

آليات الحوكمة ودورها في تطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت

* بدر عايض العتيبي

مقدمة البحث:

يعود أصل كلمة حوكمة الى اللغة الاغريقية القديمة حيث أُشتقت من الفعل اليوناني kuberndo الذي يعنى التوجيه، تعبر عن قدرة ربان السفينة الاغريقية ومهاراتهم في قيادة السفينة وسط الامواج والاعاصير وما يمتلكونه من قيم واخلاقيات نبيله وسلوكيات نزيهة شريفة للحفاظ على ارواح وممتلكات الركاب برعايتهم وحمايتهم للأمانات والبضائع التي فى عهدهم وايصالها لذويها ودفاعهم عنها ضد المخاطر والقرصنة التي تعترضها أثناء الابحار فإذا تمكن من الوصول بها الى الميناء وهى سالمة اطلق عليها التجار وخبراء البحار اسم القبطان المتحكم جيدا. (15: 7)

والحوكمة إدارياً تعنى إشراك جميع اطراف في المؤسسة فى عملية اتخاذ القرار، أي لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة، وأن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بكل شفافية ووضوح مع تحديد المسؤولية، والحقوق والواجبات لكل الاطراف المسؤولة عن ادارة المؤسسة لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه العوامل الى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والمساءلة والمتابعة، كما ان أحد الاهداف التي تسعى اليها الحوكمة هو ضمان ان جهود الادارة تنصب للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين للوصول الى اعلى درجات الكفاءة في العمل. (2: 13)

كما ان الحوكمة تشير الى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهد الى تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف المؤسسة، كما تعد واحدة من اهم الوسائل التي تؤدي الى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الادارة، كما تؤدي بالمقابل الى تطوير القيم الاساسية لاقتصاد السوق في المجتمع، وهى في جوهرها تعنى تطبيق قواعد عامة مجردة على كافة الشركات والمؤسسات الفردية والجماعية والوطنية، وتلك التي تملكها أو تديرها الحكومة.

كما تستلزم تطبيق قواعد الشفافية والافصاح، تقديم الاقرارات ونشر المعلومات، المراقبة الفعالة، الادارة الرشيدة للمخاطر، التقييم الدقيق للأنشطة، ويقصد الشفافية، فى هذه الحالة، قدرة الافراد والجماعات على الرقابة الفعالة والدقيقة وحق الحصول على المعلومات أي إتاحة المعلومات والقدرة على التحليل الدقيق لها ومشاركتها أي علانيتها.

* بدر عايض العتيبي: استاذ مشارك بكلية التربية الأساسية - قسم التربية البدنية والرياضة - الكويت.

وما يتصل بذلك أيضا من الإفصاح عن الموقف الحقيقي للشركات والمؤسسات من حيث انشطتها ووضعها المالي والقانوني وبالرغم من ان الحوكمة لا تكتسب الصيغة الالزامية على المؤسسات الا ان مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا، خاصة في ظل الازمات المالية والاقتصادية المتلاحقة التي اصبحت سمة من سمات النظام الرأسمالي، فتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة من شأنه إظهار المؤسسة بشكل أكثر شفافية ويزيد من مصداقيتها. (11: 47)

وتختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة أنواع وذلك من حيث الآتي:

- 1- الأهداف: منشآت تنافسية، منشآت تدريبية، منشآت ترويحية، تعليمية، علاجية... الخ.
 - 2- الشكل العام: منشآت خارجية (مكشوفة)، منشآت داخلية (مغطاة).
 - 3- الرياضة (اللعبة): رياضات جماعية (قدم، سلة، طائرة... الخ).
رياضات زوجية (تنس، اسكواش... الخ).
رياضات فردية (العاب قوى).
رياضات المنازلات (دفاع عن النفس، مصارعة،... الخ).
رياضات مائية (سباحة، غطس،... الخ).
رياضات استعراضية وإيقاعية (جمباز... الخ).
رياضات الأطفال (ملاعب الحي... الخ).
 - 4- القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية)، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترويح).
 - 5- التبعية: منشآت حكومية (مدارس، جامعات، مراكز شباب)، منشآت أهلية / خاصة (شركات، أندية، منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة، دفاع عن النفس، لياقة بدنية، بولينج... الخ).
 - 6- نوعية الأرضية: تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضي (زراعة طبيعية، صناعية، مذكوة، اسفلت أو بلاط، خشبية، جليدية، رملية، فلينية... الخ). (9: 24)
- وجودة القيادة والحوكمة في المؤسسات الرياضية تعد ضرورة حيث تمكنها من أن تحتفظ بأهميتها إذا ما حققت التنوع واستندت هياكلها على مبادئ الاحترام والمسؤولية والثقة، وتجعلها تستوفي أعلى معايير من الشفافية والديمقراطية والمحاسبة. (20: 216)

والحوكمة في المؤسسات الرياضية تهدف إلى ترشيد العمل الإداري وتعزيز جودة الخدمات للارتقاء بعالم الاحتراف والتنافسية الرياضية، والسعي نحو المزيد من الإدارة الرشيدة و تقليل النفقات، ويجب أن يكون ذلك من خلال وجود مجالس منتخبة وقيادة تدرك أهمية تفعيل أنظمة الحوكمة فيها، من أجل حماية جميع المصالح وفق مبادئ وأسس الحوكمة الرشيدة التي تتميز بقيم الشفافية والمساءلة والنزاهة والمسئولية والعدالة. (2: 149)

والياً أصبح مسمى منشأة رياضية يطلق على أي مكان معد ومجهز لممارسة الأنشطة البدنية والرياضية بكل أشكالها، سواءً كانت تلك الأماكن مكشوفة أو مغطاة، والمنشآت الرياضية تشتمل في الغالب على العديد من الأدوات والأماكن اللوجستية / المساندة بالإضافة إلى الملاعب، مثل: الأدوات الرياضية، والمخازن والمستودعات، الغرف والقاعات، والمباني الملحقة وغيرها وتختلف المنشآت الرياضية من حيث الحجم وذلك تبعاً للهدف من انشائها، فهناك المنشآت التعليمية والتدريبية والتنافسية... الخ، وهناك ملاعب الأطفال الأرضية والمسطحات الخضراء والساحات الشعبية والأندية الرياضية والمدن الرياضية ... الخ. (12: 34)

وتعد المنشأة والجهاز والإدارة الرياضية هي الناطق الرسمي والعامل الحاسم لمشاركة التلميذ في النشاط الرياضي وتحقيق أهدافه وقد اهتمت كثير من الدول المتقدمة ومنها أمريكا وألمانيا بوجود مساحات كبيرة للعب وهي عبارة عن ملاعب مفتوحة تقع وسط مجموعة المباني المكونة للحي السكني يمارس فيها الأطفال والشباب الرياضة كجزء من حياتهم اليومية كما تقوم ألمانيا حالياً بدراسة مشروع قانون لا يسمح ببناء أي مدرسة بدون وجود صالة مغطاة بها ، حيث تدرك هذه الدول أهمية المنشآت الرياضية وكذلك توفير الملاعب والأجهزة جزء منها اقتصادي وآخر للممارسين للحفاظ على الصحة العامة. (5: 17)

والحوكمة الرياضية أو الحكم الرشيد في التربية الرياضية بصفه عامة وفي المؤسسات الرياضية بصفة خاصة تعد أمراً مهماً لضمان تقدم الرياضة وتطويرها وفقاً للقيم الرياضية وذلك لدور الرياضة داخل المجتمع وتأثيرها، حيث تتمثل الحوكمة الرياضية أو الحكم الرشيد في التربية البدنية والرياضية في (المشاركة - تطبيق اللامركزية - حكم القانون - الشفافية المساءلة - المساواة - سرعة الاستجابة - المساواة والاشتمال - الإجمالية والموافقة - الفاعلية والكفاءة المحاسبة - الرؤية الاستراتيجية) في مجالات التربية الرياضية المختلفة (تعليم - تدريب - إدارة). (8: 4)

مشكلة البحث:

أصبحت المنشآت الرياضية في الوقت الراهن تواجه العديد من الصعوبات التي تقف حائلاً دون تحقيق الطموحات في المجال الرياضي وفي قطاع المنشآت الرياضية بدولة الكويت بشكل خاص حيث يوجد العديد من المعوقات ومنها عدم وجود آليات واضحة للرقابة الداخلية والخارجية والشفافية والمساءلة

وايضا عدم وجود اليات واضحة للحوكمة فى مجال التسويق والاستثمار للمنشآت الرياضية، الامر الذى يتطلب تبني الفكر الحديث والمتطور فى ادارة المنشآت الرياضية ومنها وضع اليات للحوكمة تسهم فى الادارة الرشيدة للمشآت الرياضية ومن ثم توفير مصادر تمويل غير تقليدية لضمان استمرار الانشطة وتطويرها حيث لم يعد الدعم الحكومى كاف لمواجهة المتغيرات الحديثة فى الرياضة وبالتالي اصبحت المنشآت لاتستطيع ان تفى بالمتطلبات المختلفة من حيث الانشطة والمشاركات والاجهزة والادوات العاملين كذلك بناء او تحديث أو صيانة المنشآت الرياضية وقد تلجا الى الغاء بعض الانشطة الرياضية، لذا يحاول الباحث العمل على وضع اليات لحوكمة للمنشآت الرياضية بدولة الكويت حتى تتمكن من توظيف الموارد والامكانات المتاحة لها لتحقيق عائد اكبر يضمن استمرار نشاط المنشأة وتطويرها.

هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على آليات الحوكمة ودورها فى تطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت وذلك من خلال التعرف على:

- آليات إدارة الموارد لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
- آليات الانضباط والرقابة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
- آليات الجودة والمساءلة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
- آليات الادارة الرشيدة للتسويق والاستثمار بالمنشآت الرياضية بدولة الكويت.

تساؤلا البحث:

- ما آليات إدارة الموارد لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت؟
- ما آليات الانضباط والرقابة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
- ما آليات الجودة والمساءلة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
- ما آليات الادارة الرشيدة للتسويق والاستثمار بالمنشآت الرياضية بدولة الكويت.

المصطلحات المستخدمة فى البحث:

الحوكمة:

مجموعة من القواعد والمبادئ التي يتم من خلالها إدارة الهيئات والمؤسسات بهدف حماية المصالح وتحقيق الشفافية والوصول إلى الأهداف المرغوبة وتوزيع الحقوق بعدالة ومساواة ووضوح إجراءات اتخاذ القرارات والرقابة على الأداء. (7: 44)

الحوكمة الرياضية:

الهيكلية والعمليات المستخدمة من طرف المنظمات الرياضية لتطوير أهدافها الاستراتيجية وتوجيهها ومراقبة آدائها لتحقيق هذه الأهداف، وضمان خدمة مجلس ادارتها لمصلحة الأعضاء". (21): (56)

المنشأة الرياضية:

ذلك المكان المجهز بالوسائل والإمكانات الرياضية والمخصص لممارسة الأنشطة الرياضية وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق الأهداف الرياضية حاضراً ومستقبلاً. (10: 7)

الدراسات السابقة:

اولاً: الدراسات العربية:

1- قام محمد حارس محمد بدراسة عام (2023م) (16) بعنوان أثر أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على قيمة المنشأة، وهدف البحث إلى دراسة أثر أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على قيمة المنشأة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم اسلوب تحليل الوثائق والسجلات لجمع البيانات، ومن أهم النتائج آليات الحوكمة وحدها لا يمكن أن تضمن التنفيذ الناجح لسياسات وإجراءات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، تكون المنشآت قادرة على فهم استراتيجيات السوق المعقد وخصائص بيئته التنافسية بشكل أفضل ، وأن تكون قادرة على تجميع مجموعة موثوقة من التكنولوجيا المنوطة بالحوكمة والتي يمكن مشاركتها وتنفيذها بسهولة من قبل المديرين الذين يتخذون قرارات رئيسية للمنشأة مما ينعكس على قيمة تلك المنشأة ومن اهم التوصيات ضرورة إضافة موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلى المقررات الدراسية بكليات التجارة لما له من أهمية في دعم وتعزيز قيمة المنشآت.

2- قام كلا من كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبد الحميد عام (2020) (13) بدراسة بعنوان دراسة تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، هدف البحث الي التعرف علي تحليل معايير الحوكمة ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي، علي عينة أساسية بلغت (٤١٢) فرد من مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، والأخصائيين بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، واستخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصل الباحثون الي الاهتمام بالمنشآت الرياضية وتطويرها لتلبية متطلبات مجتمع النادي من أنشطة والبرامج بها والعاملين التي تحتاج اليهم في إدارتها لتحقيق الأهداف الموضوعية ، ومجلس الإدارة يقوم

بعملية الإشراف والمتابعة للإدارات في النادي الرياضي حيث يعمل علي التحقق من تحقيق الأهداف السنوية الموضوعة وفق البرامج الزمنية المقررة.

