

## واقع الفساد ببعض الأندية الرياضية المصرية

\* أ. د / كمال الدين عبد الرحمن درويش

\*\* أ.م.د / معتز علي حسن

\*\*\* أ / أبو الخير 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 التزامات 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.

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

والفساد موجود فى كافة القطاعات، الحكومية منها والخاصة، فهو موجود فى أى تنظيم يكون فيه للشخص قوة مهيمنة 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 وضع إطار مؤسسى الغرض منه مكافحة الفساد لتعجيل التنمية المستدامة وتعتبر الحوكمة من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات وتعد أهم آلية فى مكافحة الفساد وتعزيز الرقابة، ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتحديد الأدوار لكل من (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، أصحاب المصالح)، علاوة على أهميتها فى تأكيد الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وكذلك تعزيز وظيفتي التدقيق الداخلى والخارجى، وقد توصلت بعض الدارسة الميدانية إلى أن نظام الحوكمة المؤسسية يعد الحكم السليم لمكافحة الفساد، وتعزيز الرقابة، وحل المشاكل المتعارضة لكافة الأطراف وأصحاب المصالح. (٨ : ٣)

ومن خلال عمل الباحثين وخبراتهم بالمؤسسات الرياضية وإطلاعهم على العديد من الابحات والرسائل العلمية واستراتيجية مصر لمكافحة الفساد وتقارير الجهات الرقابية للأندية الرياضية والتي 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 والاستثمارية وأصبحت الأموال تتدفق بغزارة فى هذا القطاع، حيث يتفشى

الفساد على هذه البيئة، ومن هذا المنطلق كان لزاماً على الأندية الرياضية تحقيق الإدارة الجيدة بها انطلاقاً من أن الفساد هو العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق التنمية الشاملة لما له من آثار سلبية 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 ممارسة السلوك غير الأخلاقي والانتهازي للفرد من أجل التواصل لأغراض غير مشروعة ومكاسب مادية على حساب المصالح العامة للمجتمع وذلك فى ظل بيئة تغيب عنها المساءلة والشفافية وتندعم فيها قيم النزاهة. (٧ : ١٠)

## الدراسات العربية السابقة :

م	إسم الباحث، عنوان الدراسة، السنة	تهدف الدراسة التعرف على	إجراءات الدراسة		
			المنهج	العينة	الأداة
١	وليد هارون "تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضى داخل المؤسسات الرياضية" (٢٠١٩) (٢٠)	دور مبادئ الحوكمة في مكافحة ظاهرة الفساد بالمؤسسات الرياضية الجزائرية.	الوصفى	العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج	الاستبيان
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.

## الدراسات العربية السابقة :

م	إسم الباحث، عنوان الدراسة، السنة	تهدف الدراسة التعرف على	إجراءات الدراسة		
			المنهج	العينة	الأداة
٣	جمال مشرى "اليات مواجهة الفساد في مجال الصفقات العمومية". (٢٠١٨)، (١٢)	التعرف على اليات مواجهة الفساد في الصفقات العمومية وسبل مكافحتها ووضع تدابير وقائية لمكافحة الفساد .	المنهج الوصفي "تحليل المضمون"	تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية	الوثائق والتشريعات
٤	راشد إبراهيم المطوع "دور أليات الحوكمة في 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

## الدراسات الأجنبية السابقة :

م	إسم الباحث، عنوان الدراسة، السنة	تهدف الدراسة التعرف على	إجراءات الدراسة		
			المنهج	العينة	الأداة
٥	Corruption in Sport England "الفساد الرياضي في إنجلترا ٢٠١٢م" (٢٣)	- التعرف على اشكال الفساد بالمؤسسات الرياضية الإنجليزية وأثره على الاستعداد لافتتاح أولمبياد لندن ٢٠١٢م .	المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"	بلغ حجم العينة (٦٢٠) مفحوص من عدد (١٥) مدينة	الاستبيان
٦	Christopher Lasch "كريستوفر لاش"، دراسة الآثار الضارة لبعض الممارسات الرياضية، "٢٠١٠م" (٢٢)	أهم الآثار الضارة لبعض الممارسات الرياضية	المنهج الوصفي "الدراسات المسحية"	بلغ حجم العينة (١٢٢) رياضي	الاستبيان

