وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الشريف مساعديه * سوق أهراس *
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
قسم : التخصصات الرياضية

المستوى: ماستر 01

شعبة: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص :تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

السداسي: الثاني

وحدة التعليم: استكشافية

المعامل:01

الرصيد:02

مطبوعة في مقياس:

الحوكمة في المجال الرياضي

إعداد: د/ نعمي عبدالقادر

الرتبة : أستاذ محاضر قسم ب

2026

السداسي :الثاني

عنوان الوحدة: وحدة استكشافية.

المادة: الحوكمة في المجال الرياضي.

أهداف التعليم:

ربط الحوكمة بالمواضيع المهمة التي ترتبط بالإدارة الرياضية وتنظيمها للمساهمة في تحسين الأداء الرياضي بشكل عام وضمان الشفافية والنزاهة.

المعارف المسبقة المطلوبة :

معرفة مبادئ الإدارة الرياضية ، متطلبات نجاح الإدارة الرياضية ، الهيئات الرياضية وتسيرها ، اخلاقيات التسيير الرياضي.

محتوى المادة:

1ـ الحوكمة في المجال الرياضي التطور التاريخي ، الأهمية ، التعريف.

2ـ المبادئ الأساسية للحوكمة الرياضية . الشفافية ,المسائلة المشاركة , العدالة والمساواة .

3ـ الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية.

4ـ القوانين واللوائح الرياضية : الإطار القانوني للرياضة الاتفاقيات والمواثيق حقوق الرياضين .

5ـ الرقابة والشفافية في الإدارة الرياضية, المراقبة ،التحقيقات المالية ،قوانين مكافحة الفساد.

6ـ دور القيادة في الحوكمة الرياضية.

7ـ العلاقة بين الأطراف المختلفة في الرياضة.

8ـ الحوكمة الرياضية في البيئة العالمية والمحلية.

9ـ التوجهات المستقبلية للحوكمة الرياضية , التحول الرقمي والحوكمة , الاستدامة في الحوكمة الرياضية , الاتجاهات المستقبلية في التنظيم والإدارة الرياضية.

10ـ دراسات حالة في الحوكمة الرياضية.

11ـ مستقبل الحوكمة في الجزائر , التحديات المحلية ,المبادرات والفرص.

طريقة التقييم: مستمر + كتابي (امتحان)

قائمة المحتويات

رقم المحاضرة	عنوان المحاضرة	صفحة
المحاضرة الأولى	الحوكمة في المجال الرياضي التطور التاريخي ، الأهمية ، التعريف	01ـ 07
المحاضرة الثانية	المبادئ الأساسية للحوكمة الرياضية . الشفافية ,المسائلة المشاركة , العدالة والمساواة .	08ـ 14
المحاضرة الثالثة	الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية	15ـ20
المحاضرة الرابعة	القوانين واللوائح الرياضية : الإطار القانوني للرياضة الاتفاقيات والمواثيق حقوق الرياضين .	21 ــ 33
المحاضرة الخامسة	الرقابة والشفافية في الإدارة الرياضية، المراقبة، التحقيقات المالية، قوانين مكافحة الفساد.	34 ــ 42
المحاضرة السادسة	دور القيادة في الحوكمة الرياضية	43 ـ 49
المحاضرة السابعة	العلاقة بين الأطراف المختلفة في الرياضة	50 ـ 60
المحاضرة الثامنة	الحوكمة الرياضية في البيئة العالمية والمحلية	61 ـ 72
المحاضرة التاسعة	التوجهات المستقبلية للحوكمة الرياضية، التحول الرقمي والحوكمة ، الاستدامة في الحوكمة الرياضية , الاتجاهات المستقبلية في التنظيم والإدارة الرياضية.	73 ـ 99
المحاضرة العاشرة	دراسات حالة في الحوكمة الرياضية	100 ـ 112
المحاضرة الحادية عشر	مستقبل الحوكمة في الجزائر، التحديات المحلية ،المبادرات والفرص	113 ـ 124
قائمة المراجع		125. 126

المحاضر الأولى : الحوكمة في المجال الرياضي التطور التاريخي ، الأهمية ، التعريف.

تمهيد :

أصبحت الحوكمة في المجال الرياضي من المفاهيم المحورية في الإدارة الرياضية المعاصرة، نتيجة للتحولات العميقة التي عرفها القطاع الرياضي على المستويين الوطني والدولي. فقد شهد هذا القطاع توسعًا متسارعًا في أنشطته ومؤسساته، وتزايدًا ملحوظًا في عدد الفاعلين المتدخلين فيه، من هيئات رياضية، أندية محترفة، اتحادات وطنية ودولية، رعاة، مستثمرين، ووسائل إعلام، الأمر الذي أدى إلى تعقّد الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات اتخاذ القرار داخل المنظومة الرياضية.

ولم يعد النشاط الرياضي محصورًا في إطار المنافسة البدنية أو الترفيه الجماهيري، بل تحول تدريجيًا إلى صناعة متكاملة ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية واسعة، تقوم على استثمارات ضخمة، وعقود احتراف، وحقوق بث وتسويق ورعاية، مما جعل المؤسسات الرياضية مطالبة بتبني أساليب إدارة حديثة قائمة على التخطيط الاستراتيجي، الكفاءة في استغلال الموارد، وضمان الاستدامة المالية. هذا التحول فرض تداخلًا واضحًا بين الأبعاد الإدارية، القانونية، المالية، والتقنية، حيث أصبحت القرارات الرياضية ذات تأثير مباشر على الاقتصاد، الصورة المؤسسية، والعلاقات التعاقدية داخل وخارج المؤسسة الرياضية.

وفي ظل هذا الواقع الجديد، برزت الحاجة الملحّة إلى اعتماد مبادئ الحوكمة كإطار تنظيمي شامل يضبط سير المؤسسات الرياضية، وينظم العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية، ويحد من مظاهر العشوائية والارتجال في التسيير. فالاعتماد على الحوكمة يساهم في إرساء قواعد واضحة للمساءلة وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرار وتسيير الموارد، إضافة إلى تكريس النزاهة واحترام القوانين واللوائح المنظمة للنشاط الرياضي.

. الجذور التاريخية لمفهوم الحوكمة:

يرجع الأصل اللغوي لمفهوم الحوكمة إلى الكلمة اللاتينية *Gubernare* والتي تعني التوجيه أو القيادة، وقد استُخدم هذا المفهوم قديمًا للدلالة على أساليب إدارة شؤون الدولة وتنظيم السلطة. إلا أن الاستخدام العلمي الحديث لمفهوم الحوكمة لم يظهر بشكل واضح إلا في النصف الثاني من القرن العشرين، نتيجة تعقّد الهياكل التنظيمية وتزايد حجم المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية (تريكر، 2019) .

. نشأة مفهوم الحوكمة في المجال الاقتصادي :

برز مفهوم الحوكمة في قطاع الأعمال مع اتساع حجم الشركات الكبرى وانفصال الملكية عن الإدارة، حيث أصبح المساهمون غير قادرين على ممارسة الرقابة المباشرة على الإدارات التنفيذية، مما أدى إلى ظهور مشكلات عديدة مثل تضارب المصالح وسوء الإدارة وضعف الشفافية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2015) .

وقد ازدادت أهمية الحوكمة بعد الأزمات المالية العالمية وانهيار عدد من الشركات الكبرى، الأمر الذي دفع إلى وضع أطر تنظيمية تهدف إلى حماية حقوق المساهمين وتعزيز الإفصاح والمساءلة.

. تطور مفهوم الحوكمة في القطاع العام: مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات، انتقل مفهوم الحوكمة إلى القطاع العام في إطار ما عُرف بالإدارة العامة الحديثة، حيث أصبح التركيز على تحسين كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الشفافية، وإشراك المواطنين في صنع القرار، والحد من الفساد الإداري والمالي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014) .

ـ الحوكمة والمنظمات غير الربحية:

أدى التوسع في دور المنظمات غير الربحية إلى تبني مفهوم الحوكمة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المؤسسية. وتركّز الحوكمة في هذا السياق على وضوح الرسالة، واستقلالية مجالس الإدارة، وتعزيز الرقابة والمساءلة(بارنت وتشابليه، 2017.)

ـ انتقال مفهوم الحوكمة إلى المجال الرياضي:

شهد المجال الرياضي تحولًا كبيرًا في نهاية القرن العشرين، حيث أصبحت الرياضة صناعة عالمية ذات أبعاد اقتصادية وإعلامية واسعة. وقد صاحب هذا التحول ظهور العديد من المشكلات الإدارية والمالية، مثل الفساد وسوء استخدام السلطة، مما دفع الاتحادات الرياضية الدولية إلى تبنّي مبادئ الحوكمة كمدخل للإصلاح المؤسسي (غيرارت، 2018.)

ـ الحوكمة الرياضية في العصر الحديث:

في القرن الحادي والعشرين، أصبحت الحوكمة الرياضية ركيزة أساسية في إدارة المؤسسات الرياضية، حيث وضعت منظمات دولية، مثل اللجنة الأولمبية الدولية، مبادئ واضحة تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية والاستقلالية في العمل الرياضي ا(اللجنة الأولمبية الدولية، 2021.)

ـ التحول نحو الحوكمة الرشيدة:

أصبحت الحوكمة تُعد مدخلًا شاملًا للإصلاح المؤسسي، لا يقتصر على القوانين واللوائح فقط، بل يشمل بناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والعدالة والمشاركة والاستدامة، وهو ما يسهم في تعزيز ثقة المجتمع في المؤسسات الرياضية(هوي وآخرون، 2018.)

. تعريف الحوكمة:

لا يقتصر مفهوم الحوكمة على كونه مجموعة من القوانين أو اللوائح التنظيمية، بل يُعد إطارًا شاملًا يحدد **كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها ومراقبتها**، بما يضمن تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للأطراف ذات العلاقة، مثل الإدارة، المستفيدين، والمجتمع ككل (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2015، ص 15).

كما تُعرَّف الحوكمة بأنها منظومة متكاملة من **العلاقات والإجراءات والهياكل التنظيمية** التي تهدف إلى:

- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح
- تنظيم عملية اتخاذ القرار
- ضمان المساءلة والشفافية
- الحد من إساءة استخدام السلطةت(ريكر، 2019، ص 28) .

وتؤكد بعض الأدبيات أن الحوكمة تمثل أسلوبًا لإدارة المؤسسات يعتمد على **المشاركة والرقابة المتبادلة** بين مختلف الأطراف، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014، ص 9).

وفي السياق المؤسسي، تُعد الحوكمة أداة أساسية لتحقيق **الإدارة الرشيدة**، إذ تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وتعمل على تعزيز الثقة بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، من خلال الالتزام بمبادئ العدالة والنزاهة والإفصاح (هوي وآخرون، 2018، ص 44).

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى الحوكمة بوصفها **نظامًا ديناميكيًا** يتطور بتطور البيئة التنظيمية والتشريعية، ويعكس مستوى النضج الإداري للمؤسسات، ويُعد مؤشرًا رئيسيًا على جودة الإدارة وكفاءة الأداء.

ـ تعريف جامع للحوكمة :

الحوكمة هي منظومة من القواعد والمبادئ والآليات التي تُنظّم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، وتحدد أساليب توجيهها ومراقبتها، بما يضمن الشفافية والمساءلة والعدالة، ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة واستدامة.

ـ أهمية الحوكمة الرياضية:

تُعد الحوكمة الرياضية من الركائز الأساسية لتطوير العمل الرياضي المعاصر، لما لها من دور محوري في تنظيم وإدارة المؤسسات والهيئات الرياضية بما يحقق الكفاءة والنزاهة والاستدامة. وتتجلى أهمية الحوكمة الرياضية في عدة أبعاد مترابطة، إدارية ومالية وقانونية واجتماعية.

أولًا: تحسين الأداء الإداري والتنظيمي: تسهم الحوكمة الرياضية في رفع مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسات الرياضية من خلال:

- وضوح الهياكل التنظيمية
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات
- تنظيم عملية اتخاذ القرار

مما يقلل من العشوائية ويعزز الكفاءة في العمل المؤسسي(هوي وآخرون، 2018، ص 52) .

ثانيًا: تعزيز الشفافية والمساءلة: تعمل الحوكمة الرياضية على ترسيخ مبدأ الشفافية في جميع العمليات الإدارية والمالية، من خلال الإفصاح عن القرارات والميزانيات والنتائج، إضافة إلى تفعيل آليات المساءلة والمحاسبة، وهو ما يسهم في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات الرياضية.

ثالثًا: مكافحة الفساد وحماية المال العام :أصبحت المؤسسات الرياضية عرضة لمخاطر الفساد نتيجة تضخم الموارد المالية وتعدد مصادر الدخل. وتُعد الحوكمة الرياضية أداة فعالة للحد من هذه الظواهر، عبر:

- فرض الرقابة الداخلية والخارجية
- الفصل بين السلطات الإدارية والمالية
- ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح(غيرارت، 2018، ص 21 .)

رابعًا: تعزيز الثقة والمصداقية: تؤدي الحوكمة الرياضية دورًا مهمًا في بناء الثقة بين المؤسسات الرياضية والجمهور، واللاعبين، والرعاة، ووسائل الإعلام، حيث تعكس الإدارة الرشيدة صورة إيجابية عن المؤسسة، مما يعزز مصداقيتها محليًا ودوليًا.

خامسًا: جذب الاستثمارات والرعايات: تُعد الحوكمة الرياضية من العوامل الأساسية لجذب الاستثمارات والرعايات، إذ يفضّل المستثمرون التعامل مع مؤسسات تتسم بالشفافية والاستقرار الإداري، وتطبق معايير واضحة في الإدارة المالية، الأمر الذي يساهم في تنمية الاقتصاد الرياضي.

سادسًا: تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص: تضمن الحوكمة الرياضية تطبيق القوانين واللوائح بعدالة بين جميع الأطراف، دون تمييز أو محاباة، مما يسهم في تحقيق تكافؤ الفرص بين الأندية واللاعبين والهيئات الرياضية المختلفة.

سابعًا: دعم الاستدامة والتطوير المستدام: تسهم الحوكمة الرياضية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وحسن إدارة الموارد، وربط الأهداف الرياضية بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، بما يضمن استمرارية النجاح والتطور.

ثامنًا: تعزيز الدور الاجتماعي والتربوي للرياضة: تساعد الحوكمة الرياضية على توجيه الأنشطة الرياضية لخدمة المجتمع، ونشر القيم الأخلاقية، وتعزيز الانتماء والروح الرياضية، خاصة بين فئة الشباب، بما ينسجم مع أهداف التنمية الاجتماعية(بارنت وتشابليه، 2017، ص 53) .

تُعد الحوكمة الرياضية ضرورة حتمية وليست خيارًا إداريًا، إذ تمثل الإطار الأمثل لضمان نزاهة وكفاءة المؤسسات الرياضية، وتعزيز ثقة المجتمع فيها، وتحقيق التنمية الرياضية المستدامة في ظل التحديات المعاصرة.

خلاصة

الحوكمة في المجال الرياضي تمثل إطارًا حديثًا وضروريًا لتنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع. فقد أظهر التطور التاريخي للحوكمة انتقال الإدارة الرياضية من الأساليب التقليدية القائمة على المركزية والقرارات الفردية، إلى نماذج مؤسساتية تعتمد على القواعد والتنظيم والرقابة. كما تبين أن أهمية الحوكمة تكمن في دورها في تعزيز الشفافية والنزاهة، ترشيد اتخاذ القرار، الحد من الفساد الإداري والمالي، وضمان الاستدامة المؤسسية.

كما تُعد الحوكمة أداة استراتيجية لتحقيق التوازن بين الأبعاد الرياضية، الاقتصادية، والاجتماعية، من خلال تحديد المسؤوليات، إشراك الفاعلين، واحترام القوانين واللوائح. وعليه، فإن تبني مبادئها يشكل أساسًا لبناء مؤسسات رياضية فعالة، عادلة، وقادرة على مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق التنمية الرياضية المستدامة.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. عرّف الحوكمة في المجال الرياضي، وبيّن أهم عناصرها الأساسية.
2. اشرح التطور التاريخي للحوكمة في المجال الرياضي.
3. ما العوامل التي ساهمت في بروز مفهوم الحوكمة الرياضية في العصر الحديث؟

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل أهمية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الرياضية.
5. ناقش دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المجال الرياضي.
6. كيف تساهم الحوكمة الرياضية في تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات الرياضي

المحاضرة الثانية :المبادئ الأساسية للحوكمة الرياضية . الشفافية ,المسائلة المشاركة , العدالة والمساواة .

تمهيد :

تُعد الحوكمة الرياضية إطارًا تنظيميًا حديثًا يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات والهيئات الرياضية وضمان استدامتها، من خلال اعتماد مجموعة من المبادئ الأساسية التي تنظم عملية اتخاذ القرار وتحدد طبيعة العلاقات بين مختلف الفاعلين في المنظومة الرياضية. وتكتسب هذه المبادئ أهميتها من كونها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الممارسات الإدارية الرشيدة، وتسهم في تحقيق النزاهة، الكفاءة، والعدالة داخل المؤسسات الرياضية، في ظل ما يشهده القطاع من تحديات متزايدة مرتبطة بالاحتراف، العولمة، وتنامي الاستثمارات المالية.

وتأتي مبادئ الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة والمساواة في صميم الحوكمة الرياضية، باعتبارها ركائز جوهرية لضمان حسن التسيير والحد من مظاهر الفساد وسوء الإدارة. فالشفافية تتيح وضوح المعلومات والقرارات أمام مختلف الأطراف المعنية، مما يعزز الثقة ويحد من الغموض في تسيير الموارد والبرامج. أما المساءلة، فتُعد آلية رقابية تضمن خضوع المسؤولين للمحاسبة عن قراراتهم وأدائهم، وفق أطر قانونية وتنظيمية واضحة، بما يكرس مبدأ المسؤولية ويمنع التعسف في استعمال السلطة.

ومن جهة أخرى، تعزز المشاركة مبدأ الديمقراطية داخل المؤسسات الرياضية، من خلال إشراك مختلف الفاعلين، مثل الإداريين، الرياضيين، المدربين، وممثلي المجتمع الرياضي، في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة القرارات وزيادة الالتزام بتنفيذها. كما تُعد المشاركة عاملًا أساسيًا في تحقيق التوافق المؤسسي والاستقرار التنظيمي داخل الهياكل الرياضية.

أما مبدأ العدالة والمساواة، فيمثل أحد القيم الجوهرية للحوكمة الرياضية، حيث يضمن المعاملة المتكافئة لجميع الأطراف دون تمييز، ويكفل احترام الحقوق والواجبات، وتكافؤ الفرص في المنافسات الرياضية، والتوظيف، والاستفادة من الموارد والدعم. ويسهم هذا المبدأ في ترسيخ الثقة والمصداقية، والحفاظ على الروح الرياضية، وتعزيز البعد الأخلاقي للرياضة.

أولاً: مدخل إلى الحوكمة الرياضية

تُعد الحوكمة الرياضية أحد المفاهيم الحديثة في إدارة المؤسسات الرياضية، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النزاهة وتحقيق الاستدامة (أبو النصر، 2015، ص. 23). وتشير الحوكمة الرياضية إلى مجموعة القواعد والأنظمة والإجراءات التي تنظّم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات الرياضية، وتضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية (حسن، 2018، ص. 45.

ثانيا : مبدأ الشفافية :

ـ تعريف الشفافية

الشفافية تعني **إتاحة المعلومات والإفصاح عن جميع البيانات المتعلقة بالسياسات، القرارات، الموارد المالية، والإدارية لجميع الأطراف المعنية**، بطريقة واضحة ومفهومة، بحيث يمكن للمجتمع الرياضي والجمهور متابعة أعمال المؤسسة واتخاذ القرارات بشكل واعٍ (سليمان، 2020، ص. 32).

بعبارة أخرى، الشفافية تمنع الغموض في العمل الإداري والمالي، وتحد من فرص الفساد أو سوء استخدام الموارد .

ـ أهمية الشفافية في الحوكمة الرياضية:

1. **تعزيز الثقة** :الشفافية تساهم في بناء ثقة الجمهور واللاعبين والإداريين في المؤسسة الرياضية، إذ يصبح كل قرار معلنًا وواضحًا
2. **الحد من الفساد المالي والإداري** :عندما تكون الحسابات والقرارات مفتوحة للجميع، تقل فرص التلاعب أو إساءة استخدام الموارد
3. **تمكين الجهات الرقابية** :المؤسسات الرقابية والحكومية يمكنها متابعة العمل الرياضي بفعالية أكبر إذا كانت المعلومات متاحة (سليمان، 2020، ص. 33).
4. **تحسين جودة القرارات** :الشفافية تسمح بمشاركة المعلومات بين جميع المعنيين، ما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية .

ـ تطبيقات الشفافية في المجال الرياضي:

- **الإفصاح المالي** :نشر الميزانيات والتقارير المالية للأندية والاتحادات الرياضية بشكل دوري (أبو النصر، 2015، ص. 78).
- **إعلان اللوائح والأنظمة** :نشر جميع اللوائح التنظيمية والإدارية التي تنظم العمل الرياضي، بما في ذلك قوانين اختيار اللاعبين والمدربين
- **التواصل مع الجمهور** :فتح قنوات تواصل شفافة مع الجماهير، مثل نشر الأخبار والتحديثات عبر مواقع الإنترنت ووسائل الإعلام الرسمية (سليمان، 2020، ص. 34)

ثالثاً: مبدأ المساءلة

ـ تعريف المساءلة:

المساءلة تعني **خضوع جميع العاملين داخل المؤسسة الرياضية للمحاسبة عن قراراتهم وتصرفاتهم**، سواء كانوا إداريين أو فنيين، ضمن إطار قانوني محدد. هذا المبدأ يضمن أن كل مسؤول يتحمل نتائج أفعاله ويكون مسؤولًا أمام الجهات الرقابية والمستفيدين من الخدمات الرياضية (الخطيب، 2017، ص. 61).

بمعنى آخر، المساءلة تحمي الموارد المالية والبشرية من الاستغلال غير القانوني، وتحقق الالتزام بالسياسات واللوائح الداخلية (أبو النصر، 2015، ص. 82).

ـ أهمية المساءلة:

1. **ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة** :إذ يتم محاسبة المسؤولين عند مخالفة القواعد أو تجاهل الواجبات
2. **تحسين الأداء المؤسسي** :معرفة أن القرارات خاضعة للمحاسبة تدفع الإداريين والفنيين لاتخاذ قرارات أفضل وأكثر مهنية .
3. **تصحيح الأخطاء بسرعة** :المساءلة تمكن من تحديد المسؤول عن الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية

4. **ترسيخ ثقافة المسؤولية والانضباط** :يجعل الأفراد أكثر التزامًا بالقواعد والمعايير الأخلاقية والمهنية

ـ آليات تطبيق المساءلة في المؤسسات الرياضية:

- **وجود أجهزة رقابية داخلية وخارجية** :مثل لجان التدقيق والمراجعة المالية والهيئات الحكومية المشرفة على الرياضة .
- **تحديد واضح للمهام والمسؤوليات** :كل موظف أو إداري يعرف ما هو مسؤول عنه وما هي الحدود القانونية والوظيفية لأعماله .
- **تطبيق مبدأ الثواب والعقاب** :مكافأة الأداء الجيد ومعاقبة المخالفين بطريقة عادلة وشفافة (سليمان، 2020، ص. 42).

- محاسبة الأندية والاتحادات على إدارة الأموال والميزانيات .
- متابعة قرارات المدربين والإداريين المتعلقة بالتعاقدات أو اختيار اللاعبين .

تقديم تقارير دورية للجمهور والهيئات الرقابية .

رابعاً: مبدأ المشاركة:

ـ تعريف المشاركة:

مبدأ المشاركة يعني **إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية**، بما في ذلك الإداريين، المدربين، اللاعبين، الجماهير، وأحيانًا الرعاة أو الجهات الحكومية. ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق **التوافق المؤسسي وتحسين جودة القرارات** من خلال الاستفادة من الخبرات المختلفة (الخطيب، 2017، ص. 65).

بمعنى آخر، المشاركة ليست مجرد حق في التعبير عن الرأي، بل هي **مسؤولية مشتركة في إدارة الشؤون الرياضية واتخاذ القرارات المهمة .**

ـ أهمية المشاركة:

1. **تعزيز الانتماء والمسؤولية** :عندما يشارك الأفراد في اتخاذ القرار، يشعرون بالمسؤولية تجاه نجاح المؤسسة.
2. **الاستفادة من الخبرات المتنوعة** :إشراك مدربين ولاعبين وإداريين ذوي خبرات مختلفة يسهم في تحسين جودة القرارات .
3. **تقليل النزاعات والخلافات** :المشاركة تمنع القرارات الأحادية وتقلل الاحتكاكات بين الأطراف المختلفة .
4. **دعم الاستقرار الإداري** :عندما يشعر الجميع بأن لهم صوتًا في اتخاذ القرارات، يزداد الالتزام بالسياسات والخطط .

