IJSSP

المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الرابع والعشرون – العدد الثالث – البحث الثالث (ص: 31 - 52)
15 – آذار – 2025م

www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

[دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز الأداء المالي والاستثمار في الأندية الرياضية: دراسة تطبيقية على أندية منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية]

إعداد الباحثان:

[أ. عبدالله غادف حمد اليوبي - كلية الأعمال برابغ - جامعة الملك عبد العزيز]

[د. عبدالرزاق مازن عبدالرزاق بليلة - كلية الأعمال برابغ - جامعة الملك عبد العزيز]

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على الأداء المالي والاستثمارات والتمويل والكفاءة التشغيلية. تزداد أهمية الحوكمة في القطاع الرياضي مع تصاعد الحاجة إلى تعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة المالية، مما يساهم في استدامة الأندية الرياضية وزيادة قدرتها على جذب الاستثمارات وتعزيز تنافسيتها على المستويين المحلي والدولي.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، حيث تم اختيار عينة مكونة من 285 فردًا من ثلاث فئات رئيسية داخل الأندية الرياضية، وهم: الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، والمستفيدون. شملت الدراسة أندية الوحدة، حراء، الأهلي، الاتحاد، جدة، وعكاظ، وذلك لضمان تمثيل شامل للفئات المؤثرة والمتأثرة بتطبيق مبادئ الحوكمة في منطقة مكة المكرمة.

لجمع البيانات، استخدمت الدراسة مقياس الحوكمة في الأندية الرياضية، والذي يتضمن محاور رئيسية مثل: المساءلة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، الاستقلالية، الانضباط، الفاعلية، الكفاءة، سيادة القانون، المشاركة، الرؤية الاستراتيجية، والاستجابة. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار سبيرمان، ومعامل ألفا كرونباخ لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية بمنطقة مكة المكرمة يعزز الأداء المالي والاستثماري، حيث أظهرت النتائج أن تحسين أنظمة الرقابة المالية وتعزيز المساءلة يسهمان في استدامة الأندية وقدرتها على جذب الاستثمارات. كما أوصت الدراسة بضرورة استحداث إدارات متخصصة في الحوكمة الرياضية لضمان تطبيق المعايير بفاعلية وتعزيز استدامة الموارد المالية. وأكدت الدراسة على أهمية إنشاء شبكة تواصل داخلية تربط الإدارات المختلفة داخل الأندية، مما يسهم في تحقيق التكامل التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للأندية الرياضية في منطقة مكة المكرمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الأندية الرياضية، الأداء المالي، الإستثمار و التمويل الرياضي، الكفاءة التشغيلية، الحوكمة الرشيدة في الرياضة، الاستدامة المالية للأندية الرياضية.

https://doi.org/10.62690/ijssp2433

IJSSP

المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الرابع والعشرون – العدد الثالث – البحث الثالث (ص: 31 - 52)
15 – آذار – 2025م

www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

[The Role of Good Governance in Enhancing Financial Performance and Investment in Sports Clubs: An Applied Study on Sports Clubs in the Makkah Region, Saudi Arabia]

Researchers:

[Abdullah Ghadif Hamad Al-Youbi]

[Abdulrazzaq Mazen Abdulrazzaq Belaila]

Abstract:

This study aims to analyze the implementation of good governance principles in sports clubs in the Makkah region of Saudi Arabia and their impact on financial performance, investments, funding, and operational efficiency. Governance in the sports sector has gained increasing importance as it plays a crucial role in enhancing transparency, accountability, and financial efficiency, contributing to the sustainability of sports clubs, and improving their ability to attract investments and strengthen their competitiveness at both local and international levels.

The study adopts a descriptive-analytical methodology, selecting a sample of 285 individuals from three key stakeholder groups within sports clubs: top management, executive management, and beneficiaries. The sample includes clubs such as Al-Wehda, Hira, Al-Ahli, Al-Ittihad, Jeddah, and Okaz, ensuring a comprehensive representation of those influencing and affected by governance practices in the Makkah region.

To collect data, the study utilizes the Sports Clubs Governance Measurement Tool, covering key governance aspects such as accountability, transparency, social responsibility, independence, discipline, effectiveness, efficiency, rule of law, participation, strategic vision, and responsiveness. The data is analyzed using mean values, standard deviation, Spearman's test, and Cronbach's alpha coefficient, ensuring the reliability and accuracy of the results.

The findings indicate that applying governance principles in sports clubs in the Makkah region significantly enhances financial and investment performance. The results show that improving financial oversight systems and strengthening accountability contribute to the sustainability of sports clubs and their ability to attract investments. The study recommends establishing specialized governance departments within sports clubs to ensure the effective implementation of governance standards and enhance financial sustainability. Additionally, it highlights the importance of developing an internal communication network linking various administrative departments, facilitating organizational integration, and strengthening the competitive capabilities of sports clubs in the Makkah region.

Keywords: Sports clubs governance, financial performance, Sports investment and funding, Operational efficiency, good governance in sports, financial sustainability of sports clubs.

المقدمة:

تواجه المؤسسات الرياضية تحديات كبيرة في بيئة محلية ودولية تتسم بالتغير السريع، حيث لم تعد المنافسة تقتصر على الجوانب السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، بل تمتد إلى المجالات الرياضية والإدارية أيضًا (Hoye et al., 2022). ويعد مفهوم الحوكمة الرياضية من المفاهيم الحديثة التي تلعب دورًا محوريًا في تطوير الأداء المؤسسي، إذ يشمل مجموعة من الإجراءات التي تضمن الشفافية، العدالة، والمساءلة داخل الأندية الرياضية (Henry & Lee, 2004). ويساهم تطبيق الحوكمة في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية، مثل مجالس الإدارة، المديرين التنفيذيين، والجهات التنظيمية، مما يعزز من فاعلية اتخاذ القرار ويحد من تضارب المصالح (Ferkins & Shilbury, 2015) .

ويعتمد نجاح الحوكمة على وجود التزام قوي بمبادئها الأساسية، إلى جانب وضع آليات واضحة للرقابة وتصحيح الأخطاء، بما يتماشى مع المعايير الدولية المتعلقة بالإدارة الرشيدة والنزاهة المالية ومكافحة الفساد (Deloitte, 2021). ومن خلال تحسين نظم الرقابة الداخلية وتفعيل خطوط تواصل فعالة بين الإدارات المختلفة، تسهم الحوكمة في تعزيز استدامة المؤسسات الرياضية وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Hums & MacLean, 2017).

وفي ظل التحولات الاقتصادية الحديثة، اتجهت الدول إلى تقليل الاعتماد على التمويل الحكومي للأندية الرياضية، مما دفع الأندية إلى البحث عن مصادر تمويل ذاتي واستثمارات جديدة لضمان استدامتها المالية (Andreff, 2019). وقد أظهرت الدراسات أن الحوكمة الجيدة تزيد من جاذبية الأندية الرياضية للمستثمرين، حيث تعزز من مصداقيتها وتضمن مستوى عالٍ من الإفصاح المالي، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والاستفادة المثلى من الموارد المالية المتاحة(Hoye et al., 2022) .

وتؤدي الحوكمة دورًا رئيسيًا في تحسين الاقتصاد الرياضي، إذ تساعد الأندية على تطوير استراتيجيات مالية أكثر استدامة، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزز من فرص حصولها على التمويل من مصادر مختلفة، بما في ذلك الرعايات والشراكات الاستثمارية(Henry & Lee, 2004). ومن خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة، يمكن للأندية الرياضية في المنطقة العربية تعزيز قدرتها التنافسية، ودعم نمو القطاع الرياضي، وزيادة إسهامه في التنمية الاقتصادية على المدى الطويل(Deloitte, 2021) .

مشكلة البحث واسئلتها وفرضياتها

مشكلة البحث

تعد حوكمة الأندية الرياضية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء المالي والإداري لهذه المؤسسات، حيث تضمن تحقيق الشفافية، المساءلة، والاستدامة المالية. ومع ذلك، تواجه الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية تحديات جوهرية في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مما قد يؤثر على كفاءتها التشغيلية وقدرتها على جذب الاستثمارات وتحقيق الاستدامة المالية.

يشير البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة إلى أن الحوكمة الفعالة تستند إلى ثلاثة أبعاد رئيسية :البعد الاقتصادي، البعد السياسي، والبعد الإداري، حيث تشمل عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية للدولة، وتحديد آليات تنفيذ السياسات، وإدارة الموارد بكفاءة .(UNDP, 2019) وفي سياق الأندية الرياضية، تلعب هذه الأبعاد

دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء المالي والإداري، إلا أن غياب نظام حوكمة فعال قد يؤدي إلى عدم وضوح المسؤوليات، وضعف آليات الرقابة، وتضارب المصالح، مما يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الأندية.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تستهدف أندية منطقة مكة المكرمة، بهدف استكشاف تأثير الحوكمة على الفاعلية المالية، وترشيد الإنفاق، وتعزيز الاستثمار الرياضي .كما تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرياضية، واقتراح استراتيجيات لتعزيز ممارسات الحوكمة بما يتماشى مع المعايير الدولية وأفضل الممارسات العالمية في هذا المجال.

