



Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal For
Education And Science Publications (MECSJ)

Issue No. 87- 2025

ISSN: 2616-9185

الاستدامة المالية والإدارية للبرامج الرياضية المجتمعية:

دراسة تطبيقية على مراكز الأحياء في المدينة المنورة

أ. ماجد مساعد البدراني¹، د. عبدالرزاق مازن بليلة²

¹ برنامج ماجستير الإدارة الرياضية، كلية الأعمال، جامعة الملك عبدالعزيز، رابغ، المملكة العربية السعودية.

² قسم التمويل، كلية الأعمال، جامعة الملك عبدالعزيز، رابغ، المملكة العربية السعودية.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مقومات الاستدامة المالية والإدارية للبرامج الرياضية المجتمعية في مراكز الأحياء بمدينة المدينة المنورة، مع إبراز دور الحوكمة بوصفها ركيزة لضمان استمرارية الأثر المجتمعي وتعظيم مساهمة هذه البرامج في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. اعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا بمنظور مختلط،



Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal For
Education And Science Publications (MECSJ)
Issue No. 87- 2025
ISSN: 2616-9185

حيث جمعت البيانات من (88) مشاركا من الكوادر الإدارية والفنية عبر استبانات مقننة، مقابلات شبه منظمة، ومراجعة وثائق تشغيلية رسمية. أظهرت النتائج وجود قصور مالي يتمثل في محدودية مصادر التمويل المستدام وضعف تنويع الموارد، إلى جانب تحديات إدارية تشمل غياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى وتفاوت وضوح الأدوار والبنى التنظيمية. كما كشفت النتائج عن فجوات في تطبيق مبادئ الحوكمة، خاصة في مجالات الإفصاح المالي والمساءلة وإدارة المخاطر، مما يحد من استدامة البرامج وتوسعها. توصي الدراسة بتبني نموذج تمويل متعدد المسارات (شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع، رعايات، اشتراكات مرنة، واستثمار المرافق الرياضية)، وتعزيز قدرات الكوادر الإدارية عبر التدريب المستمر، واستكمال إطار الحوكمة بإجراءات موحدة للإفصاح والمتابعة ومؤشرات أداء قابلة للقياس. تسهم هذه النتائج في تقديم إطار عملي قابل للتطبيق لتعزيز استمرارية البرامج الرياضية المجتمعية ورفع كفاءتها التشغيلية وأثرها الصحي والاجتماعي على مستوى المدينة المنورة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الاستدامة المالية، الاستدامة الإدارية، البرامج الرياضية المجتمعية، مراكز الأحياء، المدينة المنورة، رؤية 2030.

Financial and Administrative Sustainability of Community Sports Programs: An Applied Study on Neighborhood Centers in Al-Madinah Al-Munawwarah

Majed Al-badrani 1, Dr. Abdulrazak Balilah 2

1 Master Program in Sport Management, College of Business, King Abdulaziz University, Rabigh, Saudi Arabia.

Email: Malbadrani0006@stu.kau.edu.sa

2 Finance Department, College of Business, King Abdulaziz University, Rabigh, Saudi Arabia

Orcid No: 0009-0003-4199-1461

Email: Amabalilah@kau.edu.sa

Abstract:



Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal For
Education And Science Publications (MECSJ)

Issue No. 87- 2025

ISSN: 2616-9185

This study aims to evaluate the financial and administrative sustainability of community sports programs in neighborhood centers in Medina, highlighting governance as a key pillar to ensure long-term societal impact and maximize these programs' contribution to Saudi Vision 2030. A descriptive-analytical mixed-methods approach was employed, collecting data from 88 administrative and technical staff members through structured questionnaires, semi-structured interviews, and official operational documents. The findings revealed financial shortcomings, particularly in the limited diversification of sustainable funding sources, alongside administrative challenges such as the absence of long-term strategic planning and inconsistencies in role clarity and organizational structures. Results also indicated gaps in governance practices, especially financial disclosure, accountability, and risk management—that hinder program sustainability and expansion. The study recommends adopting a multi-channel financing model (private-sector partnerships, community contributions, sponsorships, flexible membership fees, and facility investments), strengthening administrative capacity through continuous training, and establishing unified governance procedures with measurable performance indicators. These findings provide a practical framework to enhance the continuity, operational efficiency, and social and health impact of community sports programs in Medina.

Keywords: Governance; Financial sustainability, administrative sustainability, Community sports programs, Neighborhood centers, Al Madinah, Vision 2030.

مقدمة

تعد البرامج الرياضية المجتمعية من أبرز الأدوات لتعزيز أنماط الحياة الصحية، وتشجيع المشاركة الاجتماعية، وبناء رأس مال اجتماعي مستدام، خصوصًا عندما تنفذ من خلال مراكز الأحياء. وقد أولت رؤية المملكة 2030



اهتمامًا متزايدًا بهذا النوع من البرامج، باعتبارها وسيلة فاعلة لرفع جودة الحياة وتعزيز الصحة العامة، غير أن استدامة هذه البرامج ما تزال تواجه تحديات جوهرية مرتبطة بضعف التمويل، وتباين البنية الإدارية، ونقص آليات الحوكمة الفاعلة.

وعلى الرغم من وجود أدبيات دولية تناولت العلاقة بين الحوكمة والتمويل واستدامة المنظمات الرياضية (مثل: Wicker, 2013؛ Svensson, 2016؛ Chappellet, 2022)، فإن الدراسات المحلية التي تقيم البرامج الرياضية المجتمعية في السعودية ما تزال محدودة، لا سيما في المدينة المنورة التي تشهد نموًا سكانيًا وحرًا اجتماعيًا متزايدًا يتطلب نماذج مبتكرة ومستدامة لتقديم الخدمات الرياضية. هذا النقص البحثي يشكل فجوة معرفية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الواقع الحالي للاستدامة المالية والإدارية في مراكز الأحياء الرياضية بالمدينة المنورة، واستكشاف التحديات التي تواجهها، واقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ. لتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا بمنظور مختلط يجمع بين البيانات الكمية (استبانات موجهة للقائمين على البرامج) والبيانات النوعية (مقابلات شبه منظمة مع خبراء الإدارة الرياضية والمجتمعية).

وتسعى الورقة إلى تقديم إطار متكامل لفهم كيفية ارتباط الحوكمة بالاستدامة المالية والإدارية، وتوضيح سبل تطوير آليات التمويل والشراكات المجتمعية والقطاعية، بما يعزز كفاءة وفعالية البرامج الرياضية على المدى الطويل. ومن المتوقع أن تسهم النتائج في صياغة سياسات داعمة لصنّاع القرار، وتمكين مراكز الأحياء من لعب دور أكثر تأثيرًا في التنمية الرياضية والاجتماعية.