ـ صور المشاركة في المجال الرياضي:

- **إشراك اللاعبين والمدربين** :في مناقشة الخطط الفنية، اختيار الفرق، أو وضع برامج التدريب
- **مشاركة أعضاء الجمعيات العمومية** :في اتخاذ القرارات المالية والإدارية المهمة
- **التواصل مع الجماهير** :استشارة الجمهور في القرارات المتعلقة بالفعاليات، التذاكر، والمشروعات

مبدأ المشاركة هو **أحد الركائز الأساسية للحوكمة الرياضية** لأنه يضمن **توزيع السلطة وتحقيق العدالة في اتخاذ القرار** .المؤسسات التي تطبق المشاركة بشكل فعّال تتمتع بقدرة أكبر على **تحقيق توافق داخلي، رفع مستوى الأداء، وتقليل النزاعات** بين جميع الأطراف المعنية .

خامساً: مبدأ العدالة والمساواة

ـ تعريف العدالة والمساواة:

مبدأ العدالة والمساواة يعني **معاملة جميع الأفراد داخل المؤسسة الرياضية بعدالة، دون تمييز على أساس الجنس، العمر، الانتماء، أو الخلفية الاجتماعية**، مع ضمان **تكافؤ الفرص** في المشاركة، التدريب، والترقي الإداري (يوسف، 2019، ص. 25).

باختصار، العدالة والمساواة تهدف إلى خلق بيئة رياضية **آمنة، نزيهة، ومتساوية الفرص**، بحيث يتمكن الجميع من المساهمة في تطوير المؤسسة الرياضية (الخطيب، 2017، ص. 69).

ـ أهمية العدالة والمساواة:

1. **تحقيق بيئة رياضية آمنة وعادلة** :تمنع التمييز وتخلق شعورًا بالانتماء لجميع المشاركين
2. **دعم القيم الأخلاقية والإنسانية** :تعزز المبادئ الأخلاقية في التعامل بين اللاعبين والإداريين والجمهور .
3. **تعزيز الأداء والابتكار** :تكافؤ الفرص يشجع الجميع على تقديم أفضل أداء لأنهم يشعرون بالتقدير والمساواة .
4. **حماية حقوق جميع العاملين والممارسين** :ضمان عدم التمييز في التعيين، الترقية، والتدريب

ـ تطبيقات العدالة والمساواة في المجال الرياضي:

- **توزيع الموارد المالية والدعم الفني بشكل متساوٍ** بين الفرق والأقسام المختلفة .
- **تكافؤ الفرص في التدريب والمشاركة** :ضمان حصول جميع اللاعبين على فرص متكافئة للتدريب والمشاركة في المباريات .
- **تطبيق القوانين واللوائح على الجميع دون استثناء** :سواء كانوا إداريين، لاعبين، أو موظفين

مبدأ العدالة والمساواة هو **ركيزة أساسية للحوكمة الرياضية الناجحة**، حيث يضمن **إنصاف جميع الأفراد وتحقيق بيئة رياضية متوازنة ومستدامة** .المؤسسات التي تطبق هذا المبدأ بشكل فعّال **بمصداقية أكبر، ثقة المجتمع، ونجاح أكبر في تحقيق أهدافها الرياضية والإدارية.**

خلاصة:

التزام المؤسسات الرياضية بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة والمساواة) يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها واستدامة الموارد وتحسين ثقة المجتمع.

أسئلة التقويم:

أسئلة التطبيق

1 . قدّم مثالًا تطبيقيًا يوضح احترام مبدأ العدالة والمساواة داخل نادٍ رياضي أو اتحاد رياضي.

2 كيف يمكن لمؤسسة رياضية أن تطبق مبادئ الحوكمة الأربعة في ممارساتها اليومية؟

أسئلة التفكير النقدي:

3.ما أثر غياب أحد مبادئ الحوكمة الرياضية على أداء المؤسسة الرياضية؟

4. في رأيك، ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة الرياضية في الواقع العملي؟

المحاضرة الثالثة: الهيكل الرياضية التنظيمي للمؤسسات.

تمهيد

يُعد الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية لنجاح المؤسسات الرياضية وفعالية أدائها، إذ يمثل الإطار الذي يحدد شكل التنظيم الداخلي، ويوضح العلاقات الوظيفية، ويبين خطوط السلطة والمسؤولية، وآليات التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها المجال الرياضي، من احتراف وعولمة وتطور تقني، لم يعد بالإمكان الاعتماد على هياكل تنظيمية تقليدية جامدة، بل أصبحت المؤسسات الرياضية مطالبة بتبني هياكل مرنة وقادرة على التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ويرتبط الهيكل التنظيمي ارتباطًا وثيقًا بمبادئ الحوكمة الرياضية، حيث يساهم في تعزيز الشفافية من خلال وضوح الأدوار والصلاحيات، ويدعم المساءلة عبر تحديد المسؤوليات، كما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وضمان التنسيق الفعال بين مختلف الفاعلين. ومن هذا المنطلق، يشكل فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية مدخلًا أساسيًا لفهم كيفية تسييرها وتحقيق أهدافها الرياضية والإدارية والاقتصادية.

ـ .تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية هو **الإطار الرسمي الذي يوضح توزيع المهام والمسؤوليات، خطوط السلطة، آليات الاتصال، وعلاقات التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة(** الخطيب، 2017، ص. 35) .

يساعد هذا الهيكل على:

- تنظيم العمل داخل المؤسسة.
- ضمان فعالية اتخاذ القرار.
- تحسين التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والفنية.
- تحقيق العدالة والمساءلة في توزيع المهام.

باختصار، الهيكل التنظيمي هو **خريطة العمل الإداري والفني داخل المؤسسة الرياضية.**

ـ .أهداف الهيكل التنظيمي في المؤسسات الرياضية:

1. **توضيح المسؤوليات** :معرفة كل موظف أو إداري دوره بوضوح، ما يقلل من التعارض والازدواجية (حسن، 2018، ص. 22).
2. **تحسين الأداء** :تنظيم العمل يسهل إنجاز المهام بدقة وفعالية
3. **تعزيز الرقابة والمساءلة** :كل مسؤول يكون تحت رقابة وإشراف، مما يربط الأداء بالنتائج
4. **تسهيل التخطيط الاستراتيجي** :الهيكل المنظم يساعد على وضع خطط طويلة المدى تتوافق مع أهداف المؤسسة
5. **تعزيز الحوكمة الرياضية** :يضمن تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة (الخطيب،

ـ .مكونات الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي في المؤسسات الرياضية عادة من مستويات وأقسام متعددة تشمل:

أ. مجلس الإدارة:

- هو **الجهة العليا المسؤولة عن وضع السياسات العامة، تحديد الأهداف الاستراتيجية، والموافقة على الميزانيات.**
- مسؤول عن **الإشراف على الإدارة التنفيذية والتأكد من الالتزام بمبادئ الحوكمة)**
- قد يضم أعضاء مستقلين لضمان النزاهة والرقابة الخارجية.

ب. الإدارة التنفيذية:

- الرئيس التنفيذي أو المدير العام **يشرف على جميع العمليات اليومية** ويضمن تنفيذ السياسات التي يقررها مجلس الإدارة.
- مسؤول عن **تنسيق الأقسام المختلفة، اتخاذ القرارات التشغيلية، وإعداد تقارير الأداء)**

ج. الإدارات المتخصصة:

1. **الإدارة المالية والمحاسبية:**
   - مسؤولة عن الميزانية، الرواتب، الإنفاق، والمحاسبة الداخلية.
   - تسهم في **تعزيز الشفافية والمساءلة المالية**
2. **الإدارة الفنية:**
   - تشمل المدربين، خبراء الأداء، فرق التدريب الفني، والإداريين الرياضيين.
   - مسؤولة عن التخطيط الفني للفرق والبطولات (الخطيب، 2017، ص. 37).
3. **إدارة الموارد البشرية:**
   - مسؤولة عن **التوظيف، التدريب، التقييم، وتطوير مهارات الموظفين.**
   - تعزز **المساواة والعدالة** في المؤسسة
4. **الإدارة التسويقية والإعلامية:**
   - مسؤولة عن **الترويج للمؤسسة، التواصل مع الجماهير، العلاقات العامة، والرعاة.**
   - تسهم في **زيادة الإيرادات وتحسين الصورة العامة للمؤسسة الرياضية**
5. **الشؤون القانونية والتنظيمية:**

- مسؤولة عن **صياغة اللوائح الداخلية، العقود، وحماية حقوق المؤسسة واللاعبين.**
- تضمن الالتزام بالقوانين المحلية والدولية (حسن، 2018، ص. 26).

ـ .أنواع الهياكل التنظيمية في المؤسسات الرياضية:

أ. الهيكل الوظيفي(Functional Structure)

- يعتمد على **تقسيم العمل حسب الوظائف** :مالية، فنية، إدارية، قانونية، تسويقية.
- **مميزاته** :يركز على التخصص ويزيد الكفاءة.
- **عيوبه** :صعوبة التنسيق بين الوظائف المختلفة (الخطيب، 2017، ص. 36).

ب. الهيكل القطاعي أو القائم على المشاريع(Divisional Structure)

- تقسيم المؤسسة حسب الفرق الرياضية أو البطولات أو المشاريع.
- **مميزاته** :تركيز الموارد على كل مشروع.
- **عيوبه** :تكرار الوظائف وزيادة التكاليف

ج. الهيكل المصفوفي(Matrix Structure)

- يجمع بين الهيكل الوظيفي والقطاعي، حيث يكون لكل موظف **مسؤوليتان** :واحدة وظيفية وأخرى قطاعية.
- **مميزاته** :زيادة التعاون والمرونة.
- **عيوبه** :تضارب التعليمات وأحيانًا غياب الأولويات

د. الهيكل الأفقي(Flat Structure)

- **عدد قليل من المستويات الإدارية**، يعتمد على مشاركة الفريق في اتخاذ القرار.
- **مميزاته** :سرعة التواصل والمشاركة الفاعلة.
- **عيوبه** :صعوبة التطبيق في المؤسسات الكبيرة .

ـ العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومبادئ الحوكمة الرياضية:

- **الشفافية** :الهيكل المنظم يوضح المسؤوليات ويتيح الوصول للمعلومات بسهولة.
- **المساءلة** :يحدد كل موظف ومن يراقبه.
- **المشاركة** :الهيكل المصفوفي والأفقي يعزز إشراك جميع الأطراف في اتخاذ القرار.
- **العدالة والمساواة** :توزيع المسؤوليات بشكل متوازن بين الفرق والإدارات المختلفة.

ـ .مثال عملي للهيكل التنظيمي لمؤسسة رياضية:

- **المستوى الأعلى** :مجلس الإدارة
- **المستوى التنفيذي** :الرئيس التنفيذي / المدير العام
- **الإدارات الرئيسية** :مالية – فنية – موارد بشرية – تسويق وإعلام – شؤون قانونية
- **الأقسام الفنية** :فرق التدريب، الأكاديميات، الفئات السنية
- **الموظفون واللاعبون** :تنفيذ الخطط التدريبية والإدارية

ـ .التوصيات لتعزيز فعالية الهيكل التنظيمي:

1. **مرونة الهيكل** لتكييفه مع حجم المؤسسة ونشاطاتها.
2. **وضوح خطوط السلطة والمسؤوليات** لكل موظف أو قسم.
3. **ربط الهيكل التنظيمي بمبادئ الحوكمة الرياضية** لضمان فعالية الإدارة.
4. **تطـــوير الهيكـــل باســـتمرار** لتلبيـــة التغيـــرات الرياضـــية والإداريـــة الحديثـــة.

خلاصة

الهيكل التنظيمي للمؤسسات الرياضية يمثل العمود الفقري للإدارة الرياضية الرشيدة، لما له من دور محوري في تنظيم العمل، توزيع المهام، وتنسيق الجهود داخل المؤسسة. وقد تبين أن فعالية الهيكل التنظيمي ترتبط بمدى وضوحه، مرونته، وقدرته على الاستجابة لمتطلبات الاحتراف والتغيرات المحيطة بالمؤسسة الرياضية.

أن الهيكل التنظيمي السليم يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، الحد من تضارب الصلاحيات، وتعزيز الانضباط الإداري، فضلًا عن دوره في دعم مبادئ الحوكمة الرياضية، خاصة الشفافية والمساءلة. وعليه، فإن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب وتطويره بشكل مستمر يعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الاستدامة والنجاح داخل المؤسسات الرياضية.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. ما المقصود بالهيكل التنظيمي في المؤسسات الرياضية؟
2. ما أهمية الهيكل التنظيمي في تسيير المؤسسات الرياضية؟
3. اذكر أهم مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومبادئ الحوكمة الرياضية.
5. ناقش دور الهيكل التنظيمي في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية.
6. كيف يؤثر وضوح الصلاحيات والمسؤوليات على الأداء المؤسسي؟

ثالثًا: أسئلة التطبيق

7. اقترح هيكلًا تنظيميًا مبسطًا لنادٍ رياضي محترف، مع تبرير اختيارك.
8. كيف يمكن لمؤسسة رياضية تعديل هيكلها التنظيمي لمواكبة متطلبات الاحتراف الرياضي؟

المحاضرة الرابعة : القوانين واللوائح الرياضية : الإطار القانوني للرياضة الاتفاقيات والمواثيق حقوق الرياضين .

تمهيد

يمثل الإطار القانوني المنظم للنشاط الرياضي أحد الركائز الأساسية لضمان حسن سير المنظومة الرياضية وتحقيق العدالة والنزاهة داخلها. فمع تطور الرياضة وتحولها إلى نشاط احترافي ذي أبعاد اقتصادية واجتماعية وقانونية متشابكة، أصبحت القوانين واللوائح الرياضية عنصرًا حاسمًا في تنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين، من هيئات رياضية، أندية، رياضيين، مدربين، ومسيرين. كما تسهم هذه القوانين في ضبط الممارسات الرياضية، حماية الحقوق، وتحديد الواجبات، بما يضمن استقرار المؤسسات الرياضية واستدامتها.

وتكتسب القوانين واللوائح الرياضية أهميتها من كونها الإطار المرجعي الذي تستند إليه الحوكمة الرياضية، حيث توفر الأسس القانونية لتطبيق مبادئ الشفافية، المساءلة، والعدالة. كما أن الالتزام بالاتفاقيات والمواثيق الرياضية الدولية، واحترام حقوق الرياضيين، يعد مؤشرًا على نضج المنظومة الرياضية وقدرتها على الاندماج في النظام الرياضي العالمي، مع الحفاظ على الخصوصيات الوطنية.

ـ التعريف العام:

القوانين واللوائح الرياضية هي **مجموعة القواعد الرسمية والمعايير القانونية التي تنظم جميع الأنشطة الرياضية** داخل المؤسسات الرياضية، الأندية، الاتحادات، وعلى المستوى الدولي. وتشمل هذه القواعد **الأنظمة الداخلية للاتحادات والأندية، القوانين الوطنية الصادرة عن الدولة، والمواثيق والاتفاقيات الدولية** (الخطيب، 2017، ص. 42) .

باختصار، يمكن القول إن القوانين واللوائح الرياضية هي **الإطار القانوني الذي يضمن ممارسة الرياضة بطريقة عادلة ومنظمة، ويحدد حقوق وواجبات جميع الأطراف المعنية**، بما في ذلك اللاعبين، المدربين، الإداريين، الجمهور، والدول.

ـ .أهداف القوانين واللوائح الرياضية:

1. **تنظيم الأنشطة الرياضية** :وضع قواعد للمنافسات المحلية والدولية، وتحديد كيفية إجراء المباريات والبطولات.
2. **حماية حقوق الرياضيين** :ضمان العدالة والمساواة في المعاملة، وحماية اللاعبين من التمييز أو الاستغلال.
3. **ضمان النزاهة والمصداقية** :منع الغش، المنشطات، أو أي تجاوزات قد تؤثر على النتائج.
4. **تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة** :بين الأندية، الاتحادات الرياضية، المدربين، اللاعبين، والدولة.
5. **دعم الحوكمة الرياضية** :تعزيز الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة في جميع مستويات الرياضة.

ـ نطاق القوانين واللوائح الرياضية:

القوانين واللوائح لا تقتصر على جانب واحد، بل تشمل عدة مستويات:

1. **القوانين الوطنية:**
   - تصدرها الدولة لضبط ممارسة الرياضة داخل حدودها.
   - تشمل قوانين إنشاء الأندية، تنظيم البطولات المحلية، وحماية الرياضيين.
2. **القوانين الدولية:**
   - صادرة عن الاتحادات والمنظمات الرياضية الدولية مثل اللجنة الأولمبية الدولية و FIFA.
   - تهدف إلى توحيد القواعد بين الدول المختلفة وتنظيم البطولات الدولية.
3. **اللوائح الداخلية للاتحادات والأندية:**
   - تحدد حقوق وواجبات اللاعبين والمدربين والإداريين.
   - تشمل الأنظمة التأديبية والمالية والفنية.

ـ تصنيفات القوانين واللوائح الرياضية:

يمكن تصنيف القوانين واللوائح الرياضية إلى عدة أنواع رئيسية:

أ. القوانين الفنية واللعبية

- تنظم **طرق اللعب، قواعد المنافسة، القرارات التحكيمية، ومواصفات الملاعب والمعدات.**
- مثال: قوانين كرة القدم منFIFA ، قوانين كرة السلة من.FIBA

ب. القوانين الإدارية والتنظيمية

- تحدد **هيكل الأندية، اتحادات الرياضة، مستويات الإدارة، ومسؤوليات كل جهة.**
- مثال: نظام إدارة البطولات، تنظيم الانتخابات داخل الاتحادات.

ج. القوانين المالية

- تنظم **الميزانية، الرعايات، الجوائز، والمكافآت المالية للفرق واللاعبين.**
- مثال: تنظيم الصرف المالي داخل الأندية، قوانين مكافآت اللاعبين المحترفين.

د. القوانين الأخلاقية والقانونية

- تشمل **حماية حقوق الرياضيين، منع المنشطات، مكافحة الفساد، واحترام القيم الأخلاقية للرياضة.**
- مثال: مدونة WADA لمكافحة المنشطات، مواثيق اللجنة الأولمبية الدولية.

ـ العلاقة بين القوانين والحوكمة الرياضية:

- **الشفافية** :القوانين تحدد حقوق وواجبات الأطراف، وتوضح الإجراءات القانونية.
- **المساءلة** :كل طرف مسؤول عن الالتزام بالقوانين، سواء لاعب، إداري أو اتحاد.
- **المشاركة** :تتيح مشاركة الرياضيين والاتحادات في صياغة اللوائح والقرارات.
- **العدالة والمساواة** :تطبيق القوانين على الجميع دون تمييز، وضمان تكافؤ الفرص.

القوانين واللوائح الرياضية هي **الركيزة الأساسية لتنظيم الرياضة على المستويين المحلي والدولي.**

- بدون هذه القوانين، تصبح الرياضة عرضة للفساد، التمييز، والفوضى.
- الالتزام بالقوانين يضمن **بيئة رياضية عادلة، آمنة، وشفافة،** تحمي حقوق الرياضيين وتحقق نجاح المؤسسات الرياضية.
- كما تعتبر **المرجعية القانونية لكل الاتحادات والأندية واللاعبين،** حيث توضح الواجبات، الحقوق، والمسؤوليات لكل طرف.

الإطار القانوني للرياضة :

ـ .تعريف الإطار القانوني للرياضة:

الإطار القانوني للرياضة هو **مجموعة القواعد واللوائح القانونية الرسمية التي تحكم النشاط الرياضي على المستويين الوطني والدولي.**

- يشمل هذا الإطار: القوانين الوطنية، اللوائح الداخلية للاتحادات والأندية، الاتفاقيات الدولية، المواثيق، والعقود المنظمة للرياضة.
- الغرض منه هو:
  - تنظيم النشاط الرياضي بشكل منهجي.
  - حماية حقوق جميع الأطراف المعنية.
  - تحقيق العدالة والمساواة في المنافسات.
  - ضمان النزاهة والشفافية والمساءلة (الخطيب، 2017، ص. 42).

بمعنى آخر، الإطار القانوني للرياضة هو **المرجعية القانونية التي تحدد كيف تُمارس الرياضة، ومن له الحق في اتخاذ القرارات، وما هي الالتزامات والمسؤوليات المترتبة على كل طرف.**

ـ مستويات الإطار القانوني للرياضة:

أ. القوانين الوطنية

- تصدرها الدولة لضبط النشاط الرياضي داخل أراضيها.
- تشمل:
  - **إنشاء الاتحادات والأندية الرياضية** وتنظيم إدارتها.
  - **تنظيم البطولات المحلية** وتحديد شروط الاشتراك فيها.
  - **حماية الرياضيين والمدربين** من التمييز أو الاستغلال المالي أو الجسدي.
- مثال: قانون الرياضة في مصر أو السعودية الذي ينظم إنشاء الأندية ويضع نظامًا لمحاسبة الإدارات الرياضية (أبو النصر، 2015، ص. 55).

ب. القوانين الدولية

- تصدرها **الاتحادات والمنظمات الرياضية الدولية** مثل:
  - اللجنة الأولمبية الدولية(IOC)
  - الاتحاد الدولي لكرة القدم(FIFA)
  - الاتحاد الدولي لألعاب القوى(World Athletics)
- أهداف القوانين الدولية:
  - **توحيد القواعد بين الدول** لمنع التعارض أو التمييز.
  - **تنظيم البطولات والمسابقات الدولية** وفق معايير عالمية.
  - **حماية الرياضيين من الانتهاكات الدولية** أو التمييز على أساس الجنسية أو العرق (حسن، 2018، ص. 60).

ج. اللوائح والمواثيق والاتفاقيات:

- **اللوائح** :قواعد تفصيلية داخل المؤسسات الرياضية تحدد سير العمل والبطولات والانتقالات والمكافآت.
- **المواثيق** :اتفاقات ملزمة على المستوى الدولي مثل:
  - **مواثيق اللجنة الأولمبية الدولية** :تضمن حرية المشاركة في الألعاب الأولمبية.
  - **مدونة مكافحة المنشطات** :**(WADA Code)** تمنع استخدام المواد المحظورة وتحدد العقوبات.
- **الاتفاقيات الدولية** :موجهة لتنظيم التعاون بين الاتحادات الوطنية والدولية، وضمان تطبيق المعايير العالمية للرياضة (سليمان، 2020، ص. 50).

ـ أهداف الإطار القانوني للرياضة:

1. **ضمان النزاهة والمصداقية** في المنافسات.
2. **حماية حقوق الرياضيين والمدربين والإداريين.**
3. **تحقيق العدالة والمساواة** بين الفرق والدول المشاركة.
4. **تنظيم العلاقة بين جميع الأطراف الرياضية.**

5. **تعزيز الحوكمة الرياضية** عبر تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة.
6. **ضمان الالتزام الأخلاقي** في الرياضة وحماية سمعة المؤسسات الرياضية.

ـ حقوق الرياضيين في الإطار القانوني :

حقوق الرياضيين تعتبر **ركيزة أساسية في أي نظام قانوني رياضي**، فهي تحمي الرياضيين من الانتهاكات، وتضمن لهم **ممارسة الرياضة بأمان وعدالة وحرية**، سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

اولا .ا لحقوق القانونية

تشمل الحقوق القانونية للرياضيين:

1. **حق المشاركة في المنافسات الرياضية:**
   - يحق لكل رياضي مؤهل المشاركة في البطولات والمسابقات وفق اللوائح والقوانين الوطنية والدولية.
   - يمنع تمييز الرياضيين على أساس الجنس أو العمر أو الجنسية (الخطيب، 2017، ص. 44).
2. **حق الحماية من التمييز والانتهاكات:**
   - يحمي القانون الرياضي الرياضيين من أي شكل من أشكال التمييز أو الإقصاء.
   - يطبق هذا الحق في البطولات المحلية والدولية، بما في ذلك الألعاب الأولمبية (أبو النصر، 2015، ص. 55).
   -
3. **حق السلامة والأمان أثناء التدريب والمنافسات:**
   - يضمن القانون أن تكون الملاعب والمعدات آمنة وفق المعايير المعترف بها.
   - يشمل هذا الحق حماية الرياضيين من الإصابات أو المخاطر الناتجة عن الإهمال الإداري أو الفني (سليمان، 2020، ص. 50).

ثانيا .الحقوق المالية والإدارية:

تشمل الحقوق المالية والإدارية للرياضيين:

1. **حق العقود العادلة:**
   - الالتزام بتقديم عقود واضحة ومحددة الأهداف والواجبات.
   - ضمان حقوق الرياضيين المالية والمكافآت وفق اللوائح القانونية (حسن، 2018، ص. 60).
2. **حق التأمين الصحي والإجازات:**
   - الحصول على التأمين ضد الإصابات والأمراض المتعلقة بالنشاط الرياضي.
   - الحق في الحصول على فترات راحة أو إجازات بعد المنافسات الطويلة.
3. **حق المشاركة في القرارات:**
   - للرياضيين الحق في المشاركة أو التعبير عن رأيهم في القرارات الإدارية أو الفنية التي تؤثر على برامج التدريب والمنافسات.
   - يشمل هذا الحق حق الاحتجاج على العقوبات أو أي مخالفة للقوانين (أبو النصر، 2015، ص. 60).

