحوكمة في إدارة
 المؤسسات الرياضية، واستخدم الباحثان المنهج
 الوصفي المسحي على عينة تم اختيارها بالطريقة
 العشوائية وكان قوامها (١٢٢) فرداً من وزارة الشباب
 والرياضة والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية
 وأندية الشركات، وكان من أهم النتائج حرص مجلس
 الإدارة علي ضمان نزاهة الحساب الختامي وقوائمه
 المالية ولا يتم نشر ثقافة الحوكمة من خلال دورات
 الصقل لمهارات جميع العاملين، وكذا تمكن المراجعة
 الخارجية من تقييم القوة التنافسية للمؤسسة مع
 المؤسسات الأخرى.

بينما هدفت دراسة كيوسيس
 (Kiousis، ٢٠١٧) إلى تحليل تأثير حوكمة الشركات
 التي تركز على بعض الآليات الرئيسية مثل (حجم
 مجلس الإدارة، واستقلال مجلس الادارة والملكية
 الادارية، والملكية المؤسسية، وازدواجية الرئيس
 التنفيذي) على الأداء المالي والرياضي لأندية كرة القدم

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع البحث على الأندية الرياضية وفقاً لدرجاتها للموسم الرياضي (٢٠٢٣/٢٢)

أندية دوري الدرجة الأولى			أندية دوري المحترفين		
العدد	اسم النادي	م	العدد	اسم النادي	م
34	الخلود	1	88	النصر	1
61	الحزم	2	95	الهلال	2
45	جدة	3	45	الطائي	3
42	الجبيلين	4	62	الفتح	4
40	العربي	5	55	التعاون	5
41	أحد	6	55	الاتحاد	6
32	هجر	7	36	العدالة	7
32	العروبة	8	55	الرائد	8
30	القيصومة	9	85	الشباب	9
30	الساحل	10	52	الفيحاء	10
50	القادسية	11	55	أبها	11
47	الفيصلي	12	42	الباطن	12
110	الأهلي	13	82	ضمك	13
33	الرياض	14	75	الاتفاق	14
35	العين	15	60	الوحدة	15
20	نجران	16	28	الخليج	16
27	الأخدود	17	970	الإجمالي	
30	الشعلة	18			
729	الإجمالي				

عينة البحث:

تم توزيع أداة البحث بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، والتي تم تحديد حجمها باستخدام معادلة روبرت ماسون Robert Mason، والتي تنص على:

ويوضح الجدول التالي خصائص عينة البحث:

يتبين من الجدول أن أفراد مجتمع البحث توزعوا بنسبة (٥٧,١%) لأندية دوري المحترفين البالغ عددها (١٦) نادياً، في مقابل (٤٢,٩%) لأندية دوري الدرجة الأولى.

جدول (٢) خصائص عينة البحث (ن=٣٥٠)

النسبة	عدد الأفراد	صفات المتغير	المتغير
92 %	322	ذكر	الجنس
8.0 %	28	أنثى	
48.9 %	171	أندية دوري المحترفين	درجة النادي
51.1 %	179	أندية دوري الدرجة الأولى	
20.6 %	72	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	الوظيفة
11.1 %	39	الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
68.3 %	239	الإداريين	المؤهل العلمي
12.3 %	43	ثانوي	
72.9 %	255	جامعي	
14.9 %	52	دراسات عليا	
27.4 %	96	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
30.0 %	105	من ٥ لـأقل من ١٠ سنوات	
42.6 %	149	١٠ سنوات فأكثر	

والدراسات السابقة، وقد ابتدأت الاستبانة باستمرار للبيانات الأولية لأفراد العينة تتضمن بياناتهم الديموغرافية المتعلقة باسم النادي، وجنس المستجيب، ووظيفته، ودرجة تفرغه للعمل، ومؤهله العلمي، وعدد سنوات خبرته في العمل بالمجال الرياضي، وأما من حيث محتوى القياس، فقد تكونت الاستبانة، من (٦٤) عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة المعتمدة في لائحة الحوكمة بوزارة الرياضة، هذا وقد تم تحديد عدد العبارات المندرجة تحت كل بعد في ضوء الأهمية النسبية التي حددها الخبراء لأبعاد الاستبانة وكان توزيع العبارات بواقع (١٦) عبارة لبعد الاستراتيجية والقيادة، و(٨) عبارات لبعد الإدارة والتشغيل، و(١٥) عبارة لبعد الالتزام والتحكم والرقابة، و(٦) عبارات لبعد الإدارة المالية، و(١٩) عبارة لبعد الأنشطة التسويقية والفعاليات.

