

متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية في المؤسسات الرياضية السعودية

Requirements for implementing smart regulatory governance in Saudi sports institutionsعربي محمود كمال¹

رزق محمد أحمد

كليات عنيزة الأهلية – المملكة العربية السعودية

كليات عنيزة الأهلية – المملكة العربية السعودية

maraby@oc.edu.sa

mahmoudkamal20201@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/03/03

تاريخ القبول: 2026/02/26

تاريخ الارسال: 2025/11/02

ملخص:

هدف البحث إلى قياس جاهزية الأندية الرياضية السعودية بمنطقة القصيم لتوافر متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية عبر أربعة محاور: الإدارية والبشرية، التكنولوجية والفنية، التشريعية والقانونية، والتنظيمية والمؤسسية، وركز البحث على فرضية توصيف مستوى التوافر المتصور واختبار تجاوزه لقيمة الحياد (3/2)، و أتبع المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانة على العاملين في الأندية الرياضية السعودية بمنطقة القصيم قوامها 100 مفردة، وجري تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 26. وأظهرت الأداة ثباتاً مرتفعاً ($\alpha = 0.894$ ؛ للأبعاد تراوح بين (0.664:0.777) وصدفاً بنائياً مقبولاً تراوح بين (0.278:0.668)، ووصفياً، تجاوزت الأهمية النسبية 70%، بالترتيب: الإداري والبشري 2.651 (88.38%)؛ التكنولوجي والفني 2.462 (82.05%)؛ التنظيمي والمؤسسي 2.374 (79.15%)؛ التشريعي والقانوني 2.128 (70.94%)، ومن ثم تدعم النتائج الرئيسة فرض تجاوز المتوسط للحياد، مع إبراز قوة البعد الإداري والبشري، وأوصى الباحثان بإنشاء وحدة امتثال وحوكمة بيانات تحدث اللوائح، تجري تقييم أثر لحماية البيانات، وتبرم اتفاقيات معالجة مع المزودين لضمان استدامة التحول الذكي في الأندية الرياضية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة التنظيمية، الحوكمة التنظيمية الذكية، المؤسسات الرياضية السعودية.

Abstract:

The study aimed to assess the readiness of Saudi sports clubs in the Qassim region to meet the requirements for implementing smart organizational governance across four dimensions: administrative and human, technological and technical, legislative and legal, and organizational and institutional. The main hypothesis tested whether the perceived level of readiness exceeds the neutral value (2/3). A descriptive-analytical method was employed using a structured questionnaire distributed to 100 employees of Saudi sports clubs in Qassim. Data were analyzed using SPSS v.26. The instrument demonstrated high reliability (overall $\alpha = 0.894$; subscales = 0.664–0.777) and acceptable construct validity (0.278–0.668). Descriptively, all relative importance scores exceeded 70%, ranked as follows: administrative-human = 2.651 (88.38%), technological-technical = 2.462 (82.05%), organizational-institutional = 2.374 (79.15%), legislative-legal = 2.128 (70.94%). Results supported the main hypothesis, highlighting the strength of the administrative-human dimension. The researchers recommend establishing a Compliance and Data Governance Unit to update regulations, conduct Data Protection Impact Assessments (DPIA), and formalize data-processing

¹ – المؤلف المراسل: عربي محمود كمال. إيميل: maraby@oc.edu.sa

agreements to ensure sustainable smart transformation in Saudi sports clubs.

Key words: Governance, Organizational Governance, Smart Organizational Governance; Saudi Sports Institutions.

مقدمة:

تُعَدُّ الرياضة في المملكة العربية السعودية أحد الركائز الإستراتيجية للتنمية الوطنية، إذ تجاوزت دورها التقليدي بوصفها مجالاً للتنافس وحصد الميداليات، لتصبح أداةً فعالة لبناء مجتمعٍ نشطٍ وصحي، ومحركًا اقتصاديًا واعدًا، ووسيلةً للدبلوماسية الناعمة، انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، وفي ظل ما تشهده المملكة من توسعٍ في الاستثمارات الرياضية الكبرى، ونمو قاعدة الممارسين والجمهور، أصبح نجاح الأندية والاتحادات الوطنية لا يُقاس بالإنجازات الميدانية فحسب، بل بقدرتها على القيام بدورٍ قياديٍّ يسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وخلق فرص العمل، وتعزيز الهوية الثقافية، إلى جانب كفاءتها في توظيف التقنيات الذكية والرقمية لتقديم خدماتٍ أكثر شفافية ومساءلة، وتوليد مصادر دخل مستدامة، وتمكين المشاركة الجماهيرية في صناعة القرار الرياضي (الدوي، 2023).

وقد شهد العالم المعاصر تركيزًا متزايدًا على استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفها محركًا رئيسًا للتحوّل الحكومي الرقمي، لما تسهم به في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وتقليل تكلفتها، وتمثّل هذه التكنولوجيا الركيزة الأساسية للإدارة العامة الحديثة، والعمود الفقري لتطور كلٍّ من الحكومة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية (Estevez & Janowski, 2013)، وأتاح التقدّم التقني الانتقال من النماذج الحكومية التقليدية إلى أنماط أكثر تكاملًا، وفعالية، وتشاركية تُعرف باسم الحوكمة الذكية، التي تُحدث تحوّلًا نوعيًا في المجتمعات من خلال تعزيز الشفافية، وتمكين المشاركة المجتمعية، وتقديم خدمات رقمية متكاملة، كما تعتمد الحوكمة الذكية على تقنيات ناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وتقنية البلوك تشين، والحوسبة السحابية، مع ضرورة مواجهة التحديات المصاحبة لها، ولا سيّما الفجوة الرقمية، والأمن السيبراني، وحماية الخصوصية (Eftymiou, 2025).

وتسعي المؤسسات الرياضية السعودية لتبني تقنيات التحليل الذكي للبيانات، وحلول البثّ السحابي، ومنصّات التذاكر والتفاعل الجماهيري الرقمية، مما يتيح اتخاذ قراراتٍ أسرع وأكثر استنادًا إلى البيانات، ويخلق مصادر دخل مبتكرة تتجاوز إيرادات المباريات التقليدية، غير أن توظيف هذه التقنيات على نحوٍ فعّالٍ يتطلب بيئة تشريعية مرنة، وبنية تحتية إلكترونية آمنة، وكفاءات بشرية قادرة على استيعاب الأدوات الرقمية وتشغيلها، وتمثّل الحوكمة التنظيمية الذكية نهجًا تقدميًا جديدًا قائمًا على البيانات، يُعطي الأولوية للذكاء في العمليات، ويحافظ على معيار استثنائي للإدارة العامة، ويُسهم في تطوير الدول والمؤسسات الذكية، وتستخدم المؤسسات الذكية التكنولوجيا والابتكار المتقدمين لتعزيز العمل التنظيمي والكفاءة لضمان الاستدامة، وعلى الرغم من أن الحوكمة الذكية تُمثّل أولوية في بناء المؤسسات والدول الذكية، إلا أن تحدياتها واستراتيجياتها لا تزال غير واضحة المعالم من منظور المؤسسات الرياضية الذكية. (Jiang, 2021).

وبناءً على ما سبق تتبلور إشكالية هذا البحث في تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الذكية في الأندية السعودية بمنطقة القصيم، وقياس جاهزيتها عبر أربعة أبعاد: المتطلبات الإدارية والبشرية، والتكنولوجية والفنية، والتشريعية والقانونية، والتنظيمية والمؤسسية، ويهدف البحث إلى: توصيف مستوى الجاهزية المتصوّر لكل بُعد، وتمثّل فرضياته الرئيسة في: من المتوقع أن تتجاوز درجة توافر متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية في أندية منطقة القصيم مستوى الحياض (2.00 من 3) ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر العاملين، ويعتمد

البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا باستخدام استبانة لقياس الأبعاد السابقة على عينة من العاملين في أندية الرياضة في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وتُغطّي محاوره: الإطار المفاهيمي للحوكمة الذكية، وقياس الجاهزية في الأبعاد الأربعة، وتقديم والتوصيات التطبيقية.

وهذا ما سيتم عرضه في هذه البحث، وفق المحاور التالية:

- **المحور الأول: التأسيس النظري والدراسات السابقة:** يتضمن ذلك مراجعة الدراسات السابقة، إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، حدود البحث.
- **المحور الثاني: منهجية الدراسة:** يتضمن عرض نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS/PC (26 ومناقشة نتائج التحليل.
- **المحور الثالث: الخاتمة (النتائج والتوصيات):** يعرض النتائج التي توصل إليها الباحثان، ثم يستنتج من ذلك مجموعة من التوصيات.
- **المحور الرابع: مراجع البحث:** المراجع العربية والأجنبية المستخدمة في البحث.

المحور الأول: التأسيس النظري والدراسات السابقة:

ظهرت الحوكمة الذكية في السنوات الأخيرة بوصفها قوة تحويلية في تحديث المؤسسات علميًا، وذلك في إطار التحول الرقمي المتسارع، وباتت المؤسسات تتبنى تقنيات المعلومات والاتصالات لتعزيز الكفاءة والشفافية وتوسيع نطاق المشاركة في عمليات صنع القرار، وقد أسهم هذا التبنى في بناء مؤسسات قادرة على التعامل مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المتزايدة التعقيد، ويسهم التطبيق الفعال لهذه الحوكمة في تقليص البيروقراطية، وتسريع تقديم الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتمكين مشاركة أوسع للمجتمع في صياغة السياسات واتخاذ القرارات. (Lubis et al., 2024).

أولاً: أدبيات الدراسة:

1- مفهوم الحوكمة الذكية:

تعتبر الحوكمة التنظيمية الذكية تطوراً شاملاً لمفاهيم الحوكمة الإلكترونية، وتتطلب بنية تحتية رقمية قوية تدعم تقديم الخدمات للمستفيدين على نطاق واسع، واعتماد تقنيات متقدمة تشمل الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ، والبلوك تشين لضمان السجلات الآمنة غير القابلة للتغيير، والحوسبة السحابية لتوفير قدرة تشغيل مرنة وقابلة للتوسع، كما تركز على قرارات قائمة على البيانات الفعلية في الوقت الحقيقي، ما يمكن الإدارة من التفاعل الاستباقي مع احتياجات المجتمع، بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح هذا النموذج مشروط بمعالجة تحديات حاسمة أبرزها تضيق الفجوة الرقمية لضمان وصول متكافئ إلى الخدمات، وتعزيز أمن المعلومات لدرء التهديدات السيبرانية، وحماية خصوصية المواطنين بمنظومات تشريعية صارمة، إلى جانب صياغة سياسات متكاملة تكفل الاستدامة والإنصاف والأخلاقيات في توظيف التكنولوجيا، وبذلك ترسم الحوكمة الذكية إطاراً متكاملًا يدمج التكنولوجيا والبيانات والمشاركة المجتمعية لبناء نظم حكومية أكثر كفاءة وشفافية واستجابة، قادرة على إدارة المخاطر بشكل استباقي وتحقيق وصول عادل للجميع (Eftymiou, 2025.; Lopes, 2017; Bolívar & Meijer, 2016).