ثالثا .الحقوق الإنسانية والأخلاقية:

1. **حق الخصوصية وحماية البيانات الشخصية:**
   - يشمل حماية المعلومات الطبية، الشخصية، والعقود.
   - يمنع أي جهة من نشر بيانات الرياضيين دون موافقتهم.
2. **حق حرية التعبير والمشاركة المدنية:**
   - يمكن للرياضيين التعبير عن آرائهم داخل المؤسسة الرياضية وخارجها بدون خوف من العقوبات غير القانونية.
3. **حق التعليم والتطوير المهني:**
   - يشمل حق الرياضيين في التدريب المستمر والتعليم المهني لضمان مستقبلهم بعد انتهاء النشاط الرياضي.
4. **حق حماية السمعة:**

- حماية الرياضي من التشهير أو الإساءة الإعلامية أثناء أو بعد ممارسة النشاط الرياضي.
- تطبيق قوانين واضحة لمعاقبة أي جهة تنتهك هذا الحق (حسن، 2018، ص. 62).

.أمثلة تطبيقية

- **اللجنة الأولمبية الدولية (IOC)** تضمن عدم حرمان أي رياضي من المشاركة في الألعاب الأولمبية بسبب جنسيته أو عرقه.
- **مدونة WADA لمكافحة المنشطات** تحمي الرياضيين من المنافسة غير العادلة عبر منع استخدام المواد المحظورة.
- **القوانين الوطنية** تضمن حصول الرياضيين على عقود عادلة وتأمين صحي أثناء التدريب والمنافسات.

رابعا : العلاقة بين حقوق الرياضيين ومبادئ الحوكمة:

- **الشفافية** :وضوح الحقوق والواجبات المالية والإدارية.
- **المساءلة** :كل جهة مسؤولة عن احترام حقوق الرياضيين ومحاسبة المخالفين.
- **المشاركة** :إشراك الرياضيين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مسيرتهم.
- **العدالة والمساواة** :تطبيق الحقوق بشكل متساوٍ على جميع الرياضيين دون تمييز (سليمان، 2020، ص. 50).

وبالتالي حقوق الرياضيين في الإطار القانوني هي **الضمانة الأساسية لممارسة الرياضة بطريقة عادلة وآمنة** .الالتزام بهذه الحقوق:

- يحمي الرياضيين من الانتهاكات القانونية والإدارية.
- يعزز العدالة والمساواة بين جميع المشاركين.
- يضمن بيئة رياضية شفافة ومسؤولة.
- يدعم التنمية المستدامة للمؤسسات الرياضية ويحافظ على سمعتها محليًا ودوليًا.

ـ أهمية الالتزام بالإطار القانوني للرياضة:

الالتزام بالإطار القانوني للرياضة ليس خيارًا، بل هو **عنصر أساسي لضمان سلامة واستدامة المؤسسات الرياضية**، وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية. أهميته تشمل الجوانب التالية:

= .ضمان نزاهة المنافسات الرياضية

- الالتزام بالقوانين الدولية والوطنية يضمن أن **جميع الفرق واللاعبين يتنافسون على أسس عادلة.**
- يمنع **الغش، التلاعب بالنتائج، واستخدام المنشطات،** ما يحافظ على مصداقية الرياضة على المستوى المحلي والدولي (حسن، 2018، ص. 60).
- مثال: تطبيق مدونة WADA لمكافحة المنشطات يحمي صحة الرياضيين ويضمن العدالة في المنافسات الدولية.

= .حماية حقوق الرياضيين والمدربين والإداريين:

- الإطار القانوني يحدد **الحقوق المالية، القانونية، والأخلاقية للرياضيين.**
- يحمي الرياضيين من:
  - **التمييز على أساس الجنس، العمر، الجنسية أو العرق.**
  - **الاستغلال المالي أو الجسدي.**
  - **انتهاك الخصوصية أو حرية التعبير**)الخطيب، 2017، ص. 44.(
- كما يوفر **ضمانات للعقود، التأمين الصحي، والإجازات،** ما يعزز بيئة عمل مستقرة وآمنة.

= .تعزيز العدالة والمساواة:

- الالتزام بالقوانين واللوائح يضمن **تطبيق نفس المعايير على جميع الأطراف دون تمييز.**
- يتيح للفرق والدول واللاعبين **فرص متساوية في المشاركة بالبطولات والمسابقات.**

- يدعم مبدأ **الشفافية والمساواة** في التوزيع المالي والإداري داخل المؤسسات الرياضية (أبو النصر، 2015، ص. 55)

= .تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة:

- الإطار القانوني يوضح **المسؤوليات والحقوق** لكل طرف: اتحادات، أندية، لاعبين، مدربين، وجماهير.
- يمنع النزاعات الداخلية والخارجية من خلال **آليات واضحة للتحكيم والاعتراضات.**
- يساهم في **استقرار العمل الإداري والمالي داخل المؤسسات الرياضية**

= .دعم الحوكمة الرياضية:

- الالتزام بالقوانين يعزز **مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة.**
- يمكن للحوكمة أن تعمل بشكل فعّال عندما تكون **القواعد واضحة ومعلنة لجميع الأطراف.**
- مثال: وجود لائحة مالية موحدة يضمن مراقبة الإنفاق ويمنع الفساد داخل الأندية الرياضية.

= .تعزيز سمعة المؤسسات الرياضية:

- الالتزام بالقوانين واللوائح يجعل المؤسسة **موثوقة أمام اللاعبين، الاتحادات، الرعاة، والجماهير.**
- يساعد على جذب **الرعايات، الاستثمارات، والشراكات الدولية.**
- يحافظ على صورة المؤسسة ومصداقيتها في الأوساط الرياضية المحلية والدولية (حسن، 2018، ص. 62).

= .دعم التخطيط الاستراتيجي والاستدامة:

- الالتزام بالقوانين يوفر **إطارًا ثابتًا لتطوير البرامج الرياضية.**
- يسهل على المؤسسات:

- إعداد خطط طويلة المدى.
- تطوير البنية التحتية والمرافق الرياضية.
- إدارة الموارد المالية والبشرية بشكل فعال (الخطيب، 2017، ص. 42).

- يضمن استدامة النشاط الرياضي على المدى الطويل، ويحمي المؤسسات من العقوبات القانونية.

= .الحد من المخاطر القانونية والمالية:

- الالتزام بالقوانين يقلل من احتمالية **الانتهاكات القانونية التي قد تؤدي إلى غرامات، عقوبات، أو إيقاف نشاط المؤسسة.**
- يوفر حماية ضد **المسؤولية المدنية والجنائية** في حال وقوع أي حادث رياضي أو مالي.
- مثال: اتباع معايير السلامة في الملاعب يحمي الرياضيين ويجنب المؤسسة الدعاوى القضائية.

= .تعزيز الصحة والسلامة العامة:

- القوانين الرياضية تتضمن **اشتراطات السلامة للملاعب، المعدات، والتدريب.**
- الالتزام بها يقلل من **الإصابات بين الرياضيين والكوادر الفنية.**
- يضمن بيئة آمنة لجميع المشاركين في الأنشطة الرياضية (سليمان، 2020، ص. 50).

خلاصة

يمثل الإطار القانوني للرياضة **العمود الفقري لكل النشاطات الرياضية،** فهو يشمل القوانين الوطنية، اللوائح، الاتفاقيات الدولية، والمواثيق التي تنظم ممارسة الرياضة على جميع المستويات. لقد تبين أن الالتزام بهذا الإطار **ليس مجرد واجب قانوني، بل عنصر أساسي لضمان نزاهة المنافسات وحماية حقوق جميع الأطراف،** سواء كانوا لاعبين، مدربين، إداريين، أو جمهورًا.

والمالية، ويضمن احترام القوانين المحلية والدولية في جميع المنافسات والبطولات.

باختصار، **الالتزام بالإطار القانوني للرياضة هو شرط أساسي لاستدامة النشاط الرياضي، حماية الحقوق، وتعزيز سمعة المؤسسات على المستوى الوطني والدولي** .ومن دون هذا الالتزام، قد تتعرض المؤسسات الرياضية للفوضى، النزاعات، والفقدان التدريجي للثقة والمصداقية.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. ما المقصود بالقوانين واللوائح الرياضية؟
2. ما أهمية الإطار القانوني في تنظيم النشاط الرياضي؟
3. اذكر أهم مصادر القوانين الرياضية.

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل دور القوانين واللوائح الرياضية في تعزيز مبادئ الحوكمة الرياضية.
5. ناقش أهمية الاتفاقيات والمواثيق الرياضية الدولية في تنظيم الرياضة.
6. كيف تسهم القوانين الرياضية في حماية حقوق الرياضيين؟
7. قدّم مثالًا يوضح دور القوانين الرياضية في حل نزاع رياضي.
8. كيف يمكن لمؤسسة رياضية ضمان احترام حقوق الرياضيين وفق الإطار القانوني المعمول به؟

المحاضرة الخامسة :الرقابة والشفافية في الإدارة الرياضية, المراقبة ,التحقيقات المالية ,قوانين مكافحة الفساد.

تمهيد

تُعد الرقابة والشفافية من الركائز الأساسية للإدارة الرياضية الرشيدة، حيث تمثل ضمانًا لاستدامة المؤسسات الرياضية وحماية مواردها من الانحرافات المالية والإدارية. فمع تزايد حجم الاستثمارات، عقود الرعاية، وحقوق البث، باتت المؤسسات الرياضية معرضة لمخاطر سوء التسيير والفساد، مما يفرض وضع آليات رقابية فعالة وتحقيقات مالية دقيقة لضمان سلامة العمليات المالية والإدارية.

وتكتسب الرقابة والشفافية أهميتها من كونها أدوات مركزية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرياضية، مثل المساءلة والمشاركة والعدالة، حيث تساهم في كشف التجاوزات، تعزيز الثقة بين جميع الفاعلين في المنظومة الرياضية، وتحقيق الاستقرار المؤسسي. كما أن قوانين مكافحة الفساد تمثل دعامة قانونية أساسية لدعم الرقابة، وحماية حقوق الرياضيين والمستثمرين، وضمان نزاهة المنافسات الرياضية.

أولًا: مدخل إلى الرقابة والشفافية في الإدارة الرياضية:

الرقابة من الوظائف الإدارية الأساسية التي لا غنى عنها في الإدارة الرياضية الحديثة، لما لها من دور محوري في ضمان تحقيق الأهداف المرسومة، وحسن استغلال الموارد المالية والبشرية، والالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل الرياضي. وقد ازدادت أهمية الرقابة في المؤسسات الرياضية المعاصرة نتيجة للتوسع الكبير في الأنشطة الرياضية، وارتفاع حجم الإنفاق والاستثمارات، وتعدد الجهات ذات العلاقة بالعمل الرياضي (الحمادي، 2019، ص 57).

1ـ تعريف الرقابة في الإدارة الرياضية:

تُعرّف الرقابة في الإدارة الرياضية بأنها عملية إدارية منظمة ومستمرة تهدف إلى متابعة الأداء الإداري والمالي والفني داخل المؤسسة الرياضية، والتأكد من توافقه مع الخطط والأهداف المحددة مسبقًا، مع الكشف عن الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل الرياضي (الشناوي، 2018، ص 64).

ويُنظر إلى الرقابة بوصفها أداة وقائية وعلاجية في آن واحد؛ فهي وقائية عندما تسهم في منع الأخطاء قبل وقوعها من خلال المتابعة المستمرة، وعلاجية عندما تعمل على تصحيح الانحرافات بعد حدوثها واتخاذ الإجراءات المناسبة بحق المسؤولين عنها (عبد الله، 2021، ص 41).

2ـ . أهمية الرقابة في الإدارة الرياضية:

تكمن أهمية الرقابة في الإدارة الرياضية في عدة جوانب رئيسية، من أبرزها:

1. **ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الرياضية** الصادرة عن الاتحادات والهيئات الرسمية.
2. **حماية الموارد المالية** من الهدر أو الاختلاس أو سوء الاستخدام.
3. **تحسين جودة الأداء الإداري** ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات الرياضية.
4. **تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة** داخل التنظيم الرياضي.
5. **الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي** التي قد تؤثر سلبًا في سمعة المؤسسة الرياضية (الشناوي، 2018، ص 72).

وتسهم الرقابة الفعالة في خلق بيئة تنظيمية منضبطة تقوم على الالتزام والمسؤولية، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الرياضية والمؤسسية.

3ـ أهداف الرقابة في المؤسسات الرياضية:

تهدف الرقابة في الإدارة الرياضية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج الرياضية وفق ما هو مخطط له.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات في مراحل مبكرة.
- تقييم كفاءة الأداء الإداري والمالي.
- تقديم معلومات دقيقة تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.
- دعم الشفافية والنزاهة في العمل الرياضي (الحمادي، 2019، ص 83).

4 ـ خصائص الرقابة الفعالة في الإدارة الرياضية:

لكي تكون الرقابة فعالة في المؤسسات الرياضية، لا بد أن تتسم بعدد من الخصائص، من أهمها:

- **الاستمرارية** :بحيث تتم الرقابة بشكل دوري ومستمر.
- **المرونة** :القدرة على التكيف مع التغيرات الإدارية والمالية.
- **الموضوعية** :الاعتماد على معايير واضحة ومحددة.
- **السرعة والدقة** في اكتشاف الانحرافات.
- **العدالة** في تطبيق الإجراءات الرقابية على جميع العاملين دون تمييز (عبد الله، 2021، ص 49).

5ـ أنواع الرقابة في الإدارة الرياضية:

تنقسم الرقابة في المؤسسات الرياضية إلى عدة أنواع، من أبرزها:

1. **الرقابة السابقة** :تهدف إلى منع الأخطاء قبل وقوعها من خلال مراجعة الخطط والميزانيات.

2. **الرقابة المتزامنة** :تتم أثناء تنفيذ الأنشطة الرياضية.
3. **الرقابة اللاحقة** :تركز على تقييم النتائج بعد التنفيذ.
4. **الرقابة الداخلية** :تمارس داخل المؤسسة الرياضية.
5. **الرقابة الخارجية** :تقوم بها جهات رقابية مستقلة (حسن، 2020، ص 96).

6ـ دور الرقابة في مكافحة الفساد الرياضي:

تلعب الرقابة دورًا أساسيًا في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات الرياضية، من خلال الكشف المبكر عن التجاوزات، ومحاسبة المسؤولين عنها، وتعزيز ثقافة النزاهة والالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل الرياضي (حسن، 2020، ص 121).

ثانيا : التحقيقات المالية ومحاربة الفساد في المؤسسات الرياضية:

شهدت المؤسسات الرياضية في العقود الأخيرة توسعًا ملحوظًا في حجم الأنشطة والاستثمارات والموارد المالية، الأمر الذي جعلها عرضة لمظاهر متعددة من الفساد الإداري والمالي. وأمام هذا الواقع، برزت التحقيقات المالية كأداة رقابية فعالة في كشف التجاوزات، ومحاسبة المسؤولين عنها، وتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية داخل المؤسسات الرياضية. وتُعد محاربة الفساد هدفًا استراتيجيًا لضمان الاستدامة المالية وتحقيق الثقة المجتمعية في العمل الرياضي (الحمادي، 2019، ص 141).

1ـ مفهوم التحقيقات المالية في المؤسسات الرياضية:

تُعرّف التحقيقات المالية في المؤسسات الرياضية بأنها مجموعة من الإجراءات النظامية والفنية التي تهدف إلى فحص وتحليل الأنشطة والمعاملات المالية، والتحقق من مدى التزامها بالقوانين واللوائح المعمول بها، والكشف عن أي مخالفات أو ممارسات فساد مالي، مع تحديد المسؤوليات واتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية المناسبة (حسن، 2020، ص 93).

وتُعد التحقيقات المالية إحدى آليات الرقابة اللاحقة، إلا أن نتائجها تسهم بشكل غير مباشر في الوقاية من الفساد من خلال الردع وتعزيز ثقافة المحاسبة (عبد الله، 2021، ص 66).

2ـ مفهوم الفساد المالي في المؤسسات الرياضية:

يُقصد بالفساد المالي في المؤسسات الرياضية إساءة استخدام السلطة أو المنصب لتحقيق منافع شخصية أو جماعية غير مشروعة، سواء كان ذلك من خلال الاختلاس، الرشوة، التلاعب بالعقود، أو استغلال الموارد المالية بطرق تخالف القوانين واللوائح (الشناوي، 2018، ص 132).

ويؤدي الفساد المالي إلى إضعاف الأداء المؤسسي، وتشويه سمعة المؤسسات الرياضية، وفقدان ثقة الجماهير والرعاة، إضافة إلى الإضرار بالعدالة التنافسية في المجال الرياضي (حسن، 2020، ص 98).

3ـ العلاقة بين التحقيقات المالية ومحاربة الفساد:

تشكل التحقيقات المالية أحد أهم الأدوات العملية لمحاربة الفساد في المؤسسات الرياضية، حيث تعمل على:

- الكشف المبكر عن الممارسات غير القانونية.
- توثيق الأدلة المالية والمحاسبية.
- تحميل المسؤولية للأطراف المتورطة.
- ردع المخالفين ومنع تكرار الفساد مستقبلاً (عبد الله، 2021، ص 71).

وبذلك تُعد التحقيقات المالية ركيزة أساسية في منظومة النزاهة والحوكمة الرياضية.

4ـ: دوافع وأسباب انتشار الفساد المالي في المؤسسات الرياضية:

ترجع أسباب انتشار الفساد المالي في المؤسسات الرياضية إلى عدة عوامل، من أبرزها:

1. ضعف أنظمة الرقابة الداخلية.
2. غياب الشفافية والإفصاح المالي.
3. تضارب المصالح بين المسؤولين.
4. ضعف التشريعات أو عدم تطبيقها بصرامة.

5. نقص الكفاءات المتخصصة في الإدارة والرقابة المالية (الحمادي، 2019، ص 147).

5ـ أشكال الفساد المالي التي تتطلب التحقيق:

تشمل أبرز أشكال الفساد المالي في المؤسسات الرياضية ما يلي:

- الاختلاس وسوء استخدام الأموال.
- الرشوة والعمولات غير المشروعة.
- التلاعب في عقود اللاعبين والمدربين.
- التلاعب في الصفقات والرعاية الرياضية.
- تزوير الفواتير والمستندات المالية (حسن، 2020، ص 104).

6. مراحل وإجراءات التحقيقات المالية في محاربة الفساد:

تمر التحقيقات المالية في المؤسسات الرياضية بعدة مراحل رئيسية، وهي:

1.6 .مرحلة الاشتباه والإبلاغ:

تبدأ بظهور مؤشرات أو بلاغات عن وجود مخالفات مالية، سواء من تقارير رقابية أو شكاوى داخلية أو خارجية (الشناوي، 2018، ص 139).

2ـ6 .مرحلة جمع الأدلة والمعلومات:

تشمل جمع السجلات المالية، والعقود، والفواتير، والتقارير المحاسبية، مع ضمان سرية المعلومات (الحمادي، 2019، ص 151).

3.6 مرحلة التحليل والفحص المالي:

يتم فيها تحليل البيانات المالية، والكشف عن أوجه الانحراف أو التلاعب المالي (حسن، 2020، ص 110).

6ـ4 مرحلة تحديد المسؤوليات:

تهدف إلى تحديد الأطراف المتورطة، ودرجة مسؤوليتهم عن المخالفات (عبد الله، 2021، ص 74).

5.6 .مرحلة إعداد التقرير واتخاذ الإجراءات:

يتضمن التقرير النهائي عرض النتائج والتوصيات، ويتم بناءً عليه اتخاذ الإجراءات الإدارية أو القانونية اللازمة (حسن، 2020، ص 114).

7ـ الجهات المعنية بالتحقيقات المالية ومكافحة الفساد:

تشترك عدة جهات في إجراء التحقيقات المالية ومحاربة الفساد داخل المؤسسات الرياضية، من أهمها:

- وحدات الرقابة والتدقيق الداخلي.
- الأجهزة الرقابية الحكومية.
- اللجان المالية والقانونية في الاتحادات الرياضية.
- مكاتب التدقيق والمحاسبة المستقلة (الحمادي، 2019، ص 158).

8ـ التحديات التي تواجه التحقيقات المالية في محاربة الفساد:

تواجه التحقيقات المالية في المجال الرياضي العديد من التحديات، من أبرزها:

- التدخلات الإدارية أو السياسية.
- ضعف استقلالية الأجهزة الرقابية.
- نقص الكوادر المؤهلة.
- ضعف الأنظمة المحاسبية.
- ثقافة تنظيمية لا تشجع على الإبلاغ عن الفساد (عبد الله، 2021، ص 83).

9ـ دور التحقيقات المالية في تعزيز النزاهة والحوكمة الرياضية:

تسهم التحقيقات المالية في:

- تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية.
- تحسين الأداء المالي والإداري.
- استعادة ثقة الجماهير والرعاة.
- دعم الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية (حسن، 2020، ص 136).

يتضح مما سبق أن التحقيقات المالية تُعد أداة محورية في محاربة الفساد داخل المؤسسات الرياضية، وأن تفعيلها بشكل فعّال، إلى جانب دعمها بالتشريعات والرقابة المستقلة، يسهم في بناء إدارة رياضية نزيهة وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية

خلاصة:

الرقابة والشفافية تشكلان عنصرًا جوهريًا لضمان حسن التسيير داخل المؤسسات الرياضية. وقد تبين أن المراقبة تشمل مراجعة الأداء الإداري والمالي للمؤسسات، بينما التحقيقات المالية تهدف إلى كشف أي تجاوزات أو سوء استغلال للموارد.

كما أن قوانين مكافحة الفساد تلعب دورًا حاسمًا في حماية المؤسسات الرياضية، إذ توفر الإطار القانوني لمعاقبة المخالفات المالية والإدارية، وتعزيز مبادئ النزاهة والعدالة. وبذلك، فإن تفعيل الرقابة والشفافية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الثقة بين الفاعلين، وضمان التنمية المستدامة للرياضة على المستويين الوطني والدولي.

أسئلة التقويم:

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. ما المقصود بالرقابة في الإدارة الرياضية؟
2. اشرح مفهوم الشفافية وأهميتها في المؤسسات الرياضية.
3. ما الغرض من التحقيقات المالية في الهيئات الرياضية؟

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل دور الرقابة في تعزيز مبادئ الحوكمة الرياضية.
5. ناقش العلاقة بين التحقيقات المالية ومنع الفساد داخل المؤسسات الرياضية.
6. كيف تساهم قوانين مكافحة الفساد في حماية موارد المؤسسات الرياضية؟

ثالثًا: أسئلة التطبيق

7. قدم مثالاً على إجراء رقابي أو تحقيق مالي داخل نادٍ رياضي.
8. كيف يمكن لمؤسسة رياضية تطوير نظام شفاف يحد من المخاطر المالية والإدارية؟

رابعًا: أسئلة التفكير النقدي

ما النتائج المترتبة على ضعف الرقابة داخل المؤسسات الرياضية؟

المحاضرة السادسة : دور القيادة في الحوكمة الرياضية

تمهيد

تلعب القيادة دورًا محوريًا في نجاح الحوكمة الرياضية، إذ تمثل الرابط الأساسي بين رؤية المؤسسة الرياضية وأهدافها التنفيذية والاستراتيجية. فالقيادة الفعّالة ليست مجرد إدارة للموارد والعمليات، بل هي القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد، تعزيز القيم الأخلاقية، وضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة.

وفي ظل التحولات التي يشهدها القطاع الرياضي، من احتراف وتنافسية عالية وزيادة الاستثمار المالي، أصبح القائد الرياضي مطالبًا بتطوير مهارات قيادية حديثة تشمل التخطيط الاستراتيجي، صنع القرار المبني على البيانات، إدارة المخاطر، والتواصل الفعّال مع جميع الأطراف المعنية. كما أن القيادة تلعب دورًا أساسيًا في بناء ثقافة مؤسسية تدعم النزاهة، الابتكار، والالتزام بالقوانين واللوائح الرياضية.

تُعد الحوكمة الرياضية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الرياضية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق العدالة في اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، يبرز دور القيادة بوصفه عاملًا حاسمًا في نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة الرياضية، إذ تؤثر القيادة الفاعلة في توجيه السلوك التنظيمي، وترسيخ القيم الأخلاقية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والمساءلة (عبد الله، 2021، ص 91).

أولًا: مفهوم القيادة في الإدارة الرياضية:

تُعرّف القيادة في الإدارة الرياضية بأنها القدرة على التأثير في الأفراد والجماعات داخل المؤسسة الرياضية، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، وبالاعتماد على مهارات الاتصال والتحفيز واتخاذ القرار (الحمادي، 2019، ص 203).

وتتطلب القيادة الرياضية الناجحة امتلاك رؤية استراتيجية، وقدرة على إدارة التغيير، والتعامل مع تعدد أصحاب المصلحة في البيئة الرياضية.

ثانيًا: مفهوم الحوكمة الرياضية:

الحوكمة الرياضية هي مجموعة من القواعد والأنظمة والممارسات التي تُنظم طريقة إدارة المؤسسات الرياضية واتخاذ القرارات فيها، بما يضمن الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة (عبد الله، 2021، ص 88).

وتهدف الحوكمة الرياضية إلى الحد من الفساد، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة في المؤسسات الرياضية محليًا ودوليًا.

