واقع الفساد ببعض الأندية الرياضية المصرية

* أ. د / كمال الدين عبد الرحمن درويش
** أ.م.د/ معتز علي حسن
*** أ / أبوالخير عبد التواب طه

مقدمة ومشكلة البحث :

فى إطار استراتيجية جمهورية مصر العربية فى مجال مكافحة الفساد من خلال الإصلاح الإدارى والاقتصادى كمدخلين للحد من الفساد، وتصديق مصر على الاتفاقيات الدولية، وما واكبها من إلتزامات تجاه الدول الأطراف تتطلب اتخاذ بعض الإجراءات للحد من الفساد، وما قامت به من تدابير وقائية عبر عنها دستور ٢٠١٤م بأن تلتزم الدولة بمكافحة الفساد وإرساء مبادئ الشفافية والنزاهة وسيادة القانون، انطلاقاً من أن الفساد هو العقبة الرئيسية التى تعوق تحقيق التنمية لما له من آثار سلبية على إهدار الطاقات المتاحة وتقويض قدرات الحكومات على توفير الخدمات الاساسية. (٤ : ١)

ولقد اقترن الفساد بالنظم الاشتراكية وحدها، فبالإضافة الى أن النظم الحاكمة كانت تدير الشركات مما يجعلها حقلاً خصباً للانحرافات الادارية المالية، حيث يستغل المديرون مناصبهم من أجل تحقيق أهداف خاصة بهم باعتبار الدولة هى المالك الوحيد والقادر على تعويض هذه الخسائر والتستر على الفساد،

* أستاذ متفرغ بقسم الإدارة الرياضية، وعميد كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان الأسبق.
** الأستاذ المساعد بقسم الإدارة الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بني سويف.
*** معاون مدير عام الشباب والرياضة ببني سويف لشئون الرياضة السابق.

المنارة للاستشارات
www.mar

ولكن اختلفت الامور فى عدة دول من العالم بعد تحول بعضـــها الى نظام الاقتصـــاد الحر والذى يركز على القطاع الخاص وتقلص دور القطاع العام وتطبيق برامج الخصخصة بها، الا أنه حجمها من دولة لأخرى، بل ربما من قطاع لأخر داخل الدولة الواحدة. (١٩ : ٣١)

والفســاد موجود فى كافة القطاعات، الحكومية منها والخاصــة، فهو موجود فى أى تنظيم يكون فيه للشخص قوة مسيطرة أو قوة احتكار على سلعة أو خدمة أو صاحب قرار، وتكون هناك حرية فى تحديد الأفراد الذين يستلمون الخدمة أو السلعة أو تمرير القرار لفئة دون الأخرى وقد يتضمن مصطلح الفساد محاور عديدة.

(٥ : ٣٥)

ولقد إتفقت آراء المهتمين بهذه الظاهرة على أهمية وضــع إطار مؤســسـى الغرض منـه مكافحـة الفســـاد لتعجيل التنمية المســـتدامة وتعتبر الحوكمة من الموضـوعات المهمة لجميع المؤسـسـات وتعد أهم آلية في مكافحة الفسـاد وتعزيز الرقابة، ومتابعة تنفيذ الاسـتراتيجيات، وتحديد الأدوار لكل من (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، أصحاب المصالح)، علاوة على أهميتها في تأكيد الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وكذلك تعزيز وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجى، وقد توصـلت بعض الدارسـة الميدانية إلى أن نظام الحوكمة المؤسـسـية يعد الحكم السـليم لمكافحة الفسـاد، وتعزيز الرقابة، وحل المشـاكل المتعارضـة لكافة الأطراف وأصحاب المصالح. (٨ : ٣)

ومن خلال عمل الباحثين وخبراتهم بالمؤســسـات الرياضــة واطلاعهم على العديد من الابحات والرسـائل العلمية واسـتراتيجية مصـر لمكافحة الفسـاد وتقارير الجهات الرقابية للأندية الرياضية والتى توضح ظهور الفساد بالمؤسسات الرياضية عامة والأندية الرياضية على وجه الخصوص ومن هذا المنطلق وفى ظل إرادة الدولة لمكافحة الفساد، وحيث أصبحت الرياضة فى العقود الاخيرة تهيمن عليها المصالح التجارية والاسـتثمارية وأصـبحت الأموال تتدفق بغزارة فى هذا القطاع، حيث يتفشـى

المنارة للاستشارات
www.mar

الفســاد على هذه البيئة، ومن هذا المنطلق كان لزاماً على الأندية الرياضــية تحقيق الإدارة الجيدة بها انطلاقاً من أن الفســـاد هو العقبة الرئيســـية التى تعوق تحقيق التنمية الشـــاملة لما له من آثار ســـلبية على كافة جوانب الحياة وإهدار للطاقات المتاحة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة دراسة واقع الفساد بالأندية الرياضية المصرية .

هدف البحث :

– يهدف البحث إلي التعرف على أشكال الفساد ببعض الأندية الرياضية المصرية.

