Journal Of the Iraqia University (75-4) March (2026)

ISSN(Print): 1813-4521 OnLine ISSN:2663-7502
Journal Of the Iraqia University
available online at
https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/view/247

نحو تصور نظري لحوكمة المؤسسات الرياضية دراسة في مفهومي الشفافية والمساءلة ضمن الأندية المحلية

م. م. علي عبد ثامر السعدون

المديرية العامة للتربية في محافظة ذي قار / قسم تربية الرفاعي

Towards a Theoretical Framework for the Governance of Sports Institutions: A Study of the Concepts of Transparency and Accountability within Local Clubs

M .M . Ali Abd Thamer
General Directorate of Education in Dhi Qar Governorate / Al-Rifai Education Department
Email: aliabd23456kk@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بناء تصور نظري لحوكمة المؤسسات الرياضية من خلال دراسة مفهومي الشفافية والمساءلة في الأندية المحلية. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتقديم إطار مفاهيمي واضح يدعم هذا التصور. خلصت الدراسة إلى أن تفعيل مبدأي الشفافية والمساءلة يمثلان جوهر الحوكمة الرشيدة، وأن بناء تصور نظري خاص بالحوكمة الرياضية يُعد ضرورة ملحة في ضوء التحديات الإدارية الراهنة. وقد اقترح البحث تصورًا مكونًا من ثلاث مراحل (المدخلات – العمليات – المخرجات) يشكل أساسًا لتطوير الأداء الإداري في الأندية المحلية. **الكلمات المفتاحية : الحوكمة الرياضية – الشفافية – المساءلة**

Abstract

This study aims to build a theoretical framework for the governance of sports institutions by examining the concepts of transparency and accountability within local clubs. The research adopts a descriptive-analytical approach to develop a conceptual basis for governance in the sports context. Findings indicate that activating transparency and accountability is essential for achieving good governance. The study proposes a theoretical model consisting of three stages (inputs – processes – outputs), which can serve as a foundation for enhancing administrative performance in local sports clubs. Keywords :Sports Governance- Transparency- Accountability

المقدمة :

شهدت السنوات الأخيرة تزايدًا ملحوظًا في الاهتمام بمفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية، باعتبارها إحدى الأدوات الإدارية الفعالة في تنظيم العلاقات بين مختلف الجهات ذات الصلة داخل النادي الرياضي، من إدارات ومجالس أمناء، إلى جماهير وممولين ومؤسسات رقابية. وقد أصبح مفهوم الحوكمة مرتبطًا بشكل مباشر بقدرة المؤسسات الرياضية على تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية، وبما يضمن مساءلة جميع الفاعلين داخل المنظومة الرياضية (الفرجاني، ٢٠١٧، ص٤٥). وتُعد الشفافية والمساءلة من الركائز الأساسية في بنية الحوكمة الرشيدة، حيث إن غياب الشفافية يؤدي إلى تشويش المعلومات وتضارب المصالح، بينما تُمثل المساءلة الضمان الحقيقي لالتزام الأفراد والإدارات بواجباتهم والحد من الانحراف الإداري (العبيدي، ٢٠٢٢، ص١١٨). وفي السياق الرياضي المحلي، تبرز الحاجة إلى تعزيز هذه المفاهيم بصورة عملية، لاسيما في ظل تصاعد الأزمات الإدارية والمالية التي تواجه الأندية، والتي غالبًا ما ترتبط بضعف في آليات الرقابة، وانعدام الإفصاح عن السياسات والقرارات والموارد المالية (كاظم، ٢٠٢٠، ص٧٩). لقد أصبحت حوكمة المؤسسات الرياضية من المواضيع التي تفرض نفسها بقوة على الساحة البحثية، خصوصًا في ضوء ما يشهده العالم من تحولات في الإدارة العامة، حيث لم تعد المؤسسات تُدار فقط بمفاهيم الإدارة التقليدية، بل بات من الضروري تبني

فلسفة حديثة في الإدارة تعتمد على الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وضمان الحقوق، ومكافحة الفساد، وهي المبادئ التي تجسّد جوهر الحوكمة (سلطان، ٢٠١٩، ص٣٣). وبالرغم من أن العديد من الدراسات ركزت على أبعاد الحوكمة في القطاع العام والاقتصادي، إلا أن البيئة الرياضية لا تزال بحاجة إلى نماذج نظرية خاصة بها، تستند إلى خصائص العمل الرياضي، وطبيعة العلاقة بين اللاعبين، والمدربين، والإدارة، والجماهير، ومصادر التمويل. من هنا، تتجلى أهمية بناء تصور نظري خاص بحوكمة الأندية الرياضية المحلية، يتضمن تفعيل مبدأي الشفافية والمساءلة كدعائم لإصلاح العمل المؤسسي وتحسين مستوى الأداء الإداري.

