الحوكمة و الرياضة المصرية

*أ.د/ حسين عمر أمين السمري
**أ.د/ أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد
***م.د/ عبد الله مصطفى عبد العظيم فرماوي
****الباحث/ حسام ولاء عبد العظيم محمد

١/٠ مقدمة الدراسة.

لقد زاد إهتمام الدول بمفهوم الحوكمة و تطبيق أليااتها و إتجه هذا الإهتمام في الفترة الأخيرة إلى الدول النامية رغبة منها في تحقيق إقتصاد أكثر إستقرار أو على الأقل أن تخفف من حدة الأزمات الإقتصادية التي يمكن أن تحدث لها ، حيث تدعو الدول التي كانت تطبق نظم رقابة ضعيفة إلى الإسراع في تفعيل نظم الحوكمة خشية تكرار ما حدث من قبل من إنهيارات عديدة لكبرى الشركات ، كما أصبح موضوع الحوكمة مهماً أيضاً للشركات و المنظمات في مختلف القطاعات (التجارية / الصناعية / الزراعية / الرياضية .. و غيرها) ، حيث أن عدم تطبيق أسس (قواعد معايير / مبادئ .. و غيرها) سيؤدي إلى تهديد وجودها و ضعف قدراتها الإدارية و الإقتصادية و تراجع كفاءتها في تحقيق أهدافها و هذا ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضية (٤٧ : ٦٠٠).

و تكمن أهمية الحوكمة في تطبيقها لمعايير و قواعد محددة تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمات (و من بينها المنظمات الرياضية) و زيادة قيمتها و فرض الرقابة الفعالة على أداءها و تدعيم المساءلة و تعميق و تعزيز الإلتزام بالقوانين و المبادئ و المعايير المنظمة للعمل (وفقاً للأسس الأصيلة و الطبيعة الخاصة بكل نشاط) و المتفق عليها و تعمل على تحقيق العدالة و محاربة الفساد و حماية حقوق أصحاب المصالح و المستفيدين من التعامل مع المؤسسات و زيادة كفاءتها الإدارية و الإقتصادية (٤٧ : ٦٠٠).

و الإقتصاد المصري كان يعتمد على الإقتصاد الموجه (الإقتصاد الإشتراكي / إقتصاد التخطيط المركزي) بشكل رئيسي منذ منتصف الخمسينيات و حتى منتصف الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي ، و في هذا النوع من النظم الإقتصادية ترى الدولة أنها تَمْلُك كل شيء على أرضها (أو على الأقل تسيطر أو تَتَحَكم في وسائل الإنتاج بالدولة) بما في ذلك المنظمات الرياضية الأهلية ، و هو ما كان

* أستاذ الإدارة الرياضة - قسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين / جامعة حلوان.
** أستاذ إقتصاديات الرياضة - قسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين / جامعة حلوان.
*** مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين / جامعة حلوان.
**** مدرس مساعد بقسم الإدارة الرياضية - كلية التربية الرياضية للبنين / جامعة حلوان ، و مسجل لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في التربية البدنية و الرياضة – تخصص إدارة الرياضية.

يسري بالضرورة على الإتحادات و الأندية الرياضية المصرية ، و كان كل ذلك في ظل "الدستور المصري الذي صدر عام ١٩٧١ م" و الذي كان ينص على إشتراكية الدولة (١٣ : ٢٠٩).

و بالتالي كان هناك تحديات واسعة في هذا السياق و على النحو الذى يضع مالية الدولة في مواجهة العديد من المخاطر و تحديات الإستدامة من ناحية و يَحِد من كفاءة الدور الذى تلعبه الموازنة العامة بإعتبارها أداة الدولة الأساسية في ضبط و تعزيز مسار التنمية و النمو في المجتمع من ناحية أخرى ، و تتجلى تلك التحديات بشكل واضح في سياسات و برامج الدعم المفتوح المطبقة في الإقتصاد المصري و التي أصبحت تكلفتها تشكل عبئاً واضحاً على موازنة الدولة (٤١ : ٤).

ثم بدأت مصر في محاولة التحول التدريجي – و لا زالت تسعى نحو هذا التحول التدريجي حيث لم يكتمل هذا التحول بعد – نحو الإعتماد على إقتصاد السوق (الإقتصاد الحر / إقتصاد رأس المال) منذ منتصف الثمانينيات ، و هذا النوع من النظم الإقتصادية يعتمد على (حرية الطلب / حرية العرض / حرية المنافسة دون إحتكار / إحترام الملكية / إحترام المنظمات المدنية التي لا تهدف للربح .. و غيرها) ، و هذا ما سمح ببعض الحرية النسبية للمنظمات الرياضية الأهلية و هو ما سرى بالضرورة على الإتحادات و الأندية الرياضية المصرية ، و كل ذلك حتى وقت إعداد الدراسة (١٣ : ٢٠٩ ، ٢١٠).

و يُعد هذا الأمر يتطلب تحديد واضح لحجم الدور الحقيقي الذي تقوم به الدولة المصرية و الدور الذي تقوم به المنظمات الرياضية للحفاظ على مواردها الإقتصادية و تنمية و إستدامة تلك الموارد ، حيث لابد أن تعمل وفق إطار إقتصادي تكاملي يحافظ على كفاءتها الإقتصادية و إستدامة هذه الكفاءة على المدى البعيد للحفاظ على قدرة كل منظمة (وزارة الشباب و الرياضة / اللجنة الأولمبية الوطنية / الأندية الرياضية / الإتحادات الرياضية / شركات الخدمات الرياضية / الكيانات الرياضية .. و غيرها) في تحقيق أهدافها و يتم ذلك من خلال موضع مؤشرات لكل منظمة لتحليل العبء المالي و الإلتزامات المالية الحالية و التي تزداد سنوياً في بعض بنود الإنفاق كالأجور و تكاليف التشغيل المستمرة و المتزايدة (٨٧ : ٤٠٦).

و تمثل الرياضة المصرية قطاع حيوي من القطاعات النشطة في الدولة المصرية و ذلك لقوة و كثرة و تنوع المنظمات العاملة في ذلك المجال ، حيث تتشكل الرياضة المصرية من قطاعات مختلفة (حكومية / أهلية / خاصة) و هذه القطاعات تحتوي العديد من المنظمات (اللجنة الأولمبية الوطنية / الأندية الرياضية / الإتحادات الرياضية / شركات الخدمات الرياضية / الكيانات الرياضية .. و غيرها) التي تؤثر في الإقتصاد المصري ، كما تتأثر به أيضاً.

و تعتمد منظومة الرياضة المصرية على النادي الرياضي بشكل أساسي كأهم ركائز المنظومة الرياضية المصرية ، حيث أن المجال الرياضي يُمثل القطاع الأكبر من الهيئات الرياضية بما تملك من أنشطة رياضية (تنافسية / ممارسة / هواية / ناشئين / تعليمية .. و غيرها) و منشآت رياضية (مختلفة

/ متعددة / أكثر عدداً) و إمكانات بشرية (لاعبين / مدربين / إداريين / .. و غيرها) و أكبر عدد من المستفيدين (أعضاء / رواد / مشتركين / فرق / أكاديميات / جماهير .. و غيرها) يشكلون القطاع الأكبر من بين الهيئات العاملة في المجال الرياضي و هي تتكون من الأعضاء العاملين (الإتحادات الرياضة) و التي بدورها تكون اللجنة الأولمبية.

و تعتبر الإتحادات الرياضية هي المنظمات المعنية لإدارة شئون اللعبة (كل إتحاد رياضي مختص بلعبة واحدة) الفنية و تنظم شئونها و تستهدف نشر اللعبة ، و هي و حدها المسئولة فنياً عن اللعبة و المسئولة عن تنظيم أنشطتها التنافسية و برامج التدريب و التطوير المعنية بها ، كما أنها هي التي تقوم بإعداد و تنظم شئون المنتخبات الوطنية (المنتخب المصري في كل لعبة) ، و تتكون هذه الإتحادات من الأعضاء العاملين (الأندية الرياضية) ، و هي بدورها من تكون اللجنة الأولمبية الوطنية (المصرية).

و تُمثل الأكاديميات الرياضية (مدراس التعليم الرياضية) قطاع كبير في الفترة الراهنة من النشاط الرياضي بجمهورية مصر العربية ، حيث أنها منتشرة بكثرة (أغلب محافظات الجمهورية / أغلب المدن / توجد ببعض القرى) و تقيم أنشطتها في الأندية بإختلاف أنواعها و مراكز الشباب المختلفة ، ، كما أنها التي تمتلك عدد كبير من العاملين (المدربين / المعلمين / الإداريين) في المجال الرياضي ، و هي سريعة النمو (أفرع مختلفة / لا توجد قواعد منظمة لها / لا توجد رقابة على نشاطها) بالشكل الذي منحها قوة لا يستهان بها.

و تعتبر " جُمْهُورِيّةُ مِصْرَ العَرَبيّةِ " من الدول الكبرى في المنقطة العربية ، حيث يبلغ عدد سكانها حوالي (١٠٣) مليون نسمة تقريباً ، ليكون ترتيبها الثالثة عشر بين دول العالم من حيث عدد السكن و الأكثر سكاناً على مستوى الدول العربية ، و يحدها شمالاً البحر المتوسط و جنوباً السودان و شرقاً البحر الأحمر و من الشمال الشرقي قطاع غزة و الأراضي المحتلة (فلسطين) و غرباً ليبيا ، و تبلغ مساحة جمهورية مصر العربية حوالي ١,٠٠٢,٠٠٠ كيلو متر مربع ، و المساحة المأهولة تبلغ ٧٨,٩٩٠ كم مربع بنسبة ٧.٨٪ من المساحة الكلية ، و تُقسم مصر إدارياً إلى ٢٧ محافظة ، و تنقسم كل محافظة إلى تقسيمات إدارية أصغر و هي المراكز أو الأقسام (١١٥).

و قد شهدت الدولة المصرية في الفترة ما قبل ١٩٥٢ م و حتى وقت إعداد الدراسة (٢٠٢٣ م) تنوعاً في النظم السياسية و التي بالضرورة كان يتبعها إنتهاج نظم إقتصادية متنوعة ، حيث كان الحكم في مصر قبل عام ١٩٥٢ م ملكياً (ملك يملك و لا يحكم / برلمان حر منتخب / نظام إقتصادي يطبق قواعد – إقتصاد السوق / تدخل مركزي محدود – فترات الحروب / أقوى عملة في العالم – الجنيه المصري – مغطاة بالذهب بشكل كامل بنسبة ١٠٠٪ و في ذلك الوقت هي العملة الوحيدة المغطاة بالكامل).

و قد تم إنهاء الحكم الملكي في مصر عقب قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ م ، و نقل الحكم إلى حركة الضباط الأحرار بقيادة " اللواء محمد نجيب " (شكلاً) ، ثم تولى " الرئيس جمال عبد الناصر " مقاليد

الحكم في مصر مع إعلان النظام الجمهوري للدولة المصرية ، و قد إنتجهت الدولة المصرية في ذلك الوقت نظام التخطيط المركزي (النظام الإشتراكي / النظام الموجه) و ذلك في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م).

و عقب وفاة " الرئيس جمال عبد الناصر " تولى " الرئيس محمد أنور السادات " مقاليد الحكم في مصر ، و لم تتجه الحكومة المصرية إلى إجراء تحولات في الإقتصاد المصري ، و قد حاولت الدولة المصرية البدء في محاولة التحرر الإقتصادي بالإتجاه نحو القطاع الخاص و التخلص من القطاع العام ، و قد تم ذلك تدريجياً بإنتهاج سياسات الخصخصة و التخلص من عبئه على موازنة الدولة ، و كان ذلك في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م).

و عقب " إغتيال الرئيس محمد أنور السادات " عام (١٩٨١ م) تم تعيين نائبه " الفريق أول محمد حسني مبارك " رئيساً لجمهورية مصر العربية ، و إستمر توسع الدولة المصرية في تطبيق سياسة الإنفتاح الاقتصادي (محاولة التحول التدريجي لإقتصاد السوق) بضوابط ضعيفة (غير مُحكمة)، و ذلك في الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م).

و قد إنتهى حكم الرئيس " محمد حسني مبارك " عقب قيام " ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ م " و تولى مقاليد الحكم في مصر " المجلس الأعلى للقوات المُسلحة " برئاسة " المشير محمد حسين طنطاوي " لمدة عام واحد تقريباً ، ثم تولى مقاليد الحكم في مصر " الرئيس محمد مرسي " لمدة عام واحد تقريباً، و قد انتهى حكمه بقيام " ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣ م " و تولى " الرئيس عدلي منصور " الحكم (مؤقتاً لكونه رئيس المحكمة الدستورية العليا) لفترة إنتقالية ، ثم تولى " الرئيس عبد الفتاح السيسي " مقاليد الحكم في جمهورية مصر العربية في يونيو ٢٠١٤ م ، و شهدت الدولة المصرية عقب قيام ثورة يناير ٢٠١١ م خللاً في الوضع الإقتصادي و زيادة في حجم التضخم و تراجع في قيمة العملة المصرية و هذا وضع طبيعي يُصاحب الثورات ، ثم زاد حجم توسع الدولة المصرية في محاولة الإنتقال لآليات إقتصاد السوق ، و ذلك في الفترة (٢٠١١ م – حتى وقت إعداد الدراسة / ٢٠٢٣ م).

و بذلك قد تنوعت النظم السياسية (بصرف النظر عن مدى نجاح هذه النظم) في مصر و التي بالضرورة كان يتبعها إنتهاج نظم إقتصادية متباينة (متنوعة / متشابهة أحياناً) و تنوعت معها السياسات التشريعية (القوانين / اللوائح / القرارات .. و غيرها) و النظم الإدارية و الإجراءات المنظمة للأعمال التي كانت تطبقها الدولة المصرية في هذه حقبة زمنية لم تتجاوز (٧٥ عاماً) ، و كانت تؤثر هذه النظم و السياسات و الإجراءات في المنظمات داخل الدولة المصرية و تتأثر بها أيضاً ، و هذا ما يسري بالضرورة على المنظمات الرياضية المصرية.

٠/٢ مشكلة الدراسة.

شَهِدَت جمهورية مصر العربية خلال السنوات الأخيرة تحولاً إقتصادياً يستهدف محاولة تحول النظام الإقتصادي إلى الإقتصاد الحر (إقتصاد السوق) ، و قد حددت رؤية مصر ٢٠٣٠ م (إستراتيجية التنمية

المستدامة) الإقتصاد أهم و أول محاورها الرئيسية المستهدفة للتنمية ، حيث تمثلت رؤية الدولة المصرية للنظام الإقتصادي في الرغبة بإنشاء " إقتصاد سوق منضبط يتميز بإستقرار أوضاع الإقتصاد الكلي (الأداء العام للإقتصاد – معدلات التضخم / أسعار الفائدة / أسعار الصرف ميزان المدفوعات .. و غيرها) و قادر على تحقيق نمو مستدام يتميز بالتنافسية و التنوع و يكون فاعلاً في الإقتصاد العالمي قادراً على التكيف مع المتغيرات العالمية و تعظيم القيمة المضافة ".

و هو الأمر الذي يضع الدولة و المصرية و منظماتها أمام حتمية تطبيق سياسات تشريعية و إدارية و إقتصادية تتفق مع قواعد النظام الإقتصادي الذي ترغب الدولة في محاولة الإنتقال إليه (إقتصاد السوق) في كافة المجالات التي تُشكل مكونات الإقتصاد و التي من بينها المجال الرياضي و الذي يُعد من أهم المجالات التي تؤثر بشكل فعال النظام الإقتصادي للدول ، و تُمثل الرياضة مصدراً هاماً من مصادر الدخل القومي إذا تم تشغيلها بالشكل الذي يحقق الفعالية الإنتاجية (أرباح / خدمات) الناجحة و التي تعد أحد مخرجات تطبيق قواعد الكفاءة الاقتصادية.

و كانت من بين مشكلات المنظمات الرياضية في مصر (ضعف توفير التمويل الذاتي / تراجع ترتيب حاجات و رغبات المنظمة الرياضية / ضعف طرق و أساليب الإنفاق على الأنشطة و البرامج و المنشآت / تراجع تعظيم قيمة المنظمة الرياضية بما تمتلكه من موارد و أصول و منشآت / تزايد حجم ديون المنظمات الرياضية / ضعف قدرتها على الوفاء بإلتزاماتها المالية / نقص دراسات الجدوى أو الإقتصاديات الازمة للبرامج و المشروعات و الإنشاءات .. و غيرها) ، و جميع هذه المشكلات تشير إلى إفتقار المنظمات الرياضية لوجود معايير (حوكمة) ضابطة للأعمال و الأنشطة الخاصة بها ، على الرغم من أهميتها.

و قد كان الإقتصاد المصري يعتمد على الإقتصاد الموجه (الإقتصاد الإشتراكي / إقتصاد التخطيط المركزي) بشكل رئيسي منذ منتصف الخمسينيات و حتى منتصف الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي ، و هذا النظام الإقتصادي كان لا يتوافق مع تطبيق القواعد الإدارية الحديثة (الحوكمة / الكفاءة الإقتصادية / الإستدامة .. و غيرها) في المنظمات داخل الدولة المصرية و التي من بينها المنظمات الرياضية (١٣ : ١٥٠).

ثم بدأت الدولة المصرية في محاولة التحول التدريجي نحو الإعتماد على إقتصاد السوق (الإقتصاد الحر / إقتصاد رأس المال) منذ منتصف الثمانينيات و حتى الوقت الراهن ، و هذا النوع من النظم الإقتصادية يعتمد على (حرية الطلب / حرية العرض / حرية المنافسة دون إحتكار / إحترام الملكية / إحترام المنظمات المدنية التي لا تهدف للربح) (١٣ : ١٥٢).

كما أن هذا النوع من الإقتصاد يتطلب إتباع أساليب (نظم / قواعد / طرق .. و غيرها) إدارية حديثة مثل حوكمة كافة أعمال المنظمة حتى تحقق الكفاءة الإقتصادية لأنشطتها و أعمالها و تحافظ على

إستدامتها ، و هذا ما يُمكن المنظمات من الوصول إلى الهدف الذي أنشأت لأجله ، و هو ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضية.

و قد شهدت الدولة المصرية في الفترة ما قبل ١٩٥٢ م و حتى وقت إعداد الدراسة (٢٠٢٣ م) تنوعاً في النظم السياسية و التي بالضرورة كان يتبعها إنتهاج نظم إقتصادية متنوعة ، و بذلك تنوعت السياسات التشريعية (القوانين / اللوائح / القرارات .. و غيرها) و النظم الإدارية و الإجراءات المنظمة للأعمال التي كانت تطبقها الدولة المصرية في هذه المدة ، و كانت تؤثر هذه النظم و السياسات و الإجراءات في أعمال و أنشطة المنظمات داخل الدولة المصرية ، و من بينها المنظمات الرياضية المصرية.

و تعد الرياضة المصرية و ما يُشكلها من قطاعات (أهلي / حكومي / خاص) و منظمات (حكومية – مركزية – مختصة / لجنة أولمبية / أندية رياضية / إتحادات رياضية / أكاديميات رياضية / شركات خدمات رياضية / كيانات رياضية .. و غيرها) تتأثر بالنظام الإقتصادي الذي تنتهجه الدولة المصرية و تؤثر فيه ، و ذلك ما يضع هذه المنظمات أمام حتمية وضع إطار إقتصادي تكاملي يحدد السياسة الإقتصادية لها و يحقق أقصى معدلات الكفاءة في ضوء النظام الإقتصادي للدولة (محاولة الإنتقال إلى إقتصاد السوق).

و قد ظلت المنظمات الرياضية المصرية تعمل في ضوء إقتصاد التخطيط المركزي (الإقتصاد الموجه / الإقتصاد الإشتراكي) و ما تبعها من قواعد نظم و إجراءات لمدة (٦١ عام تقريباً / ١٩٥٦ – ٢٠١٧ م) ، و ذلك من خلال القوانين و اللوائح و القرارات التي كانت تنظم شئونها ، و حتى مع بداية الدولة المصرية في محالة التحول التدريجي لإقتصاد السوق في منتصف الثمانينيات لم تتغير هذه القواعد لتتوافق مع الرغبة في التحول لإقتصاد السوق (بسبب مركزية و تحكم و سيطرة " **القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن الهيئات الخاصة للشباب و الرياضة** ").

و هذا بدوره ما تسبب في ضعف الكفاءة الإقتصادية للمنظمات الرياضية المصرية و جعلها تتراجع في مواكبة تطور المجال الرياضي العالمي ، و حد من إستخدامها للأليات الإدارية الحديثة التي تتوافق مع نظم إقتصاد السوق ، و زادت من حجم الفجوة بين المنظمات الرياضية المصرية و مماثلتها التي إنتهجت تطبيق نظام إقتصاد السوق و ما يستلزمه من قواعد و معايير (حوكمة – تشريعات – قوانين – لوائح / كفاءة إقتصادية / إستدامة .. و غيرها) و ما تتطلبه هذه القواعد من آليات حديثة (الذكاء الإصطناعي / التحول الرقمي / الإدارة الإلكترونية / العقد الإلكتروني / التوقيع الإلكتروني / المراسلات الإلكترونية / مواقع إلكترونية شاملة .. و غيرها).

و قد شكلت هذه المشكلات ضعف و تراجع إدراك المنظمات الرياضية (فهم) لطبيعتها (أهلية / حكومية / خاصة) و الهدف من وجودها ، حيث تراجعت قدرات الكفاءات الإدارية داخل المنظمات الرياضية المصرية و ذلك لا يساهم بالقدر الكافِ في تطبيق قواعد الحوكمة أو الكفاءة أو الإستدامة

الاقتصادية .. و غيرها من الأساليب الإدارية الحديثة ، حيث أن أغلب القائمين على إدارة المنظمات الرياضية المصرية يصعب عليهم إدراك مدى أهمية وضع قواعد معايير (حوكمة) لكافة الأعمال و الأنشطة و البرامج و الإجراءات .. و غيرها ، فضلاً عن عدم قناعتهم بأهمية إستخدام الآليات الحديثة (الذكاء الإصطناعي / التحول الرقمي / الإدارة الإلكترونية / العقد الإلكتروني / التوقيع الإلكتروني / المراسلات الإلكترونية / مواقع إلكترونية شاملة .. و غيرها) في إدارة المنظمات الرياضية (و هذه الآليات أحد وسائل تطبيق الحوكمة).

و أدى هذا التراجع في إدراك الهدف من وجود المنظمة الرياضية (كلٌ وفقاً لطبيعته و قرار إشهاره) إلى ضعف القدرات الإدارية للمنظمات الرياضية و غموض المعايير و القواعد المُتبعة لإدارة هذه المنظمات ، و ذلك ما جعل المنظمات الرياضية تعمل فقط من أجل العمل دون تحديد هدف محدد أو رؤية إستراتيجية واضحة تخطو نحوها المنظمة دون أن تتأثر بالقائمين على إدارتها ، و هذا ما قد تسبب في إهدار موارد المنظمة الرياضية (مالية / منشآت / ممتلكات / إسم / شعار / حقوق .. و غيرها) ، و هذا بدوره يُضعف من تطبيق مبادئ حفظ حقوق أعضاء المنظمة الرياضية أو حفظ حقوق أصحاب المصالح أو توافر الإطار الفعال للحوكمة ، وذلك كله داخل المنظمة الرياضية بصفة خاصة أو منظومة الرياضة بصفة عامة .. و غيرها (عكس مفهوم الحوكمة و مبادئها – و إن لم يطبق عليها هذا المسمى في بعض الفترات – قيد الدراسة –).

كما أنه من خلال إستمرار عمل المنظمات الرياضية الرياضية المنظمة لمدة كبيرة نسبياً بآليات التخطيط المركزي و التي تمثلت في النظم و القوانين و اللوائح التي كانت ترسخ لقواعد التحكم المركزي في المنظمات الرياضية المصرية و خاصة " **القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة** " ، نتج عن ذلك مشكلات متعددة و ممتدة حتى وقت إعداد تقرير الدراسة و منها (على سبيل المثال و ليس الحصر) قيام النادي الرياضي (بيع أرض النادي / بناء منشآت غير رياضية على أرض النادي / بناء محلات تجارية على سور النادي / إنشاء جمعيات إستهلاكية / تكوين جمعيات سكنية / مصايف / جمعيات الحج و العمرة / الشهر العقاري / السجل المدني .. و غيرها مما يصعب حصره) و هذا قد تسبب في تراجع في تطبيق مبادئ حفظ حقوق أعضاء النادي الرياضي في ممارسة الأنشطة و توافر الأماكن المخصصة للخدمات و الأنشطة داخل النادي الرياضي.

كما أن التشريعات و القوانين و اللوائح و القرارات و ما يتم تطبيقه من إجراءات و ما تنتهجه المنظمات الرياضية من أساليب للإدارة تحد من إستخدام القواعد و المعايير و المبادئ (حوكمة) التي تسعى لزيادة القدرة الإنتاجية (أرباح / خدمات) للمنظمات الرياضية و تعظم من إستخدامها لمواردها و توجه إنفاقها على

حاجاتها و رغباتها المتزايدة بعد ترتيبها لأولويتها و أهميتها بالنسبة للمنظمة الرياضية و هذا ما يُعرف بالكفاءة الاقتصادية.

و بذلك تُعد أكثر (أغلب) المنظمات العاملة في المجال الرياضي تفتقر إلى تطبيق قواعد الكفاءة للأنشطة و الأعمال و الإجراءات الخاصة بها الأمر الذي ينتج عنه (نتيجة حتمية) عدم وجود معايير ضابطة (حوكمة) للأعمال و أنشطة و برامج و مشروعات المنظمة الرياضية.

و هذا كله كان لا يتوافق مع توفير البيئة التنظيمية التي تتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك في بعض الفترات – قيد الدراسة –) للرياضية المصرية ، خاصة مع أن هذه التوجهات (الإجراءات / القواعد / النظم / المعايير / القرارات .. و غيرها) لا تتناسب مع تفعيل مبادئ الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية و التي أهمها (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية).

و لذلك فقد حاول الباحثون دراسة هذه الظاهرة و التعرف عليها و ذلك من خلال " الحوكمة و الرياضية المصرية (دراسة تحليلية) ".

٠/٣ هدف الدراسة.

هَدَفَت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترات الزمنية التالية:

- (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، فترة *حكم " الرئيس جمال عبد الناصر ".
- (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، " فترة حكم " الرئيس محمد أنور السادات ".
- (١٩٨١ – ٢٠١١ م) ، فترة حكم " الرئيس محمد حسني مبارك ".
- (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) ، فترة حكم " الرئيس عبد الفتاح السيسي ".

٠/٤ تساؤل الدراسة.

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترات الزمنية التالية:

- (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، فترة حكم " الرئيس جمال عبد الناصر ".
- (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، " فترة حكم " الرئيس محمد أنور السادات ".
- (١٩٨١ – ٢٠١١ م) ، فترة حكم " الرئيس محمد حسني مبارك ".
- (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) ، فترة حكم " الرئيس عبد الفتاح السيسي ".

*** سُميت كل فترة من الفترات المطبق عليها متغيرات الدراسة بإسم الرئيس القائم على حكم " جمهورية مصر العربية " أكبر مدة من الفترة المحددة ، حيث تولى حكم مصر بعض الرؤساء (أو ما يساويه في المسمى أو المفهوم) في هذه الفترات بصفة (مؤقتة / إنتقالية / مدة قصيرة).**

٥/٠ مسلمات الدراسة.

و تضمنت الحقائق المؤكدة و التي يقبل الجميع بصدقها دون الحاجة لوضع البراهين و الإثباتات لها ، و قد جاءت كما يلي:

- **جمهورية مصر العربية دولة ذات مكانة هامة و تمتلك حضارة تاريخية كبيرة بين شعوب الأرض ، فضلاً عن أنها من أكبر الدول العربية ، و أكثرها تأثيراً (سياسياً / إجتماعياً / عسكرياً / ثقافياً / إقتصادياً " سابقاً " .. و غيرها).**
- **تعددت نظم الحكم السياسي في مصر ، و ما يتبعها من أنظمة إقتصادية تابعة لها ، و ذلك على النحو التالي:**
  - **كان نظام الحكم قبل عام ١٩٥٢ م ملكياً (ملك يملك و لا يحكم / برلمان حر منتخب / نظام إقتصادي يطبق قواعد – إقتصاد السوق / تدخل مركزي محدود – فترات الحروب / أقوى عملة في العالم – الجنيه المصري – مغطاة بالذهب بشكل كامل بنسبة ١٠٠٪ و في ذلك الوقت هي العملة الوحيدة المغطاة بالكامل) ، تم إنهاء الحكم الملكي في مصر عقب قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ م.**
  - **تم الإنتقال إلى النظام الجمهوري في عام ١٩٥٢ م ، و تولى " الرئيس جمال عبد الناصر " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، و قد إنتهجت الدولة المصرية في هذه الفترة نظام التخطيط المركزي (النظام الإشتراكي / النظام الموجه).**
  - **تولى الرئيس " محمد أنور السادات " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، و قد حاولت الدولة المصرية (البدء في الإنتقال البسيط إلى آليات إقتصاد السوق).**
  - **تولى الرئيس " محمد حسني مبارك " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م) ، و قد حاولت الدولة المصرية التوسع في الإنتقال لآليات إقتصاد السوق.**
  - **تولى الرئيس " عبد الفتاح السيسي " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) ، و قد حاولت الدولة المصرية زيادة التوسع في الإنتقال للآليات إقتصاد السوق.**
- **النظام السياسي يؤثر في النظام الاقتصادي ، و الذي يؤثر بدوره في السياسات و القواعد و الإجراءات و التشريعات و القوانين و اللوائح المُطبقة داخل الدولة – أي دولة –.**
- **الإقتصاد الرياضي (المنظمات الرياضية / البطولة / المنافسات / الترويح / التعليم / التدريب / إستضافة الأحداث .. و غيرها) هو جزء رئيسي من الدخل القومي للدولة (أي دولة).**
- **تتعدد الأنظمة الإقتصادية بتعدد الأنظمة السياسية ، إلا أن إقتصاد السوق (حرية العرض / حرية / الطلب / المنافسة دون إحتكار / إحترام الملكية) يظل هو الأساس في الأنظمة الإقتصادية بصرف النظر عن مدى القوة العسكرية و السياسية للدولة.**

- الكفاءة الإقتصادية هي أفضل إستغلال أمثل للموارد و الإمكانات (أصول / أموال / منشآت .. و غيرها) و ترتيبب الحاجات و الرغبات و توجيه الجهد و الإنفاق لتعظيم الإستفادة و تحقيق الأهداف (الأرباح / الخدمات / أي هدف) بأعلى جودة ممكنة للدول (أي دولة) و المنظمات (أي منظمة).
- الحوكمة هي القواعد و المعايير (التشريعات / القوانين / اللوائح / القرارات / الإجراءات / ما يُطبق .. و غيرها) الضابطة لأداء الأعمال (مهام / سلطات / مسئوليات / مشروعات / برامج / نظم إدارية / نظم مالية .. و غيرها) و المقاييس التي تُقيم أداء هذه الأعمال وفقاً للمعايير و القواعد المحددة مسبقاً.
- الإستدامة الاقتصادية هي قدرة الدولة (أي دولة) أو المنظمة (أي منظمة) في الحفاظ على إستمرار تعظيم قيمة مواردها و إمكاناتها و أصولها و منشآتها (كل ما تمتلكه) مع تحقيق أعلى معدلات ممكنة من الأرباح أو الخدمات أو العوائد أو الفوائد أو المكاسب أو المزايا أو تحقيق الأهداف .. و غيرها.
- المنظمات الرياضية المصرية المصرية تُعاني من مشكلات عديدة و من أهمها (تراجع فرص توفير التمويل الذاتي / ضعف ترتيب حاجات و رغبات المنظمة الرياضية / ضعف طرق و أساليب توجيه الإنفاق على الأنشطة و البرامج و المنشآت / تراجع تعظيم قيمة المنظمة الرياضية بما تمتلكه من موارد و أصول و منشآت / تزايد حجم ديون المنظمات الرياضية / ضعف قدرتها على الوفاء بإتزاماتها المالية / نقص دراسات الجدوى أو الإقتصاديات الازمة للبرامج و المشروعات و الإنشاءات .. و غيرها).
- نتائج الرياضة المصرية على المستوى الأولمبي و العالمي و القاري و الإقليمي و المحلي (جودة تنظيم المسابقات) لا تتناسب مع مكانة مصر و تاريخها و حجم و جهد ما يتم من أعمال أو يُنفق من أموال في المنظمات الرياضية المصرية.
- التشريعات الرياضية (القوانين / اللوائح / القرارات " الوزارية ، الإدارية ، التنفيذية ، الفنية " / التعميمات / التعليمات / السياسات .. و غيرها) تُعد إنعكاس للنظام السياسي و النظام الاقتصادي و النظام الإداري المُطبق داخل الدولة (أي دولة).

و هذا كله بالضرورة ما ينطبق أو يسري أو ينسحب على الرياضية المصرية في الفترات الزمنية (قيد الدراسة).

٠/٦ أهم التعاريف الإجرائية المستخدمة في الدراسة.

يقصد بالتعريفات الإجرائية المستخدمة في الدراسة أهم المفاهيم و المعاني و الكلمات المفتاحية و الإصطلاحية المستخدمة في متن الدراسة.

١/٦ النظام السياسي.

هو نظام الحكم في الدولة (أي دولة) ينشأ على أساس سلطة مخولة أو قوة ما يُستند إليها (إنتخاب / تشريع / دستور .. و غيرها) ، و يقوم بالتخطيط و التنظيم و إدارة شئون الدولة بما تشمل من أنظمة تابعة (إقتصادية / خدمية / إجتماعية / قانونية / إدارية .. و غيرها) و موارد و حاجات و مؤسسات (تشريعية / قضائية / تنفيذية).

٢/٦ النظام الإقتصادي.

هي كل التشريعات و القوانين و الإجراءات و المبادئ و الأسس التي تُنظم و تدير و تحكم الشئون الإقتصادية (نظام الإنتاج / توزيع الموارد / نظم العرض / نظم الطلب / حل المشكلات / تنظيم العلاقات / ترتيب الحاجات و الرغبات / أساليب الإدارة / توفير الخدمات و السلع .. و غيرها) دخل الدولة (أي دولة) ، و هذه الأنظمة تتأثر و ترتبط بالأنظمة السياسية السائدة في الدولة و تتغير بتغيرها.

٣/٦ الحوكمة.

هي مجموعة من القواعد و المعايير الضابطة لأداء أعمال (مهام / سلطات / مسؤوليات / مشروعات / برامج / نظم إدارية / نظم مالية .. و غيرها) المنظمة الرياضية (لجنة أولمبية / نادي رياضي / إتحاد رياضي / شركة خدمات رياضية / كيان رياضي .. و غيرها) و المقاييس التي تُقيم أداء هذه الأعمال وفقاً للمعايير و القواعد المحددة مسبقاً.

٤/٦ الكفاءة الإقتصادية.

هي قدرة المنظمة (الدولة / المؤسسة / الهيئة / النادي الرياضي / الإتحاد الرياضي .. و غيرها) على الإستخدام الأمثل للموارد و الإمكانات و الأصول و المنشآت و ترتيب الحاجات و الرغبات و توجيه الجهد و الإنفاق لتعظيم الإستفادة و تحقيق الأهداف (الأرباح / الخدمات) بأعلى جودة ممكنة.

٥/٦ الإستدامة الإقتصادية.

هي قدرة المنظمة (الدولة / المؤسسة / الهيئة / النادي الرياضي / الإتحاد الرياضي .. و غيرها) في الحفاظ إستمرار تعظيم قيمة مواردها و إمكاناتها و أصولها و منشآتها (كل ما تمتلكه) مع تحقيق أعلى معدلات ممكنة من الأرباح أو الخدمات.

٦/٦ الرياضة المصرية.

هي كل المنظمات الرياضة التي تُشكل القطاع الرياضي (اللجنة الأولمبية المصرية / الأندية الرياضية / الإتحادات الرياضية / الأكاديميات الرياضية / شركات الخدمات الرياضية / الكيانات الرياضية / الجهات الحكومية المعنية بالرياضة .. و غيرها) ، و التشريعات و القوانين و اللوائح و القرارات و الإجراءات ، و التي تقوم بوضع الأسس و القواعد للتخطيط و التنظيم و الإشراف على أوجه النشاط الرياضي (تدريبي / تعليمي / هواية / ترويحي / تنافسي / إقامة الأحداث / إستضافة المسابقات .. و

غيرها) و كل ما ينظم شئونها داخل الدولة المصرية ، و قد يندرج تحتها التربية الرياضية المدرسية و الرياضة في قطاع الجامعات.

٠/٧ الدراسات المرجعية.

إحتوت الدراسات المرجعية على دراسات أُجريت في البيئة العربية و دراسات أُجريت في البيئة الأجنبية، و قد إشتملت الدراسات التي أُجريت في البيئة العربية على عدد (١٣) دراسات ، و إشتملت الدراسات التي أُجريت في البيئة الأجنبية على عدد (٥) دراسات ، و قد قام الباحثون بترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

١/٧ دراسات أجريت في البيئة العربية.