وتهدف الحوكمة الذكية إلى تحقيق خدمات أكثر كفاءة واستباقية، ورفع مستويات الشفافية والمساءلة، وتوسيع مشاركة المستفيدين في تصميم الحلول والسياسات، إلى جانب تحقيق نواتج تنمية تشمل النمو الاقتصادي والاستدامة والاندماج الاجتماعي عبر منصات رقمية متكاملة وآليات تشاركية مبتكرة وقد تناولت العديد من الدراسات المفاهيم المتعددة المرتبطة بالحوكمة الذكية وفيما يلي عرض لأبرز تلك المفاهيم :

الجدول التالي يعرض المفاهيم ذات العلاقة بالحوكمة التنظيمية الذكية :

جدول رقم (1) مفاهيم الحوكمة الذكية SMART Governance :

م	المفهوم	الباحث
1	إطار يركّز على تعاونٍ مُكَمَّنٍ بالتقنية بين الحكومة والمواطنين والجهات المحلية لتصميم السياسات والخدمات بشكل تشاركي وتحسين الاستدامة الحضرية.	Tomor,2019
2	تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات داخل المؤسسة عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات؛ أي أنها تستخدم البنية الرقمية والأنظمة الذكية لضبط العمليات، وضمان إدارة الموارد البشرية والمالية بكفاءة وشفافية.	Al-Shibli,2023
3	يعرّف الحوكمة الذكية باعتبارها صياغة أشكال جديدة من التعاون بين الفاعلين العامين والمجتمع عبر تقنيات المعلومات والاتصال، بهدف قرارات أكثر انفتاحًا وجودة .	Meijer & Bolívar, 2016
4	الجيل المتقدم من الحوكمة الإلكترونية؛ فهي توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة "مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، السحابة، البلوك-تشين" لتمكين قرارات حكومية ذات طابع مدمج وتشاركي تستند إلى البيانات المباشرة، مع تعزيز التنسيق بين الفاعلين الحكوميين والقطاعين الخاص والمجتمعي.	Kaiser,2024
5	نجاح الحوكمة الذكية رهينًا بقدرات إدارة البيانات (التوافر، التشغيل البيني، الحماية والخصوصية، المساءلة) لاستثمار البيانات الآنية في صنع القرار وتحسين الخدمات.	Choenni,2022
6	نموذج إصلاحية يمكن الاعتماد عليه بهدف جعل الإدارة بسيطة (Simple)، أخلاقي (Moral)، خاضعة للمساءلة (Accountable)، سريعة الاستجابة (Responsive)، وشفافة (Transparent). ويُراد بهذه الصيغة (SMART) رفع أداء الجهاز الإداري، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحجيم التدخلات الخارجية في تنفيذ السياسات عبر تسريع الإجراءات الرقمية وتعميم مبادرات الحكومة الإلكترونية.	Mooij, 2003
7	درجة توظيف أدوات رقمية (بوابات، منصّات تشاركية، لوحات مؤشرات) لتنسيق قرارات مشتركة مع أصحاب المصلحة وتحسين جودة القرار.	Haug & Mergel, 2024
8	استخدام موارد المنظمة ولا سيّما مواردها البشرية بأعلى قدر من الفاعلية والشفافية من خلال أدوات وتقنيات المعلومات، بما يضمن الاستثمار الأمثل لمختلف موارد المؤسسة.	عبدالحكيم، وآخرون 2024

التعريف الإجرائي	أسلوب إداري يعتمد على استخدام التقنيات والمنصات الرقمية (مثل الأنظمة الإلكترونية والذكاء الاصطناعي) في تنظيم العمل الرياضي، وذلك لتحسين الشفافية والمساءلة والكفاءة والمشاركة داخل النادي، جوهرها: قرارات مبنية على بيانات، تواصل إلكتروني فعال، وحماية موثوقة للبيانات والعمل وفق لوائح واضحة، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة داخل الأندية والمؤسسات الرياضية السعودية.
------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً للدراسات السابقة

2- متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية :

تناولت العديد من الدراسات متطلبات التطبيق كدراسة (أبو عيطة & عبد اللطيف، 2023، أبو خريص & الكشر، 2023، قنيفة & سمية، 2021، عزوي & عبد اللطيف، 2024، Lopes, 2017, Mandagi, Mantiri, & Kairupan, 2020, Zintz, 2024، & Gérard, 2019) والتي أعتمد عليها الباحثان نفي الدراسة الحالية، وذلك علي النحو التالي :

(أ) المتطلبات الإدارية والبشرية:

ويقصد بها العوامل المتعلقة بالإدارة والكوادر البشرية داخل المؤسسة الرياضية، تشمل دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي، وتخطيطاً واضحاً للتحويل، وتدريباً مستمراً لبناء مهارات رقمية، وثقافة مؤسسية تعزز الأخلاق ومكافحة الفساد ومشاركة العاملين، وذلك بهدف تمكين العاملين من استخدام الأنظمة الإلكترونية يومياً داخل هيكل تنظيمي محدث يساند الشفافية والمساءلة (أبو عيطة & عبد اللطيف، 2023).

وتوضح الدراسات السابقة (أبو جليل & الحوامدة، 2020) أنّ تنمية الموارد البشرية، والتدريب المستمر، والتحفيز عوامل حاسمة في استدامة الخدمات الذكية ورفع تبنّيها لدى الموظفين والمستفيدين ويرى، (Haug & Mergel, 2024) أن الحوكمة الذكية تتطلب قيادة قادرة على إدارة التحوّل الرقمي، وبناء كفاءات رقمية للكوادر، وتكييف الهياكل والإجراءات مع نماذج العمل القائمة على البيانات، وتُظهر الأدبيات في الإدارة أنّ نجاح التحوّل الرقمي يتأسس على وضوح الرؤية، وإدارة التغيير، وتنمية المهارات، وتمكين فرق متعددة التخصصات، مع اهتمام خاص بحوكمة المواهب الرقمية وثقافة التجريب والتعلّم، وتُبرز دراسة (Lesley & David, 2010) في حوكمة الأندية والاتحادات أن قدرة مجالس الإدارة الاستراتيجية (التركيز على الاستبصار، الإشراف القيمي، وتخصيص الموارد) شرطٌ لازم لترجمة المبادرات الرقمية إلى قيمة حوكميّة قابلة للقياس .

(ب) المتطلبات التكنولوجية والفنية:

ترتبط المتطلبات التكنولوجية والفنية بالبنية التحتية الرقمية والتقنية في المؤسسة، وتشمل توافر بنية تحتية تقنية حديثة "أجهزة، برمجيات، شبكات"، ونظام معلومات إداري متكامل، وأرشفة إلكترونية للوثائق، وأدوات تعاون عن بُعد، وتتضمن أيضاً أمن المعلومات وسياسات خصوصية واضحة، واستخدام التقنيات المبتكرة (تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي) لتحسين الأداء والخدمة المقدمة (عزوي & عبد اللطيف، 2024، Lopes, 2017, Mandagi, 2024)، وتتسم البنية التحتية المطلوبة للحوكمة الذكية في الرياضة بتربط أنظمة التذاكر، والدخول، والاستشعار، والتحليلات الفورية، مع معايير التشغيل البيئي وأمن المعلومات، وتُظهر أدبيات الاستادات الذكية أنّ جاهزية المنصات التحليلية وتكامل البيانات الزمنية الحقيقية ينعكسان مباشرةً على كفاءة التشغيل وسلامة الحشود

وتجربة الجمهور، شريطة توافر تكامل أنظمة قوي وإدارة دورة حياة البيانات (Caulfield & Jha, 2022; Dwivedi, et al., 2019)، كما تُبيّن دراسات الحوسبة السحابية والدمج التخصصي للبيانات الرياضية أن الضبط التقني للخصوصية "التعمية، التفرّد التفاضلي، الضبط على مستوى الميزات" أصبح جزءاً وظيفياً من التصميم الفني للحوكمة الذكية في بيئات الاستادات والمنافسات (Liu et al., 2024).

(ج) المتطلبات التشريعية والقانونية:

تحكم الحوكمة الذكية في القطاع الرياضي منظومةً متشابكة من تشريعات حماية البيانات مثل "الملكية الفكرية، وحقوق الرياضيين في بياناتهم الحيوية والأداء" (Piasecki, 2023) وتُظهر الدراسات أنّ جمع الأندية لبيانات الحساسة للاعبين يثير أسئلةً حول الأساس القانوني والمعالجة العادلة ومشروعية الاعتماد على الرضا في علاقات عمل غير متكافئة، مع توصيات بضبطات تعاقدية وتقييمات أثر حماية البيانات في البيئات الرياضية (Hill & Rhodes, 2023)، وترتبط المتطلبات التشريعية والقانونية بالقواعد والأنظمة التي تنظم العمل الإلكتروني في المؤسسة الرياضية، وتشمل توافر إطار لوائح وقوانين يُنظّم العمل الإلكتروني داخل النادي، وجود تحديث اللوائح لتواكب التحول الرقمي، حماية الخصوصية والبيانات، شرعية المعاملات الإلكترونية (مثل التوقيع الإلكتروني)، وتحديد واضح لحقوق ومسؤوليات العاملين وأصحاب المصلحة بما يضمن الالتزام والامتثال (أبو خريص & الكشر، 2023، قنيفة & سمية، 2021)، وتكشف دراسات أخلاقيات (الأستاذات الذكية) أن التوازن بين الأمن والخبرة الجماهيرية والحقوق الرقمية يتطلب مبادئ واضحة للتقليل من البيانات والشفافية والمساءلة التقنية/القانونية (van et al., 2021)، وتوضح دراسات أن مبادرات الحوكمة الذكية أن الأساس القانوني الواضحة وإتاحة البيانات بشفافية مع معايير أمنية داعمة تعدّ ركائز لتبني الخدمات الذكية ورضا المستخدمين (أبو جليل وآخرون، 2020).