وقدّرت الاستجابة على عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يتيح للمستجيب الاختيار بين خمسة بدائل لتقدير المستوى لكل عبارة (عالي جداً، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، بدرجات خام (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، ويحصر المتوسط الحسابي بين (١-٥)، وعليه يكون طول الفئة (٠.٨)، وبذلك يمكن وضع المعيار التالي للحكم على مستوى تطبيق معايير الحوكمة بتقدير المتوسطات الحسابية:

يتضح من الجدول (٢) أن أفراد عينة البحث توزعوا من حيث الجنس بنسبة (٩٢%) للذكور، و(٨%) للإناث، وأما من حيث درجة النادي، فقد اتضح أن النسب متقاربة إلى حد ما، حيث وجد أن (٤٨.٩%) منهم ينتسبون لأندية دوري المحترفين السعودي، في مقابل (٥١.١%) بأندية دوري الدرجة الأولى، ويمثل رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارات ما نسبته (٢٠.٦%) من العينة، بينما يمثل الرؤساء والمديرون التنفيذيون ما نسبته (١١.١%) في مقابل (٦٨.٣%) للعاملين بالوظائف الإدارية، وأما من حيث التفرغ للعمل، فإن (٥٦.٦%) منهم غير متفرغين، ويعملون بدوام جزئي في مقابل (٤٣.٤%) يعملون بدوام كامل. كما تبين أن معظم أفراد العينة كانوا من الحاصلين على مؤهلات جامعية بنسبة (٧٢.٩%)، يليهم الحاصلون على الدراسات العليا بنسبة (١٤.٩%)، ثم الثانوي بنسبة (١٢.٣%)، وأما من حيث عدد سنوات الخبرة في العمل بالمجال الرياضي، فقد اتضح أن (٤٢.٦%) تصل خبرتهم إلى ١٠ سنوات فأكثر، يليهم الذين تتراوح خبرتهم بين ٥ سنوات فأقل من ١٠ سنوات بنسبة (٣٠%)، وأخيراً الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات بنسبة (٢٧.٤%).

أداة البحث:

قام الباحثان بتصميم استبانة، وذلك بعد مراجعة معايير الحوكمة المعتمدة من وزارة الرياضة السعودية للعام ٢٠٢٢، إضافة لمراجعة بعض الأدبيات

جدول (٣) معيار الحكم على الاستجابات المتعلقة بمستوى تطبيق معايير الحوكمة

م	مستوى التطبيق/ الأداء	المتوسطات الحسابية
1	عالي جداً/مرتفع جداً	٤.٢ إلى ٥
2	عالي/مرتفع	٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
3	متوسط	٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
4	منخفض	١.٨ إلى أقل من ٢.٦
5	منخفض جداً	١ إلى أقل من ١.٨

- تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) فرداً من مجتمع البحث (تم استبعادهم من العينة الأساسية النهائية)، موزعين بواقع (١٠) أفراد من رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارات، و(١٠) أفراد من الرؤساء والمديرين التنفيذيين، و(٣٠) فرداً من الإداريين، وذلك للتأكد من اتساق الاستبانة وصدق بنائها الداخلي، وثباتها، وفيما يلي توضيح معاملات الصدق والثبات:

١. الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والأبعاد التي تنتمي لها، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية:

وللتأكد من صدق وثبات الاستبانة، تم عرضها أولاً على مجموعة من المحكمين للحكم على صدق محتواها، كما طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع البحث لاستخراج معاملات الصدق والثبات إحصائياً، وفيما يلي توضيح نتائج الصدق والثبات:

الصدق الظاهري:

- عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين مكونة من ٢١ محكماً من أعضاء هيئات التدريس المتخصصين في التربية البدنية والإدارة الرياضية بالجامعات السعودية والعربية، وذلك للتأكد من صدق محتواها علمياً ومناسبتها لأهداف البحث، ومن حيث صحة العبارات وانتمائها لأبعادها، وتعديل ما يروونه مناسباً.

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون (ن=٥٠)

المحور	الاستراتيجية والقيادة		الإدارة والتشغيل		الالتزام والتحكم والرقابة		الإدارة المالية		الأنشطة التسويقية	
	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
مستوى تطبيق معايير الحوكمة	1	0.762**	1	0.857**	1	0.850**	1	0.850**	1	0.861**
	2	0.827**	2	0.883**	2	0.720**	2	0.804**	2	0.865**
	3	0.805**	3	0.820**	3	0.872**	3	0.845**	3	0.757**
	4	0.681**	4	0.877**	4	0.874**	4	0.846**	4	0.839**
	5	0.725**	5	0.761**	5	0.906**	5	0.845**	5	0.885**
	6	0.759**	6	0.746**	6	0.848**	6	0.722**	6	0.923**
	7	0.851**	7	0.824**	7	0.850**	7		7	0.880**
	8	0.747**	8	0.755**	8	0.771**	8		8	0.864**
	9	0.861**	9		9	0.871**	9		9	0.865**
	10	0.674**	10		10	0.870**	10		10	0.774**
	11	0.835**	11		11	0.901**	11		11	0.886**
	12	0.750**	12		12	0.873**	12		12	0.733**
	13	0.874**	13		13	0.834**	13		13	0.752**
	14	0.646**	14		14		14		14	0.857**
	15		15		15		15		15	0.811**
	16		16		16		16		16	0.840**
	17		17		17		17		17	0.867**

قيمة معامل الارتباط عند (٠.٠١) = ٠.٣٥٤

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

مع أبعادها بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، إذ تراوحت معاملات الارتباط لعبارات بُعد الاستراتيجية والقيادة بين (٠.٦٤٦-٠.٨٧٤)، وتراوحت معاملات الارتباط

تؤكد نتائج الجدول (٤) على اتساق مستوى تطبيق معايير الحوكمة، حيث ارتبطت جميع العبارات