- أجرى أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد أبو النور (١٩٩٦ م)(١٣) بحثاً عنوانه " تقويم إقتصاديات الأندية الرياضية المصرية ".
- أجرت أماني محمد محسن الشريف (٢٠٠٠ م)(١٨) بحثاً عنوانه " التغيرات السياسية و ما صاحبها من ظواهر إقتصادية و إجتماعية و تأثيرها على الرياضة المصرية في الفترة ١٩٥٢ – ١٩٩٤ م ".
- أجرى طه محمود طه بخيت (٢٠١٤ م)(٢٧) بحثاً عنوانه " رؤية مقترحة لدعم إقتصاديات مراكز الشباب بالواحات البحرية ".
- أجرت آمال محمد إبراهيم (٢٠١٥ م)(١٧) بحثاً عنوانه " مؤشرات تقييم الكفاءة الاقتصادية لميكانزم الإحتراف في أندية كرة القدم ".
- أجرى أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد (٢٠١٥ م)(٢١) بحثاً عنوانه " إقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية ".
- أجرى محمد رفاعي سعد جرير (٢٠١٥ م)(٨٢) بحثاً عنوانه " معوقات و محفزات الإستثمار الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء ".
- أجرى أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد (٢٠١٥ م)(١٢) بحثاً عنوانه " الصعوبات التي تَحِد من التمويل الذاتي للأندية الرياضية المصرية ".
- أجرى بربريس شريف (٢٠١٦ م)(٢٤) بحثاً عنوانه " دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري و المالي في المؤسسات الرياضية ".
- أجرى أحمد سيد أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧ م)(٣) بحثاً عنوانه " الحوكمة كأسلوب لتطوير العمل الإداري بالإتحادات الرياضية ".
- أجرى حسن أحمد الشافعي ، كريم محمد الحكيم (٢٠١٨ م) (٣٩) بحثاً عنوانه " نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية ".

- أجرى يوسف بن عطية الثبيتي (٢٠٢٠ م)(٩٧) بحثاً عنوانه " الحوكمة كمؤشر لزيادة الفعالية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ".
- أجرى محمود إبراهيم عبد الهادي عبد الحميد (٢٠٢٠ م)(٨٨) بحثاً عنوانه " دراسة تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ".
- أجرى محمد عبد الحكيم صيام (٢٠٢١ م)(٨٣) بحثاً عنوانه " وحدة إدارية مقترحة للحوكمة بالهيكل التنظيمي لوزارة الشباب و الرياضة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م ".

٢/٧ دراسات أُجريت في البيئة الأجنبية.

- أجرى فاني و كلوت (٢٠٠٣ م)(١٠٨) بحثاً عنوانه " تقييم الحوكمة بأدوات إدارة السياسات الإلكترونية ، ومراجعة الأداء العام والإدارة ".
- أجرى ساوير بودي و آخرون (٢٠٠٨ م)(١١٠) بحثاً عنوانه " حوكمة الرياضة و تطوير السياسات ، نهج أخلاقي لإدارة الرياضة في القرن الحادي و العشرين ".
- أجرى جرونفولد (٢٠٠٩)(١٠٤) بحثاً عنوانه " حوكمة الرياضة الأوربية و المواطنون و الدولة ".
- أجرى إدي لام Eddie T. C. Lam (٢٠١٤ م)(١٠٢) بحثاً عنوانه " أدوار الحوكمة في المنظمات الرياضية ".
- أجرى ديفيد شيلبوري ، ليسلي فيركينز David Shilbury & Lesley Ferkins (٢٠١٥ م)(١٠١) بحثاً عنوانه " إستكشاف أداة مساعدة للحوكمة التعاونية في المنظمات الرياضية الوطنية ".

٠/٨ إجراءات الدراسة.

يقصد بإجراءات الدراسة مجموعة الخطوات اللازم عملها قبل تنفيذ الدراسة و تشمل إختيار كلاً من المنهج المستخدم و العينة (العينات) التي يتم تطبيق أدوات الدراسة عليها و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة.

١/٨ منهج (طريقة) الدراسة.

إستخدم الباحثون المنهج الوصفي – الدراسات التحليلية (التفسيري / الناقد / الإستنباطي) و دراسة الحالة (حالة المنظومة الرياضية المصرية في الفترة ما قبل ١٩٥٢ م و حتى وقت إعداد الدراسة – ٢٠٢٣ م) ، و هذا النوع من الدراسات يعتمد على التحليل التسفيري (التأويلي) و الناقد و الإستنباطي لمضمون عدداً من الوثائق و البيانات و المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة.

٢/٨ مجتمع الدراسة.

إشتمل مجتمع الدراسة على " الوثائق و المراجع العلمية و الكتب و القوانين و اللوائح و القرارات الدراسات المُتعلقة بموضوع الدراسة " في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، " فترة حكم الرئيس جمال عبد الناصر " ، و الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، " فترة حكم الرئيس محمد أنور السادات " ، و الفترة (١٩٨١ –٢٠١١ م) ، " فترة حكم الرئيس محمد حسني مبارك " و الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) " ، فترة حكم الرئيس عبد الفتاح السيسي " ، و التي إحتوت على بيانات و معلومات و حقائق و معارف ترتبط بمتغيرات الدراسة ، و كذا عدداً محدوداً من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في مجال تطبيقات الإدارة الرياضية و إقتصاديات الرياضة و إعداد القوانين و اللوائح الرياضية و علم الإجتماع الرياضي و إدارة المنظمات الرياضية.

٣/٨ عينة الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من النص القائم لبعض القوانين و اللوائح المنظمة للرياضة و قد تمثلت أهمها فيما يلي:

- " القانون رقم ١٥٢ لسنة ١٩٤٩ م بشأن الأندية ".
- " القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية".
- " القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ م بشأن الجمعيات و المؤسسات الخاصة ".
- " اللائحة الموحدة للأندية الرياضية الصادرة ١٩٥٨ م ".
- " القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن الهيئات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب ".
- " القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٢ م بتعديل أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن الهيئات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب ".
- " القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م بشأن الهيئات الخاصة للشباب و الرياضة ".
- " القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن الهيئات الخاصة للشباب و الرياضة ".
- " لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية المصرية الصادرة في عام ١٩٩٢ م ".
- " القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة ".

و هي من طُبِقت عليها أحد أدوات الدراسة (التحليل التفسيري / التحليل الناقد / التحليل الإستنباطي) و دراسة الحالة.

٨/٤ أدوات جمع البيانات.

إستخدم الباحثون أكثر من أداة واحدة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، و يرجع ذلك لطبيعة الدراسة من حيث مشكلته و أهدافه و المنهج المستخدم و عينة الدراسة.

١/٤/٨ المقابلة الشخصية المفتوحة.

*إستخدم الباحثون المقابلة الشخصية المفتوحة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، حيث تمت المقابلة مع بعض الخبراء من أساتذة الإدارة الخبراء الأكاديميين في مجال الإدارة الرياضية و إعداد القوانين و اللوائح و إقتصاديات الرياضة و علم النفس و الإجتماع الرياضي و إدارة المنظمات الرياضية.

٢/٤/٨ المسح المرجعي.

قام الباحثون بإجراء مسح مرجعي تحليلي لبعض المراجع العلمية المتخصصة و الدراسات المرجعية و المرتبطة بموضوع الدراسة و من أهمها كتب و دراسات متخصصة في الإدارة و الإدارة الرياضية و الإقتصاد و إقتصاديات الرياضية و الحوكمة و الكفاءة الاقتصادية و الإستدامة ، و مجموعة من التشريعات و القوانين و اللوائح و النظم المتعلقة بموضوع الدراسة.

٣/٤/٨ التحليل التفسيري و الناقد و الإستنباطي للوثائق.

إستخدم الباحثون " التحليل التفسيري و الناقد و الإستنباطي للوثائق " كأداة لجمع البيانات ، و ذلك من خلال تحليل وثائق القوانين و اللوائح التي تنظمت شئون الرياضة المصرية.

٠/٩ الدراسة الأساسية.

و قد إحتوت الدراسة على نشأة الحوكمة مفهوم الحوكمة و أهمية الحوكمة و المحددات الخاصة بالحوكمة و مبادئ الحوكمة و أهم النظريات الرئيسية للحوكمة ، و مدى تطبيق الحوكمة مبادئ في الرياضة المصرية في الفترة في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) " فترة حكم الرئيس جمال عبد الناصر " ، و مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) " فترة حكم الرئيس محمد أنور السادات " ، و مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة في الفترة (١٩٨١ –٢٠١١ م) " فترة حكم الرئيس محمد حسني مبارك " ، و مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة في الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م / حتى وقت إعداد الدراسة) " فترة حكم الرئيس عبد الفتاح السيسي ".

* من أبرز هذه الشخصيات:
١ – أ.د / محمد حسن علاوي أستاذ اعلم النفس الرياضي – قسم علم النفس و الاجتماع و التقويم الرياضي – كلية التربية الرياضية بنين – جامعة حلوان.
٢ – أ.د / مسعد سيد عويس أستاذ الترويح الرياضي – قسم الترويح الرياضي – كلية التربية الرياضية بنين – جامعة حلوان.
٣– أ.د / كمال الدين عبد الرحمن درويش أستاذ الإدارة الرياضية – قسم الإدارة الرياضة – كلية التربية الرياضية بنين – جامعة حلوان.
٤ – أ.د / خير الدين علي عويس أستاذ الاجتماع الرياضي – قسم علم النفس و الاجتماع و التقويم الرياضي – كلية التربية الرياضية بنين – جامعة حلوان.
٥– أ.د / عصام الهلالي أستاذ الإجتماع الرياضي – قسم علم النفس و الاجتماع و التقويم الرياضي – كلية التربية الرياضية بنين – جامعة حلوان.
٦ - أ.د / أماني محمد محسن الشريف أستاذ الإدارة الرياضية – قسم الإدارة الرياضة – كلية التربية الرياضية بنين – جامعة حلوان.

١/٩ الحوكمة.

تعتبر الحوكمة المؤسسية من أهم الموضوعات التي نالت إهتمام المؤسسات الدولية ، و قد إنعكس هذا الإهتمام في دليل الحوكمة المؤسسية في الأسواق الصاعدة الصادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة بتقريره عن الأحداث التي وقعت في نهايات القرن العشرين ، حيث ظهر بعد *قضية بنك الإئتمان و التجارة الدولي BCCI ، و **أزمة المدخرات و القروض في الولايات المتحدة الأمريكية ، و حالات الفشل المؤسسي في روسيا و آسيا و الولايات المتحدة (٢٦ : ١٩).

و قد ظهر دور الحوكمة المؤسسية ليس فقط في المجتمع الدولي للأعمال أو في نطاق المؤسسات الدولية إنما في الدول النامية و ***الإقتصادات المتحولة و ****الأسواق الناشئة (الأسواق التي تمتلك صفات الأسواق الناشئة لكنها لم تستوفي جميع المعايير المتعلقة بهذه الأسواق) على حد سواء (٢٦ : ١٩).

و يرجع سبب تزايد الإهتمام بالحوكمة المؤسسية إلى أن الحوكمة تعتبر أحدث توجه عالمي راهن لإحكام الرقابة على إدارة المنظمات لمنعها من إساءة إستعمال سلطاتها و حثها على حماية حقوق المساهمين و غيرهم من المستفيدين و أصحاب المصالح و تحسين أداءها و توفير الشفافية (٢٦ : ١٩).

كما تؤدي الحوكمة الفعالة إلى الإكتشاف المبكر لإنخفاض مستويات الأداء المالي و الإداري و التشغيلي و مستويات الإفصاح و الشفافية بالمنظمات و علاج أسباب الضعف و الإنخفاض فور إكتشافها ، و تحسين أداء هذه المستويات بشكل مستمر و مستدام (٢٦ : ١٩).

---

* تورط البنك في أكبر فضيحة مصرفية في العالم ، حيث إكتشفت جهات الرقابة في الولايات المتحدة و المملكة المتحدة أن البنك متورط في عمليات غسيل أموال و رشاوى و دعم الإرهاب و تجارة السلاح و بيع تكنولوجيا نووية و التهرب الضريبي و تهريب و دعم الهجرة غير الشرعية و شراء بطرق غير شرعية للبنوك و العقارات ، بالإضافة إلى اختفاء مبلغ ١٣ مليار دولار أمريكي و قد إنهار (أفلس) البنك نتيجة هذه المشاكل (١١٥).

** فشل عدد ١٠٤٣ شركة مدخرات في الولايات المتحدة الأمريكية من أصل ٣٢٣٤ شركة بين عامي (١٩٨٦ / ١٩٩٥ م) ، حيث أغلقت شركة " تأمين القروض و المدخرات الفدرالية " ٢٩٦ مؤسسة أو حلّتها بين عامي (١٩٨٦ / ١٩٨٩ م) و أغلقت شركة " ريزليوشن ترست " ٧٤٧ مؤسسة أو حلّتها بين عامي (١٩٨٩ / ١٩٩٥ م) (٢١٥).

*** الإقتصادات المتحولة / هي التحول من نظام إقتصادي لنظام إقتصادي آخر (التحول من الاقتصاد المخطط مركزياً إلى إقتصاد السوق على سبيل المثال) (١١٥).

**** الأسواق الناشئة / هي الأسواق التي تمتلك صفات قريبة من صفات الأسواق المتقدمة ، لكنها لم تستوفي جميع المعايير التي تؤهلها لكي تكون ضمن تلك الأسواق ، حيث تتضمن الأسواق الناشئة الأسواق التي كانت سابقاً أسواق متقدمة و الأسواق التي قد تصبح متقدمة في المستقبل (٨٨ : ١٩٠).

٢/٩ نشأة الحوكمة.

شكل الإهتمام بمفهوم الحوكمة في العصر الحديث حيزاً لدى العديد من المنظمات على إختلاف تصنيفها سواء كانت هذه المنظمات في دول ناشئة أو متقدمة ، و تُعرَف الحوكمة بأنها " نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المنظمات إلى مجموعة من القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف المنظمة و ضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء" (١٢٤).

كما أنه على الرغم من حداثة هذا الموضوع و معظم الدول بادرت إلى وضع تشريعات تنظم العمل بقواعد الحوكمة و الإدارة الرشيدة لقناعتها بأهميتها ، إلا أن الإسلام كان سباقاً في وضع النظم و القوانين التي تضمن تحقيق مبادئ الحوكمة المختلفة و التي لطالما نادت بها المنظمات و الدول التي تسعى لتطبيقها في السنوات الأخيرة (١٢٤).

و قد ظهرت أسس و معالم نظام الحوكمة واضحة في القرآن الكريم ، حيث إن أحكام الإسلام دائماً تحرص و تحث على الرشد و الصلاح في جميع الأمور ، كما قال تعالى ﴿* وَابْتَلُوا الْيَتَامَى حَتَّى إِذَا بَلَغُوا النِّكَاحَ فَإِنْ آنَسْتُمْ مِنْهُمْ رُشْدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ وَلَا تَأْكُلُوهَا إِسْرَافًا وَبِدَارًا أَنْ يَكْبَرُوا وَمَنْ كَانَ غَنِيًّا فَلْيَسْتَعْفِفْ وَمَنْ كَانَ فَقِيرًا فَلْيَأْكُلْ بِالْمَعْرُوفِ فَإِذَا دَفَعْتُمْ إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ فَأَشْهِدُوا عَلَيْهِمْ وَكَفَى بِاللَّهِ حَسِيبًا ﴾ (قرآن كريم / النساء : ٦) ، و قال رسول الله (صلى الله عليه و سلم) " ما خير عمار بين أمرين إلا إختار أرشدهما " (أخرجه الترمذي / ٣٧٩٩) (١٢٣).

كما تُعد من مبادئ الحوكمة في الإسلام " **المساءلة** " ، و التي تعتبر أمراً أساسياً في تنظيم الأعمال و وضع القواعد و المعايير التي تنظم و تضبط أعمال المنظمات ، كما قال الله تعالى ﴿وَقِفُوهُمْ إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ﴾ (قرآن كريم/الصافات: ٢٤) ، وقال تعالى ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴾ (قرآن كريم / الإسراء: ٣٦) ، حيث يمكن أن ننظر للمفهوم الإسلامي للمساءلة من شقين (يساءل فيه المسلم أمام الله عز و جل عن النعم و الموارد المؤتمن عليها / يساءل الإنسان أمام العباد حول حقوقهم و تنفيذ العقود معهم) (١٢٣).

كما أنه من مبادئ الحوكمة في الإسلام " **الشفافية** " ، و في هذا الإطار حث الإسلام على الشفافية في تصرفات المسلمين و تعاملاتهم ، و من دواعي الشفافية الإفصاح ، كما هو الحال في بيان عيب البضاعة كما قال رسول الله (صلى الله عليه و سلم) "البَيِّعانِ بالخِيارِ ما لم يتفرَّقا "، أو قال " حتى يتفرَّقا ، فإن صدَقا وبيَّنا بُورِكَ لهما في بيعِهما ، وإن كَتَما وكَذَبا مُحِقَتْ بركةُ بيعِهما " (أخرجه البخاري / ٢٠٧٩) (١٢٣).

* هذا الشكل و الحجم من الخط يشير إلى نص أصلي مقتبس داخل متن تقرير الدراسة .

كما أنه مبادئ الحوكمة في الإسلام " **المسؤولية** " ، و قال رسول الله (صلى الله عليه و سلم) "كُلُّكم راعٍ وكُلُّكم مسؤولٌ عن رعيتِهِ فالأميرُ الذي على الناسِ راعٍ عليهم وهو مسؤولٌ عنهم والرجلُ راعٍ على أهلِ بيتِهِ وهو مسؤولٌ عنهم والمرأةُ راعيةٌ على بيتِ بعلها وولدِهِ وهي مسؤولةٌ عنهم وعبدُ الرجلِ راعٍ على بيتِ سيدِهِ وهو مسؤولٌ عنهُ ألا فكُلُّكم راعٍ وكُلُّكم مسؤولٌ عن رعيتِهِ" (أخرجه البخاري / ٢٥٥٤) (١٢٣).

و قد بدأ في العصر الحديث الإهتمام بالحوكمة المؤسسية يأخذ حيزاً مهما في أدبيات الإقتصاد منذ عام ١٩٣٢ م ، حيث كان كل من Berle* and Means** من أوائل من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة من خلال نشر دراسات تحت عنوان " **الملكية الحديثة للشركات الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية** " ، و كانت هذه الدراسة بمثابة البداية الحقيقية التي تناولت الدراسة في نوعية المشاكل التي يمكن أن تحدث عندما يتم فصل ملكية المنظمة عن إدارتها و المشكلات المتعلقة بالرقابة على إدارة هذه المنظمات (١١٢ : ٣).

و يمكن توضيح أهم مراحل ظهور و تطور الحوكمة (القواعد و النظم الضابطة لأعمال المنظمات) المؤسسية في النقاط التالية:

- في عام ١٩٧٦ م عمل Michael C. Jensen*** على الإهتمام بمفهوم الحوكمة المؤسسية و إبراز أهميتها في الحد من المشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية و الإدارة ، و قد تبع ذلك مجموعة من الدارسات العلمية و العملية و التطبيقية و المؤسسية و المحاسبية و التي أكدت على ضرورة الإلتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية و أثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الإدارة ، و هذا ما يساعد في جذب المستثمرين سواء كانوا محليين أو أجانب و حثّ بعض المنظمات العلمية و المشرعين في العديد من دول العالم على إصدار مجموعة من اللوائح و القوانين و التقارير التي تؤكد على أهمية إلزام المؤسسات بتطبيق تلك المبادئ (٢٠٧ : ٣-٥).
- في عام ١٩٨٠ م تطرق *فاما " Fama " حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالمنظمة عندما يوجد فصل بين الملكية و الإدارة (٢٦ : ٢١).

---

* محامي و معلم و مؤلف و دبلوماسي أمريكي ، و ألف كتاب " المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة " ، و عمل رائد في مجال إدارة الشركات ، و كان أيضاً عضواً مهماً بين المستشارين المقربين للرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت.

** إقتصادي أمريكي درس في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية.

*** إقتصادي أمريكي و يعمل إستاذ الاقتصاد و تمويل الشركات بجامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية.

* عالم إقتصاد أمريكي حاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ٢٠١٣ م ، أشتُهر بأبحاثه النظرية و التجريبية في نظرية المحفظة و تسعير الأصول و أكثر ما عرف عنه هو تطويره لفرضية كفاءة السوق ، و حصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال و دكتوراة في الإقتصاد و التمويل من جامعة شيكاغو و عُين عضواً في هيئة التدريس بذات الجامعة.

- في عام ١٩٨٥ م قامت عدد (٥) جمعيات مهنية مقرها الولايات المتحدة الأمريكية و منها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المعتمدين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (The Committee of Sposoring Organization – COSO –) و المعروفة بإسم لجنة " تريدواي " قامت بدراسة لتحديد العوامل المسببة في إعداد التقارير المالية الإحتيالية و الحد منها ، حيث أصدرت في تقريرها النهائي مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات و ما يرتبط بها من منع الغش و التلاعب في إعداد القوائم المالية ، و ذلك عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية و تعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات (١٠٥ : ٣).
- إنهيار بنك الإعتماد و التجارة في معظم دول العالم (عدا جمهورية مصر العربية / و الإمارات العربية المتحدة) ، و إفلاس مجموعة ماكسويل في المملكة المتحدة ، و تأثيرها ذلك على بورصة لندن للأوراق المالية في (١٩٩١ – ١٩٩٢ م) ، و ما صاحب ذلك تشكيل لجنة لدراسة أسباب إنهيار و إفلاس المنظمات المسجلة ببورصة لندن برئاسة مجلس العموم البريطاني تقريراً عن الحوكمة المؤسسية تحت مسمى تقرير (Cadbury) (٢٦ : ١٢).
- ظهور *الأزمة المالية الآسيوية في عام ١٩٩٧ م ، و ما تبعها من الأزمات المالية في روسيا و أمريكا اللاتينية التي بأزمة شركة World Com, Enron عام ٢٠٠١ ، و ما تبعها من سلسة إكتشاف تلاعب بالقوائم المالية للمنظمات (٢٦ : ٢٢).
- *الأزمة المالية التي ظهرت في ٢٠٠٨ م ، بعد إنهيار إحدى كبرى البنوك الأمريكية و هو بنك Brothers Lehman و تبعها سلسلة الإنهيارات في المنظمات الكبرى داخل الولايات المتحدة الأمريكية و خارجها ، حيث أثر توجه تلك المنظمات على إقتصاد دولها (٢٦ : ٢٢).

---

*هي فترة تأزُّم مالي أصابت معظم قارة آسيا بدءً من شهر يوليو عام ١٩٩٧ م ، و تسبَّبت بمخاوف من تحوُّلها إلى أزمة عالمية ، و بدأت الأزمة في تايلند أولاً في أعقاب إنهيار عملة البات التايلندي ، إذ أُجبرت الحكومة على تحرير سعر صرف العملة (البات التايلندي) بعد أن اختفت العملات الأجنبية ، و كانت أكثر البلدان تأثُّراً بالأزمة المالية الآسيوية هي تايلند و إندونيسيا و كوريا الجنوبية ، تليها بدرجة أقل ماليزيا و الفلبين و لاوس و هونغ كونغ و الصين و تايوان و سنغافورة و بروناي و فيتنام ، و قد عانت جميعها من إنخفاض الطلب و الثقة في السوق (١١٥).

* بدأت الأزمة في سبتمبر عام ٢٠٠٨ م و أعتبرت الأزمة الأسوأ من نوعها منذ زمن الكساد الكبير عام 1929 م ، و قد بدأت الأزمة أولاً بالولايات المتحدة الأمريكية ثم إمتدت إلى دول العالم ليشمل الدول الأوروبية و الدول الآسيوية و الدول الخليجية و الدول النامية التي يرتبط إقتصادها مباشرة بالاقتصاد الأمريكي ، و قد وصل عدد البنوك التي إنهارت في الولايات المتحدة خلال العام 2008 م إلى ١٩ بنكاً ، كما توقع في وقتها المزيد من الإنهيارات الجديدة بين البنوك الأمريكية البالغ عددها ٨٤٠٠ بنكاً (١١٥).

هذا و قد جعلت هذه الأزمات (التحديات / المعوقات / العقبات .. و غيرها) الخبراء يبحثون عن أدوات و آليات جديدة للرقابة و المتابعة و النظر إلى الحوكمة بنظرة جديدة على أنها صمام الأمان لحماية المنظمات من الإنهيار (التراجع / الضعف / القصور .. و غيرها) (٢١ : ١).

و تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الإقتصادية الرأسمالية (إقتصاد السوق / النظم الديموقراطية) التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المنظمات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة و متواصلة من النمو الإقتصادي ، و قد أدى إتساع حجم تلك المشروعات إلى إنفصال الملكية عن الإدارة و شرعت تلك المشروعات في الدراسة عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الإستدانة و إتجهت إلى أسواق المال و ساعد ذلك ما شهده العالم من تحرير الأسواق المالية ، حيث تزايد إنتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق (٨٩ : ٥).

٣/٩ مفهوم الحوكمة.

يُعد مصطلح الحوكمة (Governance) أو مصطلح الحوكمة المؤسسية Corporate (Governance) هو مصطلح فرض نفسه و أوجد ذاته قسراً و طواعية و الدافع وراء شيوع هذا المفهوم هو إتساقه مع لفظي العولمة (Globalization) و الخصخصة (Privatization) اللذين دار حولهما جدل في بداية ظهورهما (٢١ : ٢٣).

و يشير مصطلح الحوكمة إلى للأصل الإنكليزي للكلمة (Governance) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقاً إطلاق مصطلحات أُخرى منها على سبيل المثال (الإدارة الرشيدة / الإدارة الجيدة / الضبط المؤسسي / التحكم المؤسسي / الحاكمية المؤسسية / حوكمة المنظمات .. و غيرها) ، إلا أن الأكثر شيوعاً و تداولاً من قبل المتخصصين و الباحثون هو (حوكمة المنظمات / الحوكمة المؤسسية) (٢١ : ٢٣ – ٢٤).

و من حيث تعاريف الحوكمة في الإصطلاح فقد تعددت بتعدد كُتابها و إختلاف و جهات نظرهم و ذلك لتدخل هذا المفهوم في العديد من الأمور الإدارية و التنظيمية و الإقتصادية و المالية و الإجتماعية للمؤسسات ، كما أن هذا المفهوم يرتبط بمجموعة من الأطراف و هي المساهمين و الإدارة و مجلس الإدارة و الفئات المختلفة من أصحاب العمل (الملاك / المستفيدين / المستهلكين / المنفذين .. و غيرهم) ، كما يختلف تعريف الحوكمة وفقاً لطبيعة الأعمال أو المجال أو التخصص القائم عليه عمل المنظمات.

و يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Corporate Governance) ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، و التي إتُفق عليها هي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (الحكم الرشيد) ".

و قد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

١/٣/٩ بعض تعريفات الحوكمة من وجهة نظر المنظمات.

لقد عرفت العديد من المنظمات الحوكمة طبقاً لطبيعة أهدافها و المفهوم المرتبط بعمل المنظمة و منها:

- تعريف لجنة كادبري (Cadbury Committee) في تقريرها الصادر عام ١٩٩٢ م ، حيث عرفت الحوكمة على أنها " النظام الذي من خلاله يتم توجيه و مراقبة المنظمة من خلال مجلس الإدارة المنتخب من قبل الملاك و المسؤول عن تنفيذ هذا النظام بشكل صحيح (١٥٨ : ٥).
- تعريف لجنة (Cardon) في تقريرها الصادر عام ١٩٩٨ م في بلجيكا حيث عرفت حوكمة المنظمات بأنها " مجموعة من القواعد القابلة للتطبيق في مجال توجيه و رقابة المنظمات " (١٠٥ : ٤٧٤).
- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (Le UNDP) حيث جاء في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن الحوكمة المؤسسية هي " ممارسة السلطة السياسية و الإقتصادية و الإدارية لإدارة شئون المؤسسة و أعمالها ، و عن مفهومها الواسع تغطي الهياكل التنظيمية و أنشطة الحكومة المركزية الإقليمية المحلية و البرلمان و المؤسسات و المنظمات و الأفراد التي تضم المجتمع المدني و القطاع الخاص في المشاركة بفعالية و التأثير في السياسة العامة التي تؤثر على كافة المجتمع (١١٩ : ١٢).
- تعريف *مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حيث ترى أن الحوكمة المؤسسية " هي النظام الذي من خلاله تتم إدارة المنظمات و التحكم في أعمالها " (٩٩ : ٢).
- تعريف البنك الدولي (WB) حيث عرف الحوكمة المؤسسية على أنها " الحالة التي تتم من خلالها إدارة الموارد الإقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية " (١٠٠ : ٥).
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) حيث عرفت الحوكمة المؤسسية على أنها " مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة و مجلس إدارتها و المساهمين فيها و مجموعة أصحاب المصالح الآخرين و التي توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المنظمة و تقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف و مراقبة الأداء ، كما أن الحوكمة الرشيدة ينبغي أن توفر حوافز مادية مناسبة و سليمة لمجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لتحفيزهم على تحقيق الأهداف التي تكون دون شك في مصلحة منظمتهم و مساهميها ، و ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الداخلية الفعالة ، و وجود نظام

* هي أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي و معنية بالتعامل مع القطاع الخاص و هي مؤسسة عالمية للإستثمار و تقديم المشورة و تلتزم بتشجيع المشاريع المستدامة في البلدان النامية الأعضاء بها و تتميز بفائدتها الإقتصادية و سلامتها المالية و التجارية و إستدامتها بيئياً و إجتماعياً (١١٥).

فعال للحوكمة في داخل منظمة على حدا ، و في الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل إقتصاد السوق ، و بذلك تنخفض تكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنشآت على إستخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة مما يعمل على تدعيم النمو (١٠٧ : ٥).

٢/٣/٩ بعض تعريفات الحوكمة من وجهة نظر الملاك.

تعددت تعريفات الحوكمة من وجهة نظر الملاك و تباينت وفقاً لطبيعة المؤسسات التي يمتلكونها و التي منها :

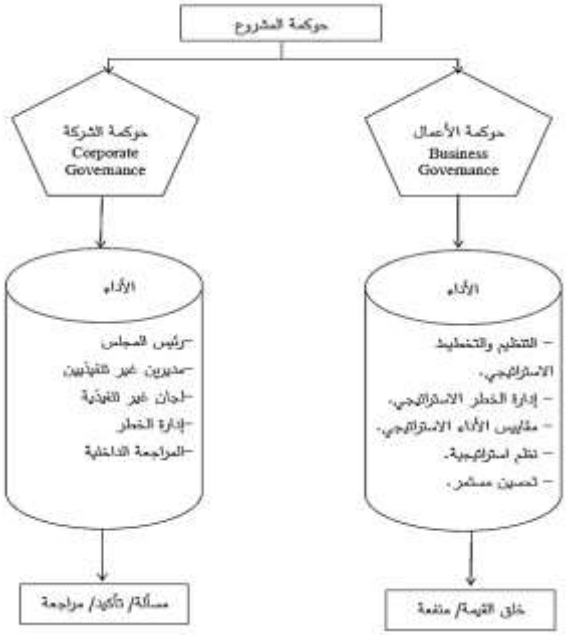
- تعريف (**Robbins & Coulter**) حيث قاموا بتعريف الحوكمة المؤسسية على أنها " النظام الذي يستعمل لحكم المنظمة للتأكد من حماية مصالح المالكين ، و يكون هذا النظام ناجحاً عند إستخدام مجلس إدارة كفء و تقارير مالية صحيحة " (١٠٩ : ٥٥٣).
- تعريف (**سميحة فوزي**) حيث عرفت الحوكمة على أنها " القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمنظمة من ناحية أُخرى " (٤٧ : ٣).
- تعريف باركنسون (Parkinson) حيث عرف الحوكمة المؤسسية على أنها " عملية الإشراف و الرقابة على إدارة المنظمة و الرقابة على إدارة المنظمة و ذلك للتأكد بأنها تعمل وفقاً لمصالح الملاك " (١١١ : ١٣).
- تعريف (عبيد بن سعد المطيري) حيث عرف الحوكمة المؤسسية على أنها " مرادف التحكم المؤسسي لأغراض معالجة مشكلة الوكالة و حماية حقوق حائزي الأسهم و حماية حقوق أصحاب الشأن و التأكيد على ضرورة تفعيل المعايير المحاسبية الدولية ، و معايير المراجعة الدولية على المستوى الدولي ، فضلاً عن تحقيق التنمية الإقتصادية و الرفاهية و الإجتماعية من منظور إقتصاد المعرفة" (٦٥ : ٤٥).
- تعريف (Alexander) حيث عرف الحوكمة المؤسسية على أنها " تمثل نظاماً للتوجيه و التحكم و الرقابة على أنشطة المنظمات و دعم تنظيم عملية إتخاذ القرار في هذه المنظمات و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات في ما بين الأطراف الرئيسية في المنظمة ، و ذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص و أصحاب المصالح الأخرى بشكل عام ، و يمثل هذا التوجه نقلة كبيرة تعطى للجهة التشريعية حقا أكبر في التدخل في شؤون المنظمات المساهمة على الرغم من أن القوانين المسارية المعتادة لا تتدخل بصورة تفصيلية في أمور المنظمة ، بل تعطي إطاراً عاماًو تترك التفاصيل للمنظمة نفسها و لكن موجة الحوكمة دفعت بالتشريعيات القانونية إلى مجالات أكثر تفصيلاً في توجيه عمل المنظمات المساهمة كوسيلة لحماية المساهمين و أصحاب المصالح من غير المساهمين من تلاعب إدارة المنظمة " (١١١ : ٥٩ – ٦٢).

- تعريف (Liao) حيث عرف الحوكمة المؤسسية على أنها " مجموعة الطرق التي يتأكد من خلالها ممولي المنظمات بأنهم سوف يحصلون على عوائد إستثماراتهم في هذه المنظمات " (١٠٣ : ٢٠).

٣/٣/٩ بعض تعريفات الحوكمة من وجهة نظر الإدارة التنفيذية.

قامت الإدارات التنفيذية للمنظمات المختلفة بوضع تعريف للحوكمة يتسق مع طبيعة عمل المنظمة ، حيث عرفت الإدارة التنفيذية للمنظمات الحوكمة المؤسسية على أنها:

- واجبات و مسؤوليات مجالس الإدارة في إدارة المنظمات و إدارة العلاقات مع حملة الأسهم (الملاك) و أصحاب المصالح (المستفيدين).
- مجموعة من الآليات التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات بواسطة المديرين عند وجود إنفصال بين الملكية و الإدارة التنفيذية.
- وضع التتطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم و السندات و العاملين بالمؤسسة و أصحاب المصالح .. و غيرهم ، و ذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، و بإستخدام الأدوات المالية و المحاسبية وفقاً لمعايير الإفصاح و الشفافية الواجبة (٢٩ : ٦).



(شكل ١)

مفهوم الحوكمة في المنظمات و أداء الحوكمة وفقاً لطبيعة المنظمة

يوضح الشكل (١) مفهوم الحوكمة عند القيام بالأعمال وفقاً لنوع أو طبيعة المنظمة (المؤسسة / الهيئة / الشركة .. و غيرها) ، حيث أنه مكن ملاحظة أن أداء الحوكمة في حوكمة الأعمال تترتبط بالتخطيط و التنظيم و مقاييس الأداء و وضع النظم الإستراتيجية و القيام بالتحسين المستمر و هو ما ينتج عنه إنتاج قيمة أو منفعة ، و على مستوى المنظمة (الهيئة / المؤسسة / الشركة .. و غيرها) يمكن

ملاحظة أن أداء الحوكمة يتعلق بأداء رئيس مجلس الإدارة و المديرين و مستويات المراجعة و الرقابة و ذلك لإتمام عمليات المراجعة و التدقيق و المسائلة (٨١ : ٢٢).

و من خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن الحكومة يتم تعريفها وفقاً لطبيعة عمل المنظمة و المجال الخاص بها ، و يمكن تعريفها أيضاً طبقاً لرأي القائمين على العمل أو المتخصصين و ذلك وفقاً لوجهة نظر كل منهم أو من خلال إستخدامه لآليات و تطبيقات الحوكمة في عمل ما أو تخصص معين و هذا ما ينطبق بالضرورة على المجال الرياضي الذي تحكمه طبيعة خاصة متداخلة مرتبطة.

و يري الباحثون الحوكمة في الرياضية على أنها " **مجموعة من القواعد و المعايير الضابطة لأداء أعمال (مهام / سلطات / مسؤوليات / برامج / تنظيم إداري / تنظيم مالي .. و غيرها) المنظمة (هيئة / مؤسسة / نادي رياضي / إتحاد رياضي / شركة خدمات رياضية / كيان رياضي .. و غيرها) و المقاييس التي تُقيم أداء هذه الأعمال وفقاً للمعايير و القواعد المحددة مسبقاً** ".