تساؤل البحث :

– ما هو واقع الفساد ببعض الأندية الرياضية المصرية ؟

المصطلحات الواردة بالبحث:

الفساد :

هو ممارســـة الســـلوك غير الأخلاقى والانتهازى للفرد من أجل التواصـــل لأغراض غير مشروعة ومكاسب مادية على حساب المصالح العامة للمجتمع وذلك فى ظل بيئة تغيب عنها المساءلة والشفافية وتنعدم فيها قيم النزاهة. (٧ : ١٠)

المنارة للاستشارات
www.mar

الدراسات العربية السابقة :

م	إسم الباحث، عنوان الدراسة، السنة	تهدف الدراسة التعرف على	إجراءات الدراسة			أهم النتائج والتوصيات التى توصلت لها الدراسة
			المنهج	العينة	الأداة	
١	وليد هارون "تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها فى الحد من ظاهرة الفساد الرياضى داخل المؤسسات الرياضية" (٢٠١٩) (٢٠)	دور مبادئ الحوكمة فى مكافحة ظاهرة الفساد بالمؤسسات الرياضية الجزائرية.	الوصفى	العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج	الاستبيان	١. يجب أن يكون القانون الداخلى للمؤسسات الرياضية يتماشى مع مبادئ الحوكمة . ٢. يجب رفع قدرات ومهارات المرؤوسين حيث أنهم أحد المقومات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم الحوكمة فى المؤسسات الرياضية. ٣. انشاء مصلحة محاسبة داخل المؤسسة التى تعطى المعلومات اللازمة فى الوقت المناسب لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين. ٤. لا بد من زيادة وسهولة انسياب المعلومات والافصاح عنها .
٢	دعاء نبيل محمد حمدى، الفساد الإدارى فى التعليم قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية "دراسة تحليلية"، "٢٠١٦م" (١٣)	الإجابة عن السؤال الرئيس التالى : كيف يمكن مكافحة ظاهرة الفساد الإدارى فى مؤسسات التعليم قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية؟	المنهج الوصفى "الدراسات المسحية"	تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية مجموعة خبراء التربويين	الاستبيان، المقابلة الشخصية.	١- أن الفساد الإدارى ظاهرة معقدة متشابكة متعددة العناصر والسمات منتشره بكل المجالات فى كل دول العالم بدرجات متفاوته و تنعكس سلبا على المجتمع ٢- يؤثر الفساد الإدارى بالسلب على جودة و مخرجات التعليم قبل الجامعى. ٣- تتعدد الجهود نحو مكافحة الفساد على المستوى الدولى و المحلى. ٤- وضع آليات مقترحة لمكافحة الفساد الإدارى فى التعليم قبل الجامعى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسات العربية السابقة :

م	إسم الباحث، عنوان الدراسة، السنة	تهدف الدراسة التعرف على	إجراءات الدراسة			أهم النتائج والتوصيات التى توصلت لها الدراسة
			المنهج	العينة	الآداة	
٣	جمال مشرى "اليات مواجهة الفساد فى مجال الصفقات العمومية ." (٢٠١٨)، (١٢)	التعرف على اليات مواجهة الفساد في الصفقات العمومية وسبل مكافحتها ووضع تدابير وقائية لمكافحة الفساد .	المنهج الوصفى "تحليل المضمون"	تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية	الوثائق والتشريعات	– ضرورة اعتماد معايير موضوعية فى اختيار الموظف العمومى الكفء والتأكد من تحملة اعباء وظيفته بكل نزاهة وشفافة . – اعطاء الجو المناسب من الاستقلالية فى العمل لضمان فاعلية اجهزة الرقابة الداخلية والخارجية . – استخدام الانظمة المعلوماتية المتطورة فى الرقابة . – تفعيل البوابة الالكترونية للصفقات العمومية على أرض الواقع من أجل الاستفادة من مزايا التعاقد الالكترونى .
٤	راشد إبراهيم المطوع "دور أليات الحوكمة فى الحد من الفساد الإدارى والمالى فى المؤسسات الرياضية" (٢٠١٥) (١٤)	التعرف على أثر تطبيق الحوكمة فى المؤسسات الرياضية على الحد من الفساد المالى والإدارى من وجهة نظر صناع القرار.	الوصفى التحليلى	٣٥٨ فرد من صانعى القرار من القيادات العليا فى المؤسسات الرياضية	الاستبيان	– توصلت الدراسة الى أن (٣٦%) من القيادات الرياضية فقط تعتقد بوجود معايير واضحة لمحاسبة المسئولين والعاملين فى المؤسسات الرياضية. – أن (٣٥%) من القيادات الرياضية تعتقد بأنه يتم الإعلان عن مخرجات الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات الرياضة بشفافية . – أن (٦٦%) من القيادات الرياضية تعتقد بوجود ثغرات واضحة فى التشريعات والقوانين الرياضية الحالية. أن (٣٤%) من القيادات الرياضية ترى أن هناك مشاركة داخل المؤسسات الرياضية فى صياغة القرارات الرياضية الاستراتيجية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسات الأجنبية السابقة :

م	إسم الباحث، عنوان الدراسة، السنة	تهدف الدراسة التعرف على	إجراءات الدراسة			أهم النتائج والتوصيات التى توصلت لها الدراسة
			المنهج	العينة	الآداة	
٥	Corrupation in Sport England "الفساد الرياضي فى انجلترا ٢٠١٢م" (٢٣)	- التعرف على اشكال الفساد بالمؤسسات الرياضية الإنجليزية وأثرة على الاستعداد لافتتاح أولمبياد لندن ٢٠١٢م .	المنهج الوصفى "الدراسات المسحية"	بلغ حجم العينة (٦٢٠) مفحوص من عدد (١٥) مدينة	الاستبيان	- يرى (٢٧ %) بأن الهدر المالى للأولمبياد مبالغ فيه لصالح ملاك شركات ذات صلة باللجنة الأولمبية الدولية والبريطانية اعتماداً منهم على تعويضه من خلال الإعلانات والبث التليفزيونى والحضور الجماهيرى . - فى حين يرى (٧٣ %) بأن الدور الإدارى والمالى كان جيداً، وهو واجهة حضارية لإبراز الهوية البريطانية فى تجهيز المجمعات التجارية والمواصلات والملاعب والمطاعم فى جميع المدن لإنعاش الاقتصاد البريطانى .
٦	Christopher Lasch "كريستوفرلاش"، دراسة الآثار الضارة لبعض الممارسات الرياضية، "٢٠١٠م" (٢٢)	أهم الأثار الضارة لبعض الممارسات الرياضية	المنهج الوصفى "الدراسات المسحية"	بلغ حجم العينة (١٢٢) رياضى	الاستبيان	- عدم اهتمام الدول الرأسمالية بالألعاب الرياضية مما أدى الى اهمالهم الأخلاق العامة والتقاليد الاجتماعية وبالتالى تخسر الألعاب الرياضية جازبيتها عندما تصبح مجرد مواد تعليمية أو تنافسية بحتة، وكذلك ظهر تغيير سلوك اللاعبين عند اللعب فبدلاً من اللعب بحرية وحماس الأطفال فانهم يلعبون بعنف كالمراهقين . - أظهرت النتائج العديد من المظاهر السلبية التى ارتبطت بالممارسة الرياضية أهمها (إنفاق العديد من النفقات بسبب الفساد الرياضي والحرص على جزب المشاهدين للملاعب بأى إسلوب – النظر الى الرياضة على أنها مجرد تجارة واهتمام التنظيم الرياضي بارضاء اللاعبين أكثر من اهتمامه بالجانب الاحترافى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إجراءات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث والإجراءات إتبع الباحثون الخطوات التالية:

أولاً : منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) لتحقيق أهداف البحث .

ثانياً : مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث فى تقارير الجهاز المركزى للمحاســـبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير بوزارة الشــباب والرياضـــة وتقارير لجان المتابعة بالمديريات للأندية الرياضية على مستوى الجمهورية .

ثالثاً : عينة البحث:

تمثلت عينة البحث فى تقارير الجهاز المركزى للمحاســـبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير بوزارة الشـــباب والرياضـــة وبعض تقارير لجان المتابعة بالمديريات لعدد (٥٧) تقرير خاص ببعض الأندية الرياضــية على مســتوى الجمهورية للأعوام المالى ٢٠١٧/ ٢٠١٨م، ٢٠١٨/٢٠١٩م، ٢٠١٩/٢٠٢٠م .

رابعاً : أدوات جمع البيانات :

١. تحليل المراجع والدراسات السابقة والدوريات العلمية والمجلات التي تناولت الفساد وآليات مكافحته.
٢. المقابلة الشـــخصـــية الغير مقننة للقيادات والمســـئولين والقائمين على عمليات المتابعات لجمع بيانات عن الظاهرة قيد البحث والحصـــول على إجابة عن بعض الأسئلة والتى تعذر على الباحثون الوصول الى إجابة لها من تحليل التقارير.
٣. تحليل تقارير الجهاز المركزى للمحاســـبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير بوزارة الشـــباب والرياضـــة وبعض تقارير لجان المتابعة بالمديريات عن العام المالى ٢٠١٧/ ٢٠١٨م، ٢٠١٨/٢٠١٩م، ٢٠١٩/٢٠٢٠م .

المنارة للاستشارات
www.mar

٤. استمارة لتفريغ لما ورد بتقارير الجهاز المركزى للمحاسبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير وتقارير لجان المتابعة بالمديريات والتى تم من خلالها حصر المخالفات .

حيث قام الباحثون بإستخدام الأدوات المذكوره سابقاً لجمع البيانات عن الدراسة قيد البحث وفقاً للتالى :

المسح المرجعى :

قام الباحثون بإجراء المسح المرجعى للمراجع العلمية المتخصصة والكتب والدراسات والرسائل والدوريات العلمية العربية منها والأجنبية التي تناولت الفساد في المؤسسات العامة والرياضية المتنوعة والمتمثلة فى : (بوعزة محمد الأمين)(٢٠١٨)(١١)، (عبد السلام على)(٢٠١٦)(١٥)، (دعاء نبيل) (٢٠١٦)(١٣)، (أحمد محمد سيد) (٢٠١٦)(٢)، (الطاهر بن ناعة)(٢٠١٥) (٦)، (أحمد مصطفى)(٢٠١٤)(٣)، (بدر عايض) (٢٠١٣)(٩)، (غسان مصطفى، علاء زهير)(٢٠١٣)(١٧)، (محمد إبراهيم الدمياطى)(٢٠٠٨)(١٨)، (أحلام بركاتى)(٢٠١٨)(١)، (جمال مشرى)(٢٠١٨)(١٢)، (يونس جعادى) (٢٠١٧)(٢١)، (علاء فراج)(٢٠١٦)(١٦)، (بربريس شريف)(٢٠١٦)(١٠)، (راشد إبراهيم)(٢٠١٥)(١٤)، وذلك لتحقيق هدف البحث والوصول الى أهم أشكال الفساد بالأندية الرياضية .

المقابلة الشخصية المفتوحة (غير المقننة) :

قام الباحثون بإجراء عدد من المقابلات الشخصية غير المقننة (المفتوحة) مع بعض الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية وذلك للوقوف علي طبيعة المشكلة والتوصل إلى فكرة عامة عن خطة وإجراءات البحث، وكذلك الخبراء الأكاديميين بالجهاز المركزى للمحاسبات ووزارة الشباب والرياضة والمنوط بهم متابعة الأندية الرياضية لمحاولة الوصول لبعض الإجابات التى وردت نتيجة لتحليل التقارير والوصول الى معلومات وافية عن الظاهرة قيد البحث وطبيعة المحاور لاستمارة تفريغ

المنارة للاستشارات
www.mar

البيانات الخاصة بالتقارير لتحليلها، كما استهدفت المقابلات المساعدة فى التعرف على واقع الفساد بالأندية الرياضية المصرية.

تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بالأندية الرياضية كما يلى :

- جمع وحصر التقارير :

حيث تم تجميع التقارير الخاصة بمتابعات الجهاز المركزى للمحاسبات والتقارير الخاصة بمتابعات الإدارة المركزية للرقابة والمعايير بوزارة الشباب والرياضة كما قام بجمع مجموعة من تقارير لجان المتابعة بمديريات الشباب والرياضة، حيث وصل عدد التقارير التى تم جمعها (٥٧) تقرير للأندية الرياضية على مستوى الجمهورية والتى تم فحصها خلال العام المالى٢٠١٧/٢٠١٨م، ٢٠١٨/٢٠١٩م، ٢٠١٩/٢٠٢٠م .

١. استمارة تفريغ المخالفات بتقارير الجهات الرقابية للأندية الرياضية:

عقب الإنتهاء من تفريغ البيانات وبعد إجراء المقابلات الشخصية غير المقننة، وتحليل التقارير للعام المالى (٢٠١٧/٢٠١٨م، ٢٠١٨/٢٠١٩م، ٢٠١٩/٢٠٢٠م) والخاصة بالجهاز المركزى للمحاسبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير وعدد من تقارير لجان المتابعة بالمديريات والتى تم الحصول عليها توصل الباحثون الى استخلاص بعض المحاور التى ظهرت بصورة متكررة فى التقارير ويمكن اتخاذها كمحاور أساسية لدراسة واقع الفساد بالأندية الرياضية والتى تم تفريغ المخالفات الواردة بالتقارير بها أسفل كل محور، للتوصل لأهم الأساليب لمكافحته من خلال الخطوات التالية :

أ- إعداد المحاور الأساسية لإستمارة التفريغ وقد تمثلت في :

تحليل التقارير التى تم جمعها بغرض الوصول لأهم المحاور التى يمكن الاعتماد عليها فى دراسة واقع الفساد بالأندية الرياضية وبناءً عليه عرضت محاور الاستمارة علي السادة الخبراء وعددهم (١٠) خبراء وإرتضي الباحثون موافقة (٧٠%) منهم علي كل محور لاعتماده بإستمارة التفريغ وقد جاءت استجابات السادة الخبراء طبقاً للجدول رقم (١) التالي :

المنارة للاستشارات
www.mar

جدول رقم (١)
يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء
لمحاور استمارة التفريغ الخاصة بالفساد بالأندية الرياضية (ن = ١٠)

م	المحاور	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	عدم تعبير الميزانية العمومية والحساب الختامى عن حقيقة المركز المالى ونتيجة النشاط.	٨	٢	%٨٠
٢	المخالفات الخاصة بالحسابات الدائنة والمدينة.	٨	٣	%٨٠
٣	المخالفات الخاصة بالمصروفات.	١٠	-	%١٠٠
٤	المخالفات الخاصة بالايرادات.	١٠	-	%١٠٠
٥	مخالفات التلاعب والاختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية.	١٠	-	%١٠٠
٦	المخالفات الخاصة بنظام طرح المناقصات والمزايدات والأمر المباشر.	١٠	-	%١٠٠
٧	عدم الاستفادة من بعض الاصول (اراضى ـــ إنشاءات) والمشروعات والانشطة والتجهيزات.	٩	١	%٩٠
٨	المخالفات الخاصة بالمخازن وما فى حكمها.	١٠	-	%١٠٠
٩	المخالفات الإدارية.	١٠	-	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق رقم (١) إتفاق الخبراء علي المحاور المقترحة والمستخلصة من التقارير طبقاً لما ورد بالجدول السابق رقم (١) بنسبة تجاوزت (٧٠%) وهى النسبة التى إرتضاها الباحث لقبول المحور.

ب- تفريغ بيانات التقارير الرقابية :

عقب قيام الباحثون بتحديد المحاور الخاصة باستمارة واقع الفساد بالأندية الرياضية بعد العرض على الخبراء قام الباحث بتفريغ المخالفات من التقارير التى تم الحصول عليها من خلال تفريغ المخالفات أسفل كل محور والتى تبين واقع الفساد المالى والإدارى بالأندية الرياضية قيد البحث .

خامساً : المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث :

- تم إستخدام المعاملات والإحصائية المناسبة لطبيعة وإحتياجات البحث بإستخدام النسب المئوية ونسب التكرار .

المنارة للاستشارات
www.mar

عرض ومناقشة النتائج :

للإجابة على تساؤلات البحث وفروضه، يمكن عرض ومناقشة النتائج كالتالى :

جدول رقم (٢)
يوضح التكرار والنسب المئوية
للمحاور الخاصة بالمخالفات بالأندية الرياضية
ن=٥٧

م	المحور	إجمالى المخالفات	نسبة المحور بالنسبة لإجمالى المخالفات
١	المخالفات الخاصة بالمصروفات.	٢١٠	%٢٥,٨٦
٢	المخالفات الخاصة بالايرادات.	١٥٠	%١٨,٤٨
٣	المخالفات الإدارية.	١٤٥	%١٧,٨٦
٤	المخالفات الخاصة بنظام طرح المناقصات والمزايدات والأمر المباشر.	١٢٠	%١٤,٧٨
٥	عدم الاستفادة من بعض الاصول (اراضى ـــ إنشاءات) والمشروعات والانشطة والتجهيزات.	٥٧	%٧,٠٢
٦	عدم تعبير الميزانية العمومية والحساب الختامى عن حقيقة المركز المالى ونتيجة النشاط.	٤٠	%٤,٩٣
٧	مخالفات التلاعب والاختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية.	٣١	%٣,٨٢
٨	المخالفات الخاصة بالمخازن وما فى حكمها.	٣٠	%٣,٦٩
٩	المخالفات الخاصة بالحسابات الدائنة والمدينة.	٢٩	%٣,٥٧
	إجمالى	٨١٢	%١٠٠

