

أثر الحوكمة الرياضية على تطوير أداء الاتحادات الرياضية

المقدمة :

تُعد الحوكمة الرياضية (Sport Governance) إطاراً مؤسسيّاً من القواعد ، و الهيكل ، و العمليات التي تحكم عمل الاتحادات الرياضية و توجيهها . تحولت مسألة الحوكمة إلى أولوية عالمية بعد سلسلة فضائح إدارية و مالية طالت بعض المنظمات الرياضية الدولية و الوطنية ، ما جعل الشفافية و المساءلة و الحوكمة الرشيدة شرطاً أساسياً للحفاظ على شرعية الأداء الرياضي و تحسينه . و تتناول هذه الدراسة الكيفية التي تؤثر بها مبادئ الحوكمة على أداء الاتحادات الرياضية و مؤشرات نجاحها المؤسسي و الرياضي .

مشكلة البحث و أهمية الدراسة :

تعاني بعض الاتحادات الرياضية من قصور في الهيكلة الإدارية ، و ضعف الشفافية ، و ضعف آليات المساءلة ، وهو ما ينعكس سلباً على فاعلية البرامج الرياضية ، و توزيع الموارد ، و استدامة النتائج الرياضية . و تبرز أهمية البحث في تقديم مقاربة تحليلية تربط بين تحسين عناصر الحوكمة (الشفافية ، المسؤولية ، المشاركة ، الكفاءة) و تطوير الأداء التنظيمي و الفني للاتحادات . مراجعات منهجية تشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة فعلياً مرتبط بتحسين في ممارسات المنظمات الرياضية .

الإطار النظري :

1. مكونات الحوكمة الرياضية : تشمل الهياكل الدستورية (مجالس إدارة تمثيلية و مدراء تنفيذيين محترفين) , قواعد الشفافية في الحسابات و الميزانية , سياسات منع التضارب في المصالح , و أنظمة المساءلة و الرقابة الداخلية . و توجد عدة أطر دولية لقياس الحوكمة مثل معايير (SIGA) و دلائل الخبراء لدى المنظمات القارية و الدولية .
2. مسارات أثر الحوكمة على الأداء : يمكن تمييز ثلاث قنوات رئيسية لانتقال الأثر :
 - قناعة الكفاءة الإدارية : تحسين اتخاذ القرار , إدارة الموارد , و تخطيط استراتيجي أفضل .
 - قناعة الشرعية و التمويل : ثقة الشركاء و الممولين (حكومات , رعاة) تؤدي إلى موارد أكثر و استثمارات طويلة الأمد .
 - قناعة المشاركة و الابتكار : مشاركة اللاعبين و أصحاب المصلحة تحسن صقل السياسات و البرامج و تزيد قابلية التنفيذ . دراسات مقارنة أظهرت علاقة إيجابية بين جودة الحوكمة و مؤشرات الأداء المؤسسي .

دراسات سابقة موجزة (دليلية) :

- مراجعة منهجية لـ (2018) Parent خلصت إلى أن تبني مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابياً على الممارسات المؤسسية لكن أثرها العملي يعتمد على التنفيذ المحلي والسياق المؤسسي .
- تقارير إصلاحية على مستوى FIFA أشارت إلى أن تنفيذ إصلاحات الحوكمة و الامتثال يمكن أن يقلل الفساد و يعيد الثقة للممولين و الجماهير , مما ينعكس لاحقاً على الاستثمار في تطوير اللعبة .
- تقييمات قطرية و إقليمية أظهرت تفاوتاً كبيراً بين الاتحادات في تطبيق معايير الحوكمة , مع وجود قصور خاص في آليات المساءلة و الديمقراطية الداخلية في كثير من الحالات .