٤/٩ محددات الحوكمة.

يُعد التطبيق الجيد (المميز / الجاد / التطبيقي / الواقعي / الفعلي / الذي يحقق نتائج) لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات و هما المحددات الخارجية و المحددات الداخلية.

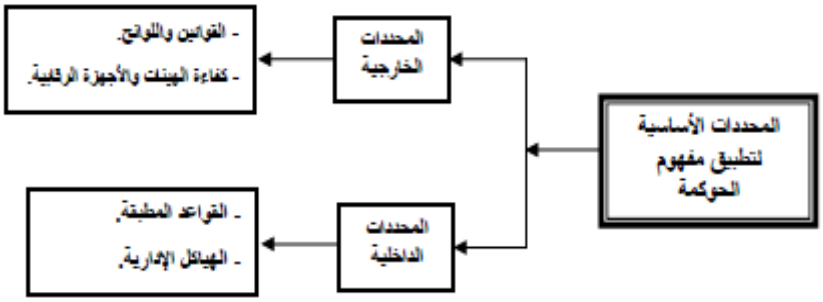
١/٤/٩ محددات خارجية.

تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة ، و الذي يشمل على سبيل المثال (القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي / قوانين سوق المال / قوانين المنظمات / قوانين تنظيم المنافسة / قوانين منع الممارسات الإحتكارية و الإفلاس) ، و كذلك كفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج و كفاءة الأجهزة و قواعد و آليات منع الممارسات الإحتكارية و المنظمات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة / الجهاز المركزي للمحاسبات .. و غيرها من المنظمات طبقاً لطبيعة المجال) في إحكام الرقابة على المنظمات (١٠٦ : ١٢٢).

و ذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة و التصنيف الإئتماني و الإستشارات المالية و الإستثمارية ، و ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن جودة إدارة المنظمة و التي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي و العائد الخاص (١٠٦ : ١٢٢).

٢/٤/٩ محددات داخلية.

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات و توزيع السلطات و المسؤوليات داخل المنظمة بين الجمعية العمومية و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، و التي من خلال توافرها (القواعد / النظم / الأسس / المعايير .. و غيرها) من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (الجمعية العمومية / مجلس الإدارة / الإدارة التنفيذية) (١٠٦ : ١٢٢).



(شكل ٢)

المحددات الخارجية و الداخلية للحوكمة

يوضح شكل (٢) المحددات الخارجية و المحددات الداخلية للحوكمة و العلاقات التفاعلية و التنظيمية فيما بينهم ، و قد إشتملت المحددات الخارجية على القوانين و اللوائح المعمول بها ، بينما إشتملت المحددات الداخلية على القواعد و المعايير التي تتطبق بالفعل و الهياكل الإدارية داخل المنظمة ، و قد تختلف هذه المحددات طبقاً لتخصص و طبيعة و مجال عمل المنظمة (٣ : ١٧).

و تؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي و تعميق دور سوق المال و زيادة قدرته على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الإستثمار و الحفاظ على حقوق صغار المستثمرين و من ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص و دعم قدراته التنافسية و تساعد المشروعات في الحصول على التمويل و تعظيم الأرباح (٢٦ : ٧).

٥/٩ أهمية الحوكمة.

شهد أواخر عقد التسعينات نظرة جديدة إلى الحوكمة المؤسسية ، حيث أنه مع ظهور الأزمة المالية الآسيوية و التي يمكن وصفها أنها أزمة ثقة بين المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين منظمات الأعمال و الحكومات ، و قد تضمنت هذه الأزمة ظهور العديد من المشكلات و التي منها (عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين منظمات الأعمال و بين الحكومة / حصول المنظمات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل مع الحرص على عدم معرفة المساهمين (الملاك) هذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال نظم محاسبية مبتكرة .. و غيرها) (٢٦ : ٣١).

و قد إكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة (الإقتصادات الناشئة / بدء التحول البسيط نحو إقتصاد السوق) ، نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه تنفيذ العقود و حل النزاعات بطريقة فعالة (٢٦ : ٣١).

كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى قصور في عمليات الإشراف و الرقابة و تعمل على إنتشار الفساد و إنعدام الثقة و بتطبيق و بإتباع المبادئ السليمة للحوكمة المؤسسية يؤدى ذلك إلى بناء المعايير و القواعد اللازمة ضد الفساد و سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية ، و من خلال ذلك يتضح أن الحوكمة المؤسسية تكتسب أهمية بالنسبة للمنظمات (المنظمات / المؤسسات / الشركات / الأندية الرياضية / الإتحادات الرياضية .. و غيرها بإختلاف مجالاتها) و بالنسبة للمساهمين و بالنسبة للإقتصاد الكل (٢٦ : ٣١).

١/٥/٩ أهمية الحوكمة بالنسبة للمنظمات (المنظمات / المنظمات / المؤسسات .. و غيرها).

برزت أهمية الحوكمة في المنظمات في عدة إتجاهات رغبة في زيادة معدلات الأداء للمنظمات و الحفاظ على التشغيل الاقتصادي (عائد يتناسب مع التكلفة) للمنظمات و يمكن توضيح أهمية الحوكمة بالنسبة للمنظمات فيما يلي:

- " **الحد من ظهور تكاليف الوكالة** " ، و ذلك نتيجة لكبر حجم المنظمات (المؤسسات / المنظمات / المنظمات .. و غيرها) و خاصة المنظمات المساهمة ذات الإكتتاب العام و المتداولة أسهمها في أسواق الأوراق المالية ، و ملاحظ تشتت ملكية أسهم المنظمة بين عدد كبير من المساهمين (الملاك) ، أما إدارة المؤسسة فتكون في يد المديرين الذين يمتلكون نسبة من أسهم المؤسسة و يترتب على إختلاف شخص المالك على شخص المدير إختلاف مصالح الطرفين المالك و المدير و بالتالي تحدث تكلفة الوكالة و كلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة كلما تباعدت مصالح الطرفين و بالتالي تزداد مشاكل الوكالة و تكلفتها ، و تأخذ تكاليف الوكالة عدة أشكال منها (سوء استغلال إدارة موارد المؤسسة / إستغلال تلك الموارد لتحقيق مصالح شخصية / تزايد الاستهلاك الظاهري من قبل الإدارة / الإحتجاز المتزايد للأرباح / مشاكل إنتقال الثروة للمديرين .. و غيرها) ، حيث تعتبر حوكمة المؤسسات من أهم الأساليب التي تمنع ظهور مثل تلك التكاليف و ذلك بإستخدام آليات الحوكمة الداخلية و الخارجية و التي تعمل في مجموعها على تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة (٥٣ : ١٧).
- " **تعظيم أداء المنظمة** " ، و قد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الحوكمة و الأداء بشكل عام و الأداء الإقتصادي بشكل خاص في المنظمات (المؤسسات / المنظمات / المنظمات .. و غيرها) التي يتمتع حاملي الأسهم فيها بحقوق أفضل يمكن أن تصنف ضمن المنظمات المثالية و يكون لديها أداء (مؤسسي / تنظيمي / مالي .. و غيرها) أفضل من تلك التي

تكون فيها ممارسات الديمقراطية قليلة (تتبع قواعد ضعيفة للحوكمة) و تكون أسعار أسهمها منخفضة (٢٦ : ٣٢).

- " **تعظيم قيمة المنظمة** " ، حيث تجنب المنظمات حالات التراجع (الضعف) الإداري و التعرض للإفلاس و التعثر المالي فضلاً عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و ضمان بقائها و نموها و إستمرارها و زيادة الفرص التنافسية و تعزيز إستدامة الأعمال (المشروعات / البرامج / الأنشطة .. و غيرها) الخاصة بتلك المنظمات ، و ذلك على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي (٢٦ : ٣٢).
- " **توفير التمويل للمنظمة** " ، حيث إن أساليب الحوكمة السليمة من شأنها أن ترتفع بجودة الأداء العام للمنظمة و تساعد على رفع درجة الثقة للمستثمرين تجاهها و هذا بدوره يؤدي إلى خفض التكلفة و تحقيق مزيداً من الإستقرار في مصادر التمويل ، و بالتالي إكساب المنظمات (المؤسسات) الإقتصادية التي حققت نظم متقدمة للحوكمة ميزات تنافسية على المنظمات الإقتصادية التي لم تلتزم بذلك (٣٠ : ٢٥٦).

٢/٥/٩ أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح و المجتمع.

تتطلب الحوكمة المؤسسية إحترام المنظمات (المنظمات / المؤسسات .. و غيرها) لإلتزاماتها تجاه العاملين بها و عملائها و المنظمات المدينة لها و مورديها و المجتمعات التي تعمل فيها ، حيث أن هذه المجموعات تستفيد من الحفاظ على أمانة و جودة العمل مع تلك المنظمة و القدرة على الاعتماد عليها و من ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة المنظمات بشكل جيد ، حيث أن ذلك يوفر فرص عمل و يبني الثقة في الإقتصاد و يحد من تبديد الموارد الخاصة بالمنظمات و المجتمع ككل (٩١ : ٢٢).

كما تضمن هذه المزايا للمجتمع منع وقوع أزمات بالإضافة إلى تنمية أسواق مال أكبر و أكثر سيولة ، كما أن الدول التي تتم فيها الأعمال بشكل مسؤول و تحترم الملكية الخاصة تجتذب نسبة أكبر من الإستثمارات الأجنبية ، بالإضافة إلى ذلك فإن مزايا زيادة الإنتاجية و التجديد و الإبتكار الناتج عن المنافسة الشريفة و العادلة (المنافسة غير الإحتكارية / عدم إستخدام السلطات و النفوذ / قواعد و معايير ثابتة – واضحة – معلومة – مطبقة – مفعلة / لا يوجد إستثناء) يمكن أن يفتح الباب أمام النمو الإقتصادي في مجالات جديدة تماماً (٩١ : ٢٣).

أما في المجال السياسي فإن التحول إلى حوكمة أفضل للمنظمات يسرع التحول لمزيد الديمقراطية و إتباع آليات إقتصادية تتماشى معها في المناخ العام للدولة ، حيث أن المناخ العام الذي يتمتع بالشفافية و يكافح مظاهر الفساد و يحد من ممارساته من خلال إستخدام المعايير و القواعد (التي تطبق على الجميع دون إستثناء) يكون أكثر صعوبة في نمو الظواهر السلبية ، مما ينعكس أثره على المجتمع و النظام الإداري و الإقتصادي العام (٩١ : ٢٤).

و تكون الحوكمة المؤسسية في كثير من الأسواق الناشئة عنصراً أساسياً لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال و الدولة ، كما أن إضفاء عنصر الشفافية على هذه العلاقة نتيجة للحوكمة يساعد على إستبعاد المحسوبية و المحاباة بل و على العكس من ذلك يسهل قيام علاقة أكثر إنفتاحاً بين القطاع الخاص و الحكومة (٩١ : ٢٦).

٦/٩ مبادئ الحوكمة المؤسسية.

تعتبر مبادئ الحوكمة المؤسسية الركيزة الأساسية لموضوع الحوكمة بشكل عام ، حيث يظهر هذا جلياً من خلال الإهتمام المتزايد بهذا الموضوع على مستوى المؤسسات و التنظيمات ذات الصلة و بالتالي فإن هذه المبادئ تعددت حسب المنظمة التي قامت بإصدارها ، و لكن الجدير بالذكر أن *منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية كانت الأكثر إهتماماً في هذا النطاق ، فقد قامت بإصدار أولى هذه المبادئ عام ١٩٩٩ م ، و قامت بعمل التعديلات عليها في عامي (٢٠٠٤ / ٢٠٠٨ م) بما يتناسب مع التطور الإقتصادي و البنية داخل المنظمات (٨٧ : ٤٧).

و تتمثل أهم مبادئ الحوكمة المؤسسية في (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات / حقوق حملة الأسهم و مهام الملكية الأساسية / المعاملة المتساوية للمساهمين / دور أصحاب المصالح بالنسبة للمبادئ المنظمة للحوكمة / الإفصاح و الشفافية / مسئوليات مجلس الإدارة).

١/٦/٩ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات.

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن الحوكمة على " توفير إطار يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق و أن يكون متوافقاً مع أحكام القانون ، و أن يحدد بوضوح توزيع المسئوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية ، حيث أنه من أجل وضع إطار فعال لحوكمة المنظمات (المؤسسات / المنظمات .. و غيرها) من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي و مؤسسي يعتمد عليه كافة المشاركين في العمل في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة (٨٧ : ٤٧).

كما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية و تنظيمية و ترتيبات للتنظيم الذاتي و الإلتزامات الإختيارية و ممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها و تقاليدها و لكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنظمات توجد مجموعة من الإرشادات و العوامل يجب أخذها في الإعتبار تتمثل فيما يلي:

---

* هي منظمة إقتصادية حكومية دولية تضم ٣٨ دولة (عضواً) تأسست في عام ١٩٦١ م لتحفيز التقدم الإقتصادي و تُعد منتدىً للدول التي تصف نفسها بأنها ملتزمة بالديمقراطية و إقتصاد السوق و توفر منصة لمقارنة تجارب السياسات و الدراسة عن إجابات للمشكلات المشتركة و تحديد الممارسات الجيدة و تنسيق السياسات المحلية و الدولية لأعضائها و مقرها باريس بفرنسا (١١٥).

- ينبغي وضع إطار حوكمة المنظمات (المؤسسات / المنظمات .. و غيرها) بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل و نزاهة المنافسة و على الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق و تشجيع قيام تنافس يتميز بالشفافية و الفعالية.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المنظمات في نطاق إختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون و ذات شفافية و قابلة للتنفيذ (التطبيق).
- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق إختصاص تشريعي محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة على كافة المستويات (المنظمة / المجتمع / الدولة).
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية ، فضلاً عن أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و تتميز بالشفافية مع توفير الشرح (الفَهم) الكافي لها.
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية ، فضلاً عن أن احكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و تتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها (٨٧ : ٤٧ – ٤٨).

٢/٦/٩ حفظ حقوق حملة الأسهم (الأعضاء / الجمعية العمومية) و مهام الملكية الأساسية.

تضمن الحوكمة وفق هذا المبدأ (حقوق حملة الأسهم و مهام الملكية الأساسية) أنه يمكن للمساهمين (المالكين / أعضاء الجمعية العمومية / .. و غيرها) ممارسة حقوقهم التالية:

- ضمان تسجيل الملكية / إرسال أو تحويل الأسهم / الحصول على المعلومات الكافية و ذات الصلة بالمنظمة في الوقت المناسب و على أساس منتظم و محدد و مستمر / المشاركة و التصويت في الجمعية العامة للمساهمين بأفضل و أسهل الآليات / إنتخاب و عزل أعضاء مجلس الإدارة / نصيب من أرباح أو خدمات المنظمة وفقاً طبيعتها).
- المشاركة في إتخاذ القرارات و الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في المنظمة (تعديل النظام الأساسي / عقد التأسيس / تعديل في المستندات الحاكمة للمنظمة / الترخيص بإصدار أسهم إضافية / العمليات الاستثنائية / تحويل كل أو بعض الأصول.. و غيرها).
- المشاركة الفعالة و التصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين و ينبغي أن يحاطوا علماً بالقواعد التي تحكم إجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت ، و تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ و مكان و جدول أعمال الجمعية العامة ، و كذلك المعلومات الكاملة و في الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجري إتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع و أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية و وضع بنود على جدول الأعمال

الخاص بالجمعية العامة و إمكانية المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم غيابياً مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيابياً.

- و جوب الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم.
- ينبغي السماح لأسواق السيطرة على المنظمات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة و الشفافية ، كما ينبغي أن يتم بوضوح تحديد و الإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم حيازة السيطرة على المنظمات في الأسواق المالية ، و كذلك العمليات الإستثنائية مثل الإندماجات ، و بيع حصص جوهرية من أصول المنظمة حتى يمكن للمستثمرين أن يفهموا حقوقهم و الملجأ القانوني لهم.
- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية ، بما في ذلك المستثمرون المؤسسون و ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة و كلاء أن يفصحوا عن حوكمة المنظمات الخاصة بهم و سياسات التصويت فيما يتعلق بإستثماراتهم بما في ذلك الإجراءات القائمة لديهم لتقرير إستخدامهم لحقوقهم التصويتية ، كما ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة و كلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة بإستثماراتهم.
- ينبغي السماح للمساهمين بما في ذلك المستثمرون المؤسسون أن يتشاوروا مع بعضهم بعضا فيما يتعلق بالموضوعات الخاصة بالحقوق الأساسية للمساهمين وفقاً للتعريف الوارد في المبادئ مع بعض الإستثناءات لمنع إساءة الإستغلال (٢١ : ٣٦ – ٣٨).

٣/٦/٩ المعاملة المتساوية للمساهمين.

يضمن إطار حوكمة المنظمات معاملة متساوية لكافة المساهمين ، و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن إنتهاك حقوقهم ، و يتحقق ذلك من خلال مراعاة ما يلي:

- يجب معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي (توفير حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة و لهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم كما يجب أن تخضع التغييرات في حقوق التصويت و التي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.
- حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة.
- حق التصويت من جانب أمناء الحفظ أو المالك المسجل بالإتفاق مع المالك المستفيد و إزالة المعوقات الخاصة بالتصويت عبر الحدود.
- حظر الإتجار أو التداول لحساب المُطَلعين على المعلومات الداخلية.

- إفصاح أعضاء مجلس الإدارة و المدريين عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المنظمة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو بديل عن أطراف أخرى (٢٦ : ٥٣).

٤/٦/٩ دور أصحاب المصالح.

يجب أن ينطوي إطار حوكمة المنظمات على إعتراف إدارة المنظمة بحقوق أصحاب المصلحة كما يحددها القانون و أن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المنظمات و بين أصحاب المصالح في مجال تنمية الثروة و إيجاد فرص العمل و تحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة و يتم ذلك وفقاً للتالي:

- ضرورة إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب في حال إنتهاك حقوقهم.
- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
- توفير المعلومات ذات الصلة و بالقدر المناسب لها بأسلوب دوري و منظم و في التوقيت المناسب.
- السماح لذوي المصالح بالإتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية و المنافية لأصول المهنة.
- تصميم هيكل فعال كفء للحماية من الإعسار و التطبيق الفعال لحقوق الدائنين (٥٥ : ٤٣).

٥/٦/٩ الإفصاح و الشفافية.

يضمن إطار حوكمة المنظمات القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمنظمة بما في ذلك المركز المالي و الأداء و الملكية و أسلوب ممارسة السلطة و تبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة لحوكمة المنظمات في الفهم السريع و الدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للمنظمة بما في ذلك الموقف المالي و الأداء المالي و حقوق الملكية و الرقابة في المنظمة بما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة (٥٥ : ٤٤).

كما يساعد الإفصاح و الشفافية على جذب رؤوس الأموال و الحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم و بين مجلس الإدارة ، بينما على العكس من ذلك يؤدي ضعف الإفصاح المحاسبي و الشفافية إلى غياب نزاهة السوق و إلى تراجع و ضعف أداء المنظمات مما يزيد من حجم التكلفة و يخفض حجم العوائد (الأرباح) (٥٥ : ٤٤).

كما أنه يجب أن لا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية فقط ، حيث يجب أن تشمل على النتائج المالية و التشغيلية للمنظمة و أهدافها و ملكية الأسهم و حقوق التصويت و مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المعلومات الخاصة بمؤهلاتهم و كيفية إختيارهم و علاقاتهم بالمديرين الآخرين و مدى إستقلالهم عن مجلس إدارة المنظمة و معاملات الأطراف ذوي العلاقة و

المخاطرة المتوقعة و هياكل و سياسات قواعد الحوكمة و مضمون القوانين و اللوائح التي تحدد قواعد عمل كل منظمة و أسلوب تنفيذه (٥٥ : ٤٤).

٦/٦/٩ دور و مسئوليات مجلس الإدارة.

تعتبر الحوكمة هي النظام و المعايير الموضوعة و التي يتم من خلالها إدارة و تنظيم و مراقبة المنظمات حيث ينبغي أن يكون لمجلس الإدارة تصوراً إستراتيجياً عن المنظمة و معايير خاصة لمراقبة الأداء بحيث يتم مساءلة المجلس أمام المساهمين في هذا السياق ، كما يختص مجلس إدارة المنظمة بالمهام التالية:

- تعيين أو إستبعاد كبار المسؤولين في المنظمة المعنيين بالإشراف على مهام المؤسسة و خططها الخاصة.
- صياغة و تحديد إستراتيجية المنظمة و مراجعتها و إعداد الخطط الرئيسية المتعلقة بالموازنات السنوية و خطط العمل و سياسة المخاطر وأهداف الأداء و مراقبة الأداء العام للمنظمة (أداء مالي / أداء إداري / أداء فني .. و غيرها).
- مراقبة و إدارة تضارب المصالح بين كافة المعنيين بالمنظمة بما في ذلك سوء إستخدام موارد المنظمة.
- ضمان نزاهة و عدالة القواعد و المعايير المالية و المحاسبية بما في ذلك المدققين و يجب أن يضمن وجود أنظمة ضبط ورقابة و إدارة للمخاطر تتمتع بالقوة و الإشراف على عملية الإفصاح و الإتصالات في المؤسسة ، و ينبغي أن يكون لأعضاء المجلس من التخصص و الخبرة المناسبين لخدمة مصالح المنظمة و المساهمين ، كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عن مصالح مؤثرة في المنظمة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و العمل بإخلاص على خدمة أهداف المنظمة.
- الإلتزام بتطبيق أفضل معايير و أخلاقيات المهنة مع الحفاظ على مصالح الأطراف الأخرى في المؤسسة (٥٢ : ١٣١).

كما ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يتمتعوا بالإستقلالية و أن يكونوا على مستوى ملائم من الوعي و السلوك و الثقافة ، و أن يختاروا في المنظمات مدراء أكفاء (يتم مراعاة تناسب المكافآت فيما بينهم) و تكون خطط و عمليات الرقابة فعالة (٥٢ : ١٣٢).

كما أن للحوكمة أهمية كبيرة في تشجيع الإستثمار مع مراعاة تطبيق الإفصاح و ضرورة تطبيق معايير المحاسبة العالمية ، حيث أن الحوكمة تعني النظام (System) بمعنى وجود معايير حاكمة لأداء المنظمة و معايير تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء و أيضاً محاربة الفساد بكل الطرق و الأساليب (٥٢ : ١٣٢).

كما يقوم مجلس الإدارة بوضع و صياغة إستراتيجيات للمنظمات و وضع الخطط العمل و سياسة لإدارة المخاطر و الموازنات السنوية و وضع أهداف الأداء و مراقبة التنفيذ و الأداء المشترك و

الإشراف على نفقات رأس المال الأساسية و عملية شراء و بيع الإستثمارات و الموجودات و يقوم بمراقبة فعالة لأنشطة المنظمة و إجراء التغيير عند الحاجة و أن يقوم بإختيار و مكافئة و مراقبة الأعضاء التنفيذيين و إستبدالهم (٥٢ : ١٣٢).

كما يضع قواعد إنتخاب للمجلس تضمن الشفافية و النزاهة و أن يضمن نزاهة الأنظمة المحاسبية و أنظمة إعداد التقارير المالية للمنظمة و التدقيق المستقل و أن تنفذ أنظمة محاسبة للرقابة و خصوصاً أنظمة إدارة المخاطر و الرقابة المالية و التشغيلية و الإنسجام مع القانون و المعايير الموضوعة و أن يشرف على عملية الإفصاح و الإتصالات (٥٢ : ١٣٢).

كما يجب أن يحصل أعضاء المجلس على معلومات دقيقة و مناسبة و في الوقت المحدد من أجل القيام بمسؤولياتهم على أحسن وجه ، و على المديرين أن يحافظوا على سرية و بيانات المنظمة (الحفاظ على أخلاقيات المهنة) (٥٢ : ١٣٢).

كما ينبغي أن يكون إعداد التقارير و البيانات مستنداً إلى معايير الجودة العالية للمحاسبة و الإفصاح المالي و غير المالي و أن يتم تنفيذ التدقيق السنوي من خلال مدقق مستقل و كفؤ و مؤهل من أجل توفير تأكيد موضوعي و خارجي للمجلس و للمساهمين و على أن تُمثَل هذه البيانات على نحو عادل و شفاف للوضع المالي و أداء المنظمة في جميع الجوانب المادية ، و أن يكون المدقق الخارجي ملزماً بممارسة الرعاية المهنية المستحقة في تنفيذ التدقيق ، إلى جانب توفير قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى هذه المعلومات ذات العلاقة متى شاء و في أي وقت (٥٢ : ١٣٢).

كما لابد أن يكون الإفصاح شاملاً بدرجة كافية ليسمح بتقييم المركز المالي للمنظمات و أداؤها و تحديد نسب التعرض للمخاطر و أنشطة إدارة المخاطر، حيث أن الهدف الأساسي من القوائم المالية هو توفير المعلومات عن المركز المالي للمنظمة و عن أدائها عن طريق قائمة الدخل (٥٢ : ١٣٣).

كما أن قائمة التدفقات النقدية هي التي توضح و تبين التغيرات الحادثة و يتم ضمان شفافية القوائم المالية من خلال الإفصاح الكامل و عن طريق توفير عرض واضح للمعلومات الضرورية (الهامة / الرئيسية / الأساسية / ذات الصلة .. و غيرها) لإتخاذ القرارات الإقتصادية لقطاع عريض من المستخدمين و في سياق الإفصاح العام كما ينبغي أن تكون القوائم المالية سهلة في عمليات التفسير و التوضيح (٥٢ : ١٣٣).

٧/٩ أهداف الحوكمة المؤسسية.

تعتبر الحوكمة أداة جيدة بما تشمله من قواعد و معايير و مبادئ تُمكن كافة الأطراف (الملاك / مجلس الإدارة / المديرين / أصحاب المصالح / المجتمع / الدولة .. و غيرها) التأكد من جودة أداء

المنظمات بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى توفير أُطر عامة لحماية الأصول و الموارد و يضمن تنميتها و إستدامتها (٦٧ : ٣٥).

كما تُحقق نظام بيانات و معلومات عادل و شفاف يعمل على إنسياب هذه البيانات و المعلومات على قدم المساواة بما ينتج عنه توافر النزاهة في الأسواق و وجود قواعد و معايير ضابطة للمناخ العام للأسواق تستهدف الوصل إلى أعلى درجات الكفاءة الممكنة (٦٧ : ٣٥).

كما تعمل على تنمية العلاقات المرتبطة المنظمات و في نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة المنظمات و الإدارة التنفيذية و محاسبتهم و ذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات و عمليات المنظمات و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري.
- تحسين و تطوير إدارة المنظمة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني خطط سليمة و ضمان إتخاذ قرارات الدمج و السيطرة بناء على أُسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث الأزمات المالية نظراً لتأثيرها على الإقتصاد الوطني.
- زيادة ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على إستثماراتها مما يتيح فرص العمل و يحسن معدلات النمو الإقتصادي للدولة.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين و العاملين و الدائنين و الأطراف الأُخرى ذات المصلحة.
- الرقابة و المتابعة على الأداء التشغيلي و الإستراتيجي بالمنظمة.
- تحسين كفاءة و فاعلية المنظمات و ضمان إستمرارها و نموها.
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة و وسائل تحقيق تلك الأهداف و تحسين الأداء الكلي و الجزئي.
- المراجعة و التعديل للقوانين الحاكمة لأداء المنظمات.
- التوضيح و عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المساءلة و رفع درجة الثقة بقراراتهم.
- تمكين المنظمات من الحصول على التمويل اللازم و ذلك من خلال بناء و رفع درجة الثقة في المنظمات.
- إمكانية مشاركة المساهمين و الموظفين و الدائنين و المقرضين و قيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المنظمات.

- تجنب حدوث الممارسات المالية و الإدارية الخاطئة و تدعيم إستقرار المنظمات و دعم أسواق المال المحلية و الدولية.
- رفع و تحسين الكفاءة الإقتصادية على المستوى الجزئي و الكلي.
- إنشاء و توليد الثقة بين أصحاب المصالح و الإدارة و بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- تحقيق جودة أداء أنشطة المنظمة و خفض التكاليف الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء منافس في نطاق بيئتها الإقتصادية و من ثم الإرتفاع بالعائد على رأس المال المملوك و تحقق نسب عالية من القيمة الإقتصادية المضافة.
- رفع مستوى التعاون التجاري بين المنظمات على المستوى المحلي و الإقليمي و الدولي.
- الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإستقرار و المصداقية للقطاعات المختلفة بالمنظمة على المستوى المحلي و الدولي.
- تعزيز العلاقة بين المنظمة و المنظمات الأخرى و جميع الأطراف بغض النظر عن إختلاف مستوياتهم (٦٧ : ٣٥ – ٣٧).

٨/٩ الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية.

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية و يُحدد من خلال نشاطهم و درجة إلتزامهم بتطبيق القواعد مستويات التقدم أو التراجع في تطبيق هذه القواعد و تتمثل هذه الأطراف في (المساهمون – الملاك – أعضاء الجمعية العمومية / مجلس الإدارة / الإدارة التنفيذية / أصحاب المصالح).

١/٨/٩ المساهمون.

يعتبر المساهمون (الملاك / أعضاء الجمعية العمومية) هم من يقومون بتقديم رأس المال للمنظمة عن طريق ملكيتهم للأسهم و ذلك مقابل الحصول على الأرباح (الخدمات – بالتطبيق على المنظمة الرياضية الأهلية) المناسبة لإستثماراتهم و أيضا تعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل و هم من لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

كما أن للمساهمون دوراً هاماً في تطبيق الحوكمة من خلال إختيارهم لمجلس إدارة فعال يستطيع أن يتولى المسؤولية الكاملة و يقود المنظمة في الطريق المناسب حيث يتولى المجلس توفير مديرين تنفيذيين لهم الكفاءة و الخبرة و على معرفة وثيقة بأهداف و طبيعة عمل المنظمة و حجم المشكلات (التحديات / المعوقات / العقبات / الأزمات .. و غيرها) التي يمكن تتعرض لها المنظمة و كذلك وضع خطط العمل و البرامج و تعيين المراجعين الداخليين كما يتولى المساهمون تعيين مراجع حسابات بغرض تقييم المعلومات المالية و تحديد صدق و عدالة القوائم المالية و إبداء الرأي الفني المحايد فيها (٦٤ : ٢٠).

٢/٨/٩ مجلس الإدارة.

يعتبر مجلس الإدارة هم من يمثلون المساهمين ، حيث يقوم مجلس الإدارة بإختيار المديرين التنفيذيين الذين يُوكل إليهم سلطة و مسؤولية الإدارة لأعمال المنظمة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمنظمة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين و تنمية موارد و أصول المنظمة و ضمان إستدامتها (٢ : ٦١).

كما أن إطار الحاكمية المؤسسية يجب أن يُؤمن توجيهاً إستراتيجياً للمنظمة و الرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية العليا و محاسبة و مساءلة الإدارة تجاه المنظمة و مساهميها ، و هذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة و بحذر شديد لصالح المؤسسة و مساهميها ، كما أن على مجلس الإدارة أن يؤمن الإلتزام بالقوانين و اللوائح آخذين بعين الإعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوٍ و ممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة و الوصول إلى المعلومات الدقيقة و الهامة في الوقت نفسه (٢ : ٦١).

٣/٨/٩ الإدارة التنفيذية.

تعتبر الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمنظمة و تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة و المسؤولة عن تعظيم الأرباح (الخدمات) و زيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين (٢ : ٦٢).

كما تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري المنظمات هي الإشراف العام على إدارة المنظمة و كذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض (الهدف) الذي تأسس من أجله و ذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة ، حيث أن المدير يقوم بدور حيوي بإعتباره شخص مسؤول عن مصلحة المنظمة و بالتالي مصلحة المساهمين (الأعضاء بالتطبيق على الأنظمة الرياضية الأهلية) (٢ : ٦٢).

٤/٨/٩ أصحاب المصالح.

يعتبر أصحاب المصالح هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المنظمة (العملاء / الدائنين / الموردين / العمال / الموظفين .. و غيرها) ، و يلاحظ أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة و مختلفة في بعض الأحيان ، حيث أن الدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المنظمة على السداد في حين يهتم العمال و الموظفون بقدرة المنظمة على الإستمرار (٨٧ : ١٨).

كما أن هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمنظمة فهم الذين يقومون فعلاً بأداء المهام التي تساعد المنظمة على الإنتاج و تقديم السلع و الخدمات و تنفيذ كافة المهام و بدونهم لا تستطيع الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة أو المساهمون (الملاك) تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة ، حيث أنهم بمثابة الأداة التي تحرك المنظمة (٨٧ : ١٨).

٩/٩ النظريات الرئيسية للحوكمة المؤسسية.

نشأت الحوكمة من خلال عدة نظريات أكدت على حتمية و ضرورة و جودها بالمنظمة لتلافي المشكلات (التحديات / الأزمات / المعوقات / العقبات) و التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين ، و من أهم النظريات (نظرية الوكالة / نظرية التكاليف المبادلة / نظرية تجذر المسيرين / نظرية أصحاب المصالح).

١٠/٩ الحوكمة في الرياضية المصرية.

تُعد الحوكمة من الأساليب الحديثة للإدارة في المنظمات (الشركات / البنوك / الأندية الرياضية .. و غيرها) و التي برز إستخدام آلياتها في الكثير من المجالات (المالي / المصرفي / الصناعي / التجاري / الزراعي / الرياضي .. و غيرها) ، حيث أنها تستهدف وضع معايير للعمليات و الإجراءات المختلفة التي تتم في هذه المجالات بإختلاف تطبيقاتها.

كما تستهدف الحوكمة ضبط إدارة المنظومة بما تشمله من منظمات (مؤسسات / وحدات / شركات / أندية رياضية / كيانات .. و غيرها) من خلال وضع أطر و مواثيق و تطبيقات و قواعد و منهجية لجميع جوانب العمل في المنظمات ، و تلك النظم و التطبيقات و القواعد تختلف من مجال لآخر وفقاً للأصول و الثوابت و الأهداف التي تحقق أفضل أداء للعمليات التي تتم في هذا المجال.

كما أن المعايير التي تستخدم لإتمام حوكمة المنظمة أو الأعمال أو الإجراءات تتعدد و تختلف بإختلاف المجال الذي تستخدم فيه أو بإختلاف نوع التطبيق (قانوني / إداري / مالي / تقني .. و غيرها) في المجال الواحد ، و من بين هذه المجالات " المجال الرياضي " الذي تحكمه طبيعة خاصة مختلفة و متداخلة و مرتبطة.

كما تختلف تطبيقات الحوكمة بإختلاف البيئة التي تستخدم بها أو طبيعة المجال الذي يستخدم قواعدها (نظم / آليات / معايير / مبادئ / محددات .. و غيرها) و يمتد هذا الإختلاف إلى نوعية المنظمات ، حيث أن القواعد التي تستخدم في المنظمات الحكومية (وزارة الشباب و الرياضة / مدرية الشباب و الرياضة .. و غيرها) تختلف عن القواعد التي يمكن إستخدامها في المنظمات غير الحكومية (أهلية / خاصة .. و غيرها).

و تعد القواعد التي يمكن إستخدامها في المنظمات الخاصة (تهدف إلى الربح) تختلف عن القواعد التي يمكن إستخدامها في المنظمات الأهلية (لا تهدف إلى الربح) و هذا ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضية المختلفة بإختلاف إختصاصها (طبيعتها) التي تشمل أنواعاً عديدة من المنظمات (حكومية / شبه حكومية / أهلية / خاصة).

كما تُعد الحوكمة في المنظمات الرياضية من أهم الركائز التي تساعد هذه المنظمات على تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها ، حيث أنه من خلال إستخدام معايير أو تشريعات (قوانين / لوائح / قواعد

/ إجراءات / آليات / نظم .. و غيرها) الحوكمة في المجال الرياضي لا يقتصر الأمر على تحقيق أهداف المنظمة الرياضية فقط بل يمتد الأمر إلى تحقيق هذه الأهداف بأعلى جودة ممكنة مع الحفاظ على الإستثمار الأمثل لموارد المنظمة الرياضية و تعظيم الإستفادة منها و خفض تكاليف تنفيذ الأعمال.

كما أن تفعيل تطبيقات الحوكمة في المنظمة الرياضية يضمن تولي إدارة هذه المنظمات من قبل مسؤولين متخصصين مؤهلين على قدر عالٍ من الكفاءة ، و ذلك فضلاً على توافر نظم إدارية (مالية / محاسبية / إستثمارية / تسويقية / رقابية / جودة / إتخاذ قرار / لوائح .. و غيرها) متقدمة تساعد بشكل مستدام في نمو المنظمة الرياضية و مواكبتها للتطور المستمر للمجال الرياضي ، مع الحفاظ على حقوق (عدالة / نزاهة / شفافية) جميع المستفيدين من المنظمة (الأعضاء / مجلس الإدارة / الإدارة التنفيذية / المنظمات الأخرى / الجمهور الخارجي / ذوي الصلة بالمنظمة .. و غيرها).