الاسئلة البحثية:

يسعى هذا البحث إلى استكشاف دور الحوكمة الرشيدة في تحسين الأداء المالي والإداري للأندية الرياضية، مع التركيز على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في السياق العربي. وانطلاقًا من ذلك، تتمحور الأسئلة البحثية حول الجوانب التالية:

السؤال الرئيسي: ما هي مبادئ الحوكمة الرشيدة التي يمكن تطبيقها في الأندية الرياضية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1) ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية السعودية وبين جذب الاستثمارات؟
2) كيف يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على كفاءة الأندية الرياضية السعودية في إدارة مواردها المالية؟
3) ما هي التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية السعودية؟
4) ما هي أفضل الممارسات العالمية في مجال حوكمة الأندية الرياضية، وكيف يمكن تطبيقها لتعزيز حوكمة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة

استنادًا إلى أهداف البحث وتساؤلاته، تم وضع الفرضيات التالية لاختبار مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الفاعلية المالية والإدارية للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وزيادة الفاعلية المالية في الأندية الرياضية.
2. يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري داخل الأندية الرياضية .
3. تؤدي الشفافية والمساءلة إلى تعزيز ثقة المستثمرين وزيادة فرص الاستثمار في الأندية الرياضية.
4. تؤثر جودة الحوكمة على قدرة الأندية الرياضية في تحقيق الاستدامة المالية وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي.

5. تساهم الحوكمة الرشيدة في تحسين إدارة الموارد المالية داخل الأندية الرياضية، مما يؤدي إلى رفع كفاءتها التشغيلية.
6. تواجه الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية تحديات في تطبيق معايير الحوكمة العالمية بسبب نقص التشريعات والوعي المؤسسي.
7. يمكن تعزيز كفاءة الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية، مثل تطوير الكوادر الإدارية وإنشاء نظم رقابة مالية فعالة.

تساعد هذه الفرضيات في تحليل العلاقة بين الحوكمة والاستدامة المالية، واستكشاف التحديات والفرص المتاحة أمام الأندية الرياضية السعودية، مما يسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المالي والإداري وفقًا لأفضل المعايير الدولية.

اهمية الدراسة واهدافها

اهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من الدور المتزايد الذي تلعبه الحوكمة الرشيدة في تحسين الإدارة المالية والاستدامة الاقتصادية للأندية الرياضية، لا سيما في ظل التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات في تأمين مصادر تمويل مستدامة وتحقيق الشفافية المالية. وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

1. **أهمية نظرية (أكاديمية)**
   - يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول حوكمة الأندية الرياضية، من خلال تحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي والإداري.
   - يضيف البحث إطارًا تحليليًا لفهم آليات الحوكمة المالية والإدارية في القطاع الرياضي، مما يفيد الباحثين والمختصين في الإدارة الرياضية والاقتصاد الرياضي.
2. **أهمية تطبيقية (عملية)**
   - يساعد البحث الإدارات الرياضية وصناع القرار في الأندية على تبني استراتيجيات حوكمة فعالة، مما يعزز الشفافية والمساءلة والاستدامة المالية.
   - يوفر البحث رؤية واضحة حول التحديات التي تواجه الأندية الرياضية في تطبيق الحوكمة، مما يساعد في وضع توصيات عملية لتحسين الإدارة المالية والاستثمار الرياضي.
   - يدعم البحث جهود الجهات التنظيمية والرقابية، مثل وزارات وهيئات الرياضة، في وضع سياسات أكثر كفاءة لتعزيز الحوكمة الرياضية في المملكة العربية السعودية.
3. **أهمية اقتصادية واستثمارية**
   - يبرز البحث العلاقة بين الحوكمة الفعالة وجذب الاستثمارات الرياضية، مما يسهم في تعزيز دور القطاع الخاص في دعم وتمويل الأندية.

- يساعد البحث في توجيه الأندية نحو استراتيجيات تمويل أكثر تنوعًا، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، مما يضمن استدامة الموارد المالية.

اهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على أندية منطقة مكة المكرمة، وذلك باعتبار الحوكمة أداة استراتيجية لتعزيز الفاعلية المالية لهذه الأندية. كما يسعى البحث إلى تقييم تأثير تطبيق مؤشرات الحوكمة على الأداء المالي والإداري، واستكشاف مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة المالية، ترشيد الإنفاق، وتعزيز كفاءة إدارة الموارد داخل الأندية الرياضية.

محددات الدراسة

- المحددات الموضوعية :تركز الدراسة على تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية وتأثيرها على الفاعلية المالية، دون التطرق إلى الجوانب القانونية أو الفنية للأندية.
- المحددات الزمنية :أجريت الدراسة خلال فترة محددة 7أكتوبر 2024م وحتى 19 أكتوبر 2024م ، مما قد يؤثر على تعميم النتائج إذا طرأت تغييرات مستقبلية في السياسات الرياضية أو المالية.
- المحددات المكانية :اقتصرت الدراسة على أندية منطقة مكة المكرمة، مما قد يجعل النتائج غير قابلة للتعميم على باقي الأندية الرياضية في المملكة أو خارجها.
- المحددات المنهجية :اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات عبر الاستبيانات والمقابلات، مما قد يتأثر بتحيز المستجيبين أو دقة المعلومات المقدمة.
- المحددات البشرية :اقتصرت العينة على الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، والمستفيدين من الأندية، دون إشراك الجماهير أو الجهات المنظمة للرياضة.

مصطلحات البحث وتعريفاتها:

الحوكمة : تعرف الحوكمة بأنها "مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى ضبط وإدارة المؤسسات بطريقة شفافة ومسؤولة، من خلال تحديد العلاقات بين الأطراف المعنية مثل مجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة، وذلك لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي "(المنظمة العربية لمكافحة الفساد، 2007). وتساهم الحوكمة في تعزيز المساءلة، الشفافية، النزاهة، وسيادة القانون داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي والمالي (أبو قاعود، 2011).

الفاعلية المالية: تشير الفاعلية المالية إلى "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها المالية من خلال تحسين إدارة الأنشطة المختلفة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية، وتعظيم الفائدة للمستفيدين "(المطوع، 2015). وتعتبر الفاعلية المالية مؤشرًا رئيسيًا لنجاح المؤسسات الرياضية في تخطيط وإدارة الميزانيات، وتعزيز الإيرادات، وترشيد النفقات لضمان استدامة الموارد المالية على المدى الطويل.

التمويل: يعرف التمويل بأنه "مجموعة الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسات الرياضية لدعم أنشطتها التشغيلية والاستثمارية، سواء كانت هذه الموارد ذاتية من خلال الإيرادات المباشرة، أو خارجية عبر التبرعات والإعانات الحكومية والتمويل الخاص "(عبد الرحيم، 1996). وينقسم التمويل إلى نوعين رئيسيين:

1) التمويل الداخلي :يشير إلى "الموارد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها من داخلها، دون الحاجة إلى مصادر خارجية، مثل الإيرادات الناتجة عن الاشتراكات، وعوائد التذاكر، والإعلانات، والرعاية التجارية " (قلش، 2007).
2) التمويل الخارجي :يتمثل في "التمويل الذي تحصل عليه المؤسسة من مصادر خارجية مثل القروض، والاستثمارات، والإعانات الحكومية، والشراكات مع القطاع الخاص "(بو عظم وزايدي، 2009). ويعتمد نجاح المؤسسات في استخدام التمويل الخارجي على مدى قدرتها على إدارة المخاطر المالية، وضمان العوائد المستدامة، وتطبيق مبادئ الحوكمة المالية الرشيدة.

الاستدامة المالية : تشير الاستدامة المالية إلى "قدرة المؤسسة على تأمين مصادر تمويل مستدامة ومتجددة، تضمن لها الاستمرار في أداء أنشطتها وتحقيق أهدافها دون الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي أو الطارئ " (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010). وتُعد الأندية الرياضية التي تتبع استراتيجيات تنويع مصادر الدخل أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المالية والاستقلالية التشغيلية.

الشفافية : تعرف الشفافية بأنها "إتاحة المعلومات المالية والإدارية لجميع الأطراف المعنية بطريقة واضحة ومنتظمة، بما يضمن المساءلة ويقلل من احتمالية الفساد الإداري والمالي "(صندوق النقد العربي، 2015). وتمثل الشفافية أحد المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات الرياضية، حيث تساهم في تعزيز ثقة المستثمرين والجمهور.

