



مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة

<https://mjss.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/mjss/index>



دور الحوكمة في تعزيز ثقة الرعاة والمستثمرين في صناعة كرة القدم

مصطفى بحر موسى¹ حسن علي محيسن²
الجامعة المستنصرية كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة^{1,2}
mustafabahar@uomustansiriyah.edu.iq¹
hasan.mohaisen@uomustansiriyah.edu.iq²

تاريخ الاستلام : 2025/10/17

تاريخ القبول: 2025/11/22

تاريخ النشر: 2026/1/1



Creative Commons Attribution 4.0 International License هذا العمل مرخص من قبل

ملخص البحث:

يهدف البحث الى التعرف على دور الحوكمة في تعزيز ثقة الرعاة والمستثمرين في صناعة كرة القدم استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث . تم إختيار عينة عشوائية قدرها (83) فرد من كل من : أعضاء اللجنة التنفيذية بالإتحاد وعددهم (7) أفراد العاملين بالاتحاد العراقي وعددهم (13) أفراد رؤساء الاتحادات الفرعية وعددهم (15) أفرادأندية دوري النجوم العراقي (رئيس النادي + أمين السر) وعددهم (36) أفراد المستثمرين والرعاة فى المجال الرياضى وعددهم (12) أفراد. قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لافراد وفئات مجتمع البحث . وكانت من اهم الاستخلاصات (الشفافية والإفصاح المالي)الإفصاح المالي يمثل أحد العوامل الرئيسة في تعزيز ثقة الرعاة في استثماراتهم داخل الأندية الرياضية. الشفافية المالية تسهم بشكل مباشر في زيادة فرص جذب المستثمرين، مما يعكس أهميتها في دعم الاستقرار المالي والإداري للنادي. التزام الأندية بالقواعد التي يضعها كل من الاتحاد المحلي والدولي للإفصاح المالي، وهو ما يبرز وجود حد أدنى من الضوابط المنظمة في هذا الجانب. وجود شفافية واضحة في الإعلان عن صفقات انتقال اللاعبين، بما يسهم في تقليل الشكوك والجدل المرتبط باليات التعاقد. أوصى تطوير آليات الإفصاح بما يشمل الإعلان عن تفاصيل عقود الرعاية والبت التلفزيوني، لتقليل الغموض وزيادة الثقة لدى المستثمرين. إنشاء لجان مستقلة للمراجعة والتدقيق المالي داخل الأندية الرياضية، على أن تضم خبراء محاسبة مستقلين لضمان النزاهة والحياد.

الكلمات المفتاحية (الحوكمة _ الرعاة _ المستثمرين)

The role of governance in enhancing the confidence of sponsors and investors in the football industry

Mustafa bahar muosa¹ Hasan Ali Mohaisen²

Abstract

This research aims to identify the role of governance in enhancing the confidence of sponsors and investors in the football industry. The researcher used the descriptive method, as it is suitable for the nature of the research. A random sample of (83) individuals was selected from: Members of the Executive Committee of the Federation, numbering (7) individuals, and employees of the Iraqi Federation, numbering (13) individuals.

The study included (15) heads of sub-federations, (36) members of Iraqi Premier League clubs (club president + secretary), and (12) investors and sponsors in the sports sector. The researcher designed a questionnaire for the individuals and groups within the research community. One of the most important conclusions was the importance of transparency and financial disclosure. Financial disclosure is a key factor in enhancing sponsors' confidence in their investments within the clubs. In sports, financial transparency directly contributes to increasing opportunities to attract investors, reflecting its importance in supporting the financial and administrative stability of the club. Clubs' adherence to the rules set by both local and international federations for financial disclosure highlights the existence of a minimum level of regulatory controls in this area. Clear transparency in announcing player transfer deals helps reduce doubts and controversy surrounding contracting mechanisms. It is recommended to develop disclosure mechanisms, including the announcement of details of sponsorship and television broadcasting contracts, to reduce ambiguity and increase investor confidence. Establishing independent financial review and audit committees within sports clubs, comprising independent accounting experts to ensure integrity and impartiality, is also recommended.

المقدمة ومشكلة البحث

أصبحت صناعة كرة القدم اليوم واحدة من أكثر القطاعات الاقتصادية نمواً على المستوى العالمي، حيث لم تعد اللعبة مجرد نشاط رياضي ترفيهي، بل تحولت إلى صناعة كبرى تستقطب استثمارات بمليارات الدولارات، وتشكل محوراً رئيسياً لشركات الرعاية الكبرى التي تسعى إلى توظيف شهرة الأندية واللاعبين لتحقيق عوائد تسويقية ضخمة، وفي ظل هذا التطور المتسارع، برزت الحاجة الملحة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها أداة استراتيجية لضمان الشفافية والمساءلة والاستدامة، وتعزيز ثقة الرعاة والمستثمرين الذين يُمثلون عصب هذه الصناعة.

تُعد الحوكمة الرياضية من أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى المنظمات والاتحادات الرياضية حول العالم إلى تبنيها، باعتبارها أداة رئيسة لضمان النزاهة، الشفافية، المساءلة، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار ، وفي حالة كرة القدم العراقية، برزت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة ملحة نتيجة تراكم الأزمات الإدارية والمالية والتنظيمية التي أثرت بشكل مباشر على مستوى اللعبة محليًا ودوليًا.

وقد عرف طارق علي حماد (2007) الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة على أساس مستوى عال من المسؤوليات والنزاهة والشفافية والعدالة.(حماد، 2007: 10)

أشار حسن أحمد الشافعي(2015) الى إن أهمية الحوكمة في المؤسسات الرياضية هي تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات والواجبات بين مختلف أعضاء المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي والجمعية العمومية واللجان المنبثقة من مجلس الإدارة واصحاب المصالح المستفيدين الآخرين كما إنها توضح القواعد والإجراءات التي يجب إتخاذها لإتخاذ القرار بخصوص المؤسسة وتحقيق أهدافها كما أنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابه الأداء.(الشافعي،2015: 139)

وذكرت لندا بورني "Lynda Bourne" (2014) أن هدف الحوكمة الجيد هو الحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والمجتمعية. وإن إطار الحوكمة موجود للتشجيع على الإستخدام الكفء للموارد وعلى قدم المساواة للمساءلة عن الإشراف على تلك الموارد . (Lynda,2014: 57) في يونيو (2023)، وقع اتحاد كرة القدم العراقي اتفاقاً مع "رابطة الدوري الإسباني (LaLiga) لتنظيم دوري المحترفين العراقي، وإنشاء مراكز تخصصية لتطوير كرة القدم في المحافظات ، ومن بعض بنود هذا المشروع تتضمن: تدريب الكوادر العراقية (إدارية وفنية)، إنشاء مراكز المواهب (الأكاديميات)، وإعداد أنظمة داخلية ورابطة الدوري، واضحة الحقوق والواجبات للأندية المشاركة في دوري المحترفين ،هذه الخطوة تمثل محاولة لتطبيق حوكمة أفضل عبر استيراد خبرة إدارية وتنظيمية من نموذج احترافي موجود، ما يعزز الشفافية والمساءلة وتحسين البنية المؤسسية ، وقد تحويل الدوري إلى دوري محترف Stars League ، وتم إعادة تسمية الدوري العراقي الممتاز إلى دوري نجوم العراق Iraq Stars League وجعله دوريًا محترفًا بالكامل تقريبًا ، هذا التحول يعني فرض مزيد من التنظيم، اشتراطات الاحتراف للأندية، ربما متطلبات معايير البث، الحقوق التجارية، وربما التزامات مالية أكثر وضوحًا، ما ينسجم مع مبادئ الحوكمة (مثل الاستقرار المؤسسي، شفافية العقود)