3- قامت أسماء سعيد خلف بدراسة عام (2020م) (3) بعنوان دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالاتحادات الرياضية في جمهورية مصر العربية وهدفت إلي التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالاتحادات الرياضية في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، علي عينة بلغت (١٣٤) فرد، واستخدام المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، وتوصلت إلي ضعف مستوى حقوق الحوكمة الإلكترونية بالاتحادات الرياضية- مستوى تحقيق الحوكمة الإلكترونية لأهداف الاتحادات الرياضية متوسطاً.

4- قام كلا من مازن الخطيب، وعهود مظهر عام (2019م) (14) بدراسة بعنوان واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني وهدفت إلي التعرف على واقع مؤشرات الحوكمة في الرياضة الفلسطينية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي لعينة من (٢٥٨) فرد، واستخدما الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن مؤشرات الحوكمة جاءت في المجل في المستوى المنخفض، فيما كان أكثر المؤشرات إنخفاضاً هو مؤشر الشفافية، وهناك انخفاضاً في معظم مؤشرات الحوكمة في الرياضة.

5- قام كلا من إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم بدراسة عام (2018م) (1) بعنوان مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم، يهدف البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين و حكام مديريين كرة القدم، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي وعينة البحث عددها (54) فرداً، وأشارت نتائج البحث إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم من وجهة نظر مدربين و حكام و مديريين كرة القدم بأندية الدوري الممتاز جاء بدرجة متوسطة، ويوصي الباحثون الاتحاد المصري لكرة القدم العمل على زيادة ورفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أفضل لما لها من أهمية كبيرة في الإدارة.

6- قام بربريس شريف عام (2016) (6) بدراسة بعنوان دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية وهدفت الدراسة الى بحث موضوع الحوكمة وكيفية تفعيل آلياتها للحد من الفساد الرياضي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم أسلوب تحليل الوثائق والسجلات لجمع البيانات، ومن اهم نتائج البحث ضرورة تطوير الشراكات بين المجتمع المدني والاتحادات الرياضية والاندية لتشجيع الممارسات الجيدة والشفافية، وضرورة تعزيز انتقالات اللاعبين بأنظمة ولوائح واضحة ومزيد من الشفافية، وانشاء اتفاقية نزاهة (ميثاق نزاهة) لتنظيم الاحداث الرياضية

وخاصة من خلال اختيار المدن والبلدان المضيفة لدورة الالعاب الاولمبية وكاس العالم، وتعزيز ثقافة الثقة والصدق والمهنية بين جميع اطراف الهيئة الرياضية.

7- قام كلا من أشرف السيد عبدالمعبود، فاروق عبدالنبي عطا الله عام (2009) (5) بدراسة بعنوان حوكمة المنشآت السياحية والفندقية في مصر "دراسة تقييمية للبيئة الداخلية" وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "الحوكمة" والمبادئ المختلفة له المتعلقة بحقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح في الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة؛ وتقييم البيئة الداخلية لبعض المنشآت السياحية والفندقية وفقاً لأدبيات الحوكمة المذكورة في هذا الصدد، وتضمنت منهجية الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستنتاجي، وأسلوب دراسة الحالة والذي تضمن الفنادق ٥ نجوم وشركات السياحة العامة في القاهرة الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد درجة من الوعي بمفهوم الإدارة الرشيدة في الفنادق ٥ نجوم، إلا أنها لا يتم تطبيقها على الوجه الصحيح، كما أن الدراسة استنتجت بناء على مؤشرات معينة بأن وضع شركات السياحة العامة ليس أفضل حالاً-إن لم يكن أقل- من الفنادق.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

1- قام جو شين JU Chen عام (2014) (19) بدراسة بعنوان الأزمة المالية وديناميكيات حوكمة الشركات وهدفت الدراسة إلى استكمال الأدبيات في مجال الحوكمة وذلك عن طريق التحقيق في كيفية تعديل الشركات التايوانية المدرجة لهيكل الحوكمة الخاص به، علي عينة من (31) شركة، وتوصلت إلي أن التغيير في حوكمة الشركات خلال الأزمات المالية مرتبط بكل من مكافآت مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين ، قوة مجلس الإدارة ، شفافية المعلومات الأطراف ذات العلاقة

2- قام كلا من جونسون، فينتر Jonsen & venter عام (2013م) (18) بدراسة بعنوان المجالس والحوكمة في منظمة الكريكت الوطنية الأفريقية دراسة استكشافية وهدفت إلى التعرف على أدوار ووظائف مجالس إدارة اتحادات الكريكت الوطنية الأفريقية لتعزيز تفهم إشراك مجلس الإدارة في مجالات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ ، واستخدمت لدراسة المنهج الوصفي ، علي (٢٣) اتحاد وطني للكريكت، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلي إدراك تأثير الاتحاد الدولي للكريكت على الاتحادات الوطنية للالتزام بقواعد الحوكمة وكذلك في إدراك الإدارة الاستراتيجية للأنشطة التي يؤديها مجالس إدارة الاتحادات

اجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملائمته لطبيعة البحث.

مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث في الفئات التالية:

1- العاملون بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.

2- اعضاء مجلس ادارة الاندية الرياضية الكويتية

وقد حصل الباحث على الاستجابات بالطريقة العشوائية.

أدوات جمع البيانات :

- استمارة الاستبيان :

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وتم تطبيق استمارة الاستبيان خلال الفترة من 2022/6/12م وحتى 2022/6/19م وقد استخدم الباحث صدق المضمون "المحكمين" وكذلك تم التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (20 فرد) من داخل مجتمع البحث ومن خارج العينة الاساسية واستخدم الباحث معامل الارتباط بين العبارات ومحاورها بطريقة بيرسون.

جدول (1)

توصيف عينة البحث

م	مجتمع البحث	العينة الأساسية	العينة الاستطلاعية
1	العاملون بالهيئة العامة للرياضة بدولة الكويت.	21	5
2	أعضاء مجالس إدارات الاندية الرياضية الكويتية.	74	15
	الاجمالي	95	20

حساب المعاملات العلمية للاستبيان:

الصدق: قام الباحث بحساب الصدق من خلال طريقتين وهما:

أ- صدق المضمون "المحكمين":

تم عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (10) خبراء (مرفق 1) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة المحاور والعبارات الموضوعية لكل محور وكذلك مدى مناسبة ميزان التقدير المقترح، بغرض حساب درجة إتفاقهم على العبارات (مرفق 2)، وبهذا تحقق الباحث من صدق المضمون وفقاً لآراء الخبراء، ويتضح ذلك من جدول (2)، وقد ارتضى الباحث نسبة الاتفاق 70% وقد تم حذف أربع عبارات والشكل النهائي للاستمارة تمثل في عدد أربعة محاور وعدد 60 عبارة (مرفق 3).

جدول (2)

نسبة اتفاق الخبراء للمحاور والعبارات

المحور الرابع %100		المحور الثالث %100		المحور الثاني %100		المحور الأول 100%	
%	م	%	م	%	م	%	م
%90	1	%100	1	%90	1	%100	1
%100	2	%100	2	%80	2	%90	2
%70	3	%70	3	%5	3	%100	3
%100	4	%90	4	%90	4	%90	4
%100	5	%100	5	%80	5	%100	5
%80	6	%80	6	%100	6	%90	6
%80	7	%70	7	%100	7	%70	7
%80	8	%50	8	%70	8	%90	8
%100	9	%100	9	%90	9	%100	9
%70	10	%100	10	%80	10	%60	10
%100	11	%100	11	%100	11	%100	11
%90	12	%80	12	%70	12	%70	12
%100	13	%80	13	%90	13	%60	13
%70	14	%80	14	%80	14	%100	14
%100	15	%90	15	%60	15	%100	15
		%70	16	%70	16	%100	16
				%90	17	%100	17

يتضح من جدول (2) ان النسب المئوية للمحاور والعبارات قد تراوحت بين (60% - 100%) والنسبة التي ارتضاها الباحث 70% وحصلت العبارة رقم (10، 13) في المحور الاول والعبارة رقم (3) في المحور الثاني على نسبة مئوية 50% والعبارة رقم (15) على نسبة مئوية 60% والعبارة رقم (8) في المحور الثالث على نسبة مئوية 50%، وهي نسبة اقل من النسبة المئوية التي ارتضاها الباحث.

حساب معامل صدق الإستبيان:

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي، عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين المحاور وبعضها وبين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها، وبين العبارة والدرجة الكلية للإستبيان، كما في الجدول الآتية:

جدول (3)

معاملات الارتباط بين محاور الإستبيان (ن=20)

الدرجة الكلية	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.850	0.803	0.870	0.842		المحور الأول: آليات تطوير الموارد والكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
0.780	0.813	0.821			المحور الثاني: آليات الرقابة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
0.780	0.830				المحور الثالث آليات الجودة والمساءلة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
0.780					المحور الرابع: آليات الإدارة الرشيدة للتسويق والاستثمار بالمنشآت الرياضية بدولة الكويت.
					الدرجة الكلية

قيمة ر_c(28، 0.05) = 0.361

يوضح جدول (3) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين المحاور وبعضها وبين درجة كل محور وبين الدرجة الكلية مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (4)

معاملات الإرتباط بين كل عبارة والمحاور التابعة لها

وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان للمحور الأول والثاني. (ن=20)

معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني			معاملات ارتباط عبارات المحور الأول		
مع الدرجة الكلية	مع المحور الثاني	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور الأول	م
0.766	0.625	1	0.705	0.381	1
0.803	0.396	2	0.601	0.451	2
0.840	0.409	3	0.623	0.381	3
0.660	0.438	4	0.705	0.411	4
0.691	0.451	5	0.568	0.408	5
0.528	0.411	6	0.753	0.383	6
0.531	0.398	7	0.651	0.381	7
0.636	0.396	8	0.651	0.451	8
0.700	0.543	9	0.780	0.491	9
0.710	0.391	10	0.863	0.611	10

0.700	0.625	11	0.792	0.401	11
0.514	0.485	12	0.633	0.691	12
0.401	0.410	13	0.753	0.411	13
0.420	0.410	14	0.791	0.398	14
0.434	0.385	15	0.881	0.388	15

قيمة $r_c(28, 0.05) = 0.361$

يوضح جدول (4) وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التابعة له وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

جدول (5)

معاملات الإرتباط بين كل عبارة والمحاور التابعة لها
وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان للمحور الثالث والرابع (ن=20)

معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع			معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث		
مع الدرجة الكلية	مع المحور الرابع	م	مع الدرجة الكلية	مع المحور الثالث	م
0.601	0.741	1	0.488	0.395	1
0.660	0.484	2	0.489	0.395	2
0.691	0.521	3	0.504	0.406	3
0.691	0.426	4	0.528	0.451	4
0.691	0.490	5	0.528	0.425	5
0.691	0.489	6	0.529	0.465	6
0.705	0.741	7	0.531	0.436	7
0.705	0.398	8	0.531	0.476	8
0.710	0.741	9	0.547	0.425	9
0.716	0.398	10	0.547	0.393	10
0.716	0.755	11	0.554	0.485	11
0.716	0.484	12	0.565	0.560	12
0.716	0.766	13	0.578	0.385	13
0.741	0.539	14	0.578	0.538	14
0.741	0.581	15	0.578	0.394	15

قيمة $r_c(28, 0.05) = 0.361$

يوضح جدول (5) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التابعة له وبين كل عبارة والدرجة الكلية للإستبيان مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للإستبيان.

حساب معامل ثبات الإستبيان:

اتبع الباحث طريقة التجزئة النصفية لسبيرمان براون، ومعادلة جتمان؛ بالإضافة إلى معامل ثبات "ألفا كرونباخ"، وتعطي معامل اتساق داخلي لبنية الإستبيان، بالإضافة إلى التعرف على العبارات التي تؤدي إلى خفض أو رفع معامل الثبات الكلي لأداة القياس عند حذفها.

جدول (6)

ثبات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية و ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية		المحاور
	جتمان	سبيرمان براون	
0.793	0.770	0.830	المحور الأول: آليات تطوير الموارد والكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت
0.765	0.783	0.715	المحور الثاني: آليات الرقابة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت
0.883	0.793	0.718	المحور الثالث: آليات الجودة والمساءلة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت
0.840	0.800	0.891	المحور الرابع: آليات الإدارة الرشيدة للتسويق والاستثمار بالمنشآت الرياضية بدولة الكويت
0.894	0.944	0.900	الدرجة الكلية

يتضح من جدول (6) أن معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية تراوح ما بين (0.715) و(0.944)، وأن معامل ثبات ألفا كرونباخ تراوح ما بين (0.765) و(0.894)، مما يدل على أن الإستبيان قيد البحث ذو معامل ثبات عال.