Beni-Suef Journal Of Physical Education And Sport Sciences

(B.J.P.E.S.S)

Website: <https://obsa.journals.ekb.eg/>

E-mail: journal.science@yahoo.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 في تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير بوزارة الشباب والرياضة وتقارير لجان المتابعة بالمديريات للأندية الرياضية على مستوى الجمهورية .

### ثالثاً : عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير بوزارة الشباب والرياضة وبعض تقارير لجان المتابعة بالمديريات لعدد (٥٧) تقرير خاص ببعض الأندية الرياضية على مستوى الجمهورية للأعوام المالي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م، ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م، ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م .

### رابعاً : أدوات جمع البيانات :

- ١ . تحليل المراجع والدراسات السابقة والدوريات العلمية والمجلات التي تناولت الفساد وآليات مكافحته.
- ٢ . المقابلة الشخصية الغير مقتنة للقيادات والمسؤولين والقائمين على عمليات المتابعات لجمع بيانات عن الظاهرة قيد البحث والحصول على إجابة عن بعض الأسئلة والتي تعذر على الباحثون الوصول الى إجابة لها من تحليل التقارير .
- ٣ . تحليل تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات وتقارير الإدارة المركزية للرقابة والمعايير بوزارة الشباب والرياضة وبعض تقارير لجان المتابعة بالمديريات عن العام المالي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م، ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م، ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ م .

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

حيث قام الباحثون باستخدام الأدوات المذكورة سابقاً لجمع البيانات عن الدراسة قيد البحث وفقاً للتالي :

### المسح المرجعي :

قام الباحثون بإجراء المسح المرجعي للمراجع العلمية المتخصصة والكتب والدراسات والرسائل والدوريات العلمية العربية منها والأجنبية التي تناولت الفساد في المؤسسات العامة والرياضية المتنوعة والمتمثلة في : (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 الدمياطي)(٢٠٠٨)(١٨)، (أحلام بركاتي)(٢٠١٨)(١)، (جمال مشري)(٢٠١٨)(١٢)، (يونس جعادي) (٢٠١٧)(٢١)، (علاء فراج)(٢٠١٦)(١٦)، (بريريس 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 على طبيعة المشكلة والتوصل إلى فكرة عامة عن خطة وإجراءات البحث، وكذلك الخبراء الأكاديميين بالجهاز المركزي للمحاسبات ووزارة الشباب والرياضة والمنوط بهم متابعة الأندية الرياضية لمحاولة الوصول لبعض الإجابات التي وردت نتيجة لتحليل التقارير والوصول الى معلومات وافية عن الظاهرة قيد البحث وطبيعة المحاور لاستمارة تفريغ



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

### **تحليل الوثائق والتقارير الخاصة بالأندية الرياضية كما يلي :**

- جمع وحصر التقارير :

حيث تم تجميع التقارير الخاصة بمتابعات الجهاز المركزي 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 التي تم جمعها (٥٧) تقرير للأندية الرياضية على مستوى الجمهورية والتي تم فحصها خلال العام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨، ٢٠١٨/٢٠١٩، ٢٠١٩/٢٠٢٠ م .

