

دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية

أ.م.د/ أحمد حسني السيد خليل

استاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية

كلية التربية الرياضية – جامعة المنصورة

Doi: 10.21608/jsbsh.2024.336307.2869

مقدمة البحث:

يُعد الاقتصاد الرياضي اليوم من المجالات المتزايدة الأهمية عالميًا، حيث تسهم الأندية الرياضية بشكل كبير في تعزيز الاقتصاد من خلال مختلف الأنشطة الرياضية، والتي توفر وظائف وتدعم المجتمع المحلي (حمادة، ٢٠٢١، ص. ١٠)، غير أن الاستدامة المالية تُعد واحدة من أكبر التحديات التي تواجه الأندية الرياضية، خاصةً مع زيادة التكاليف التشغيلية وارتفاع أجور اللاعبين والموظفين. لمواجهة هذه التحديات، طُورت العديد من السياسات واللوائح لتحقيق الاستقرار المالي. تُعرف إحدى هذه اللوائح بـ"اللعبة المالية النظيفة" (*Financial Fair Play*)، والتي تبنيتها الهيئات الرياضية الدولية كوسيلة للحد من التجاوزات المالية للأندية (النجار، ٢٠٢٢، ص. ١٤). تهدف هذه اللوائح إلى ضمان أن الأندية لا تنفق أكثر مما تكسب، وهو ما يساعد في تحقيق التوازن المالي ويحد من الديون المتراكمة.

حيث تلعب لوائح اللعبة المالي النزيه دورًا محوريًا في ضمان الاستدامة المالية للأندية الرياضية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والإدارة المالية المسؤولة. تهدف هذه اللوائح إلى منع الأندية من تراكم الديون غير المستدامة، مما يحمي استدامتها على المدى الطويل. وفقًا لما ذكره (Uram, T, 2019, p45)، فإن تطبيق هذه الإرشادات المالية يساعد الأندية على تجنب سوء الإدارة المالية ويضمن أنها تعمل ضمن إمكانياتها، مما يعزز بيئة اقتصادية أكثر استقرارًا في صناعة الرياضة. منذ أن بدأت الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA) تطبيق لوائح اللعبة المالي النظيفة، أصبحت الأندية ملزمة باتباع معايير مالية صارمة للحفاظ على الاستدامة. وبمرور الوقت، أصبح لهذه اللوائح تأثير كبير على أداء الأندية من الناحية المالية، وخاصةً في أوروبا (العنابي، ٢٠٢٠، ص. ٢٢).

يسهم وضع اللوائح المالية الأخلاقية أيضًا في خلق منافسة أكثر عدلاً بين الأندية من خلال ضمان التزام جميع الفرق بنفس القيود المالية. يعزز ذلك بيئة تنافسية متكافئة، حيث يتم تشجيع الأندية على التركيز على تخصيص الموارد بشكل فعال بدلاً من الاعتماد على الإنفاق المفرط. كما يناقش (Dunbar, N., & Middleton, T, 2022, p108)، فإن تطبيق اللوائح المالية الصارمة يمكن أن يؤدي إلى بيئة تنافسية أكثر استدامة تفيد كلا من الأندية والمشجعين على المدى الطويل.

في السياق المصري، تشهد الأندية الرياضية تحديات مالية فريدة تتطلب تحليلاً دقيقاً لكيفية تكييف اللوائح المالية العالمية مع البيئة المحلية. فعلى الرغم من وجود أندية مصرية عريقة تمتلك شعبية كبيرة، إلا أن الضغوط المالية تشكل عائقاً أمام تحقيقها للاستدامة المالية (محمد، ٢٠١٩، ص. ٣٣)، كما أن تطبيق معايير اللعب المالي النظيف في الأندية الرياضية المصرية يواجه بعض العقبات، مثل نقص الوعي الكافي بأهمية هذه المعايير والتحديات المرتبطة بالتنفيذ الصارم (حسن، ٢٠٢٣، ص. ١٧). ونتيجة لذلك، قد تجد الأندية نفسها مثقلة بالديون أو تعتمد بشكل كبير على الدعم الحكومي.

أظهر تطبيق اللوائح المالية الصارمة تأثيراً مباشراً على الصحة المالية للمنظمات الرياضية. على سبيل المثال، تميل الأندية التي تلتزم بقواعد اللعب المالي النزيه إلى إظهار استقرار مالي أفضل وأقل اعتماداً على الدعم المالي الخارجي. وفقاً لما ذكره (Smith, J., & Roberts, M, 2020, p81)، فإن الأندية الرياضية التي تلتزم باللوائح المالية الصارمة أقل عرضة للأزمات المالية، حيث يتم تشجيعها على تطوير نماذج أعمال مستدامة تولد مصادر دخل ثابتة.

تعتبر لوائح اللعب المالي النظيف وسيلة هامة لمكافحة الفساد المالي والحد من الإفراط في الإنفاق، حيث تُلزم الأندية بالشفافية في التعاملات المالية، مما يساهم في حماية الاستثمار الرياضي (محمد، ٢٠١٩، ص. ٣٦)، كما تعمل هذه اللوائح على تشجيع الأندية على تنويع مصادر الإيرادات، مثل التسويق والشراكات التجارية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الاستدامة المالية للأندية الرياضية (العنابي، ٢٠٢٠، ص. ٢٥)، بفضل هذه السياسات، يمكن للأندية الرياضية المصرية الاستفادة من تجربة الأندية الأوروبية، وتطبيق استراتيجيات مبتكرة تعزز من قدرتها على البقاء والاستمرار، مما يساهم في تحقيق التوازن المالي المنشود (النجار، ٢٠٢٢، ص. ١٩).

بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تقديم توصيات عملية تساعد الأندية الرياضية المصرية على تبني لوائح اللعب المالي النظيف بشكل يتناسب مع السياق المحلي، ويعزز من قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية في ظل التحديات الحالية (حسن، ٢٠٢٣، ص. ٢٢).

مشكلة البحث: تواجه الأندية الرياضية المصرية تحديات كبيرة تتعلق بالاستدامة المالية بسبب العديد من العوامل، مثل قلة مصادر الإيرادات وضعف تطبيق السياسات المالية الكفؤة. ومع تزايد التكاليف التشغيلية، خاصة ما يتعلق برواتب اللاعبين ومصاريف الإدارة، أصبحت الأندية أكثر عرضة للديون والمشاكل المالية التي تهدد استمراريتها (النجار، ٢٠٢٢، ص. ١٥). ومع أن الهيئات الرياضية العالمية، مثل الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA)، قد طورت لوائح اللعب المالي النظيف بهدف الحد من الإفراط في الإنفاق وتحقيق التوازن المالي، إلا أن تطبيق هذه اللوائح يواجه تحديات في السياق المصري، حيث تعتمد الأندية بشكل كبير على دعم الحكومة والجهات المانحة (محمد، ٢٠١٩، ص. ٢٨).

تتضمن هذه اللوائح تحديد مستوى معين من الإنفاق بالنسبة للإيرادات، وفرض قواعد تمنع الأندية من الانخراط في أنشطة مالية غير مستدامة. ورغم فعالية هذه اللوائح في تحقيق التوازن المالي في الأندية الأوروبية، إلا أن تطبيقها في مصر ما زال محدودًا بسبب نقص الخبرات في إدارة الموارد المالية وتعييدات التكيف مع اللوائح العالمية (حمادة، ٢٠٢١، ص. ١٢). وتُطرح تساؤلات حول مدى فعالية هذه اللوائح في تحقيق الاستدامة المالية للأندية المصرية، حيث لا تزال هذه الأندية تعتمد بشكل كبير على الدعم الخارجي عوضًا عن تبني سياسات مالية مستقلة (حسن، ٢٠٢٣، ص. ٢٠).

وقد شعر الباحث بالمشكلة من خلال الاطلاع على توصيات العديد من الدراسات والابحاث الأجنبية مثل دراسة (Morrow, 2013) والتي تشير إلى أن الرقابة المستقلة والمراجعة الدورية للأنشطة المالية تسهم بشكل كبير في الحد من التجاوزات وتدعم الشفافية المالية للأندية، تعزيز الرقابة المالية والمساءلة: بأهمية تحسين أنظمة الرقابة المالية داخل الأندية لضمان الالتزام بلوائح اللعب المالي النظيف، كما أوضحت دراسة (Szymanski, 2014) أن تبني الأندية لنموذج مالي مستدام يعتمد على إدارة متوازنة للمصروفات والإيرادات يمكن أن يقلل من اعتمادها على الديون. ويوصى بأن تضع الأندية خططًا مالية بعيدة المدى لضمان تحقيق الاستدامة المالية وتقليل الاعتماد على الاستثمارات الخارجية.

كما تشير المجالات العلمية مثل (Deloitte, 2020) إلى أن الاعتماد على مصدر دخل واحد يمثل تهديدًا للاستدامة المالية. ويوصى بأن تبحث الأندية عن مصادر إيرادات متنوعة، مثل الرعاية التجارية، وحقوق البث، والمبيعات الرقمية، وهو ما أظهر فعاليته في دراسات عديدة، منها (Deloitte, 2020)، التي أبرزت كيف يمكن لتنويع الدخل تعزيز الاستقرار المالي.

الاستفادة من تجارب الأندية الأوروبية: توصي الدراسات بالاستفادة من تجارب الأندية الأوروبية التي نجحت في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف، مثل الأندية الإسبانية والإيطالية، حيث تشير دراسة (Müller, Lammert & Hovemann, 2012) إلى أن تحليل هذه التجارب يمكن أن يوفر فهمًا عميقًا لأفضل الممارسات التي يمكن تكييفها وتطبيقها في أندية رياضية أخرى، بما في ذلك الأندية المصرية.

بناءً على ذلك، تبرز مشكلة البحث في تساؤل أساسي حول قدرة الأندية الرياضية المصرية على تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف بفعالية تضمن استدامتها المالية، مع الأخذ في الاعتبار التحديات التنظيمية والمالية المحلية. يستهدف هذا البحث تحليل التحديات التي تواجه تطبيق هذه اللوائح وتقديم توصيات لتكييفها بما يتناسب مع بيئة الأندية الرياضية المصرية، مما يساهم في تحقيق توازن مالي مستدام وتعزيز قدرتها على المنافسة محليًا ودوليًا (العقابي، ٢٠٢٠، ص. ٢٤).

هدف البحث: يهدف البحث إلي التعرف علي دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية تحليل تطبيقي وتوصيات للسياسات، من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف
- ٢- واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة
- ٣- واقع تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر
- ٤- الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية على المدى البعيد
- ٥- قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنويع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية.

تساؤلات البحث:

- ٦- ما التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف؟
- ٧- ما واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة؟
- ٨- ما واقع تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر؟
- ٩- ما الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية على المدى البعيد؟
- ١٠- ما قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنويع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية؟
- ١١- ما الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية؟
- ١٢- ما استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام؟

مصطلحات البحث:

١. **اللوائح المالية النزيهة:** "اللوائح المالية النزيهة (أو اللعب المالي النظيف) هي مجموعة من القواعد التي وضعها الاتحاد الأوروبي لكرة القدم (UEFA) لضمان أن الأندية الرياضية لا تنفق أكثر مما تكسب. الهدف الرئيسي لهذه اللوائح هو ضمان استدامة الأندية المالية ومنع حدوث الإفلاس نتيجة للإففاق المفرط. اللوائح تشجع الأندية على تحقيق توازن بين الإيرادات والنفقات من خلال تقليص الديون وتحقيق ربح مستدام، مع فرض قيود على المبالغ التي يمكن أن تنفقها الأندية بناءً على دخلها. يتم تنفيذ هذه اللوائح لمواجهة التحديات الاقتصادية الكبيرة التي قد تؤدي إلى عدم استقرار الأندية".
٢. **الاستدامة المالية:** تعني قدرة الأندية الرياضية على الحفاظ على استقرارها المالي على المدى الطويل، مما يتيح لها الوفاء بالتزاماتها المالية، مثل دفع الرواتب والنفقات التشغيلية، وتجنب الإفلاس. في السياق الرياضي، تشير الاستدامة المالية إلى مزيج من الاستقرار الاقتصادي والقدرة على إدارة الموارد المالية بفعالية، سواء كانت من خلال زيادة الإيرادات أو تقليل النفقات، مع الحفاظ على التوازن بين كليهما. تهدف الأندية التي تسعى إلى الاستدامة المالية إلى تقليل الاعتماد على القروض أو الدعم الخارجي، وضمان قدرتها على استثمار الأرباح لتحقيق نمو مستدام.

الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة باللغة العربية:

١- دراسة العساف (٢٠٢٣). بعنوان: "اللوائح المالية النزيهة: أداة لتطوير الاستدامة المالية للأندية الرياضية في الدول العربية"، الهدف: دراسة كيف يمكن للوائح المالية النزيهة أن تسهم في تحسين استدامة الأندية الرياضية في الدول العربية، المنهج العلمي: منهج استقرائي مقارن، أداة جمع البيانات: مقابلات مع خبراء في الإدارة الرياضية وتحليل الدراسات السابقة، العينة: عينة من الخبراء في الإدارة الرياضية في الدول العربية، أهم النتائج: أظهرت النتائج أن الشفافية والرقابة الداخلية هي العناصر الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية في الأندية، هناك حاجة ملحة لتوفير التدريب والمشورة المالية للأندية الصغيرة.

٢- دراسة أحمد (٢٠٢٢). بعنوان: "دور تطبيق اللوائح المالية النزيهة في تحسين الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية"، ويهدف البحث إلى دراسة تأثير تطبيق اللوائح المالية النزيهة على استدامة الأندية الرياضية في مصر، المنهج العلمي: منهج وصفي تحليلي، أداة جمع البيانات: استبيان موجه إلى مديري الأندية الرياضية، العينة: ٣٠ نادياً رياضياً مصرياً، أهم النتائج: تطبيق اللوائح المالية النزيهة يعزز الاستدامة المالية بنسبة كبيرة، الأندية التي تلتزم باللوائح تتمتع بقدرة أكبر على تنويع مصادر الإيرادات وتخفيض الديون.

٣- دراسة الرمحي (٢٠٢١). بعنوان: "التحليل المالي للأندية الرياضية في ضوء اللوائح المالية النزيهة: دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية الأردنية وتحليل تأثيرها على الاستدامة المالية، المنهج العلمي: المنهج الكمي، أداة جمع البيانات: تحليل مالي للبيانات المالية للأندية، العينة: ١٠ أندية رياضية في الأردن، أهم النتائج: تبين أن الأندية التي تطبق اللوائح المالية النزيهة تحقق نتائج مالية أفضل على المدى الطويل، تم العثور على نقص في تطبيق هذه اللوائح في بعض الأندية ذات الموارد المحدودة.

الدراسات السابقة باللغات الأجنبية:

٤- دراسة (Smith, J, 2020). بعنوان: " *The Impact of Financial Fair Play Regulations on the Sustainability of Football Clubs in Europe* "، الهدف: دراسة تأثير تطبيق لوائح اللعب المالي النزيه على استدامة الأندية الرياضية في أوروبا، المنهج العلمي: منهج كمي باستخدام التحليل الإحصائي، أداة جمع البيانات: تحليل البيانات المالية للأندية الأوروبية، العينة: ٥٠ نادياً رياضياً أوروبياً، أهم النتائج: الأندية التي امتثلت للوائح اللعب المالي النزيه شهدت تحسناً في وضعها المالي، خلصت الدراسة إلى أن بعض الأندية الكبيرة استفادت أكثر

من غيرها من اللوائح المالية النزيهة.

٥- دراسة (Taylor, A, 2019). بعنوان: "Sustainability and Financial Management"

والشفافية في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية الأوروبية من خلال تطبيق لوائح اللعب المالي النزيه، المنهج العلمي: منهج مزيج من الكمي والنوعي، أداة جمع البيانات: مقابلات مع مديري الأندية وبيانات مالية، العينة: ٤٠ نادياً رياضياً في خمس دول أوروبية، أهم النتائج: التطبيق الصارم للوائح المالية النزيهة أدى إلى تحسين استدامة الأندية وتقليل الاعتماد على الديون، أكد المشاركون في المقابلات على أهمية الرقابة الداخلية والإدارة المالية الجيدة لتحقيق الاستدامة المالية.

٦- دراسة (Johnson, R, 2018). بعنوان: "Financial Fair Play and Its Effect on Club"

"Financing in Football"، الهدف: تحليل تأثير لوائح اللعب المالي النزيه على تمويل الأندية الرياضية في كرة القدم، المنهج العلمي: منهج تحليلي باستخدام دراسات الحالة، أداة جمع البيانات: بيانات مالية من الأندية، وتقارير سنوية، العينة: أندية رياضية في الدوري الإنجليزي الممتاز، أهم النتائج: لوائح اللعب المالي النزيه قللت من الديون المفرطة لدى الأندية، الأندية التي كانت تلتزم بهذه اللوائح كانت أكثر قدرة على جذب المستثمرين.

إجراءات البحث:

منهج البحث: استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية.

مجتمع البحث: اشتمل مجتمع البحث على وكلاء الوزارة ومديري عموم الإدارات المركزية وكبيرى الباحثين بوزارة الشباب والرياضة، ووكلاء الوزارة لمديريات الشباب والرياضة، ومديري عموم إدارات الرياضة، ومديري عموم إدارات الهيئات الرياضية، أعضاء مجالس إدارات بعض الأندية الكبرى، وذلك بمحافظات الوجه البحري والوجه القبلي والقاهرة الكبرى ومنطقة القناة..

العينة الإستطلاعية: وهي عينة تقنين أدوات جمع البيانات الخاصة بالبحث، وقد تم تحديد العينة الاستطلاعية والتي بلغ عددها (30) فرداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من خارج عينة البحث الأساسية وممثلة لمجتمع البحث في الفترة من (11/1/2024م) الي (11/10/2024م).

عينة البحث الأساسية وحدودها: قام الباحث بإختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الاستبيان (109) فرداً من وكلاء الوزارة ومديري عموم الإدارات المركزية وكبيرى الباحثين بوزارة الشباب والرياضة، ووكلاء الوزارة لمديريات الشباب والرياضة، ومديري عموم إدارات الرياضة، ومديري عموم إدارات الهيئات الرياضية (اللجنة الأولمبية - الإتحادات الرياضية) ، أعضاء مجالس إدارات بعض الأندية الكبرى (الأهلي - الزمالك - الإسماعيلي - الإتحاد السكندري - المصري البورسعيدي - نادي أسوان - نادي المنصورة)، وذلك بمحافظات الوجه البحري والوجه القبلي والقاهرة

خلال إطلاع الباحث علي الدراسات والمراجع المرتبطة بموضوع البحث.

تحديد محاور الاستبيان : لتحديد محاور استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية قام الباحث بإجراء مسح مرجعي للمراجع العلمية والدراسات السابقة وبعد الاطلاع على العديد من الاستبيانات في مجال عنوان البحث، ومن خلال ما جمعتة من معلومات عن طريق المقابلة الشخصية وما اطلعت عليه من دراسات ومراجع متخصصة توصل الباحث إلي المحاور التالية " التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف - واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة - تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر - الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية - قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية - الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية - استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام"، وبعد وضع المحاور، تم صياغة ووضع العبارات المكونة لكل محور والتي تحقق الاهداف العامة للدراسة، وتم عرض المحاور المقترحة على (٩) من الخبراء مرفق (١) لإبداء الرأي عن مدى مناسبتها ومدى كفايتها لتصميم استمارة الاستبيان، وقد ارتضت الباحث البقاء على المحاور التي تحوز على نسبة (٧٥٪) فأكثر، كما يتضح من الجدول رقم (٢).

جدول (٢) النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولية لمحاور دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية (ن=٩)

م	محاور الاستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف	٩	٠	٪١٠٠
٢	واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة	٩	٠	٪١٠٠
٣	تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر	٨	١	٪٨٨.٨
٤	الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية	٨	١	٪٨٨.٨
٥	قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية	٩	٠	٪١٠٠
٦	الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية	٩	٠	٪١٠٠
٧	استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام	٨	١	٪٨٨.٨

يتضح من جدول (٢)، اتفاق الخبراء على محاور استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية حيث حصل جميع المحاور علي نسبة اكبر من ٧٥٪، وبذلك أصبح عدد المحاور النهائية لاستبيان هما (٧) محاور.

تحديد عبارات الاستبيان: بعد تحديد المحاور الخاصة بالاستبيان وأهميتها، قام الباحث بصياغة

مجموعة من العبارات المقترحة، واسترشد بالعديد من الاستبيانات في هذا المجال، وقد حرص الباحث على مراعاة الدقة في صياغة العبارات بحيث تكون واضحة ومفهومة ومألوفة لدى عينة البحث، وقصيرة قدر الإمكان، وكذلك مراعاة الربط بين العبارات، وألا توحى العبارات بنوع الاستجابة، واستبعاد العبارات المكررة.

وبذلك قام الباحث بوضع (٥٦) عبارة، وتم عرضها على الخبراء لاستطلاع رأيهم في مدى مناسبة العبارات وملاءمتها لكل محور من المحاور وتحديد الأهمية النسبية بينهما مرفق (٣)، كما يتضح من الجدول رقم (٣).

جدول (٣) النسبة المئوية لآراء الخبراء نحو الصورة الأولية لعبارات دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية (ن = ٩)

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع	
النسبة	العبارات	النسبة	العبارات	النسبة	العبارات	النسبة	العبارات
٪٨٨,٨	١	٪١٠٠	٩	٪١٠٠	١٧	٢٥	٪٨٨,٨
٪١٠٠	٢	٪١٠٠	١٠	٪٨٨,٨	١٨	٢٦	٪٨٨,٨
٪١٠٠	٣	٪٨٨,٨	١١	٪٨٨,٨	١٩	٢٧	٪١٠٠
٪١٠٠	٤	٪١٠٠	١٢	٪١٠٠	٢٠	٢٨	٪١٠٠
٪١٠٠	٥	٪١٠٠	١٣	٪١٠٠	٢١	٢٩	٪١٠٠
٪٨٨,٨	٦	٪١٠٠	١٤	٪٨٨,٨	٢٢	٣٠	٪١٠٠
٪٧٧,٧	٧	٪١٠٠	١٥	٪١٠٠	٢٣	٣١	٪٨٨,٨
٪٨٨,٨	٨	٪٨٨,٨	١٦	٪١٠٠	٢٤	٣٢	٪١٠٠

المحور الخامس		المحور السادس		المحور السابع	
النسبة	العبارات	النسبة	العبارات	النسبة	العبارات
٪١٠٠	٣٣	٪٨٨,٨	٤١	٪٨٨,٨	٤٩
٪١٠٠	٣٤	٪٨٨,٨	٤٢	٪١٠٠	٥٠
٪٨٨,٨	٣٥	٪١٠٠	٤٣	٪٦٦,٦	٥١
٪١٠٠	٣٦	٪٦٦,٦	٤٤	٪١٠٠	٥٢
٪١٠٠	٣٧	٪١٠٠	٤٥	٪١٠٠	٥٣
٪٦٦,٦	٣٨	٪١٠٠	٤٦	٪٨٨,٨	٥٤
٪١٠٠	٣٩	٪٨٨,٨	٤٧	٪٨٨,٨	٥٥
٪٨٨,٨	٤٠	٪١٠٠	٤٨	٪٨٨,٨	٥٦

استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية في صورته الأولى: بعد أن قام الباحث بوضع العبارات المقترحة للاستبيان والتي بلغ عددها (٥٦) عبارة موزعة على المحاور، كما يتضح من الجدول رقم (٣)، قام الباحث بعرضها على السادة الخبراء - مرفق

(١) وبعد العرض على الخبراء تم التوصل إلى الاتفاق على (٥٣) عبارة من عبارات الاستبيان بعد حذف عدد من العبارات اتفق عليها الخبراء جدول (٤) وهي العبارات رقم (٣٨ - ٤٤ - ٥١) مرفق (٤).

استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية في صورته النهائية: بعد أن تم عرض عبارات الاستبيان على السادة الخبراء توصل إلى أن عدد عبارات الاستبيان أصبح (٥٣) عبارة موزعة على كل محور من المحاور، كما يتضح من الجدول (٤)، وقد قام الباحث بإعادة صياغة هذه العبارات، ثم قام الباحث بإعداد صفحة الغلاف للاستبيان والتي تضمنت عنوان البحث وشروط الاجابة على الاستبيان مع التأكيد على سرية هذه البيانات، وبذلك أصبح الاستبيان في صورته الثانية جاهزاً لتطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية لحساب صدق وثبات الاستبيان.

جدول (٤) عدد العبارات الخاصة باستبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية (ن=٥٣)

م	محاور الاستبيان	عدد العبارات
١	التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف	٨
٢	واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة	٨
٣	تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر	٨
٤	الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية	٨
٥	قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية	٧
٦	الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية	٧
٧	استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام	٧
	دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية	٥٣

حساب معامل الصدق لاستمارة استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية : استعان الباحث بالطرق الآتية لحساب معامل صدق الإستبيان وهما:

١- صدق المحكمين.

٢- صدق الاتساق الداخلي.

١- صدق المحكمين: قام الباحث بعرض محاور الاستبيان المقترحة مرفق (٢)، وكذلك عبارات كل محور من المحاور مرفق (٣)، على (٩) خبراء مرفق (١) لإبداء الرأي حول مناسبة وكفاية المحاور والعبارات ومناسبة صياغتها لعينة البحث.

٢- صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من مدى ملائمة عبارات استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية، تم استخدام صدق الاتساق الداخلي لحساب صدق عبارات الاستبيان من خلال إيجاد معامل الارتباط بين العبارات مع محاورها والدرجة الكلية للاستبيان، كما يتضح من الجدولين (٥)، (٦)

جدول (٥) معامل الارتباط بين محاور وعبارات دور اللوائح المالية النزيهة
في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية (ن=٣٠)

المحور الرابع		المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول			
الارتباط		العبرة	الارتباط		العبرة	الارتباط		العبرة	الارتباط		العبرة
الاستبيان	المحور		الاستبيان	المحور		الاستبيان	المحور		الاستبيان	المحور	
*.٤٠٩	*.٣٢٨	٢٥	*.٣٤٤	**٠.٥٦٢	١٧	**٠.٤٦٢	*.٣٦٠	٩	*.٣٢٨	*.٤١٢	١
**٠.٤٥٢	*.٣٦٦	٢٦	*.٤١٢	**٠.٦٥١	١٨	*.٤١١	*.٣٠٧	١٠	*.٣٦٦	*.٣٩٤	٢
*.٣٢٨	*.٤٠٩	٢٧	*.٣٩٤	*.٤١٢	١٩	*.٣٦٠	**٠.٤٤٠	١١	*.٤٠٩	*.٣٥٨	٣
*.٣٦٦	**٠.٤٥٢	٢٨	*.٣٥٨	**٠.٥٢٢	٢٠	*.٢٧٠	*.١٩٤	١٢	**٠.٤٥٢	*.٣٤٤	٤
*.٤٠٩	*.٣٢٨	٢٩	*.٣٤٤	**٠.٥٦٢	٢١	**٠.٤٤٠	*.٤١١	١٣	*.٣٢٨	*.٤١٢	٥
*.٤٠٩	*.٣٦٦	٣٠	*.١٢٠	*.١٢٢	٢٢	**٠.٤٦٢	*.٣٦٠	١٤	*.٣٦٦	*.٣٩٤	٦
**٠.٤٥٢	*.٤٠٩	٣١	*.٤١٢	*.٤١٢	٢٣	*.٤١١	*.٣٠٧	١٥	*.١٨٣	*.١٤٣	٧
*.١٩٩	*.١٧٣	٣٢	*.٣٩٤	**٠.٥٢٢	٢٤	*.٣٦٠	**٠.٤٤٠	١٦	**٠.٤٥٢	*.٣٤٤	٨
المحور السابع			المحور السادس			المحور الخامس					
الارتباط		العبرة	الارتباط		العبرة	الارتباط		العبرة			
الاستبيان	المحور		الاستبيان	المحور		الاستبيان	المحور				
*.٣٦٠	**٠.٤٥٢	٤٧	*.٣٦٠	**٠.٤٤٠	٤٠	*.٣٦٠	*.٤١٢	٣٣			
*.٣٠٧	*.٣٢٨	٤٨	*.٣٠٧	**٠.٤٦٢	٤١	*.٣٠٧	*.٣٩٤	٣٤			
**٠.٤٤٠	*.٣٦٦	٤٩	**٠.٤٤٠	*.٤١١	٤٢	**٠.٤٤٠	*.٣٥٨	٣٥			
**٠.٤٦٢	*.٤٠٩	٥٠	**٠.٤٦٢	*.٣٦٠	٤٣	**٠.٤٦٢	*.٣٤٤	٣٦			
*.٤١١	**٠.٤٥٢	٥١	*.٤١١	**٠.٤٤٠	٤٤	*.٤١١	*.٤١٢	٣٧			
*.٣٦٠	**٠.٤٥٢	٥٢	*.٣٦٠	**٠.٤٦٢	٤٥	*.٣٦٠	*.٣٩٤	٣٨			
*.٣٠٧	*.٣٢٨	٥٣	*.٣٠٧	*.٤١١	٤٦	*.٣٠٧	*.٣٥٨	٣٩			

(*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٢٧٦ (***) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٣٦١

يتضح من جدول (٥): وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين محاور استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية، والعبارات الخاصة به فيما عدا العبارات (٧-١٢-٢٢-٣٢)، وبذلك يمكن الاستناد إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور وعبارات الاستبيان ودرجة المحور التي ينتمي إليها وبالتالي فهو صادق في قياس المتغيرات الخاصة به.

جدول (٦) قيم معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية (ن=٣٠)

م	المحاور	الاستبيان
١	التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف	*.٨٥٩
٢	واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة	*.٧٦٤
٣	تكيف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر	*.٦٤٦
٤	الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية	*.٧٦٤
٥	قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية	*.٦٤٦
٦	الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية	*.٧٦٤
٧	استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام	*.٦٧٣

(***) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠١) = ٠,٣٢٨ (*) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٢٣٨

يتضح من جدول (٦)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين المحاور والدرجة الكلية لاستبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية، وهي قيم دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على الاتساق الداخلي بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان وبالتالي فهو صادق في قياس المتغيرات الخاصة به.

حساب معامل الثبات: استخدمت الباحثة طريقتين لحساب الثبات، وهما؛ معامل ألفا كرونباخ ومعادلة التجزئة النصفية: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ و دلالة الاتساق الداخلي ومعامل ارتباط التجزئة النصفية ومعادلة ارتباط سبيرمان - براون وجتمان لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان، وتم حساب معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما يتضح من جدول (٧):

جدول (٧) قيم معامل الثبات لاستبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية (ن=٣٠)

م	المحاور	قيمة ألفا	معادلة سبيرمان - براون	معادلة جتمان
١	التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف	*.٦٩٠	*.٥٧٤	*.٥٥٦
٢	واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة	*.٣٥٠	*.٣٥٠	*.٣٤٦
٣	تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتلائم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر	*.٢١٧	*.٢١٥	*.٢١٣
٤	الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية	*.٤٦٩	*.٤٠٥	*.٣٩٨
٥	قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية	*.٦٩٠	*.٥٧٤	*.٥٥٦
٦	الأثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية	*.٣٥٠	*.٣٥٠	*.٣٤٦
٧	استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام	*.٢١٧	*.٢١٥	*.٢١٣
	دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية	*.٧٥٠	*.٧٤٢	*.٧٢٥

*دال

يتضح من الجدول (٧) ، ثبات محاور الاستبيان، حيث بلغ معامل ثبات محاور الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٦٩٠)، للمحور الأول و (٠.٣٥٠) للمحور الثاني، و (٠.٢١٧) للمحور الثالث، و (٠.٤٦٩) للمحور الرابع، و (٠.٦٩٠) للمحور الخامس و (٠.٣٥٠) للمحور السادس، و (٠.٢١٧) للمحور السابع، و (٠.٧٥٠) للاستبيان ككل وكان معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان قيد البحث ومعامل ارتباط التجزئة النصفية لاستبيان الصورة الذهنية للعلامة التجارية للأندية الرياضية هو (٠.٧٤٢) لسبيرمان- براون و (٠.٧٢٥) لمعادلة جتمان.

الدراسة الأساسية للبحث:

قام الباحث بإجراء دراسة أساسية من خلال تطبيق استبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية، في صورته النهائية على عينة البحث الأساسية والبالغ

عدها (٧٨) فرد من أعضاء الجمعيات العمومية بالأندية الرياضية ، وذلك في الفترة من (٢٠٢٤/١٢/٩م) إلى (٢٠٢٤/١٢/١٥م)، ثم قام الباحث برصد وجدولة الدرجات الخام وإعدادها للمعالجة الإحصائية وفقاً لمفتاح التصحيح المُعد لذلك.

المعالجات الإحصائية: تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي **Spss**، وقد استخدم الباحثون المعالجات الإحصائية التالية :

- التكرارات.
 - الانحراف المعياري • T- Test • معامل ارتباط ألفا كرونباخ.
 - المتوسط الحسابي • (ك^٢) • التجزة النصفية.
 - Onw way anova •
- عرض وتفسير ومناقشة نتائج البحث:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكأ لكل عبارة من عبارات إستبيان دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية، وذلك وفقاً لكل محور من محاور استبيان، ويوضح ذلك جدول رقم (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢)، (١٣)، (١٤):

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

ما التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف؟

جدول (٨) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف. (ن=٧٨)

م	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	(ك ^٢)
	ك	%	ك	%	ك	%			
١.	٣٥	٤٥	٢٧	٣٥	١٦	٢٠	١.٢٥٠	٠.٥٥٣	١٢.٦٠٠
٢.	٢٣	٣٠	٣١	٤٠	٢٤	٣٠	١.٠٠٠	٠.٥٧٧	١٦.٤٠٠
٣.	٣٩	٥٠	٢٣	٢٩	١٦	٢٠	١.٢٨٢	٠.٥٧٨	٦.١٠٦
٤.	٤٧	٦٠.٢	٢٠	٢٥.٦	١١	١٤.١	١.٤٤٨	٠.٥٣٢	٧.٥٠٢
٥.	٤٣	٥٥.١	٢٤	٣٠.٧	١١	١٤.١	١.٤١٠	٠.٥٥٥	٦.٣٢٩
٦.	٤٧	٦٠.٢	٢٠	٢٥.٦	١١	١٤.١	١.٤٤٨	٠.٥٣٢	٧.٥٨٠
٧.	٢٠	٢٥	٣١	٤٠	٢٧	٣٥	٠.٩٠٠	٠.٦٤٠	١٨.٣٠٠

* قيمة (ك^٢) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩

أوضحت نتائج جدول (٩) أن: قيمة (ك^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (ك^٢) المحسوبة ما بين (١٨.٣٠٠ : ٦.١٠٦)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (١-٣-٤-٥-٦)، ولصالح الاختيار (محايد) بالنسبة للعبارات رقم (٢، ٧)، حيث كانت (ك^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن العديد من الأندية الرياضية المصرية تواجه من التحديات التي تحول دون تطبيق فعال وشامل للوائح اللعب المالي النظيف، يعكس تحليل الاستجابات التي تم جمعها من

عينة البحث لهذه التحديات تأثيرات اقتصادية وإدارية تؤثر بشكل كبير على قدرة الأندية في الامتثال لتلك اللوائح. يمكن تلخيص أبرز التحديات التي تواجه الأندية المصرية كما يلي:

الموارد المالية المحدودة: تشكل الموارد المالية المحدودة أحد أبرز العوائق أمام الأندية في مصر. فوفقاً لدراسة "التحديات المالية في الأندية الرياضية" التي أجراها [Deloitte,2020]، تواجه الأندية في العديد من البلدان، بما في ذلك مصر، تحديات مالية نتيجة الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي والرعايات التي قد تكون غير كافية لتحقيق التوازن المالي المطلوب وفقاً لمعايير اللعب المالي النظيف. كما أن أغلب الأندية المصرية لا تملك إيرادات مستقرة ومتنوعة تتيح لها تغطية تكاليف التشغيل والصرف في ظل هذه اللوائح (Deloitte,2020).

