العدد (39) يوليو 2026 السنة العاشرة

المِهنية

AL-MEHANEYA

جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية
KUWAIT ACCOUNTANTS & AUDITORS ASSOCIATION

دورية - متخصصة في نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس في الجامعات
والكليات الأكاديمية تصدر عن جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية

إفتتاحية العدد:

دور متزايد للقطاع الخاص في
القطاع الرياضي

عنوان البحث:

دور الحوكمة والخصخصة
في تحسين أداء المؤسسات الرياضية
في دولة الكويت
(دراسة مقارنة)

دورية - متخصصة في نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس في الجامعات
والكليـات الأكاديمية تصدر عن جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية

دور متزايد للقطاع الخاص في القطاع الرياضي

شـهدت الآونـة الأخيـرة دوراً متزايـداً للقطاع الخاص فـي بناء المؤسسـات الرياضية ، حيـث أصبح القطاع الرياضـي من بيـن القطاعات التي تعتمد عليهـا العديد من دول العالم في زيـادة إيراداتها والعمل على تطويرها بشكل متزايد لأهميتها التي تتزايد يوماً بعد آخر.

وتؤكـد النتائج التي توصل إليها بحث « دور الحوكمة والخصخصة في تحسـين أداء المؤسسـات الرياضية في دولة الكويت .. دراسة مقارنة « ، الأهمية المتزايدة للقطاع الخاص في إدارة وبناء المنظومة الرياضية داخل الكويت ، حيث أثبتت نتائج الدراسـة أن إصلاح المنظومة الرياضية في دولة الكويت يجب أن ينطلق من ترسـيخ الحوكمة كمرحلة تأسيسـية لضبط الإدارة ورفع كفاءة الأداء، على أن تُوظَّف الخصخصة لاحقًا كأداة تطوير اقتصادي واستثماري ضمن إطار رقابي وتشريعي محكم يضمن الاستدامة المؤسسية.

وتشـير الدراسـة بأن الخصخصة والحوكمة تأتي في إطار ما يشـهده القطاع الرياضي من تطور سـريع علـى المسـتويين العالمي والإقليمي وتحوله من نشـاط بدني وترفيهي تقليدي إلى قطاع اسـتراتيجي متعـدد الأبعـاد، مرتبط بالاقتصاد والتنمية والتعليم والثقافة والصحة والسـياحة كونه يُعد أداة قوة ناعمة في العلاقات الدولية ومصدرًا للتوظيف والإسهام في الناتج المحلي.

وتؤكد الدراسـة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابيًا وبشـكل دال إحصائيًا في تحسـين الأداء المؤسسي داخـل المنظومـة الرياضية في دولة الكويت. وتؤكد هذه النتيجة أن الحوكمة تمثل أداة إصلاح مؤسسـي فعّالة تسـهم في رفع كفاءة الإدارة، وتعزيز الشـفافية، وتحسين جودة القرارات، بما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء.

كما تشـير الأدبيات النظرية إلى أن الحوكمة تمثل الإطار التنظيمي والرقابي الضابط لأي مسـار تطوير أو إصلاح، فـي حين تُعد الخصخصة أداة يمكن أن تسـهم في تعزيز الكفـاءة والتمويل متى ما تم توظيفها ضمن بيئة تنظيمية رشيدة.

صباح مبارك الجلاوي
رئيس مجلس الإدارة

AL-MEHANEYA
المِهَنِيَّة

العـــدد (39) يوليو ـ 2026 السنة العاشـرة
Issue No. (39) Jule 2026 10thYear

المحتويات

إسم البحث
دور الحوكمة والخصخصة في تحسين أداءالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت (دراسة مقارنة)
9

هيئة التحرير

رئيس مجلس الإدارة
Chairman of the Board
صباح مبارك الجلاوي
Sabah Mubarak Al-Jalawy

رئيس هيئة التحرير
The Editor - in - Cheif
فهد مطلق العازمي
Fahed Motlaq Al-Azmi

مدير التحرير
Editing Manager
طارق سليمان الكندري
Tareq Sulaiman Al-Kandari

هيئة التحرير
The Board of Editors
ضاري علي الهاجري
Dhari Ali Al-Hajri
عبدالله سليمان الكندري
Abdullah Sulaiman Al-Kandari
عبدالله مروان العيسى
Abdullah Marawan Al-Aisa
فيصل عبدالمحسن الطبيخ
Faisal Abd Al-Mohsen Al-Tobaikh
راشد عوض الهطلاني
Rashid Awad Al-Rashidi
عبد الوهاب مشاري الفارس
Abdullwahab Mishari Al-Faris
علي بدر الوزان
Ali Bader Al-Wazan

AL-MEHANEYA

دورية - متخصصة في نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات الأكاديمية تصدر عن جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية.

Periodical - A Specialized in the Publication of Research Faculty Members at the Universities and Academic Colleges, Published By Kuwait Accountants & Auditors Association.

المراسلات :
ترسل باسم رئيس هيئة تحرير مجلة «المهنية»
ص.ب: 22472 الصفاة الرمز البريدي 13085
دولة الكويت
برقياً: المراجعة دولة الكويت
فاكس: 00965 24836012
هاتف: 0096 24849799 - 24841662

Correspondence:
Should be addressed to: The Editor - in - Cheif of Al-Mehaneya, P.O. Box 22472 Safat - 13085 - State of Kuwait, Cable: Al-Murajaa - State of Kuwait
Fax: 00965.24836012
Tel.: 24841662 - 00965.24849799

الإعلانات :
يتفق بشأنها مع إدارة جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية ص.ب: 22472 الصفاة الرمز البريدي 13085 دولة الكويت
برقياً : المراجعة - الكويت
فاكس : 00965 24836012
هاتف: 00965 24849799 - 24841662

Advertisments:
Agreements in this regared should be made with the Management of Kuwait Accountants and Auditors Association.
P.O. Box 22472 , Safat.13085 - State of Kuwait,
Fax: 00965.24836012
Tel.: 24841662 - 00965.24849799

الإشتراكات :
دولة الكويت ودول مجلس التعاون:
- 2.5 دينار كويتي لأعضاء الجمعية.
- 5 دنانير كويتية للأفراد.
- 8 دنانير كويتية للمؤسسات.
الدول العربية:
- 10 دنانير كويتية أو ما يعادلها بالعملة المحلية للأفراد.
- 16 دينار كويتي أو ما يعادلها بالعملة المحلية للمؤسسات.
الدول الاجنبية:
- 80 دولار أمريكي للمؤسسات.
- قيمة الإشتراك تشمل أجور البريد وترسل الطلبات باسم رئيس هيئة تحرير مجلة المهنية.

Subscribtions:
Kuwait & GCC Countries:
- 2.5 K.D for KAAA Members.
- 5 K.D for Individuals.
- 8 K.D for Companies.
Arab Countries:
- 10 K.D or the Equivalent in Local Currency for Individuals.
Non Arab
- 80 $ for Companies.
The Subscription fees Include Maile Charges,
& Requests Should be Addressed to the Edotor - in - Cheif of Al-Mehaneya Magazine.

سعر النسخة :
- أعضاء الجمعية: 500 فلس
- الكويت ودول مجلس التعاون: دينار كويتي واحد أوما يعادله بالعملة المحلية مضافا إليه أجور البريد.
- بقية دول العالم 5 دولارات أمريكية مضافاً إليها أجور البريد.

Price of one copy:
- 500 Filse for KAAA Members
- Kuwait And GCC countries one K.D or the equivalent in local currency plus airmail charges.
- Other countries: $ 5 plus airmail charges.

المجلة غير ملتزمة بإعادة أي بحث تتلقاه للنشر والأبحاث، والدراسات المنشورة في المجلة تعرب عن رأي أصحابها ولا تعرب بالضرورة عن رأي الجمعية.

@kw_aaa
@kw_aaa
info@kwaaa.org
www.kwaaa.org
+965 24849799 - 24841662
+965 24836012
+965 51700060

مجلس إدارة جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية

صباح مبارك الجلاوي
Sabah Mubarak Al-Jalawi
رئيس مجلس الإدارة Chairman of the Board

علي بدر الوزان
Ali Bader Al-Wazan
نائب رئيس مجلس الإدارة Vice Chairman of the Board

فيصل عبدالمحسن الطبيخ
Faisal Abdulmohsen Al-Tobaiekh
أمين السر General Secretary

د. فهد مطلق العازمي
Dr.Fahad Motlaq Al-Azmi
أمين الصندوق Treasurer

راشد عوض الهطلاني
Rashid Awad Al Hatlani
عضو مجلس الإدارة Board Member

ضاري علي الهاجري
Dhari Ali Al-Hajri
عضو مجلس الإدارة Board Member

عبدالله سليمان الكندري
Abdullah Sulaiman Al-Kandari
عضو مجلس الإدارة Board Member

عبدالله مروان العيسى
Abdullah Marawan Al-Aisa
عضو مجلس الإدارة Board Member

عبد الوهاب مشاري الفارس
Abdullwahab Mishari Al-Faris
عضو مجلس الإدارة Board Member

AL-MEHANEYA

المِهنية

دورية - متخصصة في نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس في الجامعات
والكليـات الأكاديمية تصدر عن جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية

تحديات تطبيق مفاهيم الخصخصة والحوكمة في القطاع الرياضي

لا يختلف اثنان على الأهمية الكبيرة والمتصاعدة للقطاع الخاص في الاستثمار الرياضي باعتباره بوابة حقيقية للتنـوع الاقتصـادي وتطوير بيئة الأعمال ، إلا أن هذا التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص يواجه العديد مـن التحديات. حيث سـلطت دراسـة «دور الحوكمـة والخصخصة في تحسـين أداء المؤسسـات الرياضية في دولة الكويت .. دراسـة مقارنة «، الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الخصخصة والحوكمة في القطاع الرياضي والتي من أهمها :

- التحديات التطبيقية للحوكمة (الإطار الرقابي والاسـتدامة) والتي تشمل : التحديات التنظيمية والتشريعية: قصـور الأطـر القانونية حيـث تواجه المنظومـة الرياضية تحدياً في مواءمة التشـريعات الحاليـة مع متطلبات الإدارة الحديثـة ، ضبابية الاختصاصات: تداخل الصلاحيات بين الجهات الرقابية الحكومية ومجالس إدارات الأندية والإدارات التنفيذية، مما يؤدي إلى تشتت المسؤولية وصعوبة تفعيل مبدأ المساءلة.
- التحديات الاجتماعية والوطنية وتتمثل في لحفاظ على الهوية والدور الاجتماعي: تبرز مخاوف جدية حول مدى قـدرة هذه النماذج (خاصة الخصخصة) علـى الموازنة بين «الكفاءة المالية» وبين «الدور الوطني والاجتماعي» للأندية، وضمان استمرارية الألعاب الرياضية غير الجماهيرية.

– تحديـات ومخاطـر تطبيق الخصخصة الرياضية : تحذر العديد من الدراسـات الحديثة مـن أن نقل ملكية أو إدارة المؤسسـات الرياضية إلى القطاع الخاص ليس حلاً مطلقاً؛ إذ يواجه هذا التحول تحديات جوهرية قد تؤدي إلى نتائـج أقل كفـاءة من الإدارة الحكوميـة التقليدية إذا غابت الضمانـات التنظيمية. وتتمثل أبـرز هذه التحديات والمخاطر في:

- التحديـات المالية والاقتصادية وتتضمن : التأثر بتقلبات السـوق: في اقتصاد السـوق المفتوح، تصبح الأندية عرضة للاهتزازات المالية وهجر الرعاة وإرث الديون والنزاعات القانونية .

– القدرة التمويلية المستدامة: احتمالية ضعف قدرة النادي المخصخص على الحصول على تمويلات مستدامة في غياب الضمانات الحكومية.

– ارتفاع تكلفة الخدمات الرياضية: التوجه الربحي قد يدفع لرفع أسعار التذاكر واشتراكات العضوية .

- التحديات البشـرية والوظيفية: وتتمثل في : سياسـات تقليص الكوادر واللاعبين وعدم الاسـتقرار الوظيفي للكوادر الوطنية.

ومما لاشـك فيه ، فإن تلك التحديات تحتاج إلـى منظومة عمل متكاملة للتغلب عليهـا والعمل على تطوير القـدرات البشـرية والفنية العاملة فـي هذا القطاع الحيوي والـذي تتزايد أهميته على المسـتويين الاقتصادي والاجتماعي عاماً بعد آخر.

دكتور/ فهد مطلق العازمي

رئيس هيئة التحرير

دور الحوكمة والخصخصة في تحسين أداء المؤسسات الرياضية في دولة الكويت (دراسة مقارنة)

اعداد الباحث
د. عبد الرحمن أحمد المخيزيم
دكتوراه في الحوكمة ومقياس الأداء
خبير في الرقابة المالية وإعداد التقارير

ملخص الدراسة:

شهد القطاع الرياضي عالميًا تحولات استراتيجية جعلته نشاطًا تنمويًا متعدد الأبعاد يرتبط بالاقتصاد، والصحة، والتعليم، والثقافة، ويُعد أحد أدوات القوة الناعمة في العلاقات الدولية. وفي المقابل، تواجه المنظومة الرياضية الكويتية تحديات مؤسسية وفنية، أبرزها ضعف الكفاءة الإدارية، محدودية التخطيط الاستراتيجي، تراكم الالتزامات المالية، وضعف الشفافية والمساءلة.

وفي ضوء هذه التحديات، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كلٌ من الحوكمة والخصخصة بوصفهما مسارين إصلاحيين لتحسين الأداء المؤسسي والرياضي، وبحث إمكانية التكامل بينهما ضمن نموذج إصلاحي مستدام.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة ميدانية قوامها (183) مشاركًا من القيادات الإدارية والفنية، والمتخصصين والإعلاميين، والجمهور الرياضي. وجُمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية مكونة من خمسة محاور رئيسة: واقع المنظومة الرياضية، الحوكمة، الخصخصة، الاقتصاد والاستدامة، واللاعب كقيمة وطنية. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، اختبار (T)، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون للتحقق من الفرضيات.

وأظهرت النتائج أن الحوكمة تمثل المدخل الأكثر فاعلية لتحسين الأداء المؤسسي مقارنة بالخصخصة، حيث يسهم تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة في تعزيز الكفاءة الإدارية والاستقرار المؤسسي. كما بينت النتائج أن الخصخصة قد تدعم الأداء المالي والتنافسي، إلا أن أثرها يظل مشروطًا بوجود إطار حكومي منظم.

وأكدت الدراسة أهمية التعامل مع اللاعب باعتباره أصلًا وطنيًا واستثمارًا استراتيجيًا لضمان الاستدامة الفنية والمؤسسية.