لعبارات بُعد الإدارة والتشغيل بين (٠.٧٤٦-٠.٨٨٣)،
كما تراوحت معاملات الارتباط لعبارات بُعد الالتزام
والتحكم والرقابة بين (٠.٧٢٠-٠.٩٠٦)، كذلك
تراوحت معاملات الإرتباط لعبارات بُعد الإدارة المالية
بين (٠.٧٢٢-٠.٨٥٠)، وأخيراً، تراوحت معاملات
الارتباط لعبارات بُعد الأنشطة التسويقية والفعاليات بين

عند (٠.٧٣٣-٠.٩٢٣)، وجميعها قيم دالة إحصائياً عند
مستوى (٠.٠١).
٢. صدق البناء:

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الأبعاد
وبعضها، وبين الأبعاد ومحاورها، وذلك كمؤشر على
صدق بناء الاستبانة، ويوضح الجدول الآتي قيم
معاملات الارتباط ودلالاتها الإحصائية:

جدول (٥)

معاملات ارتباط أبعاد مستوى تطبيق معايير الحوكمة مع بعضها ومع المحور (ن=٥٠)

المحور ككل	مستوى تطبيق معايير الحوكمة					الأبعاد
	الأنشطة التسويقية	الإدارة المالية	الالتزام والتحكم	الإدارة والتشغيل	الاستراتيجية والقيادة	
0.935**	0.796**	0.844**	0.869**	0.866**	1	الاستراتيجية والقيادة
0.932**	0.769**	0.819**	0.906**	1	0.866**	الإدارة والتشغيل
0.955**	0.865**	0.806**	1	0.906**	0.869**	الالتزام والتحكم
0.922**	0.829**	1	0.806**	0.819**	0.844**	الإدارة المالية
0.918**	1	0.829**	0.865**	0.769**	0.796**	الأنشطة التسويقية

قيمة معامل الارتباط عند (٠.٠١) = ٠.٣٥٤

** دالة عند مستوى (٠.٠١)

تم التأكد من ثبات الاستبانة بثلاثة طرق
إحصائية، تمثلت في: معامل كرونباخ ألفا، وطريقة
التجزئة النصفية مع التصحيح بمعادلة سبيرمان براون،
ومعادلة جتمان، والطريقة الثالثة هي طريقة ماكدونالد
أوميجا، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات
بالطرق الثلاثة:

يتضح من الجدول (٥) أن أبعاد مستوى تطبيق
معايير الحوكمة الخمسة ترتبط معاً بمعاملات ارتباط
تتراوح بين (٠.٧٦٩-٠.٩٠٦)، كما أنها ترتبط مع
المحور ككل بمعاملات ارتباط تتراوح بين (٠.٩١٨-
٠.٩٥٥)، وهي معاملات دالة عند مستوى (٠.٠١)،
وتؤكد على صدق بناء المحور.

٥- ثبات الاستبانة:

جدول (٦)

معاملات ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية وماكدونالد أوميجا (ن=٥٠)

المحور	التجزئة النصفية		كرونباخ ألفا	الأبعاد	المحور
	جتمان	سبيرمان - براون			
0.948	0.924	0.924	0.946	الاستراتيجية والقيادة	مستوى تطبيق معايير الحوكمة
0.917	0.866	0.866	0.924	الإدارة والتشغيل	
0.967	0.949	0.954	0.967	الالتزام والتحكم والرقابة	
0.906	0.900	0.903	0.901	الإدارة المالية	
0.974	0.952	0.962	0.974	الأنشطة التسويقية	
0.910	0.942	0.944	0.987	الثبات الكلي للمحور	

مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة، وقد تعاونت إدارات الأندية في توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على العينة النهائية، حيث استغرق التوزيع الفترة من ١/١٥ إلى ٢٠٢٣ / ٢ / ٢٦.

عرض نتائج البحث:

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

للإجابة على التساؤل الأول الذي نص على: ما مستوى تطبيق معايير الحوكمة بالأندية الرياضية السعودية؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على أبعاد محور مستوى تطبيق معايير الحوكمة، وتحديد مستوى تطبيق كل بُعد والمستوى الكلي للتطبيق، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد مستوى تطبيق معايير الحوكمة مرتبة تنازلياً (ن=٣٥٠)

م	الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
4	الإدارة المالية	1	3.88	0.769	عالي
1	الاستراتيجية والقيادة	2	3.82	0.684	عالي
2	الإدارة والتشغيل	3	3.69	0.747	عالي
5	الأنشطة التسويقية والفعاليات	4	3.68	0.775	عالي
3	الالتزام والتحكم والرقابة	5	3.56	0.804	عالي
	المستوى الكلي لتطبيق معايير الحوكمة بالأندية		3.72	0.716	عالي

الإدارة والتشغيل، فالأنشطة التسويقية والفعاليات، وأخيراً معيار الإلتزام والتحكم والرقابة.

