الحوكمة الجيدة كمؤشر لجذب الاستثمار المباشر فى الأندية الرياضية

* أ.م.د/ حسام الدين عبد الرازق هوارى حسن

المقدمة ومشكلة البحث :

ويُعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي وجدت طريقها للمؤسسات الرياضية ويعبر بشكل عام عن مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وارساء قواعد واجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة.

وتُشتق كلمة الحوكمة من الفعل اليوناني Kubernáo الذى يعني توجيه ، ويعود اللفظ إلى كلمة إغريقية قديمة تُعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ، ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عُهدته وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل ربان السفينة بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً أطلق على هذا الربان Good Governance والتي تعنى "المتحكم" الجيد (محسن أحمد الخضيري : 13) .

وظهر الإهتمام بالحوكمة فى ديسمبر (1992م) حينما أظهرت لجنة كادبورى تقريرها من قبل سوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحكومة الشركات"، ودعت اللجنة إلى أتباع هذه المعايير التى تؤدى إلى تحسين عملية إتخاذ القرار والرقابة على الأعمال وذلك بعد الإدعاءات المتزايدة حول نقص الثقة فى التقارير المالية من قبل المساهمين فى بورصة لندن. (**طلعت عبد العظيم متولى ، محمد عبد الله عباس. (2006م)**) .

ويعتمد نجاح الحوكمة على وجود نوع من الفهم والاقتناع والالتزام بمبادئها والتطبيق السليم لها مع مراعاة عوامل نجاحها إلى جانب وجود آلية لتصحيح الأخطاء وتطبيق المعايير الوطنية والدولية المتعلقة بالحوكمة الرشيدة والنزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية وبمكافحة الفساد (مدحت محمد أبو النصر (2015) : 15) .

*أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويح – بكلية التربية الرياضية – جامعة بنى سويف .

وتُعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التى زادت اهميتها فى كافة المؤسسات ، لما لها من أهمية كبيرة فى إدارة المؤسسات وحماية حقوق الأطراف المتعامل معها ، فالحوكمة بشكل عام مجموعة من الإجراءات والعمليات التى يتم من خلالها توجية المؤسسات والتحكم بها ، حيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤليات على مختلف الأطراف فى المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة و مدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة ، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات إتخاذ القرار فى تلك المنظمة. (**محمد ياسين غادر (2012م)**) .

وتعمل الحوكمة على تحسين استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسات وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية ودولية للتوسع والنمو، وبما يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المستهدفة. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات على التمويل وتوليد الأرباح، وإيجاد فرص العمل.

ويمكن القول إن الحوكمة الرشيدة تكمن أهميتها فيما يلي:

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
- تفادي وجود أخطاء أو انحرافات متعددة كانت أو غير متعددة، ومنع استمراره، أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى للنظم المحاسبية والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام (أشرف حنا ميخائيل (2005) : 5) (خالد ممدوح إبراهيم : 53 – 56) .

وتشير ريهام أمين حمزة (2015) إلى أن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلبا على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدت إلى عرقلة

الإشراف والرقابة وبالتالي انتشار الفساد وانعدام الثقة، وتأتى الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق التنمية المستدامة.

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح "Corporate Governance"، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "، وقد أشار البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة أن مفهوم الحوكمة يقوم على ثلاثة دعائم رئيسية هي:

- **الدعامة الاقتصادية:** تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.
- **الدعامة السياسية:** وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
- **الدعامة الإدارية:** تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (محمد السيد إسماعيل 2005 : 35) .

ويعتمد نظام الحوكمة الجيدة تسعى الى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة لضمان خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية ، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤلية والمسائلة من خلال وضع و تطوير نظام للقياس و التقيم. (**Thomas H.Sawyer,Kimberly J. Bodey, Lawrence W . Judge (2008)**) .

والاستثمار Investment هو توجيه الموارد المتاحة من أجل تعظيم المنفعة الكامنة في هذه الموارد، وذلك لأن الموارد المتاحة تشتمل على إشباع الحاجات الأساسية والكمالية للإنسان، وعند تأجيل الانتفاع من هذه الموارد في الوقت الحالي لوقت آخر يسمى فترة الاستثمار، فإن من المتوقع أن يتم الحصول على إشباع أكبر لهذه الاحتياجات. (**شموط مروان، كنجو عبود كنجو(2008م)** : 6)

وهناك عدة أنواع للاستثمار، باعتباره يمكن أن يكون فرديا أو استثمار شركات أو استثمار حكومي) تموله الحكومة)، حيث يمكن تحديد مختلف أنواع الاستثمار فيما يلي:

- الاستثمار الحقيقي أو المادي.
- الاستثمار المالي.
- استثمار الموارد البشرية والاستثمار الاجتماعي.
- الاستثمار التجاري، والاستثمار في البحث والتطوير.(**عبد القادر بابا (2004م)** :38)

وللاستثمار دور كبير، وأهمية في تحريك النشاط الاقتصادي، ويرجع ذلك إلى إستراتيجية الاستثمار التي لها أبعاد اقتصادية على المدى الطويل، وقد حدد بوسري (Bussery) وشارتوا (Charois)على أن أهم دور للاستثمار يكون على المدى الطويل، فالاستثمار هو المحرك

الوحيد والرئيسي للنمو فهو ذو بعد في المستقبل وله منفعة شبه دائمة، أما النقطة الثانية والتي تخص الاستثمار فهي أهميته في استغلال المصادر الهامة والطاقات والقدرات الجامدة للنشاط.