المبحث الأول عناصر الإطار العام

أولًا: مشكلة البحث:

رغم تزايد الاهتمام العالمي والعربي بمفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية، ما تزال الأندية الرياضية المحلية في الكثير من البلدان، ومنها العراق، تعاني من مشكلات بنيوية وإدارية، من أبرزها غياب الشفافية في إدارة الموارد المالية، وضعف المساءلة الداخلية والخارجية، مما أدى إلى انخفاض في مستوى الأداء المؤسسي وغياب العدالة في اتخاذ القرارات. ورغم صدور عدد من اللوائح التنظيمية، (الزبيدي،٢٠٢١، ص٥٨). لا تزال تلك المبادئ بعيدة عن التطبيق العملي، وهو ما يشير إلى فجوة نظرية وتطبيقية تتطلب تأصيلًا علميًا وبناء تصور شامل يوضح كيفية تفعيل الحوكمة من خلال أدواتها الأساسية، وعلى رأسها الشفافية والمساءلة(منصور،٢٠٢٠، ص١٠١)

وتتمثل مشكلة البحث بالسؤال رئيسي:

-ما التصور النظري المقترح لتفعيل مبدأي الشفافية والمساءلة في حوكمة الأندية الرياضية المحلية؟

ثانيًا: فرضية البحث

بُني هذا البحث على الفرضية الآتية:

تفعيل مبدأي الشفافية والمساءلة يُعد مدخلاً نظرياً فعالاً نحو تعزيز الحوكمة وتحسين الأداء الإداري في الأندية الرياضية المحلية.

ثالثًا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحليل المفاهيم النظرية للحوكمة والشفافية والمساءلة في السياق الرياضي.

٢. تشخيص واقع تطبيق الشفافية والمساءلة في الأندية المحلية.

٣. الكشف عن التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية.

٤. بناء تصور نظري يُسهم في تطوير أنظمة الحوكمة داخل الأندية الرياضية المحلية.

رابعًا: أهمية البحث

✦ الأهمية النظرية:

- يُسهم البحث في تطوير البنية النظرية لعلم الإدارة الرياضية، من خلال ربط مفاهيم الحوكمة بالشفافية والمساءلة.
- يقدّم نموذجًا نظريًا يمكن أن يُشكّل مرجعًا للباحثين وصناع القرار في مجال تطوير الإدارة الرياضية.

✦ الأهمية التطبيقية:

- يساعد مسؤولي الأندية المحلية على إدراك أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء.
- يوفر أداة تحليل يمكن اعتمادها في تقييم واقع الحوكمة داخل الأندية والمؤسسات الرياضية.

خامسًا: منهجية البحث

نوع البحث: بحث نظري تحليلي.

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج بناء النماذج النظرية (Theoretical Model Building).
- مصادر المعلومات: الكتب العلمية، الرسائل الجامعية، الأبحاث المحكمة، التشريعات واللوائح الرسمية الخاصة بإدارة الأندية.

سادسًا: محددات البحث (حدوده)

١. الحدود الموضوعية: يركز البحث على مفهومي الشفافية والمساءلة كمدخلين لتفعيل الحوكمة في الأندية الرياضية.

٢. الحدود المكانية: يقتصر على الأندية الرياضية المحلية في العراق (ويمكن تعميم الإطار على السياقات المشابهة).

٣. الحدود الزمانية: يغطي الفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٥ من حيث الدراسات والمؤشرات.

٤. الحدود البشرية: يركّز البحث على النماذج النظرية ذات الصلة بصناع القرار والعاملين في الإدارة الرياضية، دون الخوض في الجوانب الفنية أو التدريبية.