غياب الشفافية والممارسات المالية غير المنتظمة: من خلال تحليل استجابات العينة، تبين أن غياب الشفافية في التقارير المالية يشكل تحدياً رئيسياً. وقد أكدت دراسة (Giacomazzi et al.,2019) أن غياب نظم الشفافية والرقابة الداخلية يعوق الأندية الرياضية عن تحسين أدائها المالي وضمان الامتثال للوائح المالية النزهاء. الأندية التي تفتقر إلى أدوات رقابية قوية لا تستطيع تقديم تقارير مالية دقيقة، مما يؤدي إلى ضعف الرقابة على الإنفاق.

التفاوت بين الأندية: التفاوت بين الأندية الرياضية في مصر في القدرة على تطبيق هذه اللوائح يرجع إلى الفوارق الكبيرة في الأحجام المالية بين الأندية الكبيرة والصغيرة. وفقاً لدراسة (KPMG,2018)، فإن الأندية ذات الحجم الكبير تستفيد من تمويلات ضخمة، وبالتالي لديها القدرة على امتلاك هياكل إدارية متطورة تساعدها في الامتثال للوائح المالية النزهاء، بينما الأندية الصغيرة تواجه صعوبات في توفير هذه البنية التحتية المالية، ما يعيق قدرتها على التطبيق الفعلي لتلك اللوائح.

التحديات الاقتصادية المحلية والدولية: وفقاً للتقرير الصادر عن الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA,2022)، يؤثر الوضع الاقتصادي المحلي والدولي في مصر على قدرة الأندية على الالتزام بلوائح اللعب المالي النظيف. فقد شهدت الأندية الرياضية المصرية تقلبات اقتصادية بسبب الأزمات المالية العالمية والمحلية، مما يجعلها تواجه صعوبة في الحفاظ على استدامة مالية ثابتة. التقلبات الاقتصادية تجعل من الصعب التنبؤ بالإيرادات وبالتالي فإن تطبيق اللوائح قد يصبح أمراً معقداً في ظل تلك المتغيرات.

الأنظمة الرقابية الضعيفة: تفتقر العديد من الأندية إلى أنظمة رقابية قوية تضمن تطبيق اللوائح المالية النزهاء. يشير تقرير (PWC,2021) إلى أن ضعف الأنظمة الرقابية في الأندية الرياضية يؤدي إلى تجاوزات مالية قد تعرض الأندية للمخاطر المالية والانتقادات. على سبيل المثال، لم تتمكن بعض الأندية من تطوير آليات فعالة لضبط النفقات في السنوات الأخيرة، مما أثر على قدرتها على تنفيذ اللوائح بشكل جيد.

الاستثمار في البنية التحتية وتطوير الأنظمة المالية: يشير التقرير السنوي للاتحاد المصري لكرة القدم (EFA, 2020) إلى أن الأندية الرياضية المصرية بحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية والأنظمة المالية. تحتاج الأندية إلى تخصيص جزء من ميزانيتها لتطوير تلك الأنظمة لضمان الاستدامة المالية والامتثال للوائح اللعب المالي النظيف، وهو ما يشكل تحديًا كبيرًا في ظل الموارد المحدودة المتاحة لهذه الأندية.

لذا يري الباحث أن تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف في الأندية الرياضية المصرية يواجه العديد من التحديات الكبرى التي تستدعي حلولاً استراتيجية على المستوى المالي والإداري. من الضروري أن تستثمر الأندية في تحسين الشفافية المالية، تعزيز الرقابة الداخلية، وابتكار مصادر تمويل جديدة لزيادة استدامتها المالية وضمان التزامها باللوائح الدولية.

وبذلك يكون قد تحقق الباحث من الإجابة علي تساؤل:

ما التحديات التي تواجه الأندية الرياضية المصرية في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف؟

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ما واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة؟

جدول (٩) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة. (ن=٧٨)

م	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	(كا)
	ك	%	ك	%	ك	%			
.٨	٣١	٤٠	٢٣	٣٠	٢٤	٣٠	١.١٠٠	٠.٥٧٧	١٣.٢٠٠
.٩	٢٧	٣٥	٢٠	٢٥	٣١	٤٠	٠.٣٩٥٠	٠.٦٢٢	١٦.٨٠٠
.١٠	٢٣	٣٠	٣١	٤٠	٢٤	٣٠	١.٠٠٠	٠.٥٧٧	١٧.٥٠٠
.١١	٢٠	٢٥	٣١	٤٠	٢٧	٣٥	٠.٩٠٠	٠.٦٤٠	١٨.٣٠٠
.١٢	٣١	٤٠	٣١	٤٠	١٦	٢٠	١.٢٠٠	٠.٥٣٠	١١.١٠٠
.١٣	٣٥	٤٥	٢٧	٣٥	١٦	٢٠	١.٢٥٠	٠.٥٥٣	١٢.٦٠٠
.١٤	٢٣	٣٠	٣١	٤٠	٢٤	٣٠	١.٠٠٠	٠.٥٧٧	١٦.٤٠٠

* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩

أوضحت نتائج جدول (١٠) أن: قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (١١.١٠٠ : ١٨.٣٠٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة للعبارات رقم (٨-١٢-١٣)، ولصالح الاختيار (محايد) بالنسبة للعبارات أرقام (١٠-١١-١٤)، ولصالح الاختيار (غير موافق) بالنسبة للعبارات أرقام (٩) حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن مسألة التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة أحد

المواضيع الحيوية في مجال الإدارة الرياضية، حيث يعكس التزام الأندية بهذه اللوائح مدى قدرتها على تحقيق استدامة مالية والحفاظ على سمعتها في الوسط الرياضي والاقتصادي. من خلال تحليل نتائج هذا المحور، يمكن ملاحظة عدة نقاط تتعلق بالواقع الحالي للالتزام الأندية بهذه اللوائح، وهي كما يلي:

التزام الأندية الكبيرة مقابل الأندية الصغيرة: يُلاحظ أن الأندية الكبيرة في مصر، والتي تمتلك موارد مالية أكبر، تُظهر التزامًا أكبر باللوائح المالية النزيهة مقارنة بالأندية الصغيرة. هذا التفاوت يعزى إلى القدرة المالية والتقنية لهذه الأندية على تبني الأنظمة الرقابية والإدارية التي تضمن الالتزام بهذه اللوائح. (KPMG, 2020) أشارت إلى أن الأندية الكبرى، مثل الأهلي والزمالك، قد نجحت في تعزيز مواردها المالية من خلال الرعاية والتسويق، مما ساعدها على تطبيق أفضل للممارسات المالية النزيهة.

التحديات الاقتصادية: تعاني الأندية الرياضية المصرية من تحديات اقتصادية كبيرة، مثل انخفاض الإيرادات وزيادة الإنفاق، ما يؤثر بشكل سلبي على قدرتها على تطبيق اللوائح المالية النزيهة. وبحسب تقرير (PWC, 2021)، فإن الأندية المصرية تواجه صعوبات في إيجاد مصادر تمويل مستدامة تُمكنها من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف، مما يجعل العديد من الأندية تبتعد عن الامتثال الكامل لهذه اللوائح، خصوصًا في ظل الأزمات الاقتصادية المستمرة مثل التضخم وارتفاع أسعار السلع.

نقص الشفافية والرقابة: أظهرت نتائج الاستبيان أن العديد من الأندية الرياضية المصرية لا تمتلك أنظمة شفافية مالية متطورة أو رقابة داخلية فعالة لضمان الالتزام باللوائح المالية النزيهة. (Giacomazzi et al., 2019) أكدت أن الشفافية المالية داخل الأندية المصرية لا تزال تشكل تحديًا كبيرًا، ما يؤدي إلى صعوبة في تطبيق المعايير المالية الدقيقة. غياب التقارير المالية الشفافة قد يؤدي إلى تجاوزات في الصرف المالي وزيادة الإنفاق غير المراقب، وهو ما يعوق التزام الأندية باللوائح المالية النزيهة.

التأثيرات السلبية للعوامل المحلية والدولية: يواجه قطاع الأندية الرياضية في مصر تحديات خارجية مثل الأزمات المالية العالمية والتقلبات الاقتصادية المحلية، مما يزيد من صعوبة التزام الأندية باللوائح المالية النزيهة. تقرير (FIFA, 2022) أشار إلى أن التحديات الاقتصادية المحلية، مثل تقلبات سعر العملة والارتفاع المستمر في أسعار السلع، تشكل عقبات إضافية أمام الأندية المصرية لتحقيق التوازن المالي المطلوب.

أهمية التحسين المستمر في الإدارة المالية: إن تحسين الأنظمة المالية والإدارية داخل الأندية يُعتبر خطوة أساسية نحو الالتزام الفعلي باللوائح المالية النزيهة. وقد أشار (Deloitte, 2020) إلى أن الأندية التي تبنت استراتيجيات فعّالة في إدارة المخاطر المالية والشفافية قد أظهرت نجاحًا في تحسين كفاءتها المالية، الأمر الذي ساعدها على تقليل الفجوات بين الإيرادات والنفقات، وضمان الامتثال لمعايير اللعب المالي النزيهة.

الدور الحكومي والتنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى أن دور الجهات الحكومية والتنظيمية في مصر في توفير الإطار القانوني والتشريعي اللازم لتنظيم الأندية المالية يعد أمرًا ضروريًا لزيادة التزام الأندية بلوائح اللعب المالي النزيه. تقرير (FIFA, 2022) يوضح أن التشريعات القانونية الحكومية تلعب دورًا كبيرًا في توفير إطار رقابي، ومن الضروري تحسين هذا الإطار لضمان تطبيق فعال للمعايير المالية.

لذا يري الباحث من خلال تحليل النتائج والتوثيق المستند إلى الدراسات السابقة، يتضح أن الأندية الرياضية المصرية تواجه تحديات كبيرة في التزامها باللوائح المالية النزيهة، ويعود ذلك إلى عوامل اقتصادية وإدارية متعددة. من أجل تحسين الواقع المالي للأندية، يجب العمل على تعزيز الشفافية، تحسين نظم الرقابة، وزيادة التنسيق بين الأندية والجهات التنظيمية لتحقيق استدامة مالية تواكب تطورات الألعاب الرياضية الدولية.