١. استمارة تفريغ المخالفات بتقارير الجهات الرقابية للأندية الرياضية:

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

أ- إعداد المحاور الأساسية لإستمارة التفريغ وقد تمثلت في :

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

جدول رقم (١)

يوضح النسبة المئوية لأراء الخبراء

لمحاور استمارة التفريغ الخاصة بالفساد بالأندية الرياضية (ن = ١٠)

م	المحاور	موافق	غير موافق	النسبة المئوية
١	عدم تعبير الميزانية العمومية والحساب الختامي عن حقيقة المركز المالي ونتيجة النشاط.	٨	٢	٨٠%
٢	المخالفات الخاصة بالحسابات الدائنة والمدينة.	٨	٣	٨٠%
٣	المخالفات الخاصة بالمصروفات.	١٠	-	١٠٠%
٤	المخالفات الخاصة بالائرادات.	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 — 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- تفرغ بيانات التقارير الرقابية :

عقب قيام الباحثون بتحديد المحاور الخاصة باستمارة واقع الفساد بالأندية الرياضية بعد العرض على الخبراء قام الباحث بتفرغ المخالفات من التقارير التى تم الحصول عليها من خلال تفرغ المخالفات أسفل كل محور والتي 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 .

## عرض ومناقشة النتائج :

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

### جدول رقم (٢)

يوضح التكرار والنسب المئوية

للمحاور الخاصة بالمخالفات بالأندية الرياضية

ن=٥٧

م	المحور	إجمالي المخالفات	نسبة المحور بالنسبة لإجمالي المخالفات
١	المخالفات الخاصة بالمصرفوفات.	٢١٠	%٢٥,٨٦
٢	المخالفات الخاصة بالإيرادات.	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 الأصول (أراضى — إنشآت) والمشروعات والأنشطة والتجهيزات.	٥٧	%٧,٠٢
٦	عدم تعبير الميزانية العمومية والحساب الختامي عن حقيقة المركز المالي ونتيجة النشاط.	٤٠	%٤,٩٣
٧	مخالفات التلاعب والاختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية.	٣١	%٣,٨٢
٨	المخالفات الخاصة بالمخازن وما في حكمها.	٣٠	%٣,٦٩
٩	المخالفات الخاصة بالحسابات الدائنة والمدينة.	٢٩	%٣,٥٧
	إجمالي	٨١٢	%١٠٠

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

السادس محور عدم تعبير الميزانية العمومية والحساب الختامي عن حقيقة النادي المالية ونتيجة النشاط بنسبة (٤٠,٩٣%) بإجمالي تكرار (٤٠) مخالفة، وتشارك في الترتيب السابع كلاً من محور التلاعب والإختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية بنسبة (٣٠,٨٢%) بإجمالي تكرار (٣١) مخالفة، ومحور المخازن وما في حكمها بنسبة (٣٠,٦٩%) بإجمالي تكرار (٣٠) مخالفة، كما جاء الترتيب والأخيرة محور الحسابات الدائنة والمدينة بنسبة (٣٠,٥٧%) بإجمالي تكرار (٢٩) مخالفة.

ومن خلال العرض العام السابق يرى الباحثون بأنه يمكن مناقشة

### نتائج العرض فى النقاط التالية :-

١. أن الفساد موجود بكثرة فى الأندية الرياضية حيث بلغ عدد المخالفات (٨١٢) مخالفة من إجمالي عدد (٥٧) تقرير خاص بالأندية الرياضية وتتكرر أشكاله (إدارى، مالى) رغم اختلاف مكان المخالفة حيث تنوعت التقارير من مختلف المحافظات وهذا ما يتفق مع (محمد الدمياطى)(٢٠٠٨)(١٨) فى أن الفساد يتواجد فى الهيئات الرياضية بمختلف أشكاله (المالى، الادارى) وأنها لا تختلف باختلاف صفة ومكان الهيئة فالمعايير الرقابية التى يتم التفتيش بها واحدة .
٢. جاء الفساد بمحور المصروفات بنسبة (٢٥,٨٦%) بإجمالي تكرار (٢١٠) مخالفة ويرى الباحثون أن عدم استخدام الأساليب الحديثة لنظم الدفع الإلكتروني والتحول الرقوى أحد أسباب ارتفاع نسب هذا المحور ويتفق هذا مع (غسان 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%) بإجمالي تكرار (١٥٠) مخالفة ويرى الباحثون بأن من أسباب نسب هذا المحور عدم إحكام الرقابة الداخلية وعدم الإستفادة من الأصول وغياب الرؤية الاستراتيجية لمجلس الإدارة فى تحسين مستويات الإيرادات كما يبين غياب دور الجمعية العمومية فى مساعدة مجلس الإدارة عن اسباب ارتفاع مخالفات الإيرادات وظهر ذلك من خلال تكرارها