جدول (7)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا2) للاستجابة على
(المحور الأول: آليات تطوير الموارد والكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت) (ن=95)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا2
1	تحديد المخاطر (مالية- إدارية-قانونية) التي تواجه المنشآت في المؤسسات الرياضية وتقييمها وضمان وضع خطة لإدارتها ومراجعتها والالتزام بها.	86	9	0	96.84	2.91	أوافق	141.12
2	إعداد لائحة محددة لكافة أعضاء الإدارة العليا والموظفون والمتطوعون في المؤسسات الرياضية ويجب أن يتم التقيد بها	66	27	2	89.12	2.67	أوافق	65.71
3	وضع خطط استراتيجية لتمكين المنشآت الرياضية من تحقيق الاهداف في حدود الترتيبات التمويلية المتغيرة	78	17	0	94.04	2.82	أوافق	106.25
4	وضع قواعد تنظيمية في ادارة المنشآت الرياضية ترسم بموجبها حدود صلاحيات العاملين المفوضة لهم داخل المنشآت الرياضية.	83	11	1	95.44	2.86	أوافق	126.40
5	المحافظة على دقة الحسابات مع الإشراف على جميع المعاملات المالية والعمل على الإعلان عنها بشكل منتظم وشفاف.	87	7	1	96.84	2.91	أوافق	145.60
6	استخدام تقييم الأداء كأداة لكيفية إدارة المنشآت لمواردها المالية والبشرية المتاحة وفق الإمكانيات المتوفرة لديه واستثمارها لرفع القدرة التنظيمية.	60	35	0	87.72	2.63	أوافق	57.37
7	يساعد استخدام التراسل والتواصل الالكتروني على إنجاز الأعمال وتقليص نسبة الأخطاء نظرا لسرعة ولسهولة النظام ودقته.	75	19	1	92.63	2.78	أوافق	94.06
8	رسم السياسات التي توضح للإدارة العليا والمتطوعين والموظفين في المؤسسات	79	15	1	94.04	2.82	أوافق	109.22

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
	الرياضية كيفية تنظيم الشؤون المالية والإدارية.							
9	عقد دورات و ورش ميدانية لتعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في كافة المؤسسات الرياضية بهدف تطوير المنشآت بكفاءة ودقه عالية وضمان استقرارها.	74	21	0	92.63	2.78	أوافق	91.85
10	وضع حوافز مادية ومعنوية للأعمال التنظيمية المنجزة ولكافة المستويات لتحقيق اهداف المؤسسات الرياضية.	75	19	1	92.63	2.78	أوافق	94.06
11	يساهم تطبيق التحول الإلكتروني في المؤسسات الرياضية على تأدية التعاملات الإدارية بالشكل الصحيح، والكشف المبكر عن معايير النجاح او الانحرافات المالية والإدارية .	72	23	0	91.93	2.76	أوافق	85.41
12	اتخاذ القرارات يكون متسقا مع المفاهيم والأفكار التنظيمية ومبنى على معلومات جيدة ويتماشى مع المتطلبات والتحويلات الإدارية.	80	15	0	94.74	2.84	أوافق	114.21
13	اعداد اساليب تنظيمية حديثة تساعد في تحديد المهام والمسؤوليات لاستخدامها كمراجع وتنسيق بين المستويات الادارية المختلفة لإيجاد علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في انجاز الاعمال	68	27	0	90.53	2.72	أوافق	74.04
14	العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الافضل لقدرات ومجهودات القدرات البشرية للارتفاع بمستوى الاداء المؤسسي	71	23	1	91.23	2.74	أوافق	80.93
15	التنسيق بين المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بالأداء والحصول على الميزة التنافسية للمنشآت بأفضل الوسائل المتاحة.	74	21	0	92.63	2.78	أوافق	91.85

قيمة كا² (2، 0.05) = 5.991

يتضح من جدول (7) قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (87.72% - 96.84%) ويرى الباحث ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية 80% وهذا يدل على اهمية المحور الاول آليات تطوير الموارد والكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت، وجاءت قيمة كا2 دالة احصائيا لصالح التكرار الاعلى موافق.

العبارة (1) تحديد المخاطر (مالية- ادارية-قانونية) التي تواجه المنشآت في المؤسسات الرياضية وتقييمها وضمان وضع خطة لإدارتها ومراجعتها والالتزام بها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (96.84%)، ويرى الباحث أن أنواع المخاطر التي تواجهها المنشآت الرياضية متعددة، والتي يمكن أن تكون نوع المخاطر السلبية التي تؤثر بشكل سلبي على الأرباح التي تحققها المنشأة، والسُمة التي تُحظى بها في السوق، وما يساعد على التخفيف من حدة تلك المخاطر، هي خطط إدارة المخاطر التي تضعها إدارات المنشآت الرياضية، ومن ضمن المخاطر القانونية المخاطر التعاقدية والتي تحدث نتيجة عدم التزام الشركة بما فُرض عليها في عقد العمل، وقد تحدث المخاطر الاستراتيجية عند اتباع المنشأة استراتيجية عمل خاطئة، أو عندما لا تعمل طبقاً لنموذج أعمالها أو خطتها، أو عندما يفشل مديروها التنفيذيون في اتباع استراتيجية عمل، وهو ما يعيق المنشأة عن الوصول إلى أهدافها، وقد تحدث المخاطر المالية نتيجة عدم الأداء المالي بصورة سليمة أو التخطيط بصورة عشوائية غير منظمة، وبالتالي يجب الاستعداد بوضع تصور مقترح لإدارة المخاطر في المنشآت الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم بدراسة عام (2018م)

العبارة (2) إعداد لائحة محددة لكافة أعضاء الإدارة العليا والموظفون والمتطوعون في المؤسسات الرياضية ويجب أن يتم التقيد بها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (89.12%)، ويرى الباحث ان اللائحة التنظيمية لأعضاء الادارة العليا والمتطوعون قد يتم تطبيقها في منشأة ويتم العمل بها ولكن قد لا تتفق مع طبيعة منشأة اخرى فبذلك فان كل منشأة لها طبيعتها وتنظيمها الخاص بها لذا يجب اعداد لائحة وفقا لطبيعة كل منشأة ، كما ان هذه اللائحة سوف تعمل على منع وجود تضارب في الاختصاصات في المنشآت الرياضية، ويتم مراجعتها من الهيئة العامة للرياضة لضمان تحقيق اللائحة اهداف المنشأة وضمان جودة القواعد القانونية، وهذا يتفق مع دراسة بربريس شريف عام (2016)

العبارة (3) وضع خطط استراتيجية لتمكين المنشآت الرياضية من تحقيق الاهداف في حدود الترتيبات التمويلية المتغيرة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (94.04%)، ويرى الباحث ان وضع الاستراتيجية يتضمن تحديد البدائل الاستراتيجية في حالة حدوث تغير مفاجئ في البيئة

الداخلية او الخارجية للمنشأة الرياضية وبذلك يمكن مواجهة أي مشكلة او موقف طارئ بسرعة دون حدوث خسائر او ازمات، وهذا يتفق مع دراسة أشرف السيد عبد المعبود، فاروق عبد النبي عطا الله عام (2009)

العبارة (4) وضع قواعد تنظيمية في ادارة المنشآت الرياضية ترسم بموجبها حدود صلاحيات العاملين المفوضة لهم داخل المنشآت الرياضي، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (95.44%)، ويرى الباحث ان التنظيم الجيد في إدارة المنشآت الرياضية يحدد مدى التكافؤ بين العاملين وتحديد المسؤوليات والاختصاصات والمستهدف المراد تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة ويحقق التنافس بين العاملين داخل المنشأة الرياضية ويساعد على تلاشي الاخطاء وريح الوقت خلال تنفيذ الخطط ويحسن من عمل الموارد البشرية داخل المنشأة وبالتالي يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة جونسون، فينتر Jonsen & venter عام (2013م)

العبارة (5) المحافظة على دقة الحسابات مع الإشراف على جميع المعاملات المالية والعمل على الإعلان عنها بشكل منتظم وشفاف ، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (96.84%)، ويرى الباحث ان ضرورة ضمان وجود منهجية عمل مالية شاملة واجراءات عمل تفصيلية، والمراجعة الدورية للعمليات المالية (اعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، ادارة الحسابات البنكية، كفاءة عمليات الشراء والتعاقدات وغيرها، والتحقق من التكامل المالي بين كافة الجهات ووضع خطة للاستفادة المثلى من الموارد المالية واعادة تخصيص وتوزيع الموارد المالية المستخدمة بصورة افضل، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر عام (2019م)

العبارة (6) استخدام تقييم الأداء كأداة لكيفية إدارة المنشآت لمواردها المالية والبشرية المتاحة وفق الإمكانيات المتوفرة لديه واستثمارها لرفع القدرة التنظيمية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (87.72%)، ويرى الباحث ان تقييم الاداء يوجد في العديد من القواعد التنظيمية والتشريعية فالتشريعات التي يتم في ضوءها انشاء او تنظيم المنشأة هي احد ادوات تقييم الاداء وايضا الخطط الموضوعة تعد احد ادوات تقييم الاداء وايضا اللوائح التنظيمية الداخلية للمنشأة الرياضية هي احد ادوات تقييم الاداء وبذلك لا فادوات تقييم الاداء منها داخلي ومنها خارجي ويجب ان يتم التقييم في اطار موضوعي، وهذا يتفق مع دراسة كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبد الحميد (2020م)

العبارة (7) يساعد استخدام التراسل والتواصل الالكتروني على إنجاز الأعمال وتقليص نسبة الأخطاء نظرا لسرعة ولسهولة النظام ودقته ، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (92.63%)، ويرى الباحث ان قد حدث تغير هائل في بيئات العمل البديلة نتيجة الطفرات التكنولوجية الحديثة التي تعاضمت في أواخر القرن الماضي، وتطور بتقنيات الاتصالات والإنترنت،

وأصبح أداء الكثير من الأعمال والإجراءات ممكناً بواسطة أجهزة الكمبيوتر و"العمل عن بعد" باستخدام وسائل اتصالات صوتية ومرئية ونماذج أعمال وعمليات وإجراءات غير ورقية وغيرها الكثير من الابتكارات، وأصبح الاتصال الإلكتروني هو العامل الرئيسي في انجاز الاعمال وتنفيذها في كافة المنشآت بسرعة وبدقة، وهذا يتفق مع دراسة أسماء سعيد خلف بدراسة عام (2020م)

العبارة (8) رسم السياسات التي توضح للإدارة العليا والمتطوعين والموظفين في المؤسسات الرياضية كيفية تنظيم الشؤون المالية والإدارية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.04%)، ويرى الباحث ان الإدارة تشمل تنظيم وتوجيه ومراقبة الاداء الإداري والمالي فى المنشأة الرياضية واستخدام المعلومات لتوجيه الاستثمارات وإدارة التمويل وضمان السيولة وتعزيز الربحية. وتعتمد على برمجيات تخطيط الموارد لتنظيم العمليات المالية مثل المحاسبة وإدارة الأصول وإعداد التقارير المالية، وتشمل مبادئها الرئيسية وضع الميزانيات، وإدارة التدفقات النقدية، والاستفادة من الأدوات المالية، والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، والاحتفاظ بالميزانيات العمومية. تتبع استراتيجيات الإدارة المالية مثل تحليل البيانات المالية وتقييم الأرباح والخسائر وتحديد الميزانية وحماية السجلات وتتبع النفقات ولا بد من إلمام القائمين على تلك المنشآت بالإدارة بمفهومها الواسع، من أجل ضمان التحكم في جميع الموارد داخل وخارج المنشأة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تساعد على تحقيق التطور والنمو، وتحقيق لها الأمان الإداري والمالي قدر الإمكان، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (9) عقد دورات وورش ميدانية لتعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في كافة المؤسسات الرياضية بهدف تطوير المنشآت بكفاءة ودقة عالية وضمان استقرارها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (92.63%)، ويرى الباحث ان المنشآت الرياضية تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي ذات فلسفة تتبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته وتسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها، كما تسعى إلى منح العاملين قدر اعتماد في المرونة التفكير. شريطة أن تربطها عاقلات قوية فيما بينها، تكون هي دليل على التوازن الذي يسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية قوية، يكون لها أثر ودور فعال في بناء تنظيمي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتوضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي، وهذا يتفق مع دراسة جو شين *JU Chen* عام (2014)