وقد يرجع المستوى العالي لتطبيق معايير الحوكمة لمجموعة من الأسباب، يأتي في مقدمتها الدعم المالي الكبير والجهود المبذولة من قبل وزارة الرياضة لتحفيز الأندية الرياضية على مستوى تطبيق معايير الحوكمة، وتوفير معايير للأندية ومتابعة تطبيقها من قبل الوزارة بصورة مستمرة، وهو ما أنتج وعياً متزايداً بين الأندية بأهمية الحوكمة وفوائدها في

يتبين من الجدول (٦) أن الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة، إذ تراوحت معاملات الثبات لأبعاد مستوى تطبيق معايير الحوكمة بين (٠.٨٦٦-٠.٩٧٤)، وتراوحت معاملات الثبات الكلي بالطرق الثلاثة بين (٠.٩١٠-٠.٩٨٧)، وتعد هذه المعاملات مرتفعة، وتعطي مؤشراً قوياً على ثبات درجات الاستبانة عند إعادة تطبيقها على مجتمع البحث المستهدف.

التطبيق على العينة النهائية:

بعد التأكد من تمتع الاستبانة بمعاملات صدق وثبات مناسبة، وصلاحياتها للتطبيق، تم تحويلها إلى نسخة إلكترونية عبر نماذج جوجل Google، وتم الحصول على الخطابات الرسمية الموجهة لإدارات أندية دوري المحترفين وأندية الدرجة الأولى لتسهيل

يتبين من الجدول (٧) أن الأندية الرياضية السعودية تطبق معايير الحوكمة بمستوى عالٍ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمستوى تطبيق معايير الحوكمة (٣.٧٢) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠.٧١٦). وقد ظهرت جميع الأبعاد الخمسة بمستوى تطبيق عالٍ وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٥٦-٣.٨٨)، حيث جاء تطبيق معيار الإدارة المالية في الترتيب الأول، يليه معيار الاستراتيجية والقيادة، ثم

منخفضاً، وقد يرجع سبب اختلاف النتائج لعدد من الأسباب، منها اختلاف معايير الحوكمة المستخدمة في القياس أو اختلاف المؤشرات المتضمنة فيها، إضافة إلى أن معظم الدراسات استخدمت المعايير الرئيسية للحوكمة وأسقطتها على المؤسسات الرياضية، بينما تستخدم البحث الحالية معايير ومؤشرات صادرة ومعتمدة من أعلى سلطة رياضية في المملكة وتستخدم فعلياً في تقييم مستوى تطبيق الأندية للحوكمة، كما قد يرجع السبب لاختلاف العينة، واختلاف المؤسسات التي تم تطبيق الحوكمة فيها، واختلاف توقيت تطبيق البحث وما حدث من تغيرات وتطورات إضافة للمحفزات التي أثرت على استجابة الأندية لتطبيق الحوكمة.

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

للإجابة على التساؤل الثاني الذي نص على: هل توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تعزى لاختلاف: درجة النادي، وجنس المستجيب، ونوع الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟ تم استخدام اختبارات: t-test، ومان وتني Mann Whitney، وتحليل التباين الأحادي ANOVA، وكروسكال واليس Kruskal-Wallis، وفيما يلي توضيح النتائج:

أولاً: الفروق تبعاً لاختلاف درجة النادي:

تحقيق أهدافها وضمان نجاحها، يضاف لذلك التطورات الكبيرة في منظومة الرياضة السعودية، والتي أدت لمشاركة مجتمعية واسعة، وزادت من وعي الجماهير الرياضية، مما يمثل ضغطاً على إدارات الأندية للالتزام بمبادئ الحوكمة، ويسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج تقييم وزارة الرياضة للموسم الرياضي (٢٠٢٢-٢٠٢٣) حيث حققت معظم الأندية متطلبات الحوكمة، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراستي (خطيب، ٢٠٢١؛ Velnampy، ٢٠١٤) التي أظهرت أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية كان كبيراً؛ بينما تختلف مع نتائج دراستي (آل عمر، ٢٠٢١؛ الزهراني، ٢٠٢٢) اللتين أظهرتا أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية كان بدرجة متوسطة، ودراسة الزبيدي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الاتحاد الرياضي للجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، ودراستي (حسن، ٢٠١٥؛ عبد الفتاح، ٢٠١٧) اللتين أشارت نتائجهما إلى أن تطبيق مؤشرات الحوكمة في الاتحادات والمؤسسات الرياضية كان بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة الخطيب ومظهر (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق مؤشرات الحوكمة في المؤسسات الرياضية كان

جدول (٨)

نتائج اختبار t-test للكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعاً لاختلاف درجة النادي

المعيار	درجة النادي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مستوى تطبيق معايير الحوكمة	الاستراتيجية والقيادة	171	3.94	0.727	0.238	3.283	0.001 دالة*
	الادارة والتشغيل	179	3.70	0.620			
الالتزام والتحكم والرقابة	محترفين	171	3.82	0.741	0.272	3.461	0.001 دالة*
	أولى	179	3.55	0.729			
مستوى تطبيق معايير الحوكمة	محترفين	171	3.67	0.868	0.210	2.447	0.015 دالة*
	أولى	179	3.46	0.726			

المحور	درجة النادي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإدارة المالية	محترفين	171	4.01	0.736	0.263	3.243	0.001 دالة*
	أولى	179	3.75	0.779			
الأنشطة التسويقية	محترفين	171	3.81	.768	0.245	2.982	0.003 دالة*
	أولى	179	3.56	0.765			
الدرجة الكلية	محترفين	171	3.85	0.736	0.245	3.249	0.001 دالة*
	أولى	179	3.60	0.677			