المساءلة : تعرف المساءلة بأنها "تحمل الأفراد والمؤسسات المسؤولية عن قراراتهم وأدائهم أمام الجهات الرقابية والجمهور، وفق معايير قانونية وإدارية واضحة "(النجار، 2012). في الأندية الرياضية، تعزز المساءلة من كفاءة الإدارة وتحد من تضارب المصالح وسوء استخدام الموارد.

الاستثمار الرياضي : يشير الاستثمار الرياضي إلى "توظيف الموارد المالية في مشاريع وأنشطة رياضية تهدف إلى تحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية، سواء من خلال تطوير البنية التحتية الرياضية، أو تسويق العلامات التجارية، أو جذب الرعاة والمستثمرين "(عبد الرحمن، 2018). ويعد الاستثمار الرياضي من العوامل الحاسمة في تحقيق النمو والاستدامة المالية للأندية الرياضية.

سيادة القانون : تعرف سيادة القانون في الحوكمة الرياضية بأنها "التزام المؤسسات الرياضية بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية التي تنظم عملها، بما يضمن تطبيق القواعد واللوائح بشكل عادل وشفاف "(الاتحاد الدولي لكرة القدم"FIFA" ، 2020) .ويعد هذا المبدأ أساسياً في منع التدخلات غير القانونية وضمان استقلالية القرارات الإدارية والمالية.

الاطار النظرى والدراسات السابقة:

اولا. الاطار النظرى

1-مقدمة حول الحوكمة في الأندية الرياضية

تُعد الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء المالي والإداري، حيث تساعد على تحقيق الشفافية، المساءلة، وتعزيز الاستدامة المالية .وفقًا لـ Henry & Lee (2004) ، فإن الحوكمة الرياضية تتعلق بوضع الأطر التنظيمية والقانونية التي تنظم عمل الأندية، بما يضمن اتخاذ قرارات عادلة ومستدامة. وتشير Hoye et al. (2015) إلى أن الحوكمة الفعالة تعتمد على وجود هيكل إداري واضح، نظم رقابة مالية، واستراتيجيات استثمارية مستدامة.

2- أهمية الحوكمة في الأندية الرياضية

تساعد الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية والإدارية للأندية الرياضية من خلال وضع آليات رقابة صارمة وتحقيق الشفافية المالية (Hums & MacLean, 2017) .كما أنها تعزز من ثقة المستثمرين، مما يجعل الأندية الرياضية أكثر جذبًا للاستثمارات والشراكات التجارية(Ferkins & Shilbury, 2015) .وفي هذا السياق، أشار Andreff (2019) إلى أن الأندية التي تتبنى معايير الحوكمة الرشيدة تحقق نموًا اقتصاديًا مستدامًا، وتتمتع بقدرة تنافسية أعلى مقارنة بالأندية التي تفتقر إلى التنظيم المالي والإداري الجيد.

3- تأثير الحوكمة على الفاعلية المالية للأندية الرياضية

تشير الدراسات إلى أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأندية الرياضية في إدارة مواردها المالية .وفقًا لـ Deloitte (2021)، فإن الأندية التي تعتمد على هيكل إداري قوي، وسياسات مالية واضحة، ونظم رقابة فعالة تحقق إيرادات مالية مستقرة وتنمو بشكل مستدام .كما يؤكد Krakar (2004) أن الاستثمار في الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة النفقات، وزيادة العوائد المالية من مصادر متنوعة مثل حقوق البث والرعاية التجارية.

4- تحديات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية العربية

على الرغم من أهمية الحوكمة، فإن العديد من الأندية الرياضية في الدول العربية تواجه تحديات في تطبيق معايير الحوكمة العالمية .أظهرت دراسة الثبيتي (2020) أن من بين أهم التحديات التي تواجه الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية ما يلي:

- نقص الوعي المؤسسي بأهمية الحوكمة داخل الأندية.
- ضعف التشريعات والقوانين الداعمة لمبادئ الحوكمة في بعض الدول العربية.
- تدخل الجهات الحكومية والسياسية في إدارة الأندية، مما يحد من استقلالية القرارات المالية والإدارية.
- غياب الكفاءات الإدارية المتخصصة في الحوكمة الرياضية، مما يؤدي إلى ضعف في التخطيط المالي والاستراتيجي.

5- أفضل الممارسات العالمية في حوكمة الأندية الرياضية

يمكن للأندية الرياضية العربية الاستفادة من التجارب العالمية في تطبيق الحوكمة من خلال تبني استراتيجيات فعالة تم استخدامها في الدوريات الأوروبية الكبرى .وفقًا لـ FIFA (2020)، فإن الأندية التي تتبنى إدارة مالية شفافة، نظم رقابة قوية، واستراتيجيات استثمار طويلة الأجل تحقق استقرارًا ماليًا ونموًا مستدامًا .كما أشار UEFA (2021) إلى أن الأندية الناجحة تركز على تنويع مصادر الإيرادات، بناء شراكات مع القطاع الخاص، والاستفادة من التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية والمالية.

الاستنتاج

تشير الأدبيات إلى أن الحوكمة الرشيدة تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الكفاءة المالية للأندية الرياضية، إلا أن تحديات مثل غياب التشريعات وضعف الكفاءات الإدارية تحد من فعاليتها في الدول العربية .لذا، فإن تبني الممارسات العالمية الناجحة، مثل تطوير الكوادر الإدارية، وتعزيز الشفافية المالية، واستقطاب الاستثمارات، يمكن أن يساعد الأندية العربية في تحقيق الاستدامة المالية والتنافسية على المستوى الدولي.

ثانيا . الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع حوكمة الأندية الرياضية وتأثيرها على الأداء المالي والإداري، حيث ركزت الأبحاث على تحليل معوقات التسويق الرياضي، آليات التمويل، وأثر الحوكمة في تحسين الأداء التنظيمي والمالي للأندية الرياضية.

في هذا السياق، قدمت الخاجة (1999) دراسة بعنوان "واقع التسويق الرياضي بدولة البحرين من خلال وجهات نظر الرياضيين والمستثمرين حول معوقات التسويق الرياضي ."استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات عبر الاستبيان من عينة ضمت رجال أعمال ومتخصصين في التربية الرياضية. وأظهرت النتائج أن ضعف الاهتمام بالمجال الرياضي، نقص التمويل، وغياب الرؤية المستقبلية للاستثمار الرياضي تمثل أبرز المعوقات أمام تطوير التسويق الرياضي في البحرين.

وفي دراسة أخرى أجراها جبريل (2001) بعنوان "ترويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق ,"تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وشملت العينة المستهلكين الرياضيين، أعضاء مجالس الإدارة في الأندية الرياضية، ومسؤولي التسويق .وأوضحت الدراسة أن غياب التخطيط الاستراتيجي في تسويق البطولات الرياضية وعدم وجود سياسات تسعيرية واضحة للخدمات الرياضية أدى إلى ضعف الإقبال الاستثماري والجماهيري.

أما فيما يتعلق بالتمويل، فقد تناولت دراسة فتحي (2004) بعنوان "تقويم نتائج بعض الاتحادات الرياضية في ضوء إدارة مصادر التمويل ,"تحليل أنماط التمويل المختلفة في الأندية الرياضية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمدًا على المقابلات الشخصية والاستبيانات .وكشفت النتائج أن 80.5%من تمويل الاتحادات الرياضية يعتمد على الدعم الحكومي، بينما تفتقر هذه الاتحادات إلى استراتيجيات تمويل ذاتي عبر الاستثمار أو التسويق الرياضي.

وفي دراسة اخرى أجراها يوسف بن عطية الثبيتي (2020) بعنوان "الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ,"تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل تأثير الحوكمة على الكفاءة المالية للأندية الرياضية في المملكة. ركزت الدراسة على أندية منطقة مكة المكرمة، حيث تم تطبيق مقياس الحوكمة الذي شمل المساءلة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية، الاستقلالية، والانضباط .أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية يعزز من الفاعلية المالية، ويحسن استخدام الموارد، ويدعم فرص الاستثمار الرياضي .كما أوصت الدراسة بأهمية تحسين أنظمة الرقابة المالية وتطوير استراتيجيات استثمارية مستدامة لدعم استقلالية الأندية عن التمويل الحكومي.