العبارة (10) وضع حوافز مادية ومعنوية للأعمال التنظيمية المنجزة ولكافة المستويات لتحقيق اهداف المؤسسات الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (92.63%)، ويرى الباحث انه قد أكدت العديد من الدراسات على أهمية وجود نظام فعال ومتوازن للحوافز والمكافآت بجميع

أشكالها (حوافز مادية، حوافز معنوية... وغيرها)، حيث تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويشكل عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل تأثيرا في أداء الموظفين المجتهدين وقد يؤثر سلبا على ادائهم وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة المستهدفة، وهذا يتفق مع دراسة أشرف السيد عبد المعبود، فاروق عبد النبي عطا الله عام (2009)

العبارة (11) يساهم تطبيق التحول الإلكتروني في المؤسسات الرياضية على تأدية التعاملات الإدارية بالشكل الصحيح، والكشف المبكر عن معايير النجاح أو الانحرافات المالية والإدارية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (91.93%)، ويرى الباحث ان التحول الإلكتروني أصبح ضروريا من أجل ان تقوم أى مؤسسة بأعمال حيث أصبح المناخ التنظيمي الذي تعمل فى اطاره اى منشأة يعتمد على الادارة الإلكترونية وبذلك فان تطبيق التحول الإلكتروني لم يعد اختياري لأى منشأة بل توجد بعض المنشآت تعتمد على الجانب الإلكتروني بصورة كبيرة ويبدأ من حجز المنشأة ودفع القيمة الإجارية ثم الدخول والخروج من المنشأة بدون أى عامل بشري في بعض المنشآت الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (12) اتخاذ القرارات يكون متسقا مع المفاهيم والأفكار التنظيمية ومبنى على معلومات جيدة ويتمشى مع المتطلبات والتحويلات الادارية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.74%)، ويرى الباحث ان القرارات التي يتم اتخاذها فى المنشأة الرياضية تحتاج إلى المعلومات كي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح، وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرارات والعمليات. وملائمة المعلومات للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، ودقة هذه المعلومات، وكميتها، وتوقيتها، وسهولة الحصول عليها، وتعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الإدارية المهمة ولكن يجب التأكيد هنا أن ليس كل عملية تتطلب اتخاذ قرار، ولكن كل عملية تتطلب نوعاً وكماً من المعلومات مختلفاً عن غيرها من العمليات، وان تتفق هذه القرارات مع التحويلات الادارية حتى تتلاءم مع الاستراتيجية العامة للمنشأة، وهذا يتفق مع دراسة كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبدالحميد (2020م)

العبارة (13) اعداد اساليب تنظيمية حديثة تساعد في تحديد المهام والمسؤوليات لاستخدامها كمراجع وتنسيق بين المستويات الادارية المختلفة لإيجاد علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في انجاز الاعمال، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (90.53%)، ويرى الباحث ان التنظيم الجيد في إدارة المنشآت الرياضية يحدد مدى التكافؤ بين العاملين وتحديد المسؤوليات والاختصاصات والمستهدف المراد تحقيقه في ظل الخطط الموضوعة ويحقق التنافس بين العاملين داخل المنشأة الرياضية ويساعد على تلاشى الاخطاء وربح الوقت خلال تنفيذ الخطط ويحسن

من عمل الموارد البشرية داخل المنشأة وبالتالي يحقق مبدأ الفعالية في إدارة المنشآت الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر عام (2019م)

العبارة (14) العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات القدرات البشرية للارتفاع بمستوى الاداء المؤسسي، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (91.23%)، ويرى الباحث يجب العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية ويستند إلى مجموعة من الاساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال ووصف الوظائف واحتساب أعباء العمال واختيار العاملين وإعادة توزيعها وغيرها وصولاً إلى الارتفاع بمستوى الأداء الفردي والجماعي، والتركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية بما يشمل ذلك السعي إلى ربط الأجر بالإنتاجية وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة جو شين *JU Chen* عام (2014)

العبارة (15) التنسيق بين المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بالأداء والحصول على الميزة التنافسية للمنشآت بأفضل الوسائل المتاحة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (92.63%)، ويرى الباحث ان الميزة التنافسية تعد من أهم عناصر نجاح المنشأة الرياضية، لأنها تلك الخاصة التي تجعل المنشأة قادرة على الاستمرار والبقاء في ظل التنافسية القوية وتتيح تقديم منتج أو خدمة أفضل أو أرخص وأجود بنفس السعر في الأسواق، مما يساعد على تحقيق مزيد من الأرباح ومن أفضل وأهم الطرق التي تساعد على بناء ميزة تنافسية قوية إدخال التقنيات الحديثة في المنشأة يضمن الاستمرار في المنافسة، بالإضافة إلى جذب العملاء وتسهيل التعامل معهم. ويساعد استخدام التطبيقات الذكية في زيادة ولاء العملاء للمنشأة الرياضية، وجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنشأة، ويزيد من التدفقات النقدية، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

جدول (8)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا) للاستجابة على

المحور الثاني: آليات الرقابة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت (ن=95)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
1	رسم قواعد وأسس تشريعية وقانونية تنظم السلطات والعلاقات بين كافة المؤسسات الرياضية والحكومية لإدارة المنشآت الرياضية.	92	3	0	98.95	2.97	أوافق	172.57
2	فرض عقوبات صارمة في حال التقصير في	87	7	1	96.84	2.91	أوافق	145.60

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
	المسؤوليات، أو انتهاك تلك المسؤوليات، وأيضا عقوبات مرتكبي جريمة الفساد.							
3	صناعة الإطار الرقابي يساعد في التنبؤ للمستقبل ويحدد حقوق كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمنشآت الرياضية ومسؤولياته واختصاصاته.	80	15	0	94.74	2.84	أوافق	114.21
4	تحديد وتوجيه الإستراتيجية بما يضمن استمرار أهداف المنشأة الرياضية مرتبطة بجوانب وطنية ورياضية شاملة.	88	7	0	97.54	2.93	أوافق	151.09
5	تركز جودة التنظيم على جودة العمليات والتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات واللوائح الداخلية لضمان انجاز التنظيم لأهدافه.	76	19	0	93.33	2.80	أوافق	98.80
6	يسهم الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي في بناء أحكام دقيقة بشأن كيفية إدارة الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا	75	19	1	92.63	2.78	أوافق	94.06
7	تسهم دراسة الجدوى الاقتصادية للعمليات بمعرفة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، من حيث الصرف والتشغيل للمنشآت الرياضية.	80	15	0	94.74	2.84	أوافق	114.21
8	تعزز المتابعة الالتزام بالقوانين واللوائح المتبعة، وكذلك الالتزام بالسياسات والأوامر المرتبطة بالرقابة الإدارية .	83	11	1	95.44	2.86	أوافق	126.40
9	يساعد فحص نتائج التدقيق الداخلي على متابعة الصيانة وتطوير المنشآت الرياضية، وأوجه الصرف ومدى التزام العاملين بالقوانين التي تطبق على المنشآت.	79	15	1	94.04	2.82	أوافق	109.22
10	التحقق من الالتزام في قيم المنشآت الرياضية عن طريق تحديد المراكز والعمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء التدقيق الداخلي أو الخارجي.	70	23	2	90.53	2.72	أوافق	76.57
11	تحديد مهام ومسؤوليات الإدارة العليا والتنفيذية ضمن النظم المتبعة، على أن تكون هذه اللوائح	63	31	1	88.42	2.65	أوافق	60.72

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
	مرنة وقابلة للمراجعة حسب حاجة العمل.							
12	اعتماد المنشآت الرياضية معايير الادارة والأمن والسلامة الدولية لضمان مستوى عال من الاستدامة، والكفاءة، والجودة، والحوكمة.	80	15	0	94.74	2.84	أوافق	114.21
13	متابعة المعلومات المتوفرة من قبل الادارة حول معرفة تأثير الرقابة الداخلية وانظمة ادارة المعلومات على أهداف المنشآت الرياضية.	71	23	1	91.23	2.74	أوافق	80.93
14	استخدام الذكاء الاصطناعي والتحول التكنولوجي في التخطيط والرقابة لتطوير الاداء في المنشآت الرياضية.	83	11	1	95.44	2.86	أوافق	126.40
15	الاهتمام بتفعيل دور الادارة الإلكترونية لزيادة فعالية الجهاز الإداري وتحسين أدائه وتعزيز شفافيته إضافة إلى تفعيل الرقابة والمساءلة على جميع المستويات.	76	19	0	93.33	2.80	أوافق	98.80

قيمة كا² (2, 0.05) = 5.991

يتضح من جدول (8) قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (88.42% - 98.95%) ويرى الباحث ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية 80% وهذا يدل على اهمية المحور الثاني آليات الرقابة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت، وجاءت قيمة كا² دالة احصائيا لصالح التكرار الاعلى موافق.

العبارة (1) رسم قواعد وأسس تشريعية وقانونية تنظم السلطات والعلاقات بين كافة المؤسسات الرياضية والحكومية لإدارة المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (98.95%)، ويرى الباحث ضرورة وضع تشريعات تنظم العلاقة بين المؤسسات الرياضية والحكومية حيث ان المنشآت الرياضية تختلف في طبيعتها فهناك منشآت خاصة ومنشآت اهلية او تتبع مؤسسات اهلية مثل المنشآت الموجودة في الاندية وهناك منشآت حكومية وبذلك فان الطبيعة التنظيمية لكل منشأة تختلف عن الاخرى وبالتالي الدور الرقابي يختلف ايضا لذا يجب وضع اطر تشريعية تعمل على وضوح دور الهيئات الرياضية وطبيعة علاقتها مع الهيئة العامة للرياضة من اجل ضمان جودة الخدمات المقدمة، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

العبارة (2) فرض عقوبات صارمة في حال التقصير في المسؤوليات، أو انتهاك تلك المسؤوليات، وأيضاً عقوبات مرتكبي جريمة الفساد، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (96.84%)، ويرى الباحث ان الحوكمة لها أهمية كبيرة في المنشآت الرياضية، لأنها توفر نظام رقابي واشراف ذاتي يؤدي الى سلامة تطبيق الانظمة والتشريعات والكشف عن اوجه القصور في الاداء او ضعف المخرجات وتجنب الفساد الإداري وبالتالي التأكد من فعاليتها الادارية كما انها تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز وتضمن تحقيق فعالية المحاسبة والرقابة الذاتية، مما يحقق رضا المجتمع عن المنشأة ومستوى ادائها ويمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل الطرق، وهذا يتفق مع دراسة كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبدالحמיד (2020م)

العبارة (3) صناعة الإطار الرقابي يساعد في التنبؤ للمستقبل ويحدد حقوق كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمنشآت الرياضية ومسؤولياته واختصاصاته ، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.74%)، ويرى الباحث ان طبيعة عملية الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير معينة ومحددة ليتم مقارنة النتائج بها، غالباً ما تكون هذه المعايير على شكل خطة توضع لبلوغ أهداف معينة، وتكون الأهداف المنصوص عليها في الخطة هي المعايير الواجب القياس عليها، فجوهر العملية الرقابية يكمن في قياس الاداء وتصحيحه للتأكد من مطابقتها للخطة المرسومة والرقابة شاملة بمعنى أنها تنصب على جميع العناصر الموجودة في المؤسسة وأهمها الأفراد والمواد وكيفية أداء العمل والآلات والأموال ومن خلال وضع المعايير يمكن المساهمة في التنبؤ بطرق الادارة مستقبلاً التي تتلاءم مع الاهداف وتحديد واضح للمسؤوليات والاختصاصات، وهذا يتفق مع دراسة بربريس شريف (2016)

العبارة (4) تحديد وتوجيه الإستراتيجية بما يضمن استمرار أهداف المنشأة الرياضية مرتبطة بجوانب وطنية ورياضية شاملة ، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (97.54%)، ويرى الباحث ان مرحلة التخطيط الاستراتيجي تعتبر حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وليست العملية مجرد دراسة للبدائل واختيار البديل الأفضل، بل إن التأكد من مدى ملائمة الإستراتيجية المختارة يتطلب من المديرين قدر كبير من الاهتمام إلى كافة الجوانب والأوضاع الخاصة بالمنشأة ويجب ان تتلاءم استراتيجية المنشأة مع استراتيجية الدولة على مثل المنشآت الذكية وتحقيق التنمية المستدامة وغيرها، وهذا يتفق مع دراسة أشرف السيد عبد المعبود، فاروق عبد النبي عطا الله عام (2009)