* دالة عند مستوى (٠.٠٥)

أندية دوري المحترفين، وسعيها للمحافظة على تصنيفها ووجودها ضمن الدوري، وهو ما يجعلها أكثر تنظيماً والتزاماً بمستوى تطبيق معايير الحكمة، كما قد يرجع السبب لإمكاناتها البشرية والمادية التي تمكنها من استقطاب إداريين متخصصين ذوي كفاءة ومهارة وخبرة، ويمكن أن يكون لحجم النادي وجماهيرته والاهتمام الإعلامي به تأثير في هذا الجانب، نظراً لما يتطلبه ذلك من احترافية إدارية وشفافية تنعكس على الاهتمام بتطبيق الحكمة، هذا مع أن الدعم متساوي بين جميع الأندية بمختلف الدرجات وذلك حسب فئة التصنيف الإداري للنادي في لائحة الحكمة.

ثانياً: الفروق تبعاً لاختلاف الجنس:

تشير نتائج الجدول (٨) إلى ما يلي:

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات على المحور وأبعاده الخمسة تعزى لاختلاف درجة النادي، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (t) أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يعني أن الفروق دالة إحصائياً، وبمراجعة قيم المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق لصالح أندية دوري المحترفين، بمعنى أنها الأعلى في مستوى تطبيق معايير الحكمة.

ويُعزى اتجاه الفروق لصالح أندية دوري المحترفين في مستوى تطبيق معايير الحكمة إلى عدة أسباب، منها ضغط المنافسة والطموحات الكبرى داخل

جدول (٩)

نتائج اختبار (Mann-Whitney) للفروق بين الاستجابات وفقاً لاختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
الاستراتيجية والقيادة	ذكر	322	171.90	55351.5	3548.5	55351.5	1.260	٠.٠٦٤ غير دالة
	أنثى	28	216.91	6073.5				
الإدارة والتشغيل	ذكر	322	174.59	56218.5	4215.5	56218.5	0.571	0.568 غير دالة
	أنثى	28	185.95	5206.5				
الالتزام والتحكم	ذكر	322	173.58	55891.5	3888.5	55891.5	1.208	٠.٢٢٧ غير دالة
	أنثى	28	197.63	5533.5				
الإدارة المالية	ذكر	322	174.74	56266.5	4263.5	56266.5	0.478	٠.٦٣٢ غير دالة
	أنثى	28	184.23	5158.5				
الأنشطة التسويقية	ذكر	322	173.39	55830.0	3827.0	55830.0	1.328	٠.١٨٤ غير دالة
	أنثى	28	199.82	5595.0				
الدرجة الكلية	ذكر	322	173.40	55835.0	3832.0	55835.0	1.316	٠.١٨٨ غير دالة
	أنثى	28	199.64	5590.0				

يتضح من الجدول (٩) ما يلي:

كما أن عدم وجود فروق قد يدل على تطبيق مبادئ المساواة والعدالة بين الجنسين في إطار عملية تقييم تطبيق الحوكمة. إضافة لنقطة مهمة، تتمثل في أن جميع العاملين، على اختلاف جنسهم، يجب أن يشاركوا في مستوى تطبيق معايير الحوكمة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة آل عمر (٢٠٢١) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى لاختلاف الجنس، بينما تختلف مع نتائج دراسة خطيب (٢٠٢١) التي أظهرت وجود فروق في مستوى تطبيق معايير الحوكمة تعزى لاختلاف الجنس لصالح الإناث.

ثالثاً: الفروق تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات على المحور ككل وأبعاده الخمسة تُعزى لاختلاف جنس المستجيب، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (Z) أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً.

وقد يرجع السبب في عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقدير مستوى تطبيق الحوكمة تُعزى لاختلاف الجنس إلى أن جميع العاملين من الجنسين، يعملون في نفس البيئة التنظيمية، ويملكون معلومات متقاربة، ولديهم مستويات متقاربة من الوعي بمتطلبات ومعايير الحوكمة، إضافة إلى أن الأندية تطبق تقريباً معايير وإجراءات الحوكمة ومتطلباتها بشكل موحد ومتسق على جميع العاملين بغض النظر عن جنسهم.

جدول (١٠)

نتائج اختبار ANOVA للكشف عن الفروق بين متوسطات الاستجابات تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط التبرعات	درجة الحرية	مجموع التبرعات	مصدر التباين	
0.993 غير دالة	0.007	0.003	2	0.006	بين المجموعات	الاستراتيجية والقيادة
		0.470	347	163.101	داخل المجموعات	
			349	163.107	الإجمالي	
0.011 دالة*	4.579	2.502	2	5.003	بين المجموعات	الإدارة والتشغيل
		0.546	347	189.574	داخل المجموعات	
			349	194.577	الإجمالي	
0.287 غير دالة	1.254	0.810	2	1.620	بين المجموعات	الالتزام والتحكم
		0.646	347	224.157	داخل المجموعات	
			349	225.777	الإجمالي	
0.166 غير دالة	1.808	1.064	2	2.127	بين المجموعات	الإدارة المالية
		0.588	347	204.174	داخل المجموعات	
			349	206.302	الإجمالي	
0.915 غير دالة	0.089	0.054	2	0.108	بين المجموعات	الأنشطة التسويقية
		0.604	347	209.710	داخل المجموعات	
			349	209.817	الإجمالي	
0.382 غير دالة	0.965	0.495	2	0.989	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.513	347	177.901	داخل المجموعات	
			349	178.890	الإجمالي	

* دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من نتائج الجدول (١٠) ما يلي:

يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً، بينما وجدت فروق دالة في بُعد الإدارة والتشغيل، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠١٠) وهي قيمة أصغر من مستوى (٠.٠٥)، ولمعرفة اتجاهات الفروق في هذا البعد تم استخدام اختبار شفيه Scheffe للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول التالي نتائج الفروق:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات على المحور ككل والأبعاد الأربعة: الاستراتيجية والقيادة، الالتزام والتحكم والرقابة، الإدارة المالية، والأنشطة التسويقية والفعاليات، تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم (ف) أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما

جدول (١١)

نتائج اختبار شفيه Scheffe في بُعد الإدارة والتشغيل من أبعاد تطبيق الحوكمة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة

شقات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
أقل من ٥ سنوات	3.54	-	0.085	0.277*
من ٥ لأقل من ١٠ سنوات	3.62	0.85	-	0.192
١٠ سنوات فأكثر	3.82	0.277*	0.192	-

* دالة عند مستوى (٠.٠٥)

والتأثيرات التي أحدثتها الحوكمة في الجوانب الإدارية والتشغيلية.

وتتفق النتائج الإجمالية مع نتائج دراستي (آل عمر، ٢٠٢١؛ خطيب، ٢٠٢١) اللتين أكدتا على عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

رابعاً: الفروق تبعاً لاختلاف الوظيفة:

يتبين من نتائج الجدول (١١) أن الفروق كانت بين فئتي: أقل من ٥ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر، وبمراجعة المتوسطات الحسابية يتضح أن الفروق لصالح فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، حيث كان متوسطهم الحسابي هو الأعلى، وهي نتيجة تتسق مع تأثير زيادة الخبرة على المعرفة بواقع العمل ومعايير وضوابطه، وبالتالي القدرة على تحديد التغييرات

جدول (١٢)

اختبار Kruskal-Wallis للكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعاً لاختلاف الوظيفة

المعيار	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستوى تطبيق معايير الحوكمة	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	72	192.75	16.991	2	دالة* ٠.٠٠٠
	الرؤساء والمديرين التنفيذيين	39	227.88			
	الإداريين	239	161.76			
الإدارة والتشغيل	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	72	180.97	12.742	2	دالة* ٠.٠٠٢
	الرؤساء والمديرين التنفيذيين	39	227.03			
	الإداريين	239	165.45			
الالتزام والتحكم	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	72	189.73	13.128	2	دالة* ٠.٠٠١
	الرؤساء والمديرين التنفيذيين	39	222.31			
	الإداريين	239	163.58			
الإدارة المالية	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	72	182.13	11.973	2	دالة* ٠.٠٠٣
	الرؤساء والمديرين التنفيذيين	39	224.67			

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاي تربيع	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	المحور
			165.48	239	الإداريين	
٠.٠٠٣ دالة*	2	11.855	198.27	72	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	الأنشطة التسويقية
			210.00	39	الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
			163.01	239	الإداريين	
٠.٠٠٠ دالة*	2	15.478	188.06	72	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	الدرجة الكلية
			228.62	39	الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
			163.05	239	الإداريين	

* دالة عند مستوى (٠.٠٥)

الدلالة (٠.٠٥)، مما يعني أن الفروق دالة إحصائياً. ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار Dunn للمقارنات الثنائية Pairwise Comparisons بين الفئات الوظيفية، ويوضح الجدول التالي نتائج الفروق:

يتضح من نتائج الجدول (١٢) ما يلي:

توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات على المحور ككل وأبعاده الخمسة، تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي للمستجيبين، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم كاي تربيع أصغر من مستوى

جدول (١٣)

اختبار Dunn للمقارنات الثنائية Pairwise Comparisons بين الفئات الوظيفية

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الوظيفة	المحور/ البعد
0.068	13.589	30.995	الإداريين-رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	الاستراتيجية والقيادة
0.000*	17.456	66.129	الإداريين-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
0.241	20.097	-35.135	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
0.758	13.571	15.520	الإداريين-رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	الإدارة والتشغيل
0.001*	17.434	61.580	الإداريين-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
0.065	20.071	-46.060	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	الالتزام والتحكم
0.162	13.582	26.154	الإداريين-رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	
0.002*	17.448	58.732	الإداريين-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
0.315	20.088	-32.579	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	الإدارة المالية
0.658	13.539	16.653	الإداريين-رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	
0.002*	17.393	59.188	الإداريين-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	الأنشطة التسويقية
0.101	20.024	-42.535	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
0.058	13.584	35.260	الإداريين-رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	
0.021*	17.450	46.990	الإداريين-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	الدرجة الكلية
1.000	20.089	-11.729	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
0.198	13.601	25.005	الإداريين-رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة	
0.001*	17.472	65.565	الإداريين-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	
0.131	20.115	-40.560	رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارة-الرؤساء والمديرين التنفيذيين	

الشفافية والمساءلة في النادي، والتأكد من امتثال النادي للأنظمة واللوائح المرتبطة بها.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة آل عمر (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق في مستوى تطبيق الحوكمة تُعزى لاختلاف المسمى الوظيفي.