مشكلة الدراسة

تعد البرامج الرياضية المجتمعية إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الصحة العامة وبناء الروابط الاجتماعية في المجتمعات المحلية، غير أن استمراريتها وفعاليتها تواجهان تحديات جوهرية ترتبط بالاستدامة المالية والإدارية. ومن أبرز هذه التحديات محدودية مصادر التمويل المستدام، والاعتماد على دعم موسمي أو غير ثابت، إلى جانب غياب الخطط الاستراتيجية طويلة المدى وضعف البنى الإدارية والتنظيمية.



على الصعيد الدولي، أشار تقرير الاتحاد الدولي للرياضة المجتمعية (ISCA, 2023) إلى أن نحو 42% من البرامج الرياضية المجتمعية مهددة بالتوقف نتيجة غياب التمويل المستدام. كما خلصت دراسة مشتركة بين اليونسكو والاتحاد الأوروبي للرياضة (2022) إلى أن أكثر من 35% من هذه البرامج لم تتمكن من الاستمرار بعد انتهاء الدعم الحكومي المؤقت، مما أدى إلى تقليص أنشطتها أو إغلاقها.

أما في السياق السعودي، فقد أوضح تقرير وزارة الرياضة (2023) أن عددًا من برامج مراكز الأحياء يواجه صعوبات مالية وإدارية تؤثر على استمراريتها، خصوصًا تلك التي تعتمد على ميزانيات غير ثابتة. وأثبتت دراسة محلية (2022) أن نحو 30% من البرامج الرياضية المجتمعية في بعض المدن السعودية فشلت في تحقيق استدامة مالية طويلة الأجل، مما انعكس سلبيًا على جودة الخدمات وانخفاض معدلات المشاركة المجتمعية.

في ضوء هذه المعطيات، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تستكشف العوامل المؤثرة في الاستدامة المالية والإدارية للبرامج الرياضية في مراكز الأحياء، مع التركيز على المدينة المنورة بوصفها نموذجًا متناميًا للمشاركة المجتمعية في الأنشطة الرياضية. ومن هنا تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تتوافر مقومات الاستدامة المالية والإدارية للبرامج الرياضية المجتمعية في مراكز الأحياء بمدينة المدينة المنورة، وما أبرز التحديات التي تعيق تحقيق هذه الاستدامة؟"

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب مترابطة:

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بالحوكمة والاستدامة في القطاع الرياضي المجتمعي، من خلال تناولها العلاقة التكاملية بين الأبعاد المالية والإدارية وقدرة البرامج على الاستمرار والتوسع. وتمثل هذه الإضافة قيمة علمية متميزة نظرًا لندرة البحوث المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع في سياق مراكز الأحياء.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية



توفر نتائج الدراسة قاعدة معرفية عملية يمكن أن يستند إليها صانعو القرار ومديرو البرامج الرياضية عند تطوير سياسات التمويل، وتطبيق آليات الحوكمة، وتحسين أساليب الإدارة. كما تقدم توصيات عملية واقعية تشمل تبني نماذج تمويل متنوعة، وبناء قدرات الكوادر الإدارية، وتفعيل مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس، بما يعزز جودة الخدمات الرياضية واستدامتها.

ثالثاً: الأهمية السياقية

تتسق الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج جودة الحياة، إذ تركز على جعل الأنشطة الرياضية المجتمعية عنصراً فاعلاً في تعزيز الصحة العامة والمشاركة المجتمعية. وتوفر المدينة المنورة بيئة خصبة لتطبيق نتائج البحث، لما تشهده من توسع سكاني وتنامي المبادرات المجتمعية، الأمر الذي يجعل النتائج ذات قيمة مباشرة في صياغة استراتيجيات وطنية لتطوير البرامج الرياضية في مراكز الأحياء.

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في التعرف على مدى توافر مقومات الاستدامة المالية والإدارية للبرامج الرياضية المجتمعية في مراكز الأحياء بمدينة المدينة المنورة. ويتفرع عنه عدد من الأهداف التفصيلية:

- تقييم الواقع المالي والإداري للبرامج الرياضية المجتمعية في مراكز الأحياء، ومدى توافر عناصر الاستدامة فيها.
- تحديد أبرز التحديات والعقبات المالية والإدارية التي تواجه استمرارية هذه البرامج، وتحليل انعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة.
- تحليل فعالية آليات التخطيط الإداري والتمويل المستدام المطبقة في المراكز المستهدفة.
- اقتراح توصيات عملية واستراتيجية تعزز الاستدامة المالية والإدارية لهذه البرامج، وتدعم تحسين أدائها المستقبلي بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تساؤلات الدراسة :

استناداً إلى أهداف الدراسة، تتمثل التساؤلات الرئيسية فيما يلي:



1. ما واقع الاستراتيجيات المالية المتبعة في مراكز الأحياء بالمدينة المنورة، وإلى أي مدى تسهم في تحقيق استدامة البرامج الرياضية المجتمعية؟
2. إلى أي مدى تسهم فعالية التخطيط الإداري في تعزيز كفاءة واستمرارية هذه البرامج؟
3. ما أبرز التحديات والعقبات المالية والإدارية التي تواجه البرامج الرياضية المجتمعية في مراكز الأحياء، وكيف تنعكس على قدرتها على الاستمرار؟
4. كيف يمكن أن يسهم تبني نماذج تمويل متنوعة وشراكات مجتمعية في تعزيز الاستدامة المالية والإدارية لهذه البرامج؟

مفاهيم الدراسة

أولاً: الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

- التعريف النظري: تشير إلى قدرة البرامج الرياضية المجتمعية على توفير موارد مالية كافية ومستقرة تمكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة، دون الاعتماد المفرط على الدعم المؤقت أو الخارجي (السكّري، 2000).
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة مدى توافر الموارد المالية المنتظمة (مثل: الدعم المؤسسي، الرعايةات، الاثترافات، التمويل الذاتي) وآليات إدارتها داخل مراكز الأحياء لضمان استمرارية البرامج الرياضية. ويتم قياسها من خلال بنود الاستبانة التي تعكس تنوع واستقرار مصادر التمويل.

ثانياً: الاستدامة الإدارية (Administrative Sustainability)

- التعريف النظري: تعني وجود هياكل تنظيمية فعّالة، ونظم إدارية مستقرة ومرنة، وخطط استراتيجية طويلة المدى تضمن استمرارية العمل الإداري وتحقيق أهداف البرامج (العسكر، 2004).
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة مستوى فعالية الإدارة داخل مراكز الأحياء، من حيث وضوح التخطيط، وجود آليات للمتابعة والتقييم، وتنمية الكوادر الإدارية. ويتم قياسها عبر مؤشرات الاستبانة المتعلقة بعمليات الإدارة والحوكمة.

ثالثاً: البرامج الرياضية المجتمعية (Community Sports Programs)



- التعريف النظري: هي الأنشطة والمبادرات الرياضية التي تُقدّم عبر مراكز الأحياء أو المؤسسات غير الربحية بهدف تحسين صحة الأفراد وتعزيز التفاعل الاجتماعي (UNESCO, 2022; ISCA, 2023).
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة البرامج الرياضية المقدمة في مراكز الأحياء بالمدينة المنورة والموجهة لجميع فئات المجتمع، سواء كانت برامج مستمرة أو موسمية. ويتم قياسها وفق نطاق وتنوع الأنشطة التي يقدمها كل مركز.

