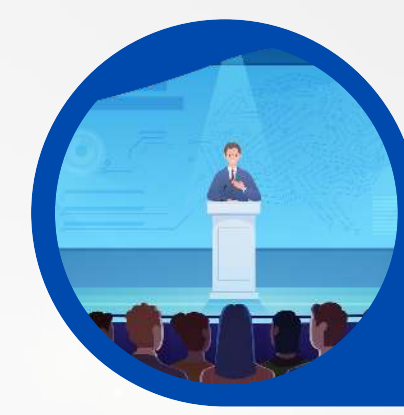




المركز العلمي للحوكمة الرياضية - مصر
الحوكمة المؤسسية للاتحادات والأندية الرياضية

٢٠٢٥



أهداف الندوة

في هذه الندوة، نركز على تحقيق 4 أهداف رئيسية:

1. تعزيز الوعي بمفهوم الحوكمة المؤسسية في المجال الرياضي
تعريف المشاركين بمبادئ وأسس الحوكمة.
تصحيح المفاهيم الشائعة والخطئة عن الإدارة والرقابة.

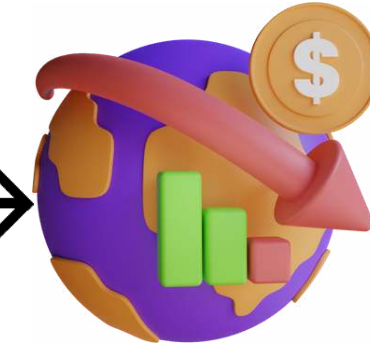
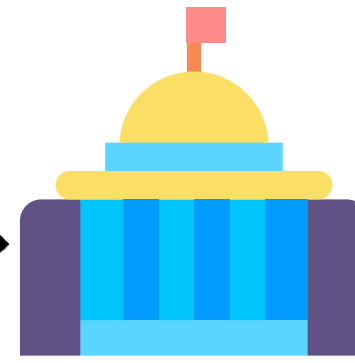
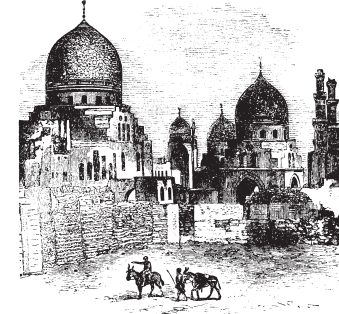
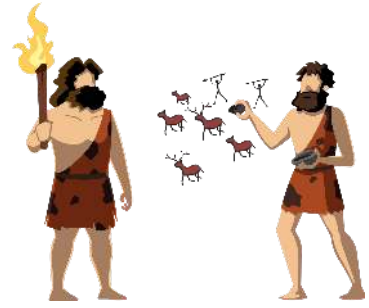
2. تحليل الوضع الراهن داخل الأندية والاتحادات
تسليط الضوء على أبرز التحديات والمشكلات الحالية.
فهم الأسباب الجذرية لضعف الحوكمة في بعض الكيانات الرياضية.

3. عرض تجارب ناجحة ونماذج دولية ملهمة
تقديم نماذج تطبيقية لدول طبقت الحوكمة بنجاح في الرياضة.
استخراج دروس مستفادة يمكن تكييفها محلياً.

4. اقتراح خطوات عملية لتفعيل الحوكمة الرياضية في مصر
تقديم خريطة طريق قابلة للتطبيق.
التأكيد على أهمية التكامل بين القانون، الرقابة، والمجتمع الرياضي.

“الهدف مش بس نحكي عن الحوكمة كتعريف، لكن نخرج من الندوة دي بأفكار عملية نقدر نطبقها سواء كنا في اتحاد أو نادي أو حتى متابع مهتم بالرياضة.”

تاريخ الحوكمة من بداية الخلقية وحتى العصر الحاضر



المرحلة الأولى - الحوكمة الفطرية (بداية الخليقة)

- العيش في جماعات صغيرة (أسر أو قبائل بدائية).
- هدف الحياة الأساسي: البقاء (تأمين الغذاء، الحماية، المأوى).
- قائد للجماعة يختار بالأقدمية أو القوة أو الخبرة.
- توزيع الأدوار (الصيد - الحراسة - جمع الثمار).
- حل النزاعات وفق العرف القبلي.

المرحلة الثانية - العصور القديمة (أولى أشكال الحوكمة المنظمة)

- حوالي 3000 ق.م - مصر القديمة: ظهور الدولة المركزية بقيادة الفرعون، دواوين متخصصة، سجلات للضرائب والزراعة.
- حوالي 1750 ق.م - بابل: شريعة حمورابي، أول قانون مكتوب شامل.
- حوالي 500 ق.م - اليونان القديمة: الديمقراطية المباشرة، مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات.
- 27 ق.م - روما: فصل السلطات بين مجلس الشيوخ، القضاء، الجيش.