سابعاً : المصطلحات العلمية

١- **الحوكمة (Governance)** : هي الإطار الذي يحدد كيفية توجيه المؤسسات ومراقبتها لتحقيق الأهداف، مع مراعاة المسؤولية والعدالة والشفافية تجاه جميع الأطراف المعنية وهي العملية التي يتم من خلالها تنظيم العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة الرياضية، من خلال مجموعة من القوانين والضوابط واللوائح التي تضمن الشفافية والمساءلة، وتحقق الكفاءة والعدالة في الإدارة. (سلطان ، ٢٠١٩، ص ٢١). تعرف الحوكمة في الاصطلاح على أنها ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة من خال الارتكاز على قوانين ومعايير وقواعد منظمة تحدد العالقة بين إدارة المنظمة من ناحية وأصحاب المصالح من ناحية أخرى (الورهي، ٢٠١٩ ص٧). وظهر مصطلح الحوكمة كتعبير عن الإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، وهو يربط بين الجوانب الإدارية والسياسية، كما يتبنى سياسات مرتبطة به مثل: مفهوم الإصلاح الإداري، وتقليص حجم المؤسسات الحكومية، وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص، وتشجيع اللامركزية، وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية (الدقن، ٢٠٢٠ ،ص٧٠)

٢- **الحوكمة الرياضية (Sport Governance)** : الحوكمة الرياضية تُعنى بإدارة شؤون المؤسسات الرياضية بطريقة مسؤولة وشفافة، تراعي القوانين وتحقق العدالة بين الفاعلين داخل المنظومة الرياضية(نجم ،٢٠١٨،ص١٠٩)،

وتعرف بالنظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات، والذي تعد فيه مجالس الإدارة مسؤولة عن تطبيق الحوكمة في مؤسساتها، وتعيين المدراء والمدققين والتأكد بأنفسهم من توفر هيكل حوكمة ملائم، وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة وضع الأهداف الاستراتيجية، توفير القيادة لوضعها قيد التنفيذ ، و الإشراف على إدارة الأعمال(بن فيالة ،٢٠٢٤ ، ص٦).

٣-**الشفافية (Transparency)**: الشفافية في المجال الرياضي تعني الإفصاح الكامل والواضح عن جميع المعلومات الإدارية والمالية ذات الصلة بأداء النادي، بما يُمكّن الأطراف من المتابعة والمحاسبة، هي إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات والإجراءات لجميع أصحاب العلاقة، بما يضمن وضوح العمل المؤسسي، ويُقلل من فرص الفساد وسوء الإدارة(كاظم،٢٠٢٠،ص٧٨).

٤- **المساءلة (Accountability)** المساءلة هي جوهر الحوكمة، وتمثل أحد أعمدتها الأساسية، حيث تفرض التزاماً على كل مسؤول في المؤسسة بتقديم تفسير أو مبرر لأفعاله وقراراته أمام هيئات رقابية وبالتالي التزام الأفراد والمؤسسات بتحمل نتائج قراراتهم وأعمالهم، مع استعدادهم للمحاسبة أمام الجهات المعنية، سواء كانت داخلية أو خارجية، وفقًا لمعايير قانونية وأخلاقية (العبيدي،٢٠٢٢، ص ١٢١).

٥- **الأندية الرياضية المحلية (Local Sports Clubs)** : الأندية المحلية تُعد القاعدة الأساسية للرياضة، حيث تُمارس فيها معظم الأنشطة التنافسية والتدريبية، وتتأثر إدارتها بمدى تفعيل مبادئ الحوكمة، خصوصًا على مستوى التمويل والمساءلة (الفرجاني ، ٢٠١٧،ص٤٧)

هي مؤسسات أهلية أو شبه حكومية تُعنى بتنظيم النشاطات الرياضية على المستوى المحلي، وتُدار غالبًا من قبل هيئات إدارية منتخبة أو مُعيّنة، وتعمل ضمن إطار تشريعي يضعه الاتحاد الرياضي أو الجهات الحكومية ذات الصلة(الكرخي،٢٠٢٥، ص ٦٧).

المبحث الثاني الإطار المفاهيمي

أولًا: مفهوم الحوكمة في السياق الرياضي: شهد مفهوم الحوكمة تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، نتيجة التحولات الإدارية التي طالت مؤسسات القطاع العام والخاص والقطاع الرياضي على حد سواء. وقد أصبحت الحوكمة مطلبًا أساسيًا لتوفير إدارة رشيدة ترتكز على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والعدالة. وفي السياق الرياضي، تُعرف الحوكمة بأنها: مجموعة من الأنظمة والمبادئ التي تُنظم العلاقة بين مختلف مكونات المؤسسة الرياضية من إدارة، وممولين، ولاعبين، وجماهير، بهدف ضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف بكفاءة"(نجم، ٢٠١٨، ص١١٠). ويؤكد الزبيدي أن الحوكمة في الأندية الرياضية المحلية لا تقتصر على الجوانب التنظيمية فحسب، بل تشمل القيم الأخلاقية في اتخاذ القرار، وضمان النزاهة في توزيع الموارد، والعدالة في اختيار الكوادر، والتقييم المستمر للأداء (الزبيدي، ٢٠٢١،ص٦٣). وتعرف الحوكمة: على أنها مبدأ مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية، في صنع السياسات العامة واتخاذ القرار وتقييم مستوى أداء الدولة نحو خدمات عامة ذات جودة عالية، أي أنه يركز على تقليص دور الحكومة من التفرد في رسم السياسات العامة واتخاذ القرار، إلى مشاركة وتنسيق بين أصحاب المصالح في إدارة شؤون الدولة بما يساعد في مكافحة الفساد (العجماء ، ٢٠١٩،ص١) وينظر إلى الحوكمة أيضاً على أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المنظمات، وتحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف في إطار مجموعة قوانين وإجراءات