(د) المتطلبات التنظيمية والمؤسسية :

تحتاج الحوكمة الذكية إلى تصميم هياكل تنظيمية تسهّل التكامل بين تقنية المعلومات، وإدارة الحدث، وخدمات الجماهير، إلى جانب سياسات حوكمة بيانات بينية عبر الشركاء (أندية، اتحادات، ملاك منشآت، مزودو تذاكر، أجهزة أمنية (Bozkurt,.,2022) ، وأشارت الدراسات لأن الحوكمة الذكية تتضمن: الرؤية والاستراتيجية، إدارة البيانات ومحو الأمية الرقمية، حماية البيانات والشفافية، التشغيل البيني عبر التعاون، والمشاركة مع الأطراف المعنية، وترتبط المتطلبات التنظيمية والمؤسسية بالهياكل والإجراءات التنظيمية داخل النادي التي تساعد على تطبيق الحوكمة الذكية بفاعلية، من حيث وجود هيكل تنظيمي واضح وتحديد أدوار مجلس الإدارة، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة واستقبال الشكاوى، وتنسيق العمل بين الإدارات، وتخصيص موارد بشرية ومالية كافية، كما تشمل جودة الإفصاح المالي والمحاسبي بما يدعم الشفافية والثقة ويسهّل تنفيذ مبادرات الحوكمة الذكية في المؤسسة الرياضية (Mantiri, & Kairupan, 2020, Zintz & Gérard, 2019)، وفي حوكمة الرياضة، وتُظهر تصميم الهياكل التنظيمية للاتحادات الرياضية أنّ مواءمة البنى (المركزية واللامركزية، اللجان، الصلاحيات) مع آليات القرار المبني على البيانات تُحسّن الاتساق والشفافية والفاعلية الحوكمية، بشرط وضوح الأدوار والمسؤوليات وحدود التفويض الرقمي (Parent, et al., 2023).

وبالإضافة لما سبق عرضه ترى الأدبيات (García&Welford,2015;Parent.,2023) أنّ الحوكمة الفعّالة تقوم على ضوابط وتوازنات داخلية واضحة وتمكين مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات تصبّ في مصلحة المنظمة وأصحاب المصلحة، لذلك تُعدّ الحوكمة الذكية في الرياضة امتداداً متقدّماً لمبادئ الحوكمة التقليدية، إذ تدمج الضوابط والتوازنات الداخلية مع بنى رقمية تمكّن مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة بالبيانات وتوجيه المنظمة نحو مصلحة أصحاب المصلحة، وتبقى المجالس محوراً للعمل الحوكمي، لكن أدوارها تتسع إلى إشراف رقمي على حوكمة البيانات والأمن السيبراني وأخلاقيات الاستخدام، مع تعزيز الاحترافية وتوحيد الإجراءات الخاصة بقياس الأداء، وتدفع متطلبات الامتثال التشريعي مثل حماية البيانات والمساواة وتنوّع التمثيل إلى تعديلات في تكوين المجالس ووظائفها، غير أنّ التطبيق الأمثل لا يكون متجانساً؛ بل يُفضّل بحسب سياق الرياضة وحجم المنظمة ونموذج التمويل وحدّة تدقيق الجمهور.

ويري الباحثان وفقاً لمراجعة الدراسات السابقة " أنّ تطبيق الحوكمة الذكية في المنظمات الرياضية يبدأ برؤية حوكمية رقمية واضحة تتبنّاها القيادة وتُترجم إلى خطة تنفيذية بمؤشرات أداء قابلة للقياس. يتطلّب ذلك رأس مآلاً بشرياً قادراً على تحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على الأدلة، مدعوماً ببرامج تدريب مستمرة وإدارة تغيير تقلّل مقاومة التنبّي. تقنياً، تُعدّ بنية تحتية موثوقة (تكامل أنظمة التذاكر والدخول والحشود، منصّات تحليل لحظي، أمن سيبراني، وجود بيانات) مع معايير للتشغيل البيئي شرطاً سابقاً للنجاح. تشريعياً، لا غنى عن إطار صريح لحماية البيانات وخصوصية الجمهور والرياضيين (سياسات، عقود مع المزوّدين، تقييمات أثر للخصوصية) يحدّد الملكية والمسؤوليات. تنظيمياً، يحتاج المشروع إلى نموذج حوكمة بيانات يوضّح الأدوار وحدود التفويض، ولجان مشتركة تربط التقنية بالتشغيل والتواصل مع أصحاب المصلحة. ويُفضّل التنفيذ المرحلي (تجارب صغيرة سريعة، تغذية راجعة، تحسينات) لتقليل المخاطر. الخلاصة: النجاح هو مواءمة بين القيادة والمهارات والتقنية واللوائح وليس مجرد شراء أنظمة.

3- الدراسات السابقة المرتبطة بالحوكمة الذكية:

يتناول الباحثان الجهود البحثية العربية والأجنبية وفقاً لترتيب من الأحدث إلى الأقدم وذلك لإستخلاص الفجوة البحثية وذلك علي النحو التالي :

- ناقشت دراسة (Trad& Layadi, 2025) متطلبات الحوكمة الذكية في مؤسّسات الرياضة الجزائرية من خلال دراسة مسحية وصفية شمل 30 موظفاً بمديرية الشباب والرياضة، وكشفت النتائج عن ثلاثة متطلبات: المتطلبات البشرية (المهارات الرقمية)، التقنية (البنية التحتية والأمن السيبراني)، والتشريعية (إطار قانوني داعم)، وأوصى الباحثان بوضع تشريعات واضحة وتوفير تدريب رقمي قبل الشروع في أتمتة الخدمات.
- دراسة (Lang& Stegmann,2025) قامت بعمل مراجعةً استكشافية من خلال جمع الأدبيات حول التحول الرقمي في المنظمات الرياضية التطوّعية بأوروبا، وسلّطت المراجعة الضوء على العوامل الخارجية ضغوط الاتحادات الرياضية والعوامل الداخلية استراتيجيات القيادة والمهارات الرقمية للتحول، مبيّنةً أنّ الأدوات الرقمية الأكثر اعتماداً تعزّز الاتصالات والإدارة، فيما لا تزال التأثيرات على الممارسة الرياضية نفسها محدودة.
- دراسة (Moslehi & Shirazi,2025) ركزت علي تحديد المكونات الفعّالة في الحوكمة الذكية في الرياضة الإيرانية من خلال استخدام منهج دلفي ومقابلات خبراء متخصصين ، متخصصين وخبراء في مجال صناعة الرياضة (كبار مديري الرياضة في البلاد،

والدبلوماسيين الرياضيين، وأساتذة إدارة الرياضة الذين لديهم خبرة لا تقل عن 5 سنوات في مجال الدبلوماسية الرياضية والتنمية، وصناع الرياضة (منتجي المنتجات الرياضية) تم إجراء ما مجموعه 17 مقابلة، وأظهرت النتائج أن المكونات الفعالة في الحوكمة الذكية في الرياضة الإيرانية شملت؛ البنية التحتية التكنولوجية، وتمكين المواطنين وكفاءتهم، والحوكمة الشفافة، والمشاركة الإلكترونية، وجودة الحوكمة، والتشريعات، والتطورات التكنولوجية، والإدارة الذكية، وتكنولوجيا الاتصالات التفاعلية، ووضع الأساس للافتراضات وطبيعة الحوكمة الذكية.

- دراسة (Mustafa et al., 2024) تناولت الدراسة أثر الحوكمة الإلكترونية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل كليات ومعاهد التربية الرياضية في محافظة أربيل من منظور هيئاتها التدريسية، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي المسحي باستخدام قائمة الاستقصاء، فشمّل مجتمع البحث 140 عضواً تدريسياً، واختيرت عيّنة قوامها 90 عضواً، بعد تحليل البيانات ببرنامج SPSS، تبين أن جميع أبعاد الحوكمة الإلكترونية جاءت بمستوى مرتفع، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية، ما يدل على أن توظيف تكنولوجيا المعلومات في هذه المؤسسات يسهم بفاعلية في تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة، ويرتبط إيجابياً بتقوية القيم والممارسات الثقافية الداخلية، وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق أدوات الحوكمة الإلكترونية دعماً للتحديث الإداري وتنمية ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والابتكار.

- دراسة (Gholami, 2024) قامت بقياس أثر الحوكمة الإلكترونية على أداء الموظفين في مديرية الرياضة والشباب بمحافظة قزوین، مع وساطة الشفافية التنظيمية، وشملت العيّنة 75 موظفاً، وأثبتت نتائج المسار أن الحوكمة الإلكترونية تؤثر إيجابياً على الأداء مباشرةً ($\alpha = 0.32$) وبشكل غير مباشر عبر الشفافية ($\alpha = 0.55$)، تبرز الدراسة دور الخدمات الإلكترونية كأقوى بُعد مؤثر، مما يعزز جدوى الاستثمار في منصات الخدمة الذكية للقطاع الرياضي.

- دراسة (Akhavan et al., 2023) حلّلت مدى جاهزية المنظمات الرياضية في العراق لتبني نظام الحوكمة الإلكترونية "الذكية" عبر منهج نوعي وكمّي (13 مقابلة ثم استبانة لمديري 103 هيئة رياضية)، بينت النتائج الخاصة بنمذجة PLS-SEM أنّ القدرات التنظيمية والبنية التحتية التقنية ووعي العاملين الرقمي هي المحددات الأقوى لنجاح التحول، بينما تمثل التحديات التشريعية العقبة الأبرز، وتؤكد النتائج ضرورة وضع خطط بناء قدرات متزامنة مع تطوير المنصات الرقمية .

- دراسة (Rostam Zadeh et al., 2019) قدّم فيها نموذجاً للحكومة الإلكترونية الرشيدة في وزارة الرياضة والشباب الإيرانية، مستنداً إلى منهج مختلط (مقابلات مع 12 خبيراً ثم استبيان لـ 89 موظفاً، وأظهرت نتائج معادلات المسار أنّ إعادة هندسة الإجراءات، ووضع وثيقة إستراتيجية، وتنمية الموارد البشرية الرقمية هي الركائز الأكثر تأثيراً في رفع الشفافية وتقليل الفساد الإداري، ويبرز البحث أنّ الحوكمة الذكية في الرياضة تستلزم مواءمة العوامل الأساسية "الإطار التشريعي والبنية التحتية" مع إستراتيجيات تقنية واضحة ومتقدمة.