المرحلة الثالثة - العصور الوسطى (الحوكمة تحت سلطة الملوك والأديان)

- 1215 - إنجلترا: الماجنا كارتا تحد من سلطة الملك وتؤكد أن القانون فوق الجميع.
- العالم الإسلامي (القرن 7-15): ديوان المظالم لمحاسبة الحكام.
- ديوان البريد لمتابعة الأوضاع.
- الحسبة للرقابة على الأسواق ومنع الغش.

المرحلة الرابعة - العصر الحديث المبكر (من القرن 17 حتى 19)

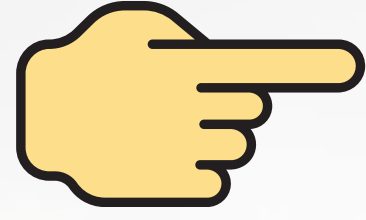
- القرن 17: نظرية العقد الاجتماعي (جون لوك، روسو، هوبز) - السلطة بموافقة الشعب.
- القرن 18: الثورة الصناعية - ظهور الشركات الكبرى والحاجة لتنظيم العلاقة بين الملاك والمدبرين.

المرحلة الخامسة - القرن العشرين (ولادة الحوكمة المؤسسية)

- 1929: الكساد الكبير في أمريكا - انهيار الأسواق بسبب سوء الإدارة وقلّة الشفافية، إصدار قوانين سوق المال 1933 و1934.
- سبعينات القرن 20: انتشار مجالس الإدارة المستقلة ولجان المراجعة الداخلية.

المرحلة السادسة - العصر المعاصر (القرن 21)

- 1999: إصدار مبادئ OECD للحوكمة (تحديثات لاحقة 2004، 2015، 2023).
- 2001: فضائح إنرون وورلدكوم - إصدار قانون ساربينز أوكسلي 2002 لتعزيز الشفافية والمساءلة.
- 2010-2025: توسع الحوكمة لتشمل الحوكمة الرقمية، البيئية والاجتماعية (ESG)، حوكمة القطاع العام، الرياضة، والشركات العائلية.



ما هي الحوكمة؟ ولماذا نحتاجها في الرياضة؟

اذن تعريف الحوكمة المؤسسية

هي مجموعة من القواعد والمبادئ والعمليات التي تُنظّم كيفية إدارة المؤسسات، وتضمن وجود رقابة فعالة، ومساءلة، وشفافية في اتخاذ القرارات.

حسب تعريف OECD (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية):

"الحوكمة هي مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين. وتوفر هيكلًا يتم من خلاله تحديد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء."

تعريف IFC - مؤسسة التمويل الدولية:

"الهيكل الذي يُمارَس من خلاله سلطة الشركة واتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها."

◆ وبلمغة بسيطة:

الحوكمة هي: "إزاي المؤسسة بئدار؟ مين بياخد القرار؟ مين بيراقب؟ وإزاي بنضمن النزاهة؟"

الفرق بين الحوكمة والإدارة

الإدارة (Management)	VS	الحوكمة (Governance)	الجانب
تنفذ السياسات، تدير العمليات اليومية		تضع السياسات، تحدد التوجهات، تراقب الأداء العام	الوظيفة
الإدارة التنفيذية (الرئيس التنفيذي - المدير العام)		مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية	من يقوم بها؟
تحقيق الأهداف التشغيلية اليومية بكفاءة		ضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق أهداف بعيدة المدى	الهدف
تُنفَّذ المهام وفقًا لتوجيهات الحوكمة		تراقب الإدارة وتُقيم الأداء	الرقابة

الحوكمة = رؤية وإشراف ومساءلة

الإدارة = تنفيذ وتشغيل وإدارة يومية



ثانيًا: لماذا نحتاج الحوكمة في المجال الرياضي؟

1 منع الفساد المالي والإداري:

• لأن بعض الأندية والاتحادات شهدت تجاوزات في الصرف، أو تعيينات دون معايير.

2 ضمان الشفافية في الانتخابات والقرارات:

مثل قرارات تعيين المدربين أو اختيار اللجان.

3 تعزيز الثقة من الجماهير والجهات الرقابية:

الجمهور يحب يحس إن ناديه أو اتحاده بيدار باحتراف وعدالة.

4 جذب التمويل والاستثمار:

• المؤسسات التي تطبق الحوكمة تُطمئن الرعاة والمستثمرين.

5 تحقيق العدالة والمساواة في الفرص الرياضية:

مايقاش فيه تمييز في الاختيارات أو تربيطات إدارية.

6 ضمان الاستدامة:

الحوكمة تحافظ على استمرارية المؤسسة بعد تغيير الأشخاص.