رغم هذه المبادرات، غالبًا ما تفتقر إلى الإفصاح الكامل عن العقود المالية (كم تبلغ القيمة الفعلية، الضوابط، الالتزامات طويلة الأجل)، مما يعني أن الشفافية ليست بعد على المستوى المطلوب، كما أن تنفيذ المشاريع مثل شراكة مع الليغا قد يواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية، الإمكانيات المالية المحلية، ومدى التزام الأندية بمعايير الاحتراف الكامل، ليس فقط على الورق بل في الممارسة ، كذلك ما زالت هناك مطالبات من الأندية والجماهير بمساءلة أقوى، وضوابط صارمة لتضارب المصالح، والتأكد من أن الإدارة لا تخضع لضغوط سياسية أو مؤسسية تؤثر في القرارات الرياضية أو المالية.على الرغم من أن كرة القدم تمثل النشاط الرياضي الأكثر شعبية عالميًا والأكثر جذبًا للاستثمارات والراعيات التجارية، إلا أن ثقة الرعاة والمستثمرين في هذه الصناعة ما زالت تواجه تحديات متعددة ، فالكثير من الأندية الرياضية تعاني من ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، وهو ما ينعكس في غياب الشفافية في الإفصاح المالي، أو تضارب المصالح الإدارية، أو غياب آليات

واضحة للمساءلة والرقابة، هذه الممارسات كثيراً ما تؤدي إلى فقدان ثقة المستثمرين في قدرة الأندية على إدارة مواردهم بكفاءة، كما قد تُعرض الرعاة لمخاطر مرتبطة بسمعة العلامة التجارية عند ارتباطها بأندية لا تطبق معايير النزاهة والحوكمة بشكل كامل. وعلى الصعيد الدولي، برزت أزمات مالية وإدارية في عدد من الأندية الكبرى نتيجة سوء الإدارة وضعف الحوكمة، وهو ما أدى إلى تراجع ثقة بعض الرعاة وانسحابهم من عقود رعاية ضخمة، أما على الصعيد المحلي، فإن عدداً من الأندية في الدول النامية لا تزال تدار بعقلية تقليدية تنفّر إلى الممارسات الاحترافية للحوكمة، ما يضعف من قدرتها على اجتذاب المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين، ومع تزايد التنافسية في سوق كرة القدم العالمي، أصبح تعزيز ثقة الرعاة والمستثمرين مرهوناً بمدى التزام الأندية الرياضية بمبادئ الحوكمة الرشيدة التي تشمل الشفافية، العدالة، المساءلة، إدارة المخاطر، والاستدامة المالية.

اهداف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على دور الحوكمة في تعزيز ثقة الرعاة والمستثمرين في صناعة كرة القدم.

الدراسات السابقة

1- دراسة أحمد جارالله عبدالله الكرخي (2025) بعنوان " تأثير الحوكمة على مستوى الاستثمار بالمؤسسات الرياضية في العراق "

– أهداف البحث : يهدف البحث تعرف تأثير مستوى الحوكمة على مستوى الاستثمار الرياضي في المؤسسات الرياضية العراقية

– المنهج المستخدم : المنهج الوصفي

– عينة البحث: قام الباحث باختيار عينة عمدية قدرها (156) فردا من اعضاء الهيئات الادارية بالأندية الرياضية، اعضاء الاتحادات الرياضية، رؤساء الاندية، اعضاء الوحدات القانونية بالاتحادات الرياضية، اعضاء الشعبة القانونية بوزارة الشباب والرياضة. وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث الى عينة الدراسة الاستطلاعية: قوامها (31) فردا بغرض تقنين استمارة الاستبيان من مجتمع البحث الاصلي ومن خارج عينة الدراسة الاساسية، و عينة الدراسة الأساسية: قوامها (125) فردا بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث

3- دراسة كوفه ند عبد الخالق مسعود (2024) بعنوان " الحوكمة وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية بالإتحاد العراقي لكرة القدم "

– أهداف البحث : التعرف على الحوكمة وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية بالإتحاد العراقي لكرة القدم من خلال التعرف على (تحديد مبادئ الحوكمة ، تحديد أبعاد العدالة التنظيمية)

– المنهج المستخدم : المنهج الوصفي

– عينة البحث: عينة عمدية من القادة المسؤولين عن تطبيق الحوكمة والعدالة التنظيمية في الاتحاد العراقي لكرة القدم، و قدرها (87) فرد من مجتمع البحث

- أدوات جمع البيانات: إستمارة الاستبيان
- أهم النتائج : أن الإتحاد العراقي لكرة القدم يعلن بوضوح عن سياساته العامة المتبعة، يتم تطبيق لوائح وأنظمة الإتحاد العراقي لكرة القدم بصورة واضحة على جميع من تخضع لسلطته، كما يتلقى العاملون بالإتحاد العراقي لكرة القدم مكافآت عادلة تتناسب مع الجهد المبذول وضغوط العمل ، وجود علاقة معنوية طردية بين المبدأ الاول لمبادئ الحوكمة (الافصاح والشفافية) ، وبين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية، عدالة التعاملات ، عدالة التوزيع ،العدالة التقييمية ، العدالة الاخلاقية) ، بينما لم يكن هناك ارتباط بين مبدأ (الافصاح والشفافية) و(العدالة الاجرائية) ، وكان من أهم التوصيات العمل على إستحداث ادارة للحوكمة فى الهيكل التنظيمى للإتحاد العراقى لكرة القدم ، تفعيل مبدأ الشفافية والمشاركة فى صنع القرار الادارى بما يشجع الابداع لدى العاملين وتحسين أدائهم .

إجراءات البحث

منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وذلك لملائمته لطبيعة البحث .

مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث:

قام الباحث بإختيار مجتمع البحث والممثل فى كل من (أعضاء اللجنة التنفيذية فى الإتحاد العراقى- العاملين بالإتحاد العراقى لكرة القدم - رؤساء الاتحادات الفرعية – رؤساء بعض أندية المحترفين - أمناء السر ببعض أندية دوري نجوم العراق – المستثمرين والرعاة فى المجال الرياضى)

عينة البحث

تم إختيار عينة عشوائية قدرها (83) فرد من كل من :

- أعضاء اللجنة التنفيذية بالإتحاد وعددهم (7) أفراد
- العاملين بالإتحاد العراقى وعددهم (13) أفراد
- رؤساء الاتحادات الفرعية وعددهم (15) أفراد
- أندية دوري النجوم العراقى (رئيس النادى + أمين السر) وعددهم (36) أفراد
- المستثمرين والرعاة فى المجال الرياضى وعددهم (12) أفراد

وقد قام الباحث بتقسيم عينة البحث كالتالى:

● عينة الدراسة الاستطلاعية : قوامها (15) فرد بغرض تقنين استمارة الاستبيان من مجتمع البحث الاصلى ومن خارج عينة الدراسة الاساسية .