ثالثًا: العلاقة بين القيادة والحوكمة الرياضية:

توجد علاقة تكاملية وثيقة بين القيادة والحوكمة الرياضية، حيث تُعد القيادة الفاعلة المحرك الأساسي لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية. فالقيادة تحدد الاتجاه الاستراتيجي، وتضع السياسات، وتشرف على تنفيذ القوانين واللوائح، وتضمن الالتزام بالقيم الأخلاقية (الحمادي، 2019، ص 211).

كما أن ضعف القيادة يؤدي غالبًا إلى تعثر تطبيق الحوكمة، وظهور ممارسات غير رشيدة في الإدارة الرياضية.

رابعًا: دور القيادة في ترسيخ مبادئ الحوكمة الرياضية:

1 .دور القيادة في تعزيز الشفافية:

تسهم القيادة الرياضية في تعزيز الشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية، وإتاحة البيانات لأصحاب المصلحة، وتوضيح آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية (عبد الله، 2021، ص 94).

2. دور القيادة في تعزيز المساءلة:

تعمل القيادة على ترسيخ مبدأ المساءلة من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح، ومحاسبة المقصرين، وتطبيق القوانين واللوائح دون تمييز (حسن، 2020، ص 173).

3 .دور القيادة في مكافحة الفساد:

تلعب القيادة دورًا محوريًا في مكافحة الفساد الرياضي، من خلال دعم أنظمة الرقابة، وحماية المبلغين عن الفساد، وتبني سياسات النزاهة والامتثال (الحمادي، 2019، ص 219).

4. دور القيادة في المشاركة واتخاذ القرار:

تُشجع القيادة الرشيدة على إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار، بما يعزز العدالة والقبول المجتمعي للقرارات الإدارية (عبد الله، 2021، ص 97).

خامسًا: أنماط القيادة وتأثيرها في الحوكمة الرياضية:

تؤثر أنماط القيادة المختلفة في مستوى تطبيق الحوكمة الرياضية، ومن أبرزها:

- **القيادة الديمقراطية** :تعزز المشاركة والشفافية.
- **القيادة التحويلية** :تسهم في التغيير المؤسسي وتبني القيم الأخلاقية.
- **القيادة السلطوية** :قد تعيق الشفافية إذا أسيء استخدامها (حسن، 2020، ص 179).

سادسًا: التحديات التي تواجه القيادة في تطبيق الحوكمة الرياضية:

تواجه القيادة الرياضية عدة تحديات، من أبرزها:

- مقاومة التغيير داخل المؤسسات الرياضية.
- ضعف الوعي بمفاهيم الحوكمة.
- التدخلات السياسية أو الإدارية.
- تضارب المصالح (الحمادي، 2019، ص 226).

سابعًا: أثر القيادة الفاعلة في تحسين الحوكمة الرياضية:

تسهم القيادة الفاعلة في:

- تحسين الأداء المؤسسي.
- تعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة.
- الحد من الفساد.
- تحقيق الاستدامة المالية والإدارية (عبد الله، 2021، ص 102).

ثامنا: دور القيادة الفاعلة في مكافحة الفساد الرياضي:

تؤثر القيادة الفاعلة بشكل مباشر في مستوى الفساد داخل المؤسسات الرياضية، حيث تعمل على:

- تبني سياسات النزاهة والامتثال.
- دعم أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية.
- تشجيع الإبلاغ عن الفساد وحماية المبلغين.
- رفض تضارب المصالح واستغلال النفوذ (حسن، 2020، ص 198).

وتسهم هذه الجهود في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والالتزام.

تاسعا: القيادة الفاعلة وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار:

تعزز القيادة الفاعلة مبدأ المشاركة، وهو أحد ركائز الحوكمة الرياضية، من خلال:

- إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار.
- تشجيع الحوار المؤسسي.
- احترام الرأي الآخر.
- تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية (عبد الله، 2021، ص 114).

وتؤدي المشاركة إلى زيادة شرعية القرارات وتحسين مستوى الالتزام بتنفيذها.

ـ أثر القيادة الفاعلة في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة:

تسهم القيادة الفاعلة في:

- رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي.
- تحسين جودة الخدمات الرياضية.
- تحقيق الاستدامة المالية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية (الحمادي، 2019، ص 251).

ـ التحديات التي تواجه القيادة الفاعلة في تطبيق الحوكمة الرياضية:

رغم أهمية القيادة الفاعلة، إلا أنها تواجه عدة تحديات، من أبرزها:

- مقاومة التغيير داخل المؤسسات الرياضية.
- ضعف الوعي بثقافة الحوكمة.
- التدخلات السياسية والإدارية.
- تضارب المصالح (حسن، 2020، ص 205).

ـ متطلبات تفعيل دور القيادة الفاعلة في تحسين الحوكمة الرياضية:

لتعزيز أثر القيادة الفاعلة في تحسين الحوكمة الرياضية، يجب:

- تأهيل القيادات الرياضية علميًا ومهنيًا.
- نشر ثقافة الحوكمة والنزاهة.
- تعزيز استقلالية القرار الإداري.
- تطوير التشريعات واللوائح الرياضية (عبد الله، 2021، ص 118).

خلاصة

أن القيادة تعتبر عاملاً حاسمًا في تعزيز الحوكمة الرياضية، إذ تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية داخل المؤسسات الرياضية. وقد تبين أن القائد الرياضي الناجح لا يقتصر دوره على إدارة الموارد، بل يمتد إلى:

- تحفيز العاملين وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار،
- ضمان وضوح المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات بشكل عادل،
- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة،
- وضع استراتيجية واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بكفاءة.

أسئلة التقويم

1. ما دور القيادة في تعزيز الحوكمة الرياضية؟
2. ما الصفات الأساسية للقائد الرياضي الناجح في إطار الحوكمة؟
3. كيف تسهم القيادة في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الرياضية؟
4. حلّل العلاقة بين أسلوب القيادة وفعالية تطبيق مبادئ الحوكمة.
5. ناقش تأثير القيادة على ثقافة المؤسسة الرياضية وأدائها المؤسسي.
6. كيف يمكن للقيادة أن تساهم في مواجهة التحديات المعاصرة في الرياضة، مثل الاحتراف والعولمة؟

المحاضرة السابعة : العلاقة بين الأطراف المختلفة في الرياضة

تمهيد

العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظومة الرياضية من العناصر الأساسية لضمان حسن سير النشاط الرياضي وتحقيق أهدافه. إذ تتكون هذه المنظومة من مجموعة متداخلة من الفاعلين، تشمل الهيئات الرياضية، الأندية، الرياضيين، المدربين، الإداريين، الحكام، الجماهير، الرعاة، ووسائل الإعلام. ويؤدي اختلاف المصالح وتعدد الأدوار داخل هذا النظام إلى تعقّد العلاقات، مما يجعل تنظيمها وفق أسس واضحة ضرورة ملحّة لضمان الاستقرار المؤسسي والنزاهة الرياضية.

وفي إطار الحوكمة الرياضية، تُنظَّم هذه العلاقات من خلال قواعد ولوائح وآليات تضمن وضوح الأدوار، توزيع المسؤوليات، والتنسيق الفعّال بين مختلف الأطراف. كما تسهم هذه العلاقات في تعزيز مبادئ الشفافية، المشاركة، والمساءلة، وتساعد على الحد من النزاعات والصراعات التي قد تنشأ نتيجة تضارب المصالح. ومن هذا المنطلق، فإن فهم طبيعة العلاقات بين الأطراف المختلفة في الرياضة يعد شرطًا أساسيًا لتطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق التنمية الرياضية المستدامة.

يُقصد بالأطراف المختلفة في الرياضة جميع الأفراد والجهات التي تؤثر في النشاط الرياضي أو تتأثر به بشكل مباشر أو غير مباشر، ويُطلق عليهم في الأدبيات الإدارية مصطلح **أصحاب المصلحة** . وتشمل هذه الأطراف الجهات الرسمية وغير الرسمية المرتبطة بالمنظومة الرياضية (الحمادي، 2019، ص 262).

ـ الأطراف الرئيسة في المنظومة الرياضية:

1. الجهات الحكومية:

تشمل الوزارات والهيئات الرسمية المسؤولة عن الإشراف على القطاع الرياضي، ووضع السياسات العامة والتشريعات، وتقديم الدعم المالي واللوجستي. وتتمثل علاقتها ببقية الأطراف في الدور التنظيمي والرقابي دون التدخل المباشر في الإدارة اليومية للمؤسسات الرياضية (حسن، 2020، ص 213).

2 .الاتحادات الرياضية:

تُعد الاتحادات الرياضية حلقة الوصل بين الجهات الحكومية والأندية، حيث تتولى تنظيم المسابقات، ووضع اللوائح الفنية والإدارية، والإشراف على المنتخبات الوطنية. وتؤثر كفاءة العلاقة بين الاتحادات والأندية بشكل مباشر في مستوى الأداء الرياضي (عبد الله، 2021، ص 126).

3 الأندية الرياضية::

تمثل الأندية القاعدة الأساسية للنشاط الرياضي، إذ تحتضن اللاعبين والمدربين وتنفذ البرامج الرياضية. وتعتمد علاقة الأندية ببقية الأطراف على التعاون والتكامل لتحقيق الأهداف المشتركة (الحمادي، 2019، ص 269).

4 اللاعبون:

يُعد اللاعبون محور العملية الرياضية، وتقوم علاقتهم بالمؤسسات الرياضية على أساس عقود تنظم الحقوق والواجبات، مثل الرواتب، والحوافز، والالتزام باللوائح والانضباط الرياضي (حسن، 2020، ص 219).

5. المدربون والأجهزة الفنية:

يلعب المدربون دورًا رئيسًا في تطوير الأداء الفني، وتقوم علاقتهم بالأندية واللاعبين على التعاون المهني، والالتزام بالخطط والأهداف الفنية (عبد الله، 2021، ص 129).

6. الحكام:

يمثل الحكام عنصر العدالة والنزاهة في المنافسات الرياضية، وتتطلب علاقتهم ببقية الأطراف الاستقلالية والحياد لضمان نزاهة المنافسات (الحمادي، 2019، ص 274).

7. الجماهير:

تُعد الجماهير من أهم الأطراف المؤثرة في الرياضة، إذ تمثل مصدر الدعم المعنوي والمالي. وتؤثر طبيعة العلاقة بين الجماهير والمؤسسات الرياضية في الاستقرار التنظيمي والسمعة المؤسسية (حسن، 2020، ص 223).

8. الرعاة والمستثمرون:

يمثل الرعاة والمستثمرون مصدرًا أساسيًا للتمويل، وتعتمد علاقتهم بالمؤسسات الرياضية على الشفافية والمصداقية وحسن الإدارة (عبد الله، 2021، ص 132).

9. وسائل الإعلام:

تلعب وسائل الإعلام دورًا محوريًا في نقل الصورة الرياضية للجمهور، وتؤثر في الرأي العام والسمعة المؤسسية. وتتطلب العلاقة بينها وبين المؤسسات الرياضية تنظيمًا مهنيًا قائمًا على المصداقية والمسؤولية (الحمادي، 2019، ص 278).

ـ طبيعة العلاقة بين الأطراف المختلفة في الرياضة:

تتسم العلاقة بين الأطراف الرياضية بعدة خصائص، من أبرزها:

- **التكامل** :حيث يسهم كل طرف في تحقيق الأهداف الرياضية.
- **التداخل** :نتيجة تعدد المصالح والمسؤوليات.
- **التأثير المتبادل** :كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخرين.
- **الحاجة إلى التنظيم والحوكمة**)عبد الله، 2021، ص 135.(

ـ دور الحوكمة في تنظيم العلاقة بين الأطراف الرياضية:

تسهم الحوكمة الرياضية في تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة من خلال:

- تحديد الأدوار والصلاحيات بوضوح.
- تعزيز الشفافية والإفصاح.
- ضمان العدالة والمساءلة.
- الحد من تضارب المصالح (حسن، 2020، ص 228).

ـ التحديات التي تواجه العلاقة بين الأطراف المختلفة في الرياضة:

تتسم المنظومة الرياضية الحديثة بتعدد الأطراف الفاعلة وتداخل أدوارها، مثل الجهات الحكومية، الاتحادات الرياضية، الأندية، اللاعبين، المدربين، الحكام، الجماهير، الرعاة، ووسائل الإعلام. ويؤدي هذا التعدد إلى تعقيد شبكة العلاقات داخل القطاع الرياضي، مما يفرز مجموعة من التحديات التنظيمية والإدارية التي تؤثر في كفاءة الأداء الرياضي وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. وتزداد هذه التحديات في ظل التحول نحو الاحتراف الرياضي وتنامي البعد الاقتصادي والإعلامي للرياضة (عبد الله، 2021، ص 141).

أولًا: تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة:

يُعد تضارب المصالح من أبرز التحديات التي تواجه العلاقة بين الأطراف الرياضية، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه الخاصة، والتي قد تتعارض أحيانًا مع الأهداف العامة للمنظومة الرياضية. ويظهر تضارب المصالح بوضوح بين:

- الإدارات الرياضية والرعاة.
- الاتحادات والأندية.
- القيادات الرياضية واللاعبين (الحمادي، 2019، ص 289).

ويؤدي هذا التضارب إلى ضعف الثقة، وظهور قرارات غير عادلة، وانتشار الشبهات حول النزاهة.

ثانيًا: ضعف التنسيق والتواصل المؤسسي:

يؤثر ضعف التواصل بين الأطراف المختلفة سلبًا في فعالية العمل الرياضي، حيث يؤدي غياب قنوات الاتصال الواضحة إلى:

- سوء الفهم بين الأطراف.
- تضارب القرارات.
- تأخر تنفيذ البرامج الرياضية (عبد الله، 2021، ص 144).

ويُعد التنسيق المؤسسي الفعّال عنصرًا أساسيًا في بناء علاقات متوازنة ومستقرة داخل المنظومة الرياضية.

ثالثًا: التدخلات الإدارية والسياسية:

تُعد التدخلات الإدارية أو السياسية من أخطر التحديات التي تواجه العلاقة بين الأطراف الرياضية، إذ تؤدي إلى:

- المساس باستقلالية الاتحادات والأندية.
- التأثير في قرارات فنية أو إدارية.
- إضعاف مبدأ تكافؤ الفرص (حسن، 2020، ص 236).

وتؤدي هذه التدخلات إلى فقدان الثقة بين الأطراف، وإلى صراعات تنظيمية داخل الوسط الرياضي.

رابعًا: ضعف الشفافية والإفصاح:

يسهم ضعف الشفافية في تعقيد العلاقة بين الأطراف المختلفة، حيث يؤدي غياب الإفصاح عن:

- القرارات الإدارية.
- العقود المالية.

- مصادر التمويل

إلى انتشار الشكوك وسوء الظن بين الأطراف الرياضية (الحمادي، 2019، ص 294).

وتُعد الشفافية شرطًا أساسيًا لبناء علاقات قائمة على الثقة والمصداقية.

خامسًا: عدم وضوح الأدوار والصلاحيات:

يؤدي غموض الأدوار والصلاحيات إلى تداخل المسؤوليات بين الأطراف المختلفة، مما يترتب عليه:

- صراعات تنظيمية.
- ازدواجية في اتخاذ القرار.
- ضعف المساءلة (عبد الله، 2021، ص 147).

ويُعد تحديد الأدوار بدقة من أهم متطلبات الحوكمة الرياضية الفعالة.

سادسًا: التفاوت في القوة والنفوذ بين الأطراف:

تتميز العلاقة بين الأطراف الرياضية بعدم التوازن في القوة والنفوذ، حيث تمتلك بعض الأطراف، مثل الجهات الحكومية أو الرعاة الكبار، تأثيرًا أكبر من غيرها. ويؤدي هذا التفاوت إلى:

- فرض قرارات غير عادلة.
- تهميش بعض الأطراف مثل اللاعبين أو الجماهير (حسن، 2020، ص 241).

سابعًا: تأثير الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي:

أصبحت وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي لاعبًا رئيسًا في تشكيل العلاقات الرياضية، حيث تسهم أحيانًا في:

- تأجيج الخلافات بين الأطراف.
- تضخيم الأزمات.
- الضغط على صناع القرار (الحمادي، 2019، ص 298).

ورغم دور الإعلام الإيجابي، فإن سوء استخدامه قد يؤدي إلى تعقيد العلاقات الرياضية.

ثامنًا: ضعف الثقافة المؤسسية والحوكمة:

يُعد ضعف الوعي بمفاهيم الحوكمة والنزاهة سببًا رئيسًا في تدهور العلاقات بين الأطراف الرياضية، حيث يؤدي غياب الثقافة المؤسسية إلى:

- انتشار السلوكيات الفردية.
- ضعف الالتزام بالقوانين.
- مقاومة الإصلاح والتغيير (عبد الله، 2021، ص 150).

تاسعًا: التحديات المالية والاقتصادية:

تؤثر الأزمات المالية على العلاقة بين الأطراف المختلفة، حيث يؤدي نقص الموارد إلى:

- نزاعات حول التمويل.
- تأخر صرف المستحقات.
- ضعف الاستقرار المؤسسي (حسن، 2020، ص 245).

عاشرًا: أثر الاحتراف الرياضي والعولمة:

أدى الاحتراف الرياضي والعولمة إلى تعقيد العلاقات بين الأطراف المختلفة، نتيجة:

- زيادة العقود والالتزامات القانونية.
- تعدد الجنسيات والثقافات.
- تدخل جهات دولية في الشأن الرياضي المحلي (الحمادي، 2019، ص 302).

يتضح أن العلاقة بين الأطراف المختلفة في الرياضة تواجه تحديات متعددة ومتداخلة، تتطلب تبني منهج الحوكمة الرشيدة، وتعزيز الشفافية، وتحديد الأدوار بوضوح، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والمساءلة، لضمان استقرار وتطور المنظومة الرياضية.

ـ أثر العلاقة المتوازنة بين الأطراف في تطوير الرياضة:

أولًا: مفهوم العلاقة المتوازنة بين الأطراف الرياضية:

العلاقة المتوازنة بين الأطراف الرياضية هي تلك التي يقوم فيها كل طرف بأداء دوره ومسؤولياته بما يتوافق مع الأدوار الأخرى، دون سيطرة طرف على آخر أو تهميش أي جهة، مع وجود **تفاعل إيجابي قائم على التعاون والتكامل والمشاركة في صنع القرار** .

وتعتمد هذه العلاقة على:

- وضوح الأدوار والصلاحيات.
- التواصل المستمر والفعال.
- مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار.
- وجود نظام للرقابة والمساءلة.

ثانيًا: عناصر تحقيق العلاقة المتوازنة:

يمكن تلخيص العناصر الأساسية للعلاقة المتوازنة بين الأطراف في الرياضة فيما يلي:

1. **التواصل الفعّال** :يشمل تبادل المعلومات بين جميع الأطراف وتوضيح السياسات والقرارات.
2. **الشفافية والإفصاح** :توفير معلومات واضحة وموثوقة عن الموارد والأنشطة.
3. **المساءلة والمحاسبة** :تحديد المسؤوليات بوضوح ومحاسبة الأطراف عند التقصير.
4. **التعاون والتكامل** :تنسيق الجهود بين الأندية، الاتحادات، واللاعبين لتحقيق أهداف مشتركة.
5. **العدالة والمساواة** :توزيع الموارد والفرص بشكل عادل بين الأطراف المختلفة (حسن، 2020، ص 252).

ثالثًا: أثر العلاقة المتوازنة على تطوير الرياضة:

1 .تحسين الأداء الرياضي:

توفر العلاقة المتوازنة بيئة تنظيمية مستقرة، ما يسمح للمدربين واللاعبين بالتركيز على الأداء الفني، ويحد من الصراعات الإدارية التي قد تؤثر سلبًا على النتائج الرياضية (عبد الله، 2021، ص 161).

2. تعزيز النزاهة والشفافية:

عندما تكون العلاقة بين الأطراف قائمة على التوازن، تقل ممارسات الفساد المالي والإداري، ويزداد الالتزام بالقوانين واللوائح، مما يعزز النزاهة داخل المؤسسات الرياضية (الحمادي، 2019، ص 315).

3. جذب الاستثمار والرعاية:

تساهم العلاقة المتوازنة في تعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة، ما يجعل المؤسسات الرياضية أكثر جاذبية للرعاة والمستثمرين، ويزيد من الموارد المالية المتاحة لتطوير الرياضة (حسن، 2020، ص 257).

4 .دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي:

تتيح العلاقة المتوازنة مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات، ما يزيد من جودة القرارات ويعزز توافقها مع الأهداف العامة للمنظومة الرياضية (عبد الله، 2021، ص 164).

5 .تعزيز المشاركة المجتمعية والجماهيرية:

تسهم العلاقة المتوازنة في إشراك الجماهير والمجتمع المدني في الرياضة، سواء عبر الفعاليات أو القرارات، ما يزيد من التأييد الشعبي ويعزز الاستقرار المؤسسي (الحمادي، 2019، ص 321).

6 .تحقيق الاستدامة المؤسسية والمالية:

من خلال تنسيق الأدوار والتعاون بين الأطراف، يمكن تحقيق استدامة مالية وإدارية، وتجنب النزاعات التي قد تؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات أو ضعف أدائها (حسن، 2020، ص 260).

رابعًا: التحديات المرتبطة بتحقيق العلاقة المتوازنة:

رغم الفوائد الكبيرة للعلاقات المتوازنة، فإن تحقيقها يواجه تحديات عدة، مثل:

- ضعف الثقافة المؤسسية والحوكمة (عبد الله، 2021، ص 167).
- اختلاف مصالح الأطراف وظهور تضارب المصالح.
- ضعف التنسيق والتواصل بين الأطراف.
- تأثير الضغوط السياسية أو الإعلامية على استقلالية القرارات (الحمادي، 2019، ص 325).

وتتطلب هذه التحديات تطوير آليات تنظيمية قوية لتعزيز التعاون والمساءلة.

خامسًا: استراتيجيات تعزيز العلاقة المتوازنة:

يمكن تعزيز العلاقة المتوازنة بين الأطراف الرياضية من خلال:

1. **تفعيل الحوكمة الرياضية** :من خلال وضع أنظمة واضحة تحدد الأدوار والصلاحيات وتضمن الشفافية والمساءلة.
2. **التدريب وبناء القدرات** :تطوير مهارات القيادات الرياضية والمدربين والإداريين في التواصل وإدارة الصراعات.
3. **تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون** :تشجيع جميع الأطراف على المشاركة الفاعلة في صنع القرار.
4. **إدارة تضارب المصالح** :وضع سياسات واضحة لمعالجة أي تضارب محتمل بين الأطراف (حسن، 2020، ص 264).

خلاصة

فعالية المنظومة الرياضية تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة العلاقات التي تربط بين مختلف أطرافها. فقد تبين أن العلاقات القائمة على التعاون، الاحترام المتبادل، والالتزام بالقوانين واللوائح تسهم في تحسين الأداء الرياضي والإداري، وتعزيز الثقة داخل المؤسسة الرياضية وخارجها.

كما أبرزت المحاضرة أن الحوكمة الرياضية توفر الإطار التنظيمي الذي يضبط هذه العلاقات، ويضمن التوازن بين المصالح المختلفة، من خلال تحديد الحقوق والواجبات، وآليات فض النزاعات، وتفعيل قنوات التواصل والمشاركة. وعليه، فإن بناء علاقات سليمة بين الأطراف المختلفة في الرياضة يعد عاملًا حاسمًا لتحقيق الاستقرار المؤسسي، النزاهة، والاستدامة في المجال الرياضي.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. من هم الأطراف الرئيسية الفاعلة في المنظومة الرياضية؟
2. ما أهمية تنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة في الرياضة؟
3. كيف تسهم الحوكمة الرياضية في ضبط العلاقات بين الفاعلين الرياضيين؟

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل أثر التعاون بين الأطراف المختلفة على نجاح المؤسسات الرياضية.
5. ناقش دور القوانين واللوائح في الحد من النزاعات بين الأطراف الرياضية.
6. كيف يؤثر تضارب المصالح على العلاقات داخل المنظومة الرياضية؟

ثالثًا: أسئلة التطبيق

7. قدّم مثالًا يوضح علاقة ناجحة بين نادٍ رياضي وأحد الأطراف الداعمة (راعي، جمهور، أو إعلام).
8. كيف يمكن لمؤسسة رياضية تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف المعنية؟
9. ما النتائج المترتبة عن ضعف تنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة في الرياضة

المحاضرة الثامنة: الحوكمة الرياضية في البيئة العالمية والمحلية

تمهيد

تُعد الحوكمة الرياضية من العناصر الأساسية لضمان شفافية ونزاهة المؤسسات الرياضية على المستوى العالمي والمحلي، حيث تعكس قدرة الإدارة الرياضية على تطبيق المعايير الدولية، وحماية حقوق جميع الأطراف المعنية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. ومع تصاعد الاحتراف الرياضي وزيادة تأثير الاستثمارات والإعلام، أصبح الالتزام بمبادئ الحوكمة الرياضية ضرورة استراتيجية للمؤسسات على الصعيدين الدولي والوطني (عبد الله، 2021، ص 170).

تهدف الحوكمة الرياضية إلى تحقيق **الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، والكفاءة**، سواء في اتحادات كرة القدم الدولية مثل FIFA وIOC، أو في الاتحادات الوطنية والأندية المحلية.