الإطار المنهجي للدراسة

1. المقدمة :

وخلصت الدراسة إلى أن إصلاح المنظومة الرياضية في دولة الكويت يتطلب تبني حوكمة رياضية شاملة كمرحلة تأسيسية تسبق أو تواكب الخصخصة التدريجية ضمن إطار تشريعي ورقابي متكامل، بما يعزز الاستدامة المالية والفنية، ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية (كويت جديدة ٢٠٣٥). كما أوصت الدراسة بإعداد ميثاق وطني للحوكمة الرياضية، وتعزيز التحول الرقمي، وإنشاء وحدات لمتابعة مؤشرات الأداء (KPIs) مرتبطة بالنتائج الفعلية، بما يمثل خارطة طريق عملية لضمان تحسين الأداء، استدامة الموارد، وتعزيز مساهمة القطاع الرياضي في التنمية الوطنية.المقدمة :

شهد القطاع الرياضي عالمياً تطوراً سريعاً، وتحول من نشاط بدني وترفيهي تقليدي إلى قطاع استراتيجي متعدد الأبعاد، مرتبط بالاقتصاد، التنمية، التعليم، الثقافة، الصحة، والسياحة، ويُعد أداة قوة ناعمة في العلاقات الدولية ومصدرًا للتوظيف والإسهام في الناتج المحلي. ومع إدراك أهميته الاستراتيجية، ظهرت الحاجة إلى نماذج إدارة أكثر كفاءة واحترافية. [1]

اتجهت دول عديدة إلى خصخصة الأندية الرياضية كخيار استراتيجي لتحسين الكفاءة التشغيلية وتخفيف الأعباء المالية، إلا أن التجارب أثبتت أن الخصخصة وحدها لا تضمن بالضرورة تحسين الأداء دون إطار تنظيمي ورقابي محكم. ومن جهة أخرى، برزت الحوكمة كضرورة لضبط الأداء المؤسسي وتنظيم علاقات أصحاب المصلحة وترسيخ الشفافية والمساءلة، وهو ما حرصت عليه المنظمات الدولية مثل اللجنة الأولمبية الدولية (IOC)، والاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA)، من خلال الميثاق الأولمبي ومدونات السلوك الأخلاقي، بما يضمن التزام الكيانات الرياضية بالأطر التنظيمية والمعايير العالمية. [2]

(1) 1 الحمراوي، إسماعيل، «الصناعة الرياضية: من الملاعب إلى التنمية»، هبة زووم، 16/ نوفمبر/2024 (https://www.hibazoom.com/article-172013/)

(2) IOC Annual Report (IOC). IOC governance model to ensure integrity (IOC)-(https://shorturl.at/tHIyk)-(https://shorturl.at/6BrOO)

وتتجلى فاعلية هذه الأطر التنظيمية في تجارب دولية رائدة؛ مثل بريطانيا حيث يُربط التمويل الرياضي بمؤشرات أداء تضمن توجيه الموارد وفق نتائج وخطط استراتيجية، وفي أستراليا تُطبّق منظومة رقابة مزدوجة تجمع بين الإشراف الأوليمبي والتمويل الحكومي لتعزيز الامتثال. وفي اليابان تُظهر فعالية الأطر التنظيمية في توجيه الموارد وتحقيق الامتثال وتعزيز الأداء المؤسسي. [3]

أما في الكويت، فإن المنظومة الرياضية تواجه تحديات مثل تراجع النتائج الفنية، والاختلالات المالية الإدارية،[4] ما دفع إلى مناقشة اتجاهين: أحدهما يرى في الخصخصة مدخلاً لتحفيز الاستثمار وتحويل الأندية إلى كيانات أكثر إنتاجية، والآخر يضع الأولوية للحوكمة باعتبارها شرطاً أساسياً لتنظيم الأداء، وحماية الموارد العامة، وتعزيز الثقة المؤسسية.[5]

انطلاقاً من هذه المعطيات، تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل مقارن لدور كل من الحوكمة والخصخصة في تحسين أداء المؤسسات الرياضية في الكويت، بما يتسق مع التوجهات العالمية ورؤية «كويت جديدة 2035»[6]، وصولًا إلى نموذج متكامل يعزز الكفاءة والاستدامة والشفافية المؤسسية.

2. مشكلة الدراسة :

على الرغم من الإرث الرياضي العريق بدولة الكويت وإنجازاتها السابقة، شهدت المنظومة الرياضية في السنوات الأخيرة تراجعاً واضحاً على المستويين الفني والمؤسسي، شمل الأداء الميداني والهياكل الإدارية والتنظيمية، ما كشف محدودية قدرتها على مواكبة التحولات العالمية ومتطلبات الإدارة الاحترافية المستدامة.

أثار هذا التراجع مخاوف في أوساط المجتمع الرياضي، مما دفع إلى البحث عن نماذج إصلاحية لمعالجة الاختلالات الهيكلية، وفي هذا السياق فقد برز مسارين رئيسيين:

(3) المسحل، محمد ، حوكمة الاتحادات الرياضية في الدول المتقدمة رياضيا، جريدة الشباب العربي الدولية، المجموعة السعودية للأبحاث والإعلام، 2025. (https://shorturl.at/fT5wi)

(4) وكالة الانباء الكويتية(كونا) .https://www.kuna.net.kw/ArticleDetails.aspx?id=3246864&language=ar

(5) تقارير الحوكمة المؤسسية، الهيئة العامة للرياضة. الموقع (https://pas.gov.kw/governance_report) استغرام (https://www.instagram.com/p/DCFIQI5sNNK/)

(6) وكالة الانباء الكويتية (كونا) .https://www.kuna.net.kw/articledetails.aspx?id=3071119

- يرتكز المسار الأول على أن الخصخصة بوصفها خياراً استراتيجياً لمعالجة الاختلالات المالية التي تعاني منها الأندية الرياضية، في ظل الاعتماد الكبير على الدعم الحكومي، وضعف مصادر الدخل الاخرى، ومحدودية فرص التسويق والرعاية، وعدم الاستغلال الأمثل للعلامة التجارية للأندية، فضلًا عن تراكم الديون. وتفرض هذه التحديات التوجه نحو نماذج الخصخصة، سواء عبر نقل الملكية أو إسناد الإدارة للغير، بما يُساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المالية والفنية.
- يرتكز المسار الثاني على الحوكمة كإطار تنظيمي وإصلاحي لمعالجة أوجه القصور وضبط الممارسات الإدارية، حيث تعاني المنظومة الرياضية من احتكار الجمعيات العمومية، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وغياب الرؤى طويلة المدى، إلى جانب ضعف إدارة الموارد وغياب الشفافية في القرارات المالية والإدارية، وما ترتب على ذلك من هدر مالي وتراكم للديون. وفي ضوء ما رصدته التقارير الرقابية من تجاوزات مست عدة مؤسسات واتحادات رياضية أدت إلى تراجع ثقة أصحاب المصلحة. وعليه، تبرز الحوكمة كمدخل أساسي لتعزيز النزاهة المؤسسية، وترسيخ مبادئ سيادة القانون والشفافية والمساءلة، وتحسين أنظمة الرقابة والقياس والمتابعة وقياس الأداء المؤسسي

وفي ضوء ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في وجود تباين جوهري بين المسارين، حيث يطرح كل منهما أولوية مختلفة لمعالجة الاختلالات الهيكلية، ويستلزم تحديد أيهما الأكثر فاعلية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامته في المنظومة الرياضية الكويتية.

3. تساؤلات الدراسة:

أولاً: التساؤل الرئيسي للدراسة :

يتجه التساؤل الرئيسي نحو الإشكالية الجوهرية التي حددتها مشكلة الدراسة:

ما الأثر المقارن لكلٍ من الحوكمة والخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية في دولة الكويت، وأي النهجين يمثل الأكثر فاعلية لضمان الاستدامة المؤسسية؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية للدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي بشكل معمق، يمكن تفكيكه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

أ. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاختلالات الهيكلية والإدارية ومستوى الأداء الفني والمؤسسي في المؤسسات الرياضية الكويتية؟

ب. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الجاهزية التنظيمية والتشريعية للمؤسسات الرياضية الكويتية لتطبيق الحوكمة مقارنةً بتبني نموذج الخصخصة؟

ت. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الرياضية في دولة الكويت؟

ث. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني نموذج الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الرياضية في دولة الكويت؟

ج. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الحوكمة وأثر الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي للمؤسسات الرياضية، وأيهما أكثر فاعلية؟

4. أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تأتي في مرحلة مفصلية تمر بها الرياضة الكويتية، حيث تبرز الحاجة إلى نموذج إداري ينقلها من مرحلة تسيير الأعمال إلى مرحلة صناعة الإنجاز. وتتجلى أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تسد فجوة بحثية تتعلق بالمقارنة بين الحوكمة والخصخصة في السياق الرياضي الكويتي.
- تقدم إطاراً تحليلياً يربط الضبط المؤسسي ومستوى الأداء الرياضي والاستدامة المؤسسية.
- تساهم في تطوير أداة قياس يمكن الإفادة منها في دراسات لاحقة في مجال الإدارة الرياضية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية) :

- تدعم صُنّاع القرار في تحديد أولويات الإصلاح المؤسسي في القطاع الرياضي.
- تسهم في تعزيز النزاهة المؤسسية وحماية الموارد.

- تساعد في رفع جودة المخرجات الرياضية عبر تطوير بيئة الإدارة الاحترافية وأنظمة القياس والتقويم.

5. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأثر المقارن لكلٌ من الحوكمة والخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي الرياضي في دولة الكويت، وذلك من خلال ما يأتي:

- تشخيص واقع الأداء الرياضي وتحديد أسباب التراجع من منظور إداري وتنظيمي.
- قياس مستوى الممارسة الفعلية لمبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية الكويتية.
- استقصاء مدى جاهزية البيئة المؤسسية والتشريعية (القوانين واللوائح) للتحول نحو تطبيق نموذج الخصخصة.
- إجراء مقارنة تحليلية بين أثر نهج الحوكمة ونهج الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة.
- تحديد المتطلبات التنظيمية والتشريعية والإدارية اللازمة لبناء نموذج تكاملي يجمع بين الخصخصة وإطار حكومي فاعل لتعزيز الأداء المؤسسي الرياضي وضمان استدامته.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم صُنّاع القرار في تطوير القطاع الرياضي.

6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى :

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاختلالات الهيكلية والإدارية ومستوى الأداء الفني والمؤسسي في المؤسسات الرياضية الكويتية ".

الفرضية الثانية :

«توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجاهزية التنظيمية والتشريعية للمؤسسات الرياضية الكويتية لتطبيق الحوكمة مقارنةً بتبني نموذج الخصخصة».

الفرضية الثالثة :

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية في دولة الكويت».

الفرضية الرابعة :

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني نموذج الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية في دولة الكويت».

الفرضية الخامسة :

«توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر الحوكمة مقارنةً بالخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي، لصالح الحوكمة».

7. الإطار النظري للدراسة :

يمثل الإطار النظري القاعدة المعرفية لفهم العلاقة بين مداخل الإصلاح الإداري وكفاءة المؤسسات الرياضية؛ حيث يسعى إلى تحليل المرتكزات المفاهيمية لـ(الحوكمة) كإطار تنظيمي يضمن الشفافية والمساءلة والنزاهة المؤسسية. كما يستعرض المحور مفهوم (الخصخصة) كأداة اقتصادية لتحويل المؤسسات الرياضية إلى كيانات استثمارية مستدامة. وبالإضافة لذلك، سيتم تحليل أبعاد (الأداء الرياضي) ومحددات جودته في ظل تداخل هذين المسارين، سعياً لبناء نموذج نظري يفسر كيفية معالجة الاختلالات الهيكلية في البيئة الرياضية الكويتية.

7/1 الحوكمة الرياضية: المرتكزات المفاهيمية والأثر المؤسسي

تُمثل الحوكمة الرياضية في الفكر الإداري المعاصر منظومة متكاملة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تضبط آليات صنع القرار وتوجه الأداء المؤسسي نحو الكفاءة والاستدامة بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة. [1] ولم تعد مجرد إطار تنظيمي، بل أصبحت استحقاقاً دولياً تفرضه مواثيق اللجنة الأولمبية الدولية (IOC) والاتحادات الدولية (FIFA) لضمان نزاهة العمل الرياضي.[2] ويمكن بلورة أبعاد الحوكمة في سياق هذه الدراسة من خلال **ثلاثة محاور رئيسة:**

أولا- المحور الهيكلي والرقابي: ويرتكز على الفصل الواضح بين السلطات (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)،

(1) المخيزيم، عبد الرحمن، مدخل محاسبي مقترح لتحسين الأداء باستخدام التكامل بين الحوكمة ومقياس الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على ديوان المحاسبة الكويتي، رسالة دكتوراه جامعة المنوفية، 2020.

(2) IOC Annual Report (IOC). IOC governance model to ensure integrity (IOC)-(https://shorturl.at/6BrOO-موقع اللجنة الأولمبية الدولية: https://shorturl.at/tHIyk)

وتفعيل أدوات الرقابة والمساءلة، بما يضمن الحد من إساءة استخدام السلطة وهدر الموارد ومنع تضارب المصالح، وهو ما يعالج بشكل مباشر التجاوزات المالية والإدارية المرصودة في التقارير الرقابية.

ثانيا- المحور القيمي والأخلاقي: ويستهدف ترسيخ مبادئ الشفافية، والإفصاح، والعدالة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة، بدءاً من المنظمات الدولية والاتحادات والأندية، والأجهزة الحكومية، اللاعبين وصولاً إلى المستثمرين والجمهور، مما يعيد بناء جسور الثقة في المنظومة الرياضية.(١)

ثالثا- المحور الاستراتيجي والتنافسي: حيث تعمل الحوكمة كمحرك للتميز المؤسسي عبر صياغة رؤية استراتيجية، وتبني معايير الجودة الشاملة والإدارة المعتمدة على البيانات والتقنيات الحديثة، مما يحول الأندية والاتحادات من كيانات تعتمد على الدعم الحكومي التقليدي إلى مؤسسات تعتمد على الموارد الذاتية ومهيأة للمنافسة العالمية.(٢)

أكدت العديد من الدراسات أن الحوكمة لا تُعد هدفاً في ذاتها، بل هي وسيلة استراتيجية لإصلاح الاختلالات الهيكلية وتهيئة الأرضية الصلبة لتحقيق الأهداف الرياضية المتنوعة؛ سواء كانت اقتصادية، أو ثقافية، أو اجتماعية، أو سياحية. هذا الدور المحوري يجعل منها حجر الزاوية في استعادة الريادة الفنية وتحقيق الاستدامة المؤسسية المنشودة.(٣)

7/2 الخصخصة في القطاع الرياضي: المسارات والتحولات الاستراتيجية

تمثل الخصخصة تحولاً استراتيجياً نحو نقل ملكية أو إدارة الأصول العامة إلى القطاع الخاص، سواء بشكل كلي أو جزئي. وتهدف هذه العملية في جوهرها إلى تخفيف الالتزامات المالية والإدارية الملقاة على عاتق الدولة، وتحويل الكيانات (الأندية الرياضية) إلى مؤسسات تجارية ربحية. وقد أضحى تبني هذا النهج في القطاع الرياضي عالمياً كخيار إستراتيجي للإصلاح، ورفع كفاءة المنافسة الدولية، وضمان الاستقلال المالي بعيداً عن الاعتماد التقليدي على الدعم الحكومي لتعزيز الاستدامة.(٤)

يمكن تحليل أبعاد هذا التحول عبر المحاور التالية:

- المحور التشغيلي والمالي: يرتكز على تعزيز الاستقلال المالي عبر تنويع مصادر الدخل (كحقوق البث، والرعاية، والعلامات التجارية)، وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تبني عقلية القطاع الخاص في إدارة الموارد، مما يضمن تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر.
- المحور الاستثماري والتنافسي: يستهدف جذب المستثمر الأجنبي لتطوير البنية التحتية الرياضية وصناعة الأبطال، بما يسهم في رفع جودة المنتج الرياضي وزيادة قيمته السوقية، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمنظومة في المحافل العالمية.
- المحور التنظيمي والوطني: يرتبط بمواءمة الأهداف الوطنية بعيدة المدى، لضمان ألا تقتصر الخصخصة على الربحية السريعة، بل تمتد لتشمل رعاية المواهب واستدامة المنظومة ككل.(٥)

7/3 الأداء الرياضي ومحدداته: المرتكزات المفاهيمية ومحددات الجودة

يُعرف الأداء في الفكر الإداري الحديث بأنه القدرة الاستراتيجية على تحويل المدخلات والموارد إلى نتائج ملموسة تحقق الأهداف المرسومة. (٦)وفي السياق الرياضي، يتجاوز الأداء مفهوم «الفوز اللحظي» ليكون انعكاساً حيوياً لكفاءة المنظومة في أبعادها الإدارية والفنية والمالية. ويمكن رصد محددات جودة الأداء الرياضي من خلال المحاور التكاملية التالية:

- المحور العلمي والتقني: يرتكز على ممارسات «الرياضة القائمة على البيانات»، عبر توظيف علوم الميكانيكا الحيوية والفيزيولوجيا، واستخدام التقنيات الذكية لتحليل البيانات اللحظية للرياضيين، مما يضمن التدريب الأمثل والوقاية الاستباقية من الإصابات.