(64 : **Bussery and Charois, (1999)**)

ومن خلال خبرة الباحث فى مجال الإدارة الرياضية وفى المجال الرياضى بشكل عام إلى أن حوكمة الأندية تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف تخدم جميع الأطراف ومن أهم هذه الأهداف: تعظيم أداء النادي، ووضع أنظمة الرقابة على أداء العاملين بالنادي، تبني معايير الشفافية في التعامل وتدعيم الكفاءة والنزاهة ، وتنفيذ سياسات الحوكمة الجيدة تساعد فى رفع كفاءة الندية بشكل عام وبالتلى تعد أحد عوامل جذب الاستثمار الهامة نظرا لتبنى سياسيات الحوكمة الجيدة والشفافية التي تشجع المستثمرين إلى التفكير فى فتح افاق جديدة فى الاستثمار فى الأندية وفى الرياضة بشكل عام ، وهذا مما دى الباحث لبحث دراسة الحوكمة الجيدة كأحد أسباب جذب الأستثمار المباشر فى الأندية الرياضية وذلك لضخ استثمارات جديدة تعود على النادى وعلى المستفيدين من الخدمات التي تقدم فى النادى .

الأهداف :

يهدف البحث إلى التعرف على : –

1 – متطلبات جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية قيد البحث .

2 – مستويات الحوكمة الجيدة بالاندية الرياضية قيد البحث .

3 – العلاقة بين الحوكمة الجيدة كمؤشر لجذب الاستثمار المباشر فى الأندية الرياضية .

التساؤلات :

1 – ما هي متطلبات جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية قيد البحث؟

2 – ما هي مستويات الحوكمة الجيدة بالاندية الرياضية قيد البحث ؟

3 – هل توجد علاقة بين الحوكمة الجيدة كمؤشر لجذب الاستثمار المباشر فى الأندية الرياضية؟

المصطلحات المستخدمة في البحث :

الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها " نظام يتم بموجبة إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلي تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء".(Però Davide (2005) : 2)

الاستثمار الأجنبي المباشر :

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه يقوم بالتوفيق بين الفرص المُمْكِنَةِ من جذب رأس المال الأجنبي، وبين المخاطر التي قد تنشأ عنه . (Yao & Zhou, 2019) .

إجراءات البحث:

- **منهج البحث :**

انطلاقاً من مشكلة البحث ووفقاً لأهداف البحث وتساؤلاته فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

- **مجتمع البحث:**

يتمثل مجتمع البحث في بعض الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة والجيزة .

- **عينة البحث:**

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من المديرين والعاملين بإدارات الأندية ذات الطبيعة الخاصة وهى اندية (وادى دجلة – بيجاثوث – سماش هليوبوليس – زد – ايزي سبورت) وبلغ قوام هذه العينة (122) فرد.

جدول (1)

توصيف عينة البحث

ن =122

النادي	العينة الأساسية		العينة الاستطلاعية	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
وادى دجلة	37	%30.33	6	%28.57
زد	29	%23.77	4	%19.05
سماش هليوبوليس	21	%17.21	5	%23.81
ايزي سبورت	15	%12.30	3	%14.29
بيجاسوس	20	%16.39	3	%14.29
المجموع	**122**	**%100**	**21**	**%100**

تشير نتائج الجدول (1) إلى العدد والنسبة المئوية لمتغيرات توصيف عينة البحث من النادي والعينة الأساسية والعينة الاستطلاعية.

- أداة جمع البيانات المستخدمة في البحث:

تمثلت أدوات جمع البيانات المستخدمة في البحث على مايلي:

1- مقياس جذب الاستثمار للعاملين بالاندية الرياضية .

2- مقياس الحوكمة الجيدة بالاندية الرياضية .

- خطوات تصميم الاستبيان :

1- اجراء المسح المرجعي للدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع جذب الاستثمار والحوكمة بالأندية الرياضية ، ونتيجة ذلك المسح توصل الباحث إلى محاور مقياس جذب الاستثمار المباشر بالأندية الرياضية وهي:

- المحور الأول: التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية .
- المحور الثاني: النظم المالية للأستثمار في الأندية الرياضية.

ومحاور مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية هي :

- المساءلة	- المسئولية	- الشفافية
- المسئولية الاجتماعية	- الاستقلالية	- الانضباط
- الفاعلية	- الكفاءة	- سيادة القانون
- المشاركة	- الرؤية الاستراتيجية	- الاستجابة

2- عرض الباحث محاور المقياسين بعد إجراء المسح المرجعي لها على السادة الخبراء **مرفق (1)** ، لاستطلاع أراءهم لتحديد محاور المقياسين المستخدمين قيد البحث **مرفق (2)** ، وقد ارتضى الباحث نسبة (70%) لاتفاق السادة الخبراء ، وقد وافق السادة الخبراء على جميع محاور الاستبيان بنسبة اتفاق بلغت (100%).