وفي دراسة أجراها الباحثون محمود و عبد الرحمن في جامعة المنصورة (2020) بعنوان "دراسة تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة في بعض الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية ,"تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ قوام العينة 412 ردًا من المديرين التنفيذيين، أعضاء مجالس الإدارة، والمتخصصين الرياضيين .توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتعزيز تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تلعب الحوكمة دورًا رئيسيًا في الإشراف والرقابة على الأداء المالي والإداري . كما أكدت الدراسة على أهمية وضع خطط واضحة لمجالس الإدارة لضمان تحقيق الأهداف السنوية، وتعزيز الاستقلالية المالية للأندية عبر الاستثمار في أنشطة رياضية وتجارية مربحة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر هذه الدراسات مجتمعة أن الحوكمة الفعالة في الأندية الرياضية ترتبط بشكل مباشر بتحقيق الاستدامة المالية والإدارية .فقد أوضحت دراسة الخاجة (1999) أن نقص الاهتمام بالاستثمار الرياضي يؤثر سلبًا على فرص التمويل، بينما أكدت دراسة جبريل (2001) أن غياب التخطيط الاستراتيجي في تسويق البطولات الرياضية يحد من قدرة الأندية على استقطاب الاستثمارات .كما أظهرت دراسة فتحي (2004) أن الاعتماد المفرط على التمويل الحكومي دون وجود استراتيجيات تمويل ذاتي يمثل عائقًا أمام النمو المستدام.

أما الدراسة التي أجراها الثبيتي(2020) ، فقد سلطت الضوء على أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الإداري والمالي للأندية الرياضية، وأوصت بضرورة إعادة هيكلة مجالس الإدارة ووضع خطط استراتيجية تضمن تحقيق الأهداف السنوية وتعزز الاستقلال المالي للأندية

وكذلك الدراسة التي أجراها الباحثون محمود و عبد الرحمن (2024)، فقد سلطت الضوء على أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الإداري والمالي للأندية الرياضية، وأوصت بضرورة إعادة هيكلة مجالس الإدارة ووضع خطط استراتيجية تضمن تحقيق الأهداف السنوية وتعزز الاستقلال المالي للأندية.

تشير هذه الدراسات إلى أن الحوكمة الرياضية تمثل أداة أساسية لضمان الاستدامة المالية والإدارية للأندية، وتعزيز قدرتها على جذب الاستثمارات وتحقيق النجاح طويل الأمد .ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية، واستكشاف سبل تعزيزها وفقًا لأفضل الممارسات العالمية.

اداة الدراسة والاجراءات والمنهج المتبع فى الدراسة :

1- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث في وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بشكل منهجي .يتيح هذا المنهج فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، مما يسهم في استخلاص نتائج موثوقة تدعم أهداف الدراسة وتوفر رؤية واضحة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من الأندية الرياضية في منطقة مكة المكرمة، حيث تم اختيار مجموعة من الأندية كمجتمع للدراسة، نظرًا لدورها في تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي والإداري.

عينة البحث: تم اختيار عينة البحث من ثلاث فئات رئيسية داخل الأندية الرياضية المستهدفة، وهي :الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، والمستفيدون .شملت العينة الأندية التالية في مكة المكرمة: (نادي الوحدة، نادي حراء، النادي الأهلي، نادي الاتحاد، نادي جدة، نادي عكاظ، نادي وج)، وتم توزيع العينة كما يلي:

- الفئة الأولى (الإدارة العليا):

تمثل الإدارة العليا في الأندية الرياضية، حيث تم اختيار العينة بطريقة العمدية الطبقية من بين أعضاء مجالس الإدارة، ورؤساء وأعضاء اللجان الفرعية المساعدة .بلغ حجم هذه الفئة 30فردًا.

- الفئة الثانية (الإدارة التنفيذية):
تشمل الإدارة التنفيذية في الأندية الرياضية، وتم اختيار العينة بطريقة العمدية الطبقية من بين المديرين التنفيذيين، المديرين الماليين، ومشرفي الألعاب الرياضية، وبلغ قوامها 45فردًا.
- الفئة الثالثة (المستفيدون):
تمثل هذه الفئة المستفيدين من خدمات الأندية الرياضية، وتم اختيار العينة بطريقة العشوائية الطبقية، وشملت الإداريين، المدربين، واللاعبين، حيث بلغ عدد المشاركين 210أفراد.

تم اختيار العينة بهذه الطريقة لضمان تمثيل شامل لمختلف الفئات المؤثرة والمتأثرة بتطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية، مما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم.

3-ادوات جمع البيانات:

تم تصميم أداة البحث المستخدمة (الاستبيان) في جمع البيانات بما يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث تم اعتماد مقياس الحوكمة في الأندية الرياضية كأداة رئيسية لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي والإداري.

خطوات تصميم المقاييس:-

1. إجراء مسح مرجعي شامل للمصادر العلمية المتخصصة في مجال الحوكمة، بهدف تحديد المحاور والعبارات الأساسية التي تعكس الجوانب المختلفة للحوكمة الرياضية.
2. تحديد مؤشرات مقياس الحوكمة في الأندية الرياضية، والتي شملت:
المساءلة ،المسؤولية ، الشفافية ، المسؤولية الاجتماعية ،الاستقلالية ،الانضباط ، الفاعلية ، الكفاءة ، سيادة القانون ، المشاركة ،الرؤية الاستراتيجية ، لاستجابة
3. إعادة صياغة العبارات بحيث تتناسب مع طبيعة الإدارة الرياضية، مما يضمن دقة القياس وملاءمته لسياق الدراسة.

تم إعداد هذا المقياس بعناية لضمان التحقق من مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية وتأثيرها على الأداء المالي والإداري، مما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث.

4- الدراسة الاستطلاعية والبحثية :

الدراسة الاستطلاعية:

تم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية بهدف التحقق من صدق وثبات المقياس المستخدم في البحث، وذلك من خلال تطبيقه على عينة مكونة من 30 فردًا يمثلون الفئات المستهدفة في الدراسة، وهم: الإدارة العليا،الإدارة التنفيذية، و المستفيدون

أُجريت الدراسة خلال الفترة من 29سبتمبر 2024م وحتى 5 أكتوبر 2024م، حيث تم تحليل ردود المشاركين لضمان دقة وموثوقية الأداة البحثية قبل تطبيقها على العينة الأساسية.

الدراسة الأساسية:

بعد التأكد من صلاحية أدوات القياس، تم تنفيذ الدراسة الأساسية في الفترة من 7أكتوبر 2024م وحتى 19 أكتوبر 2024م، حيث تم تطبيق المقاييس البحثية على العينة الأساسية للدراسة، مما ساهم في جمع البيانات اللازمة لتحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المالي والإداري في الأندية الرياضية.

IJSSP
المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية
المجلد الرابع والعشرون – العدد الثالث – البحث الثالث (ص: 31 - 52) 15 – آذار – 2025م
www.ijssp.com ISSN: 2707-5184 International Journal of Scientific Studies Publishing

5-المعالجات الاحصائية:

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لضمان دقة النتائج وتفسيرها بشكل علمي موثوق. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في وصف البيانات، قياس العلاقات بين المتغيرات، واختبار صدق وثبات أدوات القياس، وذلك من خلال المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي :لقياس القيم المركزية للبيانات وتحديد الاتجاهات العامة للاستجابات.
- الانحراف المعياري :لتحديد مدى تشتت البيانات حول المتوسط، مما يساعد في فهم تباين الاستجابات.
- التكرارات والنسب المئوية :لتحليل توزيع البيانات وتوضيح أنماط الاستجابات المختلفة.
- معامل الارتباط باستخدام اختبار سبيرمان :لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات غير الموزعة طبيعيًا.
- معامل ألفا كرونباخ :لاختبار ثبات وموثوقية المقياس المستخدم في البحث، وضمان اتساق العبارات ضمن المحاور المختلفة.
- اختبار كا^2 :(Chi-Square Test) لقياس الفروق بين الفئات وتحليل العلاقة بين المتغيرات الاسمية، مما يساعد في اختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة.

ساهمت هذه التحليلات في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية تدعم استنتاجات البحث، مما يعزز من مدى موثوقية وصحة التوصيات المستخلصة حول تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية.