تضم المساءلة والشفافية والرقابة والنزاهة، من أجل إقامة توازن بين الأهداف الفردية والجماعية (عساف،٢٠١٨، ص٨). ووفقًا لتصنيف اللجنة الأولمبية الدولية، فإن الحوكمة الجيدة للمؤسسات الرياضية تتضمن سبعة مبادئ أساسية، أبرزها:

الشفافية Transparency

المساءلة Accountability

الكفاءة Effectiveness

المشاركة Participation

الوضوح Clarity

المساواة Equality

النزاهة Integrity (الفرجاني، ٢٠١٧، ص٥٢).

ثانياً : أهمية الحوكمة:

للحوكمة أهمية كبيرة في المنظمات المختلفة لأنها توفر للمنظمات هيكلاً تنظيميا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل، وتضمن الحوكمة للمنظمات موارد مالية مجددة مما يسهم في استقلالها ماديا وإداريا، وتعد الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وتجنب الفساد، وبالتالي التأكد من فعالية إدارتها، كما أنها تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز مما يحقق رضى المجتمع عن هذه المنظمات ومستوى أدائها، كما أن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون المنظمات مع ترك مساحة لكل منظمة لتبني سمعتها من خلال أداتها ومعاييرها الخاصة سيسهم في الارتقاء بأنظمتها الإدارية إلى مستويات أفضل (الأسمر ، ٢٠٢٠: ٩٤٣) ومن خلال ذلك يمكن توضيح أهمية الحوكمة على النحو التالي:

-تحقيق ضمان النزاهة للعاملين.

- التوصل إلى عدم وجود أخطاء متعمدة أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار الأخطاء.

-السعي للاستفادة القصوى من المشاركة والمحاسبة .

-تفعيل النظام الوقائي الذي يمنع حدوث الأخطاء (الورهي، ٢٠١٩:٩).

- تحقيق الحياد والاستقلال للعاملين .

-ضمان الاستفادة من الرقابة الداخلية (مرسال ٢٠٢٠:٢٠٢)

-نشر شفافية عالية ومصداقية عند إصدار القوائم المالية المعتمدة (فقير ٢٠١٩ ٣٤)

وقد أكد (Fukuyama, ٢٠١١.٣)، أن الحوكمة تتوافق مع تعريف ماكس فيبر للنموذج المثالي للبيروقراطية الذي حدد اختيار الموظفين على أساس الجدارة والكفاءة، ضمن تسلسل هرمي لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يكون دور العاملين ومسئولياتهم في إدارة وتنفيذ عملية الحوكمة وتعديلها عند الضرورة وقد أكد أيضا على أهمية استبعاد العوامل السياسية عند تطبيق مبادئ الحوكمة، وعلى إمكانية وجود حوكمة ناجحة في حكومة شمولية، وحوكمة غير ناجحة في حكومة مشاركة، والسبب يعود إلى أن الارتكاز على الحوكمة الإدارية وليس على الاعتبارات السياسية.

ويتضح مما تقدم أن أهمية الحوكمة تكمن في أنها تحارب الفساد، وتعمل على ضمان الحياد والنزاهة، وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف، وتقليل الأخطاء والقصور وتحقيق فعالية المحاسبة والمراجعة وببساطة تكمن أهمية الحوكمة في أنها تضمن إدارة المنظمة بشكل مسؤول، وعدم تعرض أموالها بسوء إدارة، إضافة إلى كونها أحد المفاتيح الرئيسية الخلق بيئة عمل تحكمها القوانين والأنظمة الواضحة وتحتكم إلى نظام فاعل.