و يرى الباحثون أن الحوكمة في المجال الرياضي (المنظمات الرياضية) هي " **مجموعة من القواعد و المعايير الضابطة لأداء أعمال (مهام / سلطات / مسؤوليات / مشروعات / برامج / نظم إدارية / نظم مالية .. و غيرها) المنظمة الرياضية (نادي رياضي / إتحاد رياضي / شركة خدمات رياضية / كيان رياضي .. و غيرها) و المقاييس التي تُقيم أداء هذه الأعمال وفقاً للمعايير و القواعد المحددة مسبقاً** ".

١/١٠/٩ الأطراف المعنية بالحوكمة في المنظمات الرياضية.

تعتبر الحوكمة في المنظمات الرياضية من القواعد الهامة و الضرورية في الوقت الراهن و التي تعتمد عليها المنظمات الرياضية لتعزيز قدراتها و كفاءتها التنافسية (الإدارية / الإقتصادية / التسويقية / الفنية .. و غيرها) على المستوى المحلي أو المستوى الدولي و للحفاظ عن إستمرار المنظمة (إستدامتها) و الإستغلال الأمثل لمواردها و توفير التمويل اللازم لتنفيذ أعمالها و تفعيل أنشطتها و برامجها.

و توجد أطراف معنية (منظمات / أفراد) بوضع و تطبيق و تفعيل معايير و قواعد الحوكمة داخل المنظمات الرياضية بإختلاف أنواعها (حكومية / شبه حكومية / أهلية / خاصة) ، و هذه الأطراف تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة للمنظمات الرياضية و يُحدد من خلال نشاطهم و درجة إلتزامهم بتطبيق تلك القواعد مستويات التقدم أو التراجع في حوكمة المنظمة الرياضية و تتمثل هذه الأطراف في:

- **أطراف خارجية** " و تتمثل في جميع الأطراف من خارج المنظمة الرياضية (تشريعية – مجلس النواب / حكومية – وزارة الشباب و الرياضة / منظمات رياضية أهلية – لجنة أولمبية وطنية – إتحادات رياضية / أصحاب المصالح – المتعاقدين – الموردين – المستثمرين / الجمهور الخارجي للمنظمة الرياضية) ".

- **أطراف داخلية** " و تتمثل في جميع الأطراف من داخل المنظمة الرياضية (الأعضاء – الملاك – المساهمون / مجلس الإدارة – مجلس الأمناء – ما يوازيه في المسمى أو المفهوم / الإدارة التنفيذية / اللجان الداخلية) ".

كما يمكن تحديد الأطراف الأساسية الخاصة و المعنية بتطبيق الحوكمة في المجال الرياضي من خلال الإسترشاد بالأطراف الأساسية المعنية بتطبيق الحوكمة بشكل عام بتحديد الجوانب المساوية (الموازية) لهذه الأطراف في المجال الرياضي ، حيث يمكن إجمال الأطراف الأساسية المعنية بتطبيق الحوكمة في المجال الرياضي وفقاً لما يلي:

- " **المساهمون** " ، و يمثلون أعضاء الجمعية العمومية للمنظمة الرياضية (نادي رياضي / إتحاد رياضي / مركز شباب .. و غيرها) ، و يمثلون أيضاً الملاك (المساهمون) لشركات الخدمات الرياضية (الكيانات الرياضية).
- " **مجلس الإدارة** " ، و يمثلون أعضاء مجالس إدارات المنظمات الرياضية المختلفة أو شركات الخدمات الرياضية.
- " **الإدارة التنفيذية** " ، و يمثلون المديرين التنفيذين للمنظمات الرياضية المختلفة و العاملين بالمنظمة بكافة القطاعات و الإدارات المختلفة و تربطهم علاقات عمل مباشرة داخل المنظمة الرياضية.
- " **أصحاب المصالح** " ، و يمثلون العملاء (الموردين / الدائنين / المتعاقدين على توفير الخدمات – الأمن – النظافة – الصيانة – الأغذية – المشروبات .. و غيرها) ، و يشمل أصحاب المصالح أيضاً جمهور (المشجعين) المنظمة الرياضية.

١١/٩ مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترات الزمنية (قيد الدراسة).

تُعبر الحوكمة في المجال الرياضي عن مجموعة المعايير (القواعد / النظم / الآليات / الإجراءات .. و غيرها) و التي تمكن أن تتمثل في صور أحكام القانون المنظم للرياضة (قانون الرياضة) أو مجموعة اللوائح (لوائح نظام أساسي / لوائح داخلية / لوائح تنظيم النشاط / لوائح تعاقد / لوائح مسابقات .. و غيرها) أو القرارات الإدارية أو التنظيمية أو التعليمات و التعميمات الخاصة بأعمال المنظمات الرياضية ، و جميعها تضع الإطار العام المنظم لشئون المنظمات الرياضية.

كما يمكن لمعايير الحوكمة في المجال الرياضي أن تتمثل في نموذج الإدارة المُتبع للمنظومة الرياضة بشكل عام و درجة الإهتمام بتطبيق (التفعيل الحقيقي) هذا النموذج في كل منظمة من المنظمات الرياضية ، و ذلك من خلال الفَهم الصحيح لأهداف و أدوار كل منظمة رياضية و وضع المعايير التي تعمل على تحقيقها بأعلى جودة ممكنة و أقل تكلفة و تفعيل إستخدام هذه المعايير بطرق علمية و عملية فعالة (واقعية / غير شكلية) تضمن خدمة مصالح المنظمة الرياضية و تحقق التشغيل الإقتصادي لها (تناسب العائد مع حجم التكلفة) و تعمل على جودة و تطور الأداء الإداري و المالي و الفني بإستمرار.

١/١١/٩ مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) " فترة حكم الرئيس جمال عبد الناصر ".

كان نظام الحكم في مصر قبل عام ١٩٥٢ م ملكياً (ملك يملك و لا يحكم / برلمان حر منتخب / نظام إقتصادي يطبق قواعد – إقتصاد السوق / تدخل مركزي محدود – فترات الحروب / أقوى عملة في العالم – الجنيه المصري – مغطاة بالذهب بشكل كامل بنسبة ١٠٠٪ و في ذلك الوقت هي العملة الوحيدة المغطاة بالكامل) ، و قد تم إنهاء الحكم الملكي (ملك يملك و لا يحكم / نظام ملكي برلماني – شبيه بالمملكة المتحدة) في مصر عقب قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ م ، و نقل الحكم إلى حركة الضباط الأحرار بقيادة " اللواء محمد نجيب " ، ثم تولى " الرئيس جمال عبد الناصر " مقاليد الحكم في مصر مع إعلان النظام الجمهوري للدولة المصرية.

و قبل عام ١٩٥٢ م كان " **القانون رقم ١٥٢ لسنة ١٩٤٩ م بشأن الأندية** " هو الذي ينظم شئون الأندية و التي من بينها الأندية الرياضية ، حيث لم يفرق القانون بين الأندية أياً كانت أهدافها بما فيها الأندية الرياضية ، و لم يتدخل هذا القانون في وضع لائحة موحدة للأندية ، حيث ترك لكل نادي الحرية في وضع اللائحة الخاصة به (على أن يعاد إشهار النادي على أساس لائحته الخاصة به) (١٣ : ١٧٠).

كما لم يضع هذا القانون شروطاً خاصة للحصول على عضوية الأندية أو مجالس إدارتها ، حيث لم يُحرمها إلا على الأشخاص الذين أدانهم القانون المدني في إحدى الجرائم الجنائية – و لم يرد إليهم إعتبارهم – ، كما إهتم القانون بأن تكون نسبة الأعضاء المصريين في مجلس إدارة النادي مماثلة على الأقل لنسبتهم إلى مجموع الأعضاء المشتركين بأي نادي يضم في عضويته مصريين و أجانب (١٣ : ١٧١).

و يعتبر هذا القانون هو الأول في تنظيم الأندية ، و بالرغم من ذلك فقد حصلت الأندية في ظله على درجة إستقلالية عالية تتناسب مع طبيعتها الأهلية ، و لم يتدخل القانون في عملها و إنما جاء لينظمها و ليس ليسيطر عليها ، و ذلك من خلال سماحه لكل نادي بوضع لائحة نظامه الأساسي و تعديلها ، و كذلك أعتبر أن النادي ملك لأعضائه العاملين (الجمعية العمومية) (١٣ : ١٧٢)

و تعد هذه الأحكام التي جاء بها " **القانون رقم ١٥٢ لسنة ١٩٤٩ م بشأن الأندية** " ، كانت توفر بيئة تنظيمية و إدارية جيدة و وضعت قواعد تُسهل عمل الأندية و تعمل بشكل فعال على تحقيها لأهدافها و مصالح أعضائها و تساهم بقدر مناسب في تطبيق مبادئ الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك في هذه الفترة) ، مع الوضع في الإعتبار صدور القانون بعد تكوين و إنشاء الأندية بما يزيد عن ٥٠ عام.

كما أنه بعد عام ١٩٥٢ م جاءت الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك) في هذه الفترة متمثلة في مجموعة القواعد (المعايير / المبادئ / النظم .. و غيرها) التي وضعتها القوانين و اللوائح التي كانت تنظم المناخ العام للرياضة في الدولة المصرية.

١/١/١١/٩ القوانين و اللوائح المنظمة للرياضة المصرية و التي صدرت في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) " فترة حكم الرئيس جمال عبد الناصر ".

أصدرت الدولة المصرية في هذه الفترة مجموعة من التشريعات و القوانين و اللوائح المنظمة للرياضة المصرية و التي قد حددت التنظيم و الشكل العام للرياضة المصرية و كافة الإجراءات التي الضابطة لأنشطتها و تبعية المنظمات المختلفة ببعضها البعض و أدوارها و طرق الإشراف عليها الإجراءات الخاصة بأعمالها و قد تمثلت هذه التشريعات و القوانين و اللوائح في (القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية / القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ م بشأن الجمعيات و المؤسسات الخاصة / اللائحة الموحدة للأندية الرياضية الصادرة في عام ١٩٥٨ م / القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في مجال رعاية الشباب).

١/١/١/١١/٩ القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية.

أصدرت الدولة المصرية " **القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية** " ، و قد نصت المادة (٤) من هذا القانون على "للمجلس الأعلى حق الإشراف على المنظمات الأهلية المعنية بشئون التربية الرياضية والإجتماعية والقومية ضماناً لتنفيذ سياساته" ، و كان هذا يُمثل خضوع الأندية الرياضية لإشراف المجلس الأعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية بمقتضى نص هذه المادة (١٣ : ١٧٣).

حيث أنه لم يتم تحديد جوانب الإشراف إشراف فني أو إداري أو مالي و لكن تم تحديد الإشراف بصفة عامة لضمان إتباع و تنفيذ المنظمات (الأندية الرياضية) لسياسات المجلس ، و من خلال ذلك تستطيع الدولة المصرية غالباً إحكام السيطرة على أنشطة الأندية الرياضية و قد لا تستطيع هذه الأندية توجيه أغلب الجهود المبذولة نحو الأنشطة الخاصة بالأعضاء إذا ما كانت هذه الأنشطة لا تتناسب مع السياسة الخاصة بالمجلس و التي غالباً ما كانت توجه نحو تنفيذ الأنشطة التي تخدم أهداف سياسية في ذلك الوقت ، **و هذا ما يتعارض مع مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء "** ، حيث أنهم هم المالكين (ملكية إنتفاع) للنادي الرياضي.

كما أصدرت الحكومة المصرية في نفس العام " **القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ م** " و الذي حدد تبعية الأندية و من بينها الأندية الرياضية إلى وزارة الشئون الاجتماعية و إعتبارها الجهة الإدارية للأندية

الرياضية ، و كان هذا يعني خضوع الأندية للإزدواجية في الإشراف عليها ، كما أن ذلك لا يتوافق مع أصول الإدارة (١٣ : ١٧٤).

كما أنه **لا يتوافق مع مبادئ الحوكمة و التي إستوجبت وجود إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية** يمكن من خلاله أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة و الموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة و موضوعية ، فضلاً عن أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و تتميز بالشفافية مع توفير الشرح (الفَهم) الكافِ لها ، و ذلك يصعب تحقيقه بوجود إزدواجية في الإشراف على المنظمة الرياضية (النادي الرياضي).

كما قد ضم القانون بمقتضى المادة (٥) و الخاصة بتشكيل المجلس (المجلس الأعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية) في عضوية المجلس الكثير من الوزراء و الوزارات و ممثليها و كان برئاسة رئيس مجلس الوزراء أو من ينوب عنه ، و قد أوضحت المذكرة الإيضاحية للقانون أن هذا التشكيل كان مقصوداً حتى يضم أكبر عدد من القائمين على رعاية الشباب من النواحي الرياضية و الاجتماعية و القومية ، إلا أن كثرة عدد أعضاء المجلس (٢٩ عضواً) و عدم تخصص بعض الوزارات (وزارة الداخلية على سبيل المثال) أدى لعدم إنعقاد إجتماعات المجلس غالباً مع وجوب إجتماعه مرة واحدة شهرياً على الأقل (١٣ : ١٧٤).

و قد كان ذلك يتعارض مع مبادئ الحوكمة ، حيث أنه **لا يضمن تحقيق مبدأ دور و مسئوليات المجلس** و الذي يتحقق من خلال تعيين أعضاء للمجلس يمتلكون قدر من التخصص و الخبرة المناسبين لخدمة مصالح المنظمات الرياضية ، كما أن قيام المجلس بوضع الخطط العامة للرياضة المصرية و توفير التمويل اللازم لتحقيقها **لا يساهم في تفعيل مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية.**

كما يُعد السبب الرئيسي في إنشاء المجلس هو قيامه بالتخطيط المركزي للرياضة و التربية الرياضية و إحكام سيطرته على الحركة الرياضية المصرية و على التنظيمات الأهلية التي تباشر النشاط الرياضي أو الشبابي ، و لذلك مُنح المجلس (من خلال القانون) الحق في الإشراف على كل المنظمات التي تباشر النشاط الرياضي أو التربية الرياضية (خاصة بوزارة التربية و التعليم) بمصر ، و كانت الأندية الرياضية من أهم هذه المنظمات بكثرة عددها و إمتلاكها لأغلب المنشآت الرياضية و كذلك الفرق الرياضية بالإضافة إلى العدد الكبير من الشباب الذي تضمه في عضويتها (١٣ : ١٧٤).

و بصفة عامة كانت تزداد سيطرة المجلس على الأندية الرياضية مع كل قانون جديد يصدر أو مع كل لائحة نظام أساسي خاصة بالأندية الرياضية ، و كان هذا يتم سواء بشكل مباشر من المجلس نفسه أو عن طريق أحد أجهزته التنفيذية (جهاز الرياضة) أو عن طريق أحد وحداته المنتشرة بالمحافظات (مدرية الشباب و الرياضة) (١٣ : ١٧٥).

و يعتبر توجه المجلس في إحكام السيطرة و زيادة إجراءاتها بشكل مستمر على المنظمات الرياضية (أهمها الأندية الرياضية) ، يضعف من ممارسة الأعضاء لحقوقهم في المشاركة و التخطيط لأنشطة و برامج النادي **و ذلك لا يتوافق مع مبادئ الحوكمة و التي من بينها حفظ حقوق الأعضاء** ، كما أن ذلك يحد من دور مجلس إدارة النادي في رسم السياسة العامة للنادي و وضع الخطط الخاصة بالمنظمة الرياضية في كافة الإتجاهات (الفنية / الإدارية / الإنشائية / التطوير / التحديث .. و غيرها) **و هذا لا يتوافق مع مبادئ الحوكمة و التي أهما دور و مسئوليات مجلس الإدارة .**

٢/١/١/١١/٩ القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ م بشأن الجمعيات و المؤسسات الخاصة.

أصدرت الدولة المصرية " القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٠٦٥ م بشأن الجمعيات و المؤسسات الخاصة " و قد نقل هذا القانون تبعية الأندية الرياضية إلى وزارة الشئون الإجتماعية ، و بصفة عامة جاء هذا القانون مبهماً (غامضاً) في كثير من أحكامه و مواده (٩٦ : ٢٢).

كما يمكن أن يرجع السبب في ذلك لأن القانون كان ينظم كيانات متعددة و متباينة و منها الجمعيات الخيرية و الاجتماعية و المؤسسات الخاصة و الأندية و بعضها يتعارض في لائحة نظامه الأساسي بما في ذلك أهداف كل منها و طرق تحقيق تلك الأهداف كما أعتبر القانون أن الأندية الرياضية في حكم الجمعيات و لم يفرق بينهم بالإضافة إلى عدم تمييز الأندية الرياضية من بين الأندية بصفة عامة (١٣ : ١٧٥).

كما قد عرف القانون النادي من خلال تعريفه للجمعية (مادة ١) حيث أعتبر النادي في نظر القانون كالجمعية ، و قد جاء هذا التعريف مبهماً أو على الأقل لا ينطبق كلياً على مفهوم النادي الرياضي ، و ربما يرجع ذلك لإختلاف مفهوم و أهداف النادي عن الجمعيات الخيرية مثلاً بالرغم من إتفاقهم في الطبيعة الأهلية (٩٦ : ٣).

و هذا كله لا يتناسب مع مبادئ الحوكمة و التي أهمها توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية ، حيث أن القانون كان يخاطب منظمات ذات طبيعة تخصصية مختلفة ، و وفقاً لمبادئ الحوكمة ينبغي أن يتضمن الإطار الفعال لحوكمة المنظمة قواعد تشريعية و تنظيمية و توضيح لمهام و مسئوليات و أهداف المنظمة و الإجراءات الإدارية و التنظيمية الخاصة بها و هذا كله يحدد وفقاً لطبيعة المنظمة التخصصية.

كما أنه مع تغير نظام الحكم في الدولة المصرية من النظام الملكي إلى النظام الجمهوري إتبعت الدولة المصرية إجراءات سياسية كان بعضها غالباً مبالغ فيه و بدون سند من القانون المدني ، و قد تمثلت ذلك فيما يلي:

- إعتبار النادي الرياضي رمز من رموز الحكم الملكي و بالتالي إتجهت الدولة إلى فرض السيطرة عليها و محاولة تقيدها من خلال القوانين و بذلك بدأت الأندية في فقد طبعتها الأهلية بزيادة التدخل الحكومي في شئونها بدعوى تنظيمها و المحافظة على إستقلالها.
- إشتراط الدولة المصرية حصول أعضاء النادي الرياضي الذين يرغبون في الترشح لعضوية مجلس الإدارة على موافقة الجهة الإدارية المختصة (مدرية الشباب و الرياضية).
- جاءت المادتان (٣ / ٢٧) من هذا القانون بأول قيد على الأندية الرياضة ، حيث أشارتا إلى عدم جواز إشتراك الأفراد المحرومين من مباشرة الحقوق السياسية في تأسيس الأندية أو الإنضمام إلى عضويتها أو الحصول على عضوية مجالس إدارتها ، و ذلك يعد قيد على حقوق العضوية و حقوق الجمعية العمومية لأي نادي رياضي (١٣ : ١٧٦).

و وفقاً لما ترسخه الحوكمة من معايير و مبادئ تعد هذه القيود و الشروط **لا تتناسب مع مبدأ حفظ حقوق الأعضاء (الجمعية العمومية)** ، حيث أن تطبيق الحوكمة يضمن حفظ حقوق أعضاء المنظمة و هذا ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضية.

كما تضمنت الحوكمة بما تشمله من مبادئ (معايير / نظم / قواعد .. و غيرها) عدم وضع قيوداً على حقوق أعضاءها أو التفرقة بينهم أو منح إمتيازات للبعض و حرمان البعض الأخر منها ، و ذلك وفقاً **لمبدأ المعاملة المتساوية لجميع الأعضاء (الملاك / المساهمين .. و غيرها) ، و قد جاءت هذه الشروط بشكل لا يتوافق مع هذا المبدأ.**

٣/١/١/١١/٩ اللائحة الموحدة للأندية الرياضية الصادرة ١٩٥٨ م.

إستمرت الأندية الرياضية في العمل " بالقانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ م " لمدة عامين تقريباً دون صدور لائحة خاصة بالأندية ، ثم صدرت اللائحة الخاصة بالأندية الرياضية ، و هذه اللائحة و إن كانت تخضع للقانون نفسه إلا أنها كانت أكثر وضوحاً و بياناً بالمقارنة مع القانون نفسه (١٣ : ١٧٧).

و قد صدرت اللائحة بمقتضى قرار وزير الشئون الإجتماعية رقم ٢٥٤ لسنة ١٩٥٨ م بشأن اللائحة الموحدة للأندية الرياضية ، و تعتبر هذه اللائحة هي أول إعتراف صريح بالأندية الرياضية من قبل الدولة و كذلك عدم إعتبارها جمعية أو إدماجها ضمن الأندية بصفة عامة ، و يعد هذا الإعتراف هو أول و أهم مكاسب الأندية الرياضية ، حيث أعتبرت اللائحة أن الأندية الرياضية هي الأندية المشتركة في إتحاد اللعبات الرياضية أو التي ستشترك مستقبلاً على أن تطبق نظام اللائحة كاملاً (١٣ : ١٧٧).

و قد وضعت المادة الأولى من هذه اللائحة أول أهداف الأندية التي حددتها الدولة المصرية ، و قد حاولت الدولة أن تكون هذه الأهداف شاملة حتى تضمنتها التربية الرياضية و الاجتماعية و كلاهما

ليست من الأهداف الأصيلة لأي نادي رياضي ، حيث أن هذه الأهداف تُعد من مسئوليات وزارة التربية و التعليم أو من يقوم مقامها (١٣ : ١٧٨).

و بهذا قد وضعت الدولة المصرية ضمن أهداف الأندية الرياضية أهداف ليس من إختصاصه و قد يصعب تحقيقها من خلال النادي الرياضي ، **و هذا لا يتوافق مع مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية** و الذي ينبغي أن يتم وضعه بدقة و وضوح و قابل للتفعيل و التحقيق.

كما قيدت المادة (٣) من اللائحة ممارسة النادي الرياضي لإختصاصاته بإلزام الأندية بإتباع السياسة التخطيطية للمجلس الأعلى رعاية الشباب و التربية الرياضية (المجلس الأعلى للشباب و الرياضة) ، و كذلك قيدت تنظيم النادي الرياضي لنشاطه الرياضي بالأسس و البرامج التي تقرها إتحاد اللعبات الرياضية (١٣ : ١٧٨).

و تعتبر هذه القيود هي بداية التخطيط المركزي للرياضة من قبل الدولة و سيطرتها على الأندية الرياضية ، و كذلك بداية الأندية في التوسع الأندية الرياضية في الاهتمام بالنشاط التنافسي (البطولة الرياضية) ، حيث اعتبرت اللائحة أن النشاط الرياضي هو النشاط الذي تقرره الإتحادات الرياضية.

كما قد أجازت (المادة ٧١) من اللائحة للوزير المختص حل مجلس إدارة النادي الرياضي لأسباب متعددة و كان من ضمن تلك الأسباب عدم قيام مجلس الإدارة بتنفيذ قرارات إتحاد اللعبات الرياضية المنضم إليها (١٣ : ١٧٨)

و يعتبر هذا السبب عير كافٍ و غير منطقي حيث أن إتحاد اللعبات الرياضية ليست جهة إختصاص بالنسبة للأندية الرياضية ، و يحق لكل إتحاد لعبة رياضية تخطيط نشاطه في لعبته و لكن ليس للإتحاد فرض هذا التخطيط على الأندية الرياضية (أعضاء الإتحاد) ، كما يحق لأي نادي رياضي الانسحاب من أي إتحاد لعبة رياضية منضم له ، و كذلك يحق لهذا الإتحاد إيقاف (معاقبة) هذا النادي عن ممارسة نشاط الإتحاد الرسمي بإعتبار أن هذا النادي من أعضاء جمعيته العمومية.

و تشير مثل هذه الإجراءات إلى محاولة السيطرة الكاملة على النادي الرياضي إلى درجة قد تصل إلى حل مجلس إدارته في حال عدم الإلتزام بتنفيذ قرارات أي إتحاد رياضي أو عدم الإمتثال إلى تنفيذ سياسات المجلس الأعلى للشباب و الرياضي ، و تعتبر مثل هذه القيود **تقلص من دور و مسئوليات مجلس إدارة النادي الرياضي (أحد مبادئ الحوكمة)** ، و كذلك **لا تتناسب مع تطبيق مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** سواء كان هذا على مستوى الأندية الأعضاء بالإتحادات الرياضية المختلفة أو أعضاء الجمعية العمومية للنادي الرياضي.

كما قد أشارت (المادة ٢٤) من اللائحة إلى أن أموال النادي الرياضي بما فيها الإشتراكات أو الممتلكات الثابتة و المنقولة و الهبات و التبرعات و الإعانات تعتبر ملكاً للنادي الرياضي ، و هذا يعني أن ملكية النادي الرياضي ليست لفرد أو مجموعة أفراد أو حتى الجمعية العمومية ، و بذلك تؤول ملكيته

للدولة و إن أعطت لأعضاء النادي الرياضي حق الإنتفاع به وفق ضوابط محددة من اللائحة للأندية الرياضية (١٣ : ١٧٩).

كما قد سمحت الدولة المصرية (ممثلة في الجهة الإدارية المختصة / مدرية الشباب و الرياضة) ببيع جزء من أراضي النادي الرياضي (رأس المال / الأصول الثابتة) المقام عليها النادي الرياضي للإستفادة من الأموال الناتجة عن البيع في تحسين خدمات و مرافق و أنشطة النادي الرياضي مع توفير سيولة مالية (مثال نادي القاهرة الرياضي) ، و كذلك سمحت ببناء بعض المحلات التجارية على جزء من أرض النادي الرياضي المقام عليها النادي الرياضي (مثال نادي الزمالك للألعاب الرياضية) ، ثم إنتشرت هذه الظاهرة حيث بدأت الأندية الرياضية في زيادة رصيدها المالي بذات الطريقة أو بطرق مشابهة لها (١٣ : ١٧٩).

و يعد إستخدام مثل هذه الطرق لتوفير التمويل المالي اللازم للنادي الرياضي **يحد من تحقيق مبادئ الحوكمة** في إتجاهين ، حيث يمثل الإتجاه الأول إخلال مجلس إدارة النادي بمسئولياته تجاه النادي الرياضي حيث أنه من خلال تنفيذه لهذه الطرق للحصول على التمويل اللازم للنادي الرياضي لم يحفظ أصول النادي الثابتة و التي هي حق لكل أعضاء النادي الرياضي و التي قد تكون في المستقبل أهم و أفضل من التمويل المؤقت الذي تم الحصول عليه عن تنفيذ ذلك و **هذا لا يتناسب مع تحقيق مبدأ دور و مسئوليات مجلس الإدارة** و الذي ينبغي أن يكون مجلس إدارة تخصصي ذو خبرة و يمتلك رؤية مستقبلية للمنظمة القائم على إدارتها.

كما يأتي الإتجاه الثاني في أن تطبيق هذه الطرق للحصول على التمويل المالي اللازم **يضعف من تطبيق مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** و الذي يتحقق من خلال حفظ ملكية (إنتفاع) الأعضاء و حقوقهم الحالية و المستقبلية في النادي الرياضي بما يتناسب مع النمو الطبيعي و المستقبلي لعدد الأعضاء و الأنشطة الخاصة بهم.

كما قد أجازت (المادة ٣) من اللائحة لمجلس إدارة النادي الرياضي أن يضم إلى أعضاءه عدد ثلاثة أعضاء على الأكثر من الأعضاء العاملين بالنادي الرياضي على أن يكون لهم نفس حقوق أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين ، و هذا النص يُعد تجاوز لحق سيادي للجمعية العمومية في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذي يمثلها دون فرض بعض الأعضاء على غير رغبتها ، و في الأغلب كانت هذه المادة تمهيداً لمنح هذا الحق للوزير المختص (ممثل الدولة) و هو ما حدث بعد ذلك من خلال القوانين و اللوائح التي أصدرتها الدولة المصرية و كانت تتعلق بالأندية الرياضية بشكل مباشر أو غير مباشر (١٣ : ١٨٠).

و يعد هذا التجاوز في أحد الحقوق السيادية لأعضاء الجمعية العمومية للنادي الرياضي **يضعف من تطبيق مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** و الذي يتحقق من خلال إتاحة الحق للجمعية العمومية في إختيار من يمثلوهم في مجلس إدارة النادي عن طريق إنتخاب أعضاءه ، بل و يرتقي هذا المبدأ إلى السماح

للأعضاء بالتصويت سواء حضورياً أم غيابياً مع إعطاء نفس الأثر للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيابياً.

٤/١/١/١١/٩ القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب.

أصدرت الدولة المصرية " القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب " و من بين تلك المنظمات الأندية الرياضية ، و جاء هذا القانون في ١٠٩ مادة ، و إحتوت على تسعة أبواب متنوعة شملت جميع المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب ، و قد أفرد القانون باباً أو فصلاً كاملاً لكل هيئة بمفردها بما فيها الأندية الرياضية ، و يعتبر هذا القانون هو الأول الذي تصدره جهة (هيئة) متخصصة بنشاط الشباب و رعايته (١٣ : ١٨١).

و قد عرفت (المادة ١) من القانون المنظمات الرياضية الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب بأنها ذا تنظيم مستمر ، و كان من أغراضها توفير الخدمات الرياضية و القومية و العسكرية ، و تعتبر الخدمات العسكرية ليست من أغراض (أهداف) الأندية الرياضية ، و لكن نظراً للظروف السياسية التي مرت بها مصر في ذلك الوقت و دخولها أكثر من حرب فإن الدولة كانت أحياناً تستخدم الأندية لتقديم بعض الخدمات العسكرية ، و كانت هذه الخدمات أيضاً تسري على بعض المؤسسات التربوية مثل المدارس أو بعض المؤسسات العلمية مثل الجامعات (١٣ : ١٨١).

كما أكدت (المادة ١٤) من القانون على صحة اجتماع الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة في الإجتماع الأول ، و بالأغلبية التي تحددها لائحة النظام الأساسي للهيئة – النادي الرياضي – في الاجتماع الثاني ، و تفويض مجلس الإدارة في ممارسة سلطات الجمعية العمومية في حالة عدم إكتمالها في إجتماعيها الأول و الثاني (٩٦ : ٢٩).

و بهذه المادة أعطى القانون الحق للجمعية العمومية للنادي الرياضي في تحديد صحة إجتماعاتها (الإكتمال) في الاجتماع الثاني لها عن طريق النص على ذلك في لائحة النظام الأساسي الخاص بكل نادي رياضي على حده مع تفويض الممثل الشرعي لها (مجس الإدارة) في ممارسة سلطاتها في حالة عدم إكتمالها في الإجتماع الثاني أيضاً.

كما أجازت المادة (٢٨) من القانون للجهة الإدارية المختصة (مدرية الشباب و الرياضة) أن تعترض على أسماء المرشحين لعضوية مجلس إدارة الهيئة سواء كانت هذه العضوية بالإنتخاب أو بالتعيين مع إجازة أن للمعترض عليه التظلم إلى وزير الشباب و يعتبر قراره في ذلك نهائياً (١٣ : ١٨٢).

و بذلك لم يعد هناك نصاً صريحا يحرم (يمنع) من لا يتمتع بحقوقه السيادية من عضوية الأندية الرياضية أو عضوية مجالس إدارتها و إن حفظت (للجهة الإدارية) الحق في الإعتراض على بعض المرشحين لرئاسة أو عضوية مجلس الإدارة ، و بالتالي حقها في منع المعترض عليهم من الترشح لعضوية مجلس الإدارة ، و ربما يكون ذلك على غير رغبة الجمعية العمومية للنادي الرياضي (١٣ : ١٨٢).

كما أنه من خلال وضع هذا النص بما يحمله من حكم يتعبر من أحد الإجراءات التي إستخدمتها الدولة المصرية في لإحكام سيطرتها على الأندية الرياضية ، و يعد هذا اعتداء مباشر على الحقوق السيادية لأعضاء النادي في الترشح لعضوية أو رئاسة مجلس الإدارة ، حيث أن القانون لم يضع حالات (أسباب) واضحة و محددة يمكن للجهة الإدارية على إثرها منع أي من الراغبين في الترشح من إتمام إجراءات الترشح.

و يعد **هذا كله لا يتوافق مع مبادئ الحوكمة و خاصة (حفظ حقوق الأعضاء/ المعاملة المتساوية للأعضاء)** ، حيث يأتي حكم هذه المادة بإهدار أحد الحقوق السيادية لأعضاء النادي الرياضي من خلال منعه من الترشح على عضوية أو رئاسة مجلس الإدارة دون أي سند أو مبرر منطقي ، و الترشح على عضوية أو رئاسة مجلس الإدارة حق أصيل و سيادي لجميع أعضاء النادي.

كما أنه هذا الحكم يتيح للجهة الإدارية المختصة أن تقوم بمنع من يرغب في الترشح على عضوية أو رئاسة مجلس إدارة النادي الرياضي دون إبداء أو إيضاح أو عرض أي أسباب و هذا **لا يتناسب مع تحقيق مبدأ الإفصاح الشفافية** و الذي يمكن تحقيقه من خلال عرض مثل هذه الأسباب و بشكل مسبق ، و كان من الأفضل عدم تطبيق مثل هذه الإجراءات من الأساس تحقيقاً لباقي مبادئ الحوكمة (حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء).

و بشكل عام قد ركزت القواعد الموجودة داخل متن التشريعات القوانين و اللوائح في هذه الفترة على تطبيق المعايير و الإجراءات الخاصة بالرقابة و التي إتخذت شكل من أشكال التفتيش على المنظمات الرياضية بإختلاف طبيعتها و أشكالها و مجالاتها و ذلك لضمان تبعيتها للحكومة المصرية و السيطرة عليها من خلالها.

و هذا كله ما يجيب على التساؤل الأول للدراسة و هو " ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة الزمنية (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، فترة حكم " الرئيس جمال عبد الناصر".

٢/١١/٩ مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) " فترة حكم الرئيس محمد أنور السادات ".

إستمر العمل " بالقانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب " حتى عام ١٩٧٢ م و الذي وُضِعَ لينظم الإطار العام و الإجراءات الخاصة بأعمال المنظمات الرياضية بما شمله القانون من أحكام و قواعد و إجراءات واجبة الإتباع و التنفيذ.

كما أصدرت الدولة المصرية في هذه الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) مجموعة من التشريعات و القوانين و اللوائح كانت إستمراراً لما سبقها من تشريعات و قوانين ، حيث جاءت أغلبها مطابقة في الأبواب و الفصول و النصوص ، و قد تمثلت هذه القوانين في (القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٢ م بتعديل أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م / القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب

و الرياضة / القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة).

١/٢/١١/٩ القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٢ م بتعديل أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب.

أصدرت الدولة المصرية " القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٢ بتعديل أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب " ، و لم يختلف هذا القانون كثيراً عن " القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م " ، حيث جاء مطابقاً له في الأبواب و الفصول و كذلك في محتوى المواد ، و لم تتغير نصوص المواد إلا في حدود ضيقة لا تغير من صفة أو شخصية القانون المُعَدلْ ، حيث تمثلت أغلب التعديلات في إلغاء عبارة عبارتي (وزارة الشباب / وزير الشباب) و إحلال مكانهما عبارتي (الجهة الإدارية المختصة / رئيس الجهة الإدارية المختصة) (١٣ : ١٨٤).

و قد أُدخل بعض التعديلات البسيطة على بعض المواد و التي لا تخل بمضمونها ، حيث زادت (المادة ٣) من حجم الإعفاءات و التخفيضات الممنوحة للهيئات الرياضية ، بينما أكدت (المادة ٨) على ضرورة تقديم ملاحظات الجهة الإدارية المختصة إلى الجمعيات العمومية ، في حين أضافت (المادة ١٤) إجتماعاً ثالثاً لإكتمال الجمعية العمومية على أن يكون هذا الاجتماع صحيحاً إذا حضر ١٠ % على الأقل من أعضاءها ، كما أضافت (المادة ١٩) فقرة منحت للجهة الإدارية حق إدماج أو حل المنظمات الرياضية بموافقة الجمعية العمومية (١٣ : ١٨٤).

و بصفة عامة لم تكن التعديلات أو الإضافات التي جاء بها القانون جوهرية أو ملحة لدرجة إلغاء أو تعديل القانون السابق (القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م) ، و لعل السبب الرئيسي في إلغاء هذا القانون هو إلغاء (وزارة الشباب) من التشكيل الوزاري القائم في ذلك الوقت ، و بذلك تحتم إستبدالها بالجهة الإدارية المختصة في تنفيذ أحكام القانون (١٣ : ١٨٥).

و بذلك يعتبر " القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٢ م " هو نفسه " القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م " ، حيث لم تتم عليه أي تعديلات أو إضافات جوهرية ، و لم يستمر العمل بالقانون الجديد سوى أقل من ثلاث سنوات فقط حيث ألغى العمل به بصدور قانون آخر و ربما قبل الإنتهاء من جميع اللوائح التنفيذية الخاصة به (١٣ : ١٨٥).