أولًا: مفهوم الحوكمة الرياضية:

تعرف الحوكمة الرياضية بأنها **الإطار الذي ينظم العلاقة بين الإدارات الرياضية وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، وضمان الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية**(الحمادي، 2019، 330ص .)

وتعتمد الحوكمة الرياضية على عدة ركائز أساسية:

- الشفافية والإفصاح عن القرارات والموارد.
- المساءلة والمحاسبة.
- المشاركة في صنع القرار.
- احترام القانون واللوائح الدولية والمحلية.
- الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد (حسن، 2020، ص 270).

ثانيًا: الحوكمة الرياضية في البيئة العالمية:

1 .اللجنة الأولمبية الدولية(IOC)

تعتبر **اللجنة الأولمبية الدولية** إحدى أبرز الهيئات المسؤولة عن وضع وتنفيذ سياسات الحوكمة الرياضية على المستوى العالمي، بما يشمل القواعد التنظيمية للألعاب الأولمبية، ومعايير النزاهة، وإجراءات مكافحة الفساد. كما تسعى إلى تحسين معايير الإدارة في الاتحادات الرياضية المختلفة عبر فرض متطلبات احترام الحوكمة قبل منح الاعتراف للاتحادات (Chappelet & Kübler-Mabbott, 2012).

وترتبط القرارات المتعلقة بالحوكمة لدى IOC بمتطلبات الاعتراف الدولي، وهي عملية ديناميكية تتغير مع تطور المعايير الأخلاقية والإدارية. على سبيل المثال، تغيّرت المعايير الدولية للاعتراف بالاتحادات بعد قضايا فشل بعض الاتحادات في تطبيق معايير الشفافية والحوكمة، مما أدى إلى سحب الاعتراف السابق وإعادة هيكلة الاتحاد وفق معايير واضحة .

2. الاتحادات الرياضية الدولية(IFs)

تشمل الاتحادات الدولية (International Federations) المنظمات التي تدير الرياضات الفردية، مثل FIFA في كرة القدم، اتحاد السلة الدولي، اتحاد الملاكمة العالمي الجديد، وغيرها من الهيئات التي تلتزم بقواعد الحوكمة الدولية وتعمل على تطبيقها داخل منظوماتها

ومع ذلك، تواجه بعض هذه الاتحادات انتقادات متعلقة بعمق تطبيق الحوكمة على أرض الواقع، مثل الانتقادات التي واجهت **FIFA** بشأن ضعف الحوكمة في بعض جوانب القرار والتنظيم، مما يعكس التحديات الكبيرة في جعل الحوكمة معيارًا عالميًا موحدًا .

ـ معايير الحوكمة الرياضية العالمية:

تشتمل المعايير العالمية للحوكمة الرياضية على ما يلي:

1. الشفافية والإفصاح

لا بد من إعلان جميع القرارات المالية، العقود والاتفاقيات أمام جميع أعضاء الاتحاد المعني، مع توفير تقارير دورية تُتاح للعموم.

2. المساءلة

تطلب المعايير المساءلة بوضوح، بحيث يكون لدى الاتحاد إطار قانوني يحدد من هو المسؤول عن القرارات الإدارية والمالية، وكيف يتم مساءلته عن أي تجاوزات.

3. الاستقلالية

يجب على الاتحادات الرياضية الدولية أن تكون مستقلة عن التوجيهات السياسية أو الحكومية، مما يعزز حيادية القرارات وأخلاقيتها.

4 العدالة والمساواة

تشجع الحوكمة الدولية على إتاحة الفرص المتساوية لجميع الجهات داخل المنظومة الرياضية، سواء كانت اتحادات وطنية أو لاعبين أو جماهير أو رعاة

ـ دوافع تطبيق الحوكمة الرياضية عالميًا:

تتعدد الأسباب التي دفعت الهيئات الدولية إلى اعتماد الحوكمة كركيزة أساسية، وتشمل:

- **تعزيز النزاهة وتقليل الفساد** :من خلال فرض قواعد واضحة للتعامل المالي والإداري.
- **جذب الاستثمار الدولي** :المؤسسات الشفافة والمنضبطة تجذب رعاة ومستثمرين عالميين.
- **حماية حقوق الرياضيين** :ضمان بيئة عادلة وشفافة للأنظمة التأديبية والتحكيم.
- **تقوية ثقة الجماهير** :الجمهور أكثر ثقة في المؤسسات التي تطبق الحوكمة بفعالية.
- **التعامل مع التحديات الحديثة** :مثل التوترات السياسية أو النزاعات الدولية التي تتطلب معايير واضحة لحل الخلافات.

هذه الدوافع تُبرز أن الحوكمة لم تعد "رفاهية تنظيمية"، بل أصبحت "شرطًا للاستمرار" داخل البيئة الرياضية الدولية.

ـ تحديات الحوكمة الرياضية الدولية:

رغم التقدم، فإن الحوكمة العالمية تواجه تحديات عديدة، منها:

- **تفاوت مستويات التطبيق بين الاتحادات المختلفة**، حيث تُظهر بعض الهيئات نجاحًا واضحًا في التطبيق، بينما تواجه أخرى انتقادات تتعلق بالشفافية
- **التدخلات السياسية أو الضغوط الاقتصادية**، والتي قد تؤثر في استقلالية الاتحاد.
- **الفروق الثقافية والقانونية بين الدول**، ما يجعل وضع نموذج موحد للحوكمة صعب التنفيذ في بعض المناطق.
-

ـ أثر الحوكمة الرياضية العالمية:

تؤثر الحوكمة العالمية في العديد من جوانب الرياضة، من بينها:

- **تحسين الأداء المؤسسي للاتحادات الدولية والوطنية.**
- **تقليل الانتهاكات المالية والإدارية.**
- **تعزيز تنافسية الرياضة على المستوى العالمي.**
- **تطوير التشريعات المحلية استنادًا إلى المعايير الدولية.**
- **تحقيق الاستدامة والتوازن المالي داخل المنظومة الرياضية .1المعايير الدولية**

على المستوى الدولي، وضعت العديد من الهيئات الرياضية مثل **FIFA, IOC, UEFA**معايير لحوكمة المؤسسات الرياضية، تشمل:

- استقلالية الإدارة عن التدخلات السياسية.
- الشفافية في القرارات المالية والإدارية.
- مكافحة الفساد والرشوة.
- حماية حقوق اللاعبين والجماهير (عبد الله، 2021، ص 173).

2 **المؤسسات الدولية ودورها:**

- **اللجنة الأولمبية الدولية :(IOC)** تهدف إلى تعزيز النزاهة الرياضية وفرض قواعد الشفافية على الاتحادات الوطنية.
- **الاتحاد الدولي لكرة القدم :(FIFA)** وضع نظام للحوكمة يتضمن لجنة مراجعة مالية ولجنة أخلاقيات لمكافحة الفساد.
- **اليونسكو** :تدعم الحوكمة الرياضية من خلال سياسات التنمية المستدامة وتعزيز حقوق الإنسان في الرياضة (الحمادي، 2019، ص 338).

ثالثًا: الحوكمة الرياضية في البيئة المحلية:

1 .السياق المحلي

تختلف الحوكمة الرياضية المحلية بحسب التشريعات الوطنية والثقافة التنظيمية، لكنها تسعى لتحقيق نفس المبادئ العالمية: الشفافية، النزاهة، المساءلة، والكفاءة.

وتشمل البيئة المحلية الجهات التالية:

- وزارة الشباب والرياضة أو الجهات الحكومية المشرفة.
- الاتحادات الرياضية الوطنية.
- الأندية والمنتخبات المحلية.
- اللاعبين والجماهير والرعاة (عبد الله، 2021، ص 177).

2 التحديات المحلية

تشمل التحديات التي تواجه الحوكمة الرياضية المحلية:

- التدخل السياسي في إدارة الرياضة.
- ضعف الرقابة على الموارد المالية.
- ضعف ثقافة النزاهة والشفافية.
- تضارب المصالح بين الإدارات واللاعبين والرعاة (الحمادي، 2019، ص 345).

3 .الفرص المحلية

- تعزيز الربط بين المعايير الدولية والتطبيق المحلي.
- تطوير التشريعات واللوائح المحلية للحوكمة.
- نشر ثقافة النزاهة والمساءلة بين جميع الأطراف.
- بناء مؤسسات رياضية مستقرة وفعالة (حسن، 2020، ص 280).
-

ـ العلاقة بين الحوكمة العالمية والمحلية:

يظهر تأثير الحوكمة العالمية على المحلية في عدة نقاط:

1. **نقل أفضل الممارسات الدولية** :مثل تقارير الشفافية والمراجعة المالية.
2. **تعزيز الالتزام بالمعايير الدولية** :لضمان المشاركة في البطولات العالمية.
3. **توفير إطار قانوني وأخلاقي** :يساعد المؤسسات المحلية على تطبيق السياسات والنظم بشكل أفضل (عبد الله، 2021، ص 182).

وتُظهر التجارب أن المؤسسات المحلية التي تتبنى معايير الحوكمة العالمية تحقق أداءً أفضل في الإدارة الرياضية وتحظى بثقة الجماهير والمستثمرين.

ـ استراتيجيات تعزيز الحوكمة الرياضية:

عتبر الحوكمة الرياضية إطارًا أساسيًا لضمان **الشفافية، النزاهة، المساءلة، والكفاءة** في إدارة المنظمات الرياضية على المستويين المحلي والدولي. ومع تزايد التحديات مثل الفساد المالي، التدخل السياسي، تضارب المصالح، وزيادة الاحترافية، أصبح من الضروري وضع استراتيجيات فعالة لتعزيز الحوكمة الرياضية. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى خلق بيئة رياضية مستقرة، عادلة، ومستدامة (عبد الله، 2021، ص 190).

أولًا: تطوير التشريعات واللوائح التنظيمية:

.1صياغة سياسات واضحة

تتمثل الاستراتيجية في وضع **أطر قانونية وتشريعية واضحة** تحدد الأدوار والصلاحيات لكل طرف داخل المنظومة الرياضية، سواء اتحادات، أندية، لاعبين أو رعاة، مع توضيح **العقوبات في حال المخالفة**)الحمادي، 2019، ص 360.(

.2تحديث القوانين وفق المعايير الدولية

ينبغي تحديث التشريعات المحلية بما يتوافق مع المعايير الدولية للحوكمة، مثل **متطلبات الشفافية المالية، استقلالية الهيئات، وحماية حقوق الرياضيين.**

الأثر المتوقع :تقليل الفساد الإداري والمالي، وضمان العدالة والمساءلة بين جميع الأطراف.

ثانيًا: تعزيز الشفافية والإفصاح::

.1الإفصاح المالي والإداري الدوري

يتطلب تعزيز الحوكمة نشر **تقارير مالية وإدارية دورية** تكون متاحة للجمهور والجهات الرقابية، بما يشمل عقود اللاعبين، الموارد المالية، وميزانيات الأندية والاتحادات.

.2اعتماد نظم رقابية إلكترونية:

استخدام نظم معلومات حديثة لتسجيل ومتابعة الموارد المالية والإدارية، ما يقلل من المخالفات ويزيد من موثوقية البيانات (حسن، 2020، ص 285).

الأثر المتوقع :رفع مستوى الثقة بين الأطراف، وجذب الاستثمارات المحلية والدولية.

ثالثًا: تفعيل الرقابة الداخلية والخارجية:

.1الرقابة الداخلية

إنشاء **لجان رقابية داخل كل مؤسسة رياضية** لمراجعة العمليات المالية والإدارية بشكل دوري، وضمان التزام جميع العاملين بالسياسات المعتمدة.

.2الرقابة الخارجية

استعانة هيئات مستقلة مثل المراجعين الماليين، أو الرقابة الحكومية والخاصة، لضمان **تحقق موضوعي من الالتزام بالحوكمة.**

الأثر المتوقع :الحد من الفساد، تعزيز النزاهة، وضمان تنفيذ الخطط والأهداف بكفاءة.

رابعًا: بناء قدرات القيادات الرياضية:

.1التدريب المستمر

تدريب الإداريين والمدربين وأعضاء الهيئات الرياضية على **أسس الحوكمة، الإدارة المالية، القيادة الأخلاقية، وإدارة المخاطر**

.2نشر ثقافة النزاهة والمساءلة

تعزيز الوعي بين جميع الموظفين واللاعبين بأهمية الالتزام باللوائح والمعايير الأخلاقية.

الأثر المتوقع :تطوير مهارات اتخاذ القرار، تقليل المخالفات، وتحسين الأداء المؤسسي.

خامسًا: تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة

.1مشاركة اللاعبين والجماهير

إشراك اللاعبين والجماهير في اتخاذ القرار والمشاركة في الاستبيانات أو اللجان الاستشارية، مما يزيد من **الشفافية والثقة.**

.2مشاركة الرعاة والمستثمرين

تضمين الرعاة والمستثمرين في وضع الخطط المالية والاستراتيجية لضمان توافق الأهداف وتحقيق الاستدامة.

الأثر المتوقع :تحسين العلاقات بين جميع الأطراف، وتقليل الصراعات الداخلية، وزيادة الموارد المالية.

سادسًا: إدارة تضارب المصالح:

.1وضع سياسات واضحة لتضارب المصالح

تحديد الحالات التي قد يحدث فيها تضارب مصالح بين الأطراف، ووضع **آليات لإفصاح الأطراف المعنية وإيجاد حلول عادلة** .

.2إنشاء لجان مستقلة للفصل:

تشكيل لجان مستقلة للفصل في النزاعات المتعلقة بتضارب المصالح لضمان **حيادية القرارات.**

الأثر المتوقع :حماية النزاهة، وزيادة ثقة الأطراف، والحد من الاستغلال المالي أو الإداري.

سابعًا: تعزيز الرقمنة والتحول الرقمي:

- اعتماد **أنظمة إلكترونية لإدارة الموارد المالية والإدارية.**
- تطوير منصات لرصد الأداء الرياضي والمالي بشكل لحظي.
- استخدام التكنولوجيا في التواصل بين الأطراف وإدارة النزاعات.

الأثر المتوقع :زيادة الكفاءة، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين الشفافية والمساءلة.

ثامنًا: تطبيق الحوكمة المستدامة:

- وضع **خطط طويلة الأمد** للحوكمة تشمل الأبعاد المالية والإدارية والفنية.
- دمج معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية ضمن الاستراتيجيات الرياضية.

الأثر المتوقع :استمرارية المؤسسة الرياضية على المدى الطويل، وضمان تأثير إيجابي على المجتمع والاقتصاد المحلي والدولي.

تعد الحوكمة الرياضية في البيئة العالمية والمحلية عنصرًا أساسيًا لتطوير المؤسسات الرياضية وضمان النزاهة والاستدامة. فالمؤسسات التي تلتزم بمبادئ الحوكمة تحقق شفافية وفعالية أكبر، وتقلل من الفساد

والممارسات غير النزيهة، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف، ويجعل الرياضة أكثر استدامة وجاذبية للاستثمارات المحلية والدولية.

خلاصة

الحوكمة الرياضية في البيئة العالمية تقوم على معايير ومبادئ مشتركة، تسعى المنظمات الرياضية الدولية إلى تعميمها، مثل الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، والنزاهة، بهدف توحيد أساليب التسيير وضمان عدالة المنافسات الرياضية على المستوى الدولي. وقد تبين أن التزام الدول والمؤسسات الرياضية بهذه المعايير يعد شرطًا أساسيًا للاندماج في المنظومة الرياضية العالمية.

وفي المقابل، أن الحوكمة الرياضية في البيئة المحلية تتأثر بشكل مباشر بالإطار القانوني الوطني، الثقافة التنظيمية، ومستوى التأهيل الإداري، مما يستدعي تكييف المبادئ العالمية مع الخصوصيات المحلية دون الإخلال بجوهرها. وعليه، فإن تحقيق التوازن بين المتطلبات العالمية والواقع المحلي يمثل تحديًا رئيسيًا، ويتطلب إصلاحات مؤسساتية مستمرة، وتطوير القدرات البشرية، وتعزيز الإرادة السياسية والإدارية لتطبيق الحوكمة الرياضية بفعالية واستدامة.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. ما المقصود بالحوكمة الرياضية في البيئة العالمية؟
2. كيف تختلف الحوكمة الرياضية في البيئة المحلية عن نظيرتها العالمية؟
3. ما دور المنظمات الرياضية الدولية في تعزيز الحوكمة الرياضية؟

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل تأثير العولمة على تطبيق الحوكمة الرياضية.
5. ناقش أهمية تكييف مبادئ الحوكمة العالمية مع الخصوصيات المحلية.
6. كيف تسهم التشريعات الوطنية في دعم أو إعاقة الحوكمة الرياضية

المحاضرة التاسعة : التوجهات المستقبلية للحوكمة الرياضية ،التحول الرقمي والحوكمة ، الاستدامة في الحوكمة الرياضية ، الاتجاهات المستقبلية في التنظيم والإدارة الرياضية.

تمهيد

يشهد العالم تحولًا رقميًا متسارعًا أثّر بصورة مباشرة في مختلف القطاعات، ومن بينها القطاع الرياضي، الذي لم يعد يعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة والتنظيم. وقد أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتعزيز **الحوكمة الرياضية**، لما له من دور محوري في تحسين الشفافية، رفع كفاءة الأداء، وتعزيز المساءلة داخل المؤسسات الرياضية. ويُنظر إلى التحول الرقمي اليوم باعتباره أداة استراتيجية لإعادة بناء نظم الحوكمة بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي والاحتراف الرياضي (عبد الله، 2021، ص 210).

أولًا: مفهوم التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية:

يُعرّف التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية بأنه **عملية توضمن خلالها التكنولوجيا الرقمية في جميع العمليات الإدارية والمالية والتنظيمية للمؤسسات الرياضية، بهدف تحسين جودة الإدارة، تعزيز الشفافية، وضمان المساءلة**(الحمادي، 2019، ص 368) .

ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام الحواسيب أو الأنظمة الإلكترونية، بل يشمل:

- إعادة تصميم العمليات الإدارية.
- تطوير آليات اتخاذ القرار.
- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية.
- استخدام البيانات الضخمة في التخطيط والرقابة.

ويُعد هذا التحول مدخلًا أساسيًا لتطبيق الحوكمة الحديثة في المؤسسات الرياضية، خاصة في ظل تعقّد العلاقات بين الأطراف المختلفة وتزايد حجم الموارد المالية (حسن، 2020، ص 294).

ثانيًا: العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة الرياضية:

تقوم العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة الرياضية على أساس **التكامل الوظيفي**، حيث يسهم التحول الرقمي في تفعيل مبادئ الحوكمة على أرض الواقع، بينما توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا (عبد الله، 2021، ص 213).

1 .التحول الرقمي وتعزيز الشفافية

يساعد التحول الرقمي في:

- توثيق جميع المعاملات المالية والإدارية إلكترونيًا.
- نشر التقارير المالية والقرارات الإدارية عبر منصات رسمية.
- إتاحة المعلومات لأصحاب المصلحة بسهولة.

مما يقلل من فرص التلاعب أو إخفاء المعلومات، ويعزز مبدأ الشفافية الذي يُعد أحد أهم ركائز الحوكمة الرياضية (الحمادي، 2019، ص 371).

2 .التحول الرقمي وتعزيز المساءلة

يسهم التحول الرقمي في تحديد المسؤوليات بدقة، حيث تصبح جميع العمليات قابلة للتتبع والمراجعة، مما:

- يسهل محاسبة المسؤولين عن أي تقصير.
- يدعم الرقابة الداخلية والخارجية.
- يعزز الالتزام بالقوانين واللوائح (حسن، 2020، ص 297).

ثالثًا: مجالات تطبيق التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية:

3 التحول الرقمي في الإدارة المالية والرقابة المحاسبية

يُعد المجال المالي من أكثر المجالات تأثرًا بالتحول الرقمي في الحوكمة الرياضية، نظرًا لارتباطه المباشر بالشفافية والنزاهة. ويشمل ذلك استخدام الأنظمة الرقمية في إعداد الميزانيات، إدارة الإيرادات والمصروفات، ومتابعة التدفقات النقدية داخل الأندية والاتحادات الرياضية (عبد الله، 2021، ص 235).

تطبيقاته:

- إعداد ميزانيات إلكترونية دقيقة.
- توثيق جميع المعاملات المالية رقميًا.
- إصدار تقارير مالية دورية قابلة للتدقيق.
- الربط الإلكتروني بين الصرف والاعتماد المالي.

الأثر الحوكمي:

- تقليل الفساد المالي.

- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- دعم الرقابة الداخلية والخارجية.

4 التحول الرقمي في صنع القرار والحوكمة الإلكترونية

يسهم التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية من خلال الاعتماد على **نظم دعم القرار** وقواعد البيانات المتكاملة، بدلًا من القرارات التقليدية القائمة على الخبرة الشخصية فقط (الحمادي، 2019، ص 392).

تطبيقاته:

- استخدام مؤشرات الأداء الرقمية.(KPIs)
- تحليل البيانات الإدارية والفنية.
- التنبؤ بالمخاطر والتحديات المستقبلية.

الأثر الحوكمي:

- رفع جودة القرارات.
- تعزيز الموضوعية والعدالة.
- تقليل القرارات العشوائية أو الفردية

5 التحول الرقمي في الرقابة والمتابعة

أصبح التحول الرقمي أداة رئيسية لتفعيل الرقابة في المؤسسات الرياضية، حيث تتيح الأنظمة الرقمية متابعة الأداء الإداري والمالي بشكل مستمر وفوري (حسن، 2020، ص 315).

تطبيقاته:

- أنظمة رقابة إلكترونية داخلية.
- متابعة تنفيذ الخطط والبرامج.
- إصدار تقارير آنية عن الانحرافات.

الأثر الحوكمي:

- تعزيز النزاهة.
- سرعة اكتشاف المخالفات.
- دعم المساءلة المستمرة.

6 التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية الرياضية

يشمل هذا المجال استخدام التكنولوجيا في إدارة شؤون العاملين واللاعبين، بما يضمن العدالة والكفاءة في التوظيف والتقييم (الحمادي، 2019، ص 398).

تطبيقاته:

- قواعد بيانات رقمية للموظفين واللاعبين.
- أنظمة تقييم أداء إلكترونية.
- منصات تدريب وتطوير مهني رقمية.

الأثر الحوكمي:

- تعزيز الشفافية في التوظيف.
- تحسين كفاءة العنصر البشري.
- دعم مبدأ تكافؤ الفرص.

7 التحول الرقمي في إدارة العقود والالتزامات القانونية

يُعد توظيف التحول الرقمي في إدارة العقود أحد المجالات الحيوية في الحوكمة الرياضية، نظرًا لتعدد العقود وتعقيدها (حسن، 2020، ص 318).

تطبيقاته:

- أرشفة العقود إلكترونيًا.

- متابعة الالتزامات الزمنية والمالية.
- تقليل النزاعات القانونية.

الأثر الحوكمي:

- حماية حقوق الأطراف.
- تعزيز الشفافية التعاقدية.
- تحسين الامتثال القانوني.

8 التحول الرقمي في التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة

يدعم التحول الرقمي مبدأ المشاركة، من خلال تسهيل التواصل بين المؤسسات الرياضية وأصحاب المصلحة مثل الجماهير، اللاعبين، والرعاة (عبد الله، 2021، ص 243).

تطبيقاته:

- منصات إلكترونية رسمية.
- نشر اللوائح والقرارات.
- استقبال الشكاوى والمقترحات.

الأثر الحوكمي:

- تعزيز الثقة المؤسسية.
- رفع مستوى المشاركة.
- تحسين الصورة العامة للمؤسسة الرياضية.

9 التحول الرقمي في إدارة المخاطر والأمن السيبراني

مع توسع استخدام الأنظمة الرقمية، أصبح الأمن السيبراني جزءًا لا يتجزأ من الحوكمة الرياضية (الحمادي، 2019، ص 404).

تطبيقاته:

- حماية البيانات المالية والإدارية.
- تأمين قواعد بيانات اللاعبين.
- إدارة مخاطر الاختراق الرقمي.

الأثر الحوكمي:

- حماية النزاهة المؤسسية.
- ضمان استمرارية العمل.
- تعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية.

رابعًا: أهمية التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الرياضية

تكمن أهمية التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية فيما يلي:

1. **رفع كفاءة الأداء الإداري** من خلال تسريع الإجراءات وتقليل البيروقراطية.
2. **تعزيز الثقة** بين المؤسسات الرياضية وأصحاب المصلحة.
3. **تقليل الفساد المالي والإداري** عبر أنظمة رقابة دقيقة.
4. **دعم الاستدامة المؤسسية** من خلال تحسين إدارة الموارد.
5. **تحسين العلاقة بين الأطراف المختلفة** عبر التواصل الرقمي الفعّال (عبد الله، 2021، ص 219).

خامسًا: متطلبات نجاح التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز الأدوات الحديثة التي أسهمت في تطوير منظومة الحوكمة الرياضية، حيث لم يعد مقتصرًا على تحسين الجوانب التقنية فحسب، بل امتد ليشمل مختلف مجالات الإدارة والرقابة وصنع القرار داخل المؤسسات الرياضية. وتبرز أهمية التحول الرقمي في كونه يسهم في تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية، المساءلة، الكفاءة، والمشاركة، من خلال تحويل العمليات التقليدية إلى أنظمة رقمية ذكية (عبد الله، 2021، ص 235).