(1) https://shorturl.at/S6sOd

(2) شركة بكة للاستشارات (2025). مبادئ الحوكمة والصعوبات التي تواجه تطبيقها وخسائر الشركات عند عدم تطبيقها. مركز بكة للمعرفة. تم الاسترجاع من: https://at.shorturl/hWvG6

(3) شرف، هناء،» واقع تطبيق الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤوسا الأقسام في الضفة الغربية»، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2015. (https://at.shorturl/NYQ5y)

(4) عبد الله، أحمد جار الله، وجبار، حيدر محمود. خصخصة بعض الأندية الرياضية وأبعادها الإدارية والاقتصادية في العراق. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 3، العدد الثالث، (2022). الرابط(https://at.shorturl/9tMMj).

(5) د. الحيشان، خالد، الخصخصة الرياضية: تحول استراتيجي من الدعم الحكومي إلى صناعة اقتصادية، جريدة الرياض 2025(https://com.alriyadh/2155113)

(6) المخيزيم، عبد الرحمن، مدخل محاسبي مقترح لتحسين الأداء باستخدام التكامل بين الحوكمة ومقياس الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على ديوان المحاسبة الكويتي، رسالة دكتوراه جامعة المنوفية، 2020.

- المحور النفسي والذهني: ويستهدف ضمان الاستقرار النفسي للرياضي كشرط لرفع كفاءة اتخاذ القرار؛ حيث تؤكد القوانين العلمية (مثل قانون يركيس– دودسون) أن القلق والضغوط الناتجة عن عدم وضوح الرؤية الإدارية أو تذبذب البيئة المؤسسية تؤثر سلباً على جودة التنفيذ الحركي والنتائج الميدانية.
- المحور التنظيمي والبيئي: هو الإطار الحاكم الذي يجمع كافة الموارد تحت مظلة التخطيط الاستراتيجي والرقابة، وتكامل السياسات بما يضمن استدامة المخرجات وحمايتها من العشوائية أو التذبذب في النتائج [1]

وتكمن الأهمية البحثية لتوصيف الأداء بهذا الشكل الشمولي في توفير معايير قياس موضوعية تتجاوز التقييم العفوي؛ فالأداء في هذه الدراسة هو "المتغير التابع" والحصيلة النهائية لتفاعل الموارد ضمن بيئة إدارية مستقرة. ومن هذا المنطلق، تبرز ضرورة المفاضلة بين (الحوكمة) و(الخصخصة) لبيان أيهما أكثر قدرة على ضبط هذه المحددات، وتوفير التمويل المستدام والرقابة الفعالة اللازمة للارتقاء بالأداء الرياضي الكويتي إلى المستويات التنافسية الدولية.

7/4 المزايا والتحديات التطبيقية للحوكمة والخصخصة (رؤية مقارنة)

تُمثل المفاضلة بين نموذجي «الحوكمة» و«الخصخصة» جوهر الإشكالية البحثية؛ حيث يستهدف كل منهما الارتقاء بكفاءة الأداء من منظور فلسفي وإداري مختلف. فيما يلي استعراض لأهم المزايا والتحديات كل منهما:

7/4/1 **المزايا التطبيقية :**

أ) مزايا نموذج الحوكمة (الإطار الرقابي والاستدامة المؤسسية) :

تعد الحوكمة الركيزة الأساسية لتحويل الأندية الرياضية إلى كيانات احترافية، حيث يمتد أثرها ليشمل كافة الجوانب الإدارية والمالية والفنية من خلال المسارات التالية:

-تعزيز الشفافية والرقابة المالية: تسهم الحوكمة في ترسيخ مبادئ الشفافية والإفصاح المالي من خلال تطبيق أنظمة رقابة داخلية فعّالة، بما يحد من الفساد المالي والإداري، ويضمن وضوح المعاملات المالية وحماية مقدرات المؤسسات الرياضية.

-تحسين جودة اتخاذ القرار والكفاءة الإدارية: تساعد الحوكمة على رفع كفاءة الإدارة عبر التحديد الواضح للصلاحيات والمسؤوليات، وتفعيل مبدأ المساءلة، مما يقلل من العشوائية والاجتهادات الفردية في اتخاذ القرار.

-الفصل بين السلطات ومنع تضارب المصالح: تضمن الحوكمة الفصل الواضح بين الدور الإشرافي لمجالس الإدارة والدور التنفيذي للإدارة التنفيذية، بما يعزز النزاهة المؤسسية ويحد من التدخلات الشخصية أو تضارب المصالح.

-حماية حقوق أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر: تدعم الحوكمة إدارة المخاطر القانونية والمالية، وتحمي حقوق جميع الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق التوازن والاستقرار المؤسسي والحد من الأزمات المفاجئة.

-احترافية تقييم الأداء وإدارة التعاقدات: توفر الحوكمة آليات واضحة لتقييم أداء الأجهزة الإدارية والفنية والطبية، وتنظيم التعاقدات وفق أسس قانونية ومهنية تحفظ حقوق المؤسسة والعاملين.

-تعزيز ثقافة العمل المؤسسي: تسهم الحوكمة في ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي القائم على التعاون، والتكامل، والمشاركة، وتوثيق البيانات والمعلومات وأرشفتها بشكل منهجي لدعم استمرارية المعرفة.

-تحقيق الاستدامة والتهيئة للاستثمار: تعزز الحوكمة الاستدامة المالية وترفع مستوى الثقة في النظام الإداري، بما يهيئ البيئة المناسبة لجذب الاستثمار ودعم أي توجهات تطويرية مستقبلية ضمن إطار منظم ومستدام.

وتتسق هذه المزايا مع ما أكدته الأدبيات العلمية حول أثر الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والكفاءة، كما تدعمها بعض المراجع الإلكترونية المتخصصة التي تناولت الحوكمة الرياضية من منظور تطبيقي (الصرايرة، 2023؛ شركة حلول الإسناد، 2023). [2]

(1) gnicnahnE :ecneicS stropS fo dlroW ehT , asliA ,ykciV yparehT lacisyhP & agoY fo lanruoJ,ecnamrofreP citelhtA (zphzU/ta.lrutrohs//:sptth)(4202) ,1 eussI ,41 emuloVK رابط (qtymN/ta.lrutrohs//:sptth-)

(2) الصرايرة، ريما، الحوكمة الإدارية وأثرها في تحسين أداء العاملين في مجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (4)، العدد (3)، 3202. رابط(vKl4V/ta.lrutrohs//:sptth)
وشركة حلول الإسناد، أهمية الحوكمة الرياضية وفوائدها ومعوقاتها، موقع هِلول الإلكتروني، 3202 (مرجع إلكتروني غير محكّم)، رابط: U4N1E/ta.lrutrohs//:sptth

ب) مزايا نموذج الخصخصة (المحرك المالي والاستثماري) :

-تخفيف الأعباء المالية عن الدولة: تسهم الخصخصة في تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر، من خلال نقل جزء من تكاليف التشغيل والرواتب والاستثمار إلى القطاع الخاص، بما يخفف الضغط على الموازنات العامة.

-تعزيز الكفاءة التشغيلية وتنويع مصادر الدخل: تعمل الخصخصة على تحويل الأندية والمنشآت الرياضية من كيانات تعتمد على التمويل العام إلى مؤسسات قادرة على توليد إيرادات ذاتية عبر حقوق البث، التسويق، الرعاية، والأنشطة التجارية المرتبطة بالرياضة.

-جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية: تهيئ الخصخصة بيئة جاذبة لرؤوس الأموال، وتحد من هجرة الاستثمارات إلى الخارج، بما يسهم في ضخ موارد مالية جديدة تدعم تطوير القطاع الرياضي.

-تطوير البنية التحتية والمنشآت الرياضية: يسهم دخول القطاع الخاص في تحسين جودة المنشآت والخدمات الرياضية، من خلال الاستثمار في البنية التحتية والتقنيات الحديثة، ورفع كفاءة التشغيل والصيانة.

-خلق فرص عمل وتعزيز الاقتصاد الرياضي: تدعم الخصخصة خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، وتنشيط الصناعات المرتبطة بالرياضة، بما يعزز مساهمة القطاع الرياضي في التنمية الاقتصادية.

-رفع مستوى التنافسية الرياضية: تساعد الخصخصة، عند تطبيقها بشكل منظم، على تحسين مستوى التنافسية بين الأندية والمنتخبات من خلال توفير موارد مالية أفضل، واستقطاب خبرات إدارية وفنية متخصصة.[1]

7/4/2 التحديات التطبيقية :

على الرغم من الفوائد النظرية لكل من الحوكمة والخصخصة، إلا أن تطبيق هذه النماذج في الواقع الرياضي يواجه تحديات جوهرية يجب أخذها في الاعتبار عند المقارنة:

أ. التحديات التطبيقية للحوكمة (الإطار الرقابي والاستدامة):

- التحديات التنظيمية والتشريعية:

- قصور الأطر القانونية: تواجه المنظومة الرياضية تحدياً في مواءمة التشريعات الحالية مع متطلبات الإدارة الحديثة، سواء في ضبط معايير الحوكمة أو في وضع أطر دقيقة للخصخصة تضمن حقوق كافة الأطراف.

- ضبابية الاختصاصات: تداخل الصلاحيات بين الجهات الرقابية الحكومية ومجالس إدارات الأندية والإدارات التنفيذية، مما يؤدي إلى تشتت المسؤولية وصعوبة تفعيل مبدأ المساءلة.

- التحديات الإدارية والبشرية:

- مقاومة التغيير المؤسسي: يواجه أي تحول إداري جديد ممانعة من الأنماط التقليدية التي اعتمدت لسنوات على الاجتهادات الشخصية والعلاقات، مما يعيق بناء «ثقافة مؤسسية» قائمة على المهنية.

- نقص الخبرات التخصصية: تفتقر الكثير من الكيانات الرياضية إلى كوادر مؤهلة في مجالات دقيقة مثل التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر، والتدقيق المالي الرياضي، وهي عناصر أساسية لنجاح أي نموذج إداري مقترح.

- التحديات المالية والتقنية:

- إرث الالتزامات المالية: تمثل الديون المتراكمة والنزاعات القانونية العالقة عائقاً كبيراً أمام استقرار الأندية، وتجعل من الصعب تطبيق معايير الشفافية أو جذب أي شراكات استثمارية ناجحة.

- ضعف البنية المعلوماتية: محدودية استخدام التكنولوجيا في الرقابة والإفصاح المالي، مما يجعل البيانات المتاحة أحياناً غير كافية لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة.

- التحديات الاجتماعية والوطنية:

- الحفاظ على الهوية والدور الاجتماعي: تبرز مخاوف جدية حول مدى قدرة هذه النماذج (خاصة الخصخصة) على الموازنة بين «الكفاءة المالية» وبين «الدور الوطني والاجتماعي» للأندية، وضمان استمرارية الألعاب الرياضية غير الجماهيرية.

- تباين الجاهزية بين الأندية: يواجه التطبيق تحدي

(1) وزارة المالية – دولة الكويت، المعيار المحاسبي رقم (7): المحاسبة في الإدارات الحكومية (الجزء الأول)، الرابط (fdp.1_tnuoccAtped_70_dts/FDP/hsilbuPFOM/snoiciseDFOM/wk.vog.fom.www//:sptth)

التفاوت الكبير في الإمكانات والجماهيرية بين الأندية، مما قد يؤدي إلى اتساع الفجوة التنافسية إذا لم يتم وضع أطر تنظيمية تضمن العدالة والتوازن.[1]

ب. تحديات ومخاطر تطبيق الخصخصة الرياضية :

تحذر العديد من الدراسات الحديثة من أن نقل ملكية أو إدارة المؤسسات الرياضية إلى القطاع الخاص ليس حلًا مطلقاً؛ إذ يواجه هذا التحول تحديات جوهرية قد تؤدي إلى نتائج أقل كفاءة من الإدارة الحكومية التقليدية إذا غابت الضمانات التنظيمية. وتتمثل أبرز هذه التحديات والمخاطر في:

- المخاطر الاستراتيجية والوطنية:

- تغليب المنطق الربحي (تسليع الرياضة): خطر طغيان الاعتبارات التجارية قصيرة الأجل على الأهداف الرياضية والتنموية طويلة المدى؛ مما قد يؤدي لتهميش الألعاب «غير الجماهيرية» وتراجع الاهتمام بقطاعات الناشئين التي لا تحقق ربحاً سريعاً.

- تهميش القيمة الوطنية للاعب: بروز مخاوف من التعامل مع اللاعب «كأصل تجاري» فقط، وتراجع دوره كرمز وطني واستثمار بشري يحتاج لرعاية اجتماعية وفنية ممتدة، بعيداً عن تقلبات عقود الاستثمار.

- تراجع الدور الاجتماعي والثقافي: سعي الأندية المخصخصة لتعظيم الأرباح قد يأتي على حساب دورها التاريخي كمؤسسة تربوية واجتماعية تخدم المجتمع المحلي بكافة فئاته.

- التحديات المالية والاقتصادية:

- التأثر بتقلبات السوق: في اقتصاد السوق المفتوح، تصبح الأندية عرضة للاهتزازات المالية وهجر الرعاة؛ مما يهدد استقرارها المادي مقارنة بالدعم الحكومي المستقر.

- إرث الديون والنزاعات القانونية: تمثل الديون المتراكمة والالتزامات المالية غير الواضحة عائقاً أمام تقييم أصول الأندية، وتزيد من «درجة المخاطر» التي تجعل المستثمر يتردد في الدخول أو يفرض شروطاً قاسية.

- القدرة التمويلية المستدامة: احتمالية ضعف قدرة النادي المخصخص على الحصول على تمويلات مستدامة في غياب الضمانات الحكومية، مما قد يؤدي لتعثر مشاريع البنية التحتية والمنشآت.

- التحديات التنظيمية والرقابية:

- خطر الاحتكار الرياضي: قد تؤدي الخصخصة لسيطرة شركات أو تكتلات مالية محددة على المنافسة، مما يضعف عدالة المنافسات الرياضية ويخلق فجوة فنية شاسعة بين الأندية.