- دراسة (Scholl & AL Awadhi, 2016) أشارت إلى أن التوجه نحو الحوكمة الذكية هي عملية تكاملية تتركز على توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية وذلك لابتكار نموذج حكم يستجيب آلياً للاحتياجات العامة ويعزز الشفافية والمساءلة، ويظهر هذا النموذج عبر تسعة محاور مترابطة: الحوكمة الذكية التي تعتمد البيانات الحيّة لتحسين الخدمات؛ والمشاركة الإلكترونية التي تُشرك المواطنين والقطاعات المختلفة في صنع القرار؛ واستخدام التكنولوجيا الذكية والذكاء

الاصطناعي لتطوير سياسات استباقية قائمة على التنبؤ؛ وحماية خصوصية البيانات وأمنها، ضماناً للثقة المجتمعية؛ والتعاون والابتكار المشترك من خلال شراكات حكومية-خاصة ومجتمعية تعزز التمويل والتنفيذ؛ والرعاية الصحية الذكية التي تدمج التشخيص الرقمي وأنظمة المراقبة عن بُعد في منظومة الصحة العامة؛ والشفافية والمساءلة الإلكترونية عبر نشر المعلومات وإتاحة مسارات رقابة مفتوحة؛ وإدارة وتحليل البيانات الضخمة لدعم قرارات مُستندة إلى الأدلة؛ والتنقل الذكي الذي يوفر حلول نقل مستدامة ومتراصة، وأشارَت الدراسة إلى أن التفاعل البناء بين هذه الركائز يُعيد صياغة علاقة الدولة بالمجتمع، ويخلق بيئة حوكمة أكثر كفاءة واستباقية وقدرةً على تحقيق تنمية شاملة ومستدام.

- دراسة (عثمان، 2015) يهدف البحث إلى التعرف على مبادئ تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من أعضاء الأندية والقيادات الرياضية لقطاعات الأندية الرياضية والاتحادات واللجنة الأولمبية والمجلس القومي للرياضة المصرية، وذلك لعدد (88) فرداً، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت العينة الأساسية عدد (88) فرداً بنسبة مئوية ، وكانت أهم النتائج أن مبادئ تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية المصرية تتمثل في إلزام المؤسسة الرياضية بقواعد الحوكمة الإلكترونية المؤسسية، وأنه يوجد تحديد واضح لهيكل المؤسسة الرياضية ودور مجلس الإدارة، كذلك توفر المؤسسة الرياضية لأنظمة الحوكمة الإلكترونية، وتلتزم المؤسسة الرياضية بمبدأ الإفصاح والشفافية، كما أنها تلتزم بضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر، حيث تتبنى المؤسسة الرياضية نظام تعويضات ومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة، ويوجد لدى المؤسسة الرياضية إجراءات لتحديد دور الأعضاء وضمان حقوقهم، وتحدد المؤسسة الرياضية أدوار وحقوق الأطراف الأخرى وذات العلاقة، وتتبنى المؤسسة الرياضية المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا وتشجعها (عثمان، 2015).

4- الفجوة البحثية :

على الرغم من أن الأدبيات السابقة تناولت متطلبات الحوكمة الإلكترونية والذكية في وزارات وهيئات رياضية في عدة دول، لا تزال التجربة في المؤسسات الرياضية السعودية ولا سيما داخل الأندية الرياضية بمنظومة القصيم منخفضة نسبياً علي حد علم الباحثان في ضوء مراجعة الأدبيات البحثية المتاحة، علي الرغم من المبادرات التي وثقها التقرير الخاص برحلة حوكمة الأندية الرياضية في السعودية منذ 2019 تُشير إلى تطلُّع وزارة الرياضة السعودية إلى رقمنة الإجراءات وخصخصة الأندية في إطار رؤية المملكة 2030م، وعليه، تبرز حاجة ملحة إلى دراسة ميدانية توضح المتطلبات الرئيسة للتحويل نحو الحوكمة التنظيمية الذكية بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030م.

5- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

تتبيّن الرياضة في المملكة العربية السعودية تطورات وطموحات استراتيجية ضخمة لتطوير القطاع الرياضي، بما يتضمن خصخصة الأندية الرياضية واستقطاب استثمارات محلية وعالمية في سياق رؤية المملكة 2030م ، وبين الحدودية النسبية للدراسات العلمية التي تقيس جاهزية هذه الأندية لتبني منظومة حوكمة تنظيمية ذكية قادرة على تحويل التحول الرقمي من مجرد بني تقنية إلى إطار مؤسسي متكامل يضمن الشفافية والمساءلة والاستدامة المالية، وعلي الرغم من إطلاق مبادرات رقمنة الخدمات، وتوسّع استخدام المنصات الإلكترونية للتذاكر والتفاعل الجماهيري، ما تزال آليات اتخاذ القرار في كثير من الأندية تعتمد نُظُم عمل تقليدية منخفضة التكامل المعلوماتي، كما تفتقر إلى معايير واضحة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات وضبط المخاطر السيبرانية، وتزداد حدة المشكلة مع غياب قياسات

موضوعية المدى توافر الموارد البشرية ذات الكفايات الرقمية والإدارية، وتفاوت جاهزية البنية التحتية الإلكترونية، الأمر الذي يهدد بتعطيل العائد المنتظر من الاستثمارات الضخمة ويُضعف ثقة الجمهور والمستثمرين في آنٍ واحد، ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة ميدانية تكشف واقع متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية في المؤسسات الرياضية في منطقة القصيم ، وذلك لتزويد صنّاع القرار بنموذج مقترح حول متطلبات تطبيق حوكمة تنظيمية ذكية يُحوّل الإمكانيات الرقمية المتاحة إلى قيمة مضافة ملموسة تدعم مكانة الرياضة السعودية إقليمياً وعالمياً ، وتعبير آخر فإن إشكالية الدراسة التي يعالجها البحث الحالي يمكن صياغتها في السؤال الرئيس التالي:

- ما مستوى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية "الإدارية والبشرية، التكنولوجية والفنية، التشريعية والقانونية، التنظيمية والمؤسسية" في المؤسسات الرياضية السعودية بمنطقة القصيم من وجهة نظر العاملين؟

6- فرضية الدراسة:

ومن أجل الإجابة على التساؤل البحثي، تم تحديد وصياغة الفرضية الرئيسة على النحو التالي: من المتوقع أن تتجاوز درجة توافر متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية في أندية منطقة القصيم مستوى الحياد (2.00 من 3) ذات دلالة إحصائية، من وجهة أفراد العينة.

7- أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، تتضمن ما يلي:

- الأهمية النظرية: تضيف هذه الدراسة إلى أدبيات حوكمة الرياضة من خلال صياغة إطار نظري تحليلي يوضح متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية (الإدارية والبشرية، التكنولوجية والفنية، التشريعية والقانونية، التنظيمية والمؤسسية) في لأندية السعودية وبذلك تُثري المعرفة في المرتبطة بالحوكمة التنظيمية الذكية .
- الأهمية التطبيقية: علي الجانب التطبيقي تُساعد النتائج المتوقعة صانعي القرار والإدارات في المؤسسات الرياضية السعودية " الأندية الرياضية" محل التطبيق في التعرف علي واقع متطلبات التحوّل نحو حوكمة ذكية من خلال: تحديد مستوى جاهزية الموارد البشرية والبنى التحتية الرقمية، والتشريعية والتقنية، وتنمية الكفاءات والجاهزية التنظيمية، بذلك تُسهّم الدراسة في رفع كفاءة الإنفاق الرياضي وتوليد مصادر دخل مستدامة، فضلاً عن تحسين تجربة المشجعين والمستثمرين بما يدعم مستهدفات رؤية 2030م.
- الأهمية الشخصية للباحث: تظهر الأهمية الشخصية لهذه الدراسة في نطلق أهمية هذا البحث من التزام الباحثان بتعزيز مكانة الرياضة السعودية كمحور أساسي ضمن خطط التنوع الوطني، وذلك من خلال توفير أدلة علمية تُبرز كيفية دمج الرقمنة بالحوكمة لتحقيق الشفافية والمسؤولية.

8- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مستوى توافر المتطلبات الأربعة لدى أندية منطقة القصيم، وتقدير المتوسط لدرجة التوافر، واختبار ما إذا كان هذا المستوى يتجاوز الحياد على المقياس الثلاثي، مع إبراز الأبعاد الأقوى والأضعف.
2. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات العملية تدعم إدارات و صنّاع القرار في الأندية الرياضية والباحثين، في وضع خطة واضحة لتعزيز الحوكمة الذكية.

9- حدود الدراسة: تنقسم حدود الدراسة إلي مايلي:

(أ) الحدود المكانية: الأندية الرياضية السعودية في منطقة القصيم .

(ب) الحدود البشرية: 100 مفردة من العاملين بالأندية الرياضية في منطقة القصيم .

(ج) الحدود الزمنية: النصف الأخير من عام 2025م

(د) حدود موضوعية: حيث أقتصرت الدراسة علي متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية في المؤسسات الرياضية.

المحور الثاني- منهجية الدراسة:

يعتمد الباحثان في الدراسة الحالية علي استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في تناول متغيرات البحث ، وذلك من خلال الاستعانة بعدة مراجع ، واختبار الفروض اعتماداً علي قائمة الاستقصاء من وجهة العاملين في الأندية الرياضية السعودية .

تماشياً مع أهداف البحث وفرضياته اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أسلوبي الدراسة النظرية ، من خلال الاطلاع على عدد من الكتب والدوريات الأجنبية والعربية المرتبطة بموضوع البحث والدراسة الميدانية بالاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.26.

أولاً: التحليل الإحصائي للبيانات:

تضمن التحليل الإحصائي أتباع مجموعة من الخطوات بشكل منهجي متسلسل بدأت بالتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ثم التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان على مستوى الفقرات والأبعاد، يلي ذلك التحليل الخاص بالعلاقات بين الأبعاد المدروسة باستخدام معاملات الارتباط لتحديد العلاقات بين أبعاد الحوكمة التنظيمية الذكية، وانتهى التحليل بعرض الاتجاه العام لنتائج الدراسة واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المقترحة.