● عينة الدراسة الأساسية : قوامها (68) فرد بغرض تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث وهذا ما يوضحه

جدول (1)

جدول رقم (1) التوزيع العددي لمجتمع وعينة البحث

العينة الاساسية		العينة الاستطلاعية		عينة البحث	فئات البحث
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
85.71%	6	14.29%	1	7	أعضاء اللجنة التنفيذية بالإتحاد
84.62%	11	15.38%	2	13	العاملين بالاتحاد العراقي
80.00%	12	20.00%	3	15	رؤساء الاتحادات الفرعية
80.56%	29	19.44%	7	36	أندية دوري النجوم العراقي (رئيس النادي + أمين السر)
83.33%	10	16.67%	2	12	المستثمرين والرعاة في المجال الرياضي
81.93%	68	18.07%	15	83	الاجمالي

أدوات جمع البيانات .

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان لافراد وفئات مجتمع البحث الموضحة بجدول رقم (1) كأداة اساسية لجمع البيانات بهدف التعرف على دور الحكمة في تعزيز ثقة الرعاة والمستثمرين في صناعة كرة القدم ، وقد قام الباحث بوضع عدد(5) محور لاستمارة الاستبيان والمتمثلين في الآتي :

المحور الاول: الشفافية والإفصاح المالي

المحور الثاني : المساءلة والرقابة.

المحور الثالث : الاستقرار الإداري والمؤسسي

المحور الرابع : السمعة التجارية وجاذبية النادي

المحور الخامس : موائمة الأهداف بين النادي والمستثمر

المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان:

- الصدق:

لكي يتوصل الباحث إلى صدق استمارة الاستبيان قام بالاعتماد على:

• صدق المحتوى (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض المحاور على مجموعة من السادة الخبراء المتخصصين في مجال الادارة الرياضية والذي تتوفر فيهم شروط الحصول على درجة الدكتوراة في مجال الادارة الرياضية والبالغ عددهم (7) خبراء مرفق رقم (1) لاستطلاع آراءهم حول مناسبة المحاور المقترحة لإبداء الرأي في مدى ملائمتها لتحقيق اهداف البحث.

جدول رقم (2) التكرار والنسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول محاور استمارة الاستبيان

الخبراء الموافون		المحاور
النسبة المئوية	التكرار	
100%	7	المحور الاول: الشفافية والإفصاح المالي
100%	7	المحور الثاني : المساءلة والرقابة.
100%	7	المحور الثالث: الاستقرار الإداري والمؤسسي

المحور الرابع : السمعة التجارية وجاذبية النادي	7	%100
المحور الخامس: موائمة الأهداف بين النادي والمستثمر	7	%100

ن=7 خبراء

يتضح من جدول (2) اتفاق آراء السادة الخبراء على صلاحية المحاور الموضوعية من قبل الباحث بنسبة بلغت (100%)

ثم قام الباحث بوضع العبارات المناسبة الخاصة بكل محور وبعد، ثم تم عرض المحاور والعبارات لاستمارة الاستبيان في صورتها الاولية مرفق (2) على السادة الخبراء وقد تم تسليم الاستمارة الى السادة الخبراء شخصيا من قبل الباحث لإبداء آراءهم في :-

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه لتحقيق هدفه

- صحة الصياغة اللغوية لكل عبارة.

- حذف اودمج او نقل او تعديل ما ترونة مناسباً

وأوضح موافقة السادة الخبراء على عبارات استمارة الاستبيان بنسبة موافقة تراوحت ما بين (28.57% : 100%) ، حيث تم

حذف (3) عبارات لضعف نسبة الموافقة والجدول التالي يوضح تلك العبارات :

وأوضح موافقة السادة الخبراء على عبارات استمارة الاستبيان بنسبة موافقة تراوحت ما بين (28.57% : 100%) ، حيث تم

حذف (3) عبارات لضعف نسبة الموافقة وبالتالي أصبح عدد عبارات الاستمارة (48) عبارة قبل اجراء المعالجات

الاحصائية والجدول التالي يوضح تلك العبارات التي تم حذفها

جدول (3) التعديلات التي تمت على عبارات استمارة الاستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	نوع التعديل	العبارة بعد التعديل
الثالث	26	توجد خطط تطوير إداري مستدامة.	حذف	-----
	28	اللوائح الداخلية تحد من القرارات الفردية.	حذف	-----
الخامس	50	النادي يتيح للمستثمرين المشاركة في صياغة بعض الأهداف الاستراتيجية.	حذف	-----

• صدق الاتساق الداخلي :

تم التأكد من صدق عبارات استمارة الاستبيان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية لاستمارة

الاستبيان وهذا ما يوضحه جدول (4) .

جدول (4) معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان

رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون	رقم العبارة	معامل ارتباط بيرسون
المحور الاول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
1	*0.639	11	*0.773	20	*0.690	30	*0.821	41	*0.690
2	*0.821	12	*0.741	21	*0.784	31	*0.816	42	*0.583
3	*0.765	13	*0.628	22	*0.581	32	*0.690	43	*0.761
4	*0.617	14	*0.769	23	*0.821	33	*0.516	44	*0.690
5	*0.753	15	*0.597	24	*0.619	34	*0.821	45	*0.831
6	*0.801	16	*0.610	25	*0.597	35	*0.816	46	*0.734

*0.832	47	*0.583	36	*0.799	26	*0.596	17	*0.687	7
*0.772	48	*0.583	37	*0.898	27	*0.821	18	*0.673	8
		*0.816	38	*0.697	28	*0.791	19	*0.721	9
		*0.583	39	*0.723	29			*0.774	10
		*0.806	40						

* دال إحصائيًا عند 0.05 (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.497) ن = 15

يتضح من جدول ارقام (4) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لاستمارة الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) .

جدول (5) الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

معامل ارتباط بيرسون مع اجمالي الاستبيان	المحاور
*0.694	المحور الاول: الشفافية والإفصاح المالي
*0.731	المحور الثاني : المساءلة والرقابة.
*0.583	المحور الثالث: الاستقرار الإداري والمؤسسي
*0.714	المحور الرابع : السمعة التجارية وجاذبية النادي
*0.793	المحور الخامس: موائمة الأهداف بين النادي والمستثمر

* دال إحصائيًا عند 0.05 (معامل ارتباط بيرسون الجدولي = 0.497) (ن=15)

يتضح من جدول (5) أن قيم معاملات الارتباط بين استمارة الاستبيان بعضها البعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستمارة قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على صدق استمارة الاستبيان وأنها تقيس ما وضعت من أجله

• الثبات:

تم التحقق من الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لإيجاد ثبات عبارات استمارة الاستبيان وثبات محاور الاستبيان وهذا ما يوضحة جدول (6).