أمثلة عملية على ضعف الحوكمة في المؤسسات الرياضية



“كل نقطة من دول
ممکن تتسبب في تآكل ثقة الناس في
المؤسسة،
وده مش بس بيأثر على الرياضة،
ده بيأثر على سمعة البلد ككل في
المحافل الرياضية.”

1. تدخل إداري في التعيينات دون إعلان أو شفافية

- يتم تعيين مدربين، أو أعضاء لجان، أو موظفين في مناصب مهمة بدون إعلان أو معايير واضحة.
- ده بيخلق شبهات مجاملة أو محسوبية، ويضعف ثقة الجماهير والأعضاء.
- مثال: تعيين مدير فني لفريق أول دون إعلان أو مقابلات، فقط لأنه قريب من أحد أعضاء المجلس.

2. إخفاء تقارير مالية أو ضعف الإفصاح

- في بعض المؤسسات، لا يتم إعلان الميزانيات أو تقارير الإنفاق.
- الجمهور أو الجمعية العمومية تكتشف المصروفات بالأمر الواقع فقط.
- يؤدي إلى ضعف في المساءلة واحتمالية حدوث تجاوزات مالية.

3. تكرار نفس الأسماء في الانتخابات دون تجديد دماء

- في غياب حدود للمدة أو التناوب، يتم إعادة انتخاب نفس الأشخاص كل دورة.
- ده يؤدي إلى جمود إداري وضعف التطوير، ويمنع دخول عناصر شابة مؤهلة.
- ضعف الحوكمة هنا يكون في عدم وجود آليات لضخ دماء جديدة أو معايير لتقييم أداء المجلس.

الإطار القانوني والتنظيمي للحوكمة الرياضية في مصر

أولاً: قانون الرياضة رقم 71 لسنة 2017 ✓



- هو القانون الأساسي المنظم لكل ما يتعلق بالأنشطة الرياضية في مصر.
- يُلزم الأندية والاتحادات الرياضية بعدة ضوابط حوكمة، منها:
-
- ضرورة وجود لائحة مالية معتمدة من الجهة الإدارية.
- التزام بالشفافية في العقود والميزانيات.
- تنظيم الانتخابات والعضوية بشكل ديمقراطي.

المادة (3): تلزم الهيئات الرياضية باحترام مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة. 📌

ثانيًا: الجهات الرقابية والتنظيمية ✓

الدور الرقابي	الجهة
الإشراف الإداري والعالي على الأندية والاتحادات	وزارة الشباب والرياضة
تنظيم العلاقة بين الاتحادات والجهات الدولية (IOC - الاتحادات العالمية)	اللجنة الأولمبية المصرية
مراقبة الصرف والميزانيات - رقابة لاحقة	الجهاز المركزي للمحاسبات
التحقيق في التجاوزات الإدارية والمالية عند وجود بلاغات	هيئة النيابة الإدارية / الرقابة الإدارية

ثالثًا: الالتزام بالمعايير الدولية

• اللجنة الأولمبية الدولية (IOC) تشترط وجود قواعد حوكمة واضحة تضمن:

- الفصل بين السلطات
- حرية الجمعيات العمومية
- الشفافية في الإنفاق والتمويل

• الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA) ألزم الاتحادات الوطنية بخطط حوكمة لتجنب الفساد بعد فضائح 2015.

بعض الهيئات والمؤسسات في مصر والعالم العربي ما زالت تعتبر أن الرقابة هي شكل فقط، بدون أدوات مساءلة فعلية.

وجود تشريعات لا يكفي، المهم هو التفعيل والتنفيذ ومتابعة التطبيق.

حوكمة المجالس واللجان في الأندية والاتحادات الرياضية

هذا المحور يُعد العمود الفقري للحوكمة المؤسسية، لأنه يتناول كيفية إدارة وصناعة القرار داخل الكيان الرياضي، سواء كان نادي أو اتحاد.

✓ أولاً: مجلس الإدارة ودوره في الحوكمة

1. التكوين

- يتكون مجلس الإدارة من عدد معين من الأعضاء المنتخبين (أو المعيّنين في بعض الحالات).
- يجب أن يشمل خليطاً من الكفاءات (قانونية - مالية - رياضية - إدارية).
- بعض الجهات تُشجع على وجود "أعضاء مستقلين".