النتائج والمناقشة:

اولا . النتائج

استجابات عينة البحث حول محاور استمارة جمع البيانات الخاصة العوامل التى تؤثر على نظم التمويل داخل الاندية الرياضية

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	النسبة المئوية	كا^2
1	يوجد دعم مادى من رجال الاعمال	5	10	10	%20	2,88
2	دعم وزارة الرياضة يتناسب وانشطة النادى	10	5	10	%40	2,88
3	الدعم الحكومى يتناسب ومشروعات النادى	-	10	15	%0	*5,57
4	يوجد دعم مادى من الشركات الرياضية	-	1	24	%0	* 5,57
5	يتم توفير الدعم من الحفلات والمهرجانات التى يقيمها النادي	10	5	10	%40	2,88
6	يتم توفير الدعم عن طريق الهدايا الهبات من محبى النادى	5	10	10	%20	2,88
7	يتم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين	-	1	24	%0	* 29,48
8	يتم توفير الدعم عن طريق تذاكر دخول النادي	10	5	10	%40	2,88
9	يتم توفير الدعم عن طريق اشتراكات الأعضاء	24	1	-	%96	* 29,48
10	يتم توفير الدعم عن طريق ايجار الملاعب ومرافق النادى	10	5	10	%40	2,88
11	يتم توفير الدعم عن طريق المركز الصحى بالنادى	10	5	10	%40	2,88
12	يتم توفير الدعم عن طربق العائد المادى من الاعلانات اثناء المباريات	-	1	24	%0	* 29,48

13	**يتم توفير الدعم عن طريق إعطاء حق استثمار احدى اللعبات لاحد رجال الاعمال او الشركات**	**-**	**1**	**24**	**%0**	*** 29,48**
14	**يتم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفيزيونى والاذتعى للمباريات**	**-**	**1**	**24**	**%0**	*** 29,48**

جدول(1) قيمة كا^2 والنسبة المئوية لآراء عينة البحث فى محور التمويل ن= 25

- قيمة كا^2 الجدولية عند درجات حرية 1= 3,84
- قيمة كا^2 الجدولية عند درجات حرية 2= 5,99

ويوضح جدول (1) وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة البحث فى عبارات (الدعم الحكومى يتناسب ومشروعات النادى، يوجد دعم مادى من الشركات الرياضية ، يتم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين، يتم توفير الدعم عن طريق اشتراكات الاعضاء، يتم توفير الدعم عن طريق العائد المادة من الاعلانات اثناء المباريات، يتم توفير الدعم عن طريق اعطاء حق استثمار احدى اللعبات لأحد رجال الأعمال أو الشركات، يتم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفيزيونى والإذاعي للمباريات، يتم توفير الدعم عن طريق دخل المباريات ن وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (0%-96%) بينما لا توجد فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة البحث فى عبارات (يوجد دعم مادى من رجال العمال، دعم وزارة الرياضة وانشطة النادى، يتم توفير الدعم من الحفلات والمهرجانات التى يقيمها النادى، يتم توفير الدعم عن طريق الهدايا الهبات من محبى النادى ، يتم توفير الدعم عن طريق تذاكر دخول النادى، يتم توفير الدعم عن طريق ايجار الملاعب ومرافق النادى، يتم توفير الدعم عن طريق المركز الصحى بالنادى) وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (20%- 40%).

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	النسبة المئوية	كا^2
1	**اثرت الأحداث العالمية (الحروب، والارهاب) على اقتصاد الدولة مما اثر على اقتصاد لنادى**	10	10	5	%40	2,88
2	**يؤثر اتصاد الدولة على اقتصاد الأندية**	10	10	5	%40	2,88
3	**يؤثر سعر العملات المحلية والأجنبية على اقتصاد النادى**	20	5	-	%80	*18,57
4	**تتناسب اجور المدربين السعوديين مع اقتصاد النادى**	10	10	5	%40	2,88
5	**تتناسب اجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادى**	-	1	24	%0	*29,48
6	**تتناسب اسعار عقود اللاعبين السعوديين مع اقتصاد النادى**	-	5	20	%0	*18,57
7	**تتناسب اسعار عقود اللاعبين الاجانب مع اقتصاد النادى**	-	1	24	%0	*29,48
8	**تتناسب اسعار الادوات والاجهزة الرياضية مع اقتصاد النادى**	24	1	-	%96	*29,48

9	**تتناسب خطط التطوير بالنادى مع الحالة الاقتصادية**	24	1	-	%96	*29,48

جدول (2) قيمة كا^2 والنسبة المئوية لآراء عينة البحث فى محور الاقتصاد والرياضة ن=25

- قيمة كا^2 الجدولية عند درجات حرية 1= 3,84
- قيمة كا^2 الجدولية عند درجات حرية2= 5,99

وجود فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة البحث فى عبارات(يؤثر سعر العملات المحلية والأجنبية على اقتصاد النادى، تتناسب اجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادى، تتناسب اسعار عقود اللاعبين السعوديين مع اقتصاد النادى، تتناسب اسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادى، تتناسب أسعار الأدوات والأجهزة الرياضية مع اقتصاد النادى، تتناسب خطط التطوير بالنادى مع الحالة الاقتصادية، تتناسب مستويات البطولات التى تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادى)

وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (0-96%) بينما لا توجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة البحث فى عبارات (اثرت الأحداث العالمية(الحروب، الإرهاب) على اقتصاد الدولة مما اثر على اقتصاد النادى، يؤثر اقتصاد الدولة على اقتصاد الأندية، تتناسب اجور المدربين السعوديين مع اقتصاد النادى) وبلغت بالنسبة المئوية لهذه العبارات 40%

ثانيا . المناقشة:

فى محور التمويل حققت عبارات (الدعم الحكومى يتناسب ومشروعات النادى، يوجد دعم مادى من الشركات الرياضية، يتم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين، يتم توفير الدعم عن طريق اشتراكات الأعضاء، يتم توفير الدعم عن طريق العائد المادة من الاعلانات اثناء المباريات، يتم توفير الدعم عن طريق اعطاء حق استثمار احدى اللعبات لاحد رجال الأعمال او الشركات ، يتم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفيزيونى والإذاعى للمباريات، يتم توفير الدعم عن طريق دخل المباريات) فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (0%-96%)

بينما لم تحقق عبارات (يوجد دعم مادى من رجال الأعمال ، دعم وزارة الرياضة يتناسب وانشطة النادى، يتم توفير الدعم من الحفلات والمهرجانات التى يقيمها النادى، يتم توفير الدعم عن طريق الهدايا الهبات من محبى النادى، يتم توفير الدعم عن طريق تذاكر دخول النادى ، يتم توفير الدعم عن طريق ايجار الملاعب ومراف النادى، يتم توفير الدعم عن طريق المركز الصحى بالنادى) فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (20% - 40%).

وقد ترجع هذه النتائج الى الأندية الرياضية لا تعتمد فى الدعم على رجال الأعمال، كما ان الدعم الحكومى لا يتناسب ومشروعات ، عدم وجود دعم مادى من الشركات الرياضية، وعدم توفير الدعم عن طريق الهدايا الهبات من محبى النادى، وعدم توفير الدعم عن طريق عقود احتراف بعض اللاعبين، وكذا عد توفير الدعم عن طريق العائد المادة من الإعلانات اثناء المباريات ، كما لم يتم توفير الدعم عن طريق إعطاء حق استثمار احدى اللعبات لأحد رجال الأعمال أو الشركات، وعدم توفير الدعم عن طريق حقوق البث التلفيزيونى والإذاعى للمباريات، وعدم توفير الدعم عن طريق دخل المباريات.

بينما أظهرت النتائج ان الأندية تعتمد فى توفير الدعم لمادى على الحفلات والمهرجانات التى يقيمها النادى ، عن طريق تذاكر دخول النادى، عن طريق اشتراكات العضاء، عن طريق ايجار الملاعب ومرافق النادى، عن طريق المركز الصحى النادى.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قام احمد عبد الفتاح سالم 2004 حث أظهرت ضرورة الموافقة على خصخصة الأندية الرياضية وان من الأسباب التى تدعو الى ضرورة الخصخصة واستحداث اساليب جديدة لتمويل

الأندية وتوفير الاستثمارات للارتقاء بخدمات النادى ومواكبة الفكر الاقتصادى للدولة وخفض الدعم الحكومى وتوجيه هذا الدعم لقطاعات اخرى(سالم،2004).

كما اظهرت نتائج دراسة فتحى توفيق 2004 ان الاتحادات الرياضية تعتمد على التمويل الحكومى بنسبة 80,5% فضلا عن عدم وجود لجان متخصصة لتسويق الانشطة ولا يوجد نظام يساعد على الاستثمار بها وليس هناك ارتباطا كبيرا بين نتائج الاتحادات وادارات التمويل بها (فتحى،2004).

حيث ان التمويل هوعصب الهيئات والطاقة المحركة لمعظم الوظائف والأعمال وهو الذي يساعد فى وظائف التسويق كما أنه يؤثر بدرجة كبيرة فى قرارات التسعير وقيمة المنتج المادية، كما ان الاستثمار البشرى يحتاج الى قرارات التمويل من حيث هياكل الأجور والحوافز الخاصة بالعاملين (النجار،1999).

وفى محور الاقتصاد والرياضة حققت عبارات (يؤثر سعر العملات المحلية والأجنبية على اقتصاد النادى، تتناسب اجور المدربين الجانب مع اقتصاد النادى ، تتناسب اسعار عقود اللاعبين السعوديين مع اقتصاد النادى، تتناسب اسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادى، تتناسب اسعار الدوات والأجهزة الرياضية مع اقتصاد النادى، تتناسب خطط التطوير بالنادى مع الحالة الاقتصادية، تتناسب مستويات البطولات التى تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادى) فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات ما بين (0- 96%).