جدول (6) ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ

رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة	رقم العبارة	معامل الثبات في حالة حذف العبارة
المحور الاول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس	
1	0.861	11	0.810	20	0.864	30	0.866	41	0.791
2	0.853	12	0.817	21	0.784	31	0.902	42	0.864
3	0.862	13	0.862	22	0.894	32	0.802	43	0.868
4	0.859	14	0.758	23	0.859	33	0.876	44	0.821
5	0.871	15	0.857	24	0.871	34	0.897	45	0.868
6	0.869	16	0.866	25	0.865	35	0.874	46	0.836
7	0.859	17	0.868	26	0.863	36	0.872	47	0.794

0.868	48	0.831	37	0.873	27	0.874	18	0.853	8
		0.905	38	0.741	28	0.841	19	0.836	9
		0.856	39	0.868	29			0.863	10
		0.751	40						

(ن = 15)

جدول (7) قيم معامل الفا لكرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الفا كرونباخ		محاور الاستمارة
للاستبيان ككل	للمحور ككل	
0.921	0.876	المحور الاول: الشفافية والإفصاح المالي
	0.892	المحور الثاني : المساءلة والرقابة.
	0.901	المحور الثالث: الاستقرار الإداري والمؤسسي
	0.912	المحور الرابع : السمعة التجارية وجاذبية النادي
	0.889	المحور الخامس: مواءمة الأهداف بين النادي والمستثمر

يتضح من جدول (7) والخاص بمعاملات ثبات محاور استمارة الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ ان تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للمحاور مع الاستبيان ما بين (0.876 – 0.912) كما تراوحت معاملات الثبات بالنسبة للعبارات مع الاستبيان ككل (0.921) وجميعها دال معنويًا عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على ثبات استمارة الاستبيان

- تطبيق استمارة الاستبيان :

المجال البشري :

تم التطبيق على افراد عينة البحث والبالغ عددهم (68) فرد من (أعضاء اللجنة التنفيذية في الاتحاد العراقي – العاملين بالاتحاد العراقي لكرة القدم - رؤساء الاتحادات الفرعية – رؤساء بعض أندية المحترفين - أمناء السر ببعض أندية دوري نجوم العراق – المستثمرين والرعاة في المجال الرياضي)

المجال المكاني :

تم تطبيق البحث بالاندية الرياضية ، الاتحاد العراقي لكرة القدم

المجال الزمني :

تم تطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث في الفترة من 2025/6/17 وحتى 2025/7/11.

طريقة تصحيح استمارة الاستبيان :

اعتمد الباحث في تحديد استجابات استمارة الاستبيان على (الميزان الثلاثي) والذي يتمثل في (موافق- الى حد ما- لا اوافق) وقد اعطت الاستجابات (3، 2 ، 1)

- المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

- النسبة المئوية % لحساب تكرارات اراء الخبراء في عبارات ومحاور الاستبيان
- معامل الارتباط (ليبرسون) لحساب صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان
- معامل ثبات الفا كرونباخ لحساب ثبات استمارة الاستبيان
- مربع كا² لحساب الفروق بين استجابات اراء عينة البحث
- نسبة الموافقة لتحديد نسبة موافقة اراء عينة البحث على عبارات استمارة الاستبيان

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة نتائج المحور الأول : الشفافية والإفصاح المالي

جدول (8) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول (الشفافية والإفصاح المالي)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكاتر)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
1	يلتزم النادي بنشر تقاريره المالية بشكل دوري.	22.06%	15	19.12%	13	58.82%	40	19.971	.000	1.63	لا	31.62%
2	يتم الإفصاح عن تفاصيل عقود الرعاية بوضوح.	22.06%	15	19.12%	13	58.82%	40	19.971	.000	1.63	لا	31.62%
3	تقارير الميزانية السنوية متاحة للأطراف ذات العلاقة.	72.06%	49	14.71%	10	13.24%	9	45.912	.000	2.59	نعم	79.41%
4	توجد شفافية في الإعلان عن صفقات انتقال اللاعبين.	70.59%	48	22.06%	15	7.35%	5	44.676	.000	2.63	نعم	81.62%
5	يلتزم النادي بقواعد الاتحاد المحلي والدولي للإفصاح المالي.	77.94%	53	16.18%	11	5.88%	4	61.971	.000	2.72	نعم	86.03%
6	يعرض النادي تفاصيل عقود البث التلفزيوني.	7.35%	5	39.71%	27	52.94%	36	22.441	.000	1.54	لا	27.21%
7	توجد شفافية في الإنفاق على الفرق والأنشطة.	42.65%	29	33.82%	23	23.53%	16	3.735	.154	2.19	إلى حد ما	59.56%
8	يتم نشر بيانات مالية دقيقة على الموقع الرسمي للنادي.	27.94%	19	13.24%	9	58.82%	40	22.088	.000	1.69	إلى حد ما	34.56%
9	الإفصاح المالي يعزز ثقة الرعاة في استثماراتهم.	83.82%	57	14.71%	10	1.47%	1	79.794	.000	2.82	نعم	91.18%
10	الشفافية المالية تزيد من فرص جذب المستثمرين.	79.41%	54	16.18%	11	4.41%	3	66.382	.000	2.75	نعم	87.50%

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة ≥ 0.05 عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84 ن = (68)

مقياس ليكاتر : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (8) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول (الشفافية والإفصاح المالي) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين

الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، عدا العبارة رقم (7) ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (27.21% إلى 91.18%)

وقد حازت العبارات أرقام (9، 10، 5، 4، 3) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (79.41% : 91.18%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى الإفصاح المالي يعزز ثقة الرعاة في استثماراتهم، الشفافية المالية تزيد من فرص جذب المستثمرين، يلتزم النادي بقواعد الاتحاد المحلي والدولي للإفصاح المالي، تقارير الميزانية السنوية متاحة للأطراف ذات العلاقة، توجد شفافية في الإعلان عن صفقات انتقال اللاعبين.

بينما حازت العبارات أرقام (1، 2، 6) على نسبة تراوحت ما بين (27.21% : 31.62%) في الاتجاه السائد (لاوافق) والتي تشير الى يلتزم النادي بنشر تقاريره المالية بشكل دوري، يتم الإفصاح عن تفاصيل عقود الرعاية بوضوح، يعرض النادي تفاصيل عقود البث التلفزيوني.

وهذه المؤشرات تكشف عن قصور واضح في الممارسات التطبيقية للشفافية رغم الاعتراف النظري بأهميتها وهذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه دراسة **أسعد ابراهيم الترياني (2019)** التي أشارت إلى أن الكثير من الأندية، خاصة في الدوريات النامية، تفتقر إلى نشر المعلومات المالية الدقيقة بشكل علني، وتتعامل مع عقود الرعاية والبث كأسرار تجارية لا يجوز الإفصاح عنها.