٢/٢/١١/٩ القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة.

أصدرت الدولة المصرية " القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة " و لم يستمر العمل به أكثر ثلاث سنوات ثم عُدل " بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ " ، و لأن هذه التعديلات لم لكن تعديلات جوهرية فإنهما أعتبرا كقانون واحد عرف باسم " القانون رقم ٧٧ لسنة

١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م " ، و ذلك إكتفى الباحثون بدراسة القانون رقم " القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م " بإعتبارهما يعملان كقانون واحد.

٣/٢/١١/٩ القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة.

أصدرت الدولة المصرية " القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة " ، و قد حدد هذا القانون في مادته الأولى أن الهيئة الأهلية هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو إعتباريين لا تستهدف الكسب المادي و يكون الغرض منها تحقيق الرعاية للشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم عن طريق توفير الخدمات الرياضية و القومية و الإجتماعية و الروحية و الصحية و التروحية في إطار السياسية العامة للدولة و التخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب و الرياضية (٩٦ : ٣).

و من خلال هذا التعريف قد حددت الدولة المصرية مجموعة من الخدمات التي تقدمها المنظمات الرياضية الأهلية (الأندية الرياضية الأهلية – الأكثر عدداً و إنتشاراً في ذلك الوقت) للشباب بهدف تنمية ملكاتهم بها ، و هذه الخدمات منها ما يتناسب مع طبيعة النادي الرياضي (الخدمات الرياضية / الخدمات الاجتماعية / الخدمات الترويحية) و منها ما لا يتناسب مع الطبيعة الخاصة بالنادي الرياضي (الخدمات القومية / خدمات الروحية / الخدمات الصحية) ، حيث يمكن لمنظمات (المدرسة / المستشفى) أخرى أن تقوم بتوفير أفضل لهذه الخدمات و بجودة أعلى من أن يتم تقديمها من خلال النادي الرياضي.

كما أن ذلك **لا يتناسب مع تحقيق مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات** ، و الذي ينبغي أن يكون محدد و دقيق و واضح (يمكن تفعيله) حتى يمكن أن يتم تحقيق ما بداخله من أهداف خاصة بكل منظمة و هذا ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضية ، و أن ذلك أيضاً **لا يتناسب مع تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** ، حيث أن النادي الرياضي (المنظمة الرياضية الأهلية) واقعياً لن يتمكن من تفعيل هذه الخدمات بالجودة المطلوبة – إن وجدت – و في ذات الوقت هذه الخدمات وضعت ضمن خدمات المنظمة الرياضية الأهلية بقوة القانون و بذلك تكون المنظمة الرياضية الأهلية تراجعت (أخلت) في حفظ حقوق أعضاءها من إستخدام الخدمات التي يجب أن توفرها قانوناً.

كما حددت المادة الرابعة من هذا القانون أن للجهة الإدارية المركزية أن تضع أنظمة أساسية (لوائح نظام أساسي) للمنظمات الخاضعة لأحكام هذا القانون و ذلك بقرار من الوزير المختص ، و قد أجازت تعديل هذه الأنظمة بقرار من الوزير المختص (٩٦ : ٥).

و في أغلب الأحيان كانت هذه اللوائح تُغير أو تُعدل لإحكام سيطرة " الجهة الإدارية المختصة " على الأندية الرياضية ، مع الوضع في الإعتبار أنه مع كل قانون يصدر أو لائحة نظام أساسي خاصة بالأندية الرياضية فإنه يجب على النادي الرياضي إعادة شهر نظامه الأساسي وفق القانون أو اللائحة الجديدة ، حيث قد صدرت في ظل هذا القانون عدداً من لوائح النظام الأساسي جاءت لترسخ ما وضعه القانون من قواعد للتحكم المركزي (١٣ : ١٨٨).

و قد تغيرت أو عدلت لائحة النظام الأساسي الخاصة بالأندية الرياضية أكثر من مرة خلال هذا القانون و كانت أغلب هذه التعديلات خاصة بتعريف النادي الرياضي و أهدافه أو طريقة إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة و عددهم و تصنيفهم ، و كذلك النصاب القانوني اللازم لصحة الإجتماع (خاصة الاجتماع الثاني) الجمعية العمومية و تحديد إختصاصاتها.

و من خلال ذلك يرى الباحثون أن كثرة تعديل أو تغيير لوائح النظام الأساسي للمنظمات الرياضية تُبرز عدم توافر رؤية واضحة و ثابتة و مستقرة تضمن وجود إستراتيجة خاصة بالمنظمات الرياضية (الأندية الرياضية / الإتحادات الرياضية .. و غيرها) **و هذا لا يتوافق مع الرغبة في تحقيق مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية** ، و الذي يعد أحد وسائل تحقيقه وجود إستراتيجية و رؤية واضحة واقعية لكل منظمة رياضية و للمنظومة الرياضية كاملة بما تشمله من منظمات.

كما أن ذلك لا يساهم مع **تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح** و الذي قد يلحق الضرر بمصالحهم من خلال كثرة و قصر مدة التعديل على القانون و لوائح النظام الأساسي خاصة أن أغلبهم تحكمهم علاقات تعاقدية مع المنظمة الرياضية.

كما قد حددت (المادة ٢٥) من القانون خضوع المنظمات الأهلية لرعاية الشباب و الرياضة مالياً و تنظيمياً و إدارياً و صحياً لإشراف الجهة الإدارية المختصة ، و منحت للجهة الإدارية المختصة الحق في التثبت من عدم مخالفة القوانين و النظام الأساسي للهيئة و قرارات الجمعية العمومية و عدم مخالفة سياسة الجهة الإدارية المختصة و لها حق الإطلاع على كافة دفاتر و مستندات الهيئة و متابعة أنشطتها و مدى تنفيذها لخطة العمل و وضع تقريراً دورياً عن كل منظمة من المنظمات بملاحظاتها عن أي مخالفات لتلافي أسبابها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار (٩٦ : ١٠).

و من خلال هذه المادة قد أحكمت الجهة الإدارية المختصة كامل سيطرتها على الأندية الرياضية ، و بذلك فقدت الأندية الرياضية طبيعتها الأهلية و أصبحت كأنها إحدى المنظمات أو المنظمات الحكومية التابعة للدولة من خلال تبعيتها الكاملة للجهة الإدارية المختصة ، و هذه التبعية و السيطرة الكاملة على الأندية الرياضية تضعف من تطبيق مبادئ الحوكمة للمنظمات الرياضية ، حيث أن هذا **لا يساهم بالقدر الكافِ في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** (أعضاء الجمعية العمومية بالنادي الرياضي / المنظمات الرياضية الأعضاء بالإتحادات الرياضية).

و ذلك فضلاً عن أن تبعية الأندية الرياضية للجهة الإدارية المختصة و إحكام سيطرة الجهة الإدارية المختصة على الأندية الرياضية **لا تتناسب مع تحقيق مبدأ دور و مسئوليات مجلس الإدارة** ، حيث أن هذا يُضعِف (يحد من) دوره الأصيل و مسئولياته تجاه النادي الرياضي من خلال تحكم الجهة الإدارية بكافة جوانب النادي و سيطرتها عليها.

كما أن منح الجهة الإدارية المختصة الحق في إخطار الأندية بتلافي (إزالة) أسباب مخالفات تمت ملاحظتها خلال ثلاثين يوماً قُصدَ منه إيجاد مخرج (سبب قانوني) لحل مجلس إدارة المنظمات الرياضية و التي من بينها الأندية الرياضية و خاصة الأندية الرياضية الكبيرة أو على الأقل يُمثل تهديد بحل مجلس الإدارة في حالة عدم تنفيذ توجيهات و تعليمات الجهة الإدارية المختصة أو الوزير المختص (١٣ : ١٨٩).

و يرى الباحثون أن إستخدام مثل هذه الوسائل للتحكم بالمنظمات الرياضية من خلال منح الجهة الإدارية الحق في حل مجلس إدارة المنظمة الرياضية أو على الأقل تهديد مجلي الإدارة بحله إذا لم يمتثل لتوجيهات الجهة الإدارية **يساهم في تراجع تحقيق الحكومة في المنظمات الرياضية و خاصة أن ذلك لا يتوافق مع تحقيق مبادئ (الإفصاح و الشفافية / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / حفظ حقوق الأعضاء).**

كما قد أوضحت (المادة ٤٠) من القانون أنه على مجلس الإدارة القائم التحقق من توافر الشروط في المرشحين لعضوية مجلس الإدارة و إخطار الجهة الإدارية المختصة بملاحظاته عليهم ، و قد منحت هذه المادة للجهة الإدارية المختصة الحق في إستبعاد من لم تتوافر فيهم هذه الشروط (٩٦ : ١٥)

و لكن لم توضح هذه المادة الشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة ، و ربما ترك القانون تحديد هذه الشروط للائحة النظام الأساسي الخاصة بكل هيئة رياضية و ذلك مع الوضع في الإعتبار أن الجهة الإدارية المختصة هي من تقوم بإصدار هذه اللوائح بعد إقرارها من الوزير المختص الذي تتبعه أيضاً الجهة الإدارية المختصة ، و هذا كله قد **لا يتناسب مع تحقيق مبدأ الإفصاح و الشفافية** ، و الذي يتحقق من خلال وجوب وجود شروط معلنة و محددة لجميع المرشحين على عضوية مجالس إدارات المنظمات الرياضية.

كما أن ذلك أيضاً **لا يتناسب مع تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية للأعضاء** ، و الذي يتحقق من خلال أن تكون فرص الترشح على عضوية مجلس الإدارة واحدة و متساوية و معلنة للجميع قبل بدء العملية الإنتخابية (إنتخاب مجلس الإدارة) و ذلك من خلال وجود شروط معلنة للحصول على العضوية من الأساس ، و بعد الحصول على العضوية (عضوية النادي الرياضي / عضوية الإتحاد الرياضي) تكون الفرص أمام الجميع واحدة و يحق لأي عضو الترشح لعضوية مجلس الإدارة.

و قد حددت (المادة ٤٠) من القانون أن للوزير المختص أن يضم إلى عضوية مجلس إدارة الهيئة ثلاثة على الأكثر من ذوي الخبرة و تكون لهم كافة حقوق العضوية مع وجوب أن يكونوا من الأعضاء العاملين بالمنظمة الرياضية إذا كان تعيينهم في النادي الرياضي (٩٦ : ١٥).

و يعتبر الحكم الذي جاءت به هذه المادة هو تجاوز في الحقوق السيادية لأعضاء الجمعية العمومية و يضعف من تطبيق مبادئ الحوكمة و خاصة أنه **لا يتوافق مع تحقيق مبدأ حفظ حقوق أعضاء ، و لا يتوافق مع تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية للأعضاء.**

كما قد منحت (المادة ٤٥) من القانون للوزير المختص حق حل مجلس الإدارة و تعيين مجلس إدارة مؤقت لمدة عام لأسباب متعددة ، و كان من بين هذه الأسباب " إذا لم يقم مجلس الإدارة بتنفيذ سياسة الجهة الإدارية المختصة أو توجيهاتها أو ملاحظاتها " (٩٦ : ١٧).

و قد وضع هذا النص غالباً ليُسهل حل مجالس إدارة المنظمات الرياضية بما فيها الأندية الرياضية التي تخالف توجيهات أو ملاحظات الجهة الإدارية ، حيث أنه لم توجد وقتها سياسة مكتوبة و محددة من قبل الجهة الإدارية لتقوم المنظمات الرياضية بتنفيذها (١٣ : ١٩٠).

و تعتبر الصلاحية التي مُنحت للوزير المختص بمثابة تجاوز في حق الجمعية العمومية للمنظمة الرياضية التي إنتخبت مجلس إدارة مُفوض عنها ، **و هذا لا يساهم بالقدر الكافٍ في تطبيق حوكمة المنظمة الرياضية خاصة أنها لا تتناسب مع تفعيل مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** ، و الذي لا يتحقق من خلال منح سلطة حل مجلس الإدارة الذي إنتخبته الجمعية العمومية من قبل الوزير المختص.

كما قد أكدت المذكرة الإيضاحية " للقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م بشأن المنظمات الخاصة بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة " على أن مشروع هذا القانون قام ضمن مبادئ متعددة تشمل " إستقلال المنظمات و منحها كافة الإختصاصات و السلطات و المسئوليات لتحقيق أهدافها في حدود السياسة العامة للدولة و التخطيط المقرر مع حرية كاملة في العمل بوسائلها (١٣ : ١٩٢).

و تعد هذه المبادئ (إن كان تم تطبيقها) بمثابة خطوة جيدة و بداية أولى الخطوات نحو تطبيق المنظمات الرياضية للحوكمة و خاصة أن تفعيل هذه المبادئ **يساهم في تحقيق مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية ، و تفعيل مبدأ دور و مسئوليات مجلس الإدارة.**

و لكن هذه المبادئ (التي وضع على أساسها القانون) لم تتحقق على الإطلاق أو حدث عكسها تماماً ، حيث تم منح كافة الصلاحيات المالية و التنظيمية و الإدارية و الفنية و الصحية للجهة الإدارية المختصة من خلال إشرافها على المنظمات الرياضية و التي منها الأندية الرياضية و الإتحادات الرياضية **، و هذا كله لا يتوافق مع تفعيل مبادئ الحوكمة و خاصة مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية ، و تفعيل مبدأ دور و مسئوليات مجلس الإدارة.**

و بصفة عامة كان الغرض الرئيسي من إصدار كل هذا العدد من القوانين في فترة زمنية قصيرة نسبياً هي إحكام سيطرة الدولة (ممثلة في الجهة الإدارية المختصة) على المنظمات الرياضية ذات الطبيعة الأهلية و من أهمها الأندية الرياضية بكثرة عددها و إنتشارها في جميع محافظات مصر و خاصة المحافظات الهامة مثل محافظات القاهرة الكبرى و الأسكندرية (١٣ : ١٩٣).

كما أن الدولة المصرية إتجهت خلال هذه الفترة (١٩٧٠ : ١٩٨١ م) و بسبب إنتهاج سياسات التحكم المركزي في نظم الحكم (الإتجاه الإشتراكي) نحو المغالاة في الإهتمام بالطولة الرياضية و محاولة تحقيقها كمظهر قوة دال على قوة الإتجاهات المركزية في الحكم أو إدارة الدولة.

و هذا ما لا يتناسب مع تهيئة الظروف و العوامل الازمة التي تُساهم مع تطبيق مبادئ الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك) في الرياضة المصرية ، خاصة و أن هذه الإتجاهات تضعف مبادئ تفعيل مبادئ حفظ حقوق الأعضاء و المعاملة المتساوية للأعضاء و دور أصحاب المصالح و توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية.

و هذا كله ما يجيب على التساؤل الثاني للدراسة و هو " ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة الزمنية (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، فترة حكم " الرئيس محمد أنور السادات".

٣/١١/٩ مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م) " فترة حكم الرئيس محمد حسني مبارك ".

خلال هذه الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م) كان لا يزال العمل مستمر " **بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة** " ، و قد صدرت عدة لوائح نظام أساسي تنظم عمل المنظمات الرياضية المختلفة (اللجنة الأولمبية / الإتحادات الرياضية / الأندية الرياضية / مركز الشباب) و جميع هذه اللوائح وضعت في ضوء هذا القانون و جاءت تنفيذية لأحكامه ، و كلها كانت تُرسخ لمركزية الدولة (و ذلك لأن القانون كان لا يسمح للمنظمات الرياضية العمل بالحرية المطلوبة وفقاً لطبيعتها الأهلية و جعلها في مضمونها التطبيقي هيئات ذات تبعية للدولة و بالتالي جاءت اللوائح وفقاً لأحكام القانون) ، حيث أن من خلال العمل بالقانون تحقق ما يلي:

- إستمرار التحكم المركزي (سيطرة) من الدولة المصرية على المنظمات الرياضية المصرية عن طريق القانون و اللوائح و القرارات الوزارية و الإدارية و التنفيذية و التنظيمية التي صدرت في ظله أو تابعة له أو مفسرة له.
- إستمرار تبعية المنظمات الرياضية الأهلية للجهة الإدارية المختصة من خلال إشرافها على هذه المنظمات في الجوانب المالية و التنظيمية و الإدارية و الفنية و الصحية.

- إستمرار تدخل الدولة (الوزير المختص / الجهة الإدارية) في شئون مجلس إدارة المنظمة الرياضية من خلال حل المجلس أو تعيين مجلس مؤقت أو تعيين ثلاثة أعضاء بالمجلس من خلال الوزير المختص أو موافقة الجهة الإدارية على ترشح أعضاء و رئيس مجلس الإدارة.
- إستمرار سيطرة الجهة الإدارية المختصة على مجلس إدارة المنظمة الرياضية إلى درجة قد تصل إلى حل مجلس إدارتها إذا لم يقم بتلافي أسباب مخالفات تمت ملاحظاتها من الجهة الإدارية و ذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار بها.
- إستمرار إعتماد المنظمات الرياضية (لجنة أولمبية / أندية رياضية / إتحادات رياضية / مراكز الشباب .. و غيرها) على التمويل الحكومي كمصدر للتمويل الرئيسي لها.
- إستمرار عمل المنظمات الرياضية بأنها منظمات لا تهدف إلى الربح بمقتضى المادة (١) من القانون.
- إستمرار عدم السماح للمنظمات الرياضية بالتوسع في توفير مصادر التمويل الذاتي لها.
- إستمرار عدم السماح للمنظمات الرياضية بقبول التمويل الأهلي إلا بعد موافقة الجهة الإدارية.
- إستمرار عدم السماح للقطاع الخاص بالدخول في المجال الرياضي.
- صدرت في ظل هذا القانون عدداً من لوائح النظام الأساسي جاءت لترسخ ما وضعه القانون من قواعد للتحكم المركزي.

و هذا كله كان لا يتوافق مع توفير البيئة التنظيمية التي تتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك) للمنظومة الرياضية المصرية ، خاصة مع أن هذه السياسات (الإجراءات / القواعد / النظم / المعايير / القرارات .. و غيرها) لا تتناسب مع تفعيل مبادئ الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية و التي أهمها (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية).

١/٣/١١/٩ لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية المصرية الصادرة في عام ١٩٩٢ م .

أصدرت الدولة المصرية لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية المصرية في عام ١٩٩٢ م ، و قد صدرت هذه اللائحة في ظل القانون القائم حينها " **القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة** " ، و قد حددت هذه اللائحة أهداف النادي الرياضي في " تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الإجتماعية و الصحية و بث الروح بين الأعضاء و تنمية ملكاتهم المختلفة و تهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم و ذلك في إطار السياسة العامة للدولة و التخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب و الرياضة (٧٦ : ٨٠).

و تعتبر هذه الأهداف واسعة و مبالغ فيها ، حيث تعد أكبر من مفهوم النادي الرياضي و أكبر من إمكانات أغلب الأندية الرياضية المصرية ، خاصة و أنه توجد أهداف يجب أن تُحقق من خلال مؤسسات أخرى مَعنية بذلك في المقام الأول مثل المؤسسات التعليمة و المؤسسات الصحية و الطبية ، **و هذا لا يتوافق مع تحقيق أحد أهم مبادئ الحوكمة للمنظمات الرياضية و هو " و توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية** " ، حيث يجب أن يحتوي هذا الإطار على أهداف واقعية يمكن تحقيقها بالفعل من خلال المنظمة الرياضية و التي أهما النادي الرياضي.

كما قد حددت (المادة ٥) من اللائحة أن يباشر النادي الرياضي إختصاصاته في إطار السياسة العامة و التخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب و الرياضة و ينظم نشاطه الرسمي وفقاً للأسس و البرامج التي تضعها إتحاد اللعبات الرياضية المعنية (٧٦ : ٨٠).

و بالرغم من أن المجلس الأعلى للشباب و الرياضة هو الذي يضع و يقرر السياسة العامة و التخطيط المركزي للأندية الرياضية إلا أنه لم يوضحهما في صورة مكتوبة حتى يسهل تنفيذها ، بالإضافة إلى غموض الأهداف التي وضعها للنادي الرياضي و هو ما يزيد من صعوبة تحقيقها أو التنفيذ سياساته و تخطيطه المركزي (١٣ : ١٩٧)

و هذا ما لا يتناسب مع المعايير الخاصة بتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية ، و الذي كان يمكن تفعيله من خلال أن تكون هذه السياسات محددة و واضحة و دقيقة و مع وضع خطة يمكن من خلالها تنفيذ هذه السياسات ، **فضلاً عن أن هذا لا يتوافق مع مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية** ، حيث كان ينبغي أن تضع المنظمة الرياضية نفسها الخطط و البرامج الخاصة بها.

أما عن تنظيم النادي الرياضي لنشاطه الرياضي وفقاً للأسس و البرامج التي تضعها إتحادات اللعبات الرياضية فهذا يوضح المغالاة من قبل المجلس الأعلى للشباب و الرياضة في الإهتمام بالنشاط التنافسي (البطولة الرياضية) دون أن يوازيه على الأقل إهتمام مماثل بالنشاط الرياضي الترويحي أو أنشطة الممارسة الرياضية ، و هذا ما إنتقل بالضرورة إلى مجالس إدارات الأندية الرياضية بإعتبار أن هذا الاهتمام هو أحد السياسات التخطيطية للمجلس الأعلى للشباب و الرياضة ، مع الوضع في الإعتبار أن إتحاد اللعبات الرياضية كان ليس لها تخطيط واضح (طويل المدى على الأقل) أو برامج و خطط تمت دراستها تسير عليها الأندية الرياضية بإستثناءات بسيطة (الإتحاد المصري لكرة اليد) (١٣ : ١٩٧).

و هذا ما **يضعف من فرص تطبيق الإطار الفعال للمنظمة الرياضية (أحد أهم مبادئ الحوكمة)** ، و الذي يجب أن يتضمن تخطيط إستراتيجي و أهداف و برامج و سياسات محددة و واضحة يسهل تنفيذها ، و هذا ما لا يساهم بالقدر الكافِ في تطبيق الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية و الذي يعتبر أهم ركائزها النادي الرياضي و الإتحاد الرياضي.

كما حددت (المادة ٨) من اللائحة أن يقترح مجلس إدارة النادي الرياضي فئات الإشتراك لأنواع العضوية و رسم الإلتحاق و أي رسوم أخرى و طريقة تحصيلها و حالات الإعفاء منها و نسبة التخفيض فبيها جميعاً على أن يعرض ذلك على الجهة الإدارية المركزية لإعتماده (٧٦ : ٨٢).

و تُعد هذه المادة لا جدوى منها في ظل وجود قرار " رئيس المجلس الأعلى للشباب و الرياضة (الوزير المختص) " رقم ١٨٩ لسنة ١٩٨٢ م في شأن تنظيم رسوم و إشتراكات العضوية بالأندية الرياضية " ، حيث حدد القرار كافة فئات الإشتراك لأنواع العضوية بالنادي الرياضي و حدد قيمة رسم الإلتحاق و حالات الإعفاء منها و نسبة التخفيض فيها و طريقة قبول الأعضاء الجدد و بذلك لم يعد لمجلس إدارة النادي أي إقتراحات في هذا الشأن و خاصة أن في حال وجود أي مقترحات لابد أن يتم إعتمادها من الجهة الإدارية المركزية (١٣ : ١٩٨).

و هذا ما **يضعف من تطبيق مبدأ توافر الإطار الفعال لحوكمة المنظمة الرياضية** ، حيث أنه بذلك منحت السلطة المختصة الحق لمجلس إدارة النادي الرياضي في تنظيم هذا الإجراء بقوة اللائحة ثم قامت بسلب هذا الحق من خلال قرار إداري من ذات السلطة ، فضلاً عن أن ذلك **لا يتناسب مع تفعيل مبدأ دور أصحاب المصالح** ، حيث قد يكون أصحاب المصلحة في مثل هذه الحالة أي من الراغبين (المهتمين / المشجعين / الجمهور .. و غيرها) الراغبين في الإنضمام إلى أي من الأندية الرياضية التي ترغب في زيادة أعضاءها و لكن يحول دون تحقيق المصلحة للطرفين قرار رئيس المجلس الأعلى للشباب و الرياضية بشأن تنظيم رسوم و إشتراكات العضوية بالأندية الرياضية.

كما أشارت (المادة ١١) إلى أنه يتعين على مجلس إدارة النادي الرياضي قبول أعضاء جدد في جميع أنواع العضوية بنسبة ٣٪ على الأقل كل عام ، و قد ساعد الحكم الخاص بهذه المادة بمرور الوقت على إرتفاع سقف العضوية بأغلب الأندية المصرية ، و خاصة مع مقارنته بالإمكانات القائمة بالفعل بكل نادي رياضي على حده ، مع الوضع في الإعتبار تناقص مساحات بعض (إن لم يكن أغلب) الأندية الرياضية نتيجة بيع جزء من الأرض المقام عليها النادي الرياضي أو تأجيرها أو بناء المنشآت التجارية عليها سواء داخل حرم النادي أو في محيط السور الخارجي لنفس النادي (٧٦ : ١٩٩).

و قد أدى ذلك لإزدياد حدة ارتفاع سقف العضوية بأغلب الأندية الرياضية و بالتالي أدى لعجزها عن تحقيق أهدافها لفشل أغلب خطط النشاط الموضوعة كنتيجة طبيعية لصعوبة تقاطر أعضاء الأندية على الخدمات و الأنشطة المقدمة منها لأعضاءها ، و هذا **لا يساهم في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** ، خاصة للقصور الذي نتج عن ذلك في الخدمات و الأنشطة التي تقدم للأعضاء.

كما **يضعف ذلك من تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح** ، حيث يمكن أن يُساهم ذلك في ضعف الرغبة لدى الجمهور أو المهتمين بإحدى الأندية عن الإشتراك و الحصول على عضوية هذا النادي

الرياضي ، خاصة بعد الإجراءات التي ساهمت في تقلص مساحة الأرض المخصصة للنادي الرياضي سواء كانت عن طريق البيع أو الإيجار أو إنشاء المحلات التجارية .. و غيرها.

بينما حددت (المادة ٣٨) شرطاً للترشح لرئاسة مجلس إدارة النادي الرياضي بأن يكون المرشح حاصلاً على مؤهل عالٍ ، و بالنسبة لعضوية مجلس الإدارة أن يكون المرشح حاصلاً على مؤهل عالٍ في الأندية التي يزيد عدد الأعضاء العاملين بها عن ألفي عضو ، أو أن يكون حاصلاً على مؤهل متوسط على الأقل بالنسبة للأندية الذي يقل عدد أعضاءها عن ذلك (٧٦ : ٩٠).

و يعد ذلك الشرط و إن كان فيه فائدة للأندية الرياضية من المنظور العام ، إلا أنه قد يحرم بعض الأعضاء العاملين من الترشح لرئاسة أو عضوية (في بعض الحالات) مجلس إدارة النادي الرياضي ، و هذا يُخل بمفهوم العضو العامل بصفة عامة ، **و لا يناسب مع تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية للأعضاء** (أحد أهم مبادئ الحوكمة) ، و ذلك لأنه من خلال حكم هذه المادة يفقد العضو العامل غير الحاصل على مؤهل عالٍ بعض الحقوق الطبيعية للعضوية العاملة (١٣ : ٢٠١).

كما أجازت هذه اللائحة من خلال (المادة ٣٨) للوزير المختص حل مجلس إدارة المنظمة الرياضية عن طريق إصداره قراراً مسبباً للحل و ذلك في حالة مخالفة أحكام القانون أو النظام الأساسي أو أي لائحة من اللوائح أو القرارات التي تصدرها الجهة الإدارية المختصة أو في حالة عد تنفيذ جلس الإدارة لقرارات الجمعية العمومية خلال ثلاثة أشهر من تاريخ صدورها أو إذا لم يقم المجلس بتنفيذ سياسة الجهة الإدارية المختصة أو توصياتها أو ملاحظاتها (٩٦ : ٩٧).

و يرجع السبب الرئيسي في وضع هذا الحكم (إذا لم يقم المجلس بتنفيذ سياسة الجهة الإدارية المختصة أو توصياتها أو ملاحظاتها) إلى إيجاد مخرج قانوني (من وجهة نظر الجهة الإدارية المختصة) في حالة اللجوء لحل مجلس إدارة أي منظمة رياضية بدون سبب واضح ، و خاصة في الحالات التي يتصاعد فيها الخلاف بين النادي الرياضي و بين أحد إتحادات اللعبات الرياضية ، و بالأخص إتحاد اللعبات الرياضية ذات الإهتمام الجماهيري و الإعلامي (مثل الإتحاد المصري لكرة القدم) ، و الذي إعتبرت هذه اللائحة تلك الحالات حالات ضرورة و أجازت للوزير المختص حل مجلس إدارة النادي الرياضي أو إتحاد اللعبة الرياضية دون إتباع الإجراءات المنصوص عليها للحل (١٣ : ٢٠٣).

و هذا يشير إلى مدى التحكم المركزي من الدولة المصرية (ممثلة في الجهة الإدارية) في المنظمات الرياضية الأهلية و هذا ما يتنافى مع طبيعة هذه المنظمات الأهلية ، **و لا يتناسب مع مبدأ توفير إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية ، و لا يتناسب مع مبدأ حفظ حقوق أعضاء المنظمة الرياضية.**

و هذا كله ما يجيب على التساؤل الثالث للدراسة و هو " ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة الزمنية (١٩٨١ – ٢٠١١ م) ، فترة حكم " الرئيس محمد حسني مبارك".

٤/١١/٩ مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) " فترة حكم الرئيس عبد الفتاح السيسي ".

يُعد النصف الأول من هذه الفترة كان إستمراراً لما كانت عليه الرياضة المصرية في الفترة السابقة ، حيث أنه كان لا يزال العمل مستمر " **بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة** " ، و لوائح نظام أساسي التي صدرت من خلال هذا القانون لتنظم عمل المنظمات الرياضية المختلفة (اللجنة الأولمبية / الإتحادات الرياضية / الأندية الرياضية / مركز الشباب) و جميعها جاءت تنفيذية لأحكام هذا القانون و الذي كان يجعل الدولة هي الممول الرئيسي للمنظمات الرياضية المختلفة ، و يجعل بعض الأنشطة التي تنفذها المنظمات الرياضة مخالفة للقانون (إذا ما أرادت الجهة الإدارية ذلك).

و أحكام هذا القانون و جميع اللوائح التي صدرت من خلاله كانت تُرسخ لمركزية الدولة (و ذلك لأن القانون كان لا يسمح للمنظمات الرياضية العمل بالحرية المطلوبة وفقاً لطبيعتها الأهلية و جعلها في مضمونها التطبيقي هيئات ذات تبعية للدولة و بالتالي جاءت اللوائح وفقاً لأحكام القانون) ، حيث إستمر من خلال العمل بالقانون ما يلي:

- التحكم المركزي (سيطرة) من الدولة المصرية على المنظمات الرياضية المصرية عن طريق القانون و اللوائح و القرارات الوزارية و الإدارية و التنفيذية و التنظيمية التي صدرت في ظله أو تابعة له أو مفسرة له.
- تبعية المنظمات الرياضية الأهلية للجهة الإدارية المختصة من خلال إشرافها على هذه المنظمات في الجوانب المالية و التنظيمية و الإدارية و الفنية و الصحية.
- تدخل الدولة (الوزير المختص / الجهة الإدارية) في شئون مجلس إدارة المنظمة الرياضية من خلال حل المجلس أو تعيين مجلس مؤقت أو تعيين ثلاثة أعضاء بالمجلس من خلال الوزير المختص أو موافقة الجهة الإدارية على ترشح أعضاء و رئيس مجلس الإدارة.
- سيطرة الجهة الإدارية المختصة على مجلس إدارة المنظمة الرياضية إلى درجة قد تصل إلى حل مجلس إدارتها إذا لم يقم بتلافي أسباب مخالفات تمت ملاحظاتها من الجهة الإدارية و ذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار بها.
- إعتماد المنظمات الرياضية (لجنة أولمبية / أندية رياضية / إتحادات رياضية / مراكز الشباب .. و غيرها) على التمويل الحكومي كمصدر للتمويل الرئيسي لها.
- عمل المنظمات الرياضية بأنها منظمات لا تهدف إلى الربح بمقتضى المادة (١) من القانون.
- عدم السماح للمنظمات الرياضية بالتوسع في توفير مصادر التمويل الذاتي لها.
- عدم السماح للمنظمات الرياضية بقبول التمويل الأهلي إلا بعد موافقة الجهة الإدارية.

- عدم السماح للقطاع الخاص بالدخول في المجال الرياضي.

و هذا كله كان لا يتوافق مع توفير البيئة التنظيمية التي تتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية ، خاصة مع أن هذه التوجهات (الإجراءات / القواعد / النظم / المعايير / القرارات .. و غيرها) لا تتناسب مع تفعيل مبادئ الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية و التي أهمها (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية).

و مع محاولة الدولة المصرية في الإنتقال لآليات إقتصاد السوق بشكل أكبر مما كان عليه في الفترات السابقة و عدم ملائمة القانون القائم لما يتم تطبيقه من إجراءات و أعمال تتم بشكل واقعي و حتمي ، و تزايد حدة المعوقات الإدارية (الإجرائية / التنظيمية / الاقتصادية / الإستثمارية / التشريعية .. و غيرها) ، كانت ضرورة إلغاء العمل " **بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م** " أمر حتمي ، نظراً لما تحتويه نصوص هذا القانون من آليات مركزية تقيد حرية عمل المنظمات الرياضة و تضعف من دورها و تتعارض مع تطبيق نظم إقتصاد السوق.

كما تواجدت ضغوط خارجية عجلت من إيقاف العمل بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م ، و كان من أهمها الضغوط التي مارستها اللجنة الأوليمبية الدولية على اللجنة الأولمبية المصرية من أجل أن تتوافق آليات عملها مع المواثيق و المعايير الدولية ، حيث أنه في فبراير ٢٠١٤ م قامت اللجنة الأوليمبية الدولية بمخاطبة اللجنة الأوليمبية المصرية بأنها " لن تعرف بأي إنتخابات للأندية أو الإتحادات الرياضية تُجرى في ظل القانون القائم " ، و بعد محادثات مع اللجنة الأوليمبية الدولية ، تم الإتفاق على أن تكون الإنتخابات التي أُجريت في ذلك الوقت لعدد (١١٨) نادياً هي آخر إنتخابات تتم إقامتها وفقاً للقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م ، و ذلك وفقًا لتصريحات صحفية لوزير الشباب و الرياضة في ١١ مايو ٢٠١٧ م (٩٨ : ١٥).

و شهدت الرياضة المصرية في عام ٢٠١٧ م تحولاً بصدور القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة و الذى أعطى الهيئات الرياضية الحق في وضع أنظمتها الأساسية الخاصة بها من خلال تعظيم دور الجمعيات العمومية ، و إحتفظ القانون لوزارة الشباب و الرياضة بدور الإشراف المالي و الرقابي على عمل هذه الهيئات دون تدخل فنى في شئونها و ذلك فقاً لنص المادة ١٣ من القانون ، و قد فعّل القانون من دور اللجنة الأوليمبية المصرية ، و أشهر هيئات رياضية جديدة و قنن أوضاع القائم منها (٩٨ : ١٤).

١/٤/١١/٩ أهم مخرجات القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة على الرياضة المصرية.

جاء " **القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة** " بقواعد (إجراءات / نظم / أسلوب .. و غيرها) منظمة للرياضة في مصر و ساهم في إدخال متغيرات جديدة لم تكن موجود في ظل العمل

(بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٨١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن الهيئات الخاصة بالشباب و الرياضة) ، و يمكن إجمال أهم مخرجات " **القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة** " فيما يلي:

- أصبح القانون " بشأن الرياضة " أي مقتصر على تنظيم قطاع الرياضية فقط و التي تتمثل في (اللجنة الأولمبية المصرية / الأندية الرياضية بأشكلها / الإتحادات الرياضية / الكيانات الرياضية – شركات الخدمات الرياضية – الأكاديميات الرياضية).
- توسيع سلطات الجمعيات العمومية للمنظمات الرياضة من خلال منحها الحق في وضع لائحة النظام الأساسي للمنظمة.
- توسيع سلطات اللجنة الأولمبية المصرية من خلال منحها الحق وضع اللوائح الإسترشادية (المركزية / النموذجية / التنفيذية / الموحدة .. و غيرها – و إن كانت وزارة الشباب و الرياضة هي من وضعتها فنياً و صدرت إدارياً باسم اللجنة الأولمبية المصرية).
- السماح بوجود كيانات (هيئات / منظمات / مؤسسات / أندية / شركات .. و غيرها) خاصة تهدف إلى الربح بشكل مباشر.
- السماح بالإستثمار في المجال الرياضي عن طريق إنشاء شركات مساهمة.
- سمح للأندية الرياضية بإنشاء فروع تهدف إلى الربح بالرغم من أن النادي الأصلي (الأهلي) لا يهدف إلى الربح (حالة إستثنائية لم تتم حتى وقت إعداد الدراسة).
- ضَعَفَ من رقابة وزارة الشباب و الرياضة على المنظمات الرياضية و جعلها مقتصرة على الرقابة المالية و الإدارية و منح باقي عناصر الرقابة إلى اللجنة الأولمبية المصرية.
- أنشأ " **مركز التسوية و التحكيم الرياضي المصري** " ، و قد قضت المحكمة الدستورية العليا في شهر يناير ٢٠٢٣ م بعدم دستورية المادة (٦٩) من قانون الرياضة ، و التي نصت على أن " يصدر مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية قراراً بالنظام الأساسي للمركز ينظم قواعد و إجراءات الوساطة و التوفيق و التحكيم فيه " ، و بطلان لائحة النظام الأساسي لمركز التسوية و التحكيم الرياضي المصري الصادرة بقرار مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية رقم ٨٨ لسنة ٢٠١٧ م و تعديلاته.