بينما لم تحقق عبارات (اثرت الأحداث العالمية(الحروب، الإرهاب) على اقتصاد الدولة مما اثر على اقتصاد لنادى، يؤثر اقتصاد الدولة على اقتصاد الأندية، تتناسب أجور المدربين السعوديين مع اقتصاد النادى) فروق دالة احصائيا بين استجابات عينة البحث وبلغت النسبة المئوية لهذه العبارات (40%).

ترجع هذه النتائج الى عدم تناسب أجور المدربين الأجانب مع اقتصاد النادى، تتناسب اسعار عقود اللاعبين السعوديين مع اقتصاد النادى، تتناسب أسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادى، بينما تتناسب اسعار الأدوات والأجهزة الرياضية مع اقتصاد النادى، تتناسب خطط التطوير بالنادى مع الحالة الاقتصادية، وتتناسب مستويات البطولات التى تشارك فيها الفرق الرياضية مع اقتصاد النادى.

-حيث يشير درويش 1999 الى ان اى محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد تحتاج الى رؤوس اموال وطنية واجنبية ، وقد تحتاج الى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجية متطورة ولكنها فى الأساس تحتاج الى ادارة متطورة تستخدم اساليب علمية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والأمكانات المتاحة ويرفع الكفاءة الانتاجية الى حدودها القصوى(درويش،1999).

وكما يري السيسى 1998 ان الاستثمار بمثابة الاداة الرئيسية لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من اجل زيادة الانتاج واشباع الرغبات وحاجات الأفراد وزيادة قدرة الاقتصاد القومى ومواجهته للتحديات العالمية وكذلك خلق فرص عمل جديد تساهم فى رفع مستوى المعيشة، فنجاح سياسة التنمية يتوقف الى حد كبير على حجم الاستثمارات المتاحة وكيفية توزيعها بين البرامج المختلفة وأيضا كفاءة استخدام تلك الاستثمارات (السيسى،1998).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الرحيم 1996 والتى اسفرت عن (تباين مصادر التمويل وعدم ثباتها، ارتباط حجم التمويل بما يصادف النادى من مشاكل، ارتباط حجم التمويل بما يحققه النادى من نتائج خاصة فى لعبة كرة القدم، اعتماد الأندية على اشتراكات الأعضاء القدامى والجدد، ان هناك ثلاثة مصادر مالية لكل نادى ممثلة فى التمويل الذاتى، التمويل الحكومى، التمويل الأهلى، اعتبار التمويل الذاتي هو اقوى مصادر التمويل، مطالبة الدولة بتنشيط مصادر التمويل الذاتي فى كل نادى حتى لا يكون هناك اعتماد كامل على التمويل الحكومى (عبد الرحيم،1996)، ونتائج دراسة دانيل كراكر danail krakar والتى أوضحت ان خلق فرص الملكية الصغيرة يمكن ان يكون علاجا لمشاكل الاقتصادية المزمنة التى تعاني منها هذه الأندية

الاستنتاجات و التوصيات

اولا. الاستنتاجات:

استنادًا إلى الإطار المرجعي والنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بمحور التمويل في الأندية الرياضية، والتي تعكس التحديات والفرص المتاحة لدعم الاستدامة المالية لهذه الأندية.

أولًا: تحديات التمويل في الأندية الرياضية

1. ضعف مساهمة رجال الأعمال في تمويل الأندية الرياضية، مما يقلل من فرص تنويع مصادر الدعم المالي.
2. عدم توافق الدعم الحكومي مع حجم مشروعات الأندية الرياضية، مما يؤثر على قدرتها في تطوير البنية التحتية والاستثمار في المواهب الرياضية.
3. غياب الدعم المالي من الشركات الرياضية، مما يحد من فرص الرعاية والاستثمار في أنشطة الأندية.
4. عدم تفعيل نظام الهدايا والهبات المقدمة من محبي الأندية بشكل كافٍ كمصدر لتمويل الأنشطة المختلفة.
5. ضعف الاعتماد على عقود احتراف اللاعبين كوسيلة لجلب التمويل، مما يقلل من العوائد المالية المحتملة للأندية.
6. عدم الاستفادة الفعالة من العائدات الإعلانية أثناء المباريات كوسيلة لدعم الإيرادات المالية للأندية.
7. عدم استغلال حقوق استثمار الألعاب الرياضية من قبل رجال الأعمال والشركات، مما يؤدي إلى تفويت فرص اقتصادية مهمة.
8. عدم تحقيق الاستفادة الكاملة من حقوق البث التلفزيوني والإذاعي للمباريات، وهو ما يمثل مصدرًا مهمًا للدخل في العديد من الأندية العالمية.

ثانيًا: مصادر التمويل المعتمدة حاليًا في الأندية الرياضية

1. الاعتماد على الحفلات والمهرجانات التي تقيمها الأندية كإحدى الوسائل لجمع الموارد المالية.
2. تحصيل إيرادات من تذاكر دخول الأندية الرياضية، مما يشكل مصدر دخل مباشر ولكنه محدود.
3. الاعتماد على اشتراكات الأعضاء كمصدر ثابت للتمويل، وهو ما يساهم في دعم الاستقرار المالي للأندية.
4. تحصيل الإيرادات من تأجير الملاعب والمرافق الرياضية، مما يساعد في تغطية بعض التكاليف التشغيلية.
5. الاستفادة من خدمات المراكز الصحية داخل الأندية كمصدر إضافي للإيرادات.

الاستنتاج العام

ثالثا : التحديات الاقتصادية التي تواجه الأندية الرياضية

1. ارتفاع أجور المدربين الأجانب مقارنة بالموارد المالية للأندية، مما يشكل عبئًا ماليًا على ميزانية الأندية ويؤثر على قدرتها في توزيع الموارد بشكل متوازن.
2. عدم تناسب أسعار الأدوات والأجهزة الرياضية مع الإمكانيات الاقتصادية للأندية، مما يحد من قدرتها على تحديث المعدات الرياضية وتوفير بيئة تدريب مناسبة للرياضيين.
3. عدم توافق خطط التطوير والاستثمار في الأندية مع الوضع الاقتصادي العام، مما يؤدي إلى صعوبة تنفيذ مشاريع التطوير والبنية التحتية بسبب القيود المالية.
4. عدم توافق مستويات البطولات التي تشارك فيها الفرق الرياضية مع إمكانيات الأندية المالية، مما يجعل بعض الأندية غير قادرة على المنافسة في البطولات الكبرى بسبب التكلفة العالية للمشاركة فيها.

تكشف هذه النتائج أن الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية تعتمد بشكل أساسي على مصادر التمويل التقليدية، مثل الاشتراكات، التذاكر، وتأجير المرافق، في حين تواجه تحديات كبيرة في استقطاب الاستثمارات الخاصة، الاستفادة من عقود اللاعبين، تعظيم العائدات الإعلانية، وتفعيل حقوق البث التلفزيوني .وهذا يؤكد الحاجة إلى تبني استراتيجيات حوكمة مالية أكثر كفاءة، وتطوير شراكات استثمارية مع القطاع الخاص لضمان الاستدامة المالية للأندية الرياضية.

تشير النتائج ايضا إلى أن الأندية الرياضية تواجه تحديات مالية كبيرة تؤثر على قدرتها على النمو والتنافسية، حيث تظل تكاليف التشغيل والتطوير مرتفعة مقارنة بالإيرادات المتاحة. ولذلك، تحتاج الأندية إلى إعادة هيكلة استراتيجياتها المالية، وضبط سياسات الإنفاق، والبحث عن مصادر تمويل جديدة، مثل الشراكات الاستثمارية والرعايات التجارية، لتعزيز استقرارها المالي وتمكينها من تحقيق أهدافها الرياضية والاقتصادية.

الاسئلة البحثية التى تم الاجابة عليها من خلال نتائج البحث :

1 -ما هي مبادئ الحوكمة الرشيدة التي يمكن تطبيقها في الأندية الرياضية السعودية؟

توصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق مجموعة من مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية السعودية، والتي تهدف إلى تعزيز الكفاءة الإدارية والمالية، وتحقيق الاستدامة في العمليات التشغيلية. ومن بين هذه المبادئ:

1. الشفافية :الالتزام بالإفصاح الكامل عن المعلومات المالية والإدارية، بما يشمل الميزانيات، التقارير المالية، والعقود، لضمان وضوح العمليات وتعزيز ثقة المستثمرين والجماهير.
2. المساءلة :وضع آليات واضحة لتحديد المسؤوليات داخل الأندية، بحيث يتم مساءلة المسؤولين عن أدائهم الإداري والمالي، مما يضمن اتخاذ قرارات رشيدة تدعم مصلحة النادي.
3. النزاهة :تجنب تضارب المصالح داخل مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية، واتخاذ القرارات وفق معايير مهنية وأخلاقية لضمان تحقيق العدالة والشفافية في إدارة الأندية.
4. الاستقلالية :تعزيز استقلالية مجالس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، بحيث تكون القرارات متوازنة وتعتمد على الحوكمة الرشيدة دون تدخلات تؤثر على الاستراتيجيات طويلة المدى للأندية.
5. العدالة :تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ومعاملة جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك اللاعبين، الموظفين، المستثمرين، والجماهير، بعدالة وفقًا للوائح والقوانين المعتمدة.