- وهذا ما يتفق مع أحمد محمد سيد (٢٠١٦) (٢) في أن دور حملة الأسمم في مسائلة مجلس الإدارة أهمية في مكافحة الفساد وتعديل المسار.
٤. جاء الفساد بمحور المخالفات الإدارية بنسبة (١٧،٨٦%) بإجمالي 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 الإشرافي والمتابعة من قبل مجلس الإدارة ولجان المراجعة الخارجية وظهور أشكال للفساد الإداري بالأندية الرياضية ومنها الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية بالهيئة والذي يتمثل في عدم احترام أوقات العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية والإهمال واختيار قيادات إدارية غير مؤهلة، وهذا يتفق مع الطاهر بن ناعة (٢٠١٥) (٦) في أن تقويم العاملين بصورة مستمرة تسهم في كشف الانحرافات وتصحيحها والحيلولة دون استمرارها لتصبح ثقافة سائدة، كما يتفق مع (السيد علام) (٢٠١٦) (٥) أن من أسباب الفساد الإداري الانحرافات الادارية والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية والإهمال في الأداء .
٥. جاء الفساد بمحور طرح المناقصات والأمر المباشر بنسبة (١٤،٧٨%) بإجمالي 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 في كثرة مخالفات الإسناد بالأمر المباشر رغم عدم وجود الحاجة الملحة في بعض الأوقات مما أدى الى ارتفاع نسبة المخالفات بمحور المناقصات والمزايدات، مما يبين عدم إحترام مبادئ إبرام المناقصات والمزايدات والتي يجب توافرها في عمليات الشراء من خلال توافر الشفافية والنزاهة والمساواة وحرية المنافسة وتكافؤ الفرص، فضلاً عن عدم تفعيل قسم على بوابة المشتريات الحكومية يخص تنفيذ

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 الالكتروني .

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 الإيرادات 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 جاءت 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

إدارة المخازن وهذا يتفق مع أحمد مصطفى (٢٠١٤) (٣) فى أن السبب الرئيسي لحدوث الفساد فى الوحدات الإدارية الحكومية يتمثل فى 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 وإعادة 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 الإلكتروني .
٤. تعدد أشكال الفساد بالأندية الرياضية كاستغلال المنصب العام والتلاعب والإختلاس والمحاباه واللامبالاه والإهمال والتهرب الضريبي.
٥. عدم الطرح لعمليات الشراء والخدمات على البوابة الحكومية للمشتريات أو ما يماثلها أحد أسباب ارتفاع نسبة مخالفات المناقصات والمزايدات بالأندية الرياضية.

٦. غياب الدور الرقابي لمجلس الإدارة ومشاركته 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 واستقلالية الهيكل التنظيمى، والذي يعمل على منع الأخطاء وكشف الانحرافات وغياب النظام المحاسبى الجيد .
٨. قيام الجهات الرقابية ولجان التدقيق الداخلية والخارجة بعملية المتابعة دون تحليل المخالفات وإيجاد الحلول والآليات لمعالجة ومكافحة الفساد .