خامساً: الفروق تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي:

* دالة عند مستوى (٠.٠٥)

يتضح من نتائج المقارنات الثنائية أن الفروق كانت بين فئة الإداريين من جهة والرؤساء والمديرين التنفيذيين من جهة أخرى، وبمقارنة متوسطات رتب الفئتين الموضحة بالجدول (١٣) يتبين أن الفروق لصالح الرؤساء والمديرين التنفيذيين، وقد يرجع سبب ذلك إلى المسؤولية المباشرة لرؤساء الأندية ومديريها التنفيذيين عن وضع سياسات وآليات الحوكمة التي تكفل

جدول (١٤)

اختبار Kruskal-Wallis للكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كاي تربيع	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	المحور	مستوى تطبيق معايير الحوكمة
٠.٥٤٧ غير دالة	2	1.565	168.98	43	ثانوي فأقل	الاستراتيجية والقيادة	
			179.45	255	جامعي		
			161.51	52	دراسات عليا		
٠.٦٤٥ غير دالة	2	0.876	186.60	43	ثانوي فأقل	الإدارة والتشغيل	
			175.33	255	جامعي		
			167.15	52	دراسات عليا		
٠.٦٢٦ غير دالة	2	0.938	180.41	43	ثانوي فأقل	الالتزام والتحكم	
			177.17	255	جامعي		
			163.23	52	دراسات عليا		
٠.٤٣٢ غير دالة	2	1.678	175.65	43	ثانوي فأقل	الإدارة المالية	
			178.84	255	جامعي		
			158.99	52	دراسات عليا		
٠.٥٧٨ غير دالة	2	1.095	160.44	43	ثانوي فأقل	الأنشطة التسويقية	
			177.82	255	جامعي		
			176.60	52	دراسات عليا		
٠.٨٣٦ غير دالة	2	0.359	173.19	43	ثانوي فأقل	الدرجة الكلية	
			177.33	255	جامعي		
			168.44	52	دراسات عليا		

* دالة عند مستوى (٠.٠٥)

الدلالة (٠.٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى عدة أسباب منها أن ملاحظة الواقع وتقدير مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية لا يتطلب مؤهلات علمية مرتفعة، لذا قد لا تؤثر المؤهلات كثيراً على تقدير

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات على المحور ككل وأبعاده الخمسة تُعزى لاختلاف المؤهل العلمي للمستجيبين، حيث كانت مستويات الدلالة لقيم كاي تربيع أكبر من مستوى

أهم التوصيات:

يمكن تقديم بعض التوصيات ذات الصلة بنتائج البحث، وأهمها:

١. علاج أوجه القصور التي ظهرت في نتائج مستوى تطبيق معايير الحوكمة، مع التركيز على الجوانب التالية:

- التحليل المستمر لوضع النادي التنافسي، بالاستفادة من تحليل SWOT الرباعي الاستراتيجي، بحيث يتم تحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات، وذلك من قِبَل خبراء متخصصين يطبقون الأسلوب العلمي في إجراء التحليل وإعداد تقاريره، وتقديم التوصيات المتعلقة بالنتائج للمسؤولين عن مستوى تطبيق معايير الحوكمة وتطوير وتحقيق متطلباتها، ومتابعة تطبيق التوصيات، وتحديث التحليل بصورة سنوية لمواكبة التغيرات المتوقعة.

- وضع خطة مالية استراتيجية مستقبلية لكل نادٍ، ويتطلب ذلك تحديد الأهداف والإستراتيجيات المالية طويلة الأمد، وتحليل الوضع المالي للنادي، البيئة المالية المحيطة به وعوامل التأثير، ووضع سيناريوهات مالية متوقعة لعدة سنوات، على أن تشمل تقديرات للإيرادات والمصروفات والتدفقات المالية، مع التخطيط لإحتياجات رأس المال وتحديد مصادر التمويل المحتملة، ومؤشرات الأداء المالي، ومراجعة الخطة من قبل الخبراء الماليين، وتقييم أدائها سنوياً، وتعديل الخطة في ضوء نتائج التقييم.

٢. تعزيز المستوى المرتفع لتطبيق الحوكمة من خلال المكافآت والتحفيز المستمر وتنمية وتطوير العاملين والقيادات، وتحسين اتجاهاتهم نحو العمل ومستوى تطبيق معايير الحوكمة.

المستجيبين لمستوى تطبيق معايير الحوكمة، كما أن آليات وأنظمة ومعايير الحوكمة محددة وموحدة على جميع الأندية ويتم تدريب العاملين على تطبيقها والتعامل معها وتحقيق مؤشراتها بغض النظر عن مؤهلاتهم.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة خطيب (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها وجود فروق في مستوى تطبيق الحوكمة تعزى لاختلاف المؤهل لصالح دبلوم فأقل والبيكالوريوس، كما تختلف مع نتائج دراسة خضير (٢٠١٥) التي أظهرت وجود فروق تعزى لاختلاف المؤهل لصالح الحاصلين على الماجستير.