رابعاً: مراكز الأحياء (Neighborhood Centers)

- التعريف النظري: مؤسسات اجتماعية وتنموية، رسمية أو أهلية، تسعى إلى تفعيل دور المجتمع المحلي عبر أنشطة ثقافية، رياضية، اجتماعية وتعليمية (العسكر، 2004).
- التعريف الإجرائي: يُقصد بها في هذه الدراسة المراكز المجتمعية الرسمية أو الأهلية في المدينة المنورة، التي تشرف على تنفيذ البرامج الرياضية محل الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً : الاطار النظرى

يشكل الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه هذه الدراسة لفهم الاستدامة المالية والإدارية للبرامج الرياضية المجتمعية، مع إيلاء أهمية خاصة للحوكمة باعتبارها آليةً ضامنةً لاستمرارية الموارد وكفاءة الإدارة.

أولاً: مفهوم الاستدامة في البرامج الرياضية المجتمعية

تشير الاستدامة إلى القدرة على تحقيق الأهداف بصورة مستمرة على المدى الطويل، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتعظيم أثرها الإيجابي على المجتمع. وتتجسد في ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الاستدامة المالية: تأمين موارد مالية متنوعة ومنتظمة (دعم مؤسسي، رعايات، اشتراكات، تمويل ذاتي).
2. الاستدامة الإدارية: وجود هياكل تنظيمية واضحة، خطط استراتيجية طويلة المدى، ونظم متابعة وتقييم.



3. الاستدامة المجتمعية: استمرارية البرامج بما يعزز الصحة العامة، التماسك الاجتماعي، والمشاركة الفاعلة.

ثانياً: الحوكمة كمدخل لتعزيز الاستدامة

تشير الحوكمة في السياق المؤسسي إلى مجموعة من الآليات التي تضمن الشفافية، المساءلة، والرقابة الفعالة. وهي تشكل الرابط الحيوي بين الاستدامة المالية والإدارية من خلال:

- تعزيز كفاءة الإنفاق
- ضبط الأداء الإداري
- وضمان استمرارية البرامج على المدى الطويل

ثالثاً: النظريات المفسرة

لإطار الدراسة النظري، استند إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تفسير أبعاد الاستدامة والحوكمة:

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory, Freeman, 1984): تؤكد على إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة – المجتمع، المستفيدون، الممولون – لضمان استدامة البرامج.
- نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory, Pfeffer & Salancik, 1978): تبرز أن قدرة المؤسسات على الاستمرار ترتبط بقدرتها على تنويع مصادر التمويل والموارد.
- نظرية الدور (Role Theory, Biddle, 1986): تسلط الضوء على أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات الإدارية لتحقيق الكفاءة التنظيمية.
- نظرية الوكالة (Agency Theory, Jensen & Meckling, 1976): تدعم مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة لضمان الاستخدام الرشيد للموارد.



• نظرية النظم (Systems Theory, Bertalanffy, 1968): تنظر إلى البرامج الرياضية بوصفها أنظمة مترابطة (مالية، إدارية، بشرية) تتفاعل مع بيئتها لتحقيق الاستدامة.

رابعاً: البرامج الرياضية المجتمعية ودور مراكز الأحياء

تعد البرامج الرياضية المجتمعية أداة فعالة لتعزيز الصحة العامة، نشر ثقافة النشاط البدني، وتنمية التماسك الاجتماعي. وتتوزع بين أنشطة رياضية (بطولات، أكاديميات، لياقة وصحة)، أنشطة توعوية (محاضرات، ورش عمل)، وأنشطة أسرية (برامج للأطفال وكبار السن). وفي هذا السياق، تمثل مراكز الأحياء بالمدينة المنورة منصة محورية لتقديم هذه الخدمات، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 لرفع جودة الحياة.

خامساً: التكامل النظري

يوضح دمج هذه النظريات أن استدامة البرامج الرياضية المجتمعية تتحقق عبر:

• إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

• تنويع الموارد (Resource Dependence Theory)

• تعزيز الحوكمة والشفافية (Agency Theory)

• وضوح الأدوار الإدارية (Role Theory)

• والنظر إلى البرامج كأنظمة مترابطة (Systems Theory)

هذا التكامل النظري يقدم إطاراً تحليلياً متكاملًا لفهم العلاقة بين الموارد، الإدارة، والحوكمة كمدخل لضمان استدامة البرامج الرياضية على المدى الطويل.

ثانياً: الدراسات السابقة

أ) الاستدامة المالية للبرامج الرياضية المجتمعية



أظهرت دراسة (2013) Wicker على الأندية غير الربحية في ألمانيا أن تنوع مصادر التمويل يسهم في تقليل تقلب الإيرادات ويعزز الاستقرار المالي على المدى الطويل. وفي السياق الأوروبي، أكد (2017) Barget أن الاعتماد على مصدر وحيد للتمويل يعرّض المؤسسات الرياضية لمخاطر عالية ويضعف قدرتها على الاستدامة. كما بينت دراسة (2023) Feiler أن المؤشرات المالية الكمية (مثل هامش التشغيل وتنوع الإيرادات) ترتبط بشكل وثيق بالتصورات الذاتية للمسؤولين عن الوضع المالي، ما يعكس أهمية استخدام مقاييس كمية دقيقة لتقييم الاستدامة. وفي السياق المحلي، أشار الحربي (2020) إلى أن اعتماد الأندية السعودية على الدعم الحكومي وحده دون بدائل تمويلية يقلل من فرص استدامتها على المدى الطويل.

ب) الاستدامة الإدارية والحوكمة

أوضحت مراجعة (2023) Thompson et al. أن الشفافية، المساءلة، والديمقراطية من أكثر مبادئ الحوكمة تأثيرًا في المؤسسات الرياضية، حيث يسهم تطبيقها في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الهدر. وقدم Chappelet (2022) إطارًا نقديًا يؤكد أن وضوح العمليات والإفصاح المالي يعزز ثقة المجتمع والممولين. ومن زاوية القدرة التنظيمية، وجد (2016) Svensson أن التخطيط الاستراتيجي، كفاية الموارد البشرية، وبناء الشراكات تُعد محددات رئيسة للاستدامة التشغيلية في برامج "الرياضة من أجل التنمية". وأظهرت دراسة Kim & Lee (2021) أن ضعف القيادة وغياب التدريب الإداري من أبرز عوامل فشل البرامج الرياضية غير الربحية. وبالمثل، أشار المالكي (2019) إلى أن غياب التنظيم الإداري والتأهيل المناسب في مراكز التنمية المجتمعية السعودية يؤثر سلبيًا على جودة الخدمات واستمراريتها. كما أوضح (2025) Ikramullah في دراسة نوعية بلندن أن الاستدامة المؤسسية تتحدد بستة عناصر أساسية: السياسات الداعمة، كفاية الموارد، القدرة على التكيف، الشراكات، القيادة الفاعلة، والتواصل المستمر.