تم تصنيف المخالفات التى رصدت من التقارير بالأندية الرياضية حيث يوضح الجدول السابق رقم (٢) إجمالى المخالفات بالأندية عدد (٨١٢) مخالفة تم رصدها من عدد (٥٧) تقرير، حيث قام الباحثون من خلال التقارير التى تم جمعها بالتوصل الى عدد (٩) محاور، حيث جاء بالترتيب الأول محور المصروفات بنسبة (٢٥,٨٦%) بإجمالى تكرار (٢١٠) مخالفة، يلية محور الإيرادات بنسبة (١٨،٤٨%) بإجمالى تكرار (١٥٠) مخالفة، ثم فى الترتيب الثالث محور المخالفات الإدارية بنسبة (١٧،٨٦%) بإجمالى تكرار (١٤٥) مخالفة، كما جاء الترتيب الرابع محور طرح المناقصات والمزايدات والأمر المباشر بنسبة (١٤،٧٨%) بإجمالى تكرار (١٢٠) مخالفة، وجاء الترتيب الخامس محور عدم الاستفادة من بعض الأصول (أراضى ـــ منشآت) والمشروعات والأنشطة والتجهيزات بنسبة (٧،٠٢%) بإجمالى تكرار (٥٧) مخالفة، كما جاء الترتيب

المنارة للاستشارات
www.mar

السـادس محور عدم تعبير الميزانية العمومية والحسـاب الختامى عن حقيقة النادى المالية ونتيجة النشـاط بنسـبة (٤،٩٣%) بإجمالى تكرار (٤٠) مخالفة، وتشـارك فى الترتيب السابع كلاً من محور التلاعب والإختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية بنسبة (٣،٨٢%) بإجمالى تكرار (٣١) مخالفة، ومحور المخازن وما فى حكمها بنسبة (٣،٦٩%) بإجمالى تكرار (٣٠) مخالفة، كما جاء الترتيب والأخيرة محور الحسـابات الدائنة والمدينة بنسبة (٣,٥٧%) بإجمالى تكرار (٢٩) مخالفة.

ومن خلال العرض العام السـابق يرى الباحثون بأنه يمكن مناقشـة نتائج العرض فى النقاط التالية :.

١. أن الفسـاد موجود بكثرة فى الأندية الرياضـية حيث بلغ عدد المخالفات (٨١٢) مخالفة من إجمالى عدد (٥٧) تقرير خاص بالأندية الرياضـية وتتكرر أشـكاله (إدارى، مـالى) رغم اختلاف مكـان المخـالفـة حيث تنوعت التقـارير من مختلف المحافظات وهذا ما يتفق مع (محمد الدمياطى)(٢٠٠٨)(١٨) فى أن الفسـاد يتواجد فى الهيئات الرياضـية بمختلف اشـكاله (المالى، الادارى) وأنها لا تختلف باختلاف صفة ومكان الهيئة فالمعايير الرقابية التى يتم التفتيش بها واحدة .
٢. جاء الفسـاد بمحور المصـروفات بنسـبة (٢٥,٨٦%) بإجمالى تكرار (٢١٠) مخالفة ويرى الباحثون أن عدم استخدام الأساليب الحديثة لنظم الدفع الإلكترونى والتحول الرقمى أحد أسـباب أرتفاع نسـب هذا المحور ويتفق هذا مع (غسـان مصطفى، علاء زهير)(٢٠١٣)(١٧)، من أن استخدام اساليب تكنولوجية حديثة تكشف عن اعمال الفساد والوقاية منه.
٣. جاء الفساد بمحور الإيرادات بنسبة (١٨،٤٨%) بإجمالى تكرار (١٥٠) مخالفة ويرى الباحثون بأن من أسـباب نسـب هذا المحور عدم إحكام الرقابة الداخلية وعدم الإسـتفادة من الأصـول وغياب الرؤية الاسـتراتيجية لمجلس الإدارة فى تحسين مستويات الإيرادات كما يبين غياب دور الجمعية العمومية فى مساءلة مجلس الإدارة عن اسباب ارتفاع مخالفات الأيرادات وظهر ذلك من خلال تكرارها

المنارة للاستشارات
www.mar

وهذا ما يتفق مع أحمد محمد سيد (٢٠١٦)(٢) فى أن دور حملة الأسهم فى مساءلة مجلس الإدارة أهمية فى مكافحة الفساد وتعديل المسار.

٤. جاء الفساد بمحور المخالفات الإدارية بنسبة (١٧،٨٦%) بإجمالى تكرار (١٤٥) مخالفة ويرى الباحث بأن نسب التكرار بهذا المحور يبين ضعف فاعلية وكفاءة الإدارة التنفيذية بالأندية الرياضية والمنوط بهم تنفيذ جميع الأعمال المالية والإدارية بالأندية الرياضية فضلاً عن غياب الدور الإشرافى والمتابعة من قبل مجلس الإدارة ولجان المراجعة الخارجية وظهور أشكال للفساد الإدارى بالأندية الرياضية ومنها الإنحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية بالهيئة والذى يتمثل فى عدم احترام أوقات العمل أو التراخى والتكاسل وعدم تحمل المسئولية والإهمال واختيار قيادات إدارية غير مؤهلة، وهذا يتفق مع الطاهر بن ناعة (٢٠١٥)(٦) فى أن تقويم العاملين بصورة مستمرة تسهم فى كشف الانحرافات وتصحيحها والحيلولة دون استمرارها لتصبح ثقافة سائدة، كما يتفق مع (السيد علام)(٢٠١٦)(٥) أن من أسباب الفساد الإدارى الانحرافات الادارية والتكاسل وعدم تحمل المسئولية والإهمال فى الأداء .