ثانيًا: مفهوم الشفافية في المؤسسات الرياضية:

تُعد الشفافية إحدى القيم الجوهرية في منظومة الحوكمة، وتمثل حجر الزاوية في بناء الثقة بين الإدارة والجمهور، وبين المؤسسة والجهات الرقابية. ويُعرّفها كاظم (٢٠٢٠، ص٧٨) بأنها: الإفصاح العلني والواضح عن المعلومات الإدارية والمالية المتعلقة بعمل المؤسسة الرياضية، بما يضمن تمكين الأطراف المعنية من المتابعة والمراجعة والتقويم." وتُمارس الشفافية في الأندية الرياضية عبر:

-الإعلان عن الموازنات السنوية والتقارير المالية.

-نشر قرارات الهيئات الإدارية واللجان.

-الإفصاح عن آليات التعاقدات والانتقالات.

-إشراك أصحاب العلاقة في صنع القرار (الجماهير، الداعمين، الاتحادات).

وترتبط الشفافية ارتباطاً مباشراً بمكافحة الفساد، إذ أن غيابها يسمح بتضارب المصالح، وسوء استخدام الموارد العامة، ويُقلل من ثقة الجماهير بالمؤسسة (العبيدي، ٢٠٢٢، ص١٢٤).

ثالثًا: مفهوم المساءلة في المنظمات الرياضية:

المساءلة تمثل البُعد الرقابي في الحوكمة، وهي تعني تحمل المسؤولين في المؤسسة نتائج قراراتهم وأعمالهم، أمام الجهات المعنية، سواء كانت داخلية (مثل الجمعية العمومية) أو خارجية (مثل الهيئات الحكومية أو الجماهير أو الإعلام). ويُعرّفها سلطان بأنها: "آلية مؤسسية قانونية وأخلاقية تلزم القائمين على إدارة المؤسسة الرياضية بتقديم تقارير ومبررات لقراراتهم، وقبول المراجعة والنقد والمحاسبة وفق معايير معلنة. (سلطان،٢٠١٩، ص٤٤)"

وتنقسم المساءلة إلى:

-مساءلة إدارية: تتعلق بالأداء التنفيذي للقيادات.

-مساءلة مالية: حول التصرف في الموارد.

-مساءلة قانونية: عن مدى الالتزام بالقوانين.

-مساءلة اجتماعية: عن المسؤولية تجاه المجتمع المحلي.

وقد أظهرت الدراسات أن غياب المساءلة يؤدي إلى تمركز السلطة، وتضارب المصالح، وفساد إداري ومالي يضر بالمؤسسة وسمعتها (نجم، ٢٠١٨، ص١١٥).

رابعًا: العلاقة التكاملية بين الشفافية والمساءلة في الحوكمة:

تُعد الشفافية شرطًا أساسيًا لتحقيق المساءلة؛ فبدون معلومات دقيقة ومعلنة لا يمكن مراقبة الأداء أو محاسبة المسؤولين. كما أن المساءلة بدورها تعزز من تطبيق الشفافية، لأنها تفرض على القيادات الإفصاح عن أعمالهم وتبريرها. ويوضح الفرجاني (٢٠١٧، ص٥٥) أن العلاقة بين الشفافية والمساءلة علاقة تفاعلية: كلما ارتفعت مستويات الشفافية، زادت فرص المساءلة الفعالة، مما يؤدي إلى بناء ثقة داخل المؤسسة وخارجها، ويعزز من شرعية القرارات الإدارية." ومن هنا، فإن تفعيل هذين المفهومين في الأندية المحلية يُعد خطوة أولى نحو بناء نموذج متكامل للحوكمة الرياضية الحديثة.

خامساً : الدراسات العراقية:

اولاً : الدراسات العراقية :

١- **دراسة العبيدي، (٢٠٢٢)، أثر تطبيق الحوكمة في الحد من الفساد الإداري في المؤسسات الرياضية العراقية ، رسالة ماجستير – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة بغداد** ، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالأخص الشفافية والمساءلة، في تقليل مستويات الفساد الإداري داخل المؤسسات الرياضية العراقية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة من الموظفين الإداريين في وزارة الشباب والرياضة. **إذ** أظهرت النتائج أن غياب الشفافية وغياب المساءلة المؤسسية يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري والمالي، وأن تفعيل أدوات الحوكمة يقلل من هذه الممارسات السلبية.

أهم ما يستفاد منه تأكيد العلاقة المباشرة بين الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الإدارة داخل الأندية.