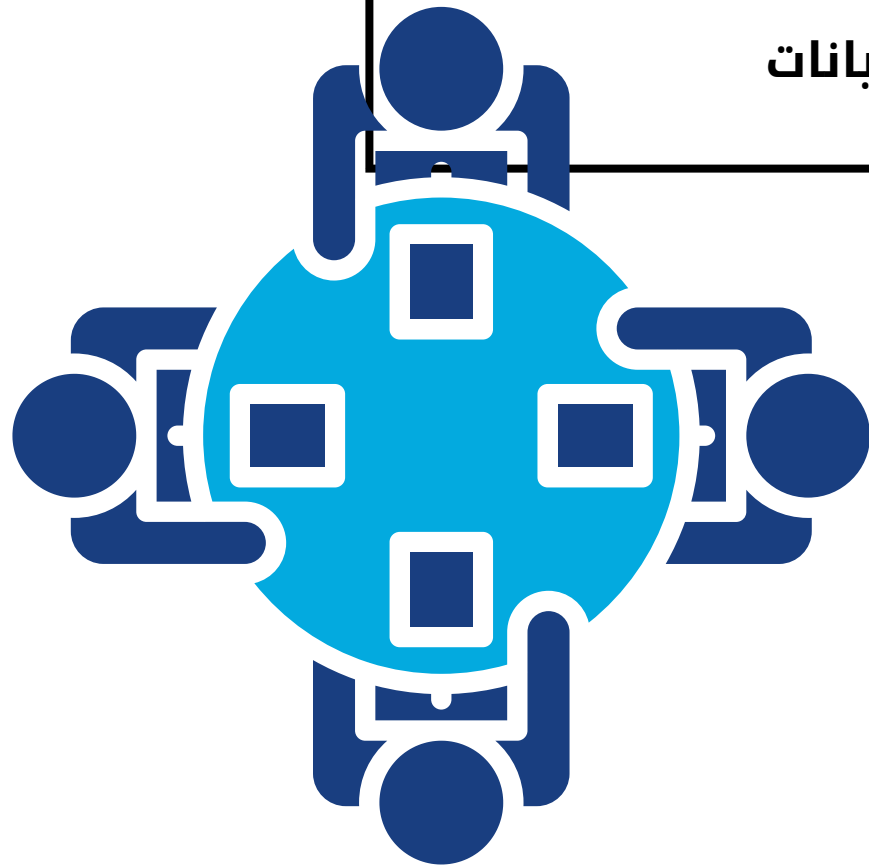
2. المهام الرئيسية للمجلس:

- وضع السياسات العامة للأداء الرياضي والإداري.
- مراجعة واعتماد الميزانيات وخطط الإنفاق.
- اختيار وتقييم الإدارة التنفيذية (مثل المدير التنفيذي، المدير الفني).
- الرقابة على التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح.
- إقرار المدونات السلوكية واللوائح الداخلية.



3. مبادئ حوكمة المجلس الناجح:

المعنى	المبدأ
نشر القرارات، الميزانيات، محاضر الاجتماعات	الشفافية
تقييم أداء الأعضاء والإدارة ومحاسبة المقصرين	المساءلة
منع تضارب المصالح، والإفصاح عن المصالح الشخصية	النزاهة
التأكد من أن القرارات تُتخذ بناءً على دراسات وبيانات	الكفاءة



ثانيًا: اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة ✓

1. لجنة المراجعة (Audit Committee):

- تتابع التقارير المالية وتراجع القوائم المالية والحسابات.
- تراجع تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين.
- تساعد على كشف الانحرافات وسوء الإدارة المالية.
- يجب أن تتكون من أعضاء غير تنفيذيين (ويُفضل أن يكون بينهم عضو مستقل ماليًا).

3. لجنة الانضباط:

- مختصة بإصدار العقوبات وفق اللوائح على المخالفات الفنية أو السلوكية.
- تعتمد في قراراتها على تقارير فنية وتحقيقات.

2. لجنة القيم والسلوكيات (Ethics Committee):

- تضع وتتابع تطبيق مدونة السلوك المهني والرياضي.
- تحقق في المخالفات الأخلاقية والإدارية.
- تحافظ على البيئة الرياضية السليمة داخل النادي/الاتحاد.

4. لجنة التعيينات أو لجنة الترشيحات (Nomination Committee):

- تُقيّم المرشحين للمناصب القيادية أو الفنية.
- تضمن عدم التعيين بناءً على العلاقات فقط بل الكفاءة.