العبارة (5) تركز جودة التنظيم على جودة العمليات والتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات واللوائح الداخلية لضمان انجاز التنظيم لأهدافه، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (93.33%)، ويرى الباحث ان ادارة المنشأة الرياضية تعمل على متابعة تنفيذ الاعمال وفقاً للجودة المطلوب تنفيذها وفقاً للخطة والسياسات وتنفيذهم كما هي مرسومة، ولا تتوقف عند هذا الحد بل

تعمل على متابعة تنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات المعتمدة وتقييمها، وذلك للتأكد من إتباع العاملين للسياسات والاجراءات واكتشاف نقاط الضعف والعمل على تصحيحها، وتقييم الضبط الإداري من حيث تقسيم الأعمال وذلك للتأكد من تسلسل تنفيذ العمليات، وتحقيق قاعدة الفصل بين الوظائف المختلفة من حيث المسؤوليات والاختصاصات وطبيعة الإشراف وفقاً للقوانين والسياسات المعمول بها داخل المنشأة الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة جونسون، فينتر Jonsen & venter عام (2013م)

العبارة (6) يسهم الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي في بناء أحكام دقيقة بشأن كيفية إدارة الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (92.63%)، ويرى الباحث ان التدقيق الداخلي يسهم في الاستخدام الكفء للموارد ومساعدة إدارة المنشأة على القيام بمسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية من خلال تزويدهم بالتحليلات والمعلومات الملائمة من خلال التحقق من صحة ودقة البيانات المحاسبية وتحليلها ويقصد بدقة البيانات أن تكون موضوعية وتعطي صورة صادقة وعادله عن وضعية المؤسسة وأن تكون هذه البيانات متوفرة بالشكل الكامل والملائم في الوقت المناسب خدمة للإدارة العليا والأطراف المستفيدة، وحماية ممتلكات المؤسسة وذلك من خلال المحافظة على أصول المؤسسة من التلاعب، أو سوء الاستخدام حيث يتأكد المدقق الداخلي من وجود التأمين اللازم وتقادي الخسائر، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (7) تسهم دراسة الجدوى الاقتصادية للعمليات بمعرفة كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية، من حيث الصرف والتشغيل للمنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.74%)، ويرى الباحث ان تسهم دراسة الجدوى الاقتصادية بشكل كبير في مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار الإداري السليم حيث تساهم في معرفة احتياجات المنشأة من موارد ومواد خام وأدوات ومعدات وتحديد نسبة النجاح على المدى الطويل والقصير، ووضع أفضل الخطط الاستراتيجية للوصول إلى أعلى نسبة نجاح في المستقبل، وتمكّن دراسة الجدوى من معرفة المخاطر التي من الممكن أن تحيط بالمشروع ومحاولة الخروج منها وحلها بأفضل السبل وأقل الخسائر، وتحدد تكلفة المشروع والإنفاق عليه وتساهم في اختيار العمال والموظفين والخبراء للمنشأة التي تجري الدراسة عنها، وتحديد الشركاء حسب مؤهلاتهم وخبراتهم، وتحديد المواصفات الفنية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة جو شين JU Chen عام (2014)

العبارة (8) تعزز المتابعة الالتزام بالقوانين واللوائح المتبعة، وكذلك الالتزام بالسياسات والأوامر المرتبطة بالرقابة الإدارية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (95.44%)، ويرى الباحث ان الامتثال القانوني يشكل حجر الزاوية في تحقيق النجاح وضمان استدامة الأعمال، كما يتجاوز مفهوم الامتثال القانوني مجرد الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية، بل يمثل أيضاً إطاراً استراتيجياً يعزز الشفافية، ويدعم النزاهة التجارية، ويحفظ السمعة الجيدة للمنشأة الرياضية، في هذا السياق تبرز أهمية

الامتثال القانوني كعامل أساسي ليس فقط في تجنب المخاطر القانونية والمالية، بل أيضاً في تعزيز الثقة بين المنشأة ومختلف المعنيين من عملاء، ومستثمرين، وشركاء تجاريين، من خلال تطبيق معايير الامتثال القانوني، تستطيع المنشأة الرياضية التصدي للتحديات المعاصرة والمتغيرات السريعة في البيئة التجارية، كما تساهم هذه الممارسات في بناء بيئة عمل آمنة ومستقرة، وتعزز من الابتكار وتحفز النمو المستدام، كما يرتبط الامتثال القانوني ارتباطاً وثيقاً بالأخلاقيات التجارية ومسؤولية المنشأة الاجتماعية، حيث يشكل ركيزة أساسية في تحقيق التوازن بين تحقيق الربح واحترام القوانين والمعايير المجتمعية، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر عام (2019م)

العبارة (9) يساعد فحص نتائج التدقيق الداخلي على متابعة الصيانة وتطوير المنشآت الرياضية، وأوجه الصرف ومدى التزام العاملين بالقوانين التي تطبق على المنشآت، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.04%)، ويرى الباحث ان نتائج التدقيق الداخلي تسهم بشكل كبير في تحديث البيانات المتعلقة بصيانة المنشأة الرياضية وتوضح الحالة الحالية للمنشأة وخطط الصيانة وفقاً لطبيعة الاستخدام ومدى التزام العاملين باللوائح والقوانين التي تدار من خلالها المنشأة، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

العبارة (10) التحقق من الالتزام في قيم المنشآت الرياضية عن طريق تحديد المراكز والعمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويتها أثناء التدقيق الداخلي أو الخارجي، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (90.53%)، ويرى الباحث ان وتؤكد نتائج عينة البحث على ان نظم الرقابة الداخلية تضمن دقة ونوعية المعلومات المقدمة والمتعلقة بالوثائق المحاسبية، والتي لا بد أن تعتمد على مبادئ تتماثل في ملائمة استعمالها، وموضوعيتها عند إتخاذ القرارات، أيضاً فالمعلومات التي تعطيها المؤسسة لمحيطها الخارجي تعكس وتبين وضعيتها وصورتها أمامه، حيث أنها تتعلق بأنشطتها ونتائجها، ومنه فعلى الرقابة الداخلية التأكد من أن سلسلة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة ككل ودورها كوظيفة رقابية مهمة داخل المؤسسات المختلفة ليس فقط على النواحي المالية والمحاسبية ولكن ليشمل الجوانب التشغيلية والتنفيذية، وتقديم الاستشارات الإدارية والفنية، مما يرفع من أهمية ومساهمة هذه الوظيفة في تحسين الأداء، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (11) تحديد مهام ومسؤوليات الإدارة العليا والتنفيذية ضمن النظم المتبعة، على أن تكون هذه اللوائح مرنة وقابلة للمراجعة حسب حاجة العمل، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (88.42%)، ويرى الباحث ان تحديد مهام ومسؤوليات الإدارة العليا والتنفيذية لا ينفصل على أداء المنظمة ككل وان أي تشريع يتم وضعه لا بد ان يتضمن كافة العناصر التنظيمية في المنشأة وأن اللوائح الداخلية لا بد ان تتلاءم مع التشريعات الخارجية التي تعد عنصر رئيسي في قيام المنشأة بدورها في المجتمع، وهذا يتفق مع دراسة من أشرف السيد عبد المعبود، فاروق عبد النبي عطا الله عام (2009)

العبارة (12) اعتماد المنشآت الرياضية معايير الادارة والأمن والسلامة الدولية لضمان مستوى عال من الاستدامة، والكفاءة، والجودة، والحوكمة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (94.74%)، ويرى الباحث ان اعتماد المنشأة الرياضية لابد ان يكون وفقا للاشترطات الدولية وفقا لطبيعة ونشاط وقانون كل رياضة وايضا لابد من اعتماد شروط خاصة بالمنشأة وفقا لقانون الدولة وتتولى الهيئة العامة للرياضة لمراقبة المنشآت الرياضية التابعة للهيئات الرياضية للتأكد من تطبيق المعايير المعتمدة في إجراءات الأمن والسلامة والخدمات الخاصة بتلك المنشآت ولها ان تصدر انذارا بالمخالفات حال عدم توافر معايير الأمن والسلامة، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر عام (2019م)

العبارة (13) متابعة المعلومات المتوفرة من قبل الادارة حول معرفة تأثير الرقابة الداخلية وانظمة ادارة المعلومات على أهداف المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (91.23%)، ويرى الباحث ان تطور الميثاق الأخلاقي لمهنة التدقيق الداخلي اصبح عاملا اساسيا لوظيفة التدقيق الداخلي اصبحت بتطورها تخدم اطرافا يمارسون دورا مهما في حوكمة المنشآت وكذلك تضيف قيمة لهم عن طريق التأكد من رسم الاهداف الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية والادارية بطريقة تحقق مصالح جميع الاطراف وبأساليب نزيهة من اجل خفض التكاليف مع المحافظة على نفس مستوى الجودة من الاداء وتطويره في المستقبل وفقا للخطط الموضوعة، كما يجب توضيح خطوط السلطة والمسؤولية حتى يتم توضيح خطوط الاتصال وبالتالي تدفق المعلومات والحكم على قيمة هذه المعلومات واثرها في عملية التدقيق الداخلي، وهذا يتفق مع أسماء سعيد خلف بدراسة عام (2020م)

العبارة (14) استخدام الذكاء الاصطناعي والتحول التكنولوجي في التخطيط والرقابة لتطوير الاداء في المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (95.44%)، ويرى الباحث ان تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي تتطور بسرعة مذهلة مع فوائد جوهرية كثيرة للتنمية وتطوير اقتصاديات المجتمعات والأفراد. كما اصبحت مرتبطة بقطاعات كثيرة وتسهم في نشر طرق جديدة ومبتكرة في ادارة المنشأة الرياضية او التسويق وابتكار منتجات وخدمات، لذا يجب الاهتمام باستخدام الذكاء الاصطناعي والتحول التكنولوجي في ادارة المنشآت الرياضية حتى نواكب ادوات العصر الحديث ونحقق ميزة تنافسية في المنشآت الرياضية بدولة الكويت، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (15) الاهتمام بتفعيل دور الادارة الإلكترونية لزيادة فعالية الجهاز الإداري وتحسين أدائه وتعزيز شفافيته إضافة إلى تفعيل الرقابة والمساءلة على جميع المستويات، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (93.33%)، ويرى الباحث انه يجب تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع

أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع المنشآت الرياضية من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل، وهذا يتفق مع دراسة أسماء سعيد خلف بدراسة عام (2020م)

جدول (9)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا) للاستجابة على المحور الثالث: آليات الجودة والمساءلة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت (ن=95)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
1	متابعة الأجهزة المعنية لحالات سوء إدارة المنشآت الرياضية، وغياب اتخاذ الإجراءات أحيانا	70	23	2	90.53	16	2.72	أوافق
2	تطوير دور الرقابة والمساءلة للجهات التنفيذية والتشريعية العاملة في المؤسسات الرياضية بشكل فعّال.	76	19	0	93.33	2.80	أوافق	98.80
3	دعم دور الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية، وزيادة صلاحيتها، بحيث تكون مستقلة وتؤدي مهمتها في الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنشآت الرياضية.	87	7	1	96.84	1	2.91	أوافق
4	وضع المنشآت الرياضية تحت التقويم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد، وجودة الخدمات المقدمة، ومنبثقة من معايير موضوعية للحكم على أداء المنشآت والقيادات القائمة عليها.	72	23	0	91.93	2.76	أوافق	85.41
5	تمكين العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لحل المشكلات وصناعة القرار مما يساعد على التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية.	79	15	1	94.04	2.82	أوافق	109.22
6	تلتزم ادارة المنشآت في المؤسسات الرياضية بالإعلان عن الأسباب القانونية للقرارات، كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب، ومنح المكافآت والحوافز وغيرها.	83	11	1	95.44	2.86	أوافق	126.40
7	ضمان النزاهة والحيادية للعاملين كافة في المنشآت المؤسسات الرياضية بدءا من المستويات العليا وحتى المستويات التنفيذية	78	17	0	94.04	2.82	أوافق	106.25

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
8	تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات الرياضية على معرفة قواعد والقوانين المتعلقة بحرية حق الاطلاع على المعلومات.	80	15	0	94.74	2.84	أوافق	114.21
9	سرعة الإجابة على الاسئلة والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصلحة بشأن تزويدهم بالمعلومات ضمن المهلة القانونية التي ينص عليها النظام.	59	35	1	87.02	2.61	أوافق	53.64
10	نشر المعلومات المتعلقة بعمل المنشآت الرياضية على الموقع الإلكتروني ونشرها على الموقع الإلكتروني للمنشأة، وتحديثها بشكل مستمر بحيث تكون متاحة لجميع العاملين والجمهور.	79	15	1	94.04	2.82	أوافق	109.22
11	ضمان توثيق إجراءات العمل بالشفافية من حيث تزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بالمؤسسات الرياضية، وفقا لقانون ضمان حق الاطلاع على المعلومات.	75	19	1	92.63	2.78	أوافق	94.06
12	وضع أسس وآليات للتظلم والشكاوى من قبل العاملين وبشكل ينسجم مع أنظمة وقانون المؤسسات ولائحة المنشآت الرياضية.	76	19	0	93.33	2.80	أوافق	98.80
13	الاهتمام بإنشاء أطر إدارية للعمل منسجمة مع الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المنشآت الرياضية.	68	27	0	90.53	2.72	أوافق	74.04
14	بث الشفافية في كل تصرفات المنشآت الرياضية بصورة تسهم في إيجاد العلاقة بين أصحاب المصلحة تتسم بالوضوح والشفافية في كافة المعاملات الادارية والمالية.	84	11	0	96.14	2.88	أوافق	131.64
15	استخدام الادوات الحديثة للتحويل الرقمي والشمول المالي لضمان جودة الاداء ومكافحة الفساد في المنشآت الرياضية.	88	7	0	97.54	2.93	أوافق	151.09

قيمة كا² = (2, 0.05) = 5.991

يتضح من جدول (9) قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (87.02%-97.54%) ويرى الباحث ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية 80% وهذا يدل على اهمية المحور الثالث آليات الجودة والمساءلة

لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت وجاءت قيمة كا2 دالة احصائيا لصالح التكرار الاعلى موافق.