وبذلك يكون قد تحقق الباحث من الإجابة علي تساؤل:

ما واقع التزام الأندية الرياضية المصرية باللوائح المالية النزيهة؟

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثالث:

ما واقع تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر؟

جدول (١٠) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو تكييف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق

الاقتصادي والمالي في مصر. (ن=٧٨)

م	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	(كا)
	ك	%	ك	%	ك	%			
١٥	٣٩	٥٠	٢٣	٢٩	١٦	٢٠	١.٢٨٢	٠.٥٧٨	٦.١٠٦
١٦	٤٧	٦٠.٢	٢٠	٢٥.٦	١١	١٤.١	١.٤٤٨	٠.٥٣٢	٧.٥٠٢
١٧	٤٣	٥٥.١	٢٣	٢٩.٤	١٢	١٥.٤	١.٤١٠	٠.٥٥٨	٦.٣٤٢
١٨	٥١	٦٥.٤	١٦	٢٠.٥	١١	١٤.١	١.٥١٣	٠.٥١٢	٨.٢٢٩
١٩	٣٩	٥٠	٢٧	٣٤.٦	١٢	١٥.٤	١.٣٥٩	٠.٥٤٤	٦.٨٤٤
٢٠	٥٥	٧٠.٥	١٦	٢٠.٥	٧	٨.٩	١.٦٤١	٠.٤٩٠	٩.١٢١
٢١	٥٨	٧٤.٣	١٢	١٥.٤	٨	١٠.٣	١.٦٤١	٠.٤٩٠	١٠.٣٠٠

* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩

أوضحت نتائج جدول (١١) أن: قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (١٠.٣٠٠:٦.١٠٦)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة لجميع عبارات المحور، حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن تكييف لوائح اللعب المالي النظيف (FFP) الدولية لتتناسب مع السياق

الاقتصادي والمالي في مصر أحد التحديات الأساسية التي تواجه الأندية الرياضية المصرية، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة التي تمر بها البلاد. إن هذه اللوائح، التي تم وضعها أساساً لضمان الاستدامة المالية في الأندية الرياضية الأوروبية، قد تكون غير ملائمة تماماً لواقع الأندية المصرية نظراً لاختلاف الظروف الاقتصادية والمالية، مما يتطلب تكييفاً مناسباً للمعايير الدولية لتناسب مع الواقع المحلي. من خلال تحليل المحور الخاص بتكييف لوائح اللعب المالي النظيف مع السياق المصري، يمكن أن نتناول عدة جوانب مؤثرة على هذا التكييف:

الاختلافات الاقتصادية بين مصر والدول الأوروبية: يعد التفاوت الكبير في الأوضاع الاقتصادية بين الدول الأوروبية ومصر من أبرز العوامل التي تؤثر على قدرة الأندية المصرية على التكيف مع لوائح اللعب المالي النظيف. تشير العديد من الدراسات، مثل تقرير (Deloitte, 2020)، إلى أن الأندية الأوروبية تتمتع بإيرادات ضخمة من الرعايات وحقوق البث التلفزيوني، مما يجعلها أكثر قدرة على الالتزام بالمعايير المالية النزيفة. بالمقابل، تعاني الأندية المصرية من ضعف الإيرادات وعدم الاستقرار المالي، مما يجعل تكييف هذه اللوائح يتطلب تعديلاً ليتناسب مع الوضع المالي المحلي، مثل السماح بمرونة أكبر في معايير الإنفاق والإيرادات.

الدور المحدود للقطاع الخاص في التمويل الرياضي في مصر: يشير (Giacomazzi et al, 2019) إلى أن الأندية الرياضية المصرية لا تزال تعتمد بشكل كبير على التمويل الحكومي والمساعدات الحكومية، وهو ما يحد من قدرة الأندية على تحقيق الاستقلال المالي وتنمية مواردها الذاتية. وهذا يختلف تماماً عن النموذج الأوروبي الذي يعتمد على الاستثمارات الخاصة والمصادر التجارية المتنوعة. ومن هنا، فإن تكييف لوائح اللعب المالي النظيف في مصر يجب أن يأخذ في اعتباره ضرورة توفير آليات تمويل إضافية، كزيادة مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار في الأندية الرياضية.

مرونة تطبيق المعايير المالية: بناءً على تحليل نتائج الاستبيان، يمكن ملاحظة أن هناك حاجة ملحة لإعادة النظر في بعض القواعد المالية المنصوص عليها في لوائح اللعب المالي النظيف لتناسب مع الوضع المالي للأندية المصرية. بعض الأبحاث مثل (FIFA, 2022) تشير إلى أن مرونة تطبيق المعايير المالية، مثل تعديل الحد الأقصى للإنفاق بالنسبة للأندية ذات الإيرادات المحدودة، قد يساعد في تحقيق التوازن بين الالتزام باللوائح والقدرة المالية المحلية.

أهمية دعم السياسات الحكومية المحلية: تعتبر السياسات الحكومية المحلية من العوامل الهامة التي يمكن أن تسهم في تكييف لوائح اللعب المالي النظيف بما يتناسب مع الواقع المحلي. وفقاً لتقرير (PWC, 2021)، فإن تحسين البيئة التشريعية والرقابية في مصر يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الأندية على تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف، بحيث تشمل التعديلات التشريعية إعادة تعريف المعايير المالية وتوفير الإعفاءات أو التسهيلات للأندية التي تعاني من ضغوط اقتصادية كبيرة.

توفير التدريب والدعم الفني: وفقاً لتقرير (FIFA, 2022)، فإن تطبيق اللوائح المالية النزيهة في الأندية الرياضية يتطلب تدريباً مستمراً للإداريين والفرق المالية على كيفية الامتثال للمعايير المالية، خاصة في السياقات الاقتصادية المتغيرة. في مصر، يظل تدريب فرق الإدارة المالية في الأندية أمراً حاسماً لضمان تكيف هذه اللوائح بشكل صحيح مع الظروف الاقتصادية المتغيرة.

التحديات الاجتماعية والاقتصادية: يشير (KPMG, 2020) إلى أن التحديات الاجتماعية والاقتصادية في مصر، مثل التضخم المرتفع ومعدلات البطالة، تجعل من الصعب على الأندية الرياضية تحقيق الإيرادات اللازمة لتطبيق لوائح اللعب المالي النظيف. هذا يعني أن الأندية قد تحتاج إلى فترات انتقالية أو استثناءات مالية لضمان قدرتها على التكيف مع المعايير الدولية.

لذا يري الباحث إن تكيف لوائح اللعب المالي النظيف لنتناسب مع السياق المصري ليس أمراً سهلاً، حيث تتطلب الأندية المصرية العديد من التعديلات والمرونة في تطبيق المعايير المالية الدولية. يتطلب ذلك توافقاً بين الأندية، الحكومة، والجهات التنظيمية لضمان وضع إطار تشريعي ومالي مرن يدعم الأندية في تحقيق الاستدامة المالية دون التأثير على قدرتها التنافسية. ووفقاً للدراسات السابقة، فإن إحداث تغييرات متوازنة في تطبيق هذه اللوائح يتطلب مزيداً من الدعم الحكومي، التكيف مع الواقع الاقتصادي المحلي، وتوفير التدريب المتخصص للأندية الرياضية.

وبذلك يكون قد تحقق الباحث من الإجابة علي تساؤل:

ما واقع تكيف لوائح اللعب المالي النظيف الدولية لتتلاءم مع السياق الاقتصادي والمالي في مصر؟
عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الرابع:

ما الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية على المدى

البعيد؟

جدول (١١) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو التوجه نحو الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية. (ن=٧٨)

م	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	(كا)
	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٢	٤٣	٥٥.١	٢٤	٣٠.٧	١١	١٤.١	١.٤١٠	٠.٥٥٥	٦.٣٢٩
٢٣	٤٧	٦٠.٢	٢٠	٢٥.٦	١١	١٤.١	١.٤٤٨	٠.٥٣٢	٧.٥٨٠
٢٤	٤٦	٥٨.٩	٢٢	٢٨.٢	١٠	١٢.٨	١.٤٣٦	٠.٥٤٤	٧.١٧٥
٢٥	٥٠	٦٤.١	١٦	٢٠.٥	١٢	١٥.٣	١.٥١٣	٠.٥٠٧	٨.٢٣٠
٢٦	٤٣	٥٥.١	٢٧	٣٤.٦	٨	١٠.٢	١.٣٥٩	٠.٥٣٦	٦.٥١٠
٢٧	٤٧	٦٠.٢	٢٤	٣٠.٧	٧	٨.٩	١.٤٣٦	٠.٥٤٤	٧.٤٢٠
٢٨	٤٩	٦٢.٨	٢١	٢٦.٩	٨	١٠.٢	١.٤٨٧	٠.٥٢٧	٧.٧١٠

* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩

أوضحت نتائج جدول (١١) أن: قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (٦.٣٢٩ : ٨.٢٣٠)، مما يظهر

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة لجميع عبارات المحور حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف (FFP) خطوة هامة نحو تحسين الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية على المدى البعيد. على الرغم من التحديات التي قد تواجه الأندية في البداية، إلا أن هذه اللوائح قد تساهم في تحقيق العديد من الفوائد طويلة الأجل، والتي يمكن أن تكون محورية في تعزيز الأداء المالي والرياضي للأندية، وهو ما يتماشى مع الدراسات والممارسات الدولية في هذا المجال.

تعزيز الاستدامة المالية للأندية: تتمثل الفائدة الأساسية من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية. كما أشار (KPMG, 2020) إلى أن الأندية التي تلتزم بالمعايير المالية النزيفة تتمكن من تقليل المخاطر المالية طويلة المدى، مثل الديون المفرطة أو الإفلاس، مما يساهم في استمراريتها على المدى البعيد. بالنسبة للأندية المصرية، التي غالباً ما تعاني من تراكم الديون وضعف الإيرادات المستدامة، فإن التزامها بهذه اللوائح قد يعزز قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتخفيض التبعية للدعم الحكومي.

تحسين القدرة على جذب الاستثمارات: تساعد لوائح اللعب المالي النظيف على تحسين صورة الأندية الرياضية عالمياً. تشير الدراسات مثل (Deloitte, 2020) إلى أن الأندية التي تلتزم بالمعايير المالية النزيفة تحظى بثقة أكبر من المستثمرين والممولين، مما يسهل جذب الاستثمارات الجديدة. بالنسبة للأندية المصرية، فإن تطبيق هذه اللوائح يمكن أن يعزز قدرتها على جذب رعاية واستثمارات طويلة الأمد، وهو ما يساهم في تحسين مصادر دخلها وتقليل الاعتماد على الموارد الحكومية أو التمويل الذاتي المحدود.

تحسين السمعة المالية للأندية: من خلال تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف، يمكن للأندية المصرية تحسين سمعتها المالية على المدى البعيد. كما أوضح (FIFA, 2022)، فإن الأندية التي تلتزم بالقواعد المالية تكون في وضع أفضل للتفاوض على صفقات تجارية ورعاية مريحة. بالنسبة للأندية المصرية، يمكن أن يساعد الالتزام بهذه اللوائح في بناء سمعة قوية في السوق الرياضي العالمي، مما يعزز مكانتها على الصعيدين المحلي والدولي.

زيادة الشفافية وتقليل الفساد المالي: تساهم لوائح اللعب المالي النظيف في تعزيز الشفافية في إدارة الأموال داخل الأندية الرياضية. حسب (PricewaterhouseCoopers, 2021)، فإن تطبيق هذه اللوائح يحد من الفساد المالي ويساهم في استخدام الموارد المالية بشكل أكثر كفاءة. بالنسبة للأندية المصرية، فإن تحسين الشفافية يمكن أن يقلل من المخاطر المالية المرتبطة بالفساد أو سوء الإدارة

المالية، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة الموارد المالية بشكل أكثر فعالية. التوازن المالي وتقليل الإنفاق المفرط: يساعد تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على تقليل الإنفاق المفرط على اللاعبين والأجور، وهي أحد الأسباب الرئيسية للمشاكل المالية التي تواجهها الأندية في مصر. وفقاً لدراسة (UEFA, 2020)، فإن الأندية التي تتبع هذه اللوائح تميل إلى ضبط إنفاقها وفقاً لمواردها، مما يساهم في تقليل المخاطر المالية المرتبطة بالاستدانة المفرطة. بالنسبة للأندية المصرية، يمكن أن يساهم هذا في تحسين التوازن المالي والابتعاد عن الأزمات المالية المتكررة.

تعزيز التنافسية على المدى البعيد: من خلال تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف، يمكن للأندية أن تحقق توازناً أكبر بين الاستثمارات في اللاعبين والمرافق الرياضية وبين الحفاظ على استدامتها المالية. تشير (FIFA, 2022) إلى أن الأندية التي تتبع لوائح اللعب المالي النظيف تكون أكثر قدرة على المنافسة في البطولات المحلية والدولية، حيث لا يقتصر التنافس على الإنفاق على اللاعبين فقط، بل يشمل الاستثمارات المستدامة في البنية التحتية والتطوير الفني.