1- مجتمع الدراسة:

يتكوّن المجتمع من جميع العاملين بالأندية الرياضية السعودية في منطقة القصيم ، وتضم منطقة القصيم، الواقعة في قلب المملكة العربية السعودية، عددًا من الأندية الرياضية التي تلعب دورًا فاعلاً في دعم الحركة الرياضية الوطنية وتعزيز المشاركة المجتمعية في الأنشطة الرياضية. يبلغ عدد الأندية الرياضية في المنطقة أربعة عشر ناديًا، تتوزع على مختلف مدن ومحافظات القصيم، وهي: نادي الرائد (مقره في مدينة بريدة)، نادي العربي (عنيزة)، نادي الحزم (الرس)، نادي النجمة (عنيزة)، نادي البكيرية (البكيرية)، نادي البدائع (البدائع)، نادي التعاون (بريدة)، نادي الخلود (الرس)، نادي التقدم (المنذنب)، نادي الجواء (رياض الخبراء)، نادي الهلالية (الهلالية)، نادي الموج (رياض الخبراء)، نادي الصقر (البصر)، ونادي قوارة (الحصان)، وتُعد هذه الأندية جزءًا أساسيًا من المنظومة الرياضية الوطنية، حيث تشارك في مختلف الألعاب الرياضية وتبني برامج تطويرية تهدف إلى تنمية المواهب الشبابية وتعزيز ممارسة الرياضة كجزء من نمط الحياة الصحي الذي تتبناه رؤية المملكة 2030. كما تسهم أندية القصيم في تحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية ضمن إطار الحوكمة الرياضية الحديثة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة متطلبات تطبيق الحوكمة الذكية في القطاع الرياضي السعودي. وتُعد مدينتا بريدة وعنيزة محورين رئيسيين للنشاط الرياضي في المنطقة نظرًا لاحتضانهما أندية ذات تاريخ طويل في المنافسات المحلية والوطنية، إلى جانب بقية المدن التي تشهد نموًا متزايدًا في البنية التحتية الرياضية.

2- عينة الدراسة:

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب العينة الحكومية في اختيار مفردات الدراسة الحالية، حيث شملت العينة العالمين كأفراد معاينة من إطار مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة حكومية تضمنت (100) مفردة.

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأندية الرياضية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها (14 ناديًا) موزعة على مختلف مدن ومحافظات المنطقة. وقد شملت هذه الأندية كلاً من: الرائد، التعاون، العربي، الحزم، النجمة، البكيرية، البدائع، الخلود، التقدم، الجواء، الموج، الهلالية، الصقر، وقوارة.

نظرًا لتوزيع هذه الأندية من حيث الحجم والنشاط والموقع الجغرافي، فقد تم توزيع الاستمارات البحثية على الأندية بشكل نسبي يتناسب مع حجمها وعدد منسوبيها الإداريين والفنيين. بلغ إجمالي عدد الاستمارات الموزعة (100 استمارة)، واستُعيد منها (98 استمارة) صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت (98%)، وهي نسبة مرتفعة تعزز موثوقية النتائج وتمثيل العينة لمجتمع الدراسة الأصلي.

جدول رقم (2): توزيع الاستمارات على الأندية الرياضية في منطقة القصيم:

م	النادي	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	النسبة من الإجمالي
1.	نادي الرائد (بريدة)	12	12	12%
2.	نادي التعاون (بريدة)	12	11	11%
3.	نادي العربي (عنيزة)	10	10	10%
4.	نادي الحزم (الرس)	9	9	9%
5.	نادي النجمة (عنيزة)	8	8	8%
6.	نادي البكيرية (البكيرية)	7	7	7%
7.	نادي البدائع (البدائع)	7	6	6%
8.	نادي الخلود (الرس)	6	6	6%
9.	نادي التقدم (المنذوب)	6	6	6%
10.	نادي الجواء (رياض الخبراء)	5	5	5%
11.	نادي الموج (رياض الخبراء)	4	4	4%
12.	نادي الهلالية (الهلالية)	3	3	3%
13.	نادي الصقر (البصر)	3	3	3%
14.	نادي قوارة (الحصان)	2	2	2%
	الإجمالي	100	98	100%

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً للمعلومات المتاحة في <https://www.mos.gov.sa/ar>

وإستناداً للجدول (2) السابق:

- ركز التوزيع الأكبر على الأندية ذات النشاط الرياضي الأوسع والهيكل الإداري المتكامل مثل الرائد والتعاون والعربي والحزم، وتوزيع الاستمارات شمل جميع المحافظات الرئيسة في منطقة القصيم، مما يعزز تمثيل العينة وشموليتها لمجتمع الدراسة.

- التوزيع جاء متوازناً وشاملاً لجميع الأندية العاملة في منطقة القصيم، مع مراعاة حجم كل نادٍ وعدد أفراده الإداريين والفنيين، كما أن نسبة الاستجابة العالية (98%) تعكس تعاون الأندية واهتمامها بموضوع الحوكمة الذكية، مما يُعزّز تمثيل العينة ودقة النتائج الإحصائية في دراسة متطلبات تطبيق الحوكمة الذكية في المؤسسات الرياضية السعودية.

3- التحقق من صلاحية الأداة:

■ تحليل الصدق والثبات:

أ. الصدق البنائي: باستخدام معامل الارتباط بين الفقرة ومجموع بعدها. (Item–Total Correlation).

جدول رقم (3) نتائج الاتساق الداخلي ل فقرات الاستبانة

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
	التنظيمية والمؤسسية		التشريعية والقانونية		التكنولوجية والفنية		المتطلبات الإدارية والبشرية
0.624	16	0.573	11	0.578	6	0.660	1
0.565	17	0.536	12	0.561	7	0.697	2
0.596	18	0.525	13	0.674	8	0.614	3
0.668	19	0.509	14	0.558	9	0.786	4
0.729	20	0.584	15	0.715	10	0.535	5

دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الباحثان إستناداً لنتائج التحليل الإحصائي

في ضوء الجدول (2) تظهر نتائج تحليل معاملات الارتباط بين الفقرات ومجموع البعد ، أن جميع قيم الارتباط تراوحت بين (0.509-0.729) ، وهي جميعها موجبة وتشير إلى علاقة ارتباطية متوسطة إلى مرتفعة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تسهم بشكل فعال في قياس المتغير الكامن لكل متطلب من متطلبات الحوكمة التنظيمية الذكية، دون وجود فقرات شاذة أو ضعيفة الارتباط.

ب. الثبات الداخلي: باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل بعد وللاستمرارية ككل

إثبات أن الأداة صادقة وثابتة وصالحة للتحليل الإحصائي اللاحق

جدول رقم (4) اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات	المتطلبات
0.864	0.747	الإدارية والبشرية
0.814	0.664	التكنولوجية والفنية
0.881	0.777	التشريعية والقانونية
0.873	0.763	التنظيمية والمؤسسية
0.945	0.894	معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)

دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الباحثان إستناداً لنتائج التحليل الإحصائي

وتشير نتائج الجدول (4) وفقاً لإختبار Cronbach's Alpha أن قائمة الاستقصاء تتمتع بثبات عالي علي مستوي الأبعاد الأربعة كان مقبولاً إلى جيد، حيث تراوحت قيم كرونباخ ألفا بين (0.664 - 0.777)، فيما بلغ الثبات الكلي (0.894)، وهو معامل مرتفع للغاية يؤكد الاتساق الداخلي للأداة، وأنعكس ذلك علي مستوي الصدق العام، وبناءً على ذلك: الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات الداخلي، وتعدّ أداة ملائمة وموثوقة لقياس متطلبات تطبيق الحوكمة الذكية في المؤسسات السعودية من حيث أبعادها الإدارية والبشرية، والتكنولوجية والفنية، والتشريعية والقانونية، والتنظيمية والمؤسسية.

4- التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

■ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة ضمن كل بُعد، من خلال تحديد مستويات التقدير علي محك ثلاثي الأبعاد :

جدول رقم (5) معيار الحكم علي استجابات مفردات عينة الدراسة

م	المدى الحسابي (المتوسط الحسابي)	مستوي التطبيق (التقدير): الأداء	التفسير
1	من 1.00 إلى 1.67	منخفض	درجة تطبيق ضعيفة أو موافقة منخفضة
2	من 1.68 إلى 2.34	متوسط	درجة تطبيق متوسطة أو موافقة معتدلة
3	من 2.35 إلى 3.00	مرتفع	درجة تطبيق مرتفعة أو موافقة عالية

المصدر: من إعداد الباحثان إستناداً لنتائج التحليل الإحصائي

استناداً للجدول (5) السابق اعتمدت الدراسة علي مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة توافر متطلبات الحوكمة التنظيمية الذكية، وتُسمت قيم المتوسطات (1-3) إلى ثلاث فئات متساوية الاتساع لتحديد مستوى الجاهزية، ووفق هذا التقسيم، يُشير المتوسط من 1.00 إلى 1.67 إلى جاهزية منخفضة، ومن 1.68 إلى 2.34 إلى جاهزية متوسطة، فيما يعكس المتوسط من 2.35 إلى 3.00 جاهزية مرتفعة، ويستند هذا التصنيف إلى معادلة الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) ÷ عدد الفئات، بما يضمن موضوعية تفسير الدرجات وتحويلها إلى أوصاف كمية مفهومة، وبناءً عليه، تُفسّر القيم المحسوبة لكل بُعد من أبعاد الحوكمة التنظيمية الذكية على أنها مؤشر واضح لمستوى الاستعداد الفعلي داخل الأندية.

■ تحليل عبارات متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية :

جدول رقم (6) الأهمية النسبية المرتبطة بالمتطلبات الإدارية والبشرية:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يلتزم النادي بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشفافية.	2.615	0.544	87.18	4
2	نظام المكافآت والحوافز في النادي عادل ويُطبق على جميع الموظفين دون تمييز.	2.692	0.521	89.74	2
3	تلتزم الإدارة والقائمون على النادي بالقيم الأخلاقية ويعملون على مكافحة الفساد.	2.564	0.598	85.47	5
4	لدى الإدارة العليا رؤية واضحة للتحويل الرقمي وتقود المبادرات الرقمية بنشاط.	2.667	0.53	88.89	3
5	يحظى الموظفون بفرص مستمرة لتطوير مهاراتهم الرقمية واستيعاب ثقافة التكنولوجي.	2.718	0.51	90.6	1
	المتوسط العام	2.651	0.539	88.38	

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (6) السابق أن المتوسط العام للبعد الخاص بالمتطلبات الإدارية والبشرية قد بلغ (2.651)؛ بأهمية نسبية = 88.38% وهو يعبر عن جاهزية مرتفعة، بما يعكس وعياً ومؤسسياً قوياً بأهمية هذا البعد في إنجاح الحوكمة التنظيمية الذكية، وتتصدر عبارة توافر فرص تطوير المهارات الرقمية» بمتوسط 2.718 الترتيب، ما يدل على استثمار النادي الواضح في رأس المال البشري الرقمي؛ وهو مطلب حاسم لقيادة التحول الذكي، وتشير القيم المنخفضة الخاصة بالانحرافات المعيارية (0.51 إلى 0.60) يعكس تجانساً في تصورات العاملين، ما يُضفي موثوقية على الاستنتاج بأن البعد الإداري والبشري يشكّل نقطة قوة يمكن البناء عليها، مع التركيز على تعزيز ثقافة الشفافية وسياسات مكافحة الفساد لضمان الاتساق مع متطلبات الحوكمة التنظيمية الذكية.