ـ الإدارة المالية الرقمية:

.1مفهوم الإدارة المالية الرقمية

تير الإدارة المالية الرقمية إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد المالية للمؤسسات الرياضية، بما يشمل إعداد الميزانيات، متابعة الإيرادات والمصروفات، وإدارة العقود المالية (الحمادي، 2019، ص 392).

.2تطبيقاتها في الحوكمة الرياضية

- توثيق جميع العمليات المالية إلكترونيًا.
- إعداد تقارير مالية رقمية دورية.
- ربط المصروفات بالإيرادات بشكل لحظي.
- تسهيل عمليات التدقيق والمراجعة المالية.

.3أثرها على الحوكمة

تسهم الإدارة المالية الرقمية في:

- تقليل فرص الفساد المالي.
- تعزيز الشفافية المالية.
- رفع كفاءة استخدام الموارد (حسن، 2020، ص 312).

ـ الحوكمة الإلكترونية وصنع القرار:

.1نظم دعم القرار

تعتمد المؤسسات الرياضية الحديثة على نظم معلومات إدارية رقمية توفر بيانات دقيقة تساعد القيادات الرياضية على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة (الحمادي، 2019، ص 395).

.2مجالات التطبيق

- تحليل الأداء الرياضي والإداري.
- تقييم الخطط والاستراتيجيات.
- متابعة تنفيذ القرارات.

.3الأثر الحوكمي

- تحسين جودة القرار.
- تقليل القرارات الفردية غير المدروسة.
- تعزيز العدالة والموضوعية في الإدارة (عبد الله، 2021، ص 238).

ـ الرقابة والمتابعة الرقمية:

.1أنظمة الرقابة الإلكترونية

تشمل استخدام برامج رقمية لمراقبة الأداء الإداري والمالي بشكل مستمر، وإصدار تقارير فورية عن أي انحرافات (حسن، 2020، ص 315).

.2تطبيقات الرقابة الرقمية

- الرقابة الداخلية الآلية.
- المتابعة اللحظية للأنشطة.
- الإنذار المبكر للمخالفات.

.3 أثرها على النزاهة

تسهم الرقابة الرقمية في:

- تعزيز المساءلة.
- الحد من التجاوزات الإدارية.

- دعم النزاهة المؤسسية (عبد الله، 2021، ص 240).

ـ إدارة الموارد البشرية الرقمية:

1. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

يشمل استخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة شؤون العاملين، مثل التوظيف، التقييم، التدريب، والحوافز (الحمادي، 2019، ص 398).

2.مجالات التطبيق

- قواعد بيانات رقمية للموظفين واللاعبين.
- أنظمة تقييم أداء إلكترونية.
- برامج تدريب رقمية عن بُعد.

3.الأثر على الحوكمة

- تعزيز العدالة في التوظيف والترقية.
- رفع كفاءة العنصر البشري.
- دعم الشفافية في إدارة الموارد البشرية (حسن، 2020، ص 318).

ـ إدارة العقود والالتزامات الرقمية:

1.مفهوم إدارة العقود الرقمية

تشمل استخدام منصات رقمية لإدارة عقود اللاعبين، المدربين، والرعاة، مع توثيق جميع الالتزامات القانونية والمالية (عبد الله، 2021، ص 242).

2.مجالات التطبيق

- أرشفة العقود إلكترونيًا.

- متابعة الالتزامات الزمنية والمالية.
- تقليل النزاعات القانونية.

.3أثرها على الحوكمة

- تعزيز الشفافية التعاقدية.
- حماية حقوق الأطراف المختلفة.
- تحسين الالتزام القانوني (الحمادي، 2019، ص 401).

ـ التواصل الرقمي ومشاركة أصحاب المصلحة:

.1أدوات التواصل الرقمي

تشمل المنصات الإلكترونية، المواقع الرسمية، ووسائل التواصل الاجتماعي، التي تتيح تفاعلًا مباشرًا بين المؤسسات الرياضية وأصحاب المصلحة (حسن، 2020، ص 320).

.2مجالات التطبيق

- نشر القرارات واللوائح.
- استقبال الشكاوى والمقترحات.
- إشراك الجماهير في المتابعة والتقييم.

.3أثرها على الحوكمة

- تعزيز المشاركة.
- رفع مستوى الثقة.
- تحسين الصورة المؤسسية (عبد الله، 2021، ص 245).

ـ إدارة المخاطر والأمن السيبراني:

1. أهمية الأمن السيبراني

مع التحول الرقمي، أصبحت حماية البيانات والمعلومات من أهم متطلبات الحوكمة الرقمية (الحمادي، 2019، ص 404).

.2مجالات التطبيق

- حماية البيانات المالية والإدارية.
- تأمين قواعد بيانات اللاعبين.
- إدارة مخاطر الاختراق الرقمي.

.3أثرها على الحوكمة

- حماية النزاهة المؤسسية.
- تعزيز الثقة في الأنظمة الرقمية.
- ضمان استمرارية العمل الرياضي (عبد الله، 2021، ص 247).

ـ التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية:

رغم أهمية التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه عدة تحديات، من أبرزها:

- ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المؤسسات الرياضية.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الإداريين.
- نقص الكفاءات الرقمية.
- غياب التشريعات الداعمة للتحول الرقمي (عبد الله، 2021، ص 222).

ـ أثر التحول الرقمي على مستقبل الحوكمة الرياضية:

من المتوقع أن يسهم التحول الرقمي في:

- إحداث نقلة نوعية في نظم الحوكمة الرياضية.
- تعزيز النزاهة والشفافية بشكل غير مسبوق.
- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية.

- دعم التكامل بين الحوكمة والاستدامة الرياضية (الحمادي، 2019، ص 380).

ـ التحول الرقمي كمدخل لتطوير نموذج الحوكمة الرياضية:

يسهم التحول الرقمي في الانتقال من نموذج الحوكمة التقليدي القائم على الإجراءات الورقية والقرارات المركزية، إلى **حوكمة رقمية ذكية** تعتمد على البيانات، النظم الإلكترونية، والتفاعل الفوري بين الأطراف المختلفة (الحمادي، 2019، ص 382).

ويُتوقع أن يؤدي هذا التحول إلى:

- إعادة هيكلة النظم الإدارية.
- تقليص البيروقراطية.
- رفع كفاءة الرقابة والمتابعة.
- تحسين جودة الخدمات الرياضية

ـ أثر التحول الرقمي على الشفافية المستقبلية في الحوكمة الرياضية:

تُعد الشفافية من أكثر مبادئ الحوكمة تأثرًا بالتحول الرقمي، حيث تسهم الأنظمة الرقمية في:

- نشر البيانات المالية والإدارية بصورة فورية.
- توحيد قواعد البيانات.
- تقليل التلاعب في المعلومات.

وتتيح المنصات الرقمية لأصحاب المصلحة، مثل الجماهير والرعاة والجهات الرقابية، الاطلاع على القرارات والتقارير، مما يعزز الثقة في المؤسسات الرياضية (حسن، 2020، ص 306).

ـ أثر التحول الرقمي على المساءلة والمحاسبة:

يسهم التحول الرقمي في ترسيخ ثقافة المساءلة من خلال:

- تسجيل جميع العمليات الإدارية والمالية إلكترونيًا.

- تحديد المسؤوليات بدقة.
- تسهيل عمليات التدقيق والمراجعة.

وتؤدي هذه الممارسات إلى الحد من الفساد المالي والإداري، وتعزيز الالتزام بالقوانين واللوائح، وهو ما يجعل الحوكمة المستقبلية أكثر صرامة وفعالية (عبد الله، 2021، ص 227).

ـ أثر التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار:

يُتوقع أن يحدث التحول الرقمي نقلة نوعية في مستقبل اتخاذ القرار داخل المؤسسات الرياضية، من خلال:

- الاعتماد على تحليل البيانات الضخمة.
- استخدام مؤشرات الأداء الرقمية.(KPIs)
- دعم القرارات بالأدلة بدلًا من الاجتهادات الشخصية.

وتؤدي هذه التحولات إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية، بما يعزز كفاءة الحوكمة الرياضية ويقلل من الأخطاء الإدارية (الحمادي، 2019، ص 386).

ـ أثر التحول الرقمي على العلاقة بين الأطراف المختلفة:

يسهم التحول الرقمي في تحسين العلاقات بين مختلف الأطراف الرياضية من خلال:

- تسهيل التواصل بين الإدارات واللاعبين.
- تعزيز مشاركة الجماهير في المتابعة والتقييم.
- تحسين التنسيق بين الاتحادات والأندية والجهات الحكومية.

ويؤدي هذا إلى تقليل الصراعات التنظيمية، وزيادة التعاون، وبناء بيئة حوكمة تشاركية في المستقبل (حسن، 2020، ص 309).

ـ أثر التحول الرقمي على الاستدامة المستقبلية للحوكمة الرياضية:

يسهم التحول الرقمي في دعم استدامة الحوكمة الرياضية من خلال:

- تحسين إدارة الموارد المالية.
- تقليل الهدر والتكاليف التشغيلية.
- تعزيز التخطيط طويل المدى.

كما يساعد في دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن سياسات الحوكمة، مما يجعل المؤسسات الرياضية أكثر قدرة على الاستمرار في المستقبل (عبد الله، 2021، ص 230).

ـ التحديات المستقبلية للتحول الرقمي في الحوكمة الرياضية:

عد التحول الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز الحوكمة الرياضية، وتحسين الشفافية والكفاءة، ودعم المساءلة. ومع ذلك، تواجه المؤسسات الرياضية العديد من التحديات المستقبلية التي قد تعيق تحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية والقانونية (أحمد رمضان، 2025، ص. 45).

ـ نقص البنية التحتية الرقمية:

تواجه المؤسسات الرياضية صعوبات في بناء بنية تحتية رقمية قوية، تشمل شبكات اتصال عالية السرعة، نظم معلومات متقدمة، وقواعد بيانات آمنة. ضعف هذه البنية يحدّ من قدرة المؤسسات على تطبيق نظم الحوكمة الرقمية بكفاءة ويؤثر على جودة اتخاذ القرار (أحمد رمضان، 2025، ص. 47).

ـ نقص الكفاءات البشرية والمهارات الرقمية:

تشير الدراسات إلى أن نقص الكوادر المدربة في تكنولوجيا المعلومات والمهارات الرقمية لدى الإداريين يمثل تحديًا رئيسيًا. كما أن قلة برامج التدريب المستمر على أدوات الحوكمة الرقمية تجعل التحول الرقمي أقل فاعلية (أحمد رمضان، 2025، ص. 50).

. التحديات القانونية والتنظيمية

تعد غياب الأطر القانونية الواضحة لتنظيم الحوكمة الرقمية أحد أبرز العقبات المستقبلية. فغياب التشريعات الدقيقة يخلق غموضًا في تحديد المسؤوليات وحماية البيانات، مما قد يؤثر على النزاهة المؤسسية (رشوان، 2025، ص. 12).

ـ حماية البيانات والأمن السيبراني

مع الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية، تتزايد مخاطر الهجمات السيبرانية وفقدان البيانات الحساسة، بما في ذلك بيانات اللاعبين والمعاملات المالية. وتحتاج المؤسسات إلى تطوير نظم حماية متقدمة لضمان سلامة المعلومات واستمرارية الحوكمة الرقمية (مجلة جامعة دمياط، 2024، ص. 33).

ـ محدودية الموارد المالية

يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في البنية التحتية، الأنظمة الرقمية، وتدريب الكوادر. ويعد محدودية الموارد المالية من التحديات الرئيسية، خاصة في الأندية الصغيرة أو المؤسسات ذات الميزانية المحدودة (أحمد رمضان، 2025، ص. 52).

ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية

يواجه بعض المؤسسات مشكلة ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة، مثل الربط بين الإدارة المالية، الموارد البشرية، وأنظمة الرقابة. يؤدي ذلك إلى تجزئة البيانات وصعوبة الوصول إلى رؤية موحدة لدعم اتخاذ القرار (أحمد رمضان، 2025، ص. 53).

مقاومة التغيير التنظيمي والثقافي

تمثل مقاومة العاملين للتحول الرقمي تحديًا إضافيًا، إذ يمكن أن يرفض بعض الموظفين التغييرات خوفًا من فقدان السيطرة أو الوظائف التقليدية. ولذا، فإن الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير تعتبر عنصرًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي (داهيا وبن صايح، 2025، ص. 28).

توضح الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي في الحوكمة الرياضية، على الرغم من فوائده الاستراتيجية، يواجه تحديات مستقبلية متعددة تشمل الجوانب التقنية، البشرية، القانونية، المالية، والتنظيمية. ومعالجة هذه التحديات تتطلب **رؤية استراتيجية متكاملة تشمل الاستثمار في البنية التحتية، تدريب الكوادر، تحديث الأطر القانونية، وتعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير الرقمي)**

ـ الآفاق المستقبلية للحوكمة الرياضية في ظل التحول الرقمي:

تشير الدراسات إلى أن مستقبل الحوكمة الرياضية سيتجه نحو:

- الحوكمة الذكية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي.
- رقابة رقمية شاملة في الوقت الحقيقي.
- تكامل الحوكمة مع الاستدامة والتنمية البشرية.
- تعزيز الثقة الدولية في المؤسسات الرياضية (عبد الله، 2021، ص 233).

أولاً: تعزيز الشفافية والمساءلة

يتيح التحول الرقمي أدوات رقمية متقدمة لرصد الأداء المالي والإداري، مما يزيد من الشفافية ويقلل من فرص الفساد. استخدام المنصات الرقمية لتقديم التقارير المالية والإدارية بشكل لحظي، يجعل المؤسسات الرياضية أكثر قدرة على تقديم حسابات دقيقة وموثوقة (رشوان، 2025، ص. 15).

ثانياً: تحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي

توفر نظم التحول الرقمي قواعد بيانات ضخمة وتحليلات متقدمة (Big Data و Data Analytics)، مما يمكّن صناع القرار من الحصول على معلومات دقيقة في الوقت الفعلي. هذا يدعم التخطيط الاستراتيجي، توزيع الموارد، وتحسين الأداء الرياضي والإداري (داهيا وبن صايح، 2025، ص. 30).

ثالثاً: تطوير إدارة المخاطر والأمن الرقمي

التحول الرقمي يتيح بناء نظم إدارة مخاطر متقدمة، تشمل حماية البيانات المالية والإدارية، وتأمين منصات الحوكمة الإلكترونية ضد الاختراقات. هذا يعزز الاستدامة المؤسسية ويحد من التحديات المستقبلية المتعلقة بالأمن السيبراني (مجلة جامعة دمياط، 2024، ص. 35).

رابعاً: تعزيز المشاركة المجتمعية والتفاعل الرقمي

توفر المنصات الرقمية فرصًا لتعزيز تفاعل الجمهور واللاعبين والمجتمع الرياضي مع عمليات الحوكمة. المشاركة الرقمية ترفع مستوى الشفافية والمساءلة، وتسمح للأندية بتلقي الملاحظات والمقترحات من الجمهور بشكل مباشر (أحمد رمضان، 2025، ص. 62).

ـ الاستدامة في الحوكمة الرياضية:

أصبحت الاستدامة من المفاهيم المحورية في الإدارة المعاصرة، وامتد تأثيرها إلى المجال الرياضي الذي يشهد توسعًا اقتصاديًا واجتماعيًا متسارعًا. ولم تعد المؤسسات الرياضية تُقيَّم فقط بناءً على إنجازاتها الآنية، بل وفق قدرتها على الاستمرار وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتُعد الحوكمة الرياضية الرشيدة الإطار التنظيمي الأساسي لتحقيق الاستدامة، من خلال ضمان الشفافية، المساءلة، والكفاءة في إدارة الموارد الرياضية (عبد الله، 2021، ص 228).

أولًا: مفهوم الاستدامة في الحوكمة الرياضية:

الاستدامة في الحوكمة الرياضية بأنها **قدرة المؤسسات الرياضية على إدارة مواردها المالية والبشرية والتنظيمية بكفاءة وعدالة، بما يضمن تحقيق أهدافها الحالية دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على الاستفادة من هذه الموارد** (الحمادي، 2019، ص 375) .

وتستند الاستدامة في الحوكمة الرياضية إلى دمج مبادئ الحوكمة الرشيدة مع التخطيط الاستراتيجي طويل المدى.

ثانيًا: أهمية الاستدامة في الحوكمة الرياضية:

تتجلى أهمية الاستدامة في الحوكمة الرياضية في عدة جوانب، من أبرزها:

1. ضمان الاستقرار المالي للمؤسسات الرياضية.
2. تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في الإدارة الرياضية.
3. دعم استمرارية الأنشطة والبرامج الرياضية.
4. تعزيز الدور الاجتماعي والبيئي للرياضة (عبد الله، 2021، ص 231).

ثالثًا: أبعاد الاستدامة في الحوكمة الرياضية:

1. الاستدامة المالية

تشير الاستدامة المالية إلى قدرة المؤسسات الرياضية على إدارة مواردها المالية بشكل رشيد، من خلال:

- ضبط الإنفاق.
- تنويع مصادر الدخل.
- تعزيز الشفافية المالية.

وتسهم الحوكمة في الحد من الهدر والفساد المالي، مما يدعم الاستقرار المالي على المدى الطويل (حسن، 2020، ص 305).

2. الاستدامة الاجتماعية

تركز الاستدامة الاجتماعية على:

- حماية حقوق اللاعبين والعاملين.
- تعزيز العدالة وتكافؤ الفرص.
- دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرياضية.

وتسهم الحوكمة في بناء علاقات متوازنة بين جميع الأطراف داخل المنظومة الرياضية (الحمادي، 2019، ص 378).

.3الاستدامة البيئية

تتعلق الاستدامة البيئية بتبني ممارسات صديقة للبيئة داخل المؤسسات الرياضية، مثل:

- ترشيد استهلاك الطاقة.
- إدارة النفايات.
- استخدام المنشآت الرياضية المستدامة.

وتؤكد الحوكمة على دمج البعد البيئي ضمن السياسات والاستراتيجيات الرياضية (عبد الله، 2021، ص 233).

رابعًا: دور الحوكمة الرياضية في تحقيق الاستدامة:

.1الشفافية والمساءلة

تسهم الشفافية في كشف أوجه القصور والهدر، بينما تضمن المساءلة تصحيح الانحرافات، مما يدعم الاستخدام الأمثل للموارد (حسن، 2020، ص 308).

.2التخطيط الاستراتيجي طويل المدى

تعتمد الاستدامة على وجود خطط استراتيجية واضحة تستند إلى بيانات دقيقة، وتُعد الحوكمة الإطار الذي ينظم هذا التخطيط ويضمن تنفيذه (الحمادي، 2019، ص 381).

.3مشاركة أصحاب المصلحة

تشجع الحوكمة على إشراك اللاعبين، الجماهير، الرعاة، والجهات الحكومية في صنع القرار، مما يعزز التوافق المؤسسي والاستدامة الاجتماعية (عبد الله، 2021، ص 235).

خامسًا: العلاقة بين التحول الرقمي والاستدامة في الحوكمة الرياضية:

يسهم التحول الرقمي في دعم الاستدامة من خلال:

- تحسين إدارة الموارد المالية والإدارية.
- تقليل التكاليف التشغيلية.
- تعزيز الرقابة والكفاءة.

وبذلك يشكل التحول الرقمي أداة داعمة لتحقيق الاستدامة في الحوكمة الرياضية (الحمادي، 2019، ص 384).

سادسًا: التحديات التي تواجه تحقيق الاستدامة في الحوكمة الرياضية:

رغم أهمية الاستدامة، إلا أن المؤسسات الرياضية تواجه عدة تحديات، من أبرزها:

- محدودية الموارد المالية.
- ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للاستدامة.
- غياب التخطيط طويل المدى.
- عدم استقرار السياسات الرياضية (عبد الله، 2021، ص 237).

سابعًا: آفاق تطوير الاستدامة في الحوكمة الرياضية

تشير الدراسات إلى ضرورة:

- تعزيز التشريعات الداعمة للاستدامة.
- تطوير قدرات القيادات الرياضية.
- دمج التحول الرقمي مع سياسات الحوكمة.
- نشر ثقافة الاستدامة داخل المؤسسات الرياضية (حسن، 2020، ص 310)

تُعد الاستدامة في الحوكمة الرياضية مؤشرًا رئيسيًا على جودة الإدارة الرياضية وقدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة. ولا يمكن تحقيق الاستدامة دون تطبيق فعّال لمبادئ الحوكمة الرشيدة،

التي تضمن الشفافية، المساءلة، المشاركة، والكفاءة. كما يشكل التحول الرقمي عاملًا داعمًا لتعزيز الاستدامة، مما يجعل التكامل بين الحوكمة، الاستدامة، والتكنولوجيا ضرورة حتمية لمستقبل الرياضة.

ـ الاتجاهات المستقبلية في التنظيم والإدارة الرياضية:

أصبح التنظيم والإدارة الرياضية من المجالات العلمية المتطورة التي تتأثر بشكل مباشر بالتحولات العالمية المتسارعة في مجالات التكنولوجيا، الاقتصاد، والحوكمة. ولم تعد الإدارة الرياضية تقتصر على الجوانب التقليدية، بل توسعت لتشمل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، التسويق الرياضي، والاستدامة. وفي هذا الإطار، تبرز مجموعة من الاتجاهات المستقبلية التي تعيد تشكيل ممارسات التنظيم والإدارة الرياضية الحديثة.

أولًا: التحول الرقمي في الإدارة الرياضية:

يمثل التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات المعاصرة في التنظيم الرياضي، حيث أصبح الاعتماد على التكنولوجيا ضرورة إدارية وليست خيارًا:

.1مفهوم التحول الرقمي في الإدارة الرياضية

يُقصد بالتحول الرقمي في الإدارة الرياضية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع العمليات الإدارية، بما يشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، بهدف تحسين جودة القرارات الإدارية، وتسريع الإجراءات، ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية.

ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام الحاسوب أو البرامج الإلكترونية، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات الإدارية وفق منطق رقمي يعتمد على البيانات، الشبكات، والأنظمة الذكية (شيلادوراي، 2014).

.2 دوافع التحول الرقمي في الإدارة الرياضية

ترجع أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية إلى عدة دوافع أساسية، من أبرزها:

- **تزايد حجم المعلومات** وصعوبة إدارتها بالطرق التقليدية.
- **الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار** في ظل المنافسة الرياضية الشديدة.
- **تحسين الشفافية والحوكمة** داخل التنظيمات الرياضية.
- **تطور متطلبات الجماهير** وارتفاع مستوى توقعاتهم (سميث وستيوارت، 2015).

.3مجالات تطبيق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية

3.1 الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الرياضية

تشمل استخدام نظم المعلومات الإدارية في:

- تسيير الموارد البشرية.
- إدارة الميزانيات والشؤون المالية.
- تنظيم المنافسات والبطولات.

وقد أثبتت الدراسات أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تقليل البيروقراطية ورفع فعالية الأداء الإداري (بيمبرج، 2018).

.23 تحليل البيانات واتخاذ القرار

أصبح الاعتماد على البيانات الضخمة والتحليل الإحصائي من الركائز الأساسية في الإدارة الرياضية الحديثة، حيث تُستخدم في:

- تقييم أداء الرياضيين.
- التخطيط الاستراتيجي.
- تحليل المخاطر الإدارية والمالية (أندرسون وسالي، 2013).

3.3التواصل الرقمي والتفاعل الجماهيري

يساهم التحول الرقمي في تعزيز العلاقة بين المؤسسة الرياضية وجماهيرها من خلال:

- المنصات الرقمية.
- مواقع التواصل الاجتماعي.
- التطبيقات الذكية.

4.آثار التحول الرقمي على الأداء الإداري الرياضي

يؤدي التحول الرقمي إلى عدة نتائج إيجابية، من أهمها:

- تحسين جودة القرارات الإدارية.
- رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة.
- دعم الابتكار داخل المؤسسة الرياضية.

5.تحديات التحول الرقمي في الإدارة الرياضية

رغم أهمية التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه عدة تحديات، من أبرزها:

- نقص الكفاءات الرقمية المتخصصة.
- مقاومة التغيير داخل التنظيمات الرياضية.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية في بعض الدول.
- التكاليف المالية المرتفعة في مرحلة التحول الأولى.

6.آفاق التحول الرقمي في الإدارة الرياضية

تشير الاتجاهات المستقبلية إلى أن الإدارة الرياضية ستتجه نحو:

- استخدام الذكاء الاصطناعي في التخطيط والتقييم.
- اعتماد الأنظمة الذكية في إدارة البطولات.
- تعزيز الإدارة عن بُعد.
- التكامل بين الإدارة الرياضية والاقتصاد الرقمي.

ثانيًا: الحوكمة الرشيدة والشفافية:

تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة الرياضية نتيجة التحديات الأخلاقية والإدارية التي تواجه المنظمات الرياضية:

- تعزيز **النزاهة والشفافية** في إدارة الاتحادات والأندية الرياضية (شابليه ومركونيج، 2013).
- تطبيق مبادئ **المساءلة والمسؤولية الاجتماعية** لضمان الثقة المجتمعية بالمؤسسات الرياضية.