العبارة (1) متابعة الأجهزة المعنية لحالات سوء إدارة المنشآت الرياضية، وغياب اتخاذ الإجراءات أحيانا، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (90.53%)، ويرى الباحث ان المتابعة المستمرة لحالة المنشآت الرياضية يعمل على استمرارها أطول فترة ممكن فمن خلال المتابعة يتضح مدى قدرة المنشأة على الاستمرار ومتى يتم عمليات الصيانة الضرورية لها وضرورة وضع آليات واضحة لتوقيع الجزاء على من يخالف الاجراءات سواء للمتابعة او الصيانة او توفير السجلات الملائمة لطبيعة كل منشأة واحتياجاتها، وهذا يتفق مع دراسة كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبدالحميد (2020م)

العبارة (2) تطوير دور الرقابة والمساءلة للجهات التنفيذية والتشريعية العاملة في المؤسسات الرياضية بشكل فعّال ، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (93.33%)، ويرى الباحث ان المنشآت في الهيئات الرياضية لابد ان تتبع في الأساس الى جهة مركزية وهي الهيئة العامة للرياضة من حيث الاشراف المباشر والقدرة على وضع تشريعات ملائمة لاستثمار المنشآت الرياضية والحفاظ عليها وتحقيق قيمة مضافة من خلال هذه التشريعات واعتمادها من الجهة التشريعية، وهذا يتفق مع دراسة بربريس شريف عام (2016)

العبارة (3) دعم دور الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية، وزيادة صلاحيتها، بحيث تكون مستقلة وتؤدي مهمتها في الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (96.84%)، ويرى الباحث ان تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المنشآت لإنجاز العديد من الأهداف، ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل والذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية ولجنة إدارة المخاطر وضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لمعايير المراجعة الداخلية، وايضا التأكيد على الدور الحوكمي للمراجعة الخارجية حتى يضمن ملائمة المعلومات التي تمكّن من تقويم الأداء في الوقت المناسب، ويؤكد موثوقية المعلومات التي يتم تقديمها إلى الجهات المختلفة واصحاب المصلحة، وهذا يتفق مع دراسة حمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (4) وضع المنشآت الرياضية تحت التقويم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد، وجودة الخدمات المقدمة، ومنبثقة من معايير موضوعية للحكم على أداء المنشآت والقيادات القائمة عليها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (91.93%)، ويرى الباحث ان

التقويم المؤسسي يعد احد الدعامات الرئيسية لقياس مدى جودة الخدمات التي تقدمها المنشأة الرياضية كما يهتم التقويم المؤسسي بكافة عناصر المنشأة التي تسهم في صناعة جودة الخدمة او المنتج سواء الموارد البشرية او المادية او التكنولوجية او اللوائح المنظمة للعمل داخل المنشأة الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة جو شين *JU Chen* عام (2014)

العبارة (5) تمكين العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لحل المشكلات وصناعة القرار مما يساعد على التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.04%) ويرى الباحث ان تمكين العاملين يسهم في زيادة انتمائهم وولائهم للمنشأة التي يعملون بها وهذا يتم من خلال اشراكهم في صناعة القرارات واتخاذها بصورة تجعلهم في حالة من الرضا عن المنشأة وعن القرارات التي تتخذها المنشأة، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

العبارة (6) تلتزم ادارة المنشآت في المؤسسات الرياضية بالإعلان عن الأسباب القانونية للقرارات، كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب، ومنح المكافآت والحوافز وغيرها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (95.44%)، ويرى الباحث ضرورة وضع قواعد عامة للترقي او المكافآت او الندب او التعيين بحيث تكون قواعد تتميز بالشفافية والنزاهة وتكون هذه القواعد معلنة للجميع والاهتمام ببرامج الشفافية والمساءلة لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عالي من الاخلاص والتفاني، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر عام (2019م)

العبارة (7) ضمان النزاهة والحيادية للعاملين كافة في المنشآت المؤسسات الرياضية بدءا من المستويات العليا وحتى المستويات التنفيذية، من حيث الصرف والتشغيل للمنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.04%)، ويرى الباحث ضرورة تنفيذ اطار سليم للحوكمة عبر وضع سياسات تساهم في تعزيز مبدأ الحوكمة وضمان تحقيق مبدأ النزاهة والحيادية بين كافة العاملين والمنتسبين للمنشأة ووضع آليات لقياس أثر تطبيق منهجية الحوكمة على المنشأة الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة بربريس شريف (2016)

العبارة (8) تدريب وتأهيل العاملين في المؤسسات الرياضية على معرفة قواعد والقوانين المتعلقة بحرية حق الاطلاع على المعلومات، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (94.74%)، ويرى الباحث ضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين في المنشأة الرياضية حول التشريعات والقوانين واللوائح التي تعمل المنشأة الرياضية في اطارها حيث تعد التشريعات هي الموجه الرئيسي للعمل داخل المنشأة الرياضية ويجب ان يكون العاملين في المنشأة على دراية بهذه التشريعات الرياضية وان يعرف العاملين بها الفرق بين المعلومات التي لهم حق الاطلاع عليها او المستفيدون لهم حق الاطلاع

عليها وبين المعلومات التي تمس عمل المنشأة ولا يجب الاطلاع عليها او نشرها، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد (2023م)

العبارة (9) سرعة الإجابة على الاسئلة والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصلحة بشأن تزويدهم بالمعلومات ضمن المهلة القانونية التي ينص عليها النظام، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (87.02%)، ويرى الباحث ان سرعة الإجابة على الاسئلة والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصلحة في اطار المدة القانونية المدرجة في التشريع (قانون-لائحة) هي امر حتمي لا يمكن الخلاف عليه وانه متطلب قانوني ويرتبط بمدة زمنية معينة وانه لا يمكن مخالفة أي قاعدة قانونية، وهذا يتفق مع دراسة كلا من كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبدالحميد (2020م)

العبارة (10) نشر المعلومات المتعلقة بعمل المنشآت الرياضية على الموقع الإلكتروني ونشرها على الموقع الإلكتروني للمنشأة، وتحديثها بشكل مستمر بحيث تكون متاحة لجميع العاملين والجمهور، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (94.04%)، ويرى الباحث ان المعلومات التي تتعلق بطرق ادارة المنشأة وكيفية الحصول على الخدمات الخاصة بها يجب ان يتم نشرها عبر وسائل الانترنت منها على سبيل المثال كيفية حجز المنشأة وقيمة الرسوم المطلوبة وفي حالة حدوث تلفيات ما هي الجزاءات التي سيتم توقيعها على المخالف وغيرها من المعلومات او اللوائح او طرق تنظيم العمل التي تسهل على ادارة المنشأة ادارتها، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (11) ضمان توثيق إجراءات العمل بالشفافية من حيث تزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بالمؤسسات الرياضية، وفقا لقانون ضمان حق الاطلاع على المعلومات، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (92.63%)، وجاءت قيمة كادالة احصائيا لصالح التكرار الاعلى موافق، ويرى الباحث ضرورة الحفاظ على السجلات التي يتم من خلالها الحصول على كافة المعلومات الخاصة بالمنشأة ويتم التعامل معها الكترونيا لضمان الشفافية وحفاظا على المعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه السجلات سواء سجلات خاصة بالمستفيدين او العاملين او الادوات والاجهزة او الصيانة او السجلات المالية وغيرها من السجلات المهمة التي تقوم عليها، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (12) وضع أسس وآليات للتظلم والشكاوى من قبل العاملين وبشكل ينسجم مع أنظمة وقانون المؤسسات ولوائح المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (93.33%)، ويرى الباحث أهمية وضع آليات للشكاوى سواء كانت من المستفيدين او العاملين ويجب ان تتسق هذه الآليات مع اللوائح والقوانين وان تتسم بالشفافية والنزاهة وان يتم البت فيها وفقا لآليات واضحة

ولوائح معتمدة من الهيئة العامة للرياضة لضمان تطبيقها وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها، وهذا يتفق مع دراسة بربريس شريف (2016م)

العبارة (13) الاهتمام بإنشاء أطر إدارية للعمل منسجمة مع الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (90.53%)، ويرى الباحث ان اتخاذ القرارات يجب ان يكون متسقاً مع القيم الاجتماعية وفي ذات الوقت مبنية على معلومات جيدة وتتمشى مع المتطلبات العالمية، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد عام (2023م)

العبارة (14) بث الشفافية في كل تصرفات المنشآت الرياضية بصورة تسهم في إيجاد العلاقة بين أصحاب المصلحة تتسم بالوضوح والشفافية في كافة المعاملات الادارية والمالية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (96.14%)، ويرى الباحث ضرورة ضمان الانفتاح ومشاركة الاطراف ذات العلاقة وتطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير لتحقيق مشاركة فعالة والتواصل الدائم مع الاطراف المعنية وأليات الافصاح المالي والإداري ونقاط التواصل، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

العبارة (15) استخدام الادوات الحديثة للتحويل الرقمي والشمول المالي لضمان جودة الاداء ومكافحة الفساد في المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الأهمية النسبية - (97.54%)، ويرى الباحث أهمية تحقيق جميع مقومات الشمول المالي والتحول إلي مجتمع أقل اعتماداً علي أوراق النقد، وتحفيز استخدام الوسائل الالكترونية في السداد، بما يساهم في محاربة الفساد، فضلاً عن تخفيض التكلفة الخاصة بطباعة النقود وتداولها، وتحليل انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة في المنشآت الرياضية، مع التركيز على المتطلبات والمعايير اللازمة لإجراءات التحول الرقمي، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر (2019م)

جدول (10)

نتائج التكرارات والنسبة الترجيحية وقيمة المتوسط والاتجاه السائد وقيمة (كا) للاستجابة على

المحور الرابع: آليات الادارة الرشيدة للتسويق والاستثمار بالمنشآت الرياضية بدولة الكويت (ن=95)

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
1	متابعة آليات التمويل الذاتي للأصول الرياضية بشكل مستمر وتحقيق طفرات ربحية لصالح هذه المؤسسات الرياضية.	82	13	0	95.44	2.86	أوافق	122.67
2	وضع استراتيجيات طويلة المدى لاستثمار	84	11	0	96.14	2.88	أوافق	131.64