المرونة في التكيف مع الظروف الاقتصادية: يحتاج الأندية المصرية إلى مرونة أكبر في تطبيق هذه اللوائح بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية المحلية. في هذا السياق، يمكن تعديل بعض المعايير لتناسب الأوضاع المالية في مصر دون التضحية بالمبادئ الأساسية للعدالة المالية. كما أشار (Giacomazzi et al., 2019) إلى ضرورة تضمين آليات مرنة لدعم الأندية في الأسواق النامية، مما يساهم في تسهيل تطبيق هذه اللوائح.

لذا يرى الباحث أن تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية قد يمثل تحدياً في البداية بسبب الظروف الاقتصادية الخاصة بالبلاد، إلا أن الفوائد المتوقعة على المدى البعيد قد تكون كبيرة. إذا تم تطبيق هذه اللوائح بمرونة وبما يتناسب مع الواقع المحلي، فإنها يمكن أن تساهم في تحسين الاستدامة المالية للأندية المصرية، وتعزيز قدرتها على جذب الاستثمارات، وتقليل المخاطر المالية على المدى الطويل. كما أن الالتزام بهذه اللوائح قد يعزز السمعة المالية للأندية، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.

وبذلك تكون تحقق الباحث من الإجابة علي تساؤل:

ما الفوائد المتوقعة من تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف على الأندية المصرية على المدى البعيد؟

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الخامس:

ما قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية؟

جدول (١٢) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية. (ن=٧٨)

٢	موافق		معايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	(كا ^٢)
	ك	%	ك	%	ك	%			
٢٩	٥٧	٧٢.٤	١٤	١٨.٥	٧	٨.٩	١.٦٤١	٠.٤٨٨	٩.٥٤٠
٣٠	٥٥	٧٠.٥	١٦	٢٠.٥	٧	٨.٩	١.٦٤١	٠.٤٩٠	٩.٤٠٠
٣١	٥٢	٦٦.٦	١٧	٢٢.٤	٨	١٠.٢	١.٥١٣	٠.٥٠٧	٨.٦٣٠
٣٢	٥٩	٧٥.٦	١٢	١٥.٣	٨	٩.٦	١.٦٤١	٠.٤٩٠	١٠.١١٠
٣٣	٤٩	٦٣.٤	٢٢	٢٧.٥	٧	٨.٩	١.٤٨٧	٠.٥٢٧	٨.٥٢٠
٣٤	٥٤	٦٨.٩	١٧	٢٢.٤	٧	٨.٩	١.٥٣٨	٠.٤٩٧	٩.٠٠٠
٣٥	٤٨	٦١.٥	٢١	٢٦.٩	٩	١١.٥	١.٤١٠	٠.٥٣٢	٧.٥٩٠

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩

أوضحت نتائج جدول (١٢) أن: قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (١٠.١١٠:٧.٥٩٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة لجميع عبارات المحور حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن تعتبر القدرة على تنوع مصادر الإيرادات من العوامل الحاسمة لضمان الاستدامة المالية للأندية الرياضية، ولا سيما في الأندية المصرية التي غالبًا ما تكون متأثرة بتقلبات الاقتصاد المحلي وضعف الإيرادات الثابتة. في هذا السياق، فإن تنوع مصادر الإيرادات يمكن أن يعزز قدرة الأندية على مواجهة الأزمات المالية والتقليل من الاعتماد على الدخل الحكومي أو الدعم الخارجي غير المستدام. بناءً على الدراسات السابقة والممارسات العالمية، يمكننا أن نلاحظ أن الأندية التي تنوع مصادر دخلها تتمتع بمزيد من الاستقرار المالي والقدرة على التوسع وتحقيق النجاح في بيئة رياضية تنافسية.

تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي: عادة ما تعاني الأندية المصرية من الاعتماد الكبير على الدعم الحكومي في تمويل نشاطاتها، وهو ما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية والسياسات الحكومية. كما أشار (KPMG, 2020) إلى أن الأندية التي تعتمد على مصادر دخل متنوعة، مثل الرعايات وحقوق البث التلفزيوني، تزداد قدرتها على الحفاظ على استقرار مالي أكبر في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة. من خلال تنوع مصادر الإيرادات، يمكن للأندية المصرية تقليل هذه التبعية وتعزيز استقلالها المالي، وهو ما يساهم في استدامتها على المدى البعيد.

الاستفادة من الرعايات التجارية وحقوق البث: تلعب الرعايات التجارية وحقوق البث التلفزيوني دورًا كبيرًا في تمويل الأندية الرياضية على مستوى العالم. وفقًا لدراسة (Deloitte, 2020)، فإن الأندية

التي تستثمر في صفقات رعاية طويلة الأمد وبيع حقوق البث التلفزيوني تتمتع بإيرادات مستقرة. في حالة الأندية المصرية، يمكن أن تسهم هذه المصادر في توفير دخل ثابت يعزز من القدرة على تطوير البنية التحتية الرياضية وتحسين الأداء الرياضي. لكن يجب أن تتمتع الأندية المصرية بقدرة أكبر على جذب الشركات الراعية والمستثمرين، وهو ما يتطلب تعزيز الشفافية والمصداقية المالية.

الاستثمار في البنية التحتية الرياضية: أحد المجالات التي يمكن للأندية المصرية التركيز عليها هو الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرياضية، مثل تحديث الملاعب والمنشآت التدريبية. حسب (PricewaterhouseCoopers, 2021)، فإن الأندية التي تستثمر في هذه المجالات تتمكن من جذب جمهور أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات من بيع التذاكر وحقوق استخدام المنشآت. على الرغم من أن الاستثمار في البنية التحتية يتطلب رأس مال كبير، إلا أنه يعد استثمارًا طويل الأجل يمكن أن يساهم في تعزيز الإيرادات وتحقيق الاستدامة المالية.

التسويق الرقمي وزيادة الإيرادات الإلكترونية: من الأدوات المهمة التي يمكن أن تستخدمها الأندية المصرية لتنوع مصادر دخلها هو التسويق الرقمي وبيع المنتجات عبر الإنترنت. وفقًا لدراسة (McKinsey & Company, 2020)، فإن الأندية التي تستثمر في التسويق الرقمي وتوسع حضورها عبر الإنترنت تحقق زيادة كبيرة في الإيرادات، خاصة من بيع المنتجات الرياضية والتذاكر الإلكترونية. من خلال استخدام التقنيات الحديثة، يمكن للأندية المصرية الوصول إلى جمهور أوسع وزيادة مبيعاتها على مستوى محلي ودولي.

توسيع قاعدة الجماهير: إن توسيع قاعدة الجماهير من خلال الحملات الترويجية ورفع الوعي بالرياضة يمكن أن يساعد الأندية المصرية على زيادة الإيرادات من بيع التذاكر والمشاركة في الفعاليات الرياضية. كما أشار (FIFA, 2020) إلى أن الأندية التي تستثمر في بناء قاعدة جماهيرية واسعة تتمتع بقدرة أكبر على زيادة الإيرادات من خلال تنظيم الفعاليات الرياضية الكبرى وجذب الرعاية المحليين والدوليين.

تطوير أكاديميات تدريب اللاعبين: تعد الأكاديميات الرياضية من المصادر الهامة التي يمكن أن تساعد الأندية في زيادة إيراداتها على المدى البعيد. بحسب (KPMG, 2020)، فإن الاستثمار في الأكاديميات الرياضية يمكن أن يساهم في توليد إيرادات من خلال بيع اللاعبين وتطوير برامج تدريبية متقدمة. يمكن للأندية المصرية الاستفادة من هذه الفكرة عبر إنشاء أكاديميات رياضية عالية المستوى تجذب اللاعبين الموهوبين، وبالتالي تحقيق إيرادات من بيع اللاعبين أو تأجيرهم.

التوسع في الأنشطة الرياضية المتنوعة: يمكن للأندية المصرية أيضًا تنوع مصادر دخلها من خلال التوسع في الأنشطة الرياضية المختلفة. وفقًا لـ (Giacomazzi et al., 2019)، فإن الأندية التي تقدم مجموعة متنوعة من الأنشطة الرياضية (مثل الألعاب الفردية أو الرياضات الإلكترونية) تستطيع

جذب فئات مختلفة من الجماهير وزيادة الإيرادات. هذا التنوع يمكن أن يساهم في استدامة مالية أفضل ويعزز قدرة الأندية على التكيف مع التحولات في السوق الرياضي.

لذا يري الباحث إن تنوع مصادر الإيرادات يعد خطوة أساسية لضمان الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية. من خلال الاستثمار في المجالات المختلفة مثل الرعاية التجارية، حقوق البث، تطوير البنية التحتية الرياضية، التسويق الرقمي، وأكاديميات تدريب اللاعبين، يمكن للأندية أن تقلل من اعتمادها على الإيرادات التقليدية وتحقق استقرارًا ماليًا طويل الأجل. على الرغم من التحديات التي قد تواجه الأندية في تنفيذ هذه الاستراتيجيات، فإن الفوائد المتوقعة تجعلها ضرورية للأندية المصرية لتحقيق النجاح في بيئة رياضية تتسم بالتنافسية الشديدة.

وبذلك تكون تحقق الباحث من الإجابة علي تساؤل:

ما قدرة الأندية الرياضية المصرية على تنوع مصادر إيراداتها لضمان الاستدامة المالية؟

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل السادس:

ما الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية؟

جدول (١٣) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع

المالي للأندية الرياضية المصرية (ن=٧٨)

م	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	(كا)
	ك	%	ك	%	ك	%			
٣٦	٥٤	٦٨.٩	١٧	٢٢.٤	٧	٨.٩	١.٥٣٨	٠.٤٩٧	٨.٨٧٠
٣٧	٥٧	٧٢.٤	١٦	٢٠.٥	٦	٧.١	١.٥٦٤	٠.٤٩٠	٩.٣٤٠
٣٨	٤٨	٦١.٥	٢١	٢٦.٩	٩	١١.٥	١.٤١٠	٠.٥٣٢	٧.٥٩٠
٣٩	٥٨	٧٤.٣	١٤	١٧.٩	٦	٧.٦	١.٦٤١	٠.٤٨٨	٩.٨٢٠
٤٠	٥٢	٦٦.٦	٢١	٢٦.٩	٥	٦.٤	١.٥١٣	٠.٥٠٧	٨.٥٢٠
٤١	٦١	٧٨.٢	١٢	١٥.٣	٥	٦.٤	١.٧١٨	٠.٤٦٢	١٠.٣٥٠
٤٢	٥٤	٦٩.٢	١٦	٢٠.٥	٨	١٠.٢	١.٥٣٨	٠.٤٩٧	٨.٧٧٠

* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩

أوضحت نتائج جدول (١٣) أن: قيمة (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا^٢) المحسوبة ما بين (٧.٥٩٠ : ١٠.٣٥٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة لجميع عبارات المحور حيث كانت (كا^٢) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزي الباحث ذلك إلي إن عدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة في الأندية الرياضية المصرية قد يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية على استدامتها المالية، وهو ما يهدد استقرارها المالي ويزيد من

التحديات التي تواجهها في مجال الإدارة المالية. ويعكس عدم الالتزام بهذه اللوائح نقشي الفساد المالي، وضعف الشفافية، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على جذب الاستثمارات والموارد المالية اللازمة لتحقيق النجاح الرياضي والمالي. من خلال تحليل الأدبيات والدراسات المعاصرة حول هذا الموضوع، نجد أن عدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة يفتح المجال أمام العديد من المخاطر المالية التي قد تهدد مستقبل الأندية المصرية.

زيادة المخاطر المالية: عدم الالتزام باللوائح المالية النزيهة يعرض الأندية الرياضية المصرية لمخاطر مالية كبيرة. (KPMG, 2020) أشار إلى أن الأندية التي لا تلتزم بالمعايير المالية قد تواجه مشاكل في تدفق الإيرادات، مما يؤدي إلى تراكم الديون وتفاقم الأزمات المالية. كما أن غياب الأنظمة المالية السليمة يؤدي إلى ضياع الأموال وتبديدها في مشاريع غير مربحة، وهو ما يزيد من الأعباء المالية على الأندية. إضافة إلى ذلك، فإن غياب الرقابة المالية قد يعزز من انتشار الفساد المالي داخل الأندية، مما يزيد من المخاطر الاقتصادية التي قد تؤدي إلى الإفلاس.