COMMITTEE

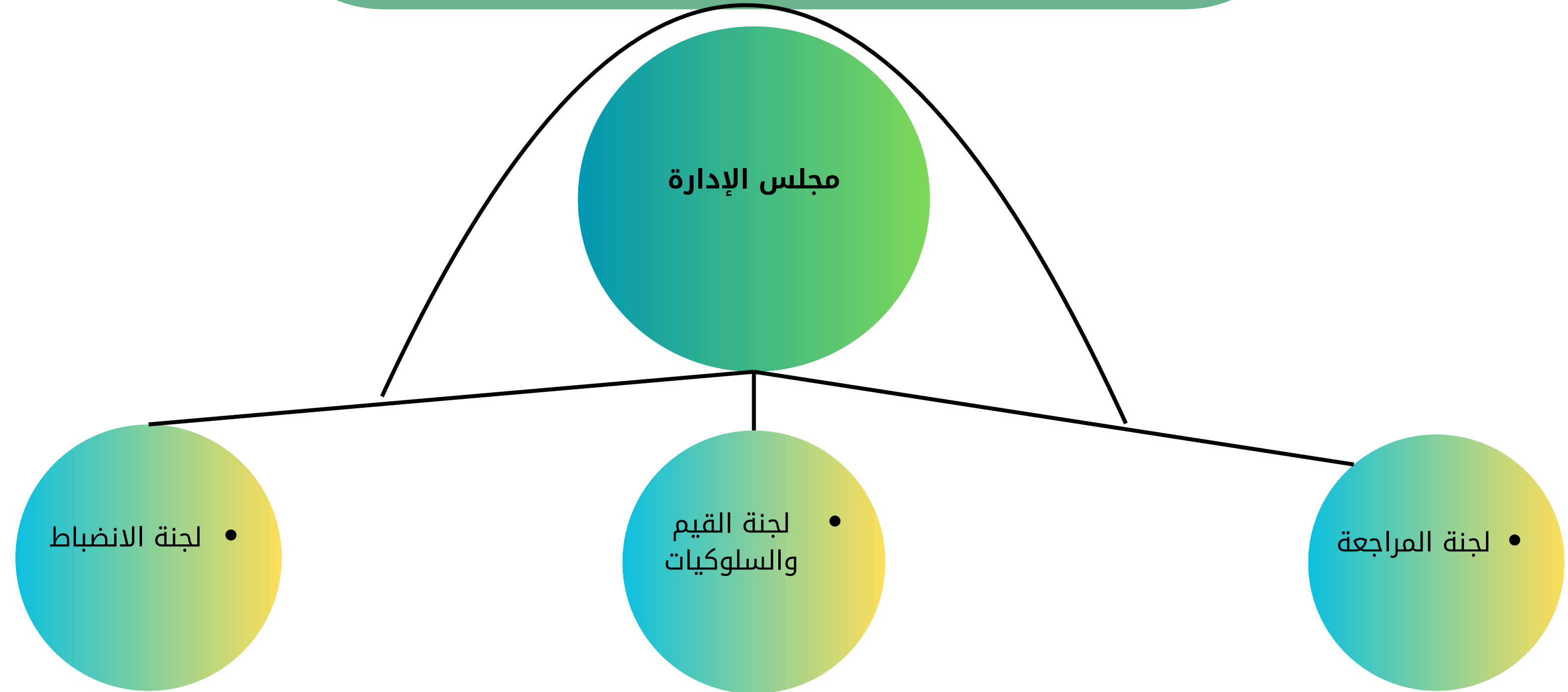
✓ ثالثًا: أهمية وجود هذه اللجان



- تمنع تركيز السلطة في يد فرد أو مجموعة.
- تُسهم في توسيع نطاق الرقابة وتوزيع المسؤولية.
- ترفع من مستوى الكفاءة واتخاذ القرار.
- تخلق بيئة من الثقة بين المؤسسة والجمهور.

“حوكمة المجلس تعني أن كل عضو فاهم دوره، وكل لجنة بتشتغل وفق صلاحيات واضحة، ويكون عندنا نظام مؤسسي مش قائم على الفرد، بل على السياسات.”

الحوكمة



1. المملكة المتحدة - نموذج UK Sport Governance Code ✓



UNITED
KINGDOM

- يعتبر من أكثر النماذج نضجًا في العالم.
- يتضمن 5 مبادئ أساسية:

- الوضوح المؤسسي (Clear Structures)
- استقلالية المجلس
- الشفافية في الإفصاح المالي
- التنوع والاندماج داخل المجلس
- المساءلة الجماهيرية

كل اتحاد بريطاني يحصل على تمويل عام يجب أن يطبق هذا الكود ليحافظ على أهليته للدعم. 📌

2. المملكة العربية السعودية - دليل حوكمة الأندية الرياضية (2022) ✓

- أطلقت وزارة الرياضة بالتعاون مع مركز "حوكمة".
- يعتمد على تقييم الأندية بنظام نقاط وفقاً لمدى تطبيقها للحوكمة.
- يشمل:



- لوائح داخلية واضحة
- لجان مستقلة
- تقارير مالية دورية
- مدونة سلوك إلزامية

يساهم هذا التقييم في تحديد تصنيف الأندية والحوافز المالية. 📌

3. أستراليا - نموذج الحوكمة الرياضية ✓

• تطبّق الحكومة الأسترالية دليلاً للحوكمة الرياضية على كل الهيئات المدعومة.
يركّز على:



- الاستقلالية
- فصل الإدارة عن الرقابة
- تنوع التخصصات داخل مجلس الإدارة
- الشفافية تجاه الجمهور والجهات الرقابية

دروس مستفادة للتطبيق في مصر من التجارب الدولية في الحوكمة الرياضية

1. ربط الحوكمة بالحوافز والدعم المالي ✓

• التجربة المستفادة من السعودية:

- تطبيق نظام نقاط لتقييم الأندية حسب مدى التزامها بالحوكمة.
- ربط النتائج بصرف الحوافز والتمويل والدعم الفني.