٢- **دراسة الزبيدي،(٢٠٢١) ،الحوكمة ودورها في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات الرياضية ،رسالة ماجستير – جامعة بغداد – كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة.** تناولت الدراسة دور الحوكمة بمكوناتها المختلفة في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات الرياضية. ركزت على أندية الدوري العراقي الممتاز، واعتمدت أداة تحليلية لتقييم مدى التزام تلك الأندية بمعايير الحوكمة. أظهرت الدراسة أن هناك ضعفًا في تطبيق الشفافية، وخاصة في ما يتعلق بالإفصاح المالي وتعيين الكوادر، وأن المساءلة تكاد تكون شكلية في العديد من المؤسسات. أهم ما يستفاد منه تشخيص فجوة تطبيق الحوكمة على المستوى المحلي، وهي نقطة محورية في هذا البحث .

٣- **كاظم، (٢٠٢٠) ، تحليل واقع الشفافية والمساءلة في إدارة الأندية الرياضية العراقية**

النوع: بحث منشور – مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية – العدد ٢، المجلد ٢٠. سعت الدراسة إلى قياس مستوى الشفافية والمساءلة في عدد من الأندية الرياضية العراقية، من خلال استطلاع رأي أعضاء الهيئات الإدارية والهيئات العامة. توصلت الدراسة إلى أن هناك قصورًا واضحًا

في الإفصاح عن القرارات المالية والإدارية، وضعف في وجود نظم للمساءلة الحقيقية، مما يؤثر سلبًا على الثقة بالمؤسسة. أهم ما يستفاد منه دعم التوجه نحو ضرورة بناء نموذج نظري يُعالج القصور الإداري في الأندية المحلية.

ثانيًا: الدراسات العربية :

١- سلطان، (٢٠١٩) الشفافية والمساءلة مدخلان معاصران لحوكمة المؤسسات ، دار الفكر الجامعي – الإسكندرية – مصر. تناول المؤلف موضوع الحوكمة بشكل عام، وسلط الضوء على مفهومي الشفافية والمساءلة بوصفهما أداتين محوريتين في إدارة المؤسسات الحديثة، بما في ذلك الأندية الرياضية. أكد أن تطبيق هذين المفهومين يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية، ويقلل من فرص الفساد والاحتكار، ويُحقق الثقة المؤسسية بين الإدارة والجمهور.

أهم ما يستفاد منه التأصيل النظري لمفهومي الشفافية والمساءلة كأداتين للحكم الرشيد داخل الأندية.

٢- فرجاني، (٢٠١٧) ،الحوكمة كآلية لتعزيز الشفافية في المؤسسات الرياضية ، بحث منشور – مجلة بحوث التربية الرياضية – جامعة المنيا – مصر – المجلد ٣، العدد ١.

ركزت الدراسة على المؤسسات الرياضية المصرية، وأكدت أهمية تبني سياسات الحوكمة الحديثة، وعلى رأسها الشفافية، كوسيلة لتعزيز النزاهة وتقليل التضارب بين المصالح. أوصت بتضمين معايير الشفافية والمساءلة في اللوائح التنظيمية للأندية والاتحادات . أهم ما يستفاد منه دعم الاتجاه إلى دمج مفهومي الشفافية والمساءلة ضمن تصور نظري شامل للحوكمة.يتضح أن الحوكمة في المؤسسات الرياضية لا يمكن أن تتحقق فعلياً دون تفعيل الشفافية والمساءلة بشكل متوازٍ، بوصفهما أداتين تضمنان إدارة رشيدة ومنضبطة. وقد بيّنت الأدبيات النظرية أن غياب هذه المفاهيم يؤدي إلى ضعف مؤسسي، وغياب العدالة، وتراجع ثقة الجمهور، وهو ما يتطلب تصورًا نظريًا محكمًا يُعيد تنظيم العلاقة بين الفاعلين في المجال الرياضي.

المبحث الثالث نحو تصور نظري لحوكمة المؤسسات الرياضية المحلية

أولًا: تشخيص واقع الحوكمة في الأندية المحلية:

تُعاني الأندية الرياضية المحلية في العديد من الدول، ومنها العراق، من ضعف في البنى الإدارية والتنظيمية، وانخفاض في مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة. وتُشير دراسات ميدانية عراقية إلى أن العديد من الأندية تفتقر إلى لوائح داخلية واضحة تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والهيئة العامة، فضلًا عن غياب قواعد الإفصاح المالي، وتضارب المصالح بين المسؤولين (كاظم، ٢٠٢٠، ص٨٣).

ويرجع هذا القصور إلى عوامل متعددة، من أبرزها:

- هيمنة الأفراد على القرار الإداري.
- ضعف الثقافة المؤسسية للمساءلة.
- انعدام التدريب الإداري المتخصص.
- غياب نظم الحوكمة الرقمية والرقابة الداخلية.