جدول رقم (7) الأهمية النسبية المرتبطة بالمتطلبات التكنولوجية والفنية:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تتوفر في النادي أجهزة وبرامج حديثة وشبكة إنترنت تُمكن من أداء المهام إلكترونياً بكفاءة.	2.231	0.583	74.36	5
2	توجد إجراءات واضحة لإدارة المخاطر وحماية البيانات لضمان سرّيتها وسلامتها.	2.256	0.637	75.21	4
3	يشجع النادي استخدام التقنيات المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة لتحسين الأداء.	2.615	0.633	87.18	1
4	يعتمد النادي على تحليل البيانات عند اتخاذ القرارات الإدارية والفنية.	2.333	0.621	77.78	3
5	يستخدم النادي منصات التواصل الرقمية (البريد الإلكتروني، التطبيقات، وسائل التواصل الاجتماعي) للتفاعل مع الأعضاء والجمهور.	2.436	0.641	81.2	2
	المتوسط العام	2.462	0.636	82.05	

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (7) السابق أن المتوسط العام للبعد الخاص بالمتطلبات التكنولوجية والفنية قد بلغ (2.462)؛ بأهمية نسبية = 82.05%، مما يعكس جاهزية مرتفعة، ويشير إلى التزام الأندية الرياضية بتوظيف التقنيات الحديثة في عملياتها الرقمية، وتصدّرت عبارة "يشجع النادي استخدام التقنيات المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة لتحسين الأداء" الترتيب، حيث بلغ متوسطها (2.615)، ما يدل على الاهتمام الكبير بتطبيق التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء، ورغم تحقيق نتائج مرتفعة، تشير القيم المنخفضة للانحرافات المعيارية (0.52-0.64) إلى تجانس في آراء العاملين حول هذه المتطلبات، مما يعزز موثوقية النتائج. ومع ذلك، تُظهر النتائج حاجة الأندية إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية، خصوصاً فيما يتعلق بتوفير الأجهزة والشبكات المناسبة لتحقيق الكفاءة الرقمية المستدامة.

جدول رقم (8) الأهمية النسبية المرتبطة المتطلبات التشريعية والقانونية:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تتوفر قوانين وتشريعات واضحة تنظم التعاملات الإلكترونية وتحفظ حقوق العاملين والمستثمرين.	1.897	0.447	63.25	5
2	توجد وثائق أو لوائح تحدد بوضوح حقوق وواجبات الأعضاء والعاملين وأصحاب المصلحة في النادي.	1.974	0.537	65.81	4
3	تسعى إدارة النادي لتحديث القوانين واللوائح لمواكبة التطورات الرقمية.	2.128	0.656	70.94	3
4	تحمي الأنظمة واللوائح خصوصية البيانات وتحدد المسؤوليات القانونية عند إساءة استخدام المعلومات.	2.436	0.641	81.2	1
5	يُعترف بالتوقعات والعقود الإلكترونية داخل النادي وفقاً للتشريعات الوطنية .	2.205	0.656	73.5	2
	المتوسط العام	2.128	0.617	70.94	

المصدر : من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (8) السابق أن المتوسط العام للبعد الخاص بالمتطلبات التشريعية والقانونية قد بلغ (2.128؛ بأهمية نسبية = 70.94%)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الجاهزية في هذا البعد، تصدّرت عبارة " تحمي الأنظمة واللوائح خصوصية البيانات وتحدد المسؤوليات القانونية عند إساءة استخدام المعلومات" الترتيب، حيث بلغ متوسطها (2.436)، ما يعكس اهتمام الأندية بحماية البيانات الشخصية وضمان الامتثال للقوانين المتعلقة بالخصوصية، كما أن القيم المنخفضة للانحراف المعياري (0.656 – 0.447) تشير إلى تجانس كبير في آراء العاملين حول هذا البعد. وبالرغم من التحسن الملحوظ في بعض الأبعاد التشريعية، إلا أن النتائج تشير إلى ضرورة تعزيز تحديث الأنظمة والقوانين بما يتماشى مع التطورات الرقمية المستمرة لضمان بيئة قانونية آمنة ومستدامة .

جدول رقم (9) الأهمية النسبية المرتبطة المتطلبات التنظيمية والمؤسسية:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي للنادي واضح، ويتم تعريف الموظفين بالأدوار والمسؤوليات المختلفة.	2.231	0.583	74.36	5
2	المعلومات المحاسبية والمالية التي ينشرها النادي دقيقة وموثوقة وتمثل الواقع المالي بشفافية.	2.256	0.637	75.21	4
3	تتوفر لدى النادي موارد بشرية ومالية كافية لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح.	2.615	0.633	87.18	1
4	يأخذ النادي في الاعتبار التكاليف الاستثمارية للتحول الرقمي، ويوفر ميزانية أو مصادر تمويل مناسبة.	2.333	0.621	77.78	3
5	توجد آليات رقابة فعالة لمكافحة الفساد ومتابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة الذكية وتحقيق المساءلة	2.436	0.641	81.2	2
	المتوسط العام	2.374	0.633	79.15	

المصدر : من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (9) السابق أن المتوسط العام للبعد الخاص بالمتطلبات التنظيمية والمؤسسية قد بلغ (2.374؛ بأهمية نسبية = 79.15%)، مما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من الجاهزية في هذا البعد. تصدّرت عبارة "تتوفر لدى النادي موارد بشرية ومالية كافية لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح" الترتيب، حيث بلغ متوسطها (2.615)، ما يدل على أهمية الموارد البشرية والمالية في دعم التحول الرقمي داخل الأندية، وقد أظهرت القيم المنخفضة للانحرافات المعيارية (0.641–0.583) تجانساً في آراء العاملين حول هذا البعد، مما يعزز من

موثوقية النتائج. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن الأندية تتمتع بموارد كافية لتنفيذ التحول الرقمي، ولكن هناك حاجة لتحسين الهيكل التنظيمي وآليات الرقابة لضمان تنفيذ الحوكمة الذكية بفعالية.

5- الوصف الإحصائي للأبعاد الرئيسة

- حساب المتوسط العام والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل بُعد من الأبعاد الأربعة (الإدارية والبشرية، التكنولوجية والفنية، التشريعية والقانونية، التنظيمية والمؤسسية).
- ترتيب الأبعاد تنازليًا بحسب المتوسط العام.

التعليق: تحديد أولويات ومتطلبات الحوكمة الذكية حسب إدراك أفراد العينة

المتوسط العام :

جدول رقم (10) الأهمية النسبية المرتبطة بالمتوسط العام:

م	المتطلبات	المتوسط	الانحراف	الأهمية	الترتيب
1	المتطلبات الإدارية والبشرية	2.651	0.539	88.38	1
2	التكنولوجية والفنية	2.462	0.636	82.05	2
3	التنظيمية والمؤسسية	2.374	0.633	79.15	3
4	التشريعية والقانونية	2.128	0.617	70.94	4

المصدر : من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

تُظهر نتائج الجدول (9) السابق أن المتطلبات الإدارية والبشرية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.651) وبأهمية نسبية (88.38%)، مما يعكس الوعي الكبير لدى الأندية بأهمية القيادة الإدارية وتنمية الكوادر البشرية لتفعيل الحوكمة التنظيمية الذكية، ويتفق هذا مع الدراسات التي تؤكد على ضرورة وجود استراتيجية إدارية قوية تدعم التحول الرقمي وتضمن تنفيذ السياسات الرقمية بفعالية (Haug et al., 2024). تلتها المتطلبات التكنولوجية والفنية (2.462؛ 82.05%)، مما يدل على التوجه نحو تعزيز البنية التحتية التقنية وتطبيق الحلول الرقمية بشكل متزايد لتحسين الأداء الرياضي والإداري، وهذا يتماشى مع الدراسات التي تشير إلى دور التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الكبيرة في تحسين صنع القرار الرياضي (Meijer & Bolívar, 2016)، أما المتطلبات التنظيمية والمؤسسية، فقد حصلت على متوسط قدره (2.374؛ 79.15%)، مما يعكس جهودًا متوسطة في تعزيز التنظيم المؤسسي والحوكمة، وهي خطوة حاسمة نحو ضمان استدامة الحوكمة الذكية، وتشير الأدبيات إلى أن بناء هيكل تنظيمي مرن يدعم التكيف مع التقنيات الحديثة ويعزز من الشفافية والمسائلة داخل الأندية (Tomor et al., 2019) بينما كانت المتطلبات التشريعية والقانونية في المرتبة الأخيرة (2.128؛ 70.94%)، مما يشير إلى أن البيئة التشريعية لا تزال بحاجة إلى تحديثات تتماشى مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات الحوكمة الذكية، وهذا يشير إلى ضرورة تسريع وتيرة التشريعات القانونية المتعلقة بالتحول الرقمي لضمان توافق الأطر القانونية مع المتطلبات الحديثة (Jiang, 2024).

ويري الباحثان أن نتائج الدراسة تشير إلى أن الأندية الرياضية في منطقة القصيم تُولي اهتمامًا كبيرًا بالمتطلبات الإدارية والبشرية والتكنولوجية، مما يدل على استعدادها لتفعيل الحوكمة التنظيمية الذكية في هذه الجوانب، ومع ذلك، يظهر أن المتطلبات التشريعية والقانونية تحتاج إلى مزيد من التطوير لتواكب التحولات الرقمية المستمرة.