3- اجراء المسح المرجعي للدراسات السابقة والمراجع العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع موضوع جذب الاستثمار والحوكمة بالأندية الرياضية ، ثم قام الباحث بإعادة صياغة العبارات لتتفق مع موضوع البحث.

4- عرض الباحث عبارات المقياسين بعد إجراء المسح المرجعي لها على السادة الخبراء **مرفق (1)** ، لاستطلاع أراءهم لتحديد عبارات كل محور للمقياسين المستخدمين قيد البحث **مرفق (3)** ، وقد ارتضى الباحث نسبة (70 %) لاتفاق السادة الخبراء ، وقد وافق السادة الخبراء على جميع عبارات المحاور بنسبة اتفاق تراوحت بين (80 % : 100 %).

5- وافق السادة الخبراء بنسبة اتفاق بلغت (100 %) على ميزان التقدير الخماسي لاستجابات عينة البحث لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالأندية الرياضية (دائماً = 5 درجات ، عادةً

= 4 درجات ، أحياناً = ثلاثة درجات ، نادراً = درجتين ، أبداً = درجة) ، وميزان التقدير الثلاثي لاستجابات عينة البحث لمقياس الحوكمة بالأندية الرياضية (دائماً = 3 درجات ، أحياناً = درجتين ، أبداً = درجة).

1- وفق رأى السادة الخبراء قام الباحث بتصميم الاستبيان فى صورته المبدئية **مرفق (4)** لعرضها على العينة الاستطلاعية.

- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك على عينة من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية وبلغ قوام عينة الدراسة الاستطلاعية (21) فرد يمثلون فئات عينة البحث وذلك في الفترة من 5 / 9 / 2021م وحتى 20/ 9 /2021م وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبيانين المستخدمين قيد البحث مرفق (7) ، وقد تراوح معامل صدق عبارات ومقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية بين 0.473 إلى 0.841 ، وبلغ معامل ثبات المقياس 0.883 ، وقد تراوح معامل صدق مقياس الحوكمة فى الاندية الرياضة ما بين 0.438 إلى 0.856 ، وبلغ معامل ثبات مقياس الحوكمة فى الاندية الرايضية 0.743 .

- الصورة النهائية للاستبيانين مرفق (6) :

قام الباحث بإعداد الصورة النهائية للاستبيانين قيد البحث بعد حذف العبارات التى لم تحقق شروط المعاملات العلمية، وقد استخدم الباحث مقياس تقدير خماسي لاستجابات عينة البحث وهو (دائماً = 5 درجات ، عادةً = 4 درجات ، أحياناً = ثلاثة درجات ، نادراً = درجتين ، أبداً = درجة) .

وكذلك استخدم الباحث مقياس تقدير ثلاثى لاستجابات عينة البحث وهو (دائماً = ثلاثة درجات ، أحياناً= درجتين، أبداً = درجة واحدة) .

- الدراسة الأساسية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية للبحث فى الفترة من 19 / 10 / 2021م وحتى 21 / 12/ 2021م .

- المعالجات الإحصائية:

أستخدم الباحث في إجراء المعالجات الإحصائية الحاسب الألى باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدم المعالجات التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لبيرسون.
- معامل الفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار كا^2.

- عرض النتائج ومناقشة النتائج :

عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول للبحث والذى ينص على " ما هي متطلبات جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية قيد البحث؟ " .

جدول (2)

توصيف استجابات عينة البحث على المحاور والمجموع الكلي لمقياس

"جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية"

ن= 122

م	المحور	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية	2368	%64.70	2
2	النظم المالية للاستثمار في الأندية الرياضية	1978	%64.85	1
مجموع المقياس		**4346**	**%64.77**	

يتضح من الجدول رقم (2) المجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لمقياس "جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية"، حيث جاء محور "النظم المالية للاستثمار في الأندية الرياضية" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (64.85 %)، يليه محور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (64.70 %) .

ويرى الباحث أن محور النظم المالية للاستثمار فى الأندية الرياضية جاء فى الترتيب الأول حيث أن الاندية الرياضية تسعى لزيادة حجم الاستثمارات التي يمكن وزيادة التدفقات النقدية وفقا لخطط مدروسة ومرنة يمكن التغيير فيها لتتناسب مع متغيرات التنفيذ وطبيعة المستفيدين وتتفق مع الأهداف العامة للنادى، كما تسعى الأندية لزيادة فرص اشتراك الأعضاء فى النشاط وجذب اهتمام الأعضاء فى ممارسة النشاط وخاصة الأنشطة مدفوعة الأجر وإعطاء مميزات للاعضاء للاقبال على زيادة الاشتراك فى الأنشطة لزيادة الاستثمارات ، وجذب المستثمرين الخارجين لعرض منتجاتهم داخل النادى .

كما يرى الباحث أن محور التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية جاء