◆ التطبيق المقترح في مصر:

- إعداد نظام تقييم موحد للأندية والاتحادات على أساس مؤشرات الحوكمة (مثلاً: وجود لجنة مراجعة - شفافية مالية - مدونة سلوك - تدريب المجلس).
- ربط النتائج بتقديم مكافآت تنظيمية مثل: أولوية في الدعم، منح استثنائية، السماح بالمشاركة الخارجية.

✓ 2. إلزام الأندية والاتحادات بنشر التقارير والمعلومات

- التجربة المستفادة من بريطانيا وأستراليا:
 - الشفافية في الإعلان عن الميزانيات، الخطط، تقارير الأداء.
- ◆ التطبيق المقترح في مصر:
 - إصدار لائحة تنفيذية تُلزم كل كيان رياضي بنشر:
 - القوائم المالية نصف سنوية و سنوية.
 - تقارير مدققي الحسابات.
 - قرارات الجمعية العمومية.
 - محاضر الاجتماعات الهامة (بنسخة للعلن).

3. تفعيل اللجان النوعية المستقلة ✓

- التجربة المستفادة من جميع النماذج:
- وجود لجان مستقلة فعّالة هو أساس الرقابة الداخلية.

◆ التطبيق المقترح في مصر:

- إلزام كل اتحاد أو نادٍ بتفعيل 3 لجان على الأقل:
 - لجنة المراجعة
 - لجنة القيم
 - لجنة التعيينات/الترشيحات
- يفضل أن تضم هذه اللجان أعضاء مستقلين من خارج المجلس (بمؤهلات مالية، قانونية، إدارية).



4. تدريب وتأهيل المجالس وأعضاء اللجان ✓

• التجربة البريطانية والسعودية:

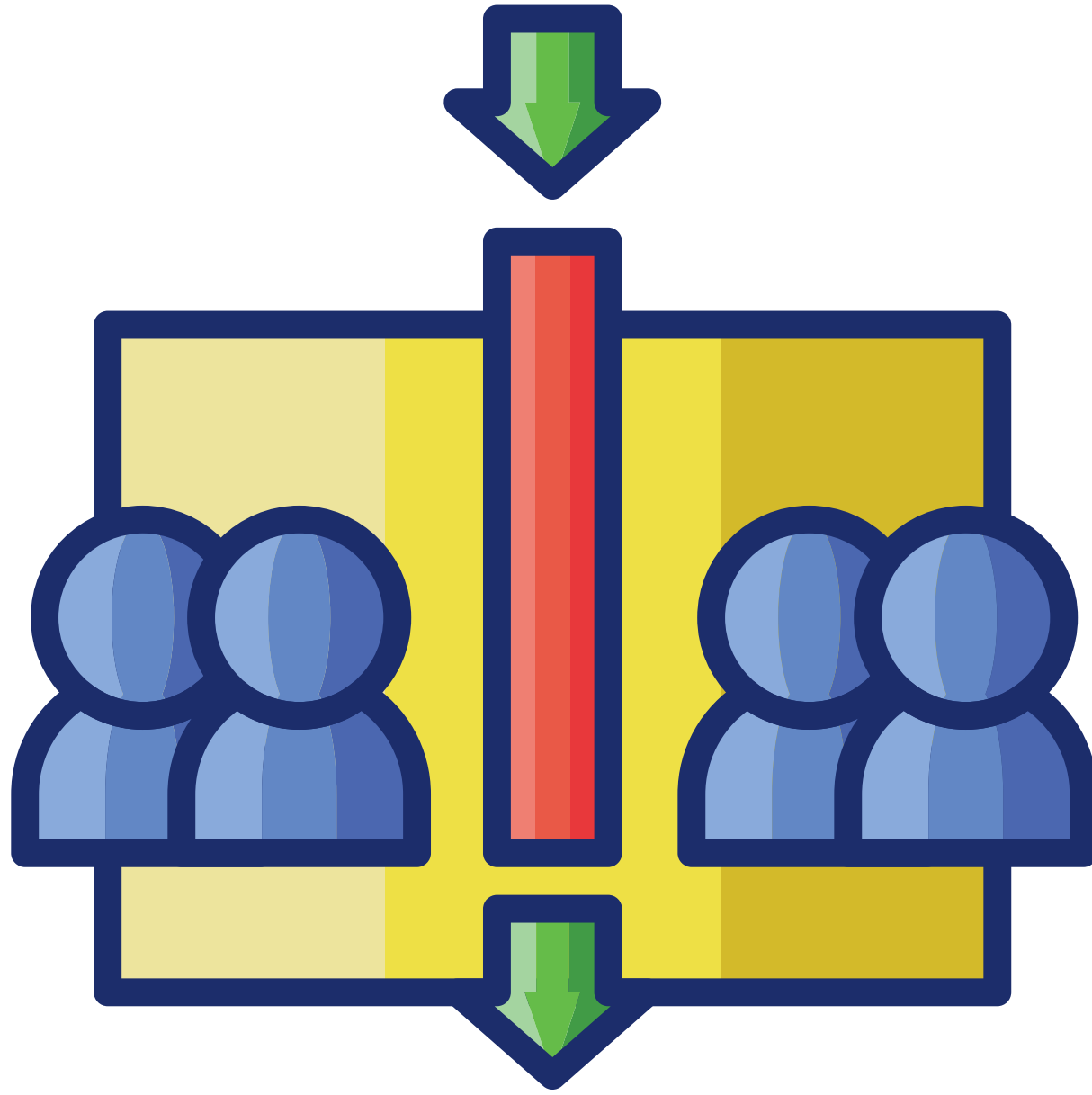
○ المجالس تخضع لتدريبات دورية في الحوكمة والإدارة الرياضية.