تشير نتائج البحث إلى أن تطبيق هذه المبادئ من شأنه أن يسهم في تحسين الأداء المالي والإداري للأندية الرياضية، وتعزيز قدرتها على جذب الاستثمارات وضمان استدامة مواردها المالية.

2- ما هي العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية السعودية وبين جذب الاستثمارات؟

أظهرت نتائج البحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يلعب دورًا محوريًا في تعزيز جاذبية الأندية الرياضية للمستثمرين، حيث يساهم في خلق بيئة استثمارية أكثر أمانًا وشفافية واستقرارًا ماليًا وإداريًا .ويمكن تلخيص العلاقة بين الحوكمة والاستثمار في النقاط التالية:

1- تعزيز الشفافية والثقة :عندما تلتزم الأندية بمبادئ الحوكمة، مثل الإفصاح المالي الدقيق، وتطبيق نظم رقابة داخلية قوية، والوضوح في اتخاذ القرارات، فإن ذلك يعزز ثقة المستثمرين في استقرار الأندية واستدامتها.

2- تقليل المخاطر المالية والإدارية :يفضل المستثمرون الأندية التي تتمتع بإدارة مالية منضبطة ونظام مساءلة واضح، حيث يقلل ذلك من المخاطر المرتبطة بالاستثمارات، مما يجعل الأندية أكثر جاذبية للاستثمار طويل الأجل.

3- تحقيق الاستدامة المالية :تساهم الحوكمة في إدارة الموارد المالية بكفاءة، وتنويع مصادر الدخل، والاستفادة القصوى من حقوق البث والرعاية والإعلانات، مما يجعل الأندية أكثر استقرارًا ماليًا وبالتالي أكثر جذبًا للمستثمرين.
4- تعزيز التنافسية والاحترافية :الأندية التي تتبع معايير الحوكمة الرشيدة تتمتع بقيادة قوية، وهيكل تنظيمي فعال، وخطط استثمارية واضحة، مما يجعلها أكثر قدرة على استقطاب الشراكات التجارية والرعاية الرياضية.
5- تحسين العلاقة مع الجهات التنظيمية :يساهم الالتزام بالحوكمة في تعزيز العلاقة بين الأندية والهيئات التنظيمية، مثل الاتحادات الرياضية والجهات الحكومية، مما يمنح المستثمرين ضمانات قانونية ويشجعهم على ضخ استثمارات طويلة الأمد.

تشير النتائج إلى أن الأندية الرياضية التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل فعال تكون أكثر قدرة على جذب المستثمرين، حيث توفر لهم بيئة استثمارية أكثر استقرارًا وموثوقية، مما يعزز نمو القطاع الرياضي ويسهم في تحقيق التنمية المستدامة للأندية الرياضية.

3- كيف يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على كفاءة الأندية الرياضية السعودية في إدارة مواردها المالية؟

أظهرت نتائج البحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم بشكل كبير في تحسين إدارة الموارد المالية للأندية الرياضية، مما ينعكس على كفاءتها التشغيلية واستدامتها المالية. ويمكن تلخيص التأثيرات الإيجابية للحوكمة في النقاط التالية:

1. **تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية**
   - توفر الحوكمة آليات واضحة للمساءلة والشفافية، مما يضمن الاعتماد على معلومات دقيقة ومحدثة عند اتخاذ القرارات المالية.
   - تساهم في تحديد الأولويات المالية بفعالية، مثل تخصيص الميزانية للاستثمار في البنية التحتية الرياضية، تطوير المواهب، أو تعزيز الإيرادات من خلال الشراكات التجارية.
2. **تقليل المخاطر المالية**
   - تضمن الحوكمة وضع خطط مالية استراتيجية تعتمد على التحليل المستقبلي للموارد والنفقات، مما يقلل من التعرض للأزمات المالية.
   - تساهم في تطبيق نظم رقابة مالية صارمة، مثل التدقيق الداخلي والخارجي، مما يقلل من احتمالية الفساد المالي أو الهدر في الميزانية.
3. **زيادة الكفاءة التشغيلية**
   - تسهم الحوكمة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل البيروقراطية، مما يسمح للإدارة المالية بالعمل بكفاءة أكبر.
   - تساعد على تحسين آليات التحصيل المالي والإيرادات، مثل الاستفادة المثلى من العقود التجارية، حقوق البث، والتسويق الرياضي.

تشير النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يعزز من كفاءة الأندية الرياضية في إدارة مواردها المالية، من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار، تقليل المخاطر المالية، ورفع الكفاءة التشغيلية .وبالتالي، فإن الأندية التي تعتمد على الحوكمة الفعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المالية والنمو في بيئة رياضية تنافسية.

4- ما هي أفضل الممارسات العالمية في مجال حوكمة الأندية الرياضية، وكيف يمكن تطبيقها لتعزيز حوكمة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية؟

أظهرت نتائج البحث أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الأندية الرياضية السعودية يواجه العديد من التحديات، والتي تعيق تحقيق الاستدامة المالية والإدارية وتعزز من عدم الاستقرار في إدارة هذه الأندية. ومن أبرز هذه التحديات:

1. **نقص الوعي بأهمية الحوكمة**
   - تفتقر العديد من الأندية إلى ثقافة الحوكمة، حيث لا يدرك بعض أعضاء مجالس الإدارة والعاملين أهمية تبني مبادئ الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المالي والإداري.
   - ضعف التدريب والتأهيل في مجال الإدارة الرياضية الحديثة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مستندة إلى معايير الحوكمة الفعالة.
2. **غياب التشريعات والقوانين الداعمة للحوكمة**
   - في بعض الدول العربية، لا تزال القوانين الرياضية غير محدثة أو غير واضحة فيما يخص إلزام الأندية بتطبيق معايير الحوكمة.
   - عدم وجود نظم رقابية فعالة لمتابعة مدى امتثال الأندية لمبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى غياب المحاسبة والرقابة المالية.
3. **تدخل الجهات الحكومية أو السياسية في شؤون الأندية**
   - تؤثر التدخلات الحكومية أو السياسية على استقلالية الأندية الرياضية، مما يعيق قدرتها على اتخاذ قرارات مالية وإدارية تتماشى مع مبادئ الحوكمة الرشيدة.
   - يؤدي ذلك إلى غياب الاستقلال المالي والإداري، مما يقلل من فرص الاستثمار ويؤثر على جذب الشراكات التجارية.
4. **ضعف الكفاءات الإدارية داخل الأندية**
   - تعاني بعض الأندية من نقص في الكفاءات الإدارية المتخصصة في مجال الحوكمة والإدارة المالية، مما يؤدي إلى ضعف التخطيط المالي وسوء توزيع الموارد.
   - قلة برامج التدريب والتطوير لمجالس الإدارة والإدارات التنفيذية في مجال الإدارة الرياضية الحديثة، والرقابة المالية، والتخطيط الاستراتيجي.

وللتغلب على هذه التحديات، يجب العمل على تطبق ممارسات حوكمة متقدمة، مما يسهم في تحقيق الاستدامة المالية، وتعزيز الأداء الإداري، وجذب الاستثمارات. ويمكن للأندية الرياضية السعودية الإستفادة من هذه التجارب من خلال تبني أفضل الممارسات التالية:

1. **دراسة تجارب الأندية الناجحة عالميًا في تطبيق مبادئ الحوكمة**
   - تحليل استراتيجيات الحوكمة في الدوريات الأوروبية الكبرى مثل الدوري الإنجليزي الممتاز، والدوري الإسباني، والدوري الألماني، والتي تركز على الشفافية المالية، المساءلة، وتعزيز الاستقلالية الإدارية.
   - الاستفادة من تجارب الأندية التي نجحت في تطبيق نماذج الحوكمة الرشيدة وجذب الاستثمارات، مثل أندية برشلونة ومانشستر يونايتد وبايرن ميونخ، والتي تعتمد على خطط استثمارية قوية وإدارة مالية مستقرة.