ثانيًا: المتطلبات النظرية لتفعيل الحوكمة:

حتى يتم بناء تصور نظري ناجح لحوكمة الأندية، ينبغي تحديد المتطلبات النظرية التي تمكّن من تفعيل آليات الشفافية والمساءلة:

١. إرساء بنية قانونية ملزمة : ضرورة اعتماد تشريعات رياضية وطنية تتضمن بنودًا واضحة عن الحوكمة، وآليات المساءلة الداخلية والخارجية (العبيدي، ٢٠٢٢، ص١٢٢).

٢. تبني معايير الشفافية المؤسسية : يجب إلزام الأندية بنشر تقاريرها المالية والإدارية بصورة دورية، وتسهيل الوصول إليها من قبل الأعضاء والمجتمع الرياضي (فرجاني، ٢٠١٧، ص٥٤).

٣. تعزيز ثقافة المساءلة : يتطلب ذلك تدريب الإدارات على قبول الرقابة والتقييم، وإنشاء لجان مستقلة للمراجعة والتحقيق داخل النادي.

٤. دمج التحول الرقمي في الحوكمة : تفعيل النظم الإلكترونية في التوثيق، والإفصاح، والتواصل مع الجمهور، مما يعزز الشفافية ويقلل من التلاعب.

ثالثًا: التصور النظري المقترح لحوكمة الأندية المحلية:

انطلاقًا من الإشكالية المركزية للبحث، تم بناء تصور نظري يربط بين الشفافية والمساءلة من جهة، وفاعلية الحوكمة داخل الأندية المحلية من جهة أخرى. يقوم هذا التصور على تفاعل ثلاثة مستويات:

١. المدخلات (Input)

– اللوائح والتشريعات الرياضية

– البنية التنظيمية للنادي

– الموارد البشرية المؤهلة

– البنية التكنولوجية (نظم رقمية)

٢. العمليات (Processes)

–الشفافية: الإفصاح المالي – الإعلان عن القرارات – إشراك الجمهور

– المساءلة: مراجعة دورية – محاسبة داخلية – لجان رقابية

– المشاركة: تمكين الهيئات العامة – إعلام رياضي رقابي

٣. المخرجات (Outputs)

تحسين الأداء الإداري والمالي

تعزيز ثقة المجتمع المحلي والجماهير

تحقيق العدالة التنظيمية

تقليل الفساد الرياضي والإداري

رابعًا: الرؤية المستقبلية لتفعيل الحوكمة الرياضية:

لضمان استدامة الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية المحلية، يُقترح تبني رؤية مستقبلية تتضمن:

١. صياغة لائحة وطنية موحدة للحوكمة الرياضية، تُلزم بها جميع الأندية.

٢. إدخال الحوكمة كمتطلب تدريبي إلزامي للقيادات الإدارية الرياضية.

٣. استخدام المنصات الإلكترونية للإفصاح والتواصل المؤسسي (نجم ،٢٠١٨، ص١١٦).

٤. تعزيز دور الإعلام الرياضي الاستقصائي في كشف جوانب القصور.

٥. تبني مؤشرات قياس أداء مرتبطة بالحوكمة ضمن تقييمات الأندية السنوية (سلطان،٢٠١٩،ص ٥٨–٦٠). يمثل هذا التصور النظري محاولة لبناء إطار مرجعي يُسهم في معالجة أوجه القصور الإداري داخل الأندية المحلية، ويؤسس لإدارة رياضية رشيدة تقوم على أسس علمية ومبادئ معاصرة. ويؤكد البحث أن تفعيل الشفافية والمساءلة ليس خيارًا إداريًا، بل ضرورة تنظيمية لضمان مستقبل مستدام للمؤسسات الرياضية.

الخاتمة:

لقد سعى هذا البحث إلى بناء تصور نظري لحوكمة المؤسسات الرياضية في ضوء مفهومي الشفافية والمساءلة، استنادًا إلى تحليل الإطارين المفاهيمي والنظري، ومراجعة الأدبيات ذات الصلة. وتبين أن الشفافية والمساءلة ليستا مجرد قيم أخلاقية، بل مكونات بنيوية في أي نموذج حوكمي فعال، خاصة في بيئة الأندية المحلية التي تواجه تحديات إدارية ومالية ومؤسسية.أظهر التصور المقترح أن تحسين الأداء الإداري وتحقيق العدالة التنظيمية يتطلب بالضرورة إعادة هيكلة الأطر التنظيمية للأندية، وبناء نظم معلومات تضمن التدفق الواضح للمعلومات، مع تفعيل آليات المساءلة على جميع المستويات. كما شدد التصور على دور القوانين والمؤسسات الرقابية في توفير بيئة مواتية للحكم الرشيد.