أهم الاستنتاجات:

توصل البحث الحالي للنتائج التالية:

١. تطبق الأندية الرياضية السعودية معايير الحوكمة بمستوى عالٍ، وذلك في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية الخمسة التي ظهرت بالترتيب التالي: معيار الإدارة المالية، معيار الاستراتيجية والقيادة، الإدارة والتشغيل، الأنشطة التسويقية والفعاليات، وأخيراً معيار الالتزام والتحكم والرقابة.

٢. توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابات في مستوى تطبيق معايير الحوكمة تعزى لاختلاف درجة النادي، لصالح أندية دوري المحترفين. كذلك وجدت فروق تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي لصالح الرؤساء والمديرين التنفيذيين، كما وجدت فروق في بُعد الإدارة والتشغيل تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر. بينما لم توجد فروق تعزى لاختلاف الجنس أو المؤهل العلمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

خطيب، هناء عمران. (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.

راجعي، عبد الرشيد، وبن أم هاني، عبد الرزاق.

(٢٠٢١). مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز الرقابة الادارية بالمؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمدرية الشباب والرياضة بالمسيلة | رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الزبيدي، علي أحمد. (٢٠١٦). معايير الحوكمة بالاتحاد الرياضي للجامعات بالمملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

الزهراني، عبدالله أحمد. (٢٠٢٢). مدى تطبيق الحوكمة في أندية دوري المحترفين السعودي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

سليمان، سهام قديس. (٢٠١٥). فاعلية الحوكمة كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات الرياضية | أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حلوان.

الشافعي، حسن أحمد. (٢٠٠٩). الحوكمة في التربية البدنية والرياضة. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الشافعي، حسن، والحكيم، كريم (٢٠١٨). نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 8

(82)، 1-16.

آل عمر، خالد عبدالرحمن. (٢٠٢١). واقع ومعوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية وكيفية التغلب عليها. مجلة القراءة والمعرفة، ٢١(241)، 185-221.

حسن، سعودي محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لمشاركة الشباب في صنع القرارات التخطيطية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية-جامعة حلوان، ٨(38)، 1601-1659.

حمزة، ريهام أمين. (٢٠١٥، نوفمبر ٦-٨). متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية | عرض ورقة]. المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر - الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوطن العربي، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، حلوان، مصر.

خضير، منتصر محمد. (٢٠١٥). العلاقة بين مستوى الأداء الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية في الضفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

الخطيب، مازن، ومظهر، عهود (٢٠١٩). واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني. *Route Education and Social Science Journal*، 39(2)، 379-406.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Hiteva, R & Watson, J. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Environmental Innovation and Societal Transitions Journal*, 30 (2), 140-152.
- Kiouis, I (2017). *Professional Sports Governance: An empirical study of CEO structure and board composition in UK football* [Unpublished master thesis]. University of Erasmus.
- Velnampy, R. (2013). Corporate Governance and Firm Performance: A Study of Sri Lankan Manufacturing Companies, *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4 (3) 228-236.

صلاح الدين، سردوك. (٢٠٢٠). دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشاوي أم البواقي" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم البواقي.

عباس، محمد خليل؛ نوفل، محمد بكر؛ العبسي، محمد مصطفى؛ وأبو عواد، فريال محمد. (٢٠٢٠). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، سيد، مقتين، عبد الحق، ومعاش، حسن. (٢٠١٧). الحوكمة كآلية لترشيد النفقات ومحاربة الفساد في الأندية الرياضية الهاوية. مجلة التميز لعلوم الرياضة، (3) 11، 120-130.

عبد الفتاح، أحمد سيد. (٢٠١٧). الحوكمة كأسلوب لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة حلوان.

المرادني، احمد رمضان. (٢٠١٩). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (87) ، 1-41.

ABSTRACT

Applying Governance Standards in Saudi Sports Clubs in Light of Some Variables

The study aimed to determine the level of applying governance standards in Saudi sports clubs in light of some variables. The study followed a descriptive correlational approach, and data were collected using a questionnaire to measure the level of applying governance standards, consisting of (58) items distributed across five dimensions: strategy and leadership, management and operation, commitment and control, financial management, and marketing activities. The questionnaire was administered to a simple random sample of (350) individuals, including club presidents, board members, presidents, executive directors, and administrators.

The study yielded several results. It found that the level of applying governance standards was high. Statistically significant differences were found between response averages in the level of applying governance standards attributed to the difference in the club's division, in favor of the professional league clubs. Differences were also found in the dimension of management and operation attributed to the difference in years of experience, in favor of those with 10 years of experience or more. However, no differences were found attributed to gender or educational qualification.

The study recommended enhancing the high level of governance to ensure its sustainability through rewards, incentives, professional development, and the adoption of some measures that contribute to continuous improvement and development and support the application of governance standards.

Keywords: Governance, Sports Clubs, Professional League, First Division Clubs.