◆ التطبيق المقترح في مصر:

- إنشاء أكاديمية حوكمة رياضية بالتعاون بين وزارة الرياضة و المركز العلمي للحوكمة الرياضية.
- توفير كورسات معتمدة لأعضاء المجالس كشرط للترشح أو الاستمرار.



5. الفصل بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ✓



• التجربة الأسترالية والـ IOC:

○ لا يجوز للمجلس التدخل في التنفيذ اليومي، والعكس صحيح.

◆ التطبيق المقترح في مصر:

• تفعيل مبدأ الفصل المؤسسي، بحيث:

- مجلس الإدارة يضع السياسات ويتابع النتائج.
- الإدارة التنفيذية (مثل المدير التنفيذي) تدير العمليات اليومية دون تدخل مباشر من المجلس.

6. نظام دوري لمراجعة أداء المجالس ✓

- موجود في كود UK Sport:

- كل مجلس يخضع لمراجعة أداء سنوية (self-assessment + external).



- ◆ التطبيق المقترح في مصر:

- تصميم استبيان سنوي لقياس:

- التزام المجلس بالحوكمة.

- مدى فعالية اللجان.

- جودة اتخاذ القرار.

- نتائج التقييم يتم الإعلان عنها للجهة الإدارية وللأعضاء.

خارطة طريق لتعزيز الحوكمة المؤسسية في الاتحادات والأندية الرياضية في مصر

✓ المرحلة الأولى: الإطار التشريعي والتنظيمي

◆ 1. تحديث اللوائح الأساسية للأندية والاتحادات

- تضمين مواد واضحة عن الحوكمة واللجان المستقلة
- النص على الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة والاستقلالية

◆ 2. إصدار دليل حوكمة رياضية موحد

- من وزارة الشباب والرياضة بالتعاون مع اللجنة الأولمبية و المركز العلمي للحوكمة الرياضية
- يتضمن معايير الحوكمة، النماذج، آليات التقييم

✓ المرحلة الثانية: بناء القدرات والوعي

◆ 3. إنشاء برنامج تدريبي إلزامي للمجالس واللجان

• لتأهيل الأعضاء على الحوكمة والرقابة والقيادة المؤسسية

◆ 4. إطلاق حملة توعية جماهيرية ومجتمعية

• لتعريف الجماهير بأهمية الحوكمة

• تشجيع الجمهور على المطالبة بالشفافية والمساءلة



المرحلة الثالثة: الرقابة والتقييم المستمر ✓

5. تفعيل نظام تصنيف الحوكمة (Governance Index) ◆

- تقييم ربع أو نصف سنوي للأندية بناءً على مدى الالتزام
- إعلان النتائج للجهات المعنية والجمهور

6. تشكيل لجنة رقابية مركزية مستقلة ◆

- تُتابع مدى التزام الكيانات الرياضية بتطبيق الحوكمة
- ترفع تقاريرها مباشرة لوزارة الرياضة والجهات الرقابية

✓ المرحلة الرابعة: التحفيز والمساءلة

7. ربط التمويل والدعم الحكومي بمستوى الحوكمة

- الأندية الأكثر التزامًا تحصل على مزايا (دعم إضافي - مشاركة دولية)