و تُمثل هذه المخرجات التي جاء بها القانون البداية التشريعية (القانونية / اللائحية / الإجرائية / غير التنفيذية / غير التطبيقية .. و غيرها) في بداية توفير البيئة التنظيمية التي تتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية ، خاصة أن هذه القواعد (الإجراءات / القواعد / النظم / المعايير / القرارات .. و غيرها) قد تساهم في بداية تفعيل مبادئ الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية

و التي أهمها (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية).

٢/٤/١١/٩ الحوكمة و الرياضة المصرية في ظل " القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة ".

غير القانون " **رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة** " من الأوزان النسبية للكيانات العاملة في المجال الرياضي ، حيث بدء إعادة تنظيم العمل في القطاع الرياضي من خلال نصوص القانون التي قننت وضع هيئات قائمة مثل اللجنة البارالمبية المصرية ، و إستحداث هيئات رياضية جديدة لم تكن موجودة من قبل مثل المنظمة المصرية لمكافحة المنشطات ، و مركز التسوية و التحكيم الرياضي و شركات الخدمات الرياضية ، و تزامن ذلك كله مع بروز دور أكبر لفاعلين تقليديين مثل لجنة الشباب و الرياضة بمجلس النواب ، و الإعلام الرياضي (٩٨ : ٢٠).

و على مستوى وزارة الشباب و الرياضة ، فقد مثّل قانون الرياضة إنعكاساً على فلسفة التوجيه التي كانت مُتبعة مسبقاً أثناء العمل بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م ، و أرجع نشاط رياضة البطولة إلى اللجنة الأوليمبية المصرية ، و أقتصر دور وزارة الشباب و الرياضة على الشق المتعلق بالممارسة العامة للرياضة (تنفيذ البرامج و المبادرات المختلفة) سواء من خلال الأندية الرياضية أو مراكز الشباب ، فضلاً عن الدور المتعلق بالإشراف المالي و الرقابي على الهيئات الرياضية (٩٨ : ٢٠).

و على مستوى اللجنة الأوليمبية المصرية ، فقد باتت وفقاً للقانون الجهة الوحيدة المنوطة " بتنظيم النشاط الرياضي الأوليمبي " في مصر ، و ذلك من خلال إشرافها على الإتحادات الرياضية و الأندية و مراكز الشباب المشاركة في الإتحادات الرياضية ، و لم يقتصر التغيير على مستوى اللجنة الأولمبية فقط ، بل إرتفع بمستوى اللجنة البارالمبية المصرية إلى منظمة لها الشخصية الإعتبارية تكون مسئولة عن رعاية الرياضات المدرجة في البرنامج البارالمبى و هي وحدها التي لها الحق في تمثيل الدولة في الدورات و البطولات العالمية و الدولية و القارية و الإقليمية و المحلية سواء التي تقام داخل مصر أو خارجها (٩٨ : ٢١).

و بصفة عامة تعتبر الهيئات الرياضية هي المستفيد الرئيسي من البيئة العامة الجديدة للرياضة المصرية ، حيث أعاد القانون الإختصاص إلى صاحب الحقل الأصيل ، من خلال منحه الجمعية العمومية للمنظمة الرياضية الحق في " وضع و تعديل أنظمتها الأساسية " ، و سمح بإنشاء " **مركز التسوية و التحكيم الرياضي المصري** " تلجأ إليه الهيئات (الجهة الإدارية المختصة / أي هيئة رياضية أُخرى / أي فرد متضرر من القرار) إذا رغبت في إبطال أي قرار (يلحق ضرراً بها) تصدره الجمعية العمومية للهيئة الرياضية ، و ترى أنه خالف أحكام القانون أو القرارات المنفذة له (٩٨ : ٢١).

و قد قضت المحكمة الدستورية العليا في شهر يناير ٢٠٢٣ م بعدم دستورية المادة (٦٩) من قانون الرياضة ، و التي نصت على أن " يصدر مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية قراراً بالنظام الأساسي للمركز ينظم قواعد و إجراءات الوساطة و التوفيق و التحكيم فيه " ، و بطلان لائحة النظام الأساسي لمركز التسوية و التحكيم الرياضي المصري الصادرة بقرار مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية رقم ٨٨ لسنة ٢٠١٧ م و تعديلاته.

و هذا ما لا يساهم في تطبيق مبدأ " **توافر إطار فعال لحوكمة المنظومة الرياضية** " ، حيث كان ينبغي أن يكون هذا المركز بمثابة المحكمة الرياضية المصرية أو ما يوازى هذا المُسمى في المعنى أو المفهوم و كان من الأفضل أن يتم مراجعة وضعه و قانونيته و تبعيته قبل إقرار القانون.

و من خلال سماح القانون للجمعية العمومية بوضع لائحة النظام الأساسي للمنظمة الرياضية ، جعل للمنظمات الرياضية حرية أكبر للعمل مما كانت عليه في الفترات السابقة ، و حد من التدخل في شئونها من خلال عمليات الرقابة (التي كانت تنفذ بشكل يُخضع هذه المنظمات لتحكم الجهة الإدارية) و يحد من القيود و الشروط التي كانت تُوضع لضمان السيطرة على هذه المنظمات و ضمان تبعيتها بشكل عملي للدولة المصرية ، و **هذا ما يساعد في بداية تطبيق الحوكمة للمنظمات الرياضية** و خاصة أن ذلك **قد يساهم في بداية تفعيل مبادئ الحوكمة و خاصة مبدأ (حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور و مسئولية أعضاء مجلس الإدارة).**

و مع تزايد عبء الإنفاق الحكومي على الرياضة ، و الرغبة في تحويلها إلى نشاط مستقل له موارده الذاتية ، و تحقيق هدف الإدارة الإقتصادية الرشيدة للمرافق و المنشآت الرياضية القائمة ، و جذب مجالات جديدة للتمويل تعمل على جودة الخدمات الرياضية المقدمة ، أقر قانون الرياضة باباً مستقلاً للإستثمار في المجال الرياضي ، و الذي أعطى الحق للمنظمات الرياضية الخاضعة للقانون و بموافقة الجهة الإدارية المركزية (وزارة الشباب و الرياضة) في إنشاء شركات مساهمة تطرح أسهمها للجمهور و يجوز قيدها بالبورصة شريطة تأكد الوزارة من أن ذلك لا يؤثر على مستوى الخدمات الرياضية التي تقدمها هذه الهيئات (٩٨ : ٢٤).

و كذلك منح القانون الحق للأندية الرياضية في إنشاء فروع لها في شكل شركات مساهمة (فروع تهدف للربح) " يشارك فيها النادي و أعضاؤه و المستثمرون " ، و كان القانون قد أشرط فقط إخطار (ليس الحصول على موافقة كما كان في القانون السابق) الجهة الإدارية لتلقى الإعانات و التبرعات و الهبات المُقدمة من أشخاص طبيعيين أو إعتباريين (٩٨ : ٢٥).

و بالفعل جاءت لوائح النظام الأساسي التي وضعتها بعض الأندية مثل أندية (الزمالك / الجزيرة / هليوبوليس / الأهلي .. و غيرها) لتُفعِل دور الإستثمار الرياضي من خلال نصها على إنشاء شركات مساهمة يساهم فيها النادي و أعضاؤه و المستثمرون في مجال الخدمات الرياضية ، و طرح أسهمها

للجمهور مع جواز قيد هذه الشركات بالبورصة بشرط موافقة الجهة الإدارية المركزية و عدم تأثير ذلك على أنشطة النادي (٩٨ : ٢٥).

كما توسعت لائحة " **النادي الأهلي للرياضة البدنية** " لتعطيه الحق في إنشاء شركات إدارة كرة القدم ، و تأسيس شركات مساهمة في بعض المجالات غير المرتبطة بالرياضة مثل إستيراد الملابس و الأدوات و المستلزمات الرياضية و تأسيس المستشفيات الطبية الرياضية و الأكاديميات و المدارس الرياضية من أجل الإستثمار المالى و البشرى (٩٨ : ٢٥).

و هذا ما قد لا يتناسب مع تطبيق مبدأ تواجد إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية ، حيث أن بعض هذه اللوائح خرجت عن الإطار العام للرياضة و الأنشطة و الخدمات المتعلقة بها و سمحت المنظمة الرياضية (النادي الرياضي غالباً) لنفسها من خلال لائحة النظام الأساسي التي وضعتها بأن تنشأ شركات متخصصة في مجالات أخرى غير المجالات المتعلقة بالرياضة أو الخدمات الرياضية و توجد مؤسسات أخرى متخصصة و أكثر خبرة و دراية بهذه المجالات.

و قد أتاحت تلك النصوص المجال أمام زيادة موارد الهيئات الرياضية بما يخفف العبء عن موازنة الدولة من خلال الحد من إعتماد الأندية على التمويل الحكومي ، و إطلاق الفرص أمام المنظمات الرياضية للنهوض بالأنشطة الرياضية المقدمة ، كما إستحدثت المنظمات الرياضية و فقاً لقانون الرياضة الجديد (القانون رقم ٧١ لسنة ٢٩١٧ م بشأن الرياضة) مورداً جديداً لتنمية مواردها ، و لم يضع القانون قيداً على التصرف فيه إلا رقابة الجمعية العمومية ، و هو عائد إستثمار أموال الهيئة الرياضة (٩٨ : ٢١ – ٢٥).

كما ظهر أيضاً دور القطاع الخاص في المجال الرياضي ، بعد وضع قانون جديد للرياضة (القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة) و الذي وضع ليحقق أهداف الدولة من القطاع الخاص ، وقد خُصص جزء من القانون للإستثمار الرياضى و سرعان ما تم ترجمته إلى لائحة للإستثمار الرياضى و هى لائحة " قواعد منح تراخيص شركات الخدمات الرياضية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١١٢٤ لسنة ٢٠١٧ م ، و لكن سرعان ما تم تعديلها بالقرار رقم ١٢٥ لسنة ٢٠١٨ م " حيث لم يفصل بين إصدار اللائحة و تعديلها إلا شهرين تقريباً الأمر الذى قد يُستنتج منه الإستعجال فى وضع اللائحة (٥٠ : ٤٥٠).

كما أن اللائحة (قواعد منح تراخيص شركات الخدمات الرياضية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١١٢٤ لسنة ٢٠١٧ م و المُعدلة بالقرار رقم ١٢٥ لسنة ٢٠١٨ م) **لم تساهم بالقدر الكافِ في تحقيق الدولة المصرية لرؤيتها الإقتصادية في الرياضة** نتيجة لعدة عوامل كان أهمها ضعف قدرتها على ردع المخالفين لقواعد الإستمار الرياضي ، و ضعف قدرتها على التغلب على معوقات الإستثمار ، و ضعف

قدرتها على تحديد كافة القواعد المنظمة للإستثمار في المجال الرياضي ، و لم تساهم بالقدر الكافِ في جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي و توفير البيئة المناسبة للإستثمار في هذا المجال (٥٠ : ٥٠٠).

و هذا ما يضعف من فعالية تحقيق الهدف الذي وضعت لأجله هذه اللائحة ، و التي كان من المفترض أن من خلالها يتم تقنيين و ضبط عمل المنظمات و الأفراد في المجال الرياضي بشكل عام ، فضلاً عن تنظيم أداور هذه المنظمات بشكل محدد و دقيق من خلال إجراءات تُمكنها من تحقيق أهدافها و ضبط ما تقوم به من أعمال بما يحقق تطور و نمو المجال الرياضي ، و لكن لم تساهم هذه اللائحة أو الإجراءات التنفيذية التي تمت من خلال" **وزارة الشباب و الرياضة** " في تحقيق ذلك مما يجعلها **لا تتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة للمنظومة الرياضية ، خاصة أنها لا تحقق مبدأ دور أصحاب المصالح و مبدأ توفير إطار فعال لحكومة المنظومة الرياضية.**

كما أنه من خلال عمل الباحثون بالمجال الرياضي تم ملاحظ زيادة عدد الأكاديميات الرياضية (مدراس التعليم الرياضية) و هي تمثل قطاع كبير في الفترة الراهنة من النشاط الرياضي بجمهورية مصر العربية ، حيث أنها منتشرة بكثرة (أغلب محافظات الجمهورية / أغلب المدن / توجد ببعض القرى) و تقيم أنشتطها في الأندية بإختلاف أنواعها و مراكز الشباب المختلفة ، بل و يمتد الأمر إلى أنها تقيم نشاطها في بعض الوحدات المخصصة للسكن أو الساحات التي كانت مخصصة السيارات أسفل العقارات ، كما أنها تمتلك عدد كبير من العاملين (المدربين / المعلمين / الإداريين) في المجال الرياضي ، و هي سريعة النمو (أفرع مختلفة / لا تحتاج إلى قواعد منظمة / لا توجد رقابة على نشاطها) بالشكل الذي منحها قوة لا يستهان بها.

و تتكون هذه الأكاديميات الرياضية من ثلاثة أنواع أساسية " أكاديميات لا توجد لها أي تراخيص (سجل تجاري / بطاقة ضريبية / ترخيص وزارة الشباب و الرياضة) " و ذلك هو النوع الأول ، و أكاديميات رياضية مرخصة وفقاً لآليات وزارة الإستثمار (الهيئة العامة للإستثمار) فقط (سجل تجاري / بطاقة ضريبية / فقط لا غير) و لم تقنن أوضاعها وفقاً للائحة " قواعد منح تراخيص شركات الخدمات الرياضية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١١٢٤ لسنة ٢٠١٧ م و المُعدلة بالقرار رقم ١٢٥ لسنة ٢٠١٨ م " و هذا هو النوع الثاني من الأكاديميات الرياضية ، أما عن النوع الثالث و هي الأكاديميات الرياضية المرخصة و فقاً لهذه اللائحة و حاصلة على كافة التراخيص (سجل تجاري / بطاقة ضريبية / ترخيص وزارة الشباب و الرياضة) ، و لكن وجود هذا النوع من الأكاديميات الرياضية ضعيف مقارنة بالنوعين السابقين.

و بذلك لم تساهم هذه اللائحة من خلال أحكامها و آلياتها في تقنين أوضاع قطاع كبير و هام من النشاط الرياضي التعليمي في الدولة المصرية ، و لم تحكم الرقابة الفعلية على الأنشطة التي تقدمها خاصة و أنها تتعامل (غالباً) مع فئة النشء و الممارسين من صغار السن ، بل ساهمت بسبب إرتفاع

تكلفة الحصول على ترخيص وزارة الشباب و الرياضة في عزوف أكثر الأكاديميات الرياضية عن الحصول على هذا الترخيص ، و كان ينبغي أن تكون جميع الأكاديميات الرياضية حصلت على ترخيص وزارة الشباب و الرياضة خاصة أن صدور هذه اللائحة و إجراء التعديل عليها تم منذ حوالي (٥) سنوات تقريباً إلا أنها لم تحقق الهدف من إقرارها ، و هذا ما قد ينتج عنه أثار سلبية بسبب تنامي وجود هذه الأكاديميات دون وجود آليات حقيقة و عملية لمتابعة أنشطتها و البرامج التي تقدمها و مستوى التأهيل للعاملين بها (معلمين / مدربين / إداريين .. و غيرها).

فضلاً عن أن ذلك يساهم في إحداث خلل بالنظام الإقتصادي للرياضة المصرية كون قطاع كبير و هام منها لا يمكن رصد مدخلاته أو مخرجاته الإقتصادية و لا توجد (حتى مع تفعيل العمل بلائحة تراخيص شركات الخدمات الرياضية) قواعد تطبق (مُفعلة / لها آليات / نظم عمل معلومة للجميع) لتنظيم و تقنين العمل بهذه الأكاديميات و الذي يمكن أن يبدأ من خلال تسهيل إجراءات ترخيص شركات الخدمات الرياضية و خفض تكلفة (رسم) الحصول على الترخيص الخاص بها.

و هذا ما يجعل أيضاً قطاع كبير من المنظومة الرياضية المصرية غير منظم و غير مقنن و حتى لا توجد أي بيانات خاصة به لدى الجهات المعنية ، و هذا كله ما لا يتناسب مع تطبيق القواعد الخاصة بحوكمة المنظومة الرياضية ، خاصة أن هذا **لا يساهم في تفعيل مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظومة الرياضية** ، و ذلك لأن قطاع كبير منه خارج السيطرة التنظيمية للدولة المصرية.

كما أنه من خلال النظر لهذه الكيانات من الجزء الخاص بعمليات التشغيل الداخلية يلاحظ أنه لا يوجد ضمان أن هذه الكيانات غير المعلوم أو المرصود بياناتها تعمل بشكل جيد يضمن إستمراريتها و يحقق أهدافها بالنسبة للمجتمع و أهدافها الخاصة بشكل مناسب و لا يُضر بمصالح المنتميين إليها ، و **هذا ما لا يساهم في تفعيل مبدأ حفظ حقوق الأعضاء و مبدأ دور أصحاب المصالح.**

و بالإضافة إلى القطاع الخاص ظهرت هيئة الرقابة الإدارية في نهاية عام ٢٠١٧ م كأحد المنظمات الجديدة في مجال الرياضة من خلال المشروع القومي لإكتشاف الموهوبين الرياضيين من الطلاب ، و الذى أشرفت على تنفيذه بشراكة بين وزارات الشباب و الرياضة و التربية و التعليم و الصحة ، و ذلك في عدد (٩) رياضات (المصارعة / الملاكمة / التايكوندو / ألعاب القوى / الجودو / رفع الأثقال / تنس الطاولة / كرة السلة / كرة اليد) (٨٩ : ٢٢ – ٢٣).

و تعتبر هيئة الرقابة الإدارية هيئة مستقلة تابعة للسيد رئيس الجمهورية ، تأسست بالقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٤ م لها الشخصية الإعتبارية و تتمتع بالإستقلال الفني و المالي و الإداري و تهدف إلى منع و مكافحة الفساد بكافة صوره و أشكاله و إتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة للوقاية منه ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة و حفاظاً على المال العام و الأموال المملوكة للدولة (١٢٠).

و من خلال تعريف هيئة الرقابة الإدارية و أنها هي المشرف الرئيسي على المشروع القومى لإكتشاف الموهوبين الرياضيين من الطلاب يمكن ملاحظة توجه الدولة المصرية نحو منح حق الإشراف على هذا المشروع لها تخوفاً من تواجد أوجه الفساد المالي أو الإداري أثناء القيام بالمشروع ، حيث أن مثل هذا المشروع يُعد أحد الحقوق الأصيلة للجنة الأولمبية و الإتحادات الرياضية و الأندية الرياضية و لابد أنها من أن تكون هي المشرف الرئيسي عليها و يمكن أن تعاونها وزارة التربية و التعليم و الصحة في ذلك إلى أن الدولة المصرية رأت أن تُسند هذا المشروع لهيئة الرقابة الإدارية لضمان خلوه من أوجه الفساد المالي أو الإداري أثناء تطبيقه.

حيث أنه وفقاً لتقارير الجهات الرقابية قد أوضحت ظهور الفساد بالمؤسسات الرياضية عامة و الأندية الرياضية على وجه الخصوص ، و أن الرياضة المصرية في الفترة الأخيرة مثلت مجالاً خصباً لتدفق الأموال و المشروعات الإستثمارية و تفشت مظاهر الفساد على هذه البيئة ، و هذا ما يؤكد على أهمية و ضرورة و حتمية تشغيل المنظمات (المؤسسات) الرياضية وفقاً لآليات و مبادئ و معايير الحوكمة (٩١ : ١٧٠)

و هذا ما يُستنتج منه أن المنظمات المعنية بالمجال الرياضي (الجنة الأولمبية / الإتحادات الرياضية / الأندية الرياضية – أكبر حجماً و إتساعاً و عدداً للعاملين) قد تكون غير قادرة على تنفيذ هذا المشروع بالشكل الذي المطلوب – الذي يبعد كل البعد عن تنفيذ بشكل صوري فقط (شكل ظاهري لا يوجد مضمون) – أو أن الدولة المصرية لا تضمن أن تقوم هذه المنظمات الرياضية بتنفيذ هذا المشروع مع خلوه من بعض أوجه الفساد المالي أو الإداري.

و هذا لا يتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة ، خاصة و أن هذه المنظمات (الجنة الأولمبية / الإتحادات الرياضية / الأندية الرياضية) يفترض أنها مَعنية بتطبيق مثل هذه المشاريع و هي أيضاً معنية بتفعيل و ترسيخ إدراتها كمنظمة رياضية وفقاً لقواعد الحوكمة ، و هذا **لا يساهم في تفعيل مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظومة الرياضية المصرية.**

كما أن إدخال جهة غير معنية بالمجال الرياضي لتقوم بتنفيذ مشروع قومي رياضي في المقام الأول يعد إخلال بتطبيق قواعد الحوكمة في المجال الرياضي ، **خاصة مبدأ دور و مسئوليات مجلس الإدارة و مبدأ دور أصحاب المصالح** ، حيث أن ذلك يحد من ممارسة مجالس إدارات المنظمات الرياضية (الإتحاد الرياضي) للدور الخاص بها في وضع سياسات و البرامج الخاصة بإكتشاف المواهب.

كما إتجهت الدولة المصرية نحو تدعيم البنية الأساسية في مجال الرياضة ، حيث يعتبر التركيز على تطوير المنشآت الرياضية و الشبابية أحد أهم ملامح السياسة العامة للدولة المصرية في المجال الرياضي ، و في هذا الإطار قامت وزارة الشباب و الرياضة خلال هذه الفترة بالإنتهاء من تطوير المركز الأوليمبي لتدريب الفرق القومية بالمعادي الذى أنشئ عام ١٩٨٨ م ، و مركز التنمية الشبابية و الرياضية

بشبرا الخيمة بالقليوبية ، و المركز الدولي للتنمية الرياضية برم الشيخ و الصالة المغطاة بإستاد القاهرة و الصالة المغطاة بشمال سيناء بمدينة العريش ، و ذلك بالإضافة إلى إنشاء ملاعب كرة قدم خماسية و قانونية في أكثر من ٣٠٠٠ مركز شباب منتشرة في جميع محافظات الجمهورية.

و قامت الدولة المصرية (وزارة الشباب و الرياضة) بإنشاء بعض المدن الشبابية الجديدة و التي منها (المدينة الشبابية بمطروح / المدينة الشبابية و الرياضية بالأسمرات / المدينة الشبابية بالوادي الجديد .. و غيرها) ، و إنتهت من عمليات التطوير الشامل في عدد آخر منها (المدينة الشبابية بالغردقة / المدينة الشبابية ببور سعيد .. و غيرها) ، و تستهدف (غالباً) هذه المنشآت في الوقت الحالي و بعد الإنتهاء من إنشاءها أو تطويرها تحقيق الكسب المادي رغبة في تحصيل ما أُنفق عليها و ما يوفر لها المورد المالي الذي يحقق لها التمويل الذاتي اللازم للتشغيل ، و ذلك دون النظر (الوضع في الإعتبار) إلى الهدف من إنشاءها أو الفلسفة التي أدت إلى تواجد مثل هذه المنشآت.

كما أن أغلب الهيئات الرياضية أو الشبابية (بإختلاف أنواعها) في هذه الفترة (وقت إعداد تقرير الدراسة) قد تنامت لديها فلسفة قياس (الحكم) مستوى الأداء الخاص بها من خلال تقييم ما تحققه هذه المنشآت من موارد مالية فقط (أو على الأقل تكون لهذه الفلسفة الأولوية الأولى و تأتي أهداف الهيئة التي أنشأت في الأصل لتحققها في أولويات متأخرة).

و تعتبر عملية تشييد و بناء المنشآت الرياضية الجديدة أمر هام و مطلوب خاصة مع النمو السريع في عدد السكان و التوسع في زيادة الأماكن السكنية الجديدة ، و لكن عملية تقييم هذه المنشآت وفقاً لموردها المالي فقط أو المورد المالي في المقام الأول يضعف من أداء هذه المنشآت و يجردها من أي أهداف أخرى حتى إن تم وضع هذه الأهداف باللوائح و النظم الأساسية ، و هذا ما **لا يساهم في تفعيل مبدأ حفظ حقوق الأعضاء أو مبدأ المعاملة المتساوية للأعضاء** و الذين قد إشتركوا بالفعل في أحد هذه المنظمات.

كما أن هذا أيضاً لا يساهم تفعيل مبدأ **دور أصحاب المصالح** و هم يمثلون القطاع الذي يرغب في الإشتراك في هذه المنشآت و لكنه لا يستطيع بسبب عدم قدرته على الوافاء بإلتزاماته المالية تجاه هذه المنشأة و الذي من المفترض أن يكون مستهدف منها أهداف أخرى غير المالية فقط ، و بشكل عام هذا **لا يتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة و مبادئها للمنظومة الرياضية** و خاصة في حفظ الحقوق و تحقيق الدور الفعال لهذه المنظمات.

كما أنه قد تم تطوير العديد من مراكز الشباب المنتشرة في محافظات الجمهورية بهدف الإرتقاء بأداء مراكز الشباب و تحويلها إلى مراكز خدمة مجتمعية يستفيد من خدماتها أبناء المناطق المحيطة بها فضلاً على ما تقدمه من أنشطة و برامج متنوعة لأعضائها ، و التي منها على سبيل المثال (تطوير و إنشاء ٢٨ مركز شباب بمحافظة القاهرة بتكلفة ١٤٤,٤٠٣,٤٧٤ مليون جنيه / تطوير

و إنشاء ١٩ مركز شباب بمحافظة الجيزة بتكلفة ٨٠,٥٨٣,٣٩٨ مليون جنيه / تطوير عدد ٣ مركز شباب بمحافظة الشرقية بتكلفة ٥٥,٠١٧,٩٥٦ مليون جنيه / تطوير مركز شباب بمحافظة أسيوط بتكلفة ٥٨,٦٧٧,٩٦٧ مليون جنيه / تطوير ١٦ مركز شباب بمحافظة الفيوم بتكلفة ٨,٨٤٥,٥١٢ مليون جنيه / تطوير عدد ٣ مركز شباب بمحافظة البحيرة بتكلفة ٨,٣٩١,٢٧٨ مليون جنيه / تطوير عدد ٣ مركز شباب بمحافظة الغربية بتكلفة ١٨,٦٢٦,٨٨٠ مليون جنيه / تطوير عدد ٢ مركز شباب بمحافظة شمال سيناء بتكلفة ١٩,٥٦٥,٨٥٤ مليون جنيه .. و غيرها من مراكز الشباب الشباب بمحافظات الجمهورية) (١٢١).

كما تم تطوير مركز شباب الجزيرة (مركز التنمية الرياضية بالجزيرة) حيث شملت عملية التطوير إنشاء ٢٦ ملعباً متنوعاً لممارسة الرياضات المختلفة و عدد (٨) صالات رياضية لمختلف الرياضات منها صالة لذوي الإحتياجات الخاصة ، و رفع كفاءة ١٠ مباني منها مبنى الإسكواش و الأيروبيكس و صالة تنس الطاولة و المبنى الاجتماعي و مبنى الدورات التدريبية و مبنى الإدارة و مسجد ، و إنشاء عدد (٩) مباني جديدة تضم منشآت إدارية و حمام سباحة و كافيتريا ، و رفع كفاءة شبكات الصرف الصحي و الري و الكهرباء و الحريق و الأسوار و البوابات ، بتكلفة ٣٣١ مليون جنيه (١٢١).

و على الرغم من أن القوانين و اللوائح المنظمة لمراكز الشباب في مصر تحدد أهدافها إلا أنه لابد من التأكيد باستمرار على هذه الأهداف حتى لا تحيد (تبعد) عنها هذه المراكز ، كما لابد أن يعلم المسؤولين عن إدارة مراكز الشباب هذه الأهداف و أن يسعوا دائماً إلى تحقيقها ، حيث أصبحت مراكز الشباب في الوقت الحالي (بعد القيام بعمليات التطوير) أقرب إلى الأندية الرياضية تقدم أنشطة بدنية و رياضية بشكل رئيسي و أنشطة إجتماعية بشكل موازي للكبار (٨٣ : ١٠).

و مراكز الشباب تخدم جميع الأفراد (كبار السن / الشباب / المرأة / الأطفال / ذوي الإعاقة .. و غيرهم) ، حيث تقدم لهم العديد من الأنشطة المتعددة و المتنوعة (الرياضية / الترويحية / الاجتماعية / الفنية / الثقافية ... و غيرها) (٨٣ : ١٠).

و عقب تطوير بعض مراكز الشباب – مع التسليم بأهمية و ضرورة و حتمية هذا التطوير – إتجهت الدولة المصرية (وزارة الشباب و الرياضة في إنتهاج سياسة إستثمار منشآت مراكز الشباب رغبة في إسترداد ما تم إنفاقه على عمليات التطوير و الحصول من على مورد مالي يحقق لها التمويل الذاتي بل يمتد الأمر إلى إستهداف تحقيق عائد مادي من هذه المراكز، و من خلال ذلك تُزيد مراكز الشباب من الأعباء المالية للمشتركين بها رغبة في تحقيق الوفر المالي المطلوب **و هذا ما لا يتناسب مع مبدأ حفظ حقوق الأعضاء و لا يساهم في توافر إطار يضمن فعالية أداء المنظومة الرياضة و الشبابية.**

و من خلال قيام مراكز الشباب بإستثمار منشأتها عن طريق إيجارها للأكاديميات الرياضية أو طرح بعض المنشآت للتطوير و التشغيل بنظام حق الإنتفاع ، التي بالضرورة فرضت رسوم إضافية

على الأعضاء و المستفيدين مقابل ممارسة الأنشطة المختلفة ، و هذا قد لا يتناسب مع بعض فئات المجتمع ، و بالتالي تتراجع فرص ممارستهم للأنشطة المختلفة (٨٣ : ١٠).

كما أدت توابع عمليات التطوير إلى إرتفاع قيمة عضوية في بعض مراكز الشباب بعد تطويرها ، و هذا يعني أن الفئات التي سوف تستفيد من هذا التطوير فئات مغايرة تماماً للفئات المُستهدفة من الاشتراك فيها ، و من ثم قد يقتصر الاشتراك في هذه المراكز على فئات بعينها (طبقة الأغنياء / أصحاب الدخل المرتفع) ، و على سبيل مثال (بلغت تكلفة العضوية للأسرة بمركز شباب الجزيرة – عدد ٢ فرد – زوج و زوجة – ٣٠٠٠٠ جنيهاً بخلاف تكلفة إضافة الأطفال) و هذا قد لا يتسق مع تأكيد الدولة و حرصها الدائم على ضرورة ممارسة الرياضة للجميع ، و ذلك لما لها من فوائد بدنية و صحية و اجتماعية .. و غيرها على المواطنين (٨٣ : ١١).

و على ذلك فإن زيادة قيمة الاشتراك لأول مرة (الاشتراك الجديد) في بعض مراكز الشباب نتيجة لتطويرها قد يعني إضعاف حق أصيل من حقوق بعض فئات المجتمع في ممارسة الأنشطة المختلفة ، و ذلك نظراً لأن هذه الفئات قد يصعب عليها الإشتراك في هذه المراكز بعد زيادة قيمة العضوية بها ، و هذا الأمر قد يكون شديد الخطورة و قد يشكل عبء نفسي و ضغط كبير على هذه الفئات ، الأمر الذي قد يعني إصابة أفراد هذه الفئات بالكثير من المشاكل الاجتماعية و النفسية و البدنية .. و غيرها ، فضلاً عن إحتمالية شعورهم بالإحباط و العجز عن توفير واحدة من أهم متطلبات الحياة في الوقت الراهن و هي ممارسة الأنشطة المختلفة خاصة في مرحلة الطفولة (اللعب) و الشباب ، مما قد يترتب عليه الكثير من النتائج السلبية ، و هذا كله ضد فلسفة و مفهوم و أهداف و أدوار مراكز الشباب (٨٣ : ١١).

كما أن سلب أفراد المجتمع حق أصيل لهم و هو الحصول على عضوية مراكز الشباب و ذلك بعد تشغيلها بشكل إستثماري و زيادة قيمة الحصول على عضويتها **لا يساهم بالقدر الكافِ في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأعضاء** ، حيث أن هؤلاء الأفراد هم أعضاء الشعب المصري و الحصول على هذه العضوية هو حق أصيل من حقوقهم (حق الممارسة الرياضية يكفله الدستور المصري) ، فضلاً عنأن ذلك أيضاً **لا يساهم في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية للأعضاء** لأنه قد يوجد أفراد يستطيعون الحصول على هذه العضوية من غيرهم من باقي أعضاء – أفراد – الشعب المصري ، و **هذا إلى جانب ضعف المساهمة في تفعيل مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظومة الرياضية** ، و ذلك من خلال بعد مراكز الشباب عن تفعيل الهدف الذي أنشأت لأجله.

كما قامت الدولة المصرية (وزارة الشباب و الرياضة) بإنشاء سلسلة " **نادي النادي** " المملوكة لوزارة الشباب و الرياضة و مقرها السادس من أكتوبر (الفرع الأول) و العاصمة الإدارية الجديدة (الفرع الثاني) ، و تم تحويل مركز التنمية الرياضية بمصر الجديدة (شيراتون) إلى الفرع الثالث من

هذه السلسة (نادي النادي فرع شيراتون) ، و يُسمح لها بتكوين الفرق الرياضية المختلفة و الإشتراك في أنشطة الإتحادات الرياضية المختلفة (إذا ما أرادت وزارة الشباب و الرياضة ذلك).

و بذلك تحولت الجهة الإدارية المركزية (وزارة الشباب و الرياضة) من جهة مسئولة عن تنظيم أوجه النشاط الرياضي بالدولة المصرية إلى جهة مالكة لبعض *المنشآت الرياضية تستهدف منها الكسب المادي بشكل مباشر ، في حين أن هذه المنشآت تحتفظ بمزايا الدعم الحكومي المقدم (الإعفاءات / التخفيضات) على تشغيل هذه المنشآت (مرفق المياه / مرفق الكهرباء / مرفق الغاز / الرسم الجمركي .. و غيرها) ، و هذا بدوره ما يُوجد خلل في قواعد المنافسة الإستثمارية في المجال الرياضي.

و من خلال إستهداف وزارة الشباب و الرياضة الكسب المادي من إنشاءها سلاسل للأندية و تحويل بعض مراكز الشباب أو التنمية إلى منشآت تستهدف الكسب المادي بعد تطويرها يُعد ذلك **نراجع في تطبيق مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية** ، حيث أن هذه المنظمة (وزارة الشباب و الرياضة) منظمة معنية بتنظيم أوجه النشاط الرياضي بالدولة المصرية و عند تحولها لمنظمة تستهدف الكسب المادي **لا يساهم في تطبيق قواعد الحوكمة للرياضة المصرية.**

كما أنه بغض النظر عن صحة ما تقوم به الوزارة من عدمه ، فإن حصول هذه الأندية المملوكة للوزارة و التي تستهدف الكسب المادي على تخفيضات تماثل التخفيضات التي تُمنح للأندية التي لا تهدف للربح (الأندية الأهلية) **لا يساهم في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية للأعضاء** و ذلك بالمقارنة بغيرها من الأندية الخاصة التي تهدف للربح.

كما توسعت الدولة المصرية في إستخدام الرياضة كأحد عناصر القوة الناعمة المصرية ، و ساعد على ذلك عدد من العوامل المحفزة و التي كان منها صعود المنتخب المصري لكرة القدم لنهائيات كأس العالم لكرة القدم " روسيا ٢٠١٨ م " بعد غياب ٢٨ عاماً ، و تألق اللاعب المصري محمد صلاح على المستوى العالمي مع فريق ليفربول و نجاحه في الحصول على لقب أفضل لاعب بالدوري الإنجليزي ، و فوز عدد كبير من اللاعبين المصريين في المنافسات العالمية خاصة في الألعاب الفردية مثل الإسكواش و التايكوندو و السلاح و السباحة .. و غيرها من الرياضات الفردية (٩٨ : ٢٦).