- تضارب المصالح وضعف المساءلة: ارتفاع احتمالات سوء الإدارة المالية والإدارية في ظل غياب أطر رقابية صارمة (حوكمة الخصخصة)، مما قد يعرض الكيانات الرياضية لخطر الإفلاس أو الانهيار المؤسسي.

- ارتفاع تكلفة الخدمات الرياضية: التوجه الربحي قد يدفع لرفع أسعار التذاكر واشتراكات العضوية، مما يحد من قدرة الجماهير والشباب على المشاركة والحضور والممارسة.

- التحديات البشرية والوظيفية:

- سياسات تقليص الكوادر واللاعبين: قد تلجأ الإدارات الربحية إلى تقليص عدد اللاعبين في القوائم الرياضية أو الاستغناء عن فرق المراحل السنية لخفض التكاليف التشغيلية، مما يقلص قاعدة المواهب الوطنية ويحرم شريحة واسعة من ممارسة الرياضة التنافسية.

- عدم الاستقرار الوظيفي للكوادر الوطنية: قد تلجأ الإدارات الخاصة لسياسات تقليص العمالة أو الاعتماد على عقود مؤقتة لخفض التكاليف، مما يؤثر سلباً على الأمان الوظيفي للإداريين والفنيين الوطنيين في القطاع الرياضي.[2]

7/5 العلاقة بين الحوكمة والخصخصة والأداء الرياضي (رؤية استنتاجية)

في ضوء الإطار النظري الذي تناول مرتكزات الحوكمة بوصفها إطارًا تنظيميًا ورقابيًا، والخصخصة كمسار اقتصادي واستثماري، والأداء الرياضي كمحصلة نهائية

(1) السيد، حمادة، وطه، أحمد، ومحمد، منتصر، معوقات تطبيق الحوكمة بالاتحاد المصري للملاكمة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، الجزء (202)، العدد (1)، أبريل 4202. الرابط (KSvnV/ta.lrutrohs//:sptth)
وشركة حلول الإسناد، أهمية الحوكمة الرياضية وفوائدها ومعوقاتها، موقع هلول الإلكتروني، 3202 (مرجع إلكتروني غير محكّم)، رابط: /ta.lrutrohs//:sptth U4N1E

(2) وزارة المالية – دولة الكويت، المعيار المحاسبي رقم (7): المحاسبة في الإدارات الحكومية (الجزء الأول)، الرابط (/wk.vog.fom.www//:sptth (fdp.1_tnuoccAtped_70_dts/FDP/hsilbuPFOM/snoiciseDFOM

لتفاعل هذه المداخل، يتضح أن العلاقة بينها تتسم بالتداخل والتكامل أكثر من كونها علاقة بدائل متعارضة. وتشير الأدبيات النظرية إلى أن الحوكمة تمثل الإطار التنظيمي والرقابي الضابط لأي مسار تطوير أو إصلاح، في حين تُعد الخصخصة أداة يمكن أن تسهم في تعزيز الكفاءة والتمويل متى ما تم توظيفها ضمن بيئة تنظيمية رشيدة.

ويبرز من التحليل المفاهيمي أن جودة الأداء الرياضي لا ترتبط بتغيير نمط الملكية أو الإدارة بقدر ارتباطها بمدى فاعلية الأطر الحوكمية في ضبط القرار الإداري، وتوجيه الموارد، وتحقيق التوازن بين الأهداف الرياضية والاعتبارات الاقتصادية. ومن هذا المنطلق، تكتسب مراجعة الدراسات السابقة أهمية خاصة لفهم الكيفية التي عالجت بها البحوث السابقة هذه العلاقة، وتحديد الاتجاهات البحثية السائدة، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بما يسهم في تأطير موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي القائم.

8. الدراسات السابقة :

يستعرض هذا القسم أبرز الدراسات السابقة التي تناولت قضايا الحوكمة والخصخصة والأداء المؤسسي في المجال الرياضي، وذلك بهدف رصد الاتجاهات البحثية السائدة، وتحليل الأطر النظرية والتطبيقية التي اعتمدتها هذه الدراسات، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بما يسهم في تحديد موقع البحث ضمن الأدبيات العلمية ذات الصلة. وفي هذا السياق، يُعرض فيما يلي ملخص موجز لأهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

- هدفت دراسة البيشي، بدوي (2025) إلى تحديد مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستهدفت رؤساء الأندية وأعضاء مجالس الإدارات والرؤساء والمديرين التنفيذيين والإداريين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية جاء مرتفعًا بوجه عام، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لاختلاف درجة النادي لصالح أندية دوري المحترفين، ولاختلاف المسمى الوظيفي لصالح الرؤساء والمديرين التنفيذيين. كما وُجدت فروق في بعد الإدارة والتشغيل تُعزى لعدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، في حين لم تظهر فروق تُعزى لمتغيري الجنس أو المؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى تطبيق الحوكمة لضمان استدامته، من خلال تفعيل الحوافز والمكافآت، ودعم التنمية والتطوير المهني للعاملين، وتبني إجراءات التحسين المستمر بما يسهم في ترسيخ تطبيق معايير الحوكمة داخل الأندية الرياضية.[1]

- هدفت دراسة الكعبي وآخرون (2023) إلى التعرف على مدى تطبيق المنظومة الرياضية في دولة الإمارات العربية المتحدة لمبادئ الحوكمة الرشيدة، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق هذه المبادئ في مجالات الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتقييم الموظفين، والمساءلة، والمساواة والعدالة، والتوافق، والاستجابة، والشفافية، والمشاركة، من وجهة نظر العاملين في النظام الرياضي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المنظومة الرياضية جاء بدرجة كبيرة على المستوى الكلي، حيث احتل مجال الإدارة المالية المرتبة الأولى من حيث التطبيق، في حين جاء مجال المشاركة في المرتبة الأخيرة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق جميع مبادئ الحوكمة الرشيدة بصورة متوازنة، بما يسهم في تطوير أداء المؤسسات الرياضية وتعزيز كفاءتها الإدارية والمالية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.[2]

- هدفت دراسة عبد اللّه، أحمد (2022) إلى تسليط الضوء على واقع الأندية الرياضية العراقية بوصفها مؤسسات حكومية تعتمد على الدعم المالي للدولة، وبيان الحاجة إلى التحول نحو خصخصة الأندية الرياضية كمدخل لتحقيق الاحتراف الكامل

(1) 1 البيشي، بدوي، تطبيق معايير الحوكمة في الأندية الرياضية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية الرياضية - جامعة لمنصورة، العدد (45) 5202. (oggkb/ta.lrutrohs//:sptth)

(2) الزهراني، رياض، والوادعي، محمد، الاستراتيجية والقيادة كأحد معايير المراقبة بين الواقع والمأمول للأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، جامعة الإسكندرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، المجلد (921)، الجزء الثالث، مارس 4202. الرابط (6muhO/ta.lrutrohs//:sptth)

وتحويل الرياضة من قطاع مستهلك للموارد إلى قطاع منتج يسهم في دعم الاقتصاد الوطني.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ناقشت واقع الإدارة الرياضية التقليدية التي يغلب عليها الطابع العاطفي، ومفهوم اعتبار الرياضة خدمة مجانية، في مقابل التحولات العالمية المتسارعة نحو خصخصة الرياضة والاستثمار فيها. وأظهرت نتائج الدراسة أن استمرار اعتماد الأندية على التمويل الحكومي يشكل عبئًا اقتصاديًا على الدولة، في حين أن خصخصة الأندية وإدارتها وفق أسس تجارية تسهم في زيادة الإيرادات وتحقيق الاستدامة المالية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج الاحتراف الكامل من خلال خصخصة الأصول والإدارة والمنشآت الرياضية، وإنشاء قنوات رياضية خاصة لدعم الأندية وزيادة مصادر الدخل عبر الإعلانات التجارية وحقوق البث، بما يسهم في تطوير مستوى الرياضة وتحقيق المصلحة الوطنية وتحويل الأندية إلى كيانات تجارية قادرة على المنافسة والاستدامة.[1]

- هدفت دراسة آل حبيش، خالد (2019) إلى التعرف على أساليب تطبيق الخصخصة في أندية كرة القدم بالمملكة العربية السعودية، من خلال استقصاء آراء الخبراء والمختصين والمستفيدين حول واقع الخصخصة ومبرراتها ومتطلبات تطبيقها في المجال الرياضي. كما سعت الدراسة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر المرتبطة بتطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية.

أظهرت نتائج الدراسة أن الشراكة مع القطاع الخاص تُعد من أنسب أساليب تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية، إلا أن التطبيق يواجه عددًا من المعوقات، أبرزها ضعف الرؤية في اقتصاديات الرياضة، محدودية الوعي بمفهوم الخصخصة، مقاومة التغيير الإداري، ووجود إشكالية في الفصل بين القرار الفني والقرار الإداري.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعادة الهيكلة الإدارية والوظيفية للأندية الرياضية، وتأهيل كوادر متخصصة في اقتصاديات الرياضة والخصخصة، وتعزيز دور الإعلام الرياضي في دعم برامج الخصخصة، والاستعانة بالمتخصصين في التسويق والإدارة الرياضية، بما يسهم في إنجاح تطبيق الخصخصة وتحقيق الاستدامة المالية.[2]

- هدفت دراسة الحيان، عبد الله والزميع، فهد (2022) إلى التعرف على متطلبات ومعوقات تحول الأندية الرياضية الكويتية إلى شركات تجارية، وإبراز أهمية الاستثمار الرياضي في ظل الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به في دولة الكويت.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن، من خلال تحليل التشريعات الرياضية الكويتية ومقارنتها ببعض الأنظمة القانونية المقارنة، بهدف تقييم مدى ملاءمة الإطار القانوني الحالي لدعم التحول الاستثماري والاحتراف المؤسسي للأندية الرياضية.

خلصت الدراسة إلى عدم قدرة الإطار التشريعي الراهن على إحداث تحول جوهري في قطاع الاستثمار الرياضي؛ نظرًا لافتقاره إلى القواعد التنظيمية التي تتيح للأندية الانتقال من نموذج العمل الأهلي إلى النشاط الاستثماري المنظم عبر تأسيس شركات تجارية شركات تجارية. كما كشفت النتائج عن قصور في آليات الحوكمة ضمن منظومة الاستثمار الرياضي الكويتي، حيث يُعيق غياب الضوابط والشروط الواضحة تحويل الأندية الرياضية إلى كيانات تجارية ذات جدوى اقتصادية.[3]

- هدفت دراسة الحجرف، دلال (2022) إلى التعرف على دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستهدفة عينة من المديرين والإداريين العاملين في الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز التدريب بدولة الكويت.

(1) 1عبد الله، أحمد وجبار حيدر، خصخصة بعض الأندية الرياضية وأبعادها الإدارية والاقتصادية في العراق، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الثالث، مجلد 3، عدد 1، (2202). (yHcpI/ta.lrutrohs//:sptth)

(2) آل حبيش، خالد، أساليب مقترحة لتطبيق الخصخصة في أندية كرة القدم بالمملكة العربية السعودية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية الرياضية،9102. (j4pzA/ta.lrutrohs//:sptth)

(3) 1 عبد الله الحيان، فهد الزميع تحول الأندية الرياضية الكويتية إلى شركات تجارية في القانون الكويتي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 781، 2202. (CPvFh/ta.lrutrohs//:sptth)
الملخص (8f814/ta.lrutrohs//:sptth)

- أبرزت الدراسة عددًا من خصائص إدارة التغيير، من أهمها: الاستهدافية، والواقعية، والتوافقية، والفاعلية، والمشاركة، والشرعية، والإصلاح، والقدرة على التطوير والابتكار، والتكيف السريع مع المتغيرات، والتخطيط الاستراتيجي القائم على التشخيص الواعي، والمرونة، والالتزام بالقيم الأخلاقية.
- وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن لإدارة التغيير دورًا فاعلًا في تحسين الأداء الإداري الرياضي، من خلال نشر ثقافة التغيير داخل المؤسسات الرياضية، ومتابعة التقدم الشامل لخطط التغيير والتحسين المستمر، وتعزيز مشاركة العاملين في عملية التغيير عبر منح الإداريين مزيدًا من الصلاحيات. كما أظهرت النتائج أن إشراك الإداريين المتأثرين بالتغيير في مراحل التخطيط والتنفيذ يسهم في تقليل مقاومة التغيير، وأن اختيار التوقيت المناسب للتغيير يسهم في تحقيق مستويات أداء مرتفعة بشكل مستمر.[1]

9. الفجوة البحثية :

على الرغم من تنامي الاهتمام الأكاديمي والمهني بقضايا الحوكمة والخصخصة في القطاع الرياضي، تُظهر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجود عدد من الفجوات البحثية التي لم تُعالج بصورة كافية، لا سيما في السياق الكويتي، ويمكن تحديد الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها في الجوانب الآتية:

أولًا: الفجوة الموضوعية: تناولت غالبية الدراسات السابقة الحوكمة والخصخصة كمسارين منفصلين أو كخيارين متعارضين، دون بناء إطار تحليلي يوضح العلاقة التكاملية بينهما أو ترتيب أولوية التطبيق.

ثانيًا: الفجوة المنهجية: اعتمدت العديد من البحوث على الطرح النظري أو الوصفي العام دون اختبار العلاقات الإحصائية المباشرة بين الحوكمة والخصخصة والأداء الرياضي. وتسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تحليل ميداني كمي، واستخدام أدوات إحصائية (معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين، المتوسطات الحسابية) لإثبات الفروق وقوة العلاقات، بما يضيف بعدًا استدلاليًا يدعم النتائج علميًا.

ثالثًا: الفجوة التطبيقية: تركّزت معظم الدراسات على قياس الأداء من منظور مالي أو تنظيمي ضيق، دون دمج البعد الإنساني المتمثل في اللاعب كقيمة وطنية واستثمار طويل الأجل.

رابعًا: الفجوة السياقية (المكانية): تُعد الدراسات التطبيقية التي تتناول الحوكمة والخصخصة في البيئة الرياضية الكويتية محدودة، خصوصًا تلك التي تستند إلى بيانات ميدانية وتحليل إحصائي مع الاستئناس بآراء خبرات إقليمية ودولية دون تعميم النتائج خارج السياق المحلي.

خامسًا: الفجوة في ربط النتائج بصناعة القرار: تركّزت معظم الدراسات السابقة على عرض النتائج النظرية دون التوسع في تقديم مسارات تنفيذية قابلة للتطبيق العملي. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لسدّ هذه الفجوة من خلال الربط المنهجي بين النتائج الإحصائية والتوصيات العملية التنفيذية، إلى جانب بناء خارطة طريق تستند إلى مؤشرات قياس الأداء (KPIs)، بما يعزز قابلية توظيف مخرجاتها من قبل صُنّاع القرار والجهات الرقابية، ويدعم فعالية التطبيق والمتابعة والتقييم.