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
	المنشآت الرياضية سواء من خلال برامج داخل المنشآت أو من خلال خطة ذاتيه لترويج للمنشآت الرياضية.							
3	تشجيع مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في انشاء وإدارة المنشآت الرياضية	76	19	0	93.33	2.80	أوافق	98.80
4	جذب رؤوس الاموال الخاصة في ادارة وانشاء الاصول الرياضية القائمة والمتوقع إنشائها.	83	11	1	95.44	2.86	أوافق	126.40
5	الاستعانة بالخبرات والمتخصصين لجذب استثمارات محلية واجنبيه للمشاركة في انشاء المنشآت الرياضية وادارتها ادارة اقتصادية.	66	27	2	89.12	2.67	أوافق	65.71
6	العمل على قيام شركات اقتصادية طويلة الاجل بين المؤسسات الرياضية والقطاع الخاص	59	35	1	87.02	2.61	أوافق	53.64
7	وضع اللوائح والضوابط المالية التي تنظم مساهمة رؤوس الاموال الخاصة في المشروعات الرياضية وادارتها.	71	23	1	91.23	2.74	أوافق	80.93
8	وضع نظام إلكتروني للمنشآت الرياضية يحقق نظام دقيق لضبط العمل وسهولة المتابعة	68	27	0	90.53	2.72	أوافق	74.04
9	العمل على استقطاب رعاة لتمويل المنشآت الرياضية بالقطاع الخاص والحكومي.	87	7	1	96.84	2.91	أوافق	145.60
10	تنويع الانشطة والخدمات داخل المنشأة الرياضية لتلبية احتياجات المستفيدين والمستثمرين	78	17	0	94.04	2.82	أوافق	106.25
11	دعوه الخبراء والمكاتب والشركات المتخصصة في التسويق والترويج الرياضي وذلك في وضع خطط وبرامج التسويق التي ستنفذ على ارض الواقع.	74	19	2	91.93	2.76	أوافق	89.45
12	دعوة الهيئات والمؤسسات الدولية والعربية والخليجية الرياضية لإقامة المعسكرات الخاصة بفرقهم الرياضية في المنشآت الرياضية الكويتية	68	27	0	90.53	2.72	أوافق	74.04
13	العمل على ابتكار وسائل اعلانية ودعائية للبرامج والمنشآت الرياضية.	80	15	0	94.74	2.84	أوافق	114.21
14	مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك بتوفير	92	3	0	98.95	2.97	أوافق	172.57

م	العبارات	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	النسبة الترجيحية	المتوسط	الاتجاه السائد	كا
	تسهيلات في المداخل والممرات والمدرجات.							
15	وضع نظام آمن للأمن وسلامة للمنشأة والتأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.	79	15	1	94.04	2.82	أوافق	109.22

قيمة كا² = (2, 0.05) = 5.991

يتضح من جدول (10) قد إتجهت استجابات عينة البحث نحو الموافقة على جميع عبارات المحور الأول حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (87.02%-98.95%) ويرى الباحث ان معظم الاستجابات تخطت النسبة المئوية 80% وهذا يدل على اهمية المحور الرابع آليات الجودة والمساءلة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت.

العبارة (1) متابعة آليات التمويل الذاتي للأصول الرياضية بشكل مستمر وتحقيق طفرات ربحية لصالح هذه المؤسسات الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (95.44%)، ويرى الباحث ضرورة ان تقوم الإدارة بالاستثمار الأمثل من الموارد المتاحة من أموال وعماله ومواد خام ويمكن الحصول على تلك المعلومات من خلال بالنسبة للعماله من خلال دوران العماله وكذلك الرضى الوظيفي لدى العاملين والحوافز ومستوى ومعدلات الأجور أما بالنسبة للمواد والفاقد والتالف في المواد والخامات من تقارير التكاليف وكذلك الطاقة المستغلة والمتاحة من خلال تقارير التكاليف لمعرفة هل قامت الإدارة بالاستفادة القصوى وهل خفضت التكاليف وكل ذلك من خلال نظام التكاليف الذي يفصح عنه المراجع في تقريره وكفاءة الإدارة في استخدام الأموال تتمثل في هل المنشأة تحقق معدل عائد على أموال المستفيدين مُرضي لهم وهل هذا المعدل مناسب لهم ويعوضهم عن ربح الفرصة البديلة وأساليب تقييم قدرة المنشأة على الاستمرار، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد (2023م)

العبارة (2) وضع استراتيجيات طويلة المدى لاستثمار المنشآت الرياضية سواء من خلال برامج داخل المنشآت أو من خلال خطة ذاتية لترويج للمنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (96.14%)، ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بتحليل استراتيجية المنشأة وخططها لما له من أثر كبير على استمرارية المنشأة فالمنشأة التي تخطط افضل بكثير من تلك التي لا تخطط والإدارة التي توجه وتراقب أفضل بكثير من الحالتين السابقتين ويجب وضع استراتيجية شاملة للمنشأة تتضمن الخطط الفرعية الخاصة بتطوير الخدمة الرياضية والطاقة الانتاجية والاسعار المتوقعة للخدمة والنشاط الرياضي وبرامج الخدمات والانشطة واستراتيجيات التسويق التي سوف تتبعها المنشأة، وهذا يتفق مع دراسة جونسون، فينتر *Jonsen & venter* (2013م)

العبارة (3) تشجيع مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في انشاء وادارة المنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (95.44%)، ويرى الباحث ان المنشأة الرياضية تعمل في إطار خدمي مجتمعي استثماري فهي تحقق الربح وهي ايضا جزء لا يتجزأ من المنشآت التي تستطيع من خلالها مؤسسات المجتمع المدني او القطاع الخاص تحقيق اهدافها سواء الاجتماعية او الثقافية او الصحية او الرياضية وهي بذلك تخدم المجتمع ككل وتحقق الاهداف الاستراتيجية في اطار وطني تكاملي لا تنفصل على المجتمع ومؤسساته، وهذا يتفق مع دراسة أشرف السيد عبد المعبود، فاروق عبد النبي عطا الله (2009)

العبارة (4) جذب رؤوس الاموال الخاصة في ادارة وانشاء الاصول الرياضية القائمة والمتوقع إنشائها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (91.93%)، ويرى الباحث يجب وضع خطط لهيكل التمويل وكذلك ادارة الأموال وتوجيه الاستثمار حيث يؤثر ذلك على استمراره المنشأة فلو أن إدارة المنشأة ناجحة في أداره الافراد والأموال وتوجيهها واستخدامها الاستخدام الأمثل من حيث دراسة قرارات الاستثمار وجدوى المشروعات وذلك في حالات التوسع أو أحلال الآلات أو الاستمرار في نشاط معين الامر الذي يتطلب عمل مزيج من مصادر التمويل الذي يحقق أعلى عائد استثمار وأقل تكاليف لرأس المال، ووضع خطط لإدارة الاصول الحالية او المتوقع انشاؤها وفقا لاحتياجات ومتطلبات السوق، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

العبارة (5) الاستعانة بالخبرات والمتخصصين لجذب استثمارات محلية واجنبية للمشاركة في انشاء المنشآت الرياضية واداراتها ادارة اقتصادية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (89.12%) ويرى الباحث ان الشركات العالمية التي لها علامات تجارية دولية من الممكن ان تقوم بفتح افرع لها في دولة الكويت حيث سيكون لذلك اثر طيب سواء على قيمة المنشأة او من حيث التسويق لامكانات وطبيعة دولة الكويت التي لها طبيعة خاصة تخدم الرياضة الكويتية والعربية والدولية بشكل عام ويمكن توفير مناخ استثماري جيد من خلال الاستعانة بالمتخصصين والمكاتب الاستشارية الدولية في هذا المجال، وهذا يتفق مع دراسة من كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبدالحميد (2020م)

العبارة (6) العمل على قيام شركات اقتصادية طويلة الاجل بين المؤسسات الرياضية والقطاع الخاص، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (87.02%)، ويرى الباحث ان الهيئة العامة للرياضة من الممكن ان تقوم بعمل شركات اقتصادية مع المؤسسات الرياضية الخاصة سواء المحلية او الدولية من خلال توفير أراضي لبناء المنشآت الرياضية مع توفير بعض التسهيلات للمستثمر وتكون نسبة المشاركة عادلة وفقا لقيمة الارض والتسهيلات وقيمة البناء والتشغيل التي يتحملها المستثمر

على ان تكون هذه الشراكات طويلة الاجل، وهذا يتفق مع دراسة أشرف السيد عبد المعبود، فاروق عبد النبي عطا الله عام (2009)

العبارة (7) وضع اللوائح والضوابط المالية التي تنظم مساهمة رؤوس الاموال الخاصة في المشروعات الرياضية وادارتها، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (91.23%)، ويرى الباحث ان توفير المناخ التشريعي الملائم وخاصة المالي يسهم في زيادة الشفافية وتوفير آليات واضحة للحوكمة مما يسهم في زيادة التدفقات النقدية والحصول على افضل عائد مالي للمنشأة الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة جو شين *JU Chen* (2014)

العبارة (8) وضع نظام إلكتروني للمنشآت الرياضية يحقق نظام دقيق لضبط العمل وسهولة المتابعة، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (90.53%)، ويرى الباحث ضرورة استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات للإسهام في دعم عمليات وضع الاهداف وتحديد المسؤوليات والسياسات واتخاذ القرارات، وهذا يتفق مع دراسة محمد حارس محمد (2023م)

العبارة (9) العمل على استقطاب رعاة لتمويل المنشآت الرياضية بالقطاع الخاص والحكومي، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (96.84%)، ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بتوفير مناخ استثماري جيد من خلال الاهتمام بتهيئة البيئة السياسية والتشريعية يمكن وضع التشريعات التي توجه الاستثمارات بالتالي يؤثر ذلك على بعض المشروعات وكذلك خطة الدولة في تشجيع بعض الاستثمارات دون غيرها من خلال دعم تلك المشروعات بتبسيط إجراءاتها كما في رفع الرسوم الجمركية عن بعض الاجهزة والادوات او غيرها من احتياجات المنشآت الرياضية مما يؤثر على استمراره المنشآت وبقائها، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

العبارة (10) تنويع الأنشطة والخدمات داخل المنشأة الرياضية لتلبية احتياجات المستفيدين والمستثمرين، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (94.04%)، ويرى الباحث ان تنويع الخدمات والأنشطة التي تُقدمها المنشأة الرياضية يسهم في جذب كافة الفئات والاعمار السنية حتى تختلف ميول كل فئة عن الاخرى فنجد ان الأنشطة التي تمارسها المرأة لا تدخل في إطار الرياضات العنيفة غالباً وميولها تختلف عن الأنشطة التي يمارسها الرجال وكذلك ايضا كبار السن وايضا صغار السن وايضا وفقا للطبيعة الجغرافية التي تُمارس فيها الرياضة في المنشأة في كل محافظة لذا فإن هذا التنوع يسهم في زيادة الدخول المادية للمنشأة الرياضية وقدرتها الى تلبية احتياجات المستفيدين، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر (2019م)

العبارة (11) دعوه الخبراء والمكاتب والشركات المتخصصة في التسويق والترويج الرياضي وذلك في وضع خطط وبرامج التسويق التي ستنفذ على ارض الواقع، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (91.93%)، وجاءت قيمة كا2 دالة احصائيا لصالح التكرار الاعلى موافق، ويرى الباحث ان المكاتب الاستشارية المتخصصة في التسويق والترويج الرياضي وخاصة العالمية منها يمكن دعوتها من خلال اقامة مؤتمر سنوي تحت رعاية الهيئة العامة للرياضة بعنوان التسويق والاستثمار الرياضي مما يعد فرصة طيبة للتعرف على احداث سبل التسويق والترويج للمنشآت الرياضية على مستوى العالم، وهذا يتفق مع دراسة كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبدالحميد (2020م)

العبارة (12) دعوة الهيئات والمؤسسات الدولية والعربية والخليجية الرياضية لإقامة المعسكرات الخاصة بفرقهم الرياضية في المنشآت الرياضية الكويتية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (90.53%)، ويرى الباحث ان دعوة الفرق الرياضية الخليجية والعربية والهيئات الرياضية الدولية لعمل معسكرات اعداد بدولة الكويت سيكون ذلك من اجل التسويق والترويج الجيد للمنشآت الرياضية والوصول الى العالمية من خلال الاهتمام الإعلامي بهذه الفرق الدولية والنجوم الموجودين في هذه الفرق والهيئات الرياضية، وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم عام (2018م)

العبارة (13) العمل على ابتكار وسائل اعلانية ودعائية للبرامج والمنشآت الرياضية، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (94.74%)، ويرى الباحث ان وسائل الترويج والاعلان لم تعد تقليدية حيث نرى الان ان المنشآت الرياضية اصبح الطابع الجمالي الذي يتم تصميمه للمنشأة نابع من بيئتها المحيطة بها وايضا التسويق للبرامج التي تصممها المنشأة اصبح مرتبط بالقدرة على الاستمرار في تقديم افضل الخدمات واصبحت وسائل الاعلام الالكترونية هي الاساس في التسويق ووسائل التواصل الاجتماعي لها دور كبير في تسويق المنشأة الرياضية والتعريف ببرامجها، وهذا يتفق مع دراسة جونسون، فينتر *Jonsen & venter* (2013م)

العبارة (14) مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة وذلك بتوفير تسهيلات في المداخل والممرات والمدرجات، وحصلت العبارة على نسبة مئوية - الاهمية النسبية - (98.95%)، ويرى الباحث ان مراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة ليس متطلبا ترفيهيا ولكنه متطلبا ضروريا بل اصبحت السياسة العامة في دولة الكويت الاهتمام بمتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة في كافة المنشآت والخدمات في الدولة واصبحت التشريعات المختلفة تنص على ذلك لذا يجب الاهتمام بتوفير الاماكن والممرات والمدرجات الخاصة بهم، وهذا يتفق مع دراسة من مازن الخطيب، وعهود مظهر (2019م)

العبارة (15) وضع نظام آمن للأمن وسلامة للمنشأة والتأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر، وحصلت العبارة على نسبة مئوية- الأهمية النسبية (94.04%)، ويرى الباحث يجب انشاء قسم للصيانة داخل المنشأة الرياضية ويتولى مهام ادارة عمليات الصيانة والتأهيل لمشاريع الادارة المختلفة للمحافظة علي الجودة والسلامة ومستوي الخدمات بالمنشآت وتتولي صيانتها بأحدث الوسائل والطرق العلمية، والاستعانة بشركات متخصصة في هذا المجال، بحيث تتيح هذه الصيانة المحافظة علي المنشآت الرياضية وادامتها بصورة مميزة، والانتقال الي مراحل متقدمة في عملية الصيانة، بحيث تنتقل من المراحل التقليدية في الصيانة الي مرحلة تنفيذ صيانة برؤية مستقبلية، مع وضع اهداف وبرامج علمية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، للمحافظة علي هذه المنشآت بطرق علمية ومنهجية، وايضا الاهتمام بتعزيز دور السلامة المهنية، وهذا يتفق مع دراسة مازن الخطيب، وعهود مظهر (2019م)

الاستنتاجات:

استنتاجات خاصة بال محور الأول: آليات تطوير الموارد والكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية.