٥. جاء الفساد بمحور طرح المناقصات والأمر المباشر بنسبة (١٤،٧٨%) بإجمالى تكرار (١٢٠) مخالفة ويرى الباحثون بأن عدم استخدام البوابة الإلكترونية للمناقصات الحكومية لطرح المناقصات والمزايدات وأوامر الإسناد للخدمات والمشتريات بالأندية يعد سبباً من أسباب وجود مخالفات بهذا المحور كما يرى الباحثون بأن عدم الدراسة المستقبلية لاحتياجات الأندية من قبل مجالس الإدارات فيما يخص الخدمات والمشتريات كان سبباً فى كثرة مخالفات الإسناد بالأمر المباشر رغم عدم وجود الحاجة الملحة فى بعض الأوقات مما أدى الى ارتفاع نسبة المخالفات بمحور المناقصات والمزايدات، مما يبين عدم إحترام مبادئ إبرام المناقصات والمزايدات والتى يجب توافرها فى عمليات الشراء من خلال توافر الشفافية والنزاهة والمساواة وحرية المنافسة وتكافؤ الفرص، فضلاً عن عدم تفعيل قسم على بوابة المشتريات الحكومية يخص تنفيذ

المنارة للاستشارات
www.mar

المناقصات والمزايدات للأندية الرياضية يزيد من نسب الفساد بهذا المحور، وهذا يتفق مع جمال مشرى (٢٠١٨)(١٢) فى أن تفعيل البوابة الالكترونية للصفقات العمومية على أرض الواقع من أجل الاستفادة من مزايا التعاقد الالكترونى .

٦. جاء الفساد بمحور عدم الاستفادة من بعض الأصول بنسبة (٧،٠٢%) بإجمالى تكرار (٥٧) مخالفة ويرى الباحثون بأن غياب الرؤية وعدم الدراسة الجيدة للأصول أدى الى عدم الاستثمار الجيد والتسويق لاستغلال الموارد المتاحة وكان سبباً فى ضياع على النادى الكثير من الايرادات من الاستفادة من الأصول، وهذا يتفق مع (محمد الدمياطى)(٢٠٠٨)(١٨) فى أنه يجب الاستفادة من أصول الهيئة لزيادة تحقيق الإيرادات بما يحسن مستوى الخدمات المقدمة ويسهم فى زيادة الأنشطة.

٧. جاء الفساد بمحور عدم تعبير الميزانية والحساب الختامى عن حقيقة النادى المالى ونتيجة النشاط بنسبة (٤،٩٣%) بإجمالى تكرار (٤٠) مخالفة ويرى الباحثون بأن مخالفات المحور جاء نتيجة غياب دور مجلس الإدارة والمدير التنفيذى والمدير المالى فى إعداد الحساب الختامى والميزانية العمومية للسنة المنقضية حيث أنه من صميم عملهم فضلاً عن غياب دور أعضاء الجمعية العمومية نتيجة عدم إعداد الحساب الختامى والميزانية العمومية فى الوقت المحدد قبل انعقاد الجمعية العمومية مما يبين صورية الإنعقاد ببعض الأندية.

٨. جاء الفساد بمحور المخازن ومحور التلاعب والإختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية بنسبة (٣،٨٢%) بإجمالى تكرار (٣١) مخالفة لكل منهما ويرى الباحثون بأن مخالفات هذا المحور جائت نتيجة ضعف أوجه الرقابة الداخلية وغياب المراجعة الداخلية وهو خط الدفاع الأول نحو منع الاحتيال والإختلاس ومكافحتها الفساد وتصحيح الإنحرافات وعدم استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لإدارة أموال النادى بما يسهل عملية التلاعب والإختلاس كما ظهر ضعف تنظيم أعمال المخازن فضلاً عن ضعف كفاءة وفاعلية القائمين على

المنارة للاستشارات
www.mar

إدارة المخازن وهذا يتفق مع أحمد مصطفى (٢٠١٤)(٣) فى أن السبب الرئيسي لحدوث الفساد في الوحدات الإدارية الحكومية يتمثل في قصور نظم الرقابة الداخلية، كما يتفق مع (أحمد محمد سيد) (٢٠١٦)(٢)، أن أسباب الفساد تهميش دور المؤسسات الرقابية والقانونية، كما يتفق مع (عبد السلام على)(٢٠١٦)(١٥)، أن سبب انتشار الفساد أسباب تتعلق غياب الرقابة الذاتية هدفها اكتشاف الانحرافات واعادة تصحيح المسار.

٩. جاء الفساد بمحور الحسابات الدائنة والمدينة بنسبة (٣,٥٧%) بإجمالى تكرار (٢٩) مخالفة ويرى الباحثون بأن مخالفات هذا المحور يتسبب فى عدم صحة الحساب الختامى والميزانية نتيجة عدم تسجيل الحسابات الدائنة والمدينة وهذا يتفق مع (محمد الدمياطى)(٢٠٠٨)(١٨) فى أن يجب أن يتم تسجيل المديونيات عن الهيئات الرياضية بالسجلات المالية .

الاستنتاجات :-

١. يتواجد الفساد بكثرة فى الأندية التى موازنتها كبيرة فنجده أكثر بالأندية الرياضية أكثر من فروع الإتحادات واللجان الرياضية.
٢. غياب الرؤية المستقبلية مجلس إدارة أغلب الأندية عن الاستفادة الجيدة من أصول النادى وتحديد الاحتياجات الخاص بالشراء أو تقديم الخدمات واتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.
٣. ضعف الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة والتكنولوجيا فيما يخص وسائل الدفع الإلكترونى .
٤. تعدد أشكال الفساد بالأندية الرياضية كاستغلال المنصب العام والتلاعب والإختلاس والمحاباه واللامبالاه والإهمال والتهرب الضريبى.
٥. عدم الطرح لعمليات الشراء والخدمات على البوابة الحكومية للمشتريات أو ما يماثلها أحد أسباب ارتفاع نسبة مخالفات المناقصات والمزايدات بالأندية الرياضية.