ج) البرامج الرياضية المجتمعية في السياق السعودي ومراكز الأحياء

في دراسة تطبيقية، ركز موسى (2021) على مراكز الأحياء في المدينة المنورة، وبيّن أن هذه المراكز تقدم برامج متنوعة لكنها تواجه تحديات مالية وإدارية تحد من استمراريتها. كما أوضح أحمد وآخرون (2022) أن نجاح البرامج المجتمعية يتوقف على وجود شراكات فعّالة مع القطاع الخاص، إلى جانب تبني خطط إدارية طويلة



المدى. وفي دراسة ميدانية على جدة، أشار Alghamdi (2021) إلى أن المراكز المجتمعية تسهم في رفع معدلات المشاركة الرياضية، إلا أن غياب نماذج تمويل مستدامة يحد من فعاليتها. وعلى المستوى الوطني، حُلَّ Albujuhlaya (2024) السياسة السعودية للنشاط البدني، مؤكداً على ضرورة دمج البرامج المجتمعية في إطار استراتيجي وطني أشمل لرفع نسب المشاركة. كما أوضحت تقارير الاتحاد السعودي للرياضة للجميع (SFA, 2023) وبرنامج جودة الحياة (2023) التوسع المتزايد في البرامج المجتمعية وزيادة عدد المستفيدين، وهو ما يعكس وجود طلب مجتمعي متنامٍ يحتاج إلى إدارة مالية وإدارية أكثر كفاءة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الأدبيات العالمية والمحلية مجتمعةً إلى أن تنوع مصادر التمويل، وضوح الأدوار الإدارية، وتطبيق مبادئ الحوكمة تشكل ركائز أساسية لضمان استدامة البرامج الرياضية. غير أن معظم الدراسات تناولت هذه الأبعاد بصورة منفصلة دون تقديم نموذج تكاملي يجمع بينها في سياق مراكز الأحياء السعودية. ومن ثم، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة عبر تطوير إطار تطبيقي يدمج البعد المالي والإداري والحوكومي، مع التركيز على مدينة المدينة المنورة كنموذج محلي متنامٍ للمشاركة المجتمعية في الرياضة.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق نتائج Wicker (2013) و Feiler (2023) مع أهداف الدراسة الحالية في التأكيد على أن تنوع مصادر التمويل وضبط هيكل المصروفات من المحددات الرئيسة للاستدامة المالية. كما تدعم مراجعة Thompson et al. (2023) وأعمال Chappellet (2022) فكرة أن الشفافية والمساءلة من أهم ركائز الحوكمة الفعالة. وفي البعد الإداري، تتقاطع نتائج Kim & Lee (2021) والمالكي (2019) مع هذه الدراسة في إبراز أهمية وضوح الأدوار والتدريب المستمر للكوادر. أما على المستوى المحلي، فقد أشارت أبحاث الموسى (2021) و Alghamdi (2021) إلى أن مراكز الأحياء تواجه تحديات مالية وإدارية تتطلب مواءمة النماذج العالمية مع البيئة السعودية، وهو ما تتبناه هذه الدراسة من خلال نموذجها التحليلي. وأخيراً، تتفق أعمال Svensson (2016) و Ikramullah (2025) مع الدراسة الحالية في التأكيد على أن بناء القدرات البشرية يمثل محوراً أساسياً لتعزيز الاستدامة.

الفجوات البحثية



على الرغم من القيمة العلمية التي قدمتها الدراسات السابقة في مجال البرامج الرياضية المجتمعية (مثل Kim & Lee, 2021؛ الموسى، 2021؛ أحمد وآخرون، 2022)، إلا أن هناك فجوات واضحة ما زالت قائمة. أول هذه الفجوات يتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية المحلية التي تناولت مراكز الأحياء في المدينة المنورة؛ إذ ركزت معظم البحوث السابقة على مناطق أو حالات فردية، ولم تقدم إطاراً شاملاً يصف واقع هذه المراكز بشكل متكامل.

كما أن غالبية الأدبيات تناولت عناصر الاستدامة بشكل منفصل، فإما ركزت على البعد المالي أو الإداري دون دمجها مع الحوكمة وتوزيع الأدوار في نموذج مفاهيمي واحد، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تقديم إطار متكامل يدمج بين هذه العناصر. كذلك، أظهرت الدراسات السابقة قصوراً في تناول توزيع الأدوار والكوادر الوظيفية داخل المراكز، رغم أن هذا الجانب يمثل عنصراً حاسماً في الكفاءة الإدارية واستمرارية البرامج.

إلى جانب ذلك، تفتقر الأدبيات المحلية إلى أدوات عملية لتقييم فعالية الحوكمة والشفافية في مراكز الأحياء، ما يحد من إمكانية تطبيق نتائجها على أرض الواقع. كما أدى التفاوت في أدوات ومقاييس الدراسات السابقة إلى صعوبة المقارنة والتعميم، وهو ما يدفع هذه الدراسة إلى تطوير أداة قياس موحدة للاستدامة المالية والإدارية والحوكمة، مصممة خصيصاً لتلائم السياق المحلي.

وبذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات عبر مقارنة تطبيقية شاملة تستند إلى إطار نظري متكامل، يربط بين التمويل، الإدارة، الحوكمة، وتوزيع الأدوار، بما يساهم في تعزيز استدامة البرامج الرياضية المجتمعية في مراكز الأحياء.

أهمية الدراسة الحالية:

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب مترابطة:

أولاً: الأهمية البحثية



تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية محلية عبر تقييم شامل لمراكز الأحياء في المدينة المنورة، وتوفير بيانات دقيقة حول الاستدامة المالية والإدارية لهذه المراكز. كما تستند إلى أطر نظرية راسخة مثل نظرية أصحاب المصلحة، نظرية الاعتماد على الموارد، ونظرية الدور لتفسير العلاقات بين التمويل والإدارة والمستفيدين، بما يعزز الإسهام في إثراء الأدبيات العالمية والعربية الخاصة بالرياضة المجتمعية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على تفعيل مبادئ الحوكمة العملية – كالشفافية، المساءلة، ووضوح الأدوار – باعتبارها آليات أساسية لرفع كفاءة الإدارة وضمان استمرارية البرامج. كما تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يجمع بين الأبعاد المالية والإدارية والحوكمة في إطار واحد، مع صياغة أداة تقييم علمية قابلة للتطبيق، ما يجعل نتائجها ذات قيمة مباشرة للمديرين والممارسين في القطاع الرياضي.