ثالثًا: الاستدامة المالية وتنويع مصادر التمويل:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الاستدامة المالية أصبحت محورًا رئيسيًا في الإدارة الرياضية المستقبلية:

- الانتقال من الاعتماد على الدعم الحكومي إلى **تنويع مصادر الدخل** مثل الرعاية، حقوق البث، والتسويق الرقمي (بيمبرج، 2018).
- اعتماد **التخطيط المالي طويل المدى** للحد من الأزمات الاقتصادية التي تواجه المؤسسات الرياضية.

رابعًا: تنمية الموارد البشرية والقيادة الرياضية:

يُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي تنظيم إداري ناجح:

- التركيز على **تأهيل القيادات الرياضية** من خلال برامج تعليمية متخصصة في الإدارة الرياضية (شيلادوراي، 2014).
- تبني أنماط **القيادة التشاركية** التي تشجع الابتكار والعمل الجماعي.

خامسًا: العولمة والتغير في سلوك الجماهير:

أثرت العولمة في طبيعة الإدارة الرياضية وأساليب التعامل مع الجماهير:

- التوسع في **التسويق الرياضي الدولي** واستهداف جماهير جديدة (سميث وستيوارت، 2015).
- تغير أنماط الاستهلاك الرياضي لدى الشباب نتيجة الوسائط الرقمية الحديثة.

سادسًا: الاستدامة البيئية والرياضة الخضراء:

أصبحت القضايا البيئية جزءًا من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة:

- اعتماد **مرافق رياضية صديقة للبيئة**.
- تقليل الأثر البيئي للفعاليات والمنافسات الرياضية الكبرى.

خلاصة

خلصت هذه المحاضرة إلى أن مستقبل الحوكمة الرياضية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى قدرة المؤسسات الرياضية على استيعاب التحول الرقمي وتوظيفه في تحسين الشفافية، تعزيز الرقابة، وتطوير عملية اتخاذ القرار. فقد تبين أن استخدام الأنظمة الرقمية، قواعد البيانات، والمنصات الإلكترونية يسهم في رفع كفاءة التسيير، الحد من الفساد، وتسهيل التواصل مع مختلف الأطراف المعنية.

كما أكدت المحاضرة أن الاستدامة أصبحت محورًا أساسيًا في الحوكمة الرياضية، حيث لم يعد النجاح المؤسسي يقاس فقط بالنتائج الرياضية أو المالية، بل بقدرة المؤسسة على تحقيق توازن دائم بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. وفي هذا الإطار، تبرز الاتجاهات المستقبلية في التنظيم والإدارة الرياضية، مثل الهياكل المرنة، القيادة التحويلية، الإدارة الاستراتيجية، والاعتماد على الابتكار، كعوامل حاسمة لضمان فعالية الحوكمة الرياضية في المستقبل.

وعليه، فإن تبني هذه التوجهات يمثل ضرورة استراتيجية لتمكين المؤسسات الرياضية من مواكبة التغيرات العالمية وتحقيق التنمية الرياضية المستدامة.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. ما المقصود بالتوجهات المستقبلية للحوكمة الرياضية؟
2. كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الرياضية؟
3. ما مفهوم الاستدامة في الحوكمة الرياضية؟

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل أثر التحول الرقمي على الشفافية والرقابة في المؤسسات الرياضية.
5. ناقش أهمية الاستدامة كعنصر أساسي في الحوكمة الرياضية المستقبلية.
6. كيف تؤثر الاتجاهات الحديثة في التنظيم والإدارة على فعالية الحوكمة الرياضية؟

ثالثًا: أسئلة التطبيق

7. قدّم مثالًا عمليًا لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في دعم الحوكمة داخل مؤسسة رياضية.
8. كيف يمكن لمؤسسة رياضية اعتماد سياسات مستدامة في تسييرها؟
9. ما أبرز التحديات التي قد تعيق التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية؟
10. في رأيك، هل المؤسسات الرياضية العربية مستعدة لتبني التوجهات المستقبلية للحوكمة؟ علّل إجابتك .

المحاضرة العاشرة : دراسات حالة في الحوكمة الرياضية

تمهيد

تُعد دراسات الحالة من أهم الأساليب البيداغوجية في تدريس الحوكمة الرياضية، لما توفره من ربط مباشر بين الجوانب النظرية والتطبيقات العملية داخل المؤسسات الرياضية. فمن خلال تحليل تجارب واقعية لأندية، اتحادات، أو منظمات رياضية وطنية ودولية، يمكن الوقوف على كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحديد مواطن القوة والقصور في أساليب التسيير، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء المؤسسي.

وتكتسب دراسات الحالة في الحوكمة الرياضية أهمية خاصة، لأنها تكشف التحديات الحقيقية التي تواجه المؤسسات الرياضية، مثل الفساد الإداري، ضعف الشفافية، تضارب المصالح، أو قصور الهياكل التنظيمية، كما تُبرز في المقابل النماذج الناجحة التي اعتمدت الحوكمة الرشيدة وحققت الاستقرار والنجاح الرياضي والمالي. ومن هذا المنطلق، تمثل دراسة الحالات التطبيقية أداة فعالة لتنمية التفكير التحليلي والنقدي لدى الطلبة، وإعدادهم للتعامل مع الواقع المهني للإدارة الرياضية.

1. مدخل إلى دراسات الحالة في الحوكمة الرياضية:

تُعد دراسات الحالة من أهم الأساليب المنهجية لفهم تطبيقات الحوكمة الرياضية في الواقع العملي، حيث تسمح بتحليل التجارب الفعلية للمنظمات والهيئات الرياضية، وتقييم مدى التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة مثل الشفافية، المساءلة، النزاهة، المشاركة، والاستقلالية. وتبرز أهمية هذه الدراسات في كونها تربط بين الجانب النظري والممارسة الإدارية اليومية، خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الرياضية محليًا ودوليًا (عبد الله، 2019).

2. مفهوم الحوكمة الرياضية وأبعادها التطبيقية:

تشير الحوكمة الرياضية إلى مجموعة القواعد والهياكل والعمليات التي تُدار من خلالها المؤسسات الرياضية، بهدف تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية (قنديل، 2020).

وتتجلى أبعاد الحوكمة الرياضية في:

- الإطار القانوني والتنظيمي.
- آليات اتخاذ القرار.
- نظم الرقابة والتقييم.
- العلاقة بين الهيئات الرياضية وأصحاب المصلحة.

3 دراسة حالة (1): اللجنة الأولمبية الدولية كنموذج للحوكمة العالمية

تُعد دراسات الحالة (Case Studies) من أكثر الأساليب البحثية استخدامًا في العلوم الإدارية والرياضية، لما توفره من قدرة تحليلية عميقة لفهم الظواهر التنظيمية في سياقاتها الواقعية. وفي مجال الحوكمة الرياضية، تكتسب دراسات الحالة أهمية خاصة، نظرًا لتعقيد البنية التنظيمية للمؤسسات الرياضية، وتداخل الأبعاد القانونية، الإدارية، المالية، والأخلاقية في تسييرها.

وتسمح دراسات الحالة بتحليل التجارب الفعلية للمنظمات والهيئات الرياضية، سواء كانت اتحادات وطنية، أندية محترفة، لجان أولمبية، أو منظمات رياضية دولية، من خلال دراسة السياسات المعتمدة،

آليات اتخاذ القرار، أساليب الرقابة، وطبيعة العلاقة بين الفاعلين المختلفين داخل المنظومة الرياضية. وبذلك، فهي لا تكتفي بوصف الواقع، بل تسهم في تفسيره واستخلاص الدروس العملية القابلة للتطبيق (عبد الله، 2019).

كما تُعد دراسات الحالة أداة فعالة لتقييم مدى التزام المؤسسات الرياضية بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وعلى رأسها الشفافية في تسيير الموارد، المساءلة الإدارية والمالية، النزاهة ومكافحة الفساد، المشاركة في اتخاذ القرار، والاستقلالية عن الضغوط السياسية أو الاقتصادية. وتبرز أهمية هذا النوع من الدراسات بشكل أكبر في ظل الأزمات التي عرفتها الرياضة الحديثة، مثل قضايا الفساد، سوء التسيير، تضارب المصالح، وتراجع الثقة المجتمعية في بعض الهيئات الرياضية.

ومن الناحية البيداغوجية، تمثل دراسات الحالة وسيلة تعليمية فعالة، إذ تساعد الطلبة والمسيرين الرياضيين على الربط بين المفاهيم النظرية للحوكمة والتطبيقات الواقعية، وتنمي لديهم مهارات التحليل النقدي، واتخاذ القرار، وحل المشكلات. كما تساهم في إعداد كوادر إدارية قادرة على استيعاب تعقيدات الإدارة الرياضية الحديثة، والتعامل معها وفق أسس علمية ومنهجية (عبد الله، 2019).

4 مفهوم الحوكمة الرياضية وأبعادها التطبيقية (توسيع تحليلي)

تشير الحوكمة الرياضية إلى منظومة متكاملة من القواعد، القوانين، الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية التي تُدار من خلالها المؤسسات الرياضية، بما يضمن التوازن بين السلطة والمسؤولية، ويحقق الاستخدام الرشيد للموارد البشرية والمالية، ويعزز تحقيق الأهداف الرياضية والتنموية للمؤسسة (قنديل، 2020).

ولا يقتصر مفهوم الحوكمة الرياضية على الجوانب القانونية أو التنظيمية فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل البعد الأخلاقي، والثقافة التنظيمية، ونوعية العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المنظومة الرياضية، مثل الإداريين، الرياضيين، المدربين، الجماهير، الرعاة، والهيئات الوصية. وتُعد الحوكمة في هذا السياق إطارًا مرجعيًا يوجّه السلوك الإداري، ويحد من الممارسات العشوائية أو الفردية في التسيير.

وتتجلى أبعاد الحوكمة الرياضية في عدة محاور تطبيقية مترابطة، من أهمها:

4-1 . الإطار القانوني والتنظيمي

يشكل الإطار القانوني والتنظيمي الأساس الذي تُبنى عليه الحوكمة الرياضية، حيث يحدد القوانين واللوائح الداخلية، ويضبط الصلاحيات والمسؤوليات، وينظم العلاقة بين الهيئات الرياضية المختلفة. ويسهم وضوح هذا الإطار في الحد من النزاعات الإدارية، وضمان احترام القوانين الوطنية والدولية المنظمة للنشاط الرياضي (قنديل، 2020).

4- 2 آليات اتخاذ القرار

تعكس آليات اتخاذ القرار مستوى نضج الحوكمة داخل المؤسسة الرياضية، إذ تقوم الحوكمة الرشيدة على مبدأ المشاركة، والاعتماد على المعلومات الدقيقة، وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية. وتؤدي المركزية المفرطة في القرار إلى إضعاف الأداء المؤسسي، في حين يعزز إشراك الفاعلين المختلفين فعالية القرار وجودته.

4- 3 نظم الرقابة والتقييم

تُعد الرقابة والتقييم من الركائز الأساسية للحوكمة الرياضية، حيث تضمن متابعة الأداء الإداري والمالي، والكشف المبكر عن الاختلالات، وتصحيح الانحرافات. وتشمل هذه النظم الرقابة الداخلية، التدقيق المالي، التقييم الدوري للأداء، والرقابة الخارجية من الهيئات المختصة، بما يعزز مبدأ المساءلة والشفافية.

4- 5 العلاقة بين الهيئات الرياضية وأصحاب المصلحة

تقوم الحوكمة الرياضية الحديثة على بناء علاقة متوازنة وتفاعلية بين المؤسسة الرياضية وأصحاب المصلحة، مثل الرياضيين، الجماهير، وسائل الإعلام، الرعاة، والهيئات الحكومية. ويسهم احترام حقوق هذه الأطراف، وإشراكها في بعض جوانب اتخاذ القرار، في تعزيز الثقة المجتمعية ودعم استدامة المؤسسة الرياضية.

5 . دراسة حالة (2): الحوكمة في الاتحادات الرياضية الوطنية

تعاني العديد من الاتحادات الرياضية الوطنية في الدول العربية من اختلالات بنيوية وإدارية تعكس ضعفًا واضحًا في تطبيق مبادئ الحوكمة الرياضية. ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، من أبرزها تداخل الصلاحيات بين الهيئات الوصية والاتحادات، وغياب آليات المساءلة الفعالة، فضلًا عن استمرار الاعتماد على أساليب تقليدية في التسيير لا تتماشى مع متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة. وقد بينت دراسات ميدانية أن غياب الشفافية في التسيير المالي يُعد من أبرز التحديات التي تؤثر سلبًا في أداء هذه الاتحادات وفي مصداقيتها لدى الرأي العام الرياضي (بن زروق، 2021).

ـ المشكلات الأساسية:

1. المركزية المفرطة في اتخاذ القرار

تُعد المركزية المفرطة من أهم مظاهر ضعف الحوكمة في الاتحادات الرياضية الوطنية، حيث تتركز سلطة اتخاذ القرار في يد عدد محدود من المسؤولين، دون إشراك فعلي للهياكل الفرعية أو الفاعلين الأساسيين مثل الأندية، المدربين، والرياضيين. ويؤدي هذا النمط من التسيير إلى بطء في اتخاذ القرار، وضعف في الاستجابة لمتطلبات الواقع الرياضي، إضافة إلى تعزيز النزعة الفردية على حساب العمل المؤسسي.

2. ضعف نظم الرقابة والمساءلة

تعاني العديد من الاتحادات من غياب أو هشاشة نظم الرقابة الداخلية والخارجية، سواء على المستوى المالي أو الإداري. وغالبًا ما تكون آليات التدقيق غير منتظمة، أو تفتقر إلى الاستقلالية، مما يفتح المجال أمام سوء التسيير وتضارب المصالح. كما أن ضعف ثقافة المساءلة يؤدي إلى غياب المحاسبة عن الأخطاء، وهو ما يتعارض مع جوهر الحوكمة الرشيدة (بن زروق، 2021).

3. محدودية الكفاءات الإدارية

تمثل محدودية الكفاءات الإدارية المؤهلة في مجال الإدارة الرياضية الحديثة عائقًا رئيسيًا أمام تطبيق الحوكمة داخل الاتحادات الرياضية. ففي كثير من الحالات، يتم إسناد المناصب الإدارية بناءً على اعتبارات غير مهنية، مما يضعف القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وتطبيق المعايير الحديثة للحوكمة.

ـ الآثار المترتبة عن ضعف الحوكمة:

1 تراجع الأداء الرياضي العام

يؤدي ضعف الحوكمة إلى اختلال في التخطيط والتنفيذ، وهو ما ينعكس سلبًا على النتائج الرياضية للمنتخبات والأندية، سواء على المستوى الوطني أو الدولي. كما يؤدي سوء توزيع الموارد المالية والبشرية إلى عدم استغلال الإمكانات المتاحة بالشكل الأمثل.

2. ضعف ثقة الجماهير وأصحاب المصلحة

تُسهم مظاهر غياب الشفافية وسوء التسيير في تآكل ثقة الجماهير، والرعاة، ووسائل الإعلام في الاتحادات الرياضية. وتُعد هذه الثقة عنصرًا أساسيًا لاستدامة المؤسسة الرياضية، حيث يؤثر غيابها سلبًا على الدعم المالي والمعنوي، ويحد من مشاركة المجتمع في تطوير الرياضة.

ـ الحلول المقترحة لتعزيز الحوكمة في الاتحادات الرياضية الوطنية:

1. تحديث القوانين واللوائح التنظيمية

يتطلب تحسين الحوكمة مراجعة شاملة للإطار القانوني المنظم لعمل الاتحادات الرياضية، بما يضمن وضوح الصلاحيات، والفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية، وتكريس مبدأ الاستقلالية الإدارية، مع احترام القوانين الوطنية والمعايير الدولية.

2 تأهيل وتنمية الموارد البشرية

يُعد الاستثمار في تكوين وتأهيل الموارد البشرية شرطًا أساسيًا لنجاح الحوكمة، من خلال تنظيم دورات تكوينية في الإدارة الرياضية، المالية، والتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب نشر ثقافة الحوكمة والنزاهة داخل الهياكل الرياضية.

3 اعتماد الحوكمة الرقمية

يمثل التحول نحو الحوكمة الرقمية أحد الحلول الفعالة لتعزيز الشفافية والمساءلة، من خلال اعتماد نظم معلومات حديثة، ونشر التقارير المالية إلكترونيًا، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، بما ينسجم مع متطلبات الإدارة الرياضية المعاصرة.

خلاصة

تُبرز هذه الدراسة أن ضعف الحوكمة في الاتحادات الرياضية الوطنية لا يُعد مشكلة إدارية فحسب، بل يمثل تحديًا هيكليًا يؤثر في الأداء الرياضي والثقة المجتمعية. كما تؤكد أن إصلاح هذه الاتحادات يمر حتمًا عبر تبني مقاربة شاملة للحوكمة، تجمع بين الإصلاح القانوني، التأهيل البشري، والتحول الرقمي.

.دراسة حالة (3): الأندية الرياضية المحترفة والحوكمة:

أفرز التحول نحو الاحتراف الرياضي تحولات جوهرية في طبيعة تسيير الأندية الرياضية، حيث لم تعد هذه الأخيرة مجرد هياكل رياضية تهدف إلى تحقيق نتائج تنافسية فحسب، بل أصبحت مؤسسات اقتصادية واجتماعية مطالبة بتحقيق الاستدامة المالية، وضمان التوازن بين الأهداف الرياضية والمتطلبات الاقتصادية. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة الرياضية كإطار مرجعي أساسي يوجه عملية إدارة الأندية المحترفة، ويحد من الممارسات العشوائية، ويعزز الكفاءة والشفافية في التسيير (الطاهر، 2022).

وقد أثبتت العديد من التجارب الدولية أن تبني نماذج حوكمة حديثة داخل الأندية المحترفة يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المالي، من خلال ترشيد النفقات، وتنويع مصادر التمويل، وجذب المستثمرين

والرعاة. كما يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تعزيز الثقة بين إدارة النادي والجماهير، باعتبارها أحد أهم أصحاب المصلحة في المنظومة الرياضية.

ـ مظاهر الحوكمة في الأندية الرياضية المحترفة:

1. فصل الملكية عن الإدارة:

يُعد الفصل بين الملكية والإدارة من أهم مرتكزات الحوكمة في الأندية المحترفة، حيث تتولى مجالس الإدارة المنتخبة أو المعينة مهام التسيير وفق أهداف استراتيجية واضحة، بعيدًا عن التدخلات الشخصية أو العاطفية للمالكين. ويسهم هذا الفصل في تحقيق الاستقلالية الإدارية، وتحديد المسؤوليات بدقة، وتعزيز مبدأ المساءلة.

2 الإفصاح والشفافية المالية:

يشكل الإفصاح المالي المنتظم أحد أبرز مظاهر الحوكمة الرشيدة في الأندية المحترفة، من خلال نشر التقارير المالية، وعرض مصادر الدخل وأوجه الصرف، والالتزام بالمعايير المحاسبية المعتمدة. ويساعد هذا التوجه على الحد من الديون، ومنع سوء التسيير المالي، وتعزيز مصداقية النادي لدى المستثمرين والهيئات الرقابية (الطاهر، 2022).

3. إشراك الجماهير وأصحاب المصلحة:

تعتمد الحوكمة الحديثة في الأندية الرياضية على إشراك الجماهير، واللاعبين، والرعاة، ووسائل الإعلام في بعض جوانب اتخاذ القرار، سواء عبر الجمعيات العامة، أو المنصات الرقمية، أو آليات التواصل المؤسسي. ويسهم هذا الإشراك في ترسيخ الانتماء، وتعزيز الرقابة المجتمعية، وتحقيق استقرار مؤسسي طويل المدى.

ـ النتائج المترتبة عن تطبيق الحوكمة في الأندية المحترفة:

1. تحقيق الاستقرار الإداري:

يساعد تطبيق الحوكمة على تقليص الصراعات الداخلية، وضمان استمرارية السياسات الإدارية، والحد من التغييرات المفاجئة في الأجهزة الإدارية والفنية. ويُعد الاستقرار الإداري عاملًا أساسيًا في بناء مشاريع رياضية طويلة المدى.

2. تحسين النتائج الرياضية

ينعكس الاستقرار الإداري والمالي إيجابًا على الأداء الرياضي، حيث تتيح الحوكمة بيئة تنظيمية مناسبة للتخطيط، وتطوير الفئات السنية، وتحسين ظروف العمل للمدربين واللاعبين. وقد أثبتت التجارب أن الأندية التي تطبق مبادئ الحوكمة تحقق نتائج أفضل على المدى المتوسط والطويل.

3. الدروس المستخلصة من دراسة الحالة

تؤكد هذه الدراسة أن الحوكمة ليست خيارًا ثانويًا، بل شرطًا أساسيًا لتحقيق الاحتراف الحقيقي في الأندية الرياضية. فالاحتراف لا يقتصر على التعاقدات والرواتب المرتفعة، بل يقوم أساسًا على إدارة رشيدة، وشفافية مالية، ومساءلة واضحة. كما تُبرز الدراسة أن فشل العديد من الأندية المحترفة يعود في جوهره إلى ضعف الحوكمة، وليس إلى نقص الإمكانات المادية أو البشرية.

خلاصة

تُظهر دراسة حالة الأندية الرياضية المحترفة أن نجاح مشروع الاحتراف الرياضي مرهون بتبني منظومة حوكمة متكاملة، توازن بين الطموح الرياضي والواقع الاقتصادي، وتضع الجماهير في قلب العملية التسييرية.

ـ دور التحول الرقمي في دعم الحوكمة الرياضية:

أصبح التحول الرقمي أحد أهم المرتكزات الحديثة لتعزيز الحوكمة الرياضية، في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتزايد تعقيد البيئة التنظيمية للمؤسسات الرياضية. ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تقنيًا فقط، بل تحول إلى أداة استراتيجية تسهم في تحسين جودة التسيير، وتعزيز الشفافية، وتكريس مبادئ المساءلة والمشاركة، بما ينسجم مع متطلبات الحوكمة الرشيدة في الرياضة المعاصرة (سالم، 2023).

ويُقصد بالتحول الرقمي في الإدارة الرياضية الانتقال من الأساليب التقليدية الورقية إلى استخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة في التسيير الإداري، المالي، والتنظيمي، بما يسمح بتدفق المعلومات بسرعة ودقة، ويدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

ـ التحول الرقمي وتعزيز الشفافية:

يُسهم التحول الرقمي بشكل مباشر في تعزيز مبدأ الشفافية، من خلال:

- رقمنة التقارير المالية والإدارية ونشرها عبر المنصات الإلكترونية.
- إتاحة المعلومات المتعلقة بالميزانيات، العقود، والصفقات بطريقة واضحة.
- تسهيل وصول أصحاب المصلحة إلى البيانات الرسمية.

وتُعد الشفافية الرقمية عاملًا حاسمًا في الحد من الممارسات غير القانونية، ومكافحة الفساد، وبناء الثقة بين المؤسسة الرياضية والجماهير، والرعاة، والهيئات الرقابية (سالم، 2023).

ـ دعم المساءلة والرقابة المؤسسية:

يساعد التحول الرقمي على تعزيز نظم الرقابة والمساءلة داخل المؤسسات الرياضية، عبر:

- اعتماد أنظمة معلومات إدارية (MIS) تُمكّن من تتبع الأداء المالي والإداري.
- استخدام قواعد البيانات في عمليات التدقيق والمراجعة.
- توثيق القرارات والإجراءات بما يضمن إمكانية المراجعة والمحاسبة.

كما تتيح هذه الأنظمة تقليص الاعتماد على الاجتهاد الشخصي، وتعزيز الانضباط الإداري، وهو ما يشكل جوهر الحوكمة الرشيدة.

ـ التحول الرقمي وتحسين آليات اتخاذ القرار:

يسهم التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار داخل الهيئات الرياضية، من خلال توفير بيانات دقيقة ومحدثة حول:

- الأداء الرياضي.
- الوضع المالي.
- الموارد البشرية.
- مؤشرات الإنجاز والتقييم.

ويساعد هذا التوجه على الانتقال من القرارات العشوائية أو الحدسية إلى قرارات مبنية على التحليل العلمي، وهو ما يرفع من كفاءة وفعالية الإدارة الرياضية.

ـ تعزيز المشاركة والتواصل مع أصحاب المصلحة:

تُمكّن الأدوات الرقمية المؤسسات الرياضية من تعزيز مبدأ المشاركة، عبر:

- المنصات الإلكترونية للتواصل مع الجماهير.
- الاستشارات الرقمية واستطلاعات الرأي.
- إشراك الرياضيين والأندية في بعض عمليات اتخاذ القرار.

وتُعد هذه المشاركة الرقمية تجسيدًا عمليًا لمبدأ الحوكمة التشاركية، الذي يهدف إلى إشراك مختلف الفاعلين في رسم السياسات الرياضية.

ـ التحول الرقمي كأداة لدعم الاستقلالية المؤسسية:

يسهم التحول الرقمي في تقوية استقلالية المؤسسات الرياضية، من خلال تقليص التدخلات الخارجية في التسيير اليومي، وتوحيد الإجراءات الإدارية، وضمان احترام القوانين واللوائح عبر أنظمة مؤتمتة. كما يحد من التأثيرات الشخصية والسياسية في اتخاذ القرار، ويعزز الطابع المؤسسي للإدارة الرياضية.