الخلاصة البحثية للفجوة :

وانطلاقًا من الفجوة البحثية التي كشفت عنها مراجعة الأدبيات، والمتمثلة في غياب ترتيب منهجي واضح بين مساري الحوكمة والخصخصة، وعدم حسم أيهما يمثل المدخل الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء المنظومة الرياضية في دولة الكويت، جاء هذا البحث للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر الحوكمة في تحسين أداء المنظومة الرياضية مقارنة بنهج الخصخصة في دولة الكويت؟

وبناءً على ذلك، انتقلت الدراسة من التحليل النظري إلى التطبيق الميداني، من خلال اعتماد منهج كمي يستهدف قياس العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى تحسين الأداء المؤسسي والرياضي، ومقارنة ذلك بأثر نهج الخصخصة عند تطبيقه بمعزل عن إطار حكومي فعّال، بما يتيح التوصل إلى نتائج علمية قابلة

(1) 2 دلال الحجرف، دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الإداري الرياضي بالمؤسسات الرياضية في دولة الكويت، مجلة جامعة دمياط للتربية البدنية والرياضية، المجلد الأول، العدد 1، 3202 (wdAUF/ta.lrutrohs//:sptth)

للتحليل والتفسير، وتوظيفها في دعم صناعة القرار الرياضي.

10. منهجية الدراسة :

10/ 1 منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، إذ أتاح توصيف واقع الحوكمة والخصخصة في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، وإجراء تحليل مقارن لمدى إسهام كلٍ منهما في تحسين الأداء المؤسسي الرياضي استنادًا إلى البيانات الميدانية. وساعد هذا المنهج على تفسير الفروق في تقدير الأهمية النسبية بين محاور الدراسة، وصولاً إلى استخلاص نتائج علمية وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

وتجدر الإشارة إلى أن المقصود بدراسة «دور» الحوكمة والخصخصة في هذا البحث هو تحليل الإسهام النسبي والتقدير المقارن لأهميتهما في تحسين الأداء المؤسسي استنادًا إلى بيانات العينة، دون افتراض علاقة سببية تجريبية مباشرة.

10 /2 مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من الفئات المرتبطة بالقطاع الرياضي، ممن لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظومة الرياضية ويتأثرون بمخرجاتها، ويشمل ثلاث فئات رئيسة هي: القيادات الإدارية والفنية، والفئات الاستشارية والإعلامية، والجمهور الرياضي والفئات الأخرى ذات العلاقة. ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لطبيعة الدراسة نظرًا لتنوع خبراته ومواقعه داخل المنظومة الرياضية، بما يعزز ثراء البيانات الميدانية ويدعم شمولية التحليل.

10/3 متغيرات الدراسة :

تتمثل محاور الدراسة الرئيسة في الحوكمة والخصخصة بوصفهما بُعدين تحليليين رئيسين، في حين يتمثل محور القياس في مستوى تحسين أداء المؤسسات الرياضية في دولة الكويت. ويُقاس الأداء بصورة شمولية تعكس الأبعاد الإدارية والفنية والاقتصادية، إضافة إلى الاستدامة المؤسسية ورعاية اللاعب بوصفه قيمة وطنية. كما تأخذ الدراسة في الاعتبار بعض المتغيرات الضابطة المرتبطة بخصائص أفراد العينة عند تحليل النتائج.

10/4 أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسة لجمع البيانات، لما توفره من سهولة الوصول إلى أفراد العينة، مع القدرة على قياس اتجاهات المشاركين بدقة. وقد صُمِّمت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يضمن صدقها واتساقها مع أهداف الدراسة.

وتكوّنت الاستبانة من (15) عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسة، تهدف كل منها إلى استجلاء رؤى المشاركين حول جوانب محددة من الأداء الرياضي والمؤسسي، وهي كما يلي:

جدول (1): محاور الاستبانة وتوصيفها العام

المحور	الغرض من المحور	طبيعة العبارات (وصف مختصر)
المنظومة الرياضية	تشخيص الاختلالات الهيكلية والإدارية وتأثيرها على الأداء.	اختلالات إدارية وهيكلية، وضوح الرؤية والخطط، العوامل المؤثرة في النتائج الرياضية
الخصخصة	قياس أثر تبني الخصخصة على تحسين الأداء المؤسسي.	تحديد أثر نقل الملكية كحل منفرد، ومدى كفايته في تحسين الأداء المؤسسي
الحوكمة	قياس أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسي.	المساءلة، الشفافية، وضوح الصلاحيات، الرقابة الداخلية، وقياس الأداء.
الاقتصاد والاستدامة	يقيّم مدى جاهزية المؤسسات لتطبيق سياسات الحوكمة أو الخصخصة	الحوكمة المالية، تنويع مصادر الدخل، جذب الاستثمار، دمج التقنية والذكاء الاصطناعي
اللاعب كقيمة وطنية	قياس تصور الرعاية والاستثمار باللاعب	يعكس الاستثمار البشري وأثره على الأداء المؤسسي، يدعم التحليل المقارن بين الحوكمة والخصخصة.

10/5 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

يقصد بالمتغيرات في هذه الدراسة المعاني الإجرائية الآتية:

- الحوكمة: يقاس من خلال متوسط استجابات العينة على عبارات محور الحوكمة في الاستبانة، ويشمل الشفافية، المساءلة، وضوح الصلاحيات، قياس الأداء، والرقابة المؤسسية.
- الخصخصة: يُقاس من خلال متوسط استجابات العينة على محور الخصخصة، لتقييم فاعليته في تحسين الأداء المؤسسي.
- الأداء المؤسسي: يُقاس عبر المتوسط الكلي لاستجابات العينة على المحاور المرتبطة بالكفاءة الإدارية، الاستقرار المؤسسي، جودة المخرجات، والاستدامة المالية.
- اللاعب كقيمة وطنية: يُقاس من متوسط استجابات محور "اللاعب كقيمة وطنية"، المرتبط بالرعاية الصحية والمالية والمهنية، باعتباره استثمارًا وطنيًا طويل الأجل.
- الاستدامة الاقتصادية: يُقاس من متوسط استجابات محور "الاقتصاد والاستدامة"، المرتبط بتنويع مصادر الدخل، الحوكمة المالية، وكفاءة الإنفاق ودمج التكنولوجيا.

10/6 مقياس الاستجابة :

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم الاستجابات، حيث تمثل القيم: (١) لا أوافق، (٢) محايد، و(٣) أوافق. وقد أخذ الباحث في الاعتبار عند اختيار هذا المقياس طبيعة عينة الدراسة وتنوّع خلفياتها المهنية، بما يسهم في تبسيط عملية الاستجابة وتسهيل جمع البيانات، بالإضافة إلى استخلاص اتجاهات واضحة ودقيقة تدعم أهداف التحليل الإحصائي وصحة النتائج.

10/7 صدق وثبات الأداة :

لضمان أعلى درجات الدقة والموثوقية، خضعت الاستبانة لعملية مراجعة مزدوجة، حيث تم استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي المتقدمة لتحليل مدى ترابط العبارات واتساقها المنطقي مع المحاور. بعد ذلك، عُرضت الأداة على محكمين مختصين للتحقق من الملاءمة الموضوعية والوضوح، وتم إدخال التعديلات المقترحة وفقًا لتوصيات المحكمين ونتائج التحليل الذكائي.

كما تم التحقق من الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحورها، وقد جاءت جميع الارتباطات دالة إحصائيًا.

ولضمان ثبات الأداة، تم احتساب معامل ألفا كرونباخ، وبلغت قيمة الثبات مستوى مقبولًا إحصائيًا (≥ 0.70)، مما يدعم اعتماد الاستبانة كأداة موثوقة وجاهزة للتطبيق الميداني.

10/8 عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من (183) مشاركًا، تم اختيارهم عشوائيًا عبر الاستبانة الإلكترونية. ويُعد هذا الحجم مناسبًا إحصائيًا لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يضمن تمثيلًا كافيًا لمجتمع الدراسة ويتيح تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الثقة.

كما يعكس اختيار العينة تنوعًا في الخلفيات المهنية للفئات المستهدفة، بما يشمل القيادات الإدارية والفنية، الفئات الاستشارية والإعلامية، والجمهور الرياضي، وهو ما يعزز ثقة الباحث في جودة البيانات وقدرتها على تفسير وتحليل الاتجاهات المختلفة في الأداء المؤسسي والرياضي.

10/9 إجراءات جمع البيانات :

تم توزيع رابط الاستبانة الإلكترونية على أفراد العينة خلال الفترة من 2025/12/10 م إلى 2026/1/10 عبر المنصات الرقمية المتاحة، مع الالتزام التام بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي.

وقد شملت الإجراءات ضمان سرية الإجابات، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي، بالإضافة إلى تقديم توضيحات للمشاركين حول أهداف الدراسة وطريقة ملء الاستبانة، لضمان جمع بيانات دقيقة وموثوقة تدعم التحليل الوصفي والاستدلالي لاحقًا.

10/10 أساليب التحليل الإحصائي :

جرى استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وترميزها، وفق الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لترتيب

عبارات الدراسة حسب درجة الموافقة، وقياس مدى تشتت آراء أفراد العينة حول كل محور، بما يعكس اتساق وتجانس الاستجابات.

- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وضمان اتساق فقراتها داخليا.
- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الحوكمة، الخصخصة) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بما يدعم استنتاج العلاقات الإحصائية بين العوامل المدروسة.
- التحليل الوصفي التفسيري: لربط النتائج الرقمية بالأدبيات العلمية، وتوضيح دلالات النتائج، واستخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق تعزز تطوير المنظومة الرياضية.

10/11 حدود الدراسة :

تلتزم الدراسة بالحدود المنهجية التالية لضمان دقة النتائج وتركيزها:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على المقارنة بين أثر الحوكمة وأثر الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية، مع التركيز على بعدي الاستدامة الاقتصادية ورعاية اللاعب كقيمة وطنية.
- الحدود المكانية: نُفذت الدراسة في إطار المنظومة الرياضية في دولة الكويت، مع الاستئناس بمشاركات محدودة من خارجها للاستفادة من الخبرات الإقليمية والدولية دون تعميم النتائج خارج السياق الكويتي.
- الحدود الزمانية: جرى تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2025/12/10 إلى 2026/1/10.
- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عينة ممثلة لأصحاب المصلحة في القطاع الرياضي، تم تصنيفهم الى ثلاث فئات رئيسة لضمان شمولية التحليل؛ شملت الأولى المجموعة القيادية والتنفيذية (أعضاء الجمعيات العمومية، أعضاء مجالس الإدارة، الأجهزة الإدارية والفنية، واللاعبين)، بينما ضمت الثانية المجموعة الاستشارية والإعلامية (الأكاديميين، الباحثين، المتخصصين، والإعلاميين)، وصولاً إلى الجمهور الرياضي والفئات ذات العلاقة (المشجعين، والمهتمين بالقطاع) ؛ وذلك بهدف استقصاء آراء متباينة تعكس واقع الأداء الفني من زوايا إدارية ومؤسسية متعددة بما يعزز جودة التحليل والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

11. عرض نتائج الاستبيان وتحليلها :

نتناول عرضًا تفصيليًا للنتائج الميدانية المستخلصة من استجابات عينة الدراسة البالغ عددها (183) مشاركًا من مختلف فئات المنظومة الرياضية. وقد خضعت البيانات للتحليل باستخدام برنامج (SPSS) بهدف توصيف الاتجاهات العامة، وتحليل المحاور، واختبار فرضيات الدراسة إحصائيًا، وصولًا إلى تفسير النتائج في ضوء الإطار المؤسسي والإداري للرياضة في دولة الكويت.

11/1 توصيف عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية) :

يستعرض هذا الجزء التوزيع الإحصائي لأفراد العينة، لضمان شمولية التمثيل وتنوع الآراء بين الفئات المستهدفة، بما يدعم دقة النتائج وموثوقيتها؛ وفيما يلي تفصيل لهذا التوزيع:

أ. توزيع حسب الفئة المهنية:

قُسّم المشاركون إلى ثلاث مجموعات تمثل فئات متعلقة بالقطاع الرياضي، وذلك لضمان عرض شامل ومتوازن وواقعي للآراء. يوضح الجدول التالي هذا التوزيع:

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة الرئيسية	الفئات المدمجة	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
المجموعة القيادية والتنفيذية	جمعية العمومية، مجالس الإدارة، الجهاز الإداري والفني، واللاعبون	85	46.5%
المجموعة الاستشارية والإعلامية	الأكاديميون، الباحثون، المتخصصون، الإعلاميون.	58	31.7%
الجمهور الرياضي والفئات الأخرى	مشجعين، المهتمون بالقطاع الرياضي	40	21.8%
الإجمالي		**183**	**100%**

التحليل الإحصائي:

تُظهر البيانات الواردة في الجدول أعلاه تصدُّر المجموعة القيادية والتنفيذية بنسبة(46.5%)، مما يمنح نتائج الدراسة ثقلاً نوعياً كونها تستند إلى آراء الممارسين وصناع القرار الفعليين داخل المنظومة الرياضية، سواء على المستوى التشريعي للجمعية العمومية أو التنفيذي لمجالس الإدارة والأجهزة الفنية.

جاءت المجموعة الاستشارية والإعلامية في المرتبة الثانية بنسبة (31.7%)، مما يعزز البعد الأكاديمي والرقابي والتحليلي في الدراسة. وأخيراً، حلّ الجمهور الرياضي والفئات الأخرى بنسبة (21.8%)، ليكتمل بذلك النطاق التحليلي بتمثيل الرأي العام والمستخدم النهائي للمنتج الرياضي. ويعكس هذا التوزيع شمولية العينة وقدرتها على رصد مسببات تراجع الأداء من منظور إداري ومؤسسي متكامل، يغطي جميع أصحاب المصلحة داخل المنظومة الرياضية.

ب. توزيع عينة الدراسة وفقاً للنطاق الجغرافي :

يوضح هذا الجزء التوزيع الجغرافي لأفراد العينة، بهدف بيان مدى ارتباط النتائج بالسياق المحلي للمنظومة الرياضية الكويتية، مع الاستفادة من خبرات إقليمية ودولية على نحو مقارن يدعم التفسير والتحليل.

جدول (3) توزيع حسب النطاق الجغرافي

النطاق الجغرافي	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)	التوصيف المنهجي
دولة الكويت	155	84.7%	العينة الأساسية
دول مجلس التعاون الخليجي	20	10.9%	عينة استئناسيه (بعد مقارن إقليمي)
دول أخرى (دولية)	8	4.4%	خبرات دولية داعمة للمنظور المقارن
الإجمالي	**183**	**100%**	

التحليل الإحصائي:

يُظهر الجدول أعلاه تركز الغالبية العظمى من المشاركين داخل دولة الكويت بنسبة (84.7%)، وهي النسبة المستهدفة لضمان واقعية النتائج وارتباطها المباشر بتحديات المنظومة الرياضية المحلية. ويعزز ذلك قدرة الدراسة على تقديم توصيات عملية تنبع من السياق الفعلي للبيئة الرياضية الكويتية.

وشملت العينة مشاركين من دول مجلس التعاون الخليجي بنسبة (10.9%)، بما يوفر بعدًا مقارنًا إقليميًا يتيح الاستئناس بتجارب مشابهة في البنية الإدارية والتنظيمية للقطاع الرياضي.

كما تضمنت العينة نسبة محدودة من الخبرات الدولية (4.4%)، بهدف إثراء التحليل برؤى خارج الإطار المحلي والإقليمي، خصوصًا في الجوانب المرتبطة بالحوكمة الرياضية والتحول المؤسسي.

ويعكس هذا التوزيع توازنًا منهجيًا بين التركيز على الواقع المحلي والاستفادة من الخبرات المقارنة، دون الإخلال بخصوصية السياق الكويتي أو تعميم النتائج خارج نطاقه الجغرافي.