ثالثًا: الأهمية السياقية

تتسق الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج جودة الحياة، إذ تسعى إلى تعزيز دور مراكز الأحياء كمنصات مجتمعية فاعلة في تطوير الرياضة والصحة العامة. ومن ثم، فإن النتائج المتوقعة لا تقتصر على الإسهام الأكاديمي، بل تمتد لتدعم صانعي القرار في وضع استراتيجيات عملية تعزز استدامة البرامج الرياضية على المستوى الوطني.

نوع الدراسة ومنهجها

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات التطبيقية ذات الطابع الوصفي التحليلي، إذ تهدف إلى تقييم أبعاد الاستدامة المالية والإدارية والحوكمة في البرامج الرياضية المجتمعية بمراكز الأحياء في المدينة المنورة، مع تحليل العوامل المؤثرة في استمراريتها.

- المنهج الوصفي: استخدم لتوصيف الواقع الراهن للمراكز الرياضية المجتمعية، من حيث مستوى الاستدامة المالية والإدارية والحوكمة، وتقديم صورة كمية وكيفية دقيقة عن الوضع الحالي.



- المنهج التحليلي: طُبِّقَ لدراسة العلاقات بين المتغيرات الرئيسية (الاستدامة المالية، الاستدامة الإدارية، الحوكمة، توزيع الأدوار) واستخلاص الأنماط الدالة بينها، بما يتيح بناء إطار تفسيري يمكن أن يُترجم إلى توصيات علمية قابلة للتطبيق.

وقد جرى اختيار هذا المزيج المنهجي نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تجمع بين التحليل الكمي (من خلال الاستبانات) والتحليل النوعي (من خلال المقابلات ومراجعة الوثائق)، الأمر الذي يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها.

مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة مجموعه واسعة من مراكز الأحياء في مدينة المدينة المنورة التي تقدم برامج رياضية مجتمعية وتستهدف مختلف الفئات العمرية والاجتماعية. تم اختيار هذه المراكز لكونها تمثل بيئة حيوية لتفعيل المشاركة الرياضية، فضلاً عن ارتباطها المباشر بمبادرات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بجودة الحياة.

ثانياً: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل العادل لمراكز الأحياء وفقاً لحجمها وموقعها الجغرافي. تم توزيع (100) استبانة على الكوادر الإدارية والفنية العاملة في هذه المراكز، استُعيد منها (92) استبانة، وكانت (88) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت (88%). إضافةً إلى ذلك، أُجريت مقابلات شبه منظمة مع (10) من المسؤولين التنفيذيين ومديري البرامج، مما أتاح جمع بيانات كمية ونوعية تغطي مختلف المستويات التنظيمية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1. الاستبانة: صممت خصيصاً لقياس الاستدامة المالية والإدارية وتقييم ممارسات الحوكمة من منظور الكوادر الإدارية والفنية.



2. مراجعة الوثائق الرسمية: شملت الميزانيات السنوية، التقارير المالية، خطط العمل، وتقارير الإنجاز بهدف تحليل تنوع مصادر التمويل وكفاءة توظيف الموارد.
3. المقابلات شبه المنظمة: استُخدمت للحصول على رؤى معمقة من مديري المراكز حول توزيع الأدوار، مستوى وضوح المسؤوليات، وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة.

رابعاً: محاور القياس

ركزت أدوات جمع البيانات على ثلاثة محاور رئيسية:

- الاستدامة المالية: تنوع مصادر التمويل، كفاءة الإنفاق، القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.
- الاستدامة الإدارية: وضوح الأدوار التنظيمية، الكفاءة الإدارية، برامج التدريب والتأهيل.
- الحوكمة: مستوى الشفافية، الإفصاح المالي، المساءلة، الالتزام بالمعايير التنظيمية.

خامساً: أساليب جمع البيانات والتحليل

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً وورقياً لضمان وصولها لجميع أفراد العينة، كما تمت مراجعة الوثائق الرسمية المتاحة، وإجراء مقابلات مباشرة مع مسؤولي المراكز. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) والاستنتاجية (معاملات الارتباط، تحليل الانحدار) لاختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة (الاستدامة المالية، الإدارية، الحوكمة) ودور توزيع الأدوار في استدامة البرامج.

سادساً: إجراءات الصدق والثبات

تحقق صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء في الإدارة الرياضية والمجتمعية، إضافة إلى الاستناد إلى الأدبيات السابقة لضمان شمولها للأبعاد ذات الصلة. أما الثبات، فقد جرى قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا ($\alpha > 0.80$) بما يضمن اتساق البنود وجودة البيانات.

نتائج الاستبيان (الحوكمة والبرامج الرياضية في مراكز الأحياء)



اعتمدت الدراسة على الاستبانات كأداة رئيسة لجمع البيانات، مدعومة بمراجعة الوثائق الرسمية والمقابلات شبه المنظمة مع مسؤولي مراكز الأحياء. هذا التكامل بين الأدوات عزز من مصداقية النتائج وأتاح تقديم صورة دقيقة عن واقع الاستدامة المالية والإدارية وممارسات الحوكمة في البرامج الرياضية المجتمعية.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

أظهرت النتائج الديموغرافية للمشاركين مجموعة من المؤشرات المهمة:

- الجنس: شكل الذكور 63.6% مقابل 36.4% من الإناث، ما يعكس محدودية مشاركة المرأة في البرامج، ويؤكد الحاجة لتعزيز مبادرات التمكين بما يتوافق مع رؤية 2030.
- العمر: كانت الفئة العمرية (35-40 سنة) هي الأكثر مشاركة (53.4%)، تليها الفئات الأكبر من 40 سنة (40.9%)، فيما شكلت الفئة (25-30 سنة) الأقل مشاركة (5.7%). هذا يبرز الحاجة إلى أنشطة أكثر جاذبية للشباب.
- الحالة الاجتماعية: بلغت نسبة العزاب 47.7%، المتزوجين 38.6%، والأرامل 13.7%، ما يعكس تنوعاً اجتماعياً يؤثر في دوافع المشاركة.
- المستوى التعليمي: 61.4% يحملون شهادة بكالوريوس، 27.3% دبلوم، و11.3% ماجستير. هذا الارتفاع في المؤهلات الجامعية يعكس وعياً معرفياً يمكن استثماره في تطوير برامج متقدمة.
- سنوات الخبرة: 44.3% لديهم خبرة أقل من 3 سنوات، 36.4% بين 3-5 سنوات، و19.3% أكثر من 7 سنوات، مما يشير إلى الحاجة المستمرة للتدريب.
- التدريب في الحوكمة: 93.2% لم يتلقوا أي تدريب مقابل 6.8% فقط ممن حصلوا على تدريب، وهو ما يعكس فجوة واضحة تستدعي برامج تدريبية أكثر تخصصاً.