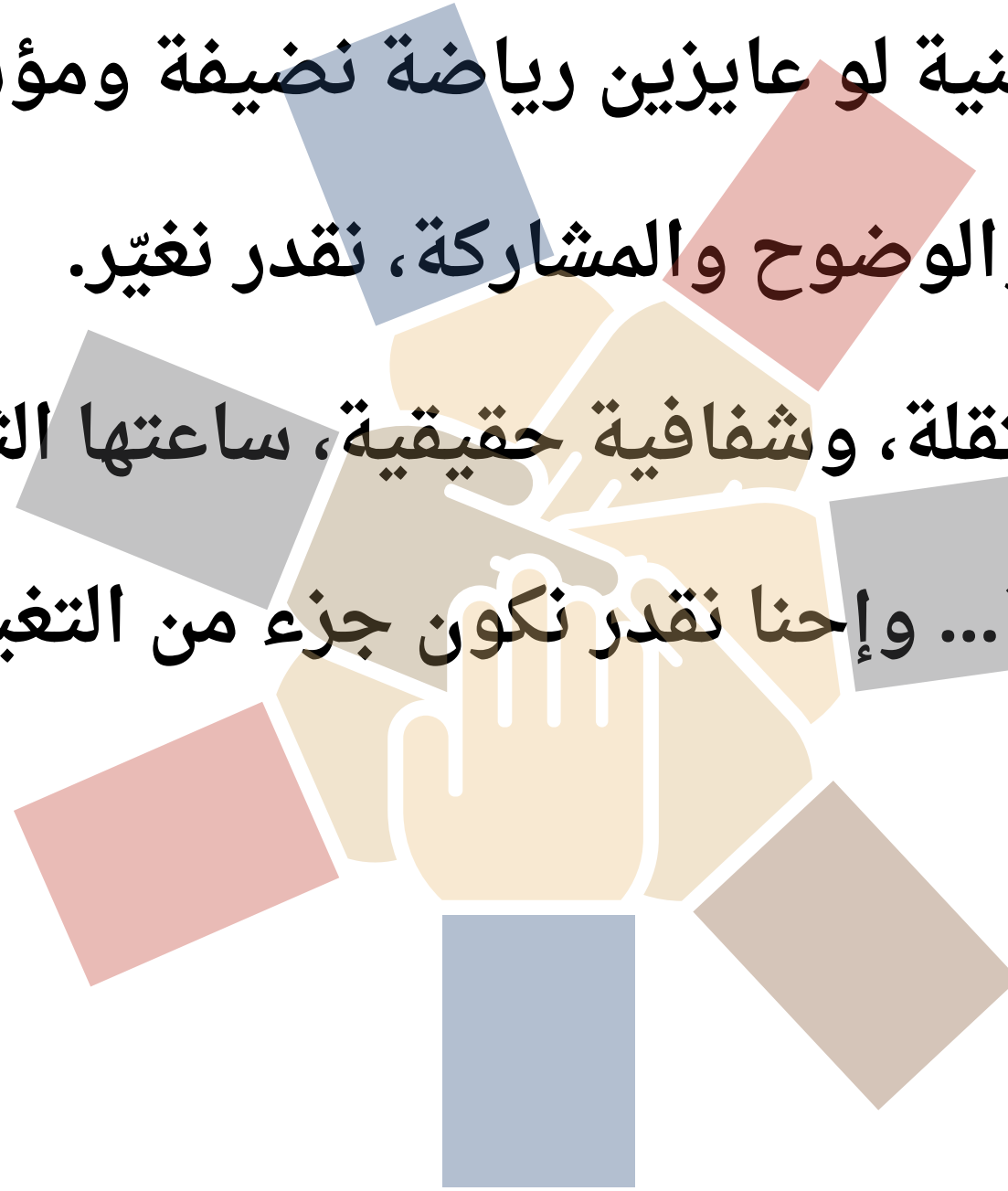
8. محاسبة المخالفين والمقصرين في تطبيق الحوكمة

- عبر النيابة الإدارية أو التحقيقات الرياضية المختصة

الخاتمة



"الحوكمة مش رفاهية... دي ضرورة وطنية لو عايزين رياضة نضيفة ومؤسسات بتشتغل باحتراف. البداية يمكن تكون صعبة، لكن بالإرادة والوضوح والمشاركة، نقدر نغيّر. لما يكون عندنا أنظمة عادلة، ولجان مستقلة، وشفافية حقيقية، ساعتها الثقة هترجع، والنجاح هيستمر. مصر تستحق مؤسسات رياضية محترمة... وإحنا نقدر نكون جزء من التغيير."



THANK YOU

اعداد / محمد فتحي الذوق



mohammedelzok@gmail.com

المركز العلمي للحوكمة الرياضية

تقديم الحلول والنظم والتدريب والتأهيل المؤسسي علي سياسات وإجراءات الحوكمة .
و اعداد دليل حوكمة الرياضة المصرية .

Ahmed Al Mahmoud
Chairman Board



<https://ss-sp.org/e/index.php/scientific-center/sports-governance>



Info@ss-sp.org



[+20 1110566940](tel:+201110566940)