11/2 المعايير الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الثلاثي، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات الاستجابة.

جدول (4): معيار تفسير المتوسطات الحسابية (مقياس ليكرت الثلاثي)

فئة المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	التوصيف الإجرائي
من 1.00 إلى 1.66	منخفض	يشير إلى ضعف تأثير هذا العامل في تراجع الأداء.
من 1.67 إلى 2.33	متوسط	يشير إلى تأثير نسبي للعامل في تراجع الأداء.
من 2.34 إلى 3.00	مرتفع	يشير إلى أن هذا العامل من الأسباب الرئيسة لتراجع الأداء.

11/3 تحليل محاور الدراسة (نظرة عامة) :

تحلل الدراسة المحاور بهدف ترتيب الأهمية النسبية لجميع المحاور.

جدول (5) الترتيب العام لمحاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب حسب الأهمية
1	واقع المنظومة الرياضية والتحديات الإدارية	2.70	0.38	مرتفع	2
2	أثر الحوكمة والخصخصة في تحسين الأداء	2.85	0.35	مرتفع	1
3	الاستدامة والتحول الرقمي في الإدارة	2.62	0.44	مرتفع	4
4	اللاعب كقيمة وطنية واستثمار استراتيجي	2.68	0.35	مرتفع	3

التحليل الإحصائي:

أظهرت النتائج توافقاً عاماً ومرتفعاً بين أفراد العينة حول دور العوامل المؤسسية في تفسير تراجع الأداء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور بين (2.62–2.85) مع انخفاض ملحوظ في قيم الانحراف المعياري (0.35–0.44)، مما يؤكد تجانس الآراء وقوة الاتفاق.

وقد تصدر محور «أثر الحوكمة والخصخصة» المرتبة الأولى كأهم محرك لتحسين الأداء، تلاه محور «واقع المنظومة الرياضية» الذي عكس استمرار التحديات الإدارية التقليدية، بينما حل محور «تطوير اللاعب كاستثمار» ثالثاً مع تساويه في ثبات واستقرار الإجابات مع محور الحوكمة، مما يجعله ركيزة موازية للإصلاح. وفي حين جاء محور «الاستدامة والتحول الرقمي» في المرتبة الأخيرة رغم إيجابية تقييمه.

إن مجمل النتائج يشير إلى قناعة العينة بأن الإصلاح الإداري والهيكلي يمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها بقية مسارات التكنولوجية والبيئية.

11/4 التحليل التفصيلي للمحاور :

11/4/1. المحور الأول: واقع المنظومة الرياضية والتحديات الإدارية :

يركز هذا المحور على تشخيص واقع الإدارة في المنظومة الرياضية الكويتية، مع التركيز على وضوح الرؤية الاستراتيجية وكفاءة الهياكل الإدارية وتأثيرها المباشر على النتائج.

جدول (6) واقع المنظومة الرياضية والتحديات الإدارية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يؤدي الخلل الإداري سلبًا إلى تراجع النتائج الفنية وفشل برامج اكتشاف المواهب وصقلها	2.78	0.41	مرتفع	2
2	غياب الرؤية والتخطيط المنهجي المعوق الرئيس لرفع كفاءة المنظومة الرياضية وتطويرها	2.82	0.35	مرتفع	1
3	تعيق المركزية وضعف توزيع الصلاحيات سرعة وكفاءة القرار في المؤسسات الرياضية	2.7	0.44	مرتفع	3
—	**المتوسط العام للمحور**	**2.80**	**0.38**	**مرتفع**	

التحليل الإحصائي:

أظهرت النتائج أن المتوسط العام المرتفع يشير إلى اتفاق واسع النطاق بين أفراد العينة على أن التحديات الإدارية والهيكلية تُعدّ عاملًا رئيسياً في تراجع أداء المنظومة الرياضية. كما يعكس الانحراف المعياري المنخفض تقارب آراء المشاركين حول هذا التشخيص.

تحليل العبارات:

- تصدرت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى، مما يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل أساسي للإصلاح.
- حلّت العبارة رقم (1) المرتبة الثانية، ويعكس إدراك العينة لتأثير الإدارة غير الفعّالة على جودة الأداء.
- جاءت العبارة رقم (3) المرتبة الثالثة، موضحة أن الهيكل الإداري غير المرن يحد من سرعة وكفاءة العمليات المؤسسية.

الاستنتاج التحليلي:

تشير النتائج إلى أن تحسين الأداء يتطلب وضوح الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وتحديث الهيكل الإداري باعتباره من أبرز العوامل المؤثرة في مسار التطور الرياضي، بما يمهد الطريق لتطبيق الحوكمة والخصخصة بشكل فعّال ومستدام.

11/4/2. المحور الثاني: الجاهزية التنظيمية والتشريعية لتطبيق الحوكمة والخصخصة :

يقيس المحور مدى جاهزية المؤسسات الرياضية من الناحية التنظيمية والقانونية لتطبيق الحوكمة أو تبني الخصخصة.

جدول (7) الجاهزية التنظيمية والتشريعية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
4	البيئة التنظيمية والقانونية مؤهلة بدرجة عالية لتطبيق الحوكمة	**2.90**	**0.28**	مرتفع	**1**
5	البيئة التنظيمية أقل جاهزية لتبني نموذج الخصخصة مقارنة بالحوكمة	**2.65**	**0.40**	مرتفع	**3**
6	اللوائح والقوانين الحالية تحتاج لتعديلات لتسهيل تطبيق الخصخصة	**2.75**	**0.35**	مرتفع	**2**
	المتوسط العام للمحور	**2.77**	**0.34**	**مرتفع**	

التحليل الإحصائي :

تشير النتائج إلى اتجاه عام اتفاق مرتفع بين المشاركين على أن البيئة أكثر ملاءمة للحوكمة مقارنة بمنهج الخصخصة. الانحراف المعياري يظهر بعض التباين في الرأي، لكنه يعكس ثقة عامة في الجاهزية التنظيمية للحوكمة.

- تصدرت العبارة (4) الترتيب، مما يعكس وعي العينة وإدراكهم لجاهزية البيئة التنظيمية والقانونية لتطبيق الحوكمة بشكل مناسب
- جاءت العبارة (6) ثانية، أبرزت أن الخصخصة تتطلب تحولات قانونية وهيكلية أعمق، ما يجعلها مسارًا أكثر تعقيدًا في المرحلة الراهنة.
- أما العبارة (5) جاءت في المرتبة ثالثة، مشيرة إلى قلة جاهزية الخصخصة نسبيًا. مقارنة بالحوكمة

الاستنتاج التحليلي :

تدعم نتائج هذا المحور مضمون الفرضية الثانية، حيث تشير إلى وجود فجوة في مستوى الجاهزية بين المسارين، مع أرجحية واضحة لصالح الحوكمة، التي تبدو أكثر توافقًا واستعدادًا مع البيئة التنظيمية والقانونية مقارنة بالخصخصة. ويعني ذلك أن تبني الخصخصة دون استكمال متطلبات البيئة التنظيمية قد يحد من فاعليتها أو يعرضها لمخاطر إدارية ومالية.

11/4/3. المحور الثالث: أثر تطبيق الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي :

يركّز هذا المحور على قياس تصورات أفراد العينة حول مدى إسهام تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظومة الرياضية الكويتية.

جدول (8) أثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
7	تطبيق معايير الشفافية والمساءلة يرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسات الرياضية	2.91	0.23	مرتفع	1
8	وضوح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات يقلل من التضارب الإداري ويُحسّن جودة القرارات	2.84	0.31	مرتفع	2
9	وجود أنظمة رقابة داخلية فعّالة يسهم في حماية الموارد وتعزيز الاستقرار المؤسسي	2.80	0.36	مرتفع	3
10	اعتماد مؤشرات قياس أداء واضحة يساعد في تطوير العمل المؤسسي وتحسين النتائج	2.76	0.40	مرتفع	4
—	**المتوسط العام للمحور**	**2.83**	**0.33**	**مرتفع**	—

التحليل الإحصائي :

تشير النتائج إلى مستوى موافقة مرتفع بين أفراد العينة على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي. كما يعكس انخفاض الانحرافات المعيارية تقاربًا واضحًا في الآراء، ما يدل على وجود شبه إجماع حول أهمية الحوكمة كمدخل إصلاحي.

- تصدّرت العبارة (7) الترتيب، مما يؤكد أن الشفافية والمساءلة تمثلان الأساس في رفع كفاءة الأداء.
- وجاءت العبارة (8) في المرتبة الثانية، موضحة أهمية وضوح الصلاحيات في تقليل التعارض الإداري.
- بينما أبرزت العبارتان (9) و(10) دور الرقابة وقياس الأداء في ضمان استدامة التحسن المؤسسي.

الاستنتاج التحليلي :

تدعم نتائج هذا المحور الفرضية الثالثة، حيث يظهر أن الحوكمة لا تُعد مجرد إطار نظري، بل تمثل أداة عملية فعّالة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال ضبط العمليات، وتعزيز النزاهة، ورفع كفاءة القرارات الإدارية داخل المؤسسات الرياضية.

11/4/4. المحور الرابع: أثر تبني الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي :

يركّز هذا المحور على قياس تصورات أفراد العينة حول مدى إسهام تبنّي نموذج الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية، وذلك انسجامًا مع الفرضية الرابعة التي تفترض وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصخصة في تحسين الأداء.

وينطلق المحور من أن الخصخصة تمثل تحولًا في نمط الإدارة والتمويل، يهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتنويع مصادر الدخل، وتحفيز المنافسة، شريطة أن يتم تطبيقها ضمن بيئة تنظيمية منضبطة.

جدول (9) أثر الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
11	نقل ملكية الأندية للقطاع الخاص تؤدي إلى زيادة المنافسة	2.86	0.30	مرتفع	1
12	نجاح الخصخصة في القطاع الرياضي مشروط بوجود أنظمة فعّالة للمساءلة والمتابعة	2.82	0.34	مرتفع	2
13	وجود شركات خاصة مدرجة في البورصة لا يعني بالضرورة تمتعها بأداء مرتفع	2.78	0.39	مرتفع	3
—	**المتوسط العام للمحور**	**2.80**	**0.37**	**مرتفع**	—

التحليل الإحصائي :

تشير النتائج إلى اتفاق مرتفع بين المشاركين على أن الخصخصة قد تحسن الأداء المؤسسي شرط وجود إدارة فعّالة وأنظمة واضحة للمساءلة. ويعكس الانحراف المعياري بعض التباين في الآراء لكنه يظل ضمن نطاق الاتفاق العام.

- تصدرت العبارة (11) الترتيب، مؤكدة تأثير الخصخصة على زيادة المنافسة.
- جاءت العبارة (12) في المرتبة الثانية، مؤكدة شرط وجود أنظمة متابعة ومساءلة.
- بينما حلت العبارة (13) في المرتبة الثالثة، مشيرة إلى أن شكل الملكية وحده لا يضمن النتائج.

الاستنتاج التحليلي :

تشير النتائج إلى أن الخصخصة قد تمثل أداة فعّالة مشروطة لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن نجاحها يرتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود إطار إداري متين وبيئة رقابية وتشريعية منضبطة. وتؤسس هذه النتائج بشكل منطقي للانتقال إلى المقارنة الإحصائية بين أثر الحوكمة وأثر الخصخصة، بما يخدم اختبار الفرضية الخامسة.

11/4/5 .المحور الخامس: المقارنة بين أثر الحوكمة وأثر الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي :

يركّز هذا المحور على قياس اتجاهات أفراد العينة نحو تحديد أي النهجين، الحوكمة أم الخصخصة، يُعد أكثر فاعلية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظومة الرياضية في دولة الكويت. وينطلق هذا المحور من أن المفاضلة بين النهجين لا تعني التعارض، بل تهدف إلى تحديد المسار الأكثر تأثيرًا في البيئة الكويتية، خاصة في ظل وجود اختلالات إدارية وهيكلية تتطلب أدوات ضبط مؤسسي فعالة.

جدول (10) المقارنة بين أثر الحوكمة وأثر الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
14	الحوكمة أكثر تأثيرًا من الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي	2.92	0.21	مرتفع	1
15	نجاح الخصخصة مرتبط بوجود أنظمة واضحة للمساءلة والرقابة	2.80	0.45	مرتفع	2
16	تطبيق الحوكمة المالية الصارمة يمنع تعثر الأندية عند خصخصتها	2.78	0.38	مرتفع	3
17	نقل الملكية وحده لا يكفي، ويجب دمجها مع حوكمة فعّالة	2.85	0.33	مرتفع	4
18	تنظيم العلاقة بين أصحاب المصلحة ونجاح الإدارة مرتبط بالحوكمة	2.88	0.29	مرتفع	5
—	**المتوسط العام للمحور**	**2.85**	**0.29**	**مرتفع**	—

التحليل الإحصائي :

تشير النتائج إلى وجود مستوى اتفاق مرتفع بين أفراد العينة على أن الحوكمة تمثل الأساس الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي مقارنة بالخصخصة. كما تعكس القيم المتقاربة للانحرافات المعيارية وجود تجانس في آراء المشاركين، مما يعزز موثوقية الاتجاه العام للنتائج.

- تصدّرت العبارة (14) الترتيب، مما يدل على قناعة واضحة بأن الحوكمة أكثر تأثيرًا من الخصخصة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي
- جاءت العبارة (15) في المرتبة الثانية، مؤكدة أن نجاح الخصخصة يعتمد على وجود بيئة إدارية واضحة وأنظمة صارمة للمساءلة والرقابة.
- احتلت العبارة (16) المرتبة الثالثة، موضحة أن تطبيق الحوكمة المالية الصارمة يمنع تعثر الأندية عند خصخصتها.
- وجاءت العبارة (17) في المرتبة الرابعة، وشددت على أن نقل الملكية وحده لا يكفي، بل يجب دمجه مع حوكمة فعّالة لضمان فعالية الإصلاح المؤسسي،
- وأخيراً، جاءت العبارة (18) في المرتبة الخامسة لتعزز الفكرة التكاملية بأن الحوكمة تمثل الضمان الحقيقي لاستدامة العلاقات بين جميع الأطراف وأصحاب المصلحة.

الاستنتاج التحليلي :

تدعم نتائج هذا المحور مضمون الفرضية الخامسة، حيث

تشير بوضوح إلى أن الحوكمة تعد أداة إصلاحية أكثر فاعلية مقارنة بالخصخصة، وأن الأخيرة لا تحقق تأثيراً إيجابياً إلا ضمن إطار إداري منضبط وبيئة تشريعية ورقابية مناسبة. كما تُظهر النتائج أن دمج الحوكمة مع الخصخصة يمكن أن يعزز الاستدامة المؤسسية ويضمن فعالية العلاقات بين جميع الأطراف المعنية بالقطاع الرياضي.

11/5 اختبار فرضيات الدراسة :

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من صحة فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بالانتقال من العرض الوصفي للبيانات إلى التحليل الاستدلالي الذي يحدد ما إذا كانت العلاقات والفروق الظاهرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \geq 0.05$).

11/5/1 اختبار الفرضية الأولى :

نص الفرضية: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاختلالات الهيكلية والإدارية ومستوى الأداء الفني والمؤسسي في المؤسسات الرياضية الكويتية كما يقدره أفراد العينة» .