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة **أحمد جارالله الكرخي (2025)** أن المحددات الخارجية للحوكمة في المؤسسات الرياضية تتمثل في "تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، التشريعات والقوانين والاجراءات المنظمة للمؤسسات الرياضية، كفاءة الجهاز الرقابي اللازم لمتابعة المشروعات الاستثمارية الرياضية، كفاءة النظام المالي الذي يسمح بقيام المشروعات الاستثمارية الرياضية، المناخ العام للاستثمار للنشاط الاقتصادي" ضمان التقارير المالية بالمؤسسة الرياضية وراي مراقب الحسابات فيها

وأشارت نتائج دراسة **كوفه ند عبد الخالق مسعود (2024)** أن الإتحاد العراقي لكرة القدم يعلن بوضوح عن سياساته العامة المتبعة، يتم تطبيق لوائح وأنظمة الإتحاد العراقي لكرة القدم بصورة واضحة على جميع من تخضع لسلطته ويرى **الباحث** أن هذا التباين يعكس وجود إطار قانوني يلزم الأندية بالحد الأدنى من الإفصاح، لكن غياب ثقافة الحوكمة الداخلية يجعل الأندية أقل التزاماً بالشفافية الكاملة في الملفات الحساسة مثل العقود والرعاية، كما أن ضعف نشر البيانات عبر المواقع الرسمية يعكس نقصاً في التوجه نحو التحول الرقمي الذي يُعدّ أداة رئيسية لتعزيز الثقة مع الجماهير والرعاة.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني : المساءلة والرقابة

جدول (9) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (المساءلة والرقابة)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكاتر)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
11	توجد لجنة مستقلة لمراجعة أعمال النادي.	80.88%	55	13.24%	9	5.88%	4	69.735	.000	2.75	نعم	87.50%
12	يتم التدقيق المالي من خلال جهات خارجية.	77.94%	53	19.12%	13	2.94%	2	63.559	.000	2.75	نعم	87.50%
13	الرقابة الداخلية تحد من احتمالات الفساد الإداري.	75.00%	51	8.82%	6	16.18%	11	53.676	.000	2.59	نعم	79.41%
14	تساهم المساءلة في تحسين جودة القرارات الإدارية.	83.82%	57	14.71%	10	1.47%	1	79.794	.000	2.82	نعم	91.18%
15	وجود نظام شكاوى فعال يعزز الشفافية.	86.76%	59	13.24%	9	0.00%	0	36.765	.000	2.87	نعم	93.38%
16	الرقابة المستمرة تحمي حقوق المستثمرين.	77.94%	53	14.71%	10	7.35%	5	61.441	.000	2.71	نعم	85.29%
17	توجد سياسات واضحة لمنع تضارب المصالح.	19.12%	13	35.29%	24	45.59%	31	7.265	.026	1.74	إلى حد ما	36.76%
18	آليات المساءلة تمنع سوء استغلال النفوذ.	73.53%	50	17.65%	12	8.82%	6	50.235	.000	2.65	نعم	82.35%
19	الرقابة الدورية تعزز ثقة الرعاة.	72.06%	49	19.12%	13	8.82%	6	46.971	.000	2.63	نعم	81.62%

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية = 1 = 3.84 = ن (68)

مقياس ليكاتر : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (9) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني (المساءلة والرقابة) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإستجابات

وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (36.76% إلى 93.38%)

وقد حازت العبارات أرقام (15، 14، 11، 12، 16، 18، 19، 13) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (79.41% : 93.38%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى وجود نظام شكاوى فعال يعزز الشفافية، تساهم المساءلة في تحسين جودة القرارات الإدارية، توجد لجنة مستقلة لمراجعة أعمال النادي، يتم التدقيق المالي من خلال جهات خارجية، الرقابة المستمرة تحمي حقوق المستثمرين ، آليات المساءلة تمنع سوء استغلال النفوذ، الرقابة الدورية تعزز ثقة الرعاة، الرقابة الداخلية تحد من احتمالات الفساد الإداري.

وأكدت نتائج دراسة **عبدالله غادف اليوبي ، عبدالرازق مازن عبدالرازق(2025)** أن تحسين أنظمة الرقابة المالية وتعزيز المسائلة يسهمان في استدامة الاندية وقدرتها على جذب الاستثمارات

وأشارت نتائج دراسة **راشد بن سليمان العدوى(2022)** أن هناك تطبيق نسبي لممارسات مبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم، حيث أشارت إلى ضعف في مؤشرات الشفافية وفي دور الجمعية العمومية في تطبيق المساءلة ومحاسبة مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مشاركة محدودة لأصحاب المصلحة في رسم سياسات العمل

ويرى **الباحث** أن هذه النتائج تعكس تقدماً ملموساً في الوعي بأهمية المساءلة والرقابة لدى الأندية وال جماهير معاً، إلا أن هناك فجوة محتملة بين الإقرار النظري بفعالية هذه الآليات وبين تطبيقها العملي؛ إذ أن وجود لجان أو أنظمة شكاوى لا يعني بالضرورة تفعيلها بفاعلية في الواقع، وعليه فإن التحدي الأكبر يكمن في تطبيق هذه الآليات باستقلالية وشفافية كاملة بعيداً عن الضغوط الإدارية أو التدخلات الخارجية.

عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث : الاستقرار الإداري والمؤسسي

جدول (10) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (الاستقرار الإداري والمؤسسي)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لا أوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكاتر)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
20	توجد لوائح تنظم العمل الإداري للنادي.	76.47%	52	17.65%	12	5.88%	4	58.353	.000	2.71	نعم	85.29%
21	يتم تجنب النزاعات الداخلية عبر نظم الحوكمة.	52.94%	36	23.53%	16	23.53%	16	11.765	.003	2.29	إلى حد ما	64.71%
22	يوجد تخطيط استراتيجي طويل المدى للنادي.	27.94%	19	22.06%	15	50.00%	34	8.853	.012	1.78	إلى حد ما	38.97%
23	يتم تداول السلطة بشكل منظم داخل النادي.	72.06%	49	19.12%	13	8.82%	6	46.971	.000	2.63	نعم	81.62%
24	وضوح الهيكل الإداري يزيد من ثقة المستثمرين.	73.53%	50	17.65%	12	8.82%	6	50.235	.000	2.65	نعم	82.35%
25	استقرار الإدارة ينعكس على استقرار العقود التجارية.	76.47%	52	19.12%	13	4.41%	3	59.147	.000	2.72	نعم	86.03%
26	استقرار مجلس الإدارة عامل مهم لجذب الرعاة.	85.29%	58	13.24%	9	1.47%	1	84.029	.000	2.84	نعم	91.91%
27	استمرارية السياسات تضمن نجاح الاستثمارات.	83.82%	57	11.76%	8	4.41%	3	78.559	.000	2.79	نعم	89.71%
28	غياب الاضطرابات الإدارية يشجع على الرعاية.	94.12%	64	5.88%	4	0.00%	0	52.941	.000	2.94	نعم	97.06%
29	الحوكمة تقلل من التأثيرات السلبية للصراعات الإدارية.	88.24%	60	11.76%	8	0.00%	0	39.765	.000	2.88	نعم	94.12%