منهجية البحث المقترحة (تطبيقياً) :

هذا البحث يُقدم بصيغة تحليل وصفي - تقويمي يمكن تطبيقه كما يلي :

1. عينة الدراسة : مجموعة من 8 – 12 اتحاداً رياضياً وطنياً (اختيارياً تمثل مناطق أو ألعاب مختلفة).
2. أدوات القياس : مؤشر حوكمة موحد مثل معيار (SIGA/OGD) لقياس عناصر الشفافية ، والمساءلة ، والمشاركة ، والاستدامة ، ومؤشرات أداء الاتحادات (نتائج رياضية وطنية أو قارية ، ومستوى التمويل ، ومؤشرات رضا الأطراف المعنية) .
3. تصميم الدراسة : دراسة مقطعية و تحليل علاقة ارتباطية (Correlation) يليها تحليل نوعي لحالات الاختلاف (case studies) لتفسير الفجوات . و إذا أمكن استخدام تحليل تأثير (Differences-in- Difference) لتقدير أثر تطبيق إصلاح حوكمة محدد على مؤشر أداء قبل أو بعد التنفيذ .

النتائج المتوقعة والتحليل :

استناداً إلى الأدبيات و التحليلات السابقة ، يمكن توقع النتائج التالية :

- تحسن في الكفاءة التشغيلية للاتحادات التي تطبق مبادئ الشفافية و المساءلة (قرارات أسرع ، تقليل الفواعل الإدارية السلبية) .
- ازدياد تدفقات التمويل و الرعاية نحو الاتحادات ذات سمعة حوكمة جيدة بسبب ثقة الممولين ، ما يترجم إلى برامج تطوير مواهب و بنى تحتية أفضل .
- تحسين النتائج الرياضية على المدى المتوسط حين تُعلن السياسات و تتبع مؤشرات الأداء بآليات رقابية ، لأن الإدارة الفعالة تُعول على خطط تطوير واضحة و مستدامة .
- قيود و مخاطر : تطبيق مبادئ الحوكمة قد يواجه مقاومة داخلية (تحالفات قديمة) أو قيود مالية أو قانونية محلية ، كما أن وجود قواعد وحدتها لا يكفي بدون قدرة تنفيذية و رقابية مستقلة .

توصيات عملية لصانعي القرار في الاتحادات الرياضية :

1. تبني إطار حوكمة موحد وشفاف مثل (SIGA) أو دلائل المجلس الأوروبي (نشر تقارير سنوية مالية و إدارية .
2. تقوية آليات المساءلة و الرقابة الداخلية (لجان تدقيق مستقلة ، سياسات منع تضارب المصالح) .
3. التحول إلى مزيج احترافي تمثيلي في المجالس : مزيج من مهنيين إداريين مستقلين إلى جانب ممثلين عن الرياضة يدمج الخبرة و التجربة .
4. تعزيز الشفافية تجاه الجمهور و الممولين (نشر العقود ، نتائج الاستثمارات ، مؤشرات الأداء) ، هذا يعزز الثقة و يزيد فرص التمويل .
5. بناء قدرات تنفيذية عبر تدريب الكوادر الإدارية على التخطيط الاستراتيجي و إدارة المشاريع و قياس الأثر .
6. مشاركة أصحاب المصلحة (النادي ، اللاعبين ، الجمهور) في وضع السياسات لرفع الشرعية و التوافق المحلي .

خاتمة :

تُظهر الأدلة أن الحوكمة الرياضية الجيدة ليست رفاهية إدارية بل شرط أساسي لتطوير أداء الاتحادات الرياضية على المستويات الإدارية و المالية و الرياضية . التحول إلى حوكمة شفافة و مسؤولة يُحسن كفاءة الإدارة ، يجذب تمويلاً مستداماً ، و يُسهم في تحقيق نتائج رياضية أفضل على المدى المتوسط و الطويل ، بشرط وجود إرادة تنفيذية و آليات رقابية فعالة .

المراجع :

1. Parent, M. M. (2018). *The impact of governance principles on sport organisations: a systematic review*. International review of sport governance. [Taylor & Francis Online](#)
2. Independent Governance Committee — *FIFA Governance Reform Project: Final Report*. 2019. [Basel Institute on Governance](#)
3. European Parliament / Policy brief — *Good governance in sport*. 2017. [European Parliament](#)
4. SIGA — *Good Governance Universal Standards for Sport*. (Standards and handbook). [siga-sport.com](#)
5. Bayle, E. (2024). *A Conceptual Model to Understand and Assess International Sport Federations' Performance*. Journal article. [Taylor & Francis Online](#)
6. Ghodhbani, S. (2025). *Governance of Tunisian sports organizations*. Frontiers in Sports and Active Living (case-study insights). [Frontiers](#)