2. **تطوير برامج تدريبية لتأهيل الكوادر الإدارية في مجال الحوكمة الرياضية**
   - إطلاق دورات متخصصة وورش عمل لمجالس الإدارة والإدارات التنفيذية في الأندية الرياضية، تركز على أساسيات الحوكمة المالية، التخطيط الاستراتيجي، والرقابة الإدارية.
   - تعزيز التعليم المستمر للكوادر الإدارية من خلال الشهادات المهنية في الإدارة الرياضية المقدمة من جهات دولية مثل FIFA، IOC، والاتحادات الرياضية العالمية.
3. **بناء شراكات مع المنظمات الدولية المتخصصة في الحوكمة الرياضية**
   - التعاون مع منظمات مثل الاتحاد الدولي لكرة القدم(FIFA) ، اللجنة الأولمبية الدولية(IOC) ، والاتحاد الأوروبي لكرة القدم(UEFA) ، للاستفادة من خبراتهم في تطوير أنظمة الحوكمة الرياضية.
   - توقيع اتفاقيات شراكة مع مؤسسات أكاديمية رياضية عالمية، لدعم الأندية العربية في تطوير نظم الحوكمة وإدارة الأصول الرياضية بشكل احترافي.

ثانيا . التوصيات:

استنادًا إلى نتائج الدراسة والإجابات المستخلصة من التساؤلات البحثية، يوصي الباحثان بما يلي:

- تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في الأندية الرياضية مع إتاحة مرونة في التنفيذ، بحيث يتكيف مع طبيعة كل ناد، واحتياجاته المالية، والبيئة التي يعمل ضمنها، لضمان تحقيق أقصى فاعلية ممكنة.
- إنشاء إدارات متخصصة داخل الأندية الرياضية تعنى بتطبيق مبادئ الحوكمة، من خلال وضع استراتيجيات مالية واضحة تهدف إلى تحسين استخدام الموارد المالية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- تنفيذ نموذج حوكمة فعال في الأندية الرياضية لضمان تحسين الأداء المالي وتعزيز الاستدامة الاقتصادية، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية كل ناد وفقًا لهيكله التنظيمي وأهدافه الاستراتيجية.
- تطوير نظام تواصل داخلي متكامل يربط بين الإدارات المختلفة في النادي، مما يسهم في تسهيل العمليات الإدارية، وزيادة كفاءة التنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة.
- تحسين آليات الرقابة على جودة الأداء الإداري والرياضي داخل الأندية، مع وضع نظام تحفيزي يكافئ الإنجازات المتميزة في مختلف الأنشطة الرياضية والإدارية.
- إجراء دراسات بحثية موسعة في مناطق جغرافية مختلفة لاستكشاف مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأندية في بيئات متنوعة، مما يسهم في تقديم توصيات أكثر شمولية تدعم تحسين الأداء الرياضي والمالي على نطاق واسع.
- تعزيز ثقافة الحوكمة على جميع المستويات الإدارية داخل الأندية الرياضية من خلال وضع معايير واضحة للمساءلة، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات، وتطبيق نظم رقابة مالية وإدارية أكثر صرامة.
- تعزيز الشراكات بين الأندية الرياضية والقطاع الخاص من خلال استقطاب المستثمرين ورعاة الرياضة، مما يساهم في زيادة الموارد المالية، وتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي، وتحقيق الاستدامة المالية للأندية.

تهدف هذه التوصيات إلى تعزيز الحوكمة الرياضية كأداة لتحقيق الاستدامة المالية والإدارية، وتحسين الأداء العام للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، مما يضمن تطوير القطاع الرياضي وفقًا لأفضل الممارسات العالمية.

المراجع:

المراجع العربية

ابو قاعود،غازي رسمي(2011):"اثر ابعاد الحوكمة فى عمليات الاصلاح المؤسسي في الادارة الحكومية: دراسة حالة وزارة الصناعة والتجارة فى الأردن"، مجلة مؤته للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية،المجلد26،العدد7،جامعة مؤته، الكراك،الأردن.
أحمد،محمد احمد والقريشي،عبد الله على (2012):"حوكمة الجامعات ودورها فى مواجهة التحديات"، المؤتمر العلمى الدولى عولمة الادارة فى عصر المعرفة،كلية ادارة الاعمال،جامعة الجنان،طرابلس،لبنان.
بو عظم،كمال وعبد السلام ، زايدي(2009):"حوكمة الشركات ودورها فى التقليل من عمليات التضليل فى الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات"،الملتقى العلمى الأول حول" الحوكمة واخلاقيات الأعمال فى المؤسسات"،جامعة باجى المختار، عنابة، الجزائر.
عامر،ناصر محمد(2015):"مستوى الحوكمة فى كلية التربية بالوادي الجديد وعلاقته بمخرجاتها، المؤتمر الدولي الول لكلية التربية(التربية آفاق مستقبلية)، الجزء الأول،جامعة الباحة،السعودية.
المطوع،راشد ابراهيم(2015):"اثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الانجازات الرياضية الاولمبية فى دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار"، رسالة ماجستير غير منشوره،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة الامارات العربية المتحدة،ابوظبي،الامارات العربية المتحدة.
قلش، محمد .(2007) تمويل المؤسسات الرياضية: دراسة تحليلية لأنواع التمويل وآثاره على الأداء المالي والإداري .مجلة الاقتصاد والتمويل، جامعة القاهرة.
عبد الرحيم، أحمد .(1996) مصادر التمويل في الأندية الرياضية وتأثيرها على الأداء المالي والإداري .دار الفكر العربي، القاهرة.
المنظمة العربية للتنمية الإدارية .(2010) الاستدامة المالية في المؤسسات العامة والخاصة .القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
صندوق النقد العربي .(2015) دليل الشفافية المالية والإفصاح في المؤسسات الحكومية والخاصة .أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
المنظمة العربية لمكافحة الفساد(2007):"المساءلة والمحاسبة:تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية"، الدار العربية للعلوم ناشرون،بيروت،لبنان.
النجار، أحمد .(2012) المساءلة والرقابة في المؤسسات الرياضية: دراسة تطبيقية على الأندية المحترفة .دار الفكر العربي، القاهرة.
عبد الرحمن، خالد .(2018) الاستثمار الرياضي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للأندية الرياضية في الوطن العربي .مجلة الاقتصاد الرياضي، العدد 5، جامعة القاهرة.
الخاجة، فاطمة .(1999) واقع التسويق الرياضي بدولة البحرين من خلال وجهات نظر الرياضيين والمستثمرين حول معوقات التسويق الرياضي بدولة البحرين .رسالة ماجستير، جامعة البحرين، البحرين.
جبريل، أحمد .(2001) ترويج البطولات والمباريات الرياضية باستخدام المفهوم الحديث للتسويق .مجلة إدارة الأعمال والاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر.
فتحي، توفيق .(2004) تقويم نتائج بعض الاتحادات الرياضية في ضوء إدارة مصادر التمويل .دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

الثبيتي، يوسف بن عطية .(2020) .الحوكمة كمؤشر لزيادة الفاعلية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية .المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان .
محمود ،عبد الرحمن (2020) . دراسة تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة في بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، 40(1)، 249-264.
السيسي، محمد .(1998) .الاستثمار كأداة رئيسية لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .دار الفكر العربي، القاهرة.
درويش، محمد .(1999) .أثر التنمية الاقتصادية على إدارة المؤسسات الرياضية في الدول النامية .مجلة الإدارة الرياضية، جامعة حلوان، 15(2)، 50-75.
عبد الرحيم، أحمد .(1996) .مصادر التمويل في الأندية الرياضية وتأثيرها على الأداء المالي والإداري .دار الفكر العربي، القاهرة.
سالم، أحمد عبد الفتاح .(2004) .أثر خصخصة الأندية الرياضية على تطوير استراتيجيات التمويل والاستثمار الرياضي .مجلة الاقتصاد الرياضي، جامعة الإسكندرية

المراجع الاجنبية

Andreff, W. (2019). Comparative Economic Studies in Sport Governance and Finance. Palgrave Macmillan.
Deloitte. (2021). Annual Review of Football Finance 2021. Deloitte Sports Business Group.
Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The Stakeholder Dilemma in Sport Governance: Toward the Notion of "Stakeowner". Journal of Sport Management, 29(1), 93-108.
Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and Ethics in Sport. Sport in Society, 7(3), 317-336.
Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport Management: Principles and Applications (4th ed.). Routledge.
Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). Governance and Policy in Sport Organizations (4th ed.). Taylor & Francis.
Krakar, D. (2004). The Role of Small Ownership Opportunities in Addressing Chronic Economic Problems in Sports Clubs. International Journal of Sports Finance
FIFA. (2020). Governance and Compliance Manual. Fédération Internationale de Football Association.
UEFA. (2021). Financial Sustainability Regulations. Union of European Football Associations.