فضلاً عن حرص الدولة المصرية على إستضافة البطولات و المنافسات الرياضية الدولية و العربية و الأفريقية ، و توفر جميع عناصر الدعم السياسي و المادي و المعنوي من أجل نجاحها ، و من بين هذه المنافسات (على سبيل المثال) إستضافت مصر في عام ٢٠١٧ م عدد ٦٢ بطولة دولية و عربية و أفريقية منها ٧ بطولات عام كبرى (بطولة العام للكبار للخماسي الحديث / بطولة كأس العالم

*** لا ترغب وزارة الشباب و الرياضة في إتمام شهر المنظمات الجديدة التي تملكها لضمان إستمرار تبعية هذه المنظمات للوزارة بشكل دائم ، و تلجأ غالباً للإستعانة بشركات خدمات الرياضية لتشغيل النشاط الرياضي بهذه المنظمات حتى يتم إشتراك اللاعبين بالأنشطة الرياضة التنافسية المحدودة (دوري أكاديميات / قطاع ناشئين / غير مسابقات القسم الأول .. و غيرها) بالإتحادات الرياضية من خلال هذه الشركات أو إشتراك اللاعبين في المنافسات الرياضية عامة من خلال تسجيل اللاعبين بمنظمات أخرى مشهرة مسبقاً.**

للشباب تحت ١٩ سنة لكرة السلة / بطولة العالم لشباب الطائرة لحت ٢٣ سنة / بطولة العالم للإسكواش / بطولة كأس العام لكرة السرعة / بطولتان لكأس العالم في البلياردو) ، و إستضافة مصر لكأس الأمم الإفريقية لكرة القدم ٢٠١٩ م (٩٨ : ٢٦).

و على الرغم من العوائد الكثيرة التي تحققها الدولة المصرية (إظهار قدرة الدولة على تنظيم الأحداث الرياضية / التأكيد على إستقرار الأوضاع السياسية – الأمنية – الاجتماعية .. و غيرها / الترويج للسياحة / توفير فرص العمل المباشرة و غير المباشرة / التسويق للمنتجات المصرية .. و غيرها من العوائد) ، إلا أن الدولة المصرية تتكبد تكلفة كبرى من إستضافة مثل هذه المنافسات تتمثل في توفير التمويل اللازم لتحديث و تطوير البنية الفوقية للملاعب و الفنادق و نظم الأمن و التحكم و السيطرة على الإستادات و الصالات المختلفة و التطوير الخارجي في المدن المستضيفة للبطولات (و إن كان في محيط إستضافة البطولة) ، تنظيم الحملات الإعلامية المختلفة و توفير نظم الأمن و الحماية للوفود و الجماهير و ضيوف الحدث (١٤ : ٢١٨ – ٢٢٠).

و تحمل الدولة المصرية هذه الأعباء قد **لا يساهم في تحقيق مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة المنظومة الرياضية** و ذلك لأنه قد تُشكل هذه التكاليف عبء مالي كبير على موازنة الدولة و المنظمات الرياضية المنظمة و هذا ما يُضعف من فعالية تحقيق هذا المبدأ.

و هذا كله ما يجيب على التساؤل الرابع للدراسة و هو " ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة الزمنية (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) ، فترة حكم " الرئيس عبد الفتاح السيسي".

١٢/١٠ أهم الإستنتاجات الخاصة بالدراسة.

في حدود المتغيرات الخاصة بالدراسة و طبيعتها ، و التنظير العلمي (القراءات النظرية / المعلومات و الوثائق و المعارف و البيانات المتوفرة / القوانين و اللوائح / التحليل العلمي / ربط العلاقات المختلفة) قد إستنتج الباحثون ما يلي:

١/١٢/١٠ أهم الإستنتاجات التي ترتبط بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) " فترة حكم الرئيس جمال عبد الناصر ".

- كان نظام الحكم في مصر قبل عام ١٩٥٢ م ملكياً (ملك يملك و لا يحكم / برلمان حر منتخب / نظام إقتصادي يطبق قواعد – إقتصاد السوق / تدخل مركزي محدود – فترات الحروب / أقوى عملة في العالم – الجنيه المصري – مغطاة بالذهب بشكل كامل بنسبة ١٠٠٪ و في ذلك الوقت هي العملة الوحيدة المغطاة بالكامل).
- قبل عام ١٩٥٢ م كان " **القانون رقم ١٥٢ لسنة ١٩٤٩ م بشأن الأندية** " هو الذي ينظم شئون الأندية و التي من بينها الأندية الرياضية ، حيث حصلت الأندية في ظله على درجة إستقلالية عالية تتناسب مع طبيعتها الأهلية ، و لم يتدخل القانون في عملها و إنما جاء لينظمها (وضع

كل نادي لائحة النظام الأساسي الخاصة به / لم يضع قيود على العضوية أو الترشح لمجلس إدارة النادي / لم يتدخل في شئون النادي الداخلية أو شئون مجلس الإدارة .. و غيرها) و ليس ليسيطر عليها و جاءت أحكامه توفر بيئة تنظيمية و إدارية جيدة و ترسخ قواعد تُسهل عمل الأندية و تعمل على تحقيها لأهدافها و مصالح أعضائها و تساهم بقدر مناسب في تطبيق معايير و مبادئ الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك في هذه الفترة).

- تم إنهاء الحكم الملكي في مصر عقب قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ م.
- نُقل الحكم إلى حركة الضباط الأحرار بقيادة " اللواء محمد نجيب " (شكلاً) ، ثم تولى " الرئيس جمال عبد الناصر " مقاليد الحكم في مصر (فعلياً) مع إعلان النظام الجمهوري للدولة المصرية.
- إتجهت الدولة المصرية لتطبيق سياسات الإقتصاد الإشتراكي (الإقتصاد الموجه / التحكم المركزي) ، و قد تخلت عن إنتهاج آليات إقتصاد السوق الذي كان مطبقاً قبل عام ١٩٥٢ م.
- الدولة المصرية كانت تتحكم مركزياً في كافة المؤسسات و المنظمات (الإقتصادية / الصناعية / الزراعية / التجارية .. و غيرها من المنظمات) ، و هذا ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضة.
- الدولة المصرية كانت تحتكر و تسيطر على أكثر أدوات الإنتاج في كافة القطاعات الممثلة للدولة ، و لم تسمح بمشاركة القطاع الخاص لها في الإنتاج إلا بنسبة ضعيفة ، و هذا ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضة.
- السياسات الإقتصادية (التحكم المركزي / الاقتصاد الموجه / الإشتراكي) التي إتبعتها الدولة المصرية ساهمت في ضعف (تراجع) نمو الإقتصاد المصري و وجود عجز في الموازنة و زيادة حجم التضخم و تراجع سعر صرف العملة المصرية (الجنيه المصري).
- تحكم الدولة المصرية مركزياً في المنظمات الرياضية لم يساهم في نمو الحركة الرياضية المصرية بما يتناسب مع نموها على المستوى العالمي و خاصة في الدول التي تتبع آليات إقتصاد السوق (أحد أشكال الرأسمالية – أعلى مستوى من إقتصاد السوق) ، و لم يُرسخ لتطبيق مبادئ الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك في هذه الفترة).
- " **القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية " ، خاصة بإستخدامه لمصطلح التربية الرياضية بدلاً من مصطلح الرياضية ، و الذي يوضح عدم الإدراك الصحيح لمفهوم الرياضة و الفرق بينها و بين التربية الرياضية و التي تتبع وزارة التربية و التعليم بشكل أساسي .

- " **القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية " ، خاصة بضم المجلس الأعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضة إلى عضويته الكثير من الوزراء و الوزارات و ممثليها و الذي يُصعب إجتماعهم بشكل دوري (شهري) و يضعف من فعالية المجلس.
- " **القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء " ، خاصة من خلال إحكام السيطرة على أنشطة الأندية الرياضية و قد لا تستطيع هذه الأندية توجيه أغلب الجهود المبذولة نحو الأنشطة الخاصة (المطلوبة) بالأعضاء إذا ما كانت هذه الأنشطة لا تتناسب مع السياسة الخاصة بالمجلس الأعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضة.
- " **القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " الإفصاح و الشفافية " ، خاصة و أن السياسة التخطيطية للمجلس الأعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية و التي كانت مُلزمة للمنظمات الرياضية (واجبة الإتباع و التنفيذ) لم تكن مكتوبة أو معلنة أو تمت مناقشتها أو إرسالها أو على الأقل توضيحها للمنظمات الرياضية.
- **القانون رقم ١٩٧ لسنة ١٩٥٦ م و الخاص بإنشاء مجلس أعلى لرعاية الشباب و التربية الرياضية** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " دور و مسئوليات مجلس الإدارة " ، خاصة مع إلزام مجلس إدارة النادي الرياضي بإتباع السياسة التخطيطية للمجلس الأعلى لرعاية الشباب والتربية الرياضية.
- " **القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ م بشأن الجمعيات و المؤسسات الخاصة** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية " ، حيث القانون خاطب الأندية و الجمعيات الخيرية كفئة واحدة ، و أُعتبر النادي الرياضي في نظر القانون كالجمعية ، و قد جاء تعريف النادي مبهماً أو على الأقل لا ينطبق كلياً على مفهوم النادي الرياضي ، و ربما يرجع ذلك لإختلاف مفهوم و أهداف النادي عن الجمعيات الخيرية بالرغم من إتفاقهم في الطبيعة الأهلية.
- " **القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ م بشأن الجمعيات و المؤسسات الخاصة** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء " و مبدأ " المعاملة المتساوية للأعضاء ، خاصة مع إشتراط الدولة المصرية حصول أعضاء النادي الرياضي الذين

يرغبون في الترشح على عضوية مجلس الإدارة على موافقة الجهة الإدارية المختصة (مدرية الشباب و الرياضية).

- " **اللائحة الموحدة للأندية الرياضية الصادرة ١٩٥٨ م** " جاءت بقواعد منظمة للنادي الرياضي لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية " ، خاصة مع تحديد اللائحة أول أهداف الأندية التي حددتها الدولة المصرية ، و ضمت أهداف التربية الرياضية و الإجتماعية و كلاهما ليست من الأهداف الأصيلة لأي نادي رياضي ، حيث أن هذه الأهداف تُعد من مسئوليات وزارة التربية و التعليم أو من يقوم مقامها.
- " **اللائحة الموحدة للأندية الرياضية الصادرة ١٩٥٨ م** " جاءت بقواعد منظمة للنادي الرياضي لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " دور و مسئوليات مجلس الإدارة " و مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء ، خاصة مع إلزام مجلس إدارة النادي الرياضي بتنفيذ قرارات إتحاد اللعبة الرياضية و معاقبة مجلس إدارة النادي الرياضي بالحل إذا لم يقم بالتنفيذ .
- " **القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب**" جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء " و مبدأ " المعاملة المتساوية للأعضاء و مبدأ " الإفصاح و الشفافية " ، خاصة مع منح القانون للجهة الإدارية المختصة (مدرية الشباب و الرياضة) الصلاحية في أن تعترض على أسماء المرشحين لعضوية مجلس إدارة الهيئة سواء كانت هذه العضوية بالإنتخاب أو بالتعيين مع منح المعترض عليه حق التظلم إلى الوزير المختص و يعتبر قراره في ذلك نهائياً.
- ركزت القواعد الموجودة داخل متن التشريعات و القوانين و اللوائح في هذه الفترة على تطبيق المعايير و الإجراءات الخاصة بالرقابة و التي إتخذت شكل من أشكال التفتيش على المنظمات الرياضية بإختلاف طبيعتها و أشكالها و مجالاتها و ذلك لضمان تبعيتها للحكومة المصرية و السيطرة عليها من خلالها.
- توقفت الرياضة المصرية – أو تكاد – نتيجة هزيمة ١٩٦٧ م.
- إنتهت هذه الفترة بوفاة الرئيس " **جمال عبد الناصر** " في سبتمبر ١٩٧٠ م.

و هذا كله ما يحقق الهدف الفرعي الأول للدراسة و هو " تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، فترة حكم " الرئيس جمال عبد الناصر ".

٢/١٢/٩ أهم الإستناجات التي ترتبط بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) " فترة حكم الرئيس محمد أنور السادات ".

- تولى " **الرئيس محمد أنور السادات** " مقاليد الحكم في مصر.
- إبتعاد الدولة المصرية عن إتحاد الجمهوريات الروسية (الإتحاد السوفيتي / روسيا).

- وجهت الدولة المصرية أكثر الجهود و التمويل و الإهتمام نحو زيادة المجهود العسكري و خاضت مصر حرب أكتوبر ١٩٧٣ م و إنتصرت الدولة المصرية.
- إعلان الدولة المصرية إعادة فتح (تشغيل) قناة السويس في يونيو ١٩٧٥ م.
- بدأت الدولة المصرية في محاولة الإنتقال البسيط إلى آليات إقتصاد السوق (أطلق عليه الإنفتاح الاقتصادي).
- أدى الإنفتاح الإقتصادي (بداية محاولة التحول البسيط نحو آليات إقتصاد السوق) إلى تجزئة الإقتصاد المصري ، حيث تحول إلى مجموعة متمايزة و أحياناً متنافرة من الإقتصاديات (القطاع العام / القطاع التعاوني / القطاع الخاص / القطاع المحلي / القطاع الأجنبي / قطاع المشاركة).
- أدى الإنفتاح الإقتصادي (بداية محاولة التحول البسيط نحو آليات إقتصاد السوق) بضوابط ضعيفة (غير مُحكمة) إلى تراجع دور القطاع العام و زيادة معدل التضخم (إنخفاض القيمة الشرائية للعملة) بشكل تدريجي مستمر و متنامي و غير مخطط ، و إرتفع العجز بالموازنة ، و زاد تراجع سعر صرف العملة المصرية بالمقارنة مع العملات الدولية المستقرة و خاصة الدولار الأمريكي و الريال السعودي.
- أدى الإنفتاح الإقتصادي (بداية محاولة التحول البسيط نحو آليات إقتصاد السوق) إلى زيادة إنتشار الظواهر السلبية (لا تتفق مع القيم و العادات الحميدة) ، و قد إتخذت هذه الظواهر صوراً عديدة مثل إستغلال النفوذ السياسي و الإداري و الإرتشاء و التواطؤ مع القطاع الخاص على حساب القطاع العام .. و غيرها.
- إستمرار التحكم المركزي (سيطرة) من الدولة المصرية في المنظمات الرياضية المصرية عن طريق القانون و اللوائح و القرارات الوزارية و الإدارية و التنفيذية و التنظيمية التي صدرت في ظله أو تابعة له أو مسفرة له و جاءت لتُرسخ لقواعد التحكم المركزي في المنظمات الرياضية ، و هذا لا يساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة (و إن لم يطلق عليها ذلك في هذه الفترة).
- " **القانون رقم ٤١ لسنة ١٩٧٢ م بتعديل أحكام القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م بشأن المنظمات الخاصة العاملة في ميدان رعاية الشباب** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبادئ " حوكمة المنظمات الرياضية " ، حيث لم يقم القانون بأي تعديلات أو إضافات جوهرية أو ملحة لدرجة إلغاء أو تعديل القانون السابق (القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٦٥ م) ، و لعل السبب الرئيسي في إلغاء هذا القانون هو إلغاء (وزارة الشباب) من التشكيل الوزاري القائم في ذلك الوقت ، و بذلك تحتم إستبدالها بالجهة الإدارية المختصة في تنفيذ أحكام القانون.

- أصدرت الدولة المصرية " **القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبادئ الحوكمة (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية) و الذي لم من خلاله تحقق:
  - إستمرار التحكم المركزي (سيطرة) من الدولة المصرية في المنظمات الرياضية المصرية عن طريق القانون و اللوائح و القرارات الوزارية و الإدارية و التنفيذية و التنظيمية التي صدرت في ظله أو تابعة له أو مفسرة له.
  - إستمرار تبعية المنظمات الرياضية الأهلية للجهة الإدارية المختصة من خلال إشرافها على هذه المنظمات في الجوانب المالية و التنظيمية و الإدارية و الفنية و الصحية.
  - إستمرار تدخل الدولة (الوزير المختص / الجهة الإدارية) في شئون مجلس إدارة المنظمة الرياضية من خلال حل المجلس أو تعيين مجلس مؤقت أو تعيين ثلاثة أعضاء بالمجلس من خلال الوزير المختص أو موافقة الجهة الإدارية على ترشح أعضاء و رئيس مجلس الإدارة.
  - إستمرار سيطرة الجهة الإدارية المختصة على مجلس إدارة المنظمة الرياضية إلى درجة قد تصل إلى حل مجلس إدارتها إذا لم يقم بتلافي أسباب مخالفات تمت ملاحظاتها من الجهة الإدارية و ذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار بها.
  - إستمرار عمل المنظمات الرياضية بأنها منظمات لا تهدف إلى الربح بمقتضى المادة (١) من القانون.
  - إستمرار عدم السماح للمنظمات الرياضية بقبول التمويل الأهلي إلا بعد موافقة الجهة الإدارية.
- إستمرار توسع الأندية الرياضية أفقياً في زيادة عدد الرياضات التنافسية في ظل القانون و أهملت أنشطة الممارسة الرياضة (الأنشطة الترويحية / الأنشطة الإجتماعية / أنشطة كبار السن) و حادت عن الهدف التي أنشات من أجله و القائم على إنشاء نادي على أساس رياضي إجتماعي إلى هدف تنافسي يضعف من فرص الأعضاء في ممارسة أنشطة النادي لم يساهم بالقدر الكاف في تحقيق مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء ".
- النادي الرياضي في مصر تنوعت و إزدادت أدوراه ، و بعض هذه الأدوار كان خارجاً تماماً عن الترخيص الممنوح للنادي الرياضي (بيع أرض النادي / بناء منشآت غير رياضية على أرض النادي / بناء محلات تجارية على سور النادي / إنشاء جمعيات إستهلاكية / تكوين جمعيات سكنية / مصايف / جمعيات الحج و العمرة / الشهر العقاري / السجل المدني .. و غيرها مما

يصعب حصره) و هذا لم يساهم بالقدر الكافٍ في حفظ حقوق أعضاء النادي الرياضي في ممارسة الأنشطة و توافر الأماكن المخصصة للخدمات و الأنشطة داخل النادي الرياضي.

- عُينَ الفريق أول " **محمد حسني مبارك** " (نائباً لرئيس الجمهورية).
- إنتهت هذه الفترة بإغتيال الرئيس " **محمد أنور السادات** " في أكتوبر ١٩٨١ م.

و هذا كله ما يحقق الهدف الفرعي الثاني للدراسة و هو " تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، فترة حكم " الرئيس محمد أنور السادات".

٣/١٢/١٠ أهم الإستنتاجات التي ترتبط بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م) " فترة حكم الرئيس محمد حسني مبارك ".

- تولى الرئيس " **محمد حسني مبارك** " مقاليد الحكم في مصر.
- لم تتجه الحكومة المصرية إلى إجراء تحولات في الإقتصاد المصري (على مستوى القناعة بأهمية إقتصاد السوق / مع التمسك بالقوانين التي تساعد على التحكم المركزي " أو على الأقل عدم تغيير هذه القوانين ") ، و قد حاولت الدولة المصرية التوسع في التحرر الإقتصادي بالإتجاه نحو القطاع الخاص (جزء من الاقتصاد الوطني / يملكه و يديره الأفراد / يتخذ شكل الشركات – أفراد – مساهمة .. و غيرها) و التخلص من القطاع العام (جزء من الاقتصاد الوطني / تملكه و تديره الدولة / يتخذ أشكال عديدة و متنوعة) ، و قد تم ذلك تدريجياً بإنتهاج سياسات الخصخصة (بيع كامل / بيع أجزاء / بيع حق الإدارة) لبيع القطاع العام و التخلص من عبئه على موازنة الدولة (بإعتباره يحقق خسائر / الحاجة لتطوير و تحديث هذه القطاعات).
- إستمرت سياسة الإنفتاح الاقتصادي (محاولة التحول التدريجي لإقتصاد السوق) بضوابط ضعيفة (غير مُحكمة) لكنها أفضل من الفترة السابقة ، و إستمر تزايد إرتفاع معدل التضخم و إستمر الضعف المتواجد في الجهاز الإنتاجي و إتسع حجم العجز في الموازنة و زيادة التراجع في سعر صرف العملة المصرية (الجنيه المصري).
- توسعت الدولة المصرية في إنتهاج سياسات الخصخصة (بيع الأصول / بيع جزء من الأصول / بيع حق الإدارة) في النصف الثاني من هذه الفترة للحد من العبء المالي على موازنة الدولة.
- إستمر العمل بالقانون " **رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة** " و الذي جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبادئ الحوكمة (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية) و الذي لم من خلاله إستمر:

- التحكم المركزي (سيطرة) من الدولة المصرية على المنظمات الرياضية المصرية عن طريق القانون و اللوائح و القرارات الوزارية و الإدارية و التنفيذية و التنظيمية التي صدرت في ظله أو تابعة له أو مسفرة له ، حيث صدرت في ظل هذا القانون عدداً من لوائح النظام الأساسي جاءت لترسخ ما وضعه القانون من قواعد للتحكم المركزي.
- تبعية المنظمات الرياضية الأهلية للجهة الإدارية المختصة من خلال إشرافها على هذه المنظمات في الجوانب المالية و التنظيمية و الإدارية و الفنية و الصحية.
- تدخل الدولة (الوزير المختص / الجهة الإدارية) في شئون مجلس إدارة المنظمة الرياضية من خلال حل المجلس أو تعيين مجلس مؤقت أو تعيين ثلاثة أعضاء بالمجلس من خلال الوزير المختص أو موافقة الجهة الإدارية على ترشح أعضاء و رئيس مجلس الإدارة.
- سيطرة الجهة الإدارية المختصة على مجلس إدارة المنظمة الرياضية إلى درجة قد تصل إلى حل مجلس إدارتها إذا لم يقم بتلافي أسباب مخالفات تمت ملاحظاتها من الجهة الإدارية و ذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار بها.
- عمل المنظمات الرياضية بأنها منظمات لا تهدف إلى الربح بمقتضى المادة (١) من القانون.
- عدم السماح للمنظمات الرياضية بقبول التمويل الأهلي إلا بعد موافقة الجهة الإدارية.

- إستمرار توسع الأندية الرياضية أفقياً في زيادة عدد الرياضات التنافسية في ظل القانون و أهملت أنشطة الممارسة الرياضة (الأنشطة الترويحية / الأنشطة الإجتماعية / أنشطة كبار السن) و حادت عن الهدف التي أنشأت من أجله و القائم على إنشاء نادي على أساس رياضي إجتماعي إلى هدف تنافسي يضعف من فرص الأعضاء في ممارسة أنشطة النادي ، و هذا لم يساهم بالقدر الكاف في تحقيق مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء ".
- إستمر إهتمام الدولة المصرية بالنشاط الرياضي التنافسي على حساب أنشطة الممارسة الرياضية بإعتبار ذلك إحدى السياسات التخطيطية للمجلس الأعلى للشباب و الرياضة ، وهذا لم يساهم بالقدر الكاف في تفعيل مبدأ " دور و مسئوليات مجلس الإدارة " و مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء".
- إستمرار أدوار بعض الأندية الرياضة و الذي كان خارجاً تماماً عن الترخيص الممنوح للنادي الرياضي (بيع أرض النادي / بناء منشآت غير رياضية على أرض النادي / بناء محلات تجارية على سور النادي / إنشاء جمعيات إستهلاكية / تكوين جمعيات سكنية / مصايف / جمعيات الحج و العمرة / الشهر العقاري / السجل المدني .. و غيرها مما يصعب حصره)، و هذا لم يساهم بالقدر الكافٍ في حفظ حقوق أعضاء النادي الرياضي في ممارسة الأنشطة و توافر الأماكن المخصصة للخدمات و الأنشطة داخل النادي الرياضي .

- " **لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية المصرية الصادرة في عام ١٩٩٢ م** " جاءت بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبادئ " **توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية** " ، خاصة أن هذه اللائحة قد حددت أهداف النادي الرياضي في " تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الإجتماعية و الصحية و بث الروح بين الأعضاء و تنمية ملكاتهم المختلفة و تهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم و ذلك في إطار السياسة العامة للدولة و التخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب و الرياضة ، و هذه الأهداف واسعة و مبالغ فيها ، و تعد أكبر من مفهوم النادي الرياضي و أكبر من إمكانات أغلب الأندية الرياضية المصرية ، خاصة و أنه توجد أهداف يجب أن تحقق من خلال مؤسسات أخرى معنية بذلك في المقام الأول مثل المؤسسات التعليمة و المؤسسات الصحية و الطبية.
- " **لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية المصرية الصادرة في عام ١٩٩٢ م** " جاءت بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبادئ " **مبدأ الإفصاح و الشفافية** " ، خاصة أن هذه اللائحة قد حددت أن يباشر النادي الرياضي إختصاصاته في إطار السياسة العامة و التخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب و الرياضة و ينظم نشاطه الرسمي وفقاً للأسس و البرامج التي تضعها إتحاد اللعبات الرياضية المعنية إلا أن المجلس الأعلى للشباب و الرياضية لم يوضح هذه السياسة في صورة مكتوبة حتى يسهل تنفيذها ، بالإضافة إلى غموض الأهداف التي وضعها للنادي الرياضي و هو ما يزيد من صعوبة تحقيقها أو التنفيذ سياساته و تخطيطه المركزي .
- تراجع فرص المنظومة الرياضية المصرية في تفعيل مبادئ الحوكمة (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية) من خلال نمو (ظهور / إنتشار) أندية رياضية تابعة لهيئات مملوكة للدولة المصرية (أندية شركات البترول / أندية الجيش / أندية الشرطة .. و غيرها) ، أو أندية شركات خاصة (شركة كوكا كولا / شركة وادي دجلة / تضع الشركة ٠.٥ % من أرباحها لصالح خزينة النادي) على مستوى الرياضة التنافسية ، حيث قد أدى ذلك إلى تحقق:
  - تراجع (ضعف) هذه الأندية في توفير الأنشطة (الرياضية / الإجتماعية / الترويحية) للعاملين بهذه الهيئات (الفلسفة التي أنشأت عليها هذه الأندية) ، و هذا ما زاد من دور (أهمية) أندية الشركات في الرياضة التنافسية.
  - إتجهت هذه الأندية نحو إقتحام قطاع المنافسة الرياضية و محاولة الوصول إلى القمة و الوصول إليها في بعض الرياضات.

- وجود ضعف في النظام الاقتصادي بقطاع الرياضة حيث أن هذه الأندية لا ترتبط بتمويل محدد يمكن من خلاله مراعاة التشغيل الاقتصادي من الأنشطة التي تنفذها (تكلفة التعاقد مع اللاعبين / العائد من الإشتراك بالبطولة).
- وجود ضعف في النظام الرياضي التنافسي ، حيث أن النظام الرياضي التنافسي يعتمد في المقام الأول على الجماهيرية و هذه الأندية الرياضية لا تمتلك جماهيرية.

- قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ م.
- إنتهت هذه الفترة بتنحي الرئيس " **محمد حسني مبارك** " في فبراير ٢٠١١ م.

و هذا كله ما يحقق الهدف الفرعي الثالث للدراسة و هو " تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م) ، فترة حكم " الرئيس محمد حسني مبارك ".

٤/١٢/١٠ أهم الإستنتاجات التي تترتبط بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) " فترة حكم الرئيس عبد الفتاح السيسي ".

- تولى مقاليد الحكم في مصر " **المجلس الأعلى للقوات المُسلحة** " برئاسة " **المشير محمد حسين طنطاوي** " لمدة عام واحد تقريباً ، ثم تولى مقاليد الحكم في مصر " **الرئيس محمد مرسي** " لمدة عام واحد تقريباً ، و قد إنتهى حكمه بقيام " **ثورة ٣٠ يونيو ٢٠١٣ م** " و تولى " **الرئيس عدلي منصور** " الحكم (مؤقتاً لمدة عام واحد تقريباً لكونه رئيس المحكمة الدستورية العليا) لفترة إنتقالية ، ثم تولى " **الرئيس عبد الفتاح السيسي** " مقاليد الحكم في جمهورية مصر العربية في يونيو ٢٠١٤ م.
- شهدت الدولة المصرية عقب قيام ثورة يناير ٢٠١١ م تراجعاً في الوضع الإقتصادي و زيادة في حجم التضخم و تراجع في قيمة العملة المصرية ، وهذا وضع طبيعي يصاحب قيام الثورات.
- توسعت الدولة المصرية في محاولة الإنتقال لإقتصاد السوق الشكلي (خفض الدعم / زيادة حجم الضرائب / نمو سياسات الإحتكار في القطاع الإنتاجي و الخدمي / تراجع نمو القطاع الخاص) بشكل أكبر مما كان عليه في الفترات السابقة.
- إتسع العجز (هيكلي دائم) في الموازنة العامة للدولة المصرية خلال الفترة ٢٠١١ / ٢٠١٢ م – ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣ م ، و قد تعددت أسباب هذا العجز بين خلل الاقتصاد الكلي و تباطؤ معدلات النمو و تذبذبها و عدم إستدامتها و زيادة حجم الدين (الخارجي / الداخلي) ، و كذلك العديد من الصدمات الخارجية (إنتشار فيروس كرونا / الحرب الروسية الأوكرانية / أزمة سد النهضة) و الداخلية (إتجاه الدولة بشكل رئيسي نحو محاربة الإرهاب / تراجع سعر صرف العملة / التحرير المرن لسعر صرف العملة / زيادة المشروعات القومية خاصة في مجال الطرق و الكباري / ضبط

البناء على الأرض الزراعية / إيقاف مخالفات البناء .. و غيرها) ذات التأثير السلبي على أداء الاقتصاد المصري ككل ، و على أداء الموازنة العامة بصفة خاصة.

- حتى النصف الأول من هذه الفترة كان مازال العمل مستمراً " **بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م** " ، بما شمله من (تحديات / مشكلات / معوقات / عقبات .. و غيرها) ، إستمر العمل بالقانون " **رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة** " و كان لا يتوافق مع توفير البيئة التنظيمية التي تتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية ، خاصة مع أن هذه التوجهات (الإجراءات / القواعد / النظم / المعايير / القرارات .. و غيرها) لا تتناسب مع تفعيل مبادئ الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية و التي أهمها (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية) ، و الذي لم من خلاله إستمر :
  - التحكم المركزي (سيطرة) من الدولة المصرية على المنظمات الرياضية المصرية عن طريق القانون و اللوائح و القرارات الوزارية و الإدارية و التنفيذية و التنظيمية التي صدرت في ظله أو تابعة له أو مسفرة له.
  - تبعية المنظمات الرياضية الأهلية للجهة الإدارية المختصة من خلال إشرافها على هذه المنظمات في الجوانب المالية و التنظيمية و الإدارية و الفنية و الصحية.
  - تدخل الدولة (الوزير المختص / الجهة الإدارية) في شئون مجلس إدارة المنظمة الرياضية من خلال حل المجلس أو تعيين مجلس مؤقت أو تعيين ثلاثة أعضاء بالمجلس من خلال الوزير المختص أو موافقة الجهة الإدارية على ترشح أعضاء و رئيس مجلس الإدارة.
  - سيطرة الجهة الإدارية المختصة على مجلس إدارة المنظمة الرياضية إلى درجة قد تصل إلى حل مجلس إدارتها إذا لم يقم بتلافي أسباب مخالفات تمت ملاحظاتها من الجهة الإدارية و ذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار بها.
  - عمل المنظمات الرياضية بأنها منظمات لا تهدف إلى الربح بمقتضى المادة (١) من القانون.
  - عدم السماح للمنظمات الرياضية بقبول التمويل الأهلي إلا بعد موافقة الجهة الإدارية.
  - التوسع في بناء محلات تجارية على سور النادي (أكثر الأندية الرياضة بالمدن / مراكز الشباب بالمدن).
  - التوسع في إقامة قاعات الأفراح و مناطق الألعاب الترفيهية (الملاهي) و المجمعات الإستهلاكية في الأندية الرياضية و مراكز الشباب.

- مثلت مخرجات " **القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة** " البداية التشريعية (القانونية / اللائحية / الإجرائية / غير التنفيذية / غير التطبيقية .. و غيرها) في توفير البيئة التنظيمية التي تتناسب مع تطبيق قواعد الحوكمة للمنظومة الرياضية المصرية ، خاصة مع أن هذه القواعد (الإجراءات / القواعد / النظم / المعايير / القرارات .. و غيرها) قد تساهم في بداية تفعيل مبادئ الحوكمة للرياضية المصرية و التي أهمها (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / الإفصاح و الشفافية) ، حيث أنه من خلال القانون تحقق:
  - صدرت في ظل القانون لوائح مالية من بينها على سبيل المثال و ليس الحصر (اللائحة المالية للأندية الرياضية / اللائحة المالية للإتحادات الرياضية / اللائحة المالية للجنة الأولمبية المصرية) ، جاءت بأحكام ضابطة لعمل المنظمات الرياضية و تساهم في بداية تفعيل مبادئ الحوكمة في المنظمات الرياضية المصرية.
  - أصبح القانون " بشأن الرياضة " أي مقتصر على تنظيم قطاع الرياضية فقط و التي تتمثل في (اللجنة الأولمبية المصرية / الإتحادات الرياضية / الأندية الرياضية بأشكالها المختلفة / الكيانات الرياضية – شركات الخدمات الرياضية – الأكاديميات الرياضية).
  - توسيع سلطات الجمعيات العمومية للمنظمات الرياضة من خلال منحها الحق في وضع لائحة النظام الأساسي للمنظمة.
  - توسيع سلطات اللجنة الأولمبية المصرية من خلال منحها الحق في وضع اللوائح الإسترشادية (المركزية / النموذجية / التنفيذية / الموحدة .. و غيرها) و إن كانت وزارة الشباب و الرياضية هي من وضعتها فنياً و صدرت إدارياً بإسم اللجنة الأولمبية المصرية).
  - السماح بوجود كيانات (هيئات / منظمات / مؤسسات / أندية / شركات .. و غيرها) خاصة تهدف إلى الربح بشكل مباشر.
  - السماح بالإستثمار في المجال الرياضي عن طريق إنشاء شركات مساهمة.
  - السماح للأندية الرياضية بإنشاء فروع تهدف إلى الربح بالرغم من أن النادي الأصلي (الأهلي) لا يهدف إلى الربح (حالة إستثنائية لم تتم حتى وقت إعداد تقرير الدراسة).
- " **القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات " خاصة و قد أنشأ قانون الرياضة الجديد " **مركز التسوية و التحكيم الرياضي المصري** " تلجأ إليه المنظمات الرياضية (الجهة الإدارية المختصة / أي هيئة رياضية أُخرى / أي فرد متضرر من القرار) إذا رغبت في إبطال أي قرار أو إنهاء نزاع (يلحق ضرراً بها) تصدره منظمة رياضية أُخرى ، و لكن قضت

المحكمة الدستورية العليا في شهر يناير ٢٠٢٣ م بعدم دستورية المادة (٦٩) من قانون الرياضة ، و التي نصت على أن " يصدر مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية قراراً بالنظام الأساسي للمركز ينظم قواعد و إجراءات الوساطة و التوفيق والتحكيم فيه " ، و بطلان لائحة النظام الأساسي لمركز التسوية و التحكيم الرياضي المصري الصادرة بقرار مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية رقم ٨٨ لسنة ٢٠١٧ م و تعديلاته.

- " **القانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بشأن الرياضة** " جاء بقواعد منظمة للرياضة المصرية لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " الإفصاح و الشفافية " و مبدأ " المعاملة المتساوية للأعضاء " ، حيث مثلت تبعية " **مركز التسوية و التحكيم الرياضي** " للجنة الأولمبية المصرية تراجع النظام الإداري للرياضية المصرية ، حيث يمكن أن تكون اللجنة الأولمبية المصرية أحد الخصوم في المجال الرياضي مع هيئة رياضية أُخرى و هذا يؤدي إلى تراجع الحياد و النزاهة و الشفافية الكاملة و لا يُرسخ لتطبيق معايير الحوكمة.
- توسعت بعض لوائح النظام الأساسي للأندية الرياضية و خرجت عن الإطار العام للرياضة و الأنشطة و الخدمات المتعلقة بها و سمحت المنظمة الرياضية (النادي الرياضي غالباً) لنفسها من خلال لائحة النظام الأساسي التي وضعتها بأن تنشأ شركات متخصصة في مجالات أخرى غير المجالات المتعلقة بالرياضة أو الخدمات الرياضية و توجد مؤسسات أخرى متخصصة و أكثر خبرة و دراية بهذه المجالات ، و قد يرجع ذلك إلى قِصَر المدة التي حددها القانون (ثلاث أشهر) لإنتهاء المنظمات الرياضية من وضع لائحة النظام الأساسي ، و هذا لا يساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية ".
- تزايد تراجع فرص المنظومة الرياضية المصرية في تفعيل مبادئ الحوكمة (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية) من خلال نمو (ظهور / إنتشار) أندية رياضية تابعة لهيئات مملوكة للدولة المصرية (أندية شركات البترول / أندية الجيش / أندية الشرطة .. و غيرها) ، أو أندية شركات خاصة (شركة كوكا كولا سابقاً / شركة وادي دجلة / تضع الشركة ٠.٥ % من أرباحها لصالح خزينة النادي) على مستوى الرياضة التنافسية ، و قد أدى ذلك إلى تحقق :
  - تراجع (ضعف) هذه الأندية في توفير الأنشطة (الرياضية / الإجتماعية / الترويحية) للعاملين بهذه الهيئات (الفلسفة التي أنشأت عليها هذه الأندية) ، و هذا ما زاد من دور (أهمية) أندية الشركات في الرياضة التنافسية.