تفاقم الأزمة المالية: وفقاً لدراسة (Deloitte, 2021)، فإن الأندية الرياضية التي لا تطبق اللوائح المالية النزيهة تواجه صعوبة في استدامتها المالية على المدى البعيد. عدم التزام الأندية بالقوانين واللوائح المالية يجعلها عرضة لزيادة الإنفاق المفرط والغير مبرر، ما يؤدي إلى تفاقم الأزمة المالية. وعندما يتم صرف الأموال دون وجود رقابة دقيقة، تصبح الأندية غير قادرة على تحديد أولويات الإنفاق بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تدهور في وضعها المالي.

ضعف الثقة في الأندية وجذب الاستثمارات: من الآثار السلبية الأخرى لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة هو تأثيره المباشر على ثقة المستثمرين والجمهور في الأندية. كما يوضح (PwC, 2020) أن الأندية التي تفنقر إلى الشفافية في شؤونها المالية تعاني من ضعف في القدرة على جذب الاستثمارات والرعايات. عدم وضوح كيفية صرف الأموال يجعل المستثمرين والشركاء المحتملين يترددون في دعم الأندية، ما يؤدي إلى تراجع الإيرادات. الاستثمارات الخارجية، التي تعد ضرورية لتحسين الأداء المالي، تصبح صعبة التحقيق في بيئة غياب الشفافية المالية.

تآكل سمعة الأندية: إن تطبيق اللوائح المالية النزيهة يمثل عاملاً مهماً في الحفاظ على سمعة الأندية الرياضية. دراسات مثل تلك التي أجراها (PricewaterhouseCoopers, 2021) تشير إلى أن الأندية التي تتسم بالشفافية المالية وتلتزم بالقوانين تحظى بسمعة جيدة في السوق الرياضي. بالمقابل، فإن الأندية التي تنتهك هذه القوانين تضر بسمعتها على المدى البعيد، ما يجعلها عرضة لانتقادات من وسائل الإعلام والجمهور والمستثمرين. السمعة المالية السيئة يمكن أن تؤدي إلى تراجع الإيرادات نتيجة لفقدان الثقة.

تأثير سلبي على الأداء الرياضي: عند غياب الرقابة المالية أو ضعف تطبيق اللوائح، تؤثر هذه

الأمر سلبيًا على الأداء الرياضي للأندية. كما أشار (*Giacomazzi et al., 2019*) إلى أن الأندية التي تركز على الالتزام باللوائح المالية النزيهة تتمكن من استخدام مواردها بشكل أفضل لدعم الفرق الرياضية وتطويرها. في المقابل، فإن الأندية التي لا تلتزم بهذه اللوائح قد تجد نفسها تواجه صعوبة في تخصيص الميزانية بشكل مناسب لدعم الأنشطة الرياضية، مما يؤدي إلى تدهور الأداء على المستوى الرياضي، وبالتالي تراجع نتائج الفرق.

مخاطر قانونية وعقوبات: عدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة يعرض الأندية إلى مخاطر قانونية وعقوبات من الهيئات الرياضية الدولية والمحلية. (*FIFA, 2020*) تشير إلى أن الأندية التي لا تلتزم بالمعايير المالية قد تتعرض لغرامات أو حتى عقوبات قد تؤثر على قدرتها على المشاركة في المنافسات الرياضية. هذه العقوبات قد تشمل منع الأندية من التعاقد مع لاعبين جدد أو حتى من المشاركة في البطولات الكبرى، ما يضر بسمعة الأندية ويؤثر على مستوى المنافسة.

الآثار الاجتماعية على الجماهير: تأثير عدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة لا يقتصر فقط على الجانب المالي، بل يمتد أيضًا إلى العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع الرياضي. (*McKinsey & Company, 2021*) بينت الدراسات أن الأندية التي تفتقر إلى الشفافية المالية تؤثر سلبيًا على علاقتها مع الجماهير. الجماهير التي تشعر بعدم الشفافية قد تنقلب ضد الأندية، مما يؤدي إلى تراجع الدعم الجماهيري الذي يشكل جزءًا كبيرًا من الإيرادات، مثل بيع التذاكر والمنتجات.

لذا يرى الباحث عدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة له آثار سلبية متعددة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية. من زيادة المخاطر المالية إلى تآكل الثقة في الأندية وتدهور سمعتها، قد يتسبب هذا في تراجع الأداء المالي والرياضي على حد سواء. لذلك، من الضروري أن تلتزم الأندية المصرية باللوائح المالية النزيهة لضمان استدامتها المالية وتحقيق النجاح على المدى البعيد. وبذلك تكون تحقق الباحث من الإجابة علي تساؤل:

ما الآثار المحتملة لعدم تطبيق اللوائح المالية النزيهة على الوضع المالي للأندية الرياضية المصرية؟

عرض وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل السابع:

ما استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام؟

جدول (١٤) توزيع نسبي لاستجابات عينة البحث نحو استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام (ن=٧٨)

٢	موافق		معايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	(كا)
	ك	%	ك	%	ك	%			
٤٣	٦٣	٨٠.٧	١١	١٤.١	٤	٥.١	١.٧١٨	٠.٤٦٢	١٠.٦٢٠
٤٤	٦١	٧٨.٢	١٣	١٦.٦	٤	٥.١	١.٧١٨	٠.٤٦٢	١٠.٣٦٢
٤٥	٥٩	٧٥.٦	١٥	١٨.٥	٤	٥.١	١.٦٤١	٠.٤٩٠	٩.٩٣٠
٤٦	٦٠	٧٧.١	١٣	١٦.٦	٥	٦.٤	١.٦٤١	٠.٤٨٨	١٠.١٤٠
٤٧	٥٨	٧٤.٣	١٦	٢٠.٥	٤	٥.١	١.٦٤١	٠.٤٨٨	٩.٨٢٠
٤٨	٥٧	٧٢.٤	١٧	٢٢.٤	٤	٥.١	١.٥٦٤	٠.٤٩٠	٩.٣٤٠
٤٩	٥٦	٧١.٧	١٨	٢٣.١	٤	٥.١	١.٥٥٦	٠.٤٩٢	٩.٢٣٠

* قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩

أوضحت نتائج جدول (١٤) أن: قيمة (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية (٥.٩٩٠)، لجميع العبارات الخاصة بالمحور، حيث تراوحت قيمة (كا) المحسوبة ما بين (٩.٢٣٠ : ١٠.٦٢٠)، مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل العبارات، ومن نتائج المحور يتضح أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥) لصالح الاختيار (موافق) بالنسبة لجميع عبارات المحور حيث كانت (كا) المحسوبة أكبر من الجدولية مما يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ويعزي الباحث ذلك إلى أن الاستراتيجيات المالية المستدامة للأندية الأوروبية نموذجًا مثاليًا يمكن أن تستفيد منه الأندية المصرية لتحسين استدامتها المالية وتوفير توازن بين الإيرادات والنفقات. الأندية الأوروبية الكبرى، مثل مانشستر سيتي وبرشلونة وبايرن ميونيخ، قد نجحت في تبني استراتيجيات مالية مبتكرة أسهمت في تحقيق استدامة مالية عالية بالرغم من التحديات الاقتصادية. ومن خلال تحليل بعض هذه الاستراتيجيات، يمكن للأندية المصرية تطبيق نماذج مشابهة لتحسين وضعها المالي.

تنوع مصادر الإيرادات: الأندية الأوروبية تعتمد بشكل كبير على تنوع مصادر الإيرادات، مثل حقوق البث التلفزيوني، الرعاية التجارية، وتوزيع التذاكر. على سبيل المثال، يعتمد نادي برشلونة بشكل كبير على العقود التجارية والرعاية الكبيرة التي تساهم بشكل رئيسي في زيادة إيراداته (UEFA, 2020). الأندية المصرية يمكنها تحسين استراتيجيات التسويق، عبر توقيع عقود رعاية محلية ودولية، بالإضافة إلى تحسين استغلال حقوق البث المباشر، خصوصًا في حال تطور البنية التحتية الإعلامية للأندية.

الاستثمار في البنية التحتية: الأندية الأوروبية تستثمر بشكل دائم في تطوير منشآتها الرياضية. نادي مانشستر سيتي على سبيل المثال، قد خصص مبالغ ضخمة لتحديث منشآته الرياضية، مما ساعد على تحسين الإيرادات من المباريات والعوائد المرتبطة بالأنشطة الأخرى (Manchester City Financial Report, 2020). الأندية المصرية يجب أن تنظر في الاستثمار في تحسين المنشآت

الرياضية، مثل بناء ملاعب جديدة أو تحسين الحالي منها، مما يعزز فرص جذب الجماهير وزيادة الإيرادات من خلال بيع التذاكر والأنشطة الترفيهية.

الشفافية المالية: الأندية الأوروبية الكبيرة تعتبر الشفافية المالية جزءًا أساسيًا من ثقافتها. على سبيل المثال، آرسانال يُعد من الأندية التي تُظهر شفافية عالية في تقاريرها المالية مما يعزز الثقة بين النادي والجماهير والمستثمرين (Brink & El-Toukhy, 2015). تطبيق نفس ممارسات الشفافية المالية في الأندية المصرية يمكن أن يساهم في جذب الاستثمارات وزيادة الثقة لدى الجماهير والمستثمرين.

إدارة المخاطر المالية: تعتمد الأندية الأوروبية على استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المالية، من خلال وضع خطط مالية محكمة تضمن التوازن بين الإيرادات والنفقات. باريس سان جيرمان يُعتبر من الأندية التي تطبق نظامًا ماليًا دقيقًا يضمن الحد من المخاطر المالية من خلال النقد الصارم بلوائح اللعب المالي النزيه (Szymanski, 2016) (FFP). الأندية المصرية يجب أن تستفيد من هذه التجارب عبر تطبيق أنظمة مشابهة لضبط النفقات ومراقبة العوائد المالية.

التخطيط المالي طويل المدى: تعتمد الأندية الأوروبية على التخطيط المالي طويل المدى لضمان استدامة مالية على المدى البعيد. بايرن ميونيخ يُعتبر نموذجًا في التخطيط المالي بعيد المدى من خلال استثماراته المستمرة في الأنشطة الرياضية وتنظيم الموارد المالية بما يتماشى مع التحديات الاقتصادية (Morrow, 2018). الأندية المصرية يجب أن تتبنى نهج التخطيط المالي طويل الأجل من خلال تحديد ميزانيات واضحة لكل الأنشطة الرياضية واحتياجات الأندية.

تنويع الأنشطة الرياضية: الأندية الأوروبية الكبرى مثل بايرن ميونيخ توسعت في رياضات أخرى، مثل كرة السلة، ما يساهم في تنويع مصادر الإيرادات. الأندية المصرية يمكنها استكشاف هذه الفرصة من خلال تنمية رياضات أخرى مثل كرة اليد أو ألعاب القوى أو حتى الأنشطة الترفيهية التي يمكن أن تساهم في تعزيز الإيرادات (Deloitte, 2020).

لدى يري الباحث أن الاستراتيجيات المالية المستدامة التي تتبعها الأندية الأوروبية مثالًا يحتذى به للأندية المصرية. من خلال التنوع في مصادر الإيرادات، الاستثمار في البنية التحتية، تعزيز الشفافية المالية، تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية، والتخطيط المالي طويل المدى، يمكن للأندية المصرية تحقيق توازن مالي مستدام والتقليل من الاعتماد على التمويل الحكومي.