المنارة للاستشارات
www.mar

٦. غياب الدور الرقابى لمجلس الإدارة ومشـــاركته فى الإجراءات التنفيذية مما يضعف عملية الرقابة فضلاً عن ضعف لجان التدقيق والمراجعة الداخلية بأغلب الأندية مما يسهم فى انتشار الفساد سواء المالى أو الإدارى .

٧. عدم وجود نظام رقابة داخلية قوى يتوافر فيه الفصل بين المسئوليات والواجبات ويتوافر فيه كفاءة وفاعلية واسـتقلالية الهيكل التنظيمى، والذى يعمل على منع الأخطاء وكشف الانحرافات وغياب النظام المحاسبى الجيد .

٨. قيام الجهات الرقابية ولجان التدقيق الداخلية والخارجة بعملية المتابعة دون تحليل المخالفات وايجاد الحلول والآليات لمعالجة ومكافحة الفساد .

التوصيات :-

فى ضوء أهداف ومشكلة الدراسة وفي حدود عينة الدراسة والدراسات المرتبطة، ونتائج التحليل الإحصائي توصل الباحثون إلى التوصيات التالية :-

١. ضرورة توفير رؤية استراتيجية للمؤسسة تتماشى مع رؤية وسياسة الدولة فى تنمية الموارد المادية والبشرية واستثمار الامكانات لتحقيق التنمية المستدامة ومكافحة الفساد بالأندية الرياضية.

٢. ضرورة تحديث التشريعات القانونية واللوائح المالية والإدارية بما يضمن تطبيق الأســاليب الإدارية الحديثة وآليات مكافحة الفســاد وعدم تعارض المصــالح بالمؤسسات الرياضية تماشياً مع الدستور المصرى واستراتيجية الدولة لمكافحة الفساد .

٣. ضـرورة تفعيل دور لجنة المراجعة الداخلية والخارجية لما لهما من دور ايجابى فى ضبط الفساد المالى والإدارى بالأندية الرياضية.

٤. ضـــرورة تطبيق آليات المراجعة والتدقيق لارتباط الأندية الرياضـــية بالقوانين واللوائح بما يحقق سيادة القانون .

٥. ضـــرورة خلق بيئـة تفاعليـة قـائمـة على التعاون بين مجلس الإدارة ولجنـة المراجعة والمراجعة الداخلية والخارجية والتنسيق بين هذه العناصر داخل النادى

المنارة للاستشارات
www.mar

حيث أن لكل فرد منهم دور فى حوكمة المؤسسات مما ينعكس بالإيجاب فى ضبط الفساد.

٦. تطوير تكنولوجيا المعلومات وتوفير شبكة لنظم المعلومات لتفعيل تبادل المعلومات بين المؤسسات الرياضية والجهات الرقابية إلكترونياً.

٧. تطبيق الحوكمة المؤسسية كأسلوب من الأساليب الإدارية الحديث بالأندية الرياضية بما ينعكس بالايجاب فى ضوابط الفساد المالى والإدارى بالأندية.

أولا : المراجع العربية:

١. أحلام بركاتى : دور الحوكمة الرشيدة فى الوقاية من الفساد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضيف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٨م.

٢. أحمد محمد سيد : دور آليات حوكمة الشركات فى الحد من الفساد المالى فى الوحدات الحكومية المصرية (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، ٢٠١٦م.

٣. أحمد مصطفى أحمد : الرقابة المالية والإدارية ودورها فى الحد من الفساد الإدارى، دراسة تطبيقية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠١٤م .

٤. اللجنة الفرعية التنسيقية لمكافحة الفساد : الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد(٢٠١٤/٢٠١٨)، جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م.

٥. السيد احمد محمد علام، : جرائم الفساد وآليات مكافحته فى نطاق الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٦م.

٦. الطاهر بن ناعة : دور القيادة الإدارية فى مكافحة الفساد الإدارى في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٥م.

٧. أمين السيد أحمد لطفى : دور الإدارة الجيدة فى مكافحة الفساد"، المؤتمر الدولى الأول فى المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بنى سويف، خلال الفترة من ٧ : ٨ أبريل ٢٠١٣م.

٨. آنا ناغرود كيوفيتشي : مبادئ مكافحة الرشوة للقطاع الخاص، نحو ثقافة النزاهة فى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا "CIPE" مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠٠٨م .

٩. بدر عايض العتيبي : أثر الفساد الإدارى والاجتماعى على المؤسسات الرياضية فى دولة الكويت، بحث منشورة، المجلة الأوربية

المنارة للاستشارات
www.mar

لتكنولوجيا علوم الرياضة، مؤتمر الإبداع للرياضة نوفمبر ٢٠١٢، العدد الثانى، السنة الثانية، ٢٠١٣م.

١٠. بربريس شريف : دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الرياضية، المجلة القانونية المغربية " منازعات الأعمال "، العدد ١٣، المغرب ٢٠١٦م.

١١. بوعزة محمد الامين : التكامل بين المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات كمدخل لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسات الاقتصادية، رسالة ٢٠١٨

١٢. جمال مشرى : آليات مواجهة الفساد فى مجال الصفقات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٨م.

١٣. دعاء نبيل محمد حمدى : الفساد الإدارى فى التعليم قبل الجامعى بجمهورية مصر العربية "دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.

١٤. راشد إبراهيم المطوع : أثر تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية على الإنجازات الرياضية الأولمبية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر صناع القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٥.