الأسلوب الإحصائي المستخدم: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين:

- المتغير الأول: مستوى الاختلالات الإدارية والهيكلية (المحور الأول)
- المتغير الثاني: مستوى الأداء المؤسسي

جدول (11) معامل الارتباط بين الاختلالات الإدارية ومستوى الأداء

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الاختلالات الإدارية × الأداء المؤسسي	**-0.62**	0.000	دال إحصائياً

التفسير: تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط عكسية متوسطة إلى قوية بين مستوى الاختلالات الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي، ما يعني أنه كلما زادت الاختلالات الإدارية والهيكلية، انخفض مستوى الأداء المؤسسي، والعكس صحيح.

الاستنتاج: يستدل من الجدول السابق، يتم قبول الفرضية الأولى، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاختلالات الإدارية والأداء المؤسسي، وهو ما يعزز أهمية الإصلاح الإداري كمدخل أساسي لتحسين نتائج المؤسسات الرياضية.

11/5/2 اختبار الفرضية الثانية :

نص الفرضية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الجاهزية التنظيمية والتشريعية للمؤسسات الرياضية الكويتية لتطبيق الحوكمة مقارنةً بتبني نموذج الخصخصة».

الأسلوب الإحصائي المستخدم: تم استخدام اختبار (T-test) للعينات المرتبطة (Paired Samples T-Test)، وذلك لأن التقديرات الخاصة بالحوكمة والخصخصة صادرة من نفس أفراد العينة.

-المتغير الأول: مستوى الجاهزية لتطبيق الحوكمة

-المتغير الثاني: مستوى الجاهزية لتطبيق الخصخصة

جدول (12) اختبار (T) للفروق بين الجاهزية لتطبيق للحوكمة والخصخصة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
الجاهزية لتطبيق الحوكمة	**2.90**	**0.28**		
الجاهزية لتطبيق الخصخصة	**2.70**	**0.38**	**5.84**	**0.000**

التحليل الإحصائي :

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الجاهزية التنظيمية والتشريعية في الاتجاهين. فقد بلغ متوسط درجة الجاهزية لتطبيق الحوكمة (2.90)، وهو أعلى من متوسط درجة الجاهزية لتطبيق الخصخصة (2.70).

كما بلغت قيمة اختبار (T = 5.84) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على أن الفروق بين المتوسطين حقيقية إحصائيًا وليست ناتجة عن الصدفة.

الاستنتاج

بناءً على النتائج السابقة، تم قبول الفرضية الثانية، حيث ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الجاهزية التنظيمية والتشريعية بين النهجين، وذلك لصالح الحوكمة. ويشير هذا إلى أن البيئة التنظيمية والقانونية في دولة الكويت تبدو أكثر ملاءمة لتطبيق الحوكمة مقارنة بتبني نموذج الخصخصة في القطاع الرياضي، مما يدعم التوجه نحو الحوكمة كمرحلة إصلاحية أولى قبل الانتقال إلى الخصخصة.

11/5/3 اختبار الفرضية الثالثة :

نص الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية في دولة الكويت».

الأسلوب الإحصائي المستخدم: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر:

- المتغير المستقل: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة
- المتغير التابع: مستوى الأداء المؤسسي

وذلك بهدف تحديد مقدار التأثير واتجاهه ودلالته الإحصائية.

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار لأثر الحوكمة على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الحوكمة	**0.71**	**0.50**	**0.71**	**8.96**	**0.000**

التحليل الإحصائي :

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تطبيق الحوكمة ومستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.71). كما يوضح معامل التحديد (R^2 = 0.50) أن الحوكمة تفسر ما نسبته 50% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسير مرتفعة نسبيًا في الدراسات السلوكية والإدارية. كما بلغت قيمة (T = 8.96) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي ذو دلالة إحصائية حقيقية.

الاستنتاج :

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الثالثة، حيث ثبت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظومة الرياضية في دولة الكويت. وتؤكد هذه النتيجة أن الحوكمة تمثل أداة إصلاح مؤسسي فعّالة تسهم في رفع كفاءة الإدارة، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة القرارات، بما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء.

11/5/4 اختبار الفرضية الرابعة:

نص الفرضية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني نموذج الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية في دولة الكويت».

الأسلوب الإحصائي المستخدم :

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر:

- المتغير المستقل: مستوى تبني الخصخصة
- المتغير التابع: مستوى الأداء المؤسسي

وذلك بهدف تحديد اتجاه التأثير وقوته ومدى دلالته الإحصائية.

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار لأثر الخصخصة على الأداء المؤسسي

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
الخصخصة	**0.46**	**0.21**	**0.46**	**4.87**	**0.000**

التحليل الإحصائي :

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين تبني الخصخصة ومستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.46). كما يوضح معامل التحديد (R^2 = 0.21) أن الخصخصة تفسر نحو 21% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي، وهي نسبة تفسير مقبولة لكنها أقل من تأثير الحوكمة في الفرضية السابقة. كما بلغت قيمة T = 4.87 عند مستوى دلالة Sig = 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن تأثير الخصخصة ذو دلالة إحصائية حقيقية وليس عشوائياً.

الاستنتاج :

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرابعة، حيث ثبت وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لتبني نموذج الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظومة الرياضية في دولة الكويت. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن تأثير الخصخصة يظل تأثيرًا مشروطًا يعتمد على وجود بيئة تنظيمية ورقابية فعّالة، وهو ما يتسق مع ما أظهرته نتائج المحاور السابقة من أن الخصخصة وحدها لا تكفي ما لم تُدعّم بإطار حكومي منضبط.

11/5/5 اختبار الفرضية الخامسة :

نص الفرضية الخامسة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر الحوكمة مقارنةً بالخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي، لصالح الحوكمة».

الأسلوب الإحصائي المستخدم: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مرتبطتين (Paired Samples T-Test)، وذلك للمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد العينة لأثر الحوكمة ومتوسط تقديراتهم لأثر الخصخصة، باعتبار أن نفس العينة قامت بتقييم كلا البعدين.

جدول (15) نتائج اختبار (T) للمقارنة بين أثر الحوكمة وأثر الخصخصة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي	**2.83**	**0.33**
أثر الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي	**2.80**	**0.37**

قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)
3.12	**0.002**

التحليل الإحصائي :

تُظهر النتائج أن متوسط تقديرات أفراد العينة لأثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي (2.83) جاء أعلى من متوسط

أثر الخصخصة (2.80). ورغم تقارب القيمتين، إلا أن اختبار (T) بيّن أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة T = 3.12 عند مستوى دلالة Sig = 0.002، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠,٠٥).

ويعني ذلك أن الفروق بين الحوكمة والخصخصة في تأثيرهما على تحسين الأداء المؤسسي ليست فروقًا عشوائية، بل تعكس اتجاهًا حقيقيًا في تصورات أفراد العينة يميل لصالح الحوكمة.

الاستنتاج :

بناءً على النتائج الإحصائية، يتم قبول الفرضية الخامسة، حيث ثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أثر الحوكمة وأثر الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك لصالح الحوكمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الحوكمة تُعد المسار الأكثر فاعلية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظومة الرياضية الكويتية في المرحلة الحالية، بينما تظل الخصخصة خيارًا تطويريًا مهمًا، إلا أن نجاحها يرتبط بوجود إطار حوكمي قوي يضمن الشفافية والمساءلة وكفاءة الإدارة.

11/5/6 اختبار الفروق بين فئات العينة المهنية (تحليل التباين الأحادي– One Way ANOVA)

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق مما إذا كانت استجابات أفراد العينة تختلف باختلاف فئاتهم المهنية داخل المنظومة الرياضية، وذلك للتأكد من موضوعية النتائج وعدم انحيازها لفئة معينة.

جدول (16) نتائج اختبار (ANOVA) للفروق بين متوسطات استجابات فئات العينة

الفئة المستهدفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
القيادات والأجهزة الإدارية	2.81	0.24			
المتخصصون والإعلاميون	2.76	0.31	**0.94**	**0.42**	غير دال إحصائياً
الأجهزة الفنية واللاعبون	2.72	0.38			
الجمهور الرياضي	2.75	0.35			

التحليل الإحصائي :

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات فئات العينة المستهدفة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig=0.42)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (α ≤ 0.05)، ويعكس الانحراف المعياري تفاوتًا طفيفًا في الآراء بين الفئات، لكنه يبقى ضمن نطاق الاتفاق العام، مما يشير إلى أن اختلاف الدور الوظيفي أو الفئة المهنية لا يؤثر على التصورات حول المحاور الخمسة للدراسة.

الاستنتاج التحليلي :

تشير هذه النتيجة إلى تقارب في وجهات النظر بين الفئات المهنية المختلفة داخل المنظومة الرياضية. ويعكس ذلك أن تقييم واقع الأداء المؤسسي وتحدياته لا يرتبط بشكل جوهري بالصفة المهنية للمشارك، بل يعبر عن إدراك مشترك لطبيعة المشكلات الإدارية والحاجة إلى إصلاحات تنظيمية. كما تدل هذه النتيجة على أن اتجاهات العينة تتسم بدرجة من الاتساق العام، مما يعزز موضوعية النتائج ويقلل من احتمالية تحيزها لفئة مهنية دون أخرى، وهو ما يدعم قوة الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

11/5/7 اختبار الفروق حسب النطاق الجغرافي :

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى وجود اختلافات في تصورات المشاركين تبعًا لموقعهم الجغرافي، سواء كانوا داخل دولة الكويت أو خارجها، وذلك لتحديد ما إذا كانت النتائج تعكس خصوصية محلية أم اتجاهًا عامًا يتفق مع الرؤى الإقليمية والدولية في الإدارة الرياضية.

جدول (١٧) نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات الاستجابة حسب النطاق الجغرافي

النطاق الجغرافي	المتوسط الحسابي	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
دولة الكويت	2.76	**0.51**	**0.61**	**غير دال إحصائياً**
خارج دولة الكويت	2.73			

التفسير العلمي والمناقشة:

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينتين مستقلتين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشاركين من داخل دولة الكويت وخارجها، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.61)، وهي أعلى من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

تشير هذه النتيجة إلى تقارب في التصورات بين المشاركين بغضّ النظر عن نطاقهم الجغرافي، مما يدل على أن تقييم واقع المنظومة الرياضية وتحدياتها الإدارية لا يرتبط بموقع المشارك بقدر ما يعكس فهماً مهنياً مشتركاً لطبيعة المشكلات المؤسسية. كما توحي النتائج بأن القضايا المطروحة في الدراسة تتسم بطابع مهني عام يتسق مع

الاتجاهات الحديثة في الإدارة الرياضية، الأمر الذي يعزز الحياد النسبي للنتائج ويدعم إمكانية الاستفادة منها في بناء إصلاحات مؤسسية تستند إلى أسس موضوعية.

11/6 .استخلاص الاستنتاجات العامة :

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العامة التي تعكس الصورة الكلية لواقع الإدارة الرياضية في دولة الكويت ومسارات تطويرها المستقبلية:

أ. وجود اختلالات إدارية وهيكلية مؤثرة :

أثبتت النتائج أن ضعف التخطيط الاستراتيجي، والمركزية المفرطة، وغموض توزيع الصلاحيات تمثل عوامل رئيسية في تراجع كفاءة الأداء المؤسسي والرياضي، مما يؤكد أن جذور المشكلة إدارية قبل أن تكون فنية.

ب. البيئة التنظيمية أكثر جاهزية للحوكمة من الخصخصة :

أظهرت النتائج أن البيئة التنظيمية والقانونية أكثر جاهزية لصالح الحوكمة، ما يعني أن الإصلاح الإداري عبر الحوكمة يُعد المسار الأقرب للتطبيق في المرحلة الحالية.

ت. الحوكمة تمثل أداة إصلاح مباشرة وفعّالة :

ثبت أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والرقابة، وقياس الأداء يسهم بوضوح في تحسين الأداء المؤسسي، ما يجعل الحوكمة مدخلًا إصلاحيًا أساسيًا وليس خيارًا تكميليًا.

ث. الخصخصة أداة تطوير مشروطة :

أظهرت النتائج أن الخصخصة قد تُحسّن الأداء من خلال زيادة المنافسة وتعزيز الكفاءة التشغيلية، لكن نجاحها يعتمد على إطار إداري متين، وأنظمة للمساءلة والرقابة، وبيئة حوكمة منضبطة. بعبارة أخرى، قد لا يُحقق نقل الملكية دون رقابة إدارية وتنظيمية النتائج المرجوة.

ج. الأولوية الإصلاحية تتجه نحو الحوكمة أولًا :

أثبتت المقارنة الإحصائية أن الحوكمة أكثر فعالية من الخصخصة في تحسين الأداء المؤسسي، مما يشير إلى أن التسلسل المنطقي للإصلاح يبدأ ببناء إطار حوكمة قوي، ثم الانتقال تدريجياً نحو الخصخصة.

ح. وجود توافق واسع بين فئات العينة المختلفة

عدم وجود فروق دالة حسب الفئة المهنية أو النطاق الجغرافي يدل على أن تشخيص المشكلة والإجماع على مسارات الإصلاح يعكسان واقعًا موضوعيًا مشتركًا، وليس وجهة نظر فئة معينة.

الخلاصة الجوهرية للدراسة :

تشير النتائج إلى أن إصلاح المنظومة الرياضية في دولة الكويت يجب أن ينطلق من ترسيخ الحوكمة كمرحلة تأسيسية لضبط الإدارة ورفع كفاءة الأداء، على أن تُوظَّف الخصخصة لاحقًا كأداة تطوير اقتصادي واستثماري ضمن إطار رقابي وتشريعي محكم يضمن الاستدامة المؤسسية.

12. مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات وسؤال الدراسة :

تسعى هذه المناقشة إلى تفسير النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها، وربطها بالأدبيات العلمية وسؤال الدراسة الرئيس، وذلك لتحديد المدخل الإصلاحي الأكثر فاعلية لتحسين الأداء المؤسسي للمنظومة الرياضية في دولة الكويت، وتحديد المدخل الإصلاحي الأكثر فاعلية لتحسين الأداء المؤسسي والرياضي.

12/1 محور المنظومة الرياضية :

أظهرت نتائج الدراسة أن تراجع الأداء الرياضي في دولة الكويت يرتبط بدرجة أكبر بعوامل إدارية وتنظيمية مقارنة بالعوامل الفنية البحتة،

ويعكس ذلك وجود خلل في بنية الإدارة الرياضية من حيث غياب الرؤية الاستراتيجية وضعف التخطيط المؤسسي وعدم كفاية أنظمة قياس الأداء، ويؤثر هذا سلباً على الاستقرار الفني والنتائج الرياضية.

وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن الاستقرار المؤسسي ووضوح السياسات يمثلان شرطًا أساسيًا لتحقيق أداء رياضي مستدام، حيث إن القرارات الإدارية المتقطعة وغير المبنية على خطط واضحة تؤدي إلى عدم استقرار فني ينعكس مباشرة على النتائج الرياضية.