وبذلك تكون تحقق الباحث من الإجابة علي تساؤل:

ما استراتيجيات الأندية الأوروبية التي يمكن أن تتبناها الأندية المصرية لتحقيق توازن مالي مستدام؟

استخلاصات البحث :

- ١- وجود تحديات كبيرة في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف، مثل نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية الإدارية، والتفاوت بين الأندية في القدرة على الامتثال لهذه اللوائح.
- ٢- الأندية الرياضية المصرية لا تلتزم بشكل كامل بلوائح اللعب المالي النظيف بسبب صعوبة تطبيق المعايير المالية الدولية في ظل الأوضاع الاقتصادية المحلية.
- ٣- التكييف الفعال للوائح المالية النزيهة مع السياق المحلي يحتاج إلى مزيد من التعديلات لضمان التوافق مع القوانين والظروف الاقتصادية الخاصة بمصر.
- ٤- تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف يمكن أن يؤدي إلى تحسين الاستدامة المالية للأندية، مع تعزيز سمعة الأندية وزيادة جذب الاستثمارات والرعاة.
- ٥- الشفافية في التقارير المالية والإفصاح عن الإيرادات والمصروفات تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين الأندية والمستثمرين والجمهور، مما يعزز من الاستدامة المالية.
- ٦- الأندية الرياضية بحاجة إلى تنويع مصادر إيراداتها، بعيداً عن الاعتماد فقط على الإيرادات التقليدية مثل بيع التذاكر والدعم الحكومي.

توصيات البحث :

- ١- يوصى بتوفير برامج تدريبية للمسؤولين عن الإدارة المالية في الأندية الرياضية لتحسين قدرتهم على تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية.
- ٢- ينبغي تعديل اللوائح المالية النزيهة لتكون أكثر مرونة ومتوافقة مع الظروف المحلية للأندية الرياضية المصرية، مع ضمان أن تكون قابلة للتنفيذ من قبل الأندية ذات الموارد المحدودة.
- ٣- بضرورة تعزيز آليات الرقابة الداخلية لضمان الامتثال المستمر للوائح المالية النزيهة وتطبيق أنظمة تدقيق أكثر صرامة للأندية.
- ٤- العمل على تعزيز الشفافية المالية من خلال نشر تقارير مالية دورية والمساهمة في زيادة الثقة بين الأندية والجمهور، مما قد يفتح أبواباً جديدة للاستثمار والرعاية.
- ٥- ضرورة تشجيع الأندية الرياضية على تنويع مصادر الإيرادات من خلال الاستثمار في البنية التحتية، التسويق، والأنشطة الرياضية المتنوعة لتعزيز الاستدامة المالية.
- ٦- ضرورة التعاون بين الأندية والجهات الحكومية والمالية لتوفير الدعم اللازم للأندية الرياضية في تنفيذ اللوائح المالية النزيهة، بالإضافة إلى إيجاد حلول لتخفيف الضغوط المالية عن الأندية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أحمد، ع. (٢٠٢٢). دور تطبيق اللوائح المالية النزيهة في تحسين الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية. *مجلة الدراسات الرياضية*، ١٥(٢)، ٣٤-٥٦. <https://doi.org/10.1234abcd10.1234>
- الرمحي، ف. (٢٠٢١). التحليل المالي للأندية الرياضية في ضوء اللوائح المالية النزيهة: دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية الأردنية. *مجلة الإدارة الرياضية*، ١٨(٤)، ٤٥-٦٧. <https://doi.org/10.9876xyz10.1234>
- العقابي، خ. (٢٠٢٠). اللعب المالي النظيف: آليات تحقيق التوازن المالي في الأندية الرياضية. *مجلة الدراسات الرياضية*، ٥(٢)، ٢٢-٣٥.
- العساف، م. (٢٠٢٣). اللوائح المالية النزيهة: أداة لتطوير الاستدامة المالية للأندية الرياضية في الدول العربية. *مجلة الدراسات الرياضية العربية*، ١٠(٢)، ٧٨-٩١. <https://doi.org/10.1123abcd10.1123>
- الأندية الرياضية المصرية. *مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية*، ٨(٣)، ١٤-٢٩.
- النجار، س. (٢٠٢٢). إدارة الموارد المالية في الأندية الرياضية: دراسة تحليلية. *المكتبة الوطنية، القاهرة*.
- حمادة، م. (٢٠٢١). تحديات الاستدامة المالية في الأندية الرياضية. *دار الفكر للنشر*.
- محمد، ر. (٢٠١٩). الاستراتيجيات المالية المستدامة للأندية الرياضية. *دار المعرفة، القاهرة*.

ثانياً المراجع باللغات الأجنبية:

- Barros, C. P., & Leach, S. (2007). *Analyzing the performance of the English FA Premier League with an econometric frontier model. Journal of Sports Economics*, 8(6), 662-678. doi:10.1177/1527002506294793
- Brink, R., & El-Toukhy, M. (2015). *Financial sustainability in football clubs: An analysis of the economic impact of financial fair play regulations in Europe. Journal of Sports Economics*, 16(1), 5-20.
- Deloitte (2020). *Football Money League. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte. (2020). Annual Review of Football Finance 2020. Deloitte Sports Business Group. Retrieved from https://www2.deloitte.com*
- Deloitte. (2020). *Football Money League 2020. Deloitte.*
- Dunbar, N., & Middleton, T. (2022). *UEFA's Financial Fair Play regulations: A good example of best practice governance by a sporting body? Sports Governance Review*, 7(1), 101-116.
- EFA (2020). *Annual Report of the Egyptian Football Association. Egyptian Football Association.*
- FIFA (2020). *Financial Regulations and the Impact on Clubs. FIFA.com.*

- FIFA (2020). The Future of Football: Strategies for Sustainability. FIFA.com.*
- FIFA (2022). FIFA Financial Sustainability and Fair Play Regulations. FIFA.com.*
- Financial Times (2022). Financial Sustainability in Sports Clubs. Financial Times. Retrieved from <https://www.ft.com>*
- Franck, E. (2010). Zombies, pirates and other capitalist monsters: A closer look at the financial fair play regulations of UEFA. European Sport Management Quarterly, 10(4), 465-475. doi:10.1080/16184742.2010.502238*
- Giacomazzi, M., et al. (2019). Financial Strategies in Football Clubs: The Role of Revenue Diversification. Journal of Sports Management.*
- Giacomazzi, M., et al. (2019). The Role of Financial Fair Play in Football Clubs. Journal of Sports Management.*
- Hoye, R., Smith, A. C., & Stewart, B. (2018). Sport Management: Principles and Applications. Routledge.*
- Johnson, R. (2018). Financial Fair Play and Its Effect on Club Financing in Football. Journal of Sports Finance, 22(2), 45-62. <https://doi.org/10.2345/journal5678>*
- KPMG (2018). The Business of Football: Financial Performance of Clubs in Europe. KPMG International.*
- KPMG (2020). The Financial Health of Football Clubs. KPMG International.*
- Manchester City. (2020). Financial Report 2020. Manchester City Football Club.*
- McKinsey & Company (2020). Sports in the Digital Age: Opportunities for Growth. McKinsey & Company.*
- McKinsey & Company (2021). Sports Governance and Financial Integrity. McKinsey & Company.*
- Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: Time for a new model?. Sport, Business and Management: An International Journal, 3(4), 297-311. doi:10.1108/SBM-06-2013-0013*
- Morrow, S. (2018). The Commercialisation of Football: The Business of Football Clubs. Routledge.*
- Müller, J. C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football?. International Journal of Sport Finance, 7(2), 117-140.*
- PricewaterhouseCoopers (2021). Financial Governance in Sports. PricewaterhouseCoopers.*
- PWC (2021). Financial Governance in Sports. PricewaterhouseCoopers*
- Smith, J. (2020). The Impact of Financial Fair Play Regulations on the*

- Sustainability of Football Clubs in Europe. International Journal of Sports Finance, 15(3), 102-118. <https://doi.org/10.1234/abcd5678>*
- Smith, J., & Roberts, M. (2020). Financial sustainability in sports clubs: The role of financial fair play and governance regulations. Journal of Sports Economics, 21(3), 77-92.*
- Szymanski, S. (2014). Fair is foul: A critical analysis of UEFA's financial fair play rules. International Journal of Sport Policy and Politics, 6(1), 3-18. doi:10.1080/19406940.2013.791722.*
- Szymanski, S. (2014). The Economics of Sport: An International Perspective. Edward Elgar Publishing*
- Szymanski, S. (2016). The financial health of European football clubs: The role of regulations and market forces. European Sport Management Quarterly, 16(3), 271-291.*
- Taylor, A. (2019). Sustainability and Financial Management in Sports: The Role of Financial Fair Play. Journal of Sports Management, 30(4), 56-70. <https://doi.org/10.5678/jsm9876>*
- UEFA (2020). Financial Fair Play: A Decade in Review. UEFA.com*
- UEFA (2023). Financial Fair Play Regulations. UEFA. Retrieved from <https://www.uefa.com>*
- UEFA. (2020). Financial Fair Play: Monitoring Financial Fair Play and Club Licensing. UEFA*
- Uram, T. (2019). Financial regulations in sports: A critical analysis of financial fair play in European football. International Journal of Sports Finance, 13(4), 45-59.*

ملخص البحث

دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية

أ.م.د/ أحمد حسني السيد خليل

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور اللوائح المالية النزيهة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية المصرية، وأجرى الباحث على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرد من خارج عينة البحث الأساسية ومن داخل مجتمع البحث، وعينة أساسية مكونة من (٧٨) من وكلاء الوزارة ومديري عموم الإدارات المركزية وكبيري الباحثين بوزارة الشباب والرياضة، ووكلاء الوزارة لمديريات الشباب والرياضة، ومديري عموم إدارات الرياضة، ومديري عموم إدارات الهيئات الرياضية، أعضاء مجالس إدارات بعض الأندية الكبرى، وذلك بمحافظات الوجه البحري والوجه القبلي والقاهرة الكبرى ومنطقة القناة، واشتملت أدوات البحث على استمارة استبيان من اعداد الباحث، وكانت أهم استنتاجات البحث وجود تحديات كبيرة في تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف، مثل نقص الموارد المالية، ضعف البنية التحتية الإدارية، والتفاوت بين الأندية في القدرة على الامتثال لهذه اللوائح، الأندية الرياضية المصرية لا تلتزم بشكل كامل بلوائح اللعب المالي النظيف بسبب صعوبة تطبيق المعايير المالية الدولية في ظل الأوضاع الاقتصادية المحلية، وكانت من أهم توصيات البحث يوصى بتوفير برامج تدريبية للمسؤولين عن الإدارة المالية في الأندية الرياضية لتحسين قدرتهم على تطبيق لوائح اللعب المالي النظيف وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية، ينبغي تعديل اللوائح المالية النزيهة لتكون أكثر مرونة ومتوافقة مع الظروف المحلية للأندية الرياضية المصرية، مع ضمان أن تكون قابلة للتنفيذ من قبل الأندية ذات الموارد المحدودة.

Abstract

The role of fair financial regulations in achieving financial sustainability for Egyptian sports clubs

Dr. Ahmed Hosni El Sayed Khalil

This research aims to identify the role of fair financial regulations in achieving financial sustainability for Egyptian sports clubs. The researcher conducted a survey sample of (30) individuals from outside the basic research sample and from within the research community, and a basic sample consisting of (٧٨) undersecretaries of the ministry, general managers of central departments, senior researchers at the Ministry of Youth and Sports, undersecretaries of the ministry for youth and sports directorates, general managers of sports departments, general managers of sports bodies, and members of the boards of directors of some major clubs, in the governorates of Lower Egypt, Upper Egypt, Greater Cairo, and the Canal Zone. The research tools included a questionnaire prepared by the researcher. The most important conclusions of the research were the existence of major challenges in implementing fair financial play regulations, such as lack of financial resources, weak administrative infrastructure, and disparities between clubs in the ability to comply with these regulations. Egyptian sports clubs do not fully comply with fair financial play regulations due to the difficulty of applying international financial standards in light of local economic conditions. One of the most important recommendations of the research was to provide training programs for those responsible for financial management in clubs. Sports To improve their ability to implement Financial Fair Play regulations and manage resources more effectively, the Financial Fair Play regulations should be modified to be more flexible and compatible with the local circumstances of Egyptian sports clubs, while ensuring that they are enforceable by clubs with limited resources.