ـ تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الرياضية:

رغم أهمية التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه يواجه عدة تحديات، من أبرزها:

- ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض الدول.
- نقص الكفاءات المؤهلة في تكنولوجيا المعلومات.
- مقاومة التغيير داخل الهياكل التقليدية.
- التحديات المرتبطة بأمن المعلومات وحماية البيانات.

وتتطلب مواجهة هذه التحديات اعتماد استراتيجية رقمية واضحة، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة (سالم، 2023).

خلاصة

- تؤكد دراسات الحالة أن الحوكمة الرياضية ليست مفهومًا نظريًا بل ممارسة عملية.
- نجاح الحوكمة مرتبط بالإطار القانوني والكفاءة الإدارية.
- التحول الرقمي يمثل رافعة أساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة.
- تمثل دراسات الحالة أداة تعليمية فعالة في تكوين الطلبة والمسيرين الرياضيين.

خلاصة المحاضرة

خلصت هذه المحاضرة إلى أن دراسات الحالة تشكل وسيلة أساسية لفهم الحوكمة الرياضية في سياقها العملي، حيث تتيح تقييم مدى التزام المؤسسات الرياضية بمبادئ الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة. وقد تبين أن نجاح الحوكمة لا يرتبط فقط بوجود قوانين ولوائح، بل يعتمد أساسًا على حسن التطبيق، فعالية القيادة، وملاءمة الهياكل التنظيمية.

كما أبرزت المحاضرة أن تحليل التجارب المختلفة، سواء الناجحة أو المتعثرة، يساعد على استخلاص دروس عملية يمكن توظيفها في تطوير السياسات والاستراتيجيات الرياضية. وعليه، فإن اعتماد دراسات الحالة في الحوكمة الرياضية يسهم في تعزيز الفهم التطبيقي للمفاهيم النظرية، ودعم بناء مؤسسات رياضية أكثر كفاءة، نزاهة، واستدامة.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. ما المقصود بدراسات الحالة في الحوكمة الرياضية؟
2. ما أهمية اعتماد دراسات الحالة في تحليل واقع المؤسسات الرياضية؟
3. ما أبرز مجالات تطبيق الحوكمة الرياضية التي تظهر في دراسات الحالة؟

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل دور دراسات الحالة في تقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرياضية.
5. ناقش الفرق بين دراسة حالة ناجحة وأخرى متعثرة في مجال الحوكمة الرياضية.
6. كيف تساعد دراسات الحالة في الكشف عن أسباب الفشل الإداري داخل المؤسسات

7. اختر حالة لمؤسسة رياضية (نادٍ، اتحاد، أو لجنة) وبيّن كيفية تطبيق أو غياب مبادئ الحوكمة فيها.
8. كيف يمكن الاستفادة من نتائج دراسات الحالة لتحسين الحوكمة داخل مؤسسة رياضية؟

المحاضرة الحادي عشر : مستقبل الحوكمة في الجزائر , التحديات المحلية ,المبادرات والفرص.

تمهيد

يمثل مستقبل الحوكمة الرياضية في الجزائر أحد المحاور الاستراتيجية لإصلاح وتطوير المنظومة الرياضية الوطنية، في ظل التحولات التي يشهدها القطاع الرياضي على المستويين الإقليمي والدولي. فقد أفرزت متطلبات الاحتراف الرياضي، تطور التشريعات، وضغط المنافسة الدولية تحديات جديدة تفرض على المؤسسات الرياضية الجزائرية تبني نماذج حوكمة حديثة تقوم على الشفافية، المساءلة، الكفاءة، والاستدامة.

كما يبرز السياق الجزائري بخصوصيات تنظيمية وقانونية ومؤسساتية تؤثر بشكل مباشر في تطبيق الحوكمة الرياضية، سواء من حيث طبيعة الهياكل الإدارية، مصادر التمويل، أو ثقافة التسيير. وفي المقابل، شهدت الجزائر خلال السنوات الأخيرة مبادرات إصلاحية تهدف إلى تحسين الحوكمة في القطاع الرياضي، مما يفتح آفاقًا واعدة وفرصًا حقيقية لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز مكانة الرياضة الجزائرية وطنيًا ودوليًا.

1 ـ مدخل عام إلى واقع الحوكمة الرياضية في الجزائر

تُعد الحوكمة الرياضية في الجزائر موضوعًا ذا أهمية متزايدة في ظل التحولات التي يعرفها القطاع الرياضي، سواء على مستوى التشريعات، أو أنماط التسيير، أو متطلبات الاحتراف الرياضي. وقد أفرزت التجربة الجزائرية مجموعة من التحديات البنيوية والتنظيمية التي تعكس الحاجة الملحّة إلى تبني مقاربة حوكمة حديثة، قادرة على تحقيق الفعالية، الشفافية، والاستدامة في المؤسسات الرياضية (قنديل، 2020).

ويمثل مستقبل الحوكمة الرياضية في الجزائر رهانًا استراتيجيًا، يرتبط ارتباطًا وثيقًا بإصلاح المنظومة الرياضية، وتحسين النتائج التنافسية، وتعزيز ثقة المجتمع في الهيئات الرياضية.

2. التحديات المحلية التي تواجه الحوكمة الرياضية في الجزائر:

2.1 التحديات القانونية والتنظيمية

تعاني المنظومة الرياضية الجزائرية من بعض الإشكالات المرتبطة بتطبيق القوانين المنظمة للرياضة، رغم وجود إطار تشريعي عام. وتتمثل هذه التحديات في:

- ضعف تفعيل النصوص القانونية على أرض الواقع.
- تداخل الصلاحيات بين الهيئات الوصية والاتحادات الرياضية.
- محدودية استقلالية بعض الهياكل الرياضية في اتخاذ القرار.

ويؤثر هذا الوضع سلبًا على تطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة مبدأ الاستقلالية والمساءلة (عبد الله، 2019).

2.2التحديات الإدارية والبشرية:

يُعد نقص الكفاءات الإدارية المتخصصة في الحوكمة والإدارة الرياضية الحديثة من أبرز التحديات المحلية، حيث لا يزال التسيير الرياضي يعتمد في كثير من الحالات على الخبرة الميدانية دون تكوين علمي متخصص. كما تسهم مقاومة التغيير داخل بعض الهياكل في إبطاء وتيرة الإصلاح.

3-2 التحديات المالية والاقتصادية:

تواجه المؤسسات الرياضية الجزائرية صعوبات مالية تحد من قدرتها على تطبيق الحوكمة الرشيدة، من أبرزها:

- الاعتماد الكبير على التمويل العمومي.
- ضعف تنويع مصادر التمويل.
- محدودية الشفافية في التسيير المالي لبعض الهياكل.

وتؤدي هذه التحديات إلى إضعاف مبدأ الاستدامة المالية، وهو أحد ركائز الحوكمة الحديثة (الطاهر، 2022).

4-2 التحديات الثقافية والتنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في نجاح أو فشل الحوكمة، حيث لا تزال بعض الممارسات التقليدية، مثل الشخصنة والمركزية، تؤثر على الأداء المؤسسي. كما أن ضعف الوعي بمفهوم الحوكمة لدى الفاعلين الرياضيين يمثل عائقًا أمام تبنيها بشكل فعّال.

3. المبادرات الوطنية لتعزيز الحوكمة الرياضية في الجزائر:

3- 1 الإصلاحات التشريعية والتنظيمية:

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة محاولات لتحديث الإطار القانوني المنظم للنشاط الرياضي، من خلال:

- إدراج مفاهيم الاحتراف، الشفافية، والمساءلة.
- تنظيم العلاقة بين الدولة والهيئات الرياضية.
- تعزيز دور الجمعيات العامة في الرقابة واتخاذ القرار.

وتُعد هذه الإصلاحات خطوة أساسية نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة، رغم الحاجة إلى تفعيلها بشكل أوسع.

2ـ3 برامج التكوين والتأهيل:

تم إطلاق بعض برامج التكوين في مجالات الإدارة والحوكمة الرياضية، سواء عبر الجامعات أو المعاهد المتخصصة، بهدف:

- رفع كفاءة المسيرين الرياضيين.
- نشر ثقافة الحوكمة والنزاهة.
- تحسين جودة التسيير داخل الاتحادات والأندية.

3.3 التوجه نحو الرقمنة:

تُعد الرقمنة من أبرز المبادرات الحديثة لدعم الحوكمة الرياضية في الجزائر، من خلال:

- رقمنة الإجراءات الإدارية.
- تحسين نظم المتابعة والرقابة.
- تعزيز الشفافية وتسهيل الوصول إلى المعلومات (سالم، 2023).

4 .الفرص المستقبلية لتطوير الحوكمة الرياضية في الجزائر:

1.4 التحول الرقمي كرافعة استراتيجية:

يمثل التحول الرقمي فرصة حقيقية لتجاوز العديد من الإشكالات التقليدية في التسيير الرياضي، عبر:

- تحسين الشفافية المالية.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.
- تعزيز الرقابة والمساءلة.

4ـ 2 الاستثمار في العنصر البشري:

يشكل الاستثمار في تكوين الموارد البشرية فرصة استراتيجية لبناء منظومة حوكمة فعالة، من خلال:

- إدماج تخصصات الحوكمة والإدارة الرياضية في التكوين الجامعي.

- تشجيع البحث العلمي في هذا المجال.
- ربط التكوين بالممارسة الميدانية.

3.4 تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص:

يمكن للشراكة بين القطاعين العام والخاص أن تسهم في:

- تنويع مصادر التمويل.
- تحسين أساليب التسيير.
- دعم الاحتراف الرياضي وفق معايير الحوكمة.

5 .آفاق مستقبلية للحوكمة الرياضية في الجزائر:

إن مستقبل الحوكمة الرياضية في الجزائر مرهون بمدى القدرة على الانتقال من المقاربة التقليدية إلى مقاربة مؤسسية حديثة، تقوم على:

- وضوح القوانين وتفعيلها.
- الاستقلالية والمسؤولية.
- الشفافية والمساءلة.
- الرقمنة والتكوين المستمر.

ويمثل هذا الانتقال شرطًا أساسيًا لتحقيق التنمية الرياضية المستدامة، وتحسين صورة الرياضة الجزائرية على المستويين الإقليمي والدولي.

6 السيناريوهات المستقبلية للحوكمة الرياضية في الجزائر:

1.6 سيناريو الاستمرار (الجمود النسبي):

يفترض هذا السيناريو استمرار العمل بالأساليب التقليدية في التسيير، مع إدخال إصلاحات شكلية محدودة لا تمس جوهر الحوكمة. ويتميز هذا السيناريو بـ:

- ضعف تفعيل القوانين.
- استمرار المركزية في اتخاذ القرار.
- محدودية أثر الرقمنة.

نتائج محتملة:

- تراجع التنافسية الرياضية.
- استمرار الأزمات الإدارية والمالية.
- ضعف الثقة المجتمعية في الهيئات الرياضية.

2.6 سيناريو الإصلاح التدريجي:

يقوم هذا السيناريو على إدخال إصلاحات تدريجية في مجالات التشريع، التكوين، والرقمنة، دون إحداث قطيعة كاملة مع النموذج التقليدي. ويُعد هذا السيناريو الأكثر واقعية على المدى المتوسط.

مميزاته:

- تحسين نسبي في الشفافية والمساءلة.
- ارتفاع كفاءة التسيير في بعض الاتحادات والأندية.
- بناء ثقافة حوكمة تدريجية لدى الفاعلين الرياضيين.

3.6 سيناريو التحول الشامل نحو الحوكمة الرشيدة:

يفترض هذا السيناريو تبني مقاربة شاملة تقوم على:

- استقلالية الهيئات الرياضية.
- رقمنة كاملة للتسيير.
- اعتماد معايير دولية للحوكمة.

نتائج متوقعة:

- تحسين الأداء الرياضي الوطني.

- جذب الاستثمار الرياضي.
- تعزيز مكانة الجزائر رياضيًا إقليميًا ودوليًا.

7 متطلبات الانتقال نحو حوكمة رياضية فعّالة في الجزائر:

7.1 الإرادة السياسية والمؤسسية:

يُعد توفر الإرادة السياسية شرطًا أساسيًا لنجاح الحوكمة الرياضية، من خلال:

- دعم استقلالية الهيئات الرياضية.
- تفعيل الرقابة دون تدخل في التسيير.
- تشجيع الشفافية والمساءلة.

7. 2 بناء منظومة تشريعية متكاملة:

يتطلب مستقبل الحوكمة الرياضية:

- مراجعة القوانين بما ينسجم مع المعايير الدولية.
- توضيح العلاقة بين الدولة والاتحادات.
- تكريس مبدأ فصل السلطات داخل الهياكل الرياضية(.قنديل، 2020)

7.3 تطوير نظم الرقابة والتقييم:

من الضروري الانتقال من الرقابة الشكلية إلى:

- رقابة مبنية على الأداء.
- مؤشرات قياس واضحة.
- تقييم دوري للحوكمة داخل الاتحادات والأندية.

8 دور الجامعة والبحث العلمي في دعم الحوكمة الرياضية:

تلعب الجامعة الجزائرية دورًا محوريًا في رسم مستقبل الحوكمة الرياضية من خلال:

- إدماج وحدات الحوكمة والإدارة الرياضية في التكوين الجامعي.
- تشجيع البحوث التطبيقية المرتبطة بالميدان الرياضي.
- ربط الجامعة بالمؤسسات الرياضية عبر شراكات علمية.

ويمثل البحث العلمي أداة استراتيجية لتشخيص الاختلالات واقتراح حلول علمية مبنية على الواقع الجزائري (عبد الله، 2019)

= الجامعة كفاعل محوري في ترسيخ ثقافة الحوكمة الرياضية

تُعدّ الجامعة مؤسسة معرفية واجتماعية محورية في بناء الوعي العلمي ونشر القيم الحديثة في مختلف القطاعات، ومن بينها القطاع الرياضي. وتلعب الجامعة دورًا أساسيًا في ترسيخ ثقافة الحوكمة الرياضية من خلال إدماج مبادئ **الشفافية، المساءلة، النزاهة، الكفاءة، والمشاركة** ضمن المناهج التعليمية والتكوينية.

إن تكوين الطلبة في تخصصات التربية البدنية، الإدارة الرياضية، والقانون الرياضي وفق مقاربات حديثة للحوكمة يساهم في إعداد كوادر قادرة على قيادة المؤسسات الرياضية وفق أسس علمية ومؤسسية.

= إدماج الحوكمة الرياضية في البرامج الأكاديمية

يساهم إدراج مقررات دراسية متخصصة في الحوكمة الرياضية داخل البرامج الجامعية في:

- تعريف الطلبة بمفاهيم الحوكمة وأبعادها القانونية والإدارية والمالية.
- تنمية التفكير النقدي والتحليلي في تشخيص اختلالات التسيير الرياضي.
- ربط المعرفة النظرية بالتطبيقات العملية داخل الأندية والاتحادات الرياضية.

كما يسمح هذا الإدماج بتطوير تخصصات دقيقة مثل **الإدارة الرياضية الحديثة، التدقيق والرقابة، الحوكمة الرقمية في المؤسسات الرياضية**، بما يتماشى مع التحولات العالمية في القطاع الرياضي.

= البحث العلمي كرافعة لتطوير الحوكمة الرياضية

يمثل البحث العلمي أداة استراتيجية لدعم الحوكمة الرياضية، حيث يساهم في:

- تشخيص واقع الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية من خلال الدراسات الميدانية.
- تحليل أسباب الفساد الإداري والمالي واقتراح آليات للوقاية والمكافحة.
- تقييم فعالية السياسات الرياضية والأنظمة التنظيمية المعتمدة.
- اقتراح نماذج حوكمة ملائمة للخصوصيات الوطنية والثقافية.

وتُعد الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) والمقالات العلمية مصادر معرفية مهمة يمكن أن تعتمدها الهيئات الرياضية وصانعو القرار في تحسين الأداء المؤسسي.

= مراكز البحث والمخابر الجامعية ودورها التطبيقي

تسهم مراكز البحث والمخابر الجامعية المتخصصة في علوم الرياضة والإدارة في:

- إنجاز بحوث تطبيقية موجهة لحل مشكلات واقعية داخل الأندية والاتحادات.
- إعداد تقارير تقييمية حول مستوى الحوكمة والامتثال التنظيمي.
- تطوير أدوات قياس ومؤشرات علمية لتقييم الحوكمة الرياضية.
- مرافقة المؤسسات الرياضية في عمليات الإصلاح والتحديث الإداري.

ويُعد التعاون بين الجامعة والمؤسسات الرياضية عاملاً حاسمًا لتحويل المعرفة العلمية إلى ممارسات عملية.

= الشراكة بين الجامعة والقطاع الرياضي:

تعزز الشراكات بين الجامعة والهيئات الرياضية (وزارة الرياضة، الاتحادات، الأندية) من فعالية الحوكمة من خلال:

- تنظيم دورات تكوينية وورشات عمل حول الحوكمة الرشيدة.
- إشراك الطلبة في تربصات ميدانية داخل المؤسسات الرياضية.
- الاستفادة من الخبرة الأكاديمية في إعداد اللوائح والأنظمة الداخلية.
- دعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة العلمية.

وتسهم هذه الشراكات في تقليص الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي في الإدارة الرياضية.

= دور الجامعة في دعم الحوكمة الرقمية الرياضية:

في ظل التحول الرقمي، تضطلع الجامعة بدور متقدم في:

- تطوير البحث العلمي في مجالات الرقمنة والحوكمة الإلكترونية.
- إعداد كفاءات متخصصة في نظم المعلومات الرياضية.
- اقتراح حلول رقمية لتعزيز الشفافية (المنصات الإلكترونية، قواعد البيانات).
- دعم استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في اتخاذ القرار الرياضي.

وتُعد الحوكمة الرقمية أحد المداخل الأساسية لتحسين النزاهة والكفاءة داخل المؤسسات الرياضية.

= الجامعة وصناعة السياسات الرياضية الرشيدة:

تساهم الجامعة في دعم الحوكمة الرياضية على مستوى السياسات العمومية من خلال:

- تقديم الاستشارات العلمية للهيئات الحكومية.
- المشاركة في إعداد الاستراتيجيات الوطنية للرياضة.
- تقييم برامج الإصلاح والتحديث في القطاع الرياضي.
- نشر ثقافة المساءلة والتقييم المستمر.

ويبرز هنا دور الأستاذ الجامعي والباحث كخبير وفاعل في توجيه السياسات الرياضية نحو الاستدامة والنجاعة.

=آفاق تطوير دور الجامعة في الحوكمة الرياضية:

رغم الأدوار المتعددة التي تؤديها الجامعة، إلا أن تعزيز مساهمتها في دعم الحوكمة الرياضية يتطلب:

- تحديث البرامج والمناهج بما يتماشى مع المعايير الدولية.
- تشجيع البحث التطبيقي المرتبط بحاجات الميدان الرياضي.

- دعم التمويل المخصص للبحث العلمي في المجال الرياضي.
- تعزيز التعاون الدولي وتبادل الخبرات.

9 الحوكمة الرياضية والتنمية المستدامة في الجزائر:

ترتبط الحوكمة الرياضية ارتباطًا وثيقًا بأهداف التنمية المستدامة، حيث تسهم في:

- ترشيد استخدام الموارد العمومية.
- تعزيز العدالة والشفافية.
- دعم البعد الاجتماعي والتربوي للرياضة.

كما تُعد الرياضة أداة فعالة لتعزيز المواطنة، والانتماء، والاندماج الاجتماعي، وهو ما يجعل الحوكمة الرياضية عنصرًا أساسيًا في السياسات العمومية.

10 .مؤشرات مقترحة لقياس مستوى الحوكمة الرياضية في الجزائر:

يمكن اعتماد مجموعة من المؤشرات العملية، من بينها:

- درجة الشفافية في نشر التقارير المالية.
- مستوى استقلالية القرار داخل الاتحادات.
- عدد برامج التكوين في الحوكمة.
- درجة رقمنة الإجراءات الإدارية.
- مستوى مشاركة أصحاب المصلحة.

11 .توصيات عملية لتعزيز مستقبل الحوكمة الرياضية في الجزائر:

- إعداد **استراتيجية وطنية للحوكمة الرياضية.**
- إلزام الاتحادات والأندية بتقارير حوكمة سنوية.
- توسيع برامج التكوين المتخصص.
- تعميم الرقمنة في التسيير الرياضي.

خلاصة

مستقبل الحوكمة الرياضية في الجزائر يرتبط بمدى القدرة على مواجهة التحديات المحلية التي تعيق التطبيق الفعّال لمبادئ الحوكمة، ومن أبرزها: ضعف الشفافية في التسيير، محدودية التأهيل الإداري، تداخل الصلاحيات، والاعتماد الكبير على التمويل العمومي. كما تبين أن هذه التحديات تستدعي إصلاحات مؤسساتية وتشريعية عميقة، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية.

أسئلة التقويم

أولًا: أسئلة الفهم والاستيعاب

1. ما المقصود بمستقبل الحوكمة الرياضية في الجزائر؟
2. ما أبرز التحديات المحلية التي تواجه تطبيق الحوكمة الرياضية في الجزائر؟
3. اذكر بعض المبادرات الإصلاحية التي تهدف إلى تحسين الحوكمة الرياضية في الجزائر.

ثانيًا: أسئلة التحليل والمناقشة

4. حلّل أثر التحديات المحلية على فعالية الحوكمة الرياضية في الجزائر.
5. ناقش دور التشريعات الرياضية في دعم مستقبل الحوكمة الرياضية الجزائرية.
6. كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحسين الحوكمة الرياضية في الجزائر؟

ثالثًا: أسئلة التطبيق

7. اقترح حلولًا عملية لتعزيز الحوكمة داخل نادٍ رياضي جزائري.
8. كيف يمكن للمؤسسات الرياضية الجزائرية الاستفادة من التجارب الدولية في مجال الحوكمة؟

رابعًا: أسئلة التفكير النقدي

9. في رأيك، ما مدى جاهزية المؤسسات الرياضية الجزائرية لتبني نماذج الحوكمة الحديثة؟
10. ما الفرص المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير الحوكمة الرياضية في الجزائر؟

قائمة المراجع

- آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة .(2024) . المجلة المصرية للعلوم الرياضية.
- أبو النصر، محمد محمود .(2015) .الحوكمة الرشيدة: المفهوم والتطبيق .القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد رمضان توفيق محمد .(2025) .متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية ودورها في تعزيز الشفافية بالأندية الرياضية المصرية .مجلة العلوم وفنون الرياضة.
- الاتحاد الدولي لكرة القدم .(2021) .(FIFA) القوانين واللوائح التنظيمية لكرة القدم . زيورخ، سويسرا.FIFA :
- الحمادي، أحمد بن محمد .(2019) .الإدارة الرياضية الحديثة: المفاهيم والتطبيقات . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الحوكمة الرقمية والأندية الرياضية المصرية .(2025) .المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان.
- حسن، علي محمود .(2018) .الحركة الأولمبية والحوكمة الرياضية .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حسن، محمود عبد الكريم .(2020) .الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية وسبل مكافحته .القاهرة: دار الفكر العربي.
- الخطيب، عبد المعطي .(2017) .الإدارة والقيادة في المجال الرياضي .عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- داهيا، محمد، &بن صايح، سليمان .(2025) .دور التحول الرقمي في تعزيز التغيير التنظيمي بالمؤسسات الرياضية .مجلة.Sciences of Sport Performance
- دور مبادئ الحوكمة في الرفع من فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية . .(2023)المجلة الجزائرية للعلوم الرياضية.
- رشوان، فؤاد .(2025) .التحديات القانونية للحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة .مجلة القانون والدراسات الاجتماعية.
- سالم، عبد الكريم .(2023) .التحول الرقمي والإدارة الرياضية المعاصرة .مجلة الإدارة الرياضية، 7(1)، 21.40–

- سليمان، عبد الله .(2020) .الشفافية والمساءلة في المؤسسات الرياضية .الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- الشناوي، عبد الرحمن أحمد .(2018) .الرقابة الإدارية والمالية في المؤسسات الرياضية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- الطاهر، يوسف .(2022) .الاحتراف الرياضي وإدارة الأندية الحديثة .الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
- عبد الله، سامي محمد .(2021) .الحوكمة والشفافية في المنظمات الرياضية . الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد الله، محمد أحمد .(2019) .الإدارة الرياضية الحديثة وتحديات الحوكمة .القاهرة: دار الفكر العربي.
- قنديل، سمير عبد الرحمن .(2020) .الحوكمة في المؤسسات الرياضية .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- اللجنة الأولمبية الدولية .(2019) .(IOC) مواثيق اللجنة الأولمبية الدولية: القوانين والحقوق .لوزان، سويسرا.
- اللجنة الأولمبية الدولية .(2021) .المبادئ الأساسية العالمية للحوكمة الرشيدة للحركة الأولمبية والرياضية.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .(2015) .مبادئ حوكمة الشركات.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .(2014) .الحوكمة من أجل التنمية المستدامة.
- الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات .(2020) .(WADA) مدونة مكافحة المنشطات . مونتريال، كندا.
- يوسف، محمد علي .(2019) .الحوكمة وتطوير الأداء المؤسسي الرياضي .القاهرة: دار المعرفة الجامعية.