١٥. عبد السلام على عبد السلام : قياس أثر حوكمة الشركات فى كشف الفساد المالى والإدارى "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م .

١٦. علاء فراج حسين : دور الحوكمة فى مواجهة الفساد الإدارى، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، ٢٠١٦م.

١٧. غسان مصطفى القضاة، علاء زهير الرواشدة : ثقافة الحوكمة ودورها فى الحد من الفساد الإدارى والمالى فى الإردن فى ظل العولمة الإقتصادية، ٢٠١٣م

١٨. محمد إبراهيم الدمياطى : الفساد المؤسسى فى الرياضة "دراسة سوسيولوجية تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٨م.

١٩. محمد مصطفى سليمان : حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالى والإدارى"دراسة مقارنة"، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

٢٠. وليد هارون : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها فى الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد وتقنيات النشاط البدنى والرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٩م.

المنارة للاستشارات
www.mar

٢١. يونس جعادى : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها فى تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية بولاية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خضير، سكرة، الجزائر، ٢٠١٧م.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

٢٢. **Christopher Lasch :**The Corruption Of Sports, University Of Minnesota Applied Sciences, ٢٠١٠.

٢٣. **Corrupation in Sport England** :Summary Report Of The Sports Corruption Study Commissoned, By Sport England, ٣rd Floor, Sheffield, October ٢٠١٢.

٢٤. **David Shilbury & Lesley Ferkins** "Exploring the utility of collaborative governance in a national sport organization", Journal of Sport Management, Vol ٢٩, No ٤. (٢٠١٥):

٢٥. **G.S.Venumadhava and Sanjeeva N**. Alur, "Corruption in Public life". Golden Research Thoughts, (May٢٠١٣, Vol. ٢ Issue ١١, Special section, p ١, also, J. F.

٢٦. **Song, Xuguang : Cheng, Wenhao**: New Direction In The Study Ofadministrative Corruption.Social Cognition, public Administration, University Of China: ٢٠١٢.

٢٧. **Tanzi، V**. "Corruption: Arm's Length Relationships and Markets"، in Granulose Florential and Sam Peltzman(eds.) The Economics of Organized Crime، Cambridge University Press، U.K,١٩٩٥، pp١٦١-١٨٠

المنارة للاستشارات
www.mar

مستخلص البحث :

قام الباحثون بعمل بحث بهدف التعرف على واقع الفساد بالاندية الرياضية المصرية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفى، وتحليل المراجع والمقابلة الشخصية وتقارير الجهات الرقابية كأدوات لجمع البيانات وتم التطبيق من خلال عينة من عدد (٥٧) تقرير من تقارير الجهات الرقابية .

وكانت أبرز النتائج :

لدراسة واقع الفساد بالمؤسسات الرياضية :

- إجمالى المخالفات بالأندية عدد (٨١٢) مخالفة تم رصدها من عدد (٥٧) تقرير.
- جاء الفساد بمحور المصروفات بنسبة (٢٥،٨٦%) بإجمالى تكرار (٢١٠) مخالفة .
- جاء الفساد محور الإيرادات بنسبة (١٨،٤٨%) بإجمالى تكرار (١٥٠) مخالفة .
- جاء الفساد بمحور المخالفات الإدارية بنسبة (١٧،٨٦%) بإجمالى تكرار (١٤٥) مخالفة .
- جاء الفساد بمحور طرح المناقصات والأمر المباشر بنسبة (١٤،٧٨%) بإجمالى تكرار (١٢٠) مخالفة.
- جاء الفساد بمحور عدم الاستفادة من بعض الأصول بنسبة (٧،٠٢%) بإجمالى تكرار (٥٧) مخالفة .
- جاء الفساد بمحور عدم تعبير الميزانية العمومية والحساب الختامى عن حقيقة النادى المالية ونتيجة النشاط بنسبة (٤،٩٣%) بإجمالى تكرار (٤٠) مخالفة.
- جاء الفساد بمحور والتلاعب والإختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية بنسبة (٣،٨٢%) بإجمالى تكرار (٣١) مخالفة .
- جاء الفساد بمحور المخازن وما فى حكمها بنسبة (٣،٦٩%) بإجمالى تكرار (٣٠) مخالفة.

المنارة للاستشارات
www.mar

Find extract:

The researchers carried out research with the aim of identifying the reality of corruption in Egyptian sports clubs. The researchers used the descriptive approach, the analysis of references, the personal interview and the reports of the supervisory authorities as tools to collect data. The application was carried out through a sample of (٥٧) reports from the supervisory authorities.

Present Results

To study the reality of corruption in sports institutions:

- **Total violations of (٨١٢) sports bodies were detected from (٥٧) reports.**
- **Corruption came at the center of expenditures, at a rate of (٢٥،٨٦%), with a total of (٢١٠) violations.**
- **Corruption came with the revenue axis at a rate of (١٨،٤٨%), with a total of (١٥٠) violations.**
- **Corruption came at the center of administrative violations, at a rate of (١٧،٨٦%), with a total of (١٤٥) recurrences.**
- **Corruption came in the axis of bidding and direct orders, at a rate of (١٤،٧٨%), with a total of (١٢٠) violations.**
- **Corruption came with the axis of not benefiting from some assets, at a rate of (٧،٠٢%), with a total of (٥٧) violations.**
- **Corruption came in the axis of not expressing the budget and final account of the reality of the financial body and the result of the activity at a rate of (٤،٩٣%) with a total of (٤٠) violations.**
- **Corruption came in the axis of stores, manipulation, embezzlement, and some manifestations of weak internal control, at a rate of (٣,٨٢٪), with a total of (٣١) violations of each.**

المنارة للاستشارات
www.mar