6- تحليل الارتباط بين الأبعاد (Pearson Correlation)

- فحص العلاقة بين كل بعد وآخر للتأكد من تكامل أبعاد الحوكمة الذكية.
- تفسير الارتباطات (قوية، متوسطة، ضعيفة) لتوضيح الترابط البنوي بين المتطلبات الأربعة

تحليل الارتباط لبيرسون

جدول رقم (11) الأهمية النسبية المرتبطة بالمتوسط العام:

م	المتطلبات (الأبعاد)	الإدارية والبشرية	التكنولوجية والفنية	التشريعية والقانونية	التنظيمية والمؤسسية
1	الإدارية والبشرية	1	0.731	0.596	0.407
2	التكنولوجية والفنية	0.731	1	0.549	0.450
3	التنظيمية والمؤسسية	0.596	0.549	1	0.668
4	التشريعية والقانونية	0.407	0.450	0.668	1

المصدر : من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول (11) السابق المرتبط بتحليل الارتباط لبيرسون أنّ جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة للحوكمة التنظيمية الذكية موجبة جميعها وتتراوح بين 0.407 و 0.731، بما يعكس علاقة طردية، وتُعدُّ العلاقة بين المتطلبات الإدارية والبشرية والمتطلبات التكنولوجية والفنية الأقوى ($R = 0.731$)، وهي علاقة مرتفعة تدعم توجه الأدبيات إن نجاح التحوّل الرقمي مرهون بكفاءة القيادات والكوادر القادرة على تفعيل التكنولوجيا. كما برز ارتباط قوي بين المتطلبات التشريعية والقانونية والتنظيمية والمؤسسية ($R = 0.668$)، ما يدل على أنّ وضوح الهياكل التنظيمية لا ينفصل عن فعالية الأطر القانونية المساندة للتحوّل الذكي، وفي المقابل، جاء أقل الارتباط بين الإدارية والبشرية والتنظيمية والمؤسسية ($R = 0.407$)، مشيراً إلى حاجة بعض البنى التنظيمية إلى مزيد من الموازنة مع الأداء البشري لضمان السلاسة الإدارية.

ويري الباحثان أن النتائج السابقة تؤكد على ترابط الأبعاد؛ فتعزيز أي بعد وخاصة البعدين الإداري أو التشريعي سينعكس إيجاباً على بقية المتطلبات، ويُحقق توازناً جوهرياً بين العنصر البشري، والتقني، والتنظيمي، والقانوني.

المحور الثالث: الخاتمة (النتائج والتوصيات):

■ النتائج :

- أظهرت نتائج الدراسة أن أداة القياس التي تم استخدامها لقياس أبعاد الحوكمة التنظيمية الذكية تتمتع بثبات وصدق عالٍ، مما يجعلها صالحة للاعتماد عليها، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع الأبعاد لها علاقة إيجابية وطردية، مما يعكس تكاملها في تحقيق أهداف الحوكمة التنظيمية الذكية، ومن خلال التحليل الوصفي، تبين أن المتطلبات الإدارية والبشرية كانت الأكثر أهمية بالنسبة للعينة، بينما كانت المتطلبات التشريعية والقانونية بحاجة إلى تحسين لتواكب التحول الرقمي، وجاءت النتائج تفصيلاً كما يلي :
- أظهرت نتائج ثبات وصدق أداة الدراسة الدراسة أنها تتمتع بثبات داخلي عالي حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي ($\alpha = 0.894$) ، ما يعكس موثوقية عالية في استخدام الأداة، كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.664 – 0.777)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يدل على اتساق العبارات داخل كل بُعد من أبعاد الحوكمة الذكية.
 - تراوحت معاملات الارتباط بين كل فقرة ومجموع بعدها بين (0.278 – 0.668)، مما يعكس صدقاً بنائياً جيداً وارتباطاً منطقيًا بين المفردات والمتغيرات الكامنة لكل بُعد. يُظهر ذلك أن جميع الفقرات قد ساهمت بفاعلية في تفسير الأبعاد التي تنتمي إليها، ولم توجد فقرات ضعيفة الارتباط.
 - أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط العام لجميع الأبعاد قد بلغ مستوى مرتفعاً نسبياً، حيث تجاوزت الأهمية النسبية في معظم الأبعاد 70%. هذه النتيجة تشير إلى إدراك عالٍ من أفراد العينة بأهمية تطبيق الحوكمة الذكية في الأندية الرياضية.
 - المتطلبات الإدارية والبشرية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (2.651؛ أهمية نسبية = 88.38%). ترتيب الأبعاد بناءً على المتوسط العام: المتطلبات الإدارية والبشرية: (2.651؛ 88.38%) المتطلبات التكنولوجية والفنية: (2.462؛ 82.05%) المتطلبات التنظيمية والمؤسسية: (2.374؛ 79.15%) المتطلبات التشريعية والقانونية: (2.128؛ 70.94%)، وهذه النتائج توضح أن المتطلبات الإدارية والبشرية كانت الأكثر أهمية، مما يعكس قوة القيادة والتخطيط في الأندية الرياضية، بينما كانت المتطلبات التشريعية والقانونية في المرتبة الأخيرة، ما يشير إلى حاجة الأندية لمزيد من التطوير في هذا المجال لمواكبة التحولات الرقمية ومتطلبات الحوكمة الذكية.

■ التوصيات :

أولاً: التوصيات للمؤسسات ذات العلاقة :

- تعزيز ثقافة الحوكمة الذكية داخل المؤسسات السعودية من خلال تبني استراتيجيات واضحة لنشر الوعي بمبادئ الشفافية والمساءلة والتحول الرقمي بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.
- ضرورة تفعيل ممارسات القيادة التحويلية التي تشجع الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تطوير السياسات التشريعية والتنظيمية بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي وأهداف رؤية السعودية 2030، لضمان بيئة قانونية داعمة للتقنيات الذكية والحوكمة الإلكترونية.

- الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتحديث الأنظمة الرقمية لتسهيل عمليات اتخاذ القرار، وإتاحة البيانات بشكل أكثر شفافية ودقة.
 - وضع آليات لقياس الأداء تعتمد على معايير الحوكمة الذكية مثل الشفافية والمساءلة والمسؤولية الاجتماعية.
 - رفع كفاءة الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر على مهارات التحول الرقمي، وتحسين قدرات القيادات الإدارية في إدارة التغيير ومواكبة التقنيات الحديثة.
 - تعزيز التكامل المؤسسي بين الإدارات والأقسام المختلفة لتحقيق تنسيق فعال في تنفيذ مبادئ الحوكمة الذكية عبر جميع المستويات التنظيمية.
 - العمل على توسيع استخدام التقنيات الذكية (مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية) في تحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية.
 - ضمان توفير البنية الرقمية الآمنة والمستقرة لدعم تنفيذ العمليات إلكترونياً دون انقطاع.
 - تحديث التشريعات المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية، وحماية البيانات، والتوقيع الرقمي لتتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.
 - إنشاء هيئة رقابية مختصة بالحوكمة الذكية للإشراف على تطبيق الأنظمة واللوائح ومتابعة الالتزام المؤسسي بها.
 - إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية لتكون أكثر مرونة وتفاعلاً مع التحول الرقمي.
 - تعزيز مؤشرات الرقابة الداخلية والمساءلة المؤسسية لمتابعة تنفيذ سياسات الحوكمة الذكية بشكل فعال ومستدام.
- ثانياً أفكار لبحوث مستقبلية :

- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في مستوى تطبيق الحوكمة الذكية.
- توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة والخدمات العامة.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة الذكية والأداء المؤسسي في ضوء التحولات الوطنية نحو الاقتصاد الرقمي.

ويمكن تلخيص وعرض النتائج والتوصيات في الجدول التالي :

جدول(12) ملخص لأهم النتائج والتوصيات

المتطلبات	أهم النتائج المستخلصة	التوصيات الموجهة للاندية الرياضية	التوصيات الموجهة للباحثين
المتطلبات الإدارية والبشرية	حقق أعلى متوسط (2.65) بنسبة أهمية 88.4%، مما يشير إلى إدراك مرتفع لدى الإداريين بأهمية القيادة الفعالة والشفافية والمساءلة.	تعزيز برامج التدريب الإداري والقيادي، واعتماد معايير حوكمة واضحة لأداء الموظفين والقيادات.	دراسة أثر نمط القيادة والتحفيز في تفعيل الحوكمة الذكية داخل الأندية.
المتطلبات التكنولوجية	متوسط مرتفع (2.46) بنسبة 82.1%، مما يدل على توفر بنية تقنية	تطوير أنظمة رقمية متكاملة، وتبني الحلول الذكية لإدارة الأداء	إجراء دراسات حول فاعلية التحول الرقمي في تحسين الحوكمة المؤسسية

والفنية	مناسبة لكن تحتاج تطوير مستمر.	والبيانات الرياضية.	للأندية.
المتطلبات التشريعية والقانونية	متوسط (2.13) بنسبة 70.9%، وهو أدنى الأبعاد، مما يعكس حاجة الأندية لتحديث أنظمتها القانونية.	تحديث اللوائح الداخلية بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة الذكية وحماية البيانات والخصوصية.	دراسة العلاقة بين البيئة التشريعية ومستوى الشفافية في إدارة المؤسسات الرياضية.
المتطلبات التنظيمية والمؤسسية	متوسط (2.37) بنسبة 79.2%، مما يشير إلى وجود هيكل تنظيمي جيد مع الحاجة إلى مزيد من المرونة.	إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يحقق التكامل بين الإدارات، وتفعيل آليات المتابعة والمساءلة.	دراسة دور إعادة الهيكلة التنظيمية في رفع كفاءة تطبيق الحوكمة الذكية.
العلاقات البينية بين الأبعاد	وجود ارتباطات قوية بين جميع الأبعاد R من 0.40 إلى 0.73، ما يؤكد تكامل متطلبات الحوكمة الذكية.	تبنى استراتيجية تكاملية في تطبيق الحوكمة تراعي التوازن بين الجوانب البشرية، التقنية، التنظيمية، والتشريعية، التركيز على تطبيق الحوكمة بشكل شمولي وعدم إهمال أي بُعد في سياسات التطوير.	تحليل النماذج التكاملية للحوكمة الذكية في قطاعات مختلفة (الرياضة، التعليم، الإدارة العامة)، وتوسيع الدراسة بإضافة متغيرات بحثية أخرى ذات علاقة بالحوكمة الذكية.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

الخوارج الرابع: مراجع البحث:

■ المراجع بالعربية:

- 1- أحمد أبو عيطه، أحمد عبد اللطيف. (2023). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية. مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، 31(1)، 213-233. doi: 10.21608/jsh.2023.304975
- 2- الدوي، & تركي. (2023). قياس التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية لأداة قياس التحول الرقمي. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. جامعة حلوان، 99(1)، 579-602.
- 3- عبد الحكيم مصطفى، زانبار مطلب محمد، & سلام تحسين عثمان. (2024). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في عدد من كليات ومعاهد التربية الرياضية في اربيل. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية (1)، 34، 241-265.
- 4- عثمان، أ. ر. م. (2015). مبادئ تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية. مجلة بحوث التربية البدنية والرياضية، ص 43.
- 5- عزاوي، سمية، مصطفى، & عبد اللطيف. (2024). متطلبات تطبيق آلية الحوكمة الإلكترونية في البنوك الجزائرية-دراسة حالة للوكالات البنكية بولاية غرداية-. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 11(2)، 01-14.
- 6- عمران علي أبو خريص د مصطفى أحمد الكشر. (2023). متطلبات تطبيق التحول نحو الحكومة الإلكترونية (نماذج وتجارب عالمية وعربية). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(11)، 149-172.
- 7- قنيفة، نورة، بختي، & سمية. (2021). متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، 3(3)، 43-52.