- عدم وضوح أهمية إعداد لائحة محددة لكافة أعضاء الإدارة العليا والموظفون والمتطوعون في المؤسسات الرياضية ويجب أن يتم التقيد بها.
- يساعد استخدام التراسل والتواصل الإلكتروني على إنجاز الأعمال وتقليص نسبة الأخطاء نظرا لسرعة ولسهولة النظام ودقته.
- عدم تحديد الحوافز مادية والمعنوية للأعمال التنظيمية المنجزة وكفاءة المستويات لتحقيق اهداف المؤسسات الرياضية وفقا لحجم المخرجات.
- يساهم تطبيق التحول الإلكتروني في المؤسسات الرياضية على تأدية التعاملات الإدارية بالشكل الصحيح، والكشف المبكر عن معايير النجاح او الانحرافات المالية والادارية .
- أهمية اتخاذ القرارات يكون متسقا مع المفاهيم والأفكار التنظيمية ومبنى على معلومات جيدة ويتمشى مع المتطلبات والتحويلات الادارية.
- عدم وضوح برنامج وظيفي شامل يحقق الاستثمار الافضل لقدرات ومجهودات القدرات البشرية للارتفاع بمستوى الاداء المؤسسي
- قلة الاهتمام بالتنسيق بين المؤسسات الرياضية من أجل النهوض بالأداء والحصول على الميزة التنافسية للمنشآت بأفضل الوسائل المتاحة.

المحور الثاني: آليات الرقابة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت

- قلة وجود آليات للاهتمام بجودة التدقيق الداخلي ودورها في بناء أحكام دقيقة بشأن كيفية إدارة الموارد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً
- أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية للعمليات بمعرفة كفاءة وفعالية العمليات الإدارية، من حيث الصرف والتشغيل للمنشآت الرياضية.
- يساعد فحص نتائج التدقيق الداخلي على متابعة الصيانة وتطوير المنشآت الرياضية، وأوجه الصرف ومدى التزام العاملين بالقوانين التي تطبق على المنشآت.
- التحقق من الالتزام في قيم المنشآت الرياضية عن طريق تحديد المراكز والعمليات والبرامج التي يجب مراجعتها وتقويمها أثناء التدقيق الداخلي أو الخارجي.
- أهمية اعتماد المنشآت الرياضية معايير الإدارة والأمن والسلامة الدولية لضمان مستوى عال من الاستدامة، والكفاءة، والجودة، والحوكمة.
- قلة الاهتمام بمتابعة المعلومات المتوفرة من قبل الإدارة حول معرفة تأثير الرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المعلومات على أهداف المنشآت الرياضية.
- أهمية دور الإدارة الإلكترونية لزيادة فعالية الجهاز الإداري وتحسين أدائه وتعزيز شفافيته إضافة إلى تفعيل الرقابة والمساءلة على جميع المستويات.

المحور الثالث: آليات الجودة والمساءلة لتطوير الكفاءة التنظيمية للمنشآت الرياضية بدولة الكويت

- عدم وضوح دور الأجهزة المعنية لحالات سوء إدارة المنشآت الرياضية، وغياب اتخاذ الإجراءات أحياناً.
- أهمية تطوير دور الرقابة والمساءلة للجهات التنفيذية والتشريعية العاملة في المؤسسات الرياضية بشكل فعال.
- قلة الاهتمام بوضع المنشآت الرياضية تحت التقويم المؤسسي التي تنطلق من حسن استخدام الموارد، وجودة الخدمات المقدمة، ومنبثقة من معايير موضوعية للحكم على أداء المنشآت والقيادات القائمة عليها.
- أهمية تمكين العاملين في إدارة المنشآت الرياضية لحل المشكلات وصناعة القرار مما يساعد على التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية.
- قلة الاهتمام بسرعة الإجابة على الأسئلة والاستفسارات المقدمة من أصحاب المصلحة بشأن تزويدهم بالمعلومات ضمن المهلة القانونية التي ينص عليها النظام.

- ضمان توثيق إجراءات العمل بالشفافية من حيث تزويد المعلومات والوثائق المتعلقة بالمؤسسات الرياضية، وفقا لقانون ضمان حق الاطلاع على المعلومات.

المحور الرابع: آليات الادارة الرشيدة للتسويق والاستثمار بالمنشآت الرياضية بدولة الكويت

- تشجيع مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص في انشاء وادارة المنشآت الرياضية
- قلة الاهتمام الاستعانة بالخبرات والمختصين لجذب استثمارات محلية واجنبيه للمشاركة في انشاء المنشآت الرياضية وادارتها ادارة اقتصادية.
- قلة الاهتمام العمل على قيام شركات اقتصادية طويلة الاجل بين المؤسسات الرياضية والقطاع الخاص
- وضع اللوائح والضوابط المالية التي تنظم مساهمة رؤوس الاموال الخاصة في المشروعات الرياضية وادارتها.
- وضع نظام إلكتروني للمنشآت الرياضية يحقق نظام دقيق لضبط العمل وسهولة المتابعة
- تنوع الانشطة والخدمات داخل المنشأة الرياضية لتلبية احتياجات المستفيدين والمستثمرين
- دعوه الخبراء والمكاتب والشركات المتخصصة في التسويق والترويج الرياضي وذلك في وضع خطط وبرامج التسويق التي ستنفذ على ارض الواقع.
- دعوة الهيئات والمؤسسات الدولية والعربية والخليجية الرياضية لإقامة المعسكرات الخاصة بفرقهم الرياضية في المنشآت الرياضية الكويتية.
- وضع نظام آمن للأمن وسلامة للمنشأة والتأكد من إجراء أعمال الصيانة وفحص الأجهزة بشكل مستمر.

التوصيات:

- ضرورة وضع خطط استراتيجية لتمكين المنشآت الرياضية من تحقيق الاهداف في حدود الترتيبات التمويلية المتغيرة.
- يجب عقد دورات و ورش ميدانية لتعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في كافة المؤسسات الرياضية بهدف تطوير المنشآت بكفاءة ودقه عالية وضمان استقرارها.
- ضرورة اعتماد المنشآت الرياضية معايير الادارة والأمن والسلامة الدولية لضمان مستوى عال من الاستدامة، والكفاءة، والجودة، والحوكمة.
- يجب استخدام الذكاء الاصطناعي والتحول التكنولوجي في التخطيط والرقابة لتطوير الاداء في المنشآت الرياضية.

- يجب تفعيل دور الادارة الإلكترونية لزيادة فعالية الجهاز الإداري وتحسين أدائه وتعزيز شفافيته إضافة إلى تفعيل الرقابة والمساءلة على جميع المستويات.
- ضرورة دعم دور الأجهزة الرقابية الداخلية والخارجية، وزيادة صلاحيتها، بحيث تكون مستقلة وتؤدي مهمتها في الإشراف ومتابعة الممارسات التي تتم من العاملين في المنشآت الرياضية.
- ضمان النزاهة والحيادية للعاملين كافة في المنشآت المؤسسات الرياضية بدءاً من المستويات العليا وحتى المستويات التنفيذية
- يجب استخدام الادوات الحديثة للتحويل الرقمي والشمول المالي لضمان جودة الاداء ومكافحة الفساد في المنشآت الرياضية
- ضرورة الاستعانة بالخبرات والمتخصصين لجذب استثمارات محلية واجنبية للمشاركة في انشاء المنشآت الرياضية واداراتها ادارة اقتصادية.
- دعوة الخبراء والمكاتب والشركات المتخصصة في التسويق والترويج الرياضي وذلك في وضع خطط وبرامج التسويق التي ستنفذ على ارض الواقع.
- دعوة الهيئات والمؤسسات الدولية والعربية والخليجية الرياضية لإقامة المعسكرات الخاصة بفرقهم الرياضية في المنشآت الرياضية الكويتية
- يجب الاهتمام بمراعاة ذوي الاحتياجات الخاصة عند التخطيط للمنشآت الرياضية.

المراجع العلمية:

اولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم فوزي مصطفى، محمد رفاعي مصطفى، رامي سيد إبراهيم: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالاتحاد المصري لكرة القدم بحث علمي منشور، المجلة العلمية كلية التربية الرياضية جامعة بورسعيد، 2018م.
- 2- احمد الشريف: الرياضة والحوكمة التوجه العالمي لأداء المنظمات الرياضية، دار الفكر العربي، 2018م.
- 3- أسماء سعيد خلف: دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالاتحادات الرياضية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، 2020م.
- 4- اسماعيل حامد عثمان: التخطيط للمنشآت الرياضية، بحث علمي منشور، كلية التربية الرياضية، جامعة الاسكندرية، 2007م.

- 5- أشرف السيد عبد المعبود، فاروق عبدالنبي عطا الله: حوكمة المنشآت السياحية والفندقية في مصر "دراسة تقييمية للبيئة الداخلية، بحث على منشور، كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، 2009م.
- 6- بربريس شريف: دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، بحث علمي منشور، مجلة منازعات الاعمال، الجزائر، 2016م.
- 7- جمال علي، بادي الدسري: الإدارة الرياضية في القرن الـ 21، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2019م.
- 8- حسن أحمد الشافعي، كريم محمد الحكيم: نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2016م.
- 9- حسنين توفيق إبراهيم: إدارة المنشآت في المجال الرياضي، دار الهدف، العراق، 1998م.
- 10- سامي زبيان وآخرون: المدخل العلمي لتخطيط المنشآت الرياضية، المؤسسة العامة للشباب والرياضة، معهد البحرين الرياضي، 1995م.
- 11- طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005م.
- 12- عصام ابو زيد محمد : استثمار المنشآت الرياضية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2012.
- 13- كريم محمد الحكيم، عبد الرحمن محمد ربيع، محمود عبد الهادي عبدالحميد: دراسة تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، بحث علمي منشور، مجلة كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، 2020م.
- 14- مازن الخطيب، عهد مظهر : واقع الممارسات الإدارية وأثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الرياضية الفلسطينية من وجهة نظر المنخرطين في العمل الرياضي الفلسطيني، مؤتمر بابير للعلوم الإنسانية الثاني، تركيا، مارس 2019م.
- 15- محسن احمد الخضيرى: حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005م.
- 16- محمد حارس محمد: أثر أبعاد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على قيمة المنشأة، بحث علمي منشور، مجلة البحوث التجارية جامعة الزقازيق، 2023م.
- 17- مسعد عويس: تحديث الرياضة المصرية، بحث علمي منشور، كلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان، 2005م.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- 18- Jonsen M.van Rensburg , p. venter , H. S. Kriek : Boards and governance in African national cricket organization's An exploratory study , southern African Business Review , vol 17 ,2013.
- 19- JU Chen: Financial Crisis and the Dynamics of Corporate Governance: Evidence from Taiwan's Listed Firms, International Review of Economics and Finance, Vol 32, Issue c ,2014
- 20- Roger, Jackson. & etc.al. (2014). Sports Management Handbook, International Olympic Committee, Qatar.
- 21- Sport and Recreation New Zealand [electronic resource] : review of the performance of SPARC during the 2002-2006 period, Auckland, N.Z. : Deloitte, 2006.