### التوصيات :-

- فى ضوء أهداف ومشكلة الدراسة وفى 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 الامكانيات لتحقيق التنمية المستدامة ومكافحة الفساد بالأندية الرياضية.
  ٢. ضرورة تحديث التشريعات القانونية واللوائح المالية والإدارية بما يضمن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وآليات مكافحة الفساد وعدم تعارض المصالح بالمؤسسات الرياضية تماشياً مع الدستور المصرى واستراتيجية الدولة لمكافحة الفساد .
  ٣. ضرورة تفعيل دور لجنة المراجعة الداخلية والخارجية لما لهما من دور ايجابى فى ضبط الفساد المالى والإدارى بالأندية الرياضية.
  ٤. ضرورة تطبيق آليات المراجعة والتدقيق لارتباط الأندية الرياضية بالقوانين واللوائح بما يحقق سيادة القانون .
  ٥. ضرورة خلق بيئة تفاعلية قائمة على التعاون بين مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والخارجية والتنسيق بين هذه العناصر داخل النادى



حيث أن لكل فرد منهم دور في حوكمة المؤسسات مما ينعكس بالإيجاب في 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 بالإيجاب في ضوابط الفساد المالي والإداري بالأندية.

### أولا : المراجع العربية:

١. أحلام بركاتي : دور الحوكمة الرشيدة في الوقاية من الفساد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسير، جامعة محمد بوضيف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٨م.
٢. أحمد محمد سيد : دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي في الوحدات الحكومية المصرية (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ٢٠١٦م.
٣. أحمد مصطفى أحمد : الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري، دراسة تطبيقية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ٢٠١٤م.
٤. اللجنة الفرعية : التنسيقية لمكافحة الفساد : جمهورية مصر العربية، ٢٠١٤م.
٥. السيد احمد محمد علام، جرائم الفساد وآليات مكافحته في نطاق الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠١٦م.
٦. الطاهر بن ناعة : دور القيادة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق، جامعة محمد بوضيف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٥م.
٧. أمين السيد أحمد لطفى : دور الإدارة الجيدة في مكافحة الفساد"، المؤتمر الدولي الأول في المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بني سويف، خلال الفترة من ٧ : ٨ أبريل ٢٠١٣م.
٨. آنا ناغروود كيوفيتشي : مبادئ مكافحة الرشوة للقطاع الخاص، نحو ثقافة النزاهة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا "CIPE" مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠٠٨م .
٩. بدر عايض العتيبي : أثر الفساد الإداري والاجتماعي على المؤسسات الرياضية في دولة الكويت، بحث منشورة، المجلة الأوربية

- لتكنولوجيا علوم الرياضة، مؤتمر الإبداع للرياضة نوفمبر  
٢٠١٢، العدد الثاني، 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 في مجال الصفقات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٨م.
١٣. دعاء نبيل محمد حمدي : الفساد الإداري في التعليم قبل الجامعي 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 في كشف الفساد المالي والإداري "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٦م.
١٦. علاء فراج حسين : دور الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، ٢٠١٦م.
١٧. غسان مصطفى : ثقافة الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن في ظل العولمة الاقتصادية، ٢٠١٣م
- القضاة، علاء زهير الرواشدة
١٨. محمد إبراهيم الدمياطي : الفساد المؤسسي في الرياضة "دراسة سوسيولوجية تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٨م.
١٩. محمد مصطفى سليمان : حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الأسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
٢٠. وليد هارون : تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في الحد من ظاهرة الفساد الرياضي داخل المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد وتقنيات النشاط البدني والرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٩م.

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

### ثانيا : المراجع الأجنبية :

٢٢. **Christopher Lasch** :The Corruption Of Sports, University Of Minnesota Applied Sciences, ٢٠١٠.
٢٣. **Corruption in Sport England** :Summary Report Of The Sports Corruption Study Commissioned, By Sport England, ٣<sup>rd</sup> 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, (May٢٠١٢, 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

### مستخلص البحث :

قام الباحثون بعمل بحث بهدف التعرف على واقع الفساد بالاندية الرياضية المصرية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، 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 :

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

### 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.