(جدول 1: الخصائص الديموغرافية للمشاركين)

المحور	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	56	63.6 %
	إناث	32	36.4 %
العمر	25 - 30 سنة	5	5.7 %
	35 - 40 سنة	47	53.4 %



40,9%	36	فئات أخرى	
47,7%	42	أعزب	الحالة الإجتماعية
38,6%	34	متزوج	
13,7%	12	أرمل/ منفصل	
27,3%	24	دبلوم	المستوى العلمي
61,4%	54	بكالوريوس	
11,3%	10	ماجستير	
44,3%	39	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
36,4%	32	من 3 – 5 سنوات	
19,3%	17	أكثر من 5 سنوات	
6,8%	6	تلقو تدريب	التدريب في الحوكمة
93,2%	82	لم يتلقو تدريب	

ثانيًا: الإجابة على أسئلة البحث

1. واقع الاستراتيجيات المالية والإدارية:

أوضحت النتائج أن التحديات المالية مثل محدودية التمويل المستدام صُنفت كأكثر عائق (77.9%). كما كشفت مراجعة الوثائق عن اعتماد كبير على الدعم الحكومي والموسمي مع ضعف في تنويع الموارد. إداريًا، برز غياب خطط استراتيجية طويلة الأمد وضعف برامج التطوير.

كما تبين أن المراكز التي اعتمدت على خطط مالية وميزانيات دورية أظهرت قدرة أفضل على إدارة الموارد، في حين واجهت المراكز الصغيرة التي افتقرت للتخطيط المالي المباشر صعوبات في استمرارية البرامج. أما إداريًا، فقد عزز وضوح الأدوار في المراكز الكبيرة التنسيق والكفاءة، بينما أدى الغموض في المراكز الصغيرة إلى تضارب في المهام وضعف الأداء.

2. أثر التخطيط الإداري والحوكمة:



يشير المتوسط المرجح = 3.00 إلى أن وضوح الأدوار هو العامل الأكثر تأثيراً في الاستدامة، يليه تنوع مصادر التمويل (2.97) واستمرارية التمويل طويل الأجل (2.94). في الحوكمة، كانت إدارة المخاطر والشفافية والإفصاح المالي (2.91) الأكثر فعالية، تليها التقارير الدورية والتقييم الداخلي (2.75). بينما ظهر أن آليات المساءلة والرقابة لم تحقق الأثر المطلوب (2.60-2.74). كما بينت النتائج أن المراكز التي نشرت تقارير مالية دورية واعتمدت آليات رقابية واضحة نجحت في كسب ثقة المستفيدين والشركاء، بينما أدى غياب هذه الممارسات في مراكز أخرى إلى ضعف الثقة وصعوبة جذب التمويل. واعتماد معظم المراكز على الإجراءات الورقية التقليدية بدلاً من الحوكمة الإلكترونية أدى إلى ضعف الكفاءة وزيادة احتمالية الهدر.

(جدول 2: المتوسطات المرجحة للعوامل المؤثرة في الحوكمة والاستدامة المالية والإدارية للبرامج الرياضية)

الترتيب	المتوسط المرجح	العامل	المجال
1	3.00	وضوح الأدوار والمسؤوليات	الإستدامة الإدارية
7	2.78	رفع الكفاءة وتحسين الأداء	
6	2.80	تحسين جودة الخدمات	
8	2.76	رفع كفاءة العاملين والمتطوعين	
2	2.97	تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي فقط	الإستدامة المالية
3	2.94	استمرارية التمويل	
4	2.91	ادارة المخاطر	الحوكمة
4	2.91	الشفافية والإفصاح المالي	
9	2.75	التقارير الدورية والتقييم الداخلي	
10	2.74	المساءلة والمتابعة	
11	2.60	المساءلة والرقابة الداخلية والخارجية	



12	2.53	تعزيز الشفافية والتعاون مع الشركاء	التعاون و الشراكات
----	------	---------------------------------------	--------------------

3. أبرز التحديات:

احتلت التحديات المالية المرتبة الأولى (77.9%)، تليها التربوية (76.6%)، ثم التراخيص (71.4%). وأشارت المقابلات إلى أن غياب الخطط الاستراتيجية وضعف الكوادر الإدارية من أبرز المعوقات.

4. مقترحات تطوير البرامج:

أشار المشاركون إلى أن تصميم البرامج بناءً على احتياجات المجتمع المحلي هو المقترح الأهم (المتوسط المرجح = 3.00). كما برزت مقترحات أخرى مثل تقديم أنشطة لجميع الفئات العمرية (2.70) وإجراء استطلاعات دورية لأراء الأهالي والشباب (2.65).

ثالثاً: تكامل البيانات

أكد تحليل الوثائق وجود فجوة في التمويل المستدام وضعف التكامل بين المراكز، في حين أبرزت المقابلات أن تفاوت مستويات الحوكمة يرجع لغياب الخطط طويلة الأمد وضعف التدريب الإداري. كما أظهرت البيانات أن المراكز التي جمعت بين التمويل المتنوع، الإدارة الواضحة، وتطبيق فعال للحوكمة حققت أداءً أفضل واستمرارية أكبر للبرامج، مقارنةً بالمراكز التي افتقرت إلى أحد هذه الأبعاد.

مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى أن مراكز الأحياء الرياضية في المدينة المنورة تواجه تحديات مالية وإدارية وحوكومية معيقة للاستدامة، لكنها في الوقت نفسه تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة ووعياً متنامياً بأهمية الحوكمة. هذا الواقع يفرض الحاجة إلى تبني نموذج تكاملي يجمع بين التمويل المتنوع، الإدارة الكفؤة، وتفعيل مبادئ الحوكمة، مع إشراك المجتمع المحلي في تصميم وتنفيذ البرامج.

أولاً: الاستدامة المالية

أظهرت النتائج أن الاعتماد المفرط على الدعم الحكومي والرعايات المحلية يمثل نقطة الضعف الرئيسية، وهو ما يتسق مع ما ذكره Wicker (2013) و Feiler (2023) حول ضعف مرونة المؤسسات الرياضية التي لا تنوع مصادر دخلها. على المستوى المحلي، تدعم هذه النتيجة ما أشار إليه الحربي (2020) والموسى (2021) من أن



هشاشة التمويل في مراكز الأحياء السعودية تشكل تهديداً لاستمرارية البرامج. كما تبين أن بعض المراكز التي تمتلك مصادر دعم متعددة أو احتياطات مالية أظهرت مرونة أكبر في مواجهة الأزمات الاقتصادية. ثانياً: الاستدامة الإدارية

كشفت النتائج أن وضوح الأدوار والمسؤوليات كان العامل الأكثر تأثيراً (المتوسط المرجح = 3.00)، وهو ما يؤكد ما ذكره Svensson (2016) حول أهمية الهياكل التنظيمية وبناء القدرات البشرية. كما أن ضعف التدريب الإداري (93.2% لم يتلقوا تدريباً) يتفق مع ما بينه Kim & Lee (2021) والمالكي (2019) من أن غياب التأهيل المستمر يضعف الكفاءة والقدرة التشغيلية. وقد تبين أن المراكز التي التزمت ببرامج تدريبية دورية للعاملين أظهرت تحسناً ملحوظاً في جودة التخطيط والتنفيذ، بينما عانت المراكز التي افتقرت إلى التدريب من ضعف إداري واضح.