الاستنتاجات:

١. إن غياب الشفافية والمساءلة يشكل أحد أبرز معوقات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية المحلية.

٢. وجود تشريعات واضحة وإرادة إدارية فاعلة يمثلان مدخلاً أساسياً نحو تعزيز الحوكمة.

٣. يمثل التصور النظري المقترح أداة مرجعية لبناء نموذج عملي لحوكمة الأندية في السياق العراقي والعربي.

٤. الشفافية بدون مساءلة تفقد فاعليتها، والمساءلة دون شفافية قد تتحول إلى أداة ضغط غير موضوعية.

٥. يُمكن إدماج مبادئ الحوكمة في الخطط الإستراتيجية للأندية بما يعزز الكفاءة والعدالة التنظيمية.

التوصيات

١. ضرورة إصدار تشريعات رياضية ملزمة تتضمن معايير الحوكمة وتُفعل دور الشفافية والمساءلة داخل الأندية.
٢. تدريب الكوادر الإدارية في الأندية المحلية على مفاهيم الحوكمة وآليات تطبيقها.
٣. اعتماد أنظمة رقمية حديثة للإفصاح المالي والإداري تسهم في زيادة الشفافية.
٤. تشكيل لجان رقابية مستقلة داخل الأندية لضمان تنفيذ مبدأي الشفافية والمساءلة بشكل مستمر.
٥. اعتماد التصور النظري الحالي كأساس لبناء استراتيجيات تنفيذية في المؤسسات الرياضية.

قائمة المصادر

١.الأسمر، منى بنت حسن(٢٠٢٠) ، درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى، دراسة ميدانية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، المجلد ٧٠، العدد١.

٢.بن فيالة ، نعيمة (٢٠٢١٤)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ٣- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٣.الدقن، أحمد السيد(٢٠٢٠) ، الحوكمة الإلكترونية كمدخل للتطور الديمقراطي في ظل الثورة الصناعية الرابعة، نحو إطار شامل، جامعة أسيوط، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد ١، العدد ٦٨.

٤.الزبيدي، علي عبد الحسن، (٢٠٢١)، الحوكمة ودورها في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة بغداد.

٥.سلطان، عبد العزيز، (٢٠١٩)، الشفافية والمساءلة مدخلان لحوكمة المؤسسات.

٦.العبيدي، سامي خليل، (٢٠٢٢)، أثر تطبيق الحوكمة في الحد من الفساد الإداري في المؤسسات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

٧.العجماء، رياض جابر وآخرون (٢٠١٩) ، حوكمة الشركات التجارية المملوكة للحكومة، دراسة موازنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية القانون.

٨.عساف، محمود عبد املجيد (٢٠١٨)، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد١١، العدد ٣٧.

٩.الفرجاني، محمد عبد الله ، (٢٠١٧)، الحوكمة كآلية لتعزيز الشفافية في المؤسسات الرياضية، مجلة بحوث التربية الرياضية، جامعة المنيا، المجلد ٣، العدد ١.

١٠.فقير، سامية وآخرون (٢٠١٩) ، معايير التدقيق الدولية ودورها الفعال في تكريس حوكمة الشركات للحد من الفساد املالي والداري، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد ١، العدد٣.

١١.كاظم، حسين علي، (٢٠٢٠)، تحليل واقع الشفافية والمساءلة في إدارة الأندية الرياضية العراقية، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد ٢٠، العدد ٢.

١٢.الكرخي ، احمد جارالله عبد الله ،(٢٠٢٥)، تأثير الحوكمة على مستوى الاستثمار بالمؤسسات الرياضية في العراق ، مجلة علوم الرياضة ، المجلد ٧، العدد٦٣، جامعة ديالى .

١٣.مرسال، منى النيل مصطفى(٢٠٢٠) ، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد١ ، العدد ١١.

١٤.منصور، إبراهيم عبد الله، (٢٠٢٠)، آليات الحوكمة في المؤسسات الرياضية، رؤية تطبيقية، مجلة جامعة كربلاء للعلوم الإنسانية، المجلد ٢٨، العدد٢.

١٥.نجم، بشار يحيى، (٢٠١٨)، الحوكمة الرياضية، المفهوم والتطبيق، مجلة علوم الرياضة، المجلد ١١، العدد٢.

١٦.الورهي، أفنان بنت سعد وآخرون، (٢٠١٩)، واقع تطبيق الحوكمة في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية.

17. Francis ,Fukuyama ,(2013) , government is What?.Government.