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية 1 = 3.84 ن = (68)

مقياس ليكاتر : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (10) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث (الاستقرار الإداري والمؤسسي) وجود فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (38.97% إلى 97.06%)

وقد حازت العبارات أرقام (28، 29، 26، 27، 25، 20، 24، 23) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (81.62% : 97.06%) فى الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى غياب الاضطرابات الإدارية يشجع على الرعاية، الحوكمة تقلل من التأثيرات السلبية للصراعات الإدارية، استقرار مجلس الإدارة عامل مهم لجذب الرعاية، استمرارية السياسات تضمن نجاح الاستثمارات، استقرار الإدارة ينعكس على استقرار العقود التجارية، توجد لوائح تنظم العمل الإداري للنادي ، وضوح الهيكل الإداري يزيد من ثقة المستثمرين، يتم تداول السلطة بشكل منظم داخل النادي.

وأشارت نتائج دراسة **حمادة عيد العنتبلى (2019)** أن الحوكمة فى المؤسسات الرياضية تعبر عن مجموعة من القواعد والقوانين التى تضمن ادارة ورقابة المؤسسة الرياضية ماليا واداريا ، من آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية الافصاح عن السياسات والطرق المحاسبية، التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات فى إبداء رؤية عن عدالة وصحة التقارير المالية للمؤسسة الرياضية ، من متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة الرياضية .

يرى **الباحث** أن الاستقرار الإداري ليس مجرد عامل تنظيمي داخلي، بل يمثل عنصراً استراتيجياً لجذب الاستثمارات والرعاية ، كما أن أي اضطراب إداري أو صراع داخلي يُترجم بسرعة إلى تراجع في ثقة المستثمرين والرعاية، ما يهدد استدامة الأنشطة الرياضية والتجارية، أن تداول السلطة بشكل منظم يمثل مؤشراً حيويًا للحوكمة الديمقراطية داخل الأندية الرياضية، ويعزز من شرعية قراراتها أمام الجماهير والرعاية.

عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع : السمعة التجارية وجاذبية النادي

جدول (11) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (السمعة التجارية وجاذبية النادي)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجدلة (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
30	السمعة الإيجابية تزيد من فرص جذب الرعاة.	95.59%	65	4.41%	3	0.00%	0	56.529	.000	2.96	نعم	97.79%
31	يحرص النادي على تعزيز صورته الإعلامية.	86.76%	59	10.29%	7	2.94%	2	87.912	.000	2.84	نعم	91.91%
32	الالتزام بالحوكمة يعزز العلامة التجارية للنادي.	85.29%	58	14.71%	10	0.00%	0	33.882	.000	2.85	نعم	92.65%
33	الجمهور تثق أكثر في الأندية ذات السمعة الجيدة.	82.35%	56	11.76%	8	5.88%	4	73.882	.000	2.76	نعم	88.24%
34	السمعة التجارية القوية تجذب المستثمرين العالميين.	79.41%	54	14.71%	10	5.88%	4	65.765	.000	2.74	نعم	86.76%
35	سلوك اللاعبين يؤثر على صورة النادي.	35.29%	24	44.12%	30	20.59%	14	5.765	.056	2.15	إلى حد ما	57.35%
36	الحملة التسويقية المدروسة تقوي سمعة النادي.	83.82%	57	13.24%	9	2.94%	2	79.088	.000	2.81	نعم	90.44%
37	الرعاة يفضلون الأندية ذات الصورة الإيجابية.	79.41%	54	8.82%	6	11.76%	8	65.059	.000	2.68	نعم	83.82%
38	النزاهة المؤسسية تزيد من مصداقية النادي.	75.00%	51	16.18%	11	8.82%	6	53.676	.000	2.66	نعم	83.09%
39	الالتزام بالقانون يحسن من صورة النادي.	77.94%	53	17.65%	12	4.41%	3	62.676	.000	2.74	نعم	86.76%
40	العلامة التجارية القوية تسهل التوسع الاستثماري.	77.94%	53	14.71%	10	7.35%	5	61.441	.000	2.71	نعم	85.29%

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية 1 = 3.84 ن = (68)

مقياس ليكاترت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (11) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع (السمعة التجارية وجاذبية النادي) وجود فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05 ، عدا العبارة رقم (35) ، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (57.35%

إلى 97.79%)

وقد حازت العبارات أرقام (30 ، 32 ، 31، 36، 33، 34، 39، 40، 37 ، 38) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (83.09% : 97.79%) فى الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى السمعة الإيجابية تزيد من فرص جذب الرعاة، الالتزام بالحوكمة يعزز العلامة التجارية للنادي ، يحرص النادي على تعزيز صورته الإعلامية، الحملات التسويقية المدروسة تقوي سمعة النادي، الجماهير تثق أكثر في الأندية ذات السمعة الجيدة، السمعة التجارية القوية تجذب المستثمرين العالميين، الالتزام بالقانون يحسن من صورة النادي، العلامة التجارية القوية تسهل التوسع الاستثماري، الرعاة يفضلون الأندية ذات الصورة الإيجابية، النزاهة المؤسسية تزيد من مصداقية النادي.

وأكدت نتائج دراسة **محمود السيد الاصبح(2020)** أن تطبيق مبادئ الحوكمة فى الهيئات والشركات الرياضية الاستثمارية الخاصة يساعد فى الحد من ظاهرة التهرب الضريبي ، تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم فى زيادة التعاون والشفافية بين المكلفين بها والادارات الضريبية، ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة بالهيئات والشركات ذات النشاط الاستثمارى بمجال الرياضة بما يخدم الحد من التهرب الضريبي.

وأشارت نتائج دراسة **أسعد ابراهيم التربانى(2019)** أن هناك عدد من العوامل التي يمكن أن تسهم في جذب الاستثمار بالأندية الرياضية المصرية من خلال تبني نظام الحوكمة وهي: جودة المعلومات المحاسبية بالنادي الرياضي تسهم في جذب الاستثمار بالنادي الرياضي، تطوير مفهوم جودة المعلومات المحاسبية بالنادي الرياضي تسهم في جذب الاستثمار بالنادي الرياضي. تأثير المعلومات المحاسبية في ظل تطبيق الحوكمة على جذب الاستثمار بالنادي الرياضي.

يرى **الباحث** أن السمعة المؤسسية والعلامة التجارية لا تُبنى فقط من خلال الإنجازات الرياضية، بل من خلال الحوكمة الرشيدة والالتزام بالقوانين والشفافية، كما أن الرعاة والمستثمرين ينظرون إلى السمعة الجيدة كعامل أمان يقلل من المخاطر التجارية والسياسية المرتبطة بالاستثمار في الأندية، وأن الحملات الإعلامية والتسويقية تلعب دورًا محوريًا في ترسيخ صورة إيجابية، لكن قوتها الحقيقية تعتمد على النزاهة المؤسسية والالتزام بالقانون.

عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس : موائمة الأهداف بين النادي والمستثمر

جدول (12) التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس (موائمة الأهداف بين النادي والمستثمر)

م	الدلالات الإحصائية	موافق		إلى حد ما		لاوافق		مربع كاي	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الاستجابة المجملية (ليكاترت)	نسبة الموافقة %
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
41	النادي يوضح أهدافه الاستراتيجية للرعاة والمستثمرين بشفافية.	76.47%	52	14.71%	10	8.82%	6	57.294	.000	2.68	نعم	83.82%
42	هناك توافق بين أهداف النادي الرياضية والأهداف التجارية للمستثمرين.	67.65%	46	19.12%	13	13.24%	9	36.382	.000	2.54	نعم	77.21%
43	يحرص النادي على تحقيق مصالح مشتركة مع الرعاة بعيداً عن التعارض.	77.94%	53	14.71%	10	7.35%	5	61.441	.000	2.71	نعم	85.29%
44	سياسات النادي تساهم في تعزيز عوائد الاستثمار الرياضي.	60.29%	41	25.00%	17	14.71%	10	23.324	.000	2.46	نعم	72.79%
45	أهداف المستثمرين يتم أخذها في الاعتبار عند وضع خطط النادي.	42.65%	29	33.82%	23	23.53%	16	3.735	.154	2.19	إلى حد ما	59.56%
46	النادي يلتزم بعقود واضحة تحدد الحقوق والواجبات للطرفين.	60.29%	41	20.59%	14	19.12%	13	22.265	.000	2.41	نعم	70.59%
47	المستثمرون يثقون في قدرة النادي على تحقيق أهداف طويلة المدى.	70.59%	48	13.24%	9	16.18%	11	42.559	.000	2.54	نعم	77.21%
48	هناك مرونة في تعديل الأهداف بما يتناسب مع متغيرات السوق الرياضي.	36.76%	25	45.59%	31	17.65%	12	8.324	.016	2.19	إلى حد ما	59.56%

*مربع كاي معنوي عند مستوى 0.05 حيث مستوى الدلالة $0.05 \geq$ عند درجة الحرية 2 = 5.99 ، درجة الحرية 1 = 3.84 ن = (68)

مقياس ليكاترت : المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان :- 1.00-1.66 (لاوافق) ، 1.67-2.33 (إلى حد ما) ، 2.34-3.00 (موافق)

يتضح من جدول (12) والخاص بالتكرار والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس (موانمة الأهداف بين النادي والمستثمر) وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين الإستجابات وهذه القيم لمربع كاي معنوية عند مستوى 0.05، عدا العبارة رقم (45)، وبنسبة موافقة تراوحت ما بين (59.56% إلى 85.29%) وقد حازت العبارات أرقام (43، 41، 42، 47، 44، 46) على نسبة موافقة تراوحت ما بين (70.59% : 29.85%) في الاتجاه السائد (موافق) والتي تشير الى حرص النادي على تحقيق مصالح مشتركة مع الرعاية بعيداً عن التعارض، النادي يوضح أهدافه الاستراتيجية للرعاية والمستثمرين بشفافية، هناك توافق بين أهداف النادي الرياضية والأهداف التجارية للمستثمرين، المستثمرون يثقون في قدرة النادي على تحقيق أهداف طويلة المدى، سياسات النادي تساهم في تعزيز عوائد الاستثمار الرياضي، النادي يلتزم بعقود واضحة تحدد الحقوق والواجبات للطرفين.

تنسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **أسعد ابراهيم الترباني (2019)** التي أكدت أن الشراكات بين الأندية والرعاية تقوم على أساس المصالح المتبادلة وأن الشفافية في العقود والسياسات تعد أحد أهم محددات نجاح الرعاية الرياضية واستمرارها، وأن فكرة أن الحوكمة الرشيدة وسياسات الإدارة الاستراتيجية للأندية تمثل عنصراً رئيسياً في تعزيز ثقة المستثمرين واستقطابهم على المدى الطويل.

كذلك أشارت دراسة **حمادة عيد العنتلي (2019)** إلى أن التوافق بين الأهداف الرياضية والتجارية في عقود الرعاية يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف، حيث تصبح الرعاية وسيلة لتحقيق الفوز الرياضي وتعزيز العلامة التجارية للمستثمر في آن واحد.

ويرى الباحث أن الأندية الرياضية بدأت تدرك أن الالتزام بالحوكمة، والشفافية، والعلاقات التعاقدية العادلة، تمثل حجر الأساس في بناء سمعة قوية تضمن جذب الرعاية والمستثمرين والمحافظة عليهم على المدى الطويل، الأمر الذي يدعم تطور صناعة الرياضة ويعزز من تنافسية الأندية محلياً وإقليمياً ودولياً.

الاستخلاصات والتوصيات

الاستخلاصات :

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث الى الاستخلاصات الآتية :

(الشفافية والإفصاح المالي) الإفصاح المالي يمثل أحد العوامل الرئيسية في تعزيز ثقة الرعاية في استثماراتهم داخل الأندية الرياضية.

- الشفافية المالية تسهم بشكل مباشر في زيادة فرص جذب المستثمرين، مما يعكس أهميتها في دعم الاستقرار المالي والإداري للنادي.
- التزام الأندية بالقواعد التي يضعها كل من الاتحاد المحلي والدولي للإفصاح المالي، وهو ما يبرز وجود حد أدنى من الضوابط المنظمة في هذا الجانب.
- وجود شفافية واضحة في الإعلان عن صفقات انتقال اللاعبين، بما يساهم في تقليل الشكوك والجدل المرتبط بآليات التعاقد.
- وجود قصور ملحوظ في بعض الجوانب، حيث تبين أن الأندية لا تلتزم بنشر تقاريرها المالية بشكل دوري، ولا تقوم بالإفصاح عن تفاصيل عقود الرعاية بوضوح، فضلاً عن غياب عرض تفاصيل عقود البث التلفزيوني. **(المساءلة والرقابة)**
- وجود نظام فعال للشكاوى يساهم بشكل مباشر في تعزيز الشفافية داخل الأندية الرياضية.
- المساءلة الإدارية تؤدي دوراً مهماً في تحسين جودة القرارات، من خلال الحد من الأخطاء وضمان اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.