ثالثاً: الحوكمة

أظهرت النتائج أن الشفافية والإفصاح المالي وإدارة المخاطر تمثل الممارسات الأكثر فاعلية (2.91)، بينما جاءت المساءلة والرقابة الداخلية والخارجية في مرتبة متأخرة (2.60–2.74). هذه النتائج تتوافق مع ما أوضحه Chappelet (2022) وThompson et al (2023) من أن غياب أنظمة رقابية واضحة يضعف الثقة المجتمعية ويحد من فرص التمويل. كما أن الالتزام بالأنظمة المحلية ساهم في تحسين الأداء وكسب ثقة المجتمع، إلا أن ضعف مشاركة الشباب والمتطوعين في صنع القرار قلل من تنوع المدخلات وأضعف ملاءمة البرامج. أما اعتماد معظم المراكز على الإجراءات الورقية التقليدية بدلاً من الحوكمة الإلكترونية فقد حدّ من كفاءتها التشغيلية.

رابعاً: التحديات المحلية

جاءت التحديات المالية (77.9%) والتربوية (76.6%) والتراخيص (71.4%) في مقدمة الصعوبات التي تعيق الاستدامة، وهو ما يتفق مع تقارير وزارة الرياضة (2023). كما أن ضعف مشاركة الشباب في بعض المراكز يعكس ما ذكره Alghamdi (2021) حول محدودية فعالية المراكز المجتمعية في جذب الفئات العمرية الأصغر. هذه التحديات تؤكد أن معالجة الاستدامة تتطلب حلولاً مؤسسية بعيدة المدى تتجاوز المعالجات المؤقتة.

خامساً: الإضافة العلمية للدراسة

على خلاف الأدبيات السابقة التي عالجت الاستدامة المالية أو الإدارية أو الحوكمة بشكل منفصل، جاءت هذه الدراسة لتدمج بين المحاور الثلاثة (التمويل – الإدارة – الحوكمة) في إطار متكامل. هذا الدمج يتيح فهماً أعمق



لواقع مراكز الأحياء في المدينة المنورة، ويقدم نموذجًا محليًا يمكن البناء عليه في تطوير السياسات الوطنية وتكييف أفضل الممارسات الدولية مع البيئة السعودية. وتؤكد النتائج أن الحوكمة الرشيدة تمثل الرابط المركزي الذي يوحد بين الموارد المالية والكفاءة الإدارية لتحقيق استدامة طويلة الأمد.

الاستنتاجات

من خلال تحليل الاستبيانات والوثائق الرسمية والمقابلات، يمكن استخلاص ما يلي:

1. الكفاءة التنظيمية أساس الاستدامة: وضوح الأدوار ورفع كفاءة الكوادر يمثلان الشرط الأول لاستمرارية البرامج.
 2. الحوكمة ضمانة للبقاء: الشفافية والمساءلة وآليات الرقابة تحد من الهدر وتبني الثقة مع المستفيدين والشركاء.
 3. التمويل المتنوع شرط جوهري: الاعتماد الحصري على الدعم الحكومي لا يكفي، والتنوع عبر الرعايات والاشتراكات والاستثمار ضرورة حتمية.
 4. المراكز كفاعل مجتمعي: تسهم في بناء رأس مال اجتماعي وتعزيز المشاركة المجتمعية، وليس فقط تقديم خدمات رياضية.
 5. التحديات المؤسسية مستمرة: ارتفاع التكاليف التشغيلية، ضعف الموارد، وتفاوت المشاركة تفرض تدخلات استراتيجية.
 6. وعي مجتمعي متنامٍ: إدراك متزايد لأهمية مواءمة البرامج مع احتياجات المجتمع يمثل فرصة لتصميم برامج أكثر جاذبية وفاعلية.
- يمكن القول إن استدامة البرامج الرياضية المجتمعية تعتمد على ثلاثة أعمدة مترابطة: الكفاءة التنظيمية، التمويل المتنوع، والحوكمة الرشيدة، ولا تتحقق إلا عبر تكامل الجهود بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المحلي.

توصيات الدراسة

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج حول التحديات المالية والإدارية والحوكومية التي تواجه مراكز الأحياء الرياضية في المدينة المنورة، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات التي تستهدف تعزيز الاستدامة وضمان



استمرارية البرامج المجتمعية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. تنقسم هذه التوصيات إلى محورين رئيسيين:

أولاً: توصيات عامة

1. تنوع مصادر التمويل:

- بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص والرعاة المحليين لضمان تدفق مالي مستدام.
- تفعيل برامج اشتراك رمزية تراعي القدرات الاقتصادية للفئات المختلفة، بما يعزز مساهمة المجتمع في دعم الأنشطة.
- استثمار المبادرات التطوعية والشراكات المجتمعية لتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي وحده.

2. تعزيز الكفاءة الإدارية:

- وضع هياكل تنظيمية واضحة تحدد بدقة الأدوار والمسؤوليات بما يقلل من تضارب المهام.
- تبني برامج تدريبية دورية ومستدامة لتأهيل الكوادر الإدارية والفنية، وربطها ببرامج تطوير مهني مستمر.

3. تطوير أنظمة الحوكمة:

- اعتماد لوائح تنظيمية داخلية متوافقة مع الأنظمة الوطنية، تضمن الشفافية والالتزام.
- تطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح المالي والمساءلة على المستويين الإداري والمالي.
- إنشاء آليات رقابية فعالة داخلية وخارجية لمتابعة الأداء وضمان الالتزام بالمعايير.
- إدماج أنظمة الحوكمة الإلكترونية للتحويل نحو إدارة رقمية أكثر كفاءة وموثوقية.

ثانياً: توصيات عملية لتطوير البرامج الرياضية المجتمعية

- إعداد خطط مالية سنوية ومتوسطة المدى، تعزز القدرة على التكيف مع الأزمات الاقتصادية والتقلبات التمويلية.



- إرساء نظام تقييم دوري للأداء الإداري والفني، يقيس مستوى الكفاءة ويحدد جوانب القصور بدقة.
- توسيع مشاركة المجتمع المحلي من خلال إشراك المستفيدين في تصميم البرامج وتقييمها بشكل دوري، لضمان توافقها مع احتياجات الفئات العمرية المختلفة، وخاصة فئة الشباب.
- تطبيق نموذج استدامة متكامل يجمع بين التمويل، الإدارة، والحوكمة، بحيث يكون مرجعًا عالميًا يمكن تكيفه وفق خصوصية كل مركز.