8- محمد منصور أبو جليل، عبدالله بطي حميد الشامسي، & منال محمد الحوامدة. (2020). أثر تطبيق مبادرة الحكومة الذكية لدولة الإمارات العربية المتحدة على

سعادة المستخدمين: جودة الخدمة متغيراً وسيطاً. 9, *Global Journal of Economics & Business*, 1(1), 10-1.

9- مصطفى رسول، أ. ح، مطلب محمد، ز.، وتحسين عثمان، سلام. (2024). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في عدد من

كليات ومعاهد التربية الرياضية في محافظة اربيل. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 34(1)، 241-265.

<https://doi.org/10.55998/jrsrse.v34i1.475>

English References:

- 1- Akhavan, E., Alnoori, A. H. K., & Ghadirian Marnani, F. (2023). Feasibility of Implementing an Electronic Government System in Executive Sport Organizations of Iraq. *Archives in Sport Management and Leadership*, 1(1), 103-119.
- 2- Al-Shibli, O. (2023). Electronic governance and its role in developing human resources for municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan. *Journal of Human and Natural Sciences*, 4(2), 9
- 3- Bolívar, M. P. R., & Meijer, A. J. (2016). Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*, 34(6), 673-692.
- 4- Bozkurt, Y., Rossmann, A., & Pervez, Z. (2022). A literature review of data governance and its applicability to smart cities.
- 5- Caulfield, J., & Jha, A. K. (2022). Stadiums and digitalization: an exploratory study of digitalization in sports stadiums. *Journal of Decision Systems*, 31(sup1), 331-340.
- 6- Choenni, S., Bargh, M. S., Busker, T., & Netten, N. (2022). Data governance in smart cities: Challenges and solution directions. *Journal of Smart Cities and Society*, 1(1), 31-51.
- 7- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Jeyaraj, A., Clement, M., & Williams, M. D. (2019). Re-examining the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): Towards a revised theoretical model. *Information systems frontiers*, 21(3), 719-734.
- 8- Efthymiou, I.-P. (2025). the Role of E-Government and E-Governance in Modern Societies. *Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series*, 45-68. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch003>.
- 9- Efthymiou, I.-P. (2025). The Role of E-Government and E-Governance in Modern Societies. *Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series*, 45-68. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch003>
- 10- Estevez, E., & Janowski, T. (2013). Electronic Governance for Sustainable Development—Conceptual framework and state of research. *Government information quarterly*, 30, S94-S109.
- 11- García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. *Sport Management Review*, 18(4), 517-528.
- 12- Gholami, Z., Shafiee, S., & Brakhas, H. (2024). The Role of Electronic Government in Employee Performance at Qazvin Sports and Youth Directorate with Organizational Transparency as Mediator. *Sport Management Studies*, 16(86), 127-146.
- 13- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987.
- 14- Hill, T. R. & Rhodes, J., (2023) "Data Decision Making in Sport: Can Players Stop Clubs from Collecting Their Data?", *Entertainment and Sports Law Journal* 21(1). doi: <https://doi.org/10.16997/eslj.1517>
- 15- Jiang, H. (2021). Smart urban governance in the 'smart'era: Why is it urgently needed? *Cities*, 111, 103004.
- 16- Jiang, Y., Yang, L., Wei, X., & Zhang, X. (2024). The Impact of Government Digital Transformation on Land Use Efficiency: Evidence from China. *Land*, 13(12), 2080.
- 17- Kaiser, Z. A. (2024). Smart governance for smart cities and nations. *Journal of Economy and Technology*, 2, 216-234

- 18- Lesley Ferkins & David Shilbury, 2010. "Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship," *Sport Management Review, Taylor & Francis Journals*, vol. 13(3), pages 235-254, July.
- 19- Liu, P., Li, X., Zang, B., & Diao, G. (2024). Privacy-preserving sports data fusion and prediction with smart devices in distributed environment. *Journal of Cloud Computing*, 13(1), 106.
- 20- Lopes, N. V. (2017, July). Smart governance: A key factor for smart cities implementation. In 2017 IEEE international conference on smart grid and smart cities (ICSGSC) (pp. 277-282). IEEE.
- 21- Lubis, S., Purnomo, E. P., Lado, J. A., & Hung, C. F. (2024). Electronic governance in advancing sustainable development goals through systematic literature review. *Discover Global Society*, 2(1), 2-77.
- 22- Mandagi, M. M., Mantiri, J., & Kairupan, S. B. (2020, December). Implementation of Smart Governance in Realizing Tomohon Smart City. In *Iapa Proceedings Conference* (pp. 437-448).
- 23- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International review of administrative sciences*, 82(2), 392-408.
- 24- Mooij, J. (2003). Smart governance. *Politics in the policy process in Andhra Pradesh, India*, 228.
- 25- Moslehi, A., Abdi, K., & Shirazi Nejad, R. (2025). Identifying Effective Components in Smart Governance in Iranian Sports. *cultural-Social studies of Olympic*.
- 26- Parent, M. M., Hoye, R., Taks, M., Thompson, A., Naraine, M. L., Lachance, E. L., & Séguin, B. (2023). National sport organization governance design archetypes for the twenty-first century. *European sport management quarterly*, 23(4), 1115-1135.
- 27- Piasecki, S. (2023). Expert perspectives on GDPR compliance in the context of smart homes and vulnerable persons. *Information & Communications Technology Law*, 32(3), 385-417.
- 28- Rostam Zadeh, N., Afshari, M., Alam, Z., & Ghorbani, S. (2019). Providing a good electronic governance model at the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 11(56), 43-62.
- 29- Scholl, H. J., & AlAwadhi, S. (2016). Creating Smart Governance: The key to radical ICT overhaul at the City of Munich. *Information Polity*, 21(1), 21-42
- 30- Stegmann, P., & Lang, G. (2025). Digital Transformation in Voluntary Sports Organizations: A Scoping Review on Multi-Level Drivers, Promoting Factors, Forms and Consequences. *Current Issues in Sport Science (CISS)*, 10(2), 053-053.
- 31- Tomor, Z., Meijer, A., Michels, A., & Geertman, S. (2019). Smart governance for sustainable cities: Findings from a systematic literature review. *Journal of urban technology*, 26(4), 3-27.
- 32- Trad, B., & Layadi, I. (2025). Key requirements for implementing digital governance in Algerian sports institutions. *Sustainability and Sports Science Journal*, 3(1), 15-21.
- 33- Van Heck, S., Valks, B., & Den Heijer, A. (2021). The added value of smart stadiums: a case study at Johan Cruyff Arena. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(2), 130-148.
- 34- Zintz, T., & Gérard, S. (2019). Support the implementation of good governance in sport (SIGGS): A European project for national Olympic committees and national sport federations. In *Research handbook on sport governance* (pp. 53-71). Edward Elgar Publishing.

الملاحق:

ملحق 1: قائمة استقصاء الدراسة الميدانية :

قائمة استقصاء موجهة للعاملين في الأندية الرياضية السعودية

الأخ

الفاضل/.....

الأخت الفاضلة/.....

يقوم الباحثان:.....، بدراسة بحثية حول متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية في المؤسسات الرياضية السعودية، ويتقدم الباحثان بخالص الشكر لتعاونكم في الإجابة عن فقرات قائمة الاستبيان، وسوف تعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

القسم الأول: قياس متطلبات تطبيق الحوكمة التنظيمية الذكية :

يرجى قراءة كل عبارة من العبارات الآتية بعناية، ثم تحديد مدى انطباقها عليك من خلال وضع دائرة أو علامة (✓) حول الرقم الذي يعكس درجة موافقتك على مضمونها، يتدرج مقياس الإجابة من (1) إلى (3) ليمثل مستويات الاتفاق أو عدم الاتفاق كما هو موضح أدناه.

م	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	يلتزم النادي بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشفافية.			
2	نظام المكافآت والحوافز في النادي عادل ويُطبق على جميع الموظفين دون تمييز.			
3	تلتزم الإدارة والقائمون على النادي بالقيم الأخلاقية ويعملون على مكافحة الفساد.			
4	لدى الإدارة العليا رؤية واضحة للتحويل الرقمي وتقود المبادرات الرقمية بنشاط.			
5	يحظى الموظفون بفرص مستمرة لتطوير مهاراتهم الرقمية واستيعاب ثقافة التكنولوجي.			
6	تتوفر في النادي أجهزة وبرامج حديثة وشبكة إنترنت تُمكن من أداء المهام إلكترونياً بكفاءة.			
7	توجد إجراءات واضحة لإدارة المخاطر وحماية البيانات لضمان سريتها وسلامتها.			
8	يشجع النادي استخدام التقنيات المبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة لتحسين الأداء.			
9	يعتمد النادي على تحليل البيانات عند اتخاذ القرارات الإدارية والفنية.			
10	يستخدم النادي منصات التواصل الرقمية (البريد الإلكتروني، التطبيقات، وسائل التواصل الاجتماعي) للتفاعل مع الأعضاء والجمهور.			
11	تتوفر قوانين وتشريعات واضحة تنظم التعاملات الإلكترونية وتحفظ حقوق العاملين والمستثمرين.			
12	توجد وثائق أو لوائح تحدد بوضوح حقوق وواجبات الأعضاء والعاملين وأصحاب المصلحة في النادي.			
13	تسعى إدارة النادي لتحديث القوانين واللوائح لمواكبة التطورات الرقمية.			
14	تحمي الأنظمة واللوائح خصوصية البيانات وتحدد المسؤوليات القانونية عند إساءة استخدام المعلومات.			

15	يُعترف بالتوقعات والعقود الإلكترونية داخل النادي وفقاً للتشريعات الوطنية .
16	الهيكلة التنظيمية للنادي واضح، ويتم تعريف الموظفين بالأدوار والمسؤوليات المختلفة.
17	المعلومات المحاسبية والمالية التي ينشرها النادي دقيقة وموثوقة وتمثل الواقع المالي بشفافية.
18	تتوفر لدى النادي موارد بشرية ومالية كافية لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح.
19	يأخذ النادي في الاعتبار التكاليف الاستثمارية للتحول الرقمي، ويوفر ميزانية أو مصادر تمويل مناسبة.
20	توجد آليات رقابة فعالة لمكافحة الفساد ومتابعة تنفيذ مبادئ الحوكمة الذكية وتحقيق المساءلة

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم وجهودكم الطيبة

الباحثان