- وجود لجنة مستقلة لمراجعة أعمال النادي، الأمر الذي يعزز الثقة في نزاهة العمليات الإدارية والمالية.
- عملية التدقيق المالي من خلال جهات خارجية تمثل آلية أساسية لضمان الحياد والشفافية في إدارة الموارد.
- الرقابة المستمرة تسهم في حماية حقوق المستثمرين وضمان استدامة علاقاتهم مع النادي.
- تفعيل آليات المساءلة يساعد على منع سوء استغلال النفوذ، في حين أن الرقابة الدورية تعزز من ثقة الرعاة في.
- الرقابة الداخلية تمثل خط الدفاع الأول ضد الفساد الإداري، حيث تحد من احتمالات حدوث ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية (الاستقرار الإداري والمؤسسي) غياب الاضطرابات الإدارية يمثل عاملاً محفزاً لزيادة فرص الرعاية
- تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في الحد من التأثيرات السلبية للصراعات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على استقرار العمل
- استقرار مجلس الإدارة يعد عنصراً أساسياً في جذب الرعاة، وأن استمرارية السياسات تساهم في ضمان نجاح الاستثمارات طويلة المدى. استقرار الإدارة ينعكس بصورة مباشرة على استقرار العقود التجارية ودوامها. وجود لوائح تنظيمية للعمل الإداري داخل النادي يعزز الانضباط ويحد من العشوائية.
- وضوح الهيكل الإداري يزيد من ثقة المستثمرين في النادي، في حين أن تداول السلطة بشكل منظم يعكس التزام النادي بالحوكمة ويعزز من استدامة الإدارة الرشيدة. (السمعة التجارية وجاذبية النادي)
- السمعة الإيجابية للنادي تعد عاملاً جوهرياً في زيادة فرص جذب الرعاة والداعمين. الالتزام بمبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز العلامة التجارية للنادي ويمنحه قوة تنافسية في سوق الرياضة.
- أن النادي يحرص على تعزيز صورته الإعلامية من خلال استراتيجيات اتصالية فعالة.
- الحملات التسويقية المدروسة تلعب دوراً مهماً في تقوية سمعة النادي محلياً ودولياً. الجماهير تميل إلى الثقة أكثر في الأندية التي تتمتع بسمعة جيدة، مما يزيد من ولائها ودعمها.
- قوة العلامة التجارية تسهل عمليات التوسع الاستثماري وتفتح مجالات جديدة للتنمية. الرعاة يفضلون التعامل مع الأندية ذات الصورة الإيجابية، حيث تضمن لهم عوائد تسويقية أكبر.
- النزاهة المؤسسية تزيد من مصداقية النادي وتعزز مكانته لدى مختلف أصحاب المصلحة. السمعة الإيجابية تزيد من فرص جذب الرعاة، الالتزام بالحوكمة يعزز العلامة التجارية للنادي (موائمة الأهداف بين النادي والمستثمر) النادي يحرص على تحقيق مصالح مشتركة مع الرعاة بما يضمن تجنب التعارض ويعزز الشراكة الفاعلة بين الطرفين. النادي يقوم بتوضيح أهدافه الاستراتيجية للرعاة والمستثمرين بشفافية، مما يسهل عملية التوافق والتعاون.
- وجود انسجام بين الأهداف الرياضية للنادي والأهداف التجارية للمستثمرين، الأمر الذي يدعم التكامل بين الجانبين.
- المستثمرين يتفنون بقدرة النادي على تحقيق أهداف طويلة المدى، وهو ما يعكس قوة الخطط الاستراتيجية والإدارية للنادي.
- سياسات النادي تسهم في تعزيز عوائد الاستثمار الرياضي، بما يشكل حافزاً أكبر لجذب المزيد من الرعاة والمستثمرين.
- النادي يلتزم ب عقود واضحة ومحددة للحقوق والواجبات، مما يضمن استقرار العلاقة التعاقدية ويحمي مصالح جميع الأطراف.

التوصيات :

فى ضوء نتائج البحث يوصى الباحث بما يلى :

- تطوير آليات الإفصاح بما يشمل الإعلان عن تفاصيل عقود الرعاية والبرث التلفزيوني، لتقليل الغموض وزيادة الثقة لدى المستثمرين.
- إنشاء لجان مستقلة للمراجعة والتدقيق المالي داخل الأندية الرياضية، على أن تضم خبراء محاسبة مستقلين لضمان النزاهة والحياد.
- تعزيز السمعة المؤسسية للأندية عبر حملات تسويقية مدروسة، والالتزام بالقوانين واللوائح الدولية، بما يزيد من جاذبيتها للرعاة المحليين والدوليين.
- إصدار لوائح تنظيمية وطنية للحوكمة الرياضية تشرف عليها اتحادات كرة القدم، وتكون ملزمة لجميع الأندية لضمان التوحيد والعدالة.
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في تطبيق الحوكمة الرياضية، مثل الدوريات الأوروبية، وتكييفها بما يتناسب مع البيئة المحلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:-

- ابراهيم فوزى عبدالهادى، محمد رفاعى مصطفى ، رامى سيد ابراهيم(2021):" مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم " ، بحث منشور، المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بورسعيد.
- أحمد جارالله عبدالله الكرخي (2025) : " تأثير الحوكمة على مستوى الاستثمار بالمؤسسات الرياضية في العراق " ، بحث منشور، مجلة علوم الرياضة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة ، جامعة ديالى.
- أحمد عبدالعظيم الشريف(2018): الرياضة والحوكمة" التوجه العالمى لاداء المنظمات الرياضية"، دار الفكر العربى، القاهرة.
- أسعد ابراهيم التربانى(2019):" أثر تطبيق الحوكمة في جذب الاستثمار بالأندية الرياضية المصرية " ، بحث منشور، مجلة سيناء لعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية ، جامعة العريش.
- حسن احمد الشافعي(2015): الحوكمة في التربيه البدنيه والرياضه ، مؤسسه عالم الرياضه للنشر ، دار الوفاء لنديا الطباعه ، الاسكندريه.
- حمادة عيد العنتبلى (2019) : دور الحوكمة فى تفعيل آليات الاستثمار بالمؤسسات الرياضية ، مجلة تطبيقت علوم الرياضة ، العدد102، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة الاسكندرية.
- راشد بن سليمان العدوى(2022) : "دراسة تحليلية لمبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم " ، بحث منشور، مجلة تطبيقات علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الاسكندرية.
- طارق على حماد (2007): حوكمة الشركات المفاهيم والمبادئ والتجارب، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية

عبدالله غادف اليوبي ، عبدالرازق مازن عبدالرازق(2025) : " دور الحوكمة فى تعزيز الاداء المالى والاستثمار فى الاندية الرياضية "دراسة تطبيقية على أندية منطقة مكة المكرمة فى المملكة العربية السعودية" ، بحث منشور، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد الرابع والعشرون ، العدد الثالث.

كوفه ند عبد الخالق مسعود (2024) : " الحوكمة وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية بالإتحاد العراقى لكرة القدم " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الاسكندرية.

محمد علاء الدين محمد (2024) : " آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية فى ضوء مبادئ الحوكمة" ، بحث منشور، مجلة بنى سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنى سويف.

محمد مصطفى سليمان(2014): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والادارى، الدار الجامعية، الاسكندرية.

محمود السيد الاصبح (2020) : "الحوكمة فى مواجهة التهرب الضريبى بقطاع الرياضة الاستثمارى والاثار المنعكسة على الاقتصاد المصرى" ، (بحث منشور) ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، العدد 90 ، الجزء 3 ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان .

ثانيا: المراجع الاجنبية:-

- Lynda Bourne (2014): the Five Functions of Governance, Project Management, October 13,USA.