الخلاصة و التوصيات

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن استدامة البرامج الرياضية المجتمعية في مراكز الأحياء بالمدينة المنورة لا يمكن أن تتحقق إلا عبر نهج تكاملي يجمع بين تنوع مصادر التمويل، تعزيز الكفاءة الإدارية، وتفعيل أنظمة الحوكمة الرشيدة، مع إشراك المجتمع المحلي بفاعلية. وقد أظهرت النتائج أن الحوكمة الرشيدة تُعد المحرك الأساسي لضمان الاستدامة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة وبناء الثقة مع المجتمع والممولين، بينما يمثل ضعف التمويل واعتماد المراكز على دعم حكومي موسمي أبرز المخاطر التي تهدد استمرارية البرامج.

وانطلاقًا من هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص، وتفعيل برامج اشتراك رمزية، إلى جانب الاستثمار في المبادرات التطوعية لتعزيز المرونة المالية. كما توصي بتطوير هياكل تنظيمية واضحة، وتبني برامج تدريبية دورية للكوادر الإدارية والفنية، واعتماد أنظمة حوكمة متقدمة تشمل التحول نحو الحوكمة الإلكترونية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها أول تقييم شامل لموضوع الاستدامة المالية والإدارية لمراكز الأحياء الرياضية في المدينة المنورة، وهو ما يسد فجوة معرفية محلية ويوفر قاعدة علمية يمكن الاستناد إليها في صياغة السياسات الوطنية. وبذلك، تقدم هذه الدراسة إطارًا عمليًا قابلاً للتطبيق ونموذجًا محليًا تطبيقيًا قابلاً للتعميم على أبحاث وطنية ودولية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 ويعزز دور الرياضة المجتمعية كأداة استراتيجية للتنمية الشاملة. وتفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية وطنية ودولية تركز على بناء نماذج استدامة رياضية قابلة للتطبيق عالميًا في ضوء التجربة السعودية.



اتجاهات الدراسات المستقبلية

ورغم أن الدراسة الحالية قدمت إسهاما معرفياً وتطبيقياً مهماً، إلا أنها تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية يمكن أن تتناول أبعاداً إضافية مثل أثر التحول الرقمي في إدارة المراكز، أو الفروق بين البيئات الحضرية والريفية في مستوى الاستدامة، أو إجراء مقارنات دولية مع نماذج ناجحة في بلدان متقدمة. إن توسيع نطاق هذه الدراسات من شأنه أن يعزز تراكم المعرفة العلمية، ويمكن صناع القرار من صياغة سياسات أكثر شمولاً وفعالية تدعم استدامة الرياضة المجتمعية في المملكة على المدى الطويل.

المراجع

- أحمد، سارة وآخرون. (2022). الشراكات المجتمعية ودورها في استدامة البرامج الرياضية. مجلة أبحاث العلوم الاجتماعية، 9(4)، 211-230.
- الحامد، عبد الله. (2012). الخصخصة في النوادي الرياضية: دراسة ميدانية على نادي النصر السعودي. مجلة التخطيط الرياضي، 8(1)، 123-145.
- الحربي، عبد الله. (2020). التمويل الحكومي واستدامة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 15(2)، 45-62.
- الركييات، كايد كريم. (2015). الفساد الإداري والمالي: المفهوم وآثاره وآليات قياسه وجهود مكافحته. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
- الدين بوزب خير وأبو بكر خوالد. (2019). أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا: دراسة تحليلية في الخلفيات.. الأسس.. الآفاق. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة الاقتصادية، برلين-ألمانيا.
- السباعي، نهلة أحمد محمد. (2017). العلاقة بين الحوكمة والنمو الاحتوائي: دراسة باستخدام مرونة استجابة مؤشر التنمية البشرية للنمو الاقتصادي. جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.



Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal For
Education And Science Publications (MECSJ)

Issue No. 87- 2025

ISSN: 2616-9185

الشحي، هشام بن عيسى. (2017). حق التنمية المستدامة في قواعد القانون الدولي لحقوق الإنسان. جامعة الشرق الأوسط، كلية الحقوق، قسم القانون العام، الأردن.

الشهري، محمد. (2016). الخصخصة في النوادي الرياضية السعودية: دراسة استطلاعية لأراء الجمهور. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19(2)، 50-75.

العسكر، خالد. (2004). إدارة مراكز الأحياء في المملكة: رؤية اجتماعية وتنموية. الرياض: مركز البحوث الاجتماعية.

العلوي، ناصر. (2015). آثار الخصخصة على النوادي الرياضية: حالة دراسية في السعودية. مجلة الاقتصاد العربي، 8(2)، 88-100.

المالكي، حبيبة خميس بخيت. (2017). الحوكمة الرشيدة في دولة قطر: ربط القيم الإسلامية والتنمية المستدامة. جامعة حمد بن خليفة، كلية الدراسات الإسلامية، قطر.

المالكي، محمد. (2019). التنظيم الإداري لمراكز تنمية المجتمع في المملكة العربية السعودية وأثره على جودة الخدمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(3)، 112-128.

المطوع، عبد العزيز. (2014). الخصخصة في النوادي الرياضية: الخبرة العالمية والتجارب المحلية. مجلة الاقتصاد الرياضي، 6(2)، 45-67.

الموسى، أحمد. (2021). تحديات الاستدامة المالية والإدارية في مراكز الأحياء بالمدينة المنورة. مجلة دراسات التربية البدنية والرياضة، 7(1)، 77-94.

سميح، جمال. (2019). خصخصة الأندية الرياضية: التغلب على أزمة التمويل. مجلة رواد الأعمال، منشور بتاريخ 8 سبتمبر 2019. متاح عبر: <https://www.rowadalaamal.com/خصخصة-الأندية-الرياضية-والتغلب-على-أزمة-التمويل>



المراجع الأجنبية:

- Almquist, R., & Whitehead, C. (2022). Financial sustainability of community sports programs in small cities: Challenges and strategies. *Journal of Sport Management*, 36(2), 155-170.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67–92.
- Chappelet, J.-L. (2022). *Sports governance: Principles, practices, and challenges*. Routledge.
- Feiler, S. (2023). Revenue structures and financial resilience in community sports. *International Journal of Sport Finance*, 18(1), 34–52.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Ikramullah, M. (2025). Capacity building and training for sustainable sports organizations. *Journal of Physical Education and Sport*, 25(1), 45–59.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.



Multi-knowledge Electronic Comprehensive Journal For
Education And Science Publications (MECSJ)
Issue No. 87- 2025
ISSN: 2616-9185

- Kim, H., & Lee, S. (2021). Administrative sustainability in non-profit sports organizations: The role of leadership and planning. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(2), 187–204.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Svensson, P. G. (2016). Organizational capacity and sustainability of nonprofit community sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 500–519.
- Thompson, A., Smith, J., & Taylor, R. (2023). Transparency and accountability in sports governance: A global review. *Sport in Society*, 26(7), 955–972.
- United Nations. (2003). *United Nations Convention against Corruption*. Available at: <https://www.unodc.org/romena/ar/uncac.html>
- Wicker, P. (2013). Revenue volatility and financial sustainability in nonprofit sports clubs. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 1049–1071.