12/2 محور منهج الخصخصة :

تشير النتائج إلى أن الخصخصة، بوصفها مسارًا إصلاحيًا منفردًا، لا تمثل ضمانًا تلقائيًا لتحسين الأداء المؤسسي أو الفني. فقد أظهرت استجابات أفراد العينة أن نقل الملكية أو إدخال القطاع الخاص في الإدارة قد يحسن بعض الجوانب التمويلية والتشغيلية، إلا أنه لا يعالج جوهر المشكلات الإدارية المرتبطة باحتكار الجمعيات العمومية وغياب المساءلة والشفافية والعدالة وعدم وضوح الصلاحيات. وتتوافق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات التي ترى أن الخصخصة في بيئات مؤسسية غير منضبطة قد تعيد إنتاج أوجه القصور نفسها بصيغ مختلفة، بل قد تضاعف المخاطر الإدارية والمالية في حال غياب الرقابة المؤسسية الفاعلة.

12/3 محور الحوكمة :

أكدت نتائج الدراسة الدور المحوري للحوكمة في تحسين أداء المنظومة الرياضية، حيث ظهر وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (كالشفافية، والمساءلة، وضبط الإجراءات) وتحسن الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الحوكمة تسهم في تنظيم العلاقة بين أصحاب المصلحة، وضبط عملية اتخاذ القرار، والحد من العشوائية الإدارية، بما يعزز كفاءة الإدارة بغض النظر عن شكل الملكية.

وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن الحوكمة تمثل شرطًا سابقًا وأساسيًا لنجاح أي عملية إصلاح مؤسسي، وأن ضعفها قد يؤدي إلى نتائج سلبية حتى في ظل الإدارة الخاصة.

12/4 محور اللاعب كقيمة وطنية :

أبرزت النتائج أهمية التعامل مع اللاعب بوصفه أصلًا استراتيجيًا طويل الأجل، وليس مجرد عنصر تشغيلي مؤقت. وقد شددت آراء المشاركين على ضرورة توفير بيئة احترافية متكاملة تشمل الرعاية الصحية والاستقرار المهني والمسار الوظيفي بعد الاعتزال.

وتدعم هذه النتيجة الأدبيات التي تؤكد أن الاستقرار النفسي والاجتماعي للاعب ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والانضباط والاستمرارية، مما يعزز الاستدامة الفنية للمنظومة الرياضية.

12/5 محور الاقتصاد والاستدامة :

تشير النتائج إلى وجود إدراك متزايد لإمكانات القطاع الرياضي كرافد اقتصادي، شريطة إدارته وفق مبادئ الحوكمة المالية وتوظيف التقنيات الحديثة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الشفافية المالية ووضوح الإجراءات يعززان ثقة المستثمرين ويسهمان في تنويع مصادر الدخل، وهو ما يتفق مع الدراسات الدولية التي تؤكد أن الحوكمة المالية تمثل الأساس لتحويل الرياضة من نشاط استهلاكي إلى صناعة مستدامة.

12/6 مناقشة النتائج في ضوء سؤال الدراسة :

في ضوء سؤال الدراسة المتعلق بتحديد المدخل الأكثر فاعلية لتحسين أداء المنظومة الرياضية، تشير النتائج بوضوح إلى أن الحوكمة تمثل العامل الأكثر تأثيرًا مقارنة بالخصخصة. فقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن أثر الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي يتفوق على أثر الخصخصة عند تطبيقها بمعزل عن إطار حكومي فعال. وعليه، تؤكد الدراسة أن الحوكمة تمثل الأساس المؤسسي الضروري الذي ينبغي أن يسبق أو يواكب أي توجه نحو الخصخصة، لضمان تحقيق أثر إصلاحي مستدام.

13. الاستنتاجات :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة التي تسهم في تفسير واقع المنظومة الرياضية الكويتية وتحديد مسارات الإصلاح، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. أولوية الإصلاح الإداري: يرتبط تراجع الأداء الفني بدرجة كبيرة بضعف البنية الإدارية والتنظيمية، أكثر من ارتباطه بنقص المواهب أو الإمكانات الفنية.

ب. الحوكمة كمدخل إصلاحي أساس: يمثل تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الركيزة الجوهرية لتحسين الأداء وضمان الاستدامة المؤسسية.

ت. الخصخصة أداة مشروطة وليست غاية: لا تحقق الخصخصة أثرًا إيجابيًا مستدامًا ما لم تُبنَ على بيئة مؤسسية منضبطة تحكمها معايير الحوكمة.

ث. تكامل الحوكمة والخصخصة: ينبغي أن تبدأ عملية الإصلاح بتعزيز الحوكمة قبل الانتقال إلى الخصخصة، لضمان توظيف الموارد المالية في تحسين الأداء الفعلي.

ج. اللاعب أصل استراتيجي: يمثل الاستثمار في اللاعب من خلال الرعاية المتكاملة عنصرًا أساسيًا في استدامة الإنجاز الرياضي.

ح. أهمية الإدارة المالية الرشيدة: تسهم الحوكمة المالية والرقابة الفعالة في تعزيز الاستدامة الاقتصادية للقطاع الرياضي.

خ. إجماع أصحاب المصلحة على الإصلاح: أظهرت النتائج تقاربًا في الرؤى بين مختلف الفئات المهنية والجغرافية، مما يعزز موضوعية النتائج وقابليتها للتطبيق.

خلاصة الاستنتاجات: إن تحسين أداء المنظومة الرياضية في دولة الكويت يتطلب تبني الحوكمة كأساس تنظيمي وتشريعي، مع توظيف الخصخصة كأداة داعمة ضمن إطار مؤسسي منضبط يضمن الاستدامة الفنية والمالية.

14. التوصيات :

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها، توصي الدراسة بما يلي:

أ. إعداد ميثاق وطني لحوكمة الرياضة: يُلزم المؤسسات الرياضية بتطبيق معايير الشفافية والمساءلة والرقابة المؤسسية كشرط لاستمرار الدعم أو الاستثمار.

ب. تطبيق الخصخصة المشروطة بالجاهزية المؤسسية: لا يتم الانتقال إلى الخصخصة إلا بعد استكمال متطلبات الحوكمة والهيكلة الإدارية لحفظ الاستقرار المؤسسي ويعزز الاستدامة للأندية.

ج. تبني استراتيجية «اللاعب أصل وطني: عبر إنشاء نظام متكامل للرعاية الصحية والمهنية والتعليمية للاعبين قبل الاعتزال وبعده.

د. تأهيل القيادات والإداريين في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال، لبناء كفاءات قادرة على إدارة المؤسسات الرياضية وفق معايير حديثة، تحقيق الاستدامة بعيدًا عن الأساليب التقليدية.

ه. إنشاء وحدات مستقلة لمتابعة مؤشرات الأداء (KPIs) وربط التمويل والميزانيات بمستوى الإنجاز الفعلي.

و. تعزيز التحول الرقمي في العمليات الإدارية والمالية لدعم الشفافية وسرعة اتخاذ القرار.

ز. دعم البحث العلمي الرياضي التطبيقي لبناء قاعدة معرفية تسند السياسات والقرارات المبنية على الأدلة.

خلاصة التوصيات: تمثل الحوكمة الإطار المؤسسي الحاكم لكل أشكال الإدارة الرياضية، بينما تُوظف الخصخصة كأداة تطويرية مكملة ضمن بيئة تنظيمية وتشريعية منضبطة، بما يحقق استدامة الأداء الرياضي ويعزز مساهمة القطاع في التنمية الوطنية.

15. التوصيات التنفيذية:

خارطة الطريق التنفيذية لتطوير الاستثمار الرياضي القائم على الحوكمة :

تهدف هذه التوصيات إلى تقديم إطار عملي لتطوير القطاع الرياضي في دولة الكويت من خلال تعزيز جاذبية الاستثمار المحلي والأجنبي، مع ضمان تحقيق الاستدامة والكفاءة المؤسسية، وذلك وفق أسس الحوكمة والإدارة المؤسسية الحديثة.

يُقصد بتعزيز جاذبية الاستثمار الرياضي في هذه الدراسة تهيئة بيئة تنظيمية واقتصادية مستقرة ومحكومة بمعايير الحوكمة، بما يدعم تدفق رؤوس الأموال المحلية والأجنبية إلى القطاع الرياضي، دون المساس بدوره التنموي والاجتماعي. ويتضمن ذلك استخدام أدوات استثمار متنوعة، تشمل الشراكات الاستراتيجية، الخصخصة الجزئية، أو النماذج المختلطة، في إطار حكومي يضمن حماية المصلحة العامة وتحقيق التوازن بين البعد الرياضي والبعد الاقتصادي والاجتماعي.

ولضمان فاعلية تنفيذ خارطة الطريق، توصي الدراسة بربط مراحل التنفيذ بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء (KPIs)، بما يتيح تقييم مستوى التقدم، قياس أثر السياسات الاستثمارية، وتعزيز المساءلة والشفافية في إدارة القطاع الرياضي. وذلك على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: التهيئة التنظيمية والتشريعية :

الهدف: بناء إطار قانوني وتنظيمي مستقر وجاذب للاستثمار.

مؤشرات قياس الأداء (KPIs):

- عدد التشريعات أو اللوائح المنظمة للاستثمار الرياضي التي تم تحديثها أو توحيدها.
- نسبة المؤسسات الرياضية التي تعتمد لوائح حوكمة معتمدة رسميًا.
- زمن اعتماد التراخيص الاستثمارية الرياضية (بالأيام).
- نسبة الامتثال لمتطلبات الحوكمة التنظيمية قبل الدخول في أي شراكة استثمارية.

المرحلة الثانية: بناء الثقة وتعزيز الشفافية :

الهدف: رفع مستوى الثقة لدى المستثمرين المحلي والأجنبي.

مؤشرات قياس الأداء (KPIs):

- نسبة الأندية والاتحادات التي تنشر تقارير مالية وإدارية مدققة سنويًا.
- عدد التقارير الدورية المنشورة وفق معايير الحوكمة والإفصاح.
- مستوى التزام المؤسسات الرياضية بمؤشرات الحوكمة المالية.
- عدد الفرص الاستثمارية المدرجة في السجل الوطني للاستثمار الرياضي.

المرحلة الثالثة: تطوير الشراكات والاستثمار المؤسسي:

الهدف: تحويل المؤسسات الرياضية إلى منصات استثمارية منظمة.

مؤشرات قياس الأداء (KPIs):

- عدد الشراكات الاستثمارية المحلية والأجنبية الموقعة سنويًا.
- حجم الاستثمارات الرياضية الجديدة (محلية/أجنبية).
- نسبة المشاريع الاستثمارية المرتبطة بالبنية التحتية والتطوير طويل الأجل.
- معدل تنوع مصادر الدخل غير الحكومي للمؤسسات الرياضية.

المرحلة الرابعة: الاستدامة والتنافسية الدولية :

الهدف: ضمان استدامة الاستثمار وتحقيق القيمة المضافة الوطنية.

مؤشرات قياس الأداء (KPIs):

- نسبة نمو الإيرادات المستدامة في المؤسسات الرياضية.
- نسبة الاستثمارات المرتبطة بتطوير اللاعبين والأكاديميات والتسويق الخارجي.
- مستوى التوازن بين العائد الاقتصادي والأداء الرياضي.
- ترتيب المؤسسات الرياضية الكويتية في المؤشرات الإقليمية أو الدولية ذات الصلة بالحوكمة والاستثمار الرياضي.

ملاحظة تنظيمية :

لا تُعد هذه الخارطة إطاراً جامداً، بل نموذجاً إرشادياً مرناً يمكن تحديثه وفق تطور البيئة التشريعية والاقتصادية، بما ينسجم مع الخطط الوطنية للدولة، ويتيح التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للقطاع الرياضي.

الخلاصة التنفيذية :

إن ربط خارطة الطريق الاستثمارية بمؤشرات قياس أداء واضحة ومتجددة يضمن الانتقال من الخطاب النظري إلى التطبيق العملي القابل للقياس والمساءلة. كما يعزز قدرة الجهات الرقابية وصانعي القرار على متابعة أثر الاستثمار الرياضي، وضمان توافقه مع مبادئ الحوكمة، الاستدامة، وحماية المصلحة العامة. وتؤكد الدراسة أن الاستثمار الرياضي الفعّال يتطلب بيئة مؤسسية قوية تسبق أو ترافق أي عمليات خصخصة أو شراكات استراتيجية.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

- أيوب مخيش، الحوكمة الرشيدة وآلياتها في الحد من الفساد المالي داخل المؤسسات، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة –متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، 2020، (https://1iTDl/shorturl.at)
- الخطيب، مازن، واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، مؤتمر بايير للعلوم الإنسانية، 2019/3، (https://shorturl.at/pqcqM)
- Tanja Bilić Brenner، تحسين إدارة الرياضة من خلال احترافية المنظمات الرياضية الوطنية أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات جامعة Hallam University للحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، 2024 (https://shorturl.at/vXkTG)
- الهيئة العامة للرياضة (2025) الدليل الشامل لـلحوكمة المؤسسية في الهيئة العامة للرياضة في دولة الكويت - https://shorturl.at/D54JH
- قنديل، علاء (٢٠١٨). الإدارة الرياضية الحديثة: نماذج الحوكمة والخصخصة في الصناعة الرياضية. القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الأولى.
- السماهيجي، صادق أحمد، مقالة «الحَوكمة المؤسسية في الإدارة الرياضية»، مجلة البلاد، مملكة البحرين،2023، https://shorturl.at/oNXB5

2. المراجع الاجنبية

- the of review systematic A .)2022 (,R ,Hony & .,M ,Parent .,E ,Lachance .,A ,Thompson fu/doi/com.tandfonline.www://https :from retrieved ,sport in governance of principles /10.108016184742.2022.2077795/
- Cabello-Manrique, D., & Puga-González, E. (2021). A review of the level of good governance in international sport federations. Journal of Human Sport and Exercise, in press.
- Hoye, R., & Cuskelly, G., Sport Governance, Routledge, 2007.
- OECD, Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, 2015.
- Geeraert, A., & Mrkonjic, M., "Governance and Corruption in International Sport", International Journal of Sport Policy and Politics, 2021.
- Andreff, W., Economic Development of Professional Sports, Edward Elgar, 2011.
- Megginson, W. L., & Netter, J. M., "From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization", Journal of Economic Literature, Vol. 39, No. 2001 ,2.
- Tricker, B., Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices, Oxford University Press, 2019.
- Shleifer, A., & Vishny, R., "A Survey of Corporate Governance", Journal of Finance, Vol. 52, No. ,2 1997.
- Tricker, B., Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices, Oxford University Press, 2019.
- Walters, G., & Tacon, R., "Governance, Stakeholders and the Modern Sports Organisation", Journal of Sport Management, 2018.
- Wylleman, P., & Lavallee, D., "A Developmental Perspective on Transitions Faced by Athletes", Psychology of Sport and Exercise, Vol. 2004 ,5.
- Taylor, J., & Ogilvie, B., Career Transitions in Sport, Fitness Information Technology, 1994.
- Kuettel, A., Boyle, E., & Schmid, J., "Factors Contributing to the Quality of the Athlete Career Transition", Psychology of Sport and Exercise, 2017.
- Deloitte, Sports Industry Outlook, Deloitte Insights, 2020.
- PwC, Sports Outlook, PricewaterhouseCoopers, 2018.
- OECD, Governance of Sport and Integrity, OECD Publishing, 2020.

دورية - متخصصة في نشر أبحاث أعضاء هيئة التدريس في الجامعات
والكليـات الأكاديمية تصدر عن جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية

المحفاسبين المراجعين

معاً نحو الريادة

2026