- إتجهت هذه الأندية نحو إقتحام قطاع المنافسة الرياضية و محاولة الوصول إلى القمة و الوصول إليها في بعض الرياضات.
- وجود تراجع في النظام الاقتصادي بقطاع الرياضة حيث أن هذه الأندية لا ترتبط بتمويل محدد يمكن من خلاله مراعاة التشغيل الاقتصادي من الأنشطة التي تنفذها (تكلفة التعاقد مع اللاعبين / العائد من الإشتراك بالبطولة).
- وجود خلل في النظام الرياضي التنافسي ، حيث أن النظام الرياضي التنافسي يعتمد في المقام الأول على الجماهيرية و هذه الأندية لا تمتلك جماهيرية.

- تراجع فرص المنظومة الرياضية المصرية في تفعيل مبادئ الحوكمة (توافر إطار فعال لحوكمة المنظمة الرياضية / حفظ حقوق الأعضاء / المعاملة المتساوية للأعضاء / دور أصحاب المصالح / دور و مسئوليات مجلس الإدارة / الإفصاح و الشفافية) ، خاصة مع نقل تبعية أو البيع غير القانوني للأندية الرياضية المصرية المشهرة على " القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة " ، و الذي تمثل في بيع نادي الأسيوطي سابقاً (نادي بيراميدز حالياً) و بيع نادي كوكا كولا سابقاً (نادي فيوتشر حالياً).
- إتجهت الدولة المصرية (وزارة الشباب و الرياضة) في تطبيق إجراءات لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظومة الرياضية المصرية " و مبدأ " المعاملة المتساوية للأعضاء " خاصة عند إنشاء أندية رياضية مملوكة لها و غير معلومة الهوية (تهدف إلى الربح / لا تهدف إلى الربح) ، و لكنها تحصل على الإعفاءات الممنوحة للمنظمات الرياضية (الأهلية) التي لا تهدف للربح.
- إتجهت وزارة الشباب و الرياضة في تطبيق إجراءات لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " حفظ حقوق الأعضاء " و مبدأ " دور أصحاب المصالح " و ذلك من خلال الطرح الإستثماري لتشغيل منشآتها (مراكز الشباب / المدن الشبابية / مراكز التنمية الرياضية .. و غيرها) و الذي أدى إلى إرتفاع قيمة العضوية في بعض مراكز الشباب بعد تطويرها ، و هذا يعني أن الفئات التي سوف تستفيد من هذا التطوير فئات مغايرة تماماً للفئات المُستهدفة من الإشتراك فيها ، و من ثم قد يقتصر الاشتراك في هذه المراكز على فئات بعينها (طبقة الأغنياء / أصحاب الدخل المرتفع) ، و هذا ضد فلسفة و مفهوم و أهداف و أدوار هذه المنظمات و خاصة مراكز الشباب.
- **" لائحة قواعد منح تراخيص شركات الخدمات الرياضية الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١١٢٤ لسنة ٢٠١٧ م و المُعدلة بالقرار رقم ١٢٥ لسنة ٢٠١٨ م** " جاءت بقواعد منظمة لبعض الكيانات الرياضية و لم تساهم بالقدر الكافِ في تفعيل مبدأ " توافر إطار فعال لحوكمة المنظمات الرياضية "

، خاصة و أن عدد كبير (أغلب) من الأكاديميات الرياضية لم تقنن أوضاعها حتى وقت إعداد تقرير الدراسة بما يتوافق مع قواعد هذه اللائحة.

- أكثر المنظمات الرياضية المصرية بإختلاف طبيعتها تراجعت في إستخدام التطبيقات الحديثة للإدارة (الإدارة الإلكترونية / العقد الإلكتروني / التوقيع الإلكتروني / المراسلات الإلكترونية / مواقع إلكترونية شاملة / التحول الرقمي / الذكاء الاصطناعي .. و غيرها) ، و هذا لا يساهم بالقدر الكافِ في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية.
- تراجع التنسيق بين المنظمات الرياضية المصرية بصفة عامة أدى إلى ظهور العديد من المشكلات بين هذه المنظمات و التي بالضرورة نتجت عنها أزمات على المستوى التنظيمي للرياضة ، و هذا لا يساهم بالقدر الكافِ في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية.

و هذا كله ما يحقق الهدف الفرعي الرابع للدراسة و هو " تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) ، فترة حكم " الرئيس عبد الفتاح السيسي".

- " جُمْهُورِيّةُ مِصْرَ العَرَبِيّةِ " من الدول الكبرى في المنطقة العربية ، حيث يبلغ عدد سكانها حوالي (١٠٣) مليون نسمة تقريباً ، بالإضافة إلى أكثر من (١٠) مليون مقيم على الأراضي المصرية (سوادني / سوري / عراقي / يمني / ليبي / دارسون أفارقة .. و غيرهم) ، و ترتيبها الثالثة عشر بين دول العالم من حيث عدد السكن و الأكثر سكاناً على مستوى الدول العربية ، و هي ذات مكانة هامة و تمتلك حضارة تاريخية كبيرة بين شعوب الأرض ، فضلاً عن أنها من أكبر الدول العربية ، و أكثرها تأثيراً (سياسياً / إجتماعياً / عسكرياً / ثقافياً / إقتصادياً" سابقاً " .. و غيرها).
- تنوعت النظم السياسية (بصرف النظر عن مدى نجاح هذه النظم) في مصر و التي بالضرورة كان يتبعها إنتهاج نظم إقتصادية متباينة (متنوعة / متشابهة أحياناً) و هذا ما أنعكس على السياسات التشريعية (القوانين / اللوائح / القرارات .. و غيرها) و النظم الإدارية و الإجراءات المنظمة للأعمال التي كانت تطبقها الدولة المصرية في حقبة زمنية لم تتجاوز (٧٥ عاماً) ، و كانت تؤثر هذه النظم و السياسات و الإجراءات في أعمال و أنشطة المنظمات داخل الدولة المصرية ، و هذا ما يسري بالضرورة على المنظمات الرياضية المصرية.
- الحوكمة هي القواعد و المعايير (التشريعات / القوانين / اللوائح / القرارات / الإجراءات / ما يُطبق .. و غيرها) الضابطة لأداء الأعمال (مهام / سلطات / مسئوليات / مشروعات / برامج / نظم إدارية / نظم مالية .. و غيرها) و المقاييس التي تُقيم أداء هذه الأعمال وفقاً للمعايير و القواعد المحددة مسبقاً.

- الحوكمة (معايير / أهداف / مبادئ .. و غيرها) تتمثل في التشريعات و القوانين و اللوائح و القرارات و الإجراءات و النظم و القواعد و هي تنظم شئون المنظمات في الدولة (أي دولة) و إن لم يطلق عليها مسمى " الحوكمة ".
- تطبيق الحوكمة (معايير / أهداف / مبادئ .. و غيرها) أمر هام و ضروري و حتمي و لا يمكن الإستغناء عنه بالنسبة للدولة (أي دولة) التي ترغب محاولة الإنتقال للعمل بآليات إقتصاد السوق ، و هذا ما ينطبق بالضرورة على المنظمات الرياضية المصرية.
- تنوعت الأنظمة الإقتصادية المُصاحبة للأنظمة السياسية في مصر ، و هذا ما إنعكس بدوره على الأنظمة التشريعية و القوانين و اللوائح و النظم و السياسات الإدارية و الإجراءات (تُشكل الإطار العام للحوكمة) و قد جاءت كما يلي:
- كان نظام الحكم قبل عام ١٩٥٢ م ملكياً (ملك يملك و لا يحكم / برلمان حر منتخب / نظام إقتصادي يطبق قواعد – إقتصاد السوق / تدخل مركزي محدود – فترات الحروب / أقوى عملة في العالم – الجنيه المصري – مغطاة بالذهب بشكل كامل بنسبة ١٠٠٪ و في ذلك الوقت هي العملة الوحيدة المغطاة بالكامل) ، و هذا النظام يُساهم في تطبيق مبادئ الحوكمة ، و قد تم إنهاء الحكم الملكي في مصر عقب قيام ثورة يوليو ١٩٥٢ م.
- تم الإنتقال إلى النظام الجمهوري في عام ١٩٥٢ م ، و تولى " الرئيس جمال عبد الناصر " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، و قد إنتهجت الدولة المصرية في هذه الفترة نظام التخطيط المركزي (النظام الإشتراكي / النظام الموجه) ، و هذا النظام لا يساهم في تطبيق قواعد الحوكمة.
- تولى الرئيس " محمد أنور السادات " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، و قد حاولت الدولة المصرية (البدء في الإنتقال البسيط إلى آليات إقتصاد السوق) ، و هذا النظام كان يُساهم بقدر بسيط في تطبيق بعض مبادئ الحوكمة.
- تولى الرئيس " محمد حسني مبارك " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م) ، و قد حاولت الدولة المصرية التوسع في الإنتقال لآليات إقتصاد السوق ، و هذا النظام كان يُساهم في التوسع البسيط لتطبيق بعض مبادئ الحوكمة.
- تولى الرئيس " عبد الفتاح السيسي " مقاليد الحكم في مصر في الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) ، و قد حاولت الدولة المصرية زيادة التوسع في الإنتقال لآليات إقتصاد السوق ، و هذا النظام كان يُساهم في زيادة التوسع لتطبيق بعض مبادئ الحوكمة.
- تكونت الرياضة المصرية من المنظمات الرياضية التي تُشكل القطاع الرياضي (اللجنة الأولمبية المصرية / الأندية الرياضية / الإتحادات الرياضية / مراكز الشباب / الأكاديميات الرياضية /

شركات الخدمات الرياضية / الكيانات الرياضية / الجهات الحكومية المعنية بالرياضة .. و غيرها) ، و التشريعات و القوانين و اللوائح و القرارات و الإجراءات التي تقوم بوضع الأسس و القواعد للتخطيط و التنظيم و الإشراف على أوجه الأنشطة الرياضية (تدريبي / تعليمي / هواية / ترويحي / تنافسي / إقامة الأحداث / إستضافة المسابقات .. و غيرها) و كل ما ينظم شئونها داخل الدولة المصرية.

- تأثرت الرياضة المصرية بالنظام الاقتصادي المُطبق في كل فترة زمنية ، و قد جاءت كما يلي:
- كان النظام االإقتصادي للرياضية المصرية قبل عام ١٩٥٢ م ملكياً يعمل بآليات إقتصاد السوق (حرية العرض / حرية الطلب / المنافسة دون إحتكار / إحترام الملكية) ، و قد ساهم هذا النظام في تطبيق بعض مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية.
- كان النظام الاقتصادي للرياضة المصرية في الفترة (١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) يعمل بآليات إقتصاد التخطيط المركزي (النظام الإشتراكي / النظام الموجه) ، و لم يُساهم هذا النظام في تطبيق مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية.
- كان النظام الاقتصادي للرياضة المصرية في الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨١ م) يحاول العمل في ظل الإنتقال البسيط إلى آليات إقتصاد السوق ، و لكن بتشريعات و قوانين و لوائح و قرارات و تعميمات و قرارات ترسخ لقواعد التخطيط المركزي (النظام الإشتراكي / النظام الموجه) ، و هذا ما كان يُساهم بقدر ضعيف في تطبيق مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية.
- كان النظام الاقتصادي للرياضة المصرية في الفترة (١٩٨١ – ٢٠١١ م) يحاول العمل في ظل التوسع في الإنتقال لآليات إقتصاد السوق ، و لكن دون تعديل أو تطوير أو تحديث التشريعات و القوانين و اللوائح و القرارات و التعميمات (ترسخ لقواعد التخطيط المركزي) السائدة في الفترة السابقة ، و هذا ما كان يُساهم بقدر بسيط في تطبيق مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية.
- كان النظام الاقتصادي للرياضة المصرية حتى النصف الأول من الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) يحاول العمل في ظل زيادة التوسع في الإنتقال لآليات إقتصاد السوق ، ، و لكن بتعديل و تغيير محدود للتشريعات و القوانين و اللوائح و القرارات و التعميمات تُحكم سيطرة الدولة المركزية (إستمر العمل بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ م و المعدل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٨ م بشأن المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة – حتى ٣١ مايو ٢٠١٧ م) ، و هذا ما كان يُساهم بقدر محدود في تطبيق مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية.
- زادت فرص النظام الاقتصادي للرياضة المصرية في النصف الثاني من الفترة (٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) في التوسع للعمل بآليات إقتصاد السوق خاصة مع صدور " القانون رقم ٧١ لسنة

٢٠١٧ م بشأن الرياضة " ، و اللوائح المالية (اللائحة المالية للجنة الأولمبية المصرية / اللائحة المالية للإتحادات الرياضية / اللائحة المالية للأندية الرياضية) التي صدرت في ظله ، و هذا ما يُساهم في بداية توافر البيئة التنظيمية و الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة للرياضة المصرية (أفضل الفترات في توافر البيئة المناسبة للبدء في تطبيق مبادئ الحوكمة).

و هذا ما حقق الهدف الرئيس للدراسة و هو " تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الرياضة المصرية في الفترات الزمنية التالية:

- **(١٩٥٢ – ١٩٧٠ م) ، فترة حكم " الرئيس جمال عبد الناصر ".**
- **(١٩٧٠ – ١٩٨١ م) ، " فترة حكم " الرئيس محمد أنور السادات ".**
- **(١٩٨١ – ٢٠١١ م) ، فترة حكم " الرئيس محمد حسني مبارك ".**
- **(٢٠١١ – ٢٠٢٣ م) ، فترة حكم " الرئيس عبد الفتاح السيسي " ".**

قائمة المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم – برواية حفص عن عاصم ، بالرسم العثماني.

١- **إبراهيم العسوي*** : إصلاح ما أفسده الإنفتاح الإقتصادي ، كتاب الأهالي ، العدد ٣ ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٤ م.

٢- **إتحاد المصارف العربية** : الحكم المؤسسة في القطاع المصرفي العربي و متطلبات تطوير ممارسته وفق المعايير الدولية ، بيروت ، لبنان ، ٢٠٠٣ م.

٣- **أحمد سيد أحمد عبد الفتاح** : " الحوكمة كأسلوب لتطوير العمل الإداري بالإتحادات الرياضية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٧ م.

٤- **أحمد عاشور** : محددات عجز الموازنة في مصر ، إنتاج علمي منشور ، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر ، المجلد (١) ، العدد (٤) ، مركز المعلومات و دعم إتخاذ القرار ، مجلس الوزراء المصري ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢٢ م.

٥- **أحمد عبد الفتاح أحمد سالم** : الآثار الإقتصادية و الإجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية " دراسة تنبؤية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤ م.

٦- **أحمد عبد الفتاح سالم** : الآثار الإقتصادية و الإجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ٢٠٠٤ م.

* تم إدراج أسماء المشاركين في إعداد المراجع العلمية المستخدمة في الدراسة و بيانات المرجع كما وردت بالمرجع الأصلي.

٧- **أحمد عبد الفتاح سالم** : معوقات تطبيق دوري المحترفين و إنشاء شركات كرة القدم بالأندية الرياضية المصرية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، العدد (٦٩) ، الجزء ٢ ، سبتمبر ٢٠١٣ م.9

٨- **أحمد عبد الونيس ، مدحت أيوب** : إقتصاد المعرفة ، مركز الدراسات و البحوث للدول النامية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م.

٩- **أشرف عبد المعز عبد الرحيم أبو النور** : إقتصاديات الرياضة ، نسخة إلكترونية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٢٣ م.

١٠- **أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد** : إقتصاديات إدارة وقت العمل لدى العاملين بالإتحاد المصري لكرة القدم ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، العدد ٧٦ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٦م.

١١- **أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد** : إقتصاديات تمويل الأندية الرياضية المصرية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة بالسويد التي تصدرها الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، القاهرة ، ٢٠١٥ م.

١٢- **أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد** : الصعوبات التي تَحِد من التمويل الذاتي للأندية الرياضية المصرية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة بالسويد التي تصدرها الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، القاهرة ، ٢٠١٥ م.

١٣- **أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد** : تقويم إقتصاديات الأندية الرياضية المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٩٦ م.

١٤- **أشرف عبد المعز عبد الرحيم محمد ، طه محمود طه بخيت** : إقتصاديات موافقة مصر على تنظيم كأس الأمم الإفريقية لكرة القدم ٢٠١٩ م ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، العدد ٨٦ الجزء ٣ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٩ م.

١٥- **أشرف محمود حسين العجيلي** : معوقات الإستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٩٩ م.

١٦- **إكرامي عبد العاطي معبد الجمال** : نموذج إقتصادي للرياضة المصرية " نهج مقارن لبعض النماذج الدولية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٣ م.

١٧- **آمال محمد إبراهيم** : مؤشرات تقييم الكفاءة الإقتصادية لميكانزم الإحتراف في أندية كرة القدم ، إنتاج علمي منشور ، المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة بالسويد التي تصدرها الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا علوم الرياضة ، القاهرة ، ٢٠١٥ م.

١٨- **أماني محمد محسن الشريف** : التغيرات السياسية و ما صاحبها من ظواهر إقتصادية و إجتماعية و تأثيرها على الرياضة في جمهورية مصر العربية في الفترة من ١٩٥٢ – ١٩٩٤ ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠م.

١٩- **السيد ياسين** : أوراق ثقافية – الإرتداد إلى السلطوية ، مقال الأهرام الدولي ، طبعة نيويورك ، العدد ٣٩٨٣٣ ، ٢٨ ديسمبر ١٩٩٥ م.

٢٠- **أمنية حلمي ، طارق الغمراوي** : الإقتصاد المصري في ضوء نتائج تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٤ – ٢٠١٥ ، المركز المصري للدراسات الإقتصادية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ م.

٢١- **إيمان شيحان المشهداني ، علاء فرحات** : الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للصارف ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، الأردن ، ٢٠١١ م.

٢٢- **إيمان مجدي عاشور أحمد** : تحسين الكفاءة الاقتصادية لنظام التأمين الإجتماعي في بعض الدول النامية و المتقدمة و إمكانية إستفادة مصر منها " دارسة مقارنة " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٢٠ م.

٢٣- **باسم عبد الله عبد اللطيف** : النظام الاقتصادي المصري في ظل النظام الجمهوري ١٩٥٢ – ٢٠١١ م ، إنتاج علمي منشور ، مجلة الفكر الاقتصادي و القانوني ، العدد ٢٠ ، كلية الحقوق ، جامعة بنها ، القليوبية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢٠ م.

٢٤- **بربريس شريف** : دور آاليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري و المالي في المؤسسات الرياضية ، ، إنتاج علمي منشور ، المجلة القانونية المغربية " منازعات الأعمال " ، العدد ١٣ ، المغرب ، ٢٠١٦ م.

٢٥- بشرى نجم عبدالله ، ثائر صبري محمود : تقييم مستوى الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، إنتاج علمي منشور ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد ٢٤ ، جامعة بغداد ، العراق ، ٢٠١٠ م.

٢٦- **بن زغدة حبيبة** : دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و إستدامة نمو المؤسسات ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة سطيف ، الجزائر ، ٢٠١٩ م .

٢٧- **بنك الإستثمار القومي** : محددات الحوكمة و معاييرها ، مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، ٢٠٠٧ م.

٢٨- **البنك الأهلي المصري**: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات ، حوكمة الشركات ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلد السادس و الخمسون ، ٢٠٠٣ م.

٢٩- **بهاء الدين سمير علام** : أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية ، إنتاج علمي منشور ، دراسة تطبيقية ، وزارة الإستثمار ، مركز المديرين المصري ، ٢٠٠٩ م.

٣٠- **جبر إبراهيم ، محمد نواف عابد** : مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية) ، إنتاج علمي منشور ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ١٥ ، العدد ١ ، غزة ، فلسطين ، ٢٠١٣ م.

٣١- **جون واتربري** : مصر ماصر و السادات ، منشورات جامعة بريتستون ، ولاية نيو جيرسي ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ١٩٦٧ م.

٣٢- **الجريدة الرسمية** : العدد ٢١ مكرر (ب) ، قانون رقم ٧١ لسنة ٢٠١٧ م بإصدار قانون الرياضة ، القاهرة ، ٣١ مايو ٢٠١٧ م.

٣٣- **جلال أمين** : الدولة الرخوة في مصر ، سينا للنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٣ م.

٣٤- **جلال أمين** : قصة الإقتصاد المصري في علاقته بالعالم من محمد علي إلى حسني مبارك ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٢ م.

٣٥- **جودة عبد الخالق** : الإقتصاد السياسي و توزيع الدخل في مصر ، الهيئة العامة للكتاب ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٣ م.

٣٦- **جون واتربري** : مصر ناصر و السادات ، منشورات جامعة برينستون ، ولاية نيو جيرسي ، الولايات المتحدة الأمريكية ، ١٩٨٣ م.

٣٧- **حازم الببلاوي** : الجوانب المؤسسية للإصلاح الإقتصادي ، مقال الأهرام الدولي – طبعة نيويورك ، العدد ٣٩٦٨٣ ، ٣١ يوليو ١٩٩٦ م.

٣٨- **حسن أحمد الشافعي** : " متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية في المجتمعين المصري و العربي " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٨م.

٣٩- **حسن أحمد الشافعي ، كريم محمد الحكيم** : نموذج مقترح للحوكمة في إدارة المؤسسات الرياضية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، العدد ٨٢ ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٨ م.

٤٠- **دوى فطيمة الزهرة** : أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة بسكرة ، بسكرة ، الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية ، ٢٠١٧م.

٤١- **دينا كمال محمود** : دراسة تقويمية لآليات تطبيق التنمية البشرية المستدامة بالمؤسسات الرياضية في ضوء نظم و معايير إدارة الجودة ، إنتاج علمي منشور ، مجلة أسيوط لعلوم و فنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، العدد ٤٥ ، الجزء ٣ ، أسيوط ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٧ م.

٤٢- **راشد إبراهيم مطاوع** : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازت الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صنّاع القرار "، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠١٥ م.

٤٣- **روبرت مابرو**: الإقتصاد المصري (١٩٥٢ – ١٩٧٢ م) ، الهيئة العامة المصرية للكتاب ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٧٦ م.

٤٤- **سحر أحمد حسن** : عوامل نهوض الاقتصاد المصري (دراسة حالة الجمهورية البرازيلية الفترة من ٢٠٠٣ إلى ٢٠١٤) ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد (١٣) ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ م.

٤٥- **سعيد علاونة ، نصر عبد الكريم** : مدى إلتزم الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة ، إنتاج علمي منشور ، المؤتمر الثالث للحاكمية الشركات و المسؤولية الإجتماعية ، تجربة الأسواق الناشئة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك، الأردن ٢٠١٣ م.

٤٦- **سمر مصطفى منصور متولي** : قياس الكفاءة الاقتصادية للجهاز المصرفي المصري خلال الفترة " ٢٠٠٤ – ٢٠١٤ " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٨ م.

٤٧- **سميحة فوزي** : تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية ، إنتاج علمي منشور ، المركز المصري للدارسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة ، ٢٠٠٣م .

٤٨- **سناء محمد عبد الغني** : أثر تحرير سعر الصرف في مصر عام ٢٠١٦ على معدل التضخم في الأجل القصير ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد (٤٥) ، العدد (١) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٧ م.

٤٩- **سهام قديس حكيم** : " فاعلية الحوكمة كمدخل لتنمية الموارد البشرية والمادية بالمؤسسات الرياضية " ، رسالة دكتوراة غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ م.

٥٠- **شريف السيد يوسف محمد** : تقويم لائحة قواعد منح تراخيص شركات الخدمات الرياضية رقم ١١٢٤ لسنة ٢٠١٧ م و المُعدلة بالقرار رقم ١٢٥ لسنة ٢٠١٨ م في ضوء رؤية الدولة الإقتصادية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، العدد ٨٨ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢٠م.

٥١- **شريف السيد يوسف محمد ، أحمد سيد أحمد عبد الفتاح** : نموذج مقترح للمقارنة المرجعية لتحقيق الإستدامة المالية للإتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، العدد ٩٣ ، الجزء ٣ ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢١ م.

٥٢- **صادق راشد الشمري** : الحوكمة دليل عمل الإصلاح المالي و المؤسسي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ١٧ ، جامعة بغداد ، العراق ، ٢٠٠٨ م .

٥٣- **صبح محمود** : هل يعملون المديرون المحترفون دائما في صالح المساهمين ، الطبعة الأولى ، دار الألبان للطباعة و النشر، القاهرة ، ١٩٩٩ م.

٥٤- **ضياء محمد أحمد السيد دويدار** : تصور مقترح للإستثمار بمراكز الشباب كمدخل لتحقيق التمويل الذاتي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٦ م.

٥٥- **طارق عبد العال حماد** : حوكمة الشركات (المفاهيم / المبادئ / التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥ م.

٥٦- **طه محمود طه بخيت** : إقتصاديات دوري القسم الأول (الدوري الممتاز) بالإتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠١٨ م.

٥٧- **طه محمود طه بخيت** : رؤية مقترحة لدعم إقتصاديات مراكز الشباب بالواحات البحرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤ م.

٥٨- **عابد عبد الرحمن** : التحكم في الأداء الشامل للمؤسسات الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية ، جامعة عباس فرحات، الجزائر ، ٢٠١١ م.

٥٩- **عادل طاهر** : الشباب (ماضيه – حاضره – مستقبله) ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٩٨ م.

٦٠- **عبد الرازق الهلالي** : قصة الأرض و الفلاح و الإصلاح الزراعي في الوطن العربي ، دار الكشاف للطباعة و النشر ، بيروت ، الجمهورية اللبنانية ، ١٩٦٧ م.

٦١- **عبد العزيز القوصي ، سيد صبحي** : رأي الشباب في برامج المراكز و الأندية ، إنتاج علمي منشور ، المجلس القومي للشباب و الرياضة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٧٨ م.

٦٢- **عبد الله مصطفى عبد العظيم فرماوي** : نموذج إقتصادي قياسي للرياضة المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٢٠ م .

٦٣- **عبد الوهاب الأمين** : النظم الإقتصادية " دراسة مقارنة " الرأسماليه ، الإشتركيه و الإسلام ، ١٩٨٦ م.

٦٤- **عبد الوهاب علي ، شحاتة شحاتة** : مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في قيمة الأعمال الدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٧ م.

٦٥- **عبيد بن سعد المطيري** : تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد ١٠ ، العدد ٠٣ ، ٢٠٠٣ م.

٦٦- **عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي** : الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة ، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٨ م.

٦٧- **علي بن أحمد بركات** : " معايير الحوكمة بالاتحاد الرياضي للجامعات بالمملكة العربية السعودية "، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٥ م.

٦٨- **علي حافظ محمود** : مبادئ الإقتصاد الوضعي و من منظور إسلامي ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، دار الفكر العربي ، ١٩٩٠ م.

٦٩- **علي عبد الرؤوف عبد العاطي محمود** : أثر الصدمات الإقتصادية على قطاع السياحة في مصر (دراسة حالة تداعيات فيروس كورونا المستجد) ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العربية

للإدارة ، المجلد (٤٢) ، العدد (٤) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢٢ م.

٧٠- **عمرو محمد شوقي** : " الحوكمة كمطلب من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بمديريات الشباب والرياضة " ، رسالة دكتوراة غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٦ م.

٧١- **كمال درويش ، أشرف عبد المعز** : المنظمات الرياضية الأهلية (المفهوم / التاريخ / التطور / التنظيم) ، رسالة دكتوراه منشورة ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م.

٧٢- **كمال درويش ، محمد الحماحمي** : دراسة تقويمية للإتحادات المصرية الأولمبية ، ١٩٠٧ – ١٩٨٠ ، إنتاج علمي منشور ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٢ م.

٧٣- **لندا محروس توفيق** : " الحوكمة الرياضية و علاقتها بقواعد اللعب المالي النظيف بالأندية الرياضية المصرية " ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٤ م.

٧٤- **مأمون يوسف سالم** : إدارة الإستدامة و التنمية المستدامة في القرآن و السنة ، إنتاج علمي منشور ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، المجلد ٣ ، العدد ١٠ ، المركز القومي للبحوث ، غزة ، فلسطين ، ٢٠١٩ م.

٧٥- **مجدي علي محمد غيث** : تميز الأمثلية في الاقتصاد الإسلامي عن أمثلية باريتو " دراسة تقييمية نقدية " ، إنتاج علمي منشور ، مجلة علوم الشريعة و القانون ، كلية الشريعة ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، ٢٠١١ م.

٧٦- **المجلس الأعلى للشباب و الرياضة** : قانون المنظمات الخاصة للشباب و الرياضة و لوائح الإتحادات الرياضية و الأندية ، مركز المعلومات و التوثيق ، إدارة النشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٢ م.

٧٧- **محمد الغزالي** : دستور الوحدة الثقافية بين المسلمين ، الطبعة الثانية ، المنصورة ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، ١٩٨٩ م.

٧٨- **محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي** : مختار الصَحاح ، عُني بترتيبه محمود خاطر ، دار المعارف ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٧٣ م.

٧٩- **محمد حامد عبد الله** : النظم الإقتصادية المعاصرة " عرض و تحليل و نقد " ، عمادة شئون المكتبات ، جامعة الملك سعود ، المملكه العربيه السعودية.

٨٠- **محمد خليل** : دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات ، إنتاج علمي منشور ، مجلة الدراسات و البحوث التجارية ، العدد ٢ ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٣ م.

٨١- **محمد خليل برعي** : مبادئ الإقتصاد ، دار الثقافة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٢ م.123

٨٢- **محمد رفاعي جرير** : معوقات و محفزات الإستثمار الرياضي بالأندية الرياضية بمحافظة شمال سيناء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٥ م.

٨٣- **محمد رفعت محمد سالم المحروقي ، طه محمود طه بخيت** : الأثار الاقتصادية الناجمة عن تطوير بعض مراكز الشباب على فئات العضوية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، العدد ٩٥ الجزء ٢ ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢٠ م.

٨٤- **محمد سامي راضي** : موسوعة المراجعة المتقدمة (مراجعة إستقصائية / مراجعة القضاء البيلي / مراجعة حوكمة الشركات / جودة المراجعة) ، التعليم الجامعي ، مصر ، ٢٠١١ م.

٨٥- **محمد صبري الجاويش محمد** : إستراتيجية مقترحة لإستثمار الإمكانات و المنشآت التابعة للجنة الأوليمبية المصرية في ضوء بعض الأساليب الإقتصادية الحديثة (دراسة حالة على المركز الأولمبي بالمعادي) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠١٤ م.

٨٦- **محمد عبد الحكيم محمد صيام** : وحدة إدارية مقترحة للحوكمة بالهيكل التنظيمي لوزارة الشباب و الرياضة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ م ، إنتاج علمي منشور ، مجلة أسيوط لعلوم و فنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، العدد ٥٨ ، الجزء ١ ، أسيوط ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢١ م.

٨٧- **محمد مصطفى سليمان** : حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري – دراسة مقارنة – الدار الجامعية ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٦ م .

٨٨- **محمود إبراهيم عبد الهادي عبد الحميد** : دراسة تقييمية لتطبيق معايير الحوكمة ببعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية و الرياضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنصورة ، عدد ٤٠ ، ٢٠٢٠ م.134

٨٩- مركز أبو ظبي للحوكمة : أساسيات الحوكمة ، مصطلحات و مفاهيم ، سلسلة النشرات التثقيفية ، أبو ظبي ، الإمارات ، ٢٠١٢ م.

٩٠- **مركز الدراسات الإشتراكية** : تحولات الإقتصاد المصري (ملاحظات أولية) ، الطبعة الأولى ، الجيزة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٩ م.

٩١- **مركز المشروعات الدولية الخاصة** : دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية و الصاعدة و المتحولة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٢ م .

٩٢- **منتصر السيد إبراهيم علي الرملاوي** : دراسة تحليلية للموازنة التقديرية لتنشئة لاعب كرة القدم بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٨ م.

٩٣- **منجي مخلوف** : إعتماد مؤشرات التنمية المستدامة في إدارة المنشآت الرياضية بالجزائر (دراسة ميدانية بالمركبات الرياضية لولاية المسلية) ، إنتاج علمي منشور ، مجلة الإبداع الرياضي ، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، جامعة بوضياف المسلية ، مجلد ١٠ ، العدد ٢ ، الجزائر ، ٢٠١٩ م.

٩٤- **مهدي شرقي** : مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة – حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري ، إنتاج علمي منشور ، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية العدد ٠١ ، الجزائر ، ٢٠١٥ م.

٩٥- **الهيئة العامة للإستعلامات** : مصر ، الطبعة الثانية ، المطابع الأميرية ، القاهرة ، ٢٠٢١م.

٩٦- **وزارة الصناعة ، جمهورية مصر العربية** : القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٦٥ م بشأن الجمعيات و المؤسسات الخاصة ، مستخرج من الوقائع المصرية ، العدد ٨٨ مكرر (ج) " غير إعتيادي " صدر في ٣ نوفمبر سنة ١٩٦٥ م ، إدارة نشر مطبوعات الحكومة المطبعة الأميرية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٥٧.

٩٧- **يوسف بن عطية الثبيتي** : الحوكمة كمؤشر لزيادة الفعالية المالية للأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية ، إنتاج علمي منشور ، المجلة العلمية للتربية البدنية و علوم الرياضة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، العدد ٩٠ ، الجزء ٤ ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٢٠ م.

٩٨- **يوسف ورداني** : السياسة العامة للرياضة في مصر ، مقال علمي منشور ، مجلة أحوال مصرية ، مركز الأهرام للدراسات السياسية و الإستراتيجية ، العدد ٦٩ ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٨ م.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية .

99- Alamgir, M : Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial

Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8 , 2007.

100-Carlos Santios : : Good Governance and Aid Effectiveness, The World Bank and Conditionality, The Georgetown Public Policy Review, Volume 7 number 1 full 2001.

101-David Shilbury & Lesley Ferkins : : Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization", Journal of Sport Management, Vol 29, No 4,2015.

102-Eddie T. C. Lam : : The roles of governance in sport organizations", Journal of power, Politics & Governance, Vol 2, No 2,2014.

103-Liao, Chih-Hsien : Does Corporate Governance Reduce Information Asymmetry of Intangibles", A Doctoral thesis of Accountancy. Case Western Reserve University, January 2009.

104-Groeneveld, M : Assessing governance with electronic policy management tools. Public – Performance and Management review, V26 no- 3, Mar, 89-135, 2003.

105-Joseph A.Grundfest, Max Berueffy : The Tread Way Commission Report , two years later, prepared for the sixteenth Annual securities regulation institute, the university of California, San Diego, January 26, 1989.

106-Mahdi Shariat, et al : The Relationship Between the Success of Countries at The Beijing 2008 Summer Olympic Games and Demo-Economic Factors, International Journal of Sport Studies, 2012.

107-P. Fenn and C. Veljanovski : A positive economic theory of regulatory enforcement', Economic Journal, 98, 1988.

108-Ramy Elitzur : Data analytics effects in major league baseball, The International Journal of Management Science, Vol 90, Article 10,2020.

109-Robbins, Stephen p. & Coulter, Mary : Management ", 9thédition, prentice-Hall, 2007.

110-Sawyer, T., Bodey, K., & Judge : Sport Governance And Policy Development, An Ethical Approach to Managing Sport in the 21st Century, Sagamore Publishing, L.L.C, First edition. United States, 2009.

111-Solomon, J : Corporate Governance and Accountability, Second Edition, John Wiley & Sons, ltd., England,2007.

112-Stéphane Trébucq : La Gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques,Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, université paris Dauphine avec le soutien de l'associait francophone de comptabilité, 20-21 Mars 2003.

113-Wajdi ben rejeb : Gouvernance et performance dans les établissements des sois en Tunisie, Mémoire pour l'obtention du diplôme des études approfondies en management, Faculté des science économiques et de gestion de Tunis, 2003.

114-Wang, M., et al : : Development trend of sports tourism industry based on econometric model from the perspective of macroeconomics. Journal of Technical Bulletin, 2017.

مصادر شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت)

115 - https://ar.wikipedia.org/wiki 215
116 - https://www.maan-ctr.org/magazine/article/1085 216
117 - https://ar.wikipedia.org/wikiD 217
118 - https://www.almasryalyoum.com/news/details/2726933 218
119 - https://www.banquemisr.com/ar-EG/Home/CAPITAL-MARKETS/Mutual- Funds/Fund_20 219
120 - https://aca.gov.eg/News/2088.aspx 220
121 - https://www.presidency.eg/ar 221
122 - https://gate.ahram.org.eg/News/3765129.aspx 222
123 - https://makkahnewspaper.com/article/1554607 223
124 - https://arabinp.com/%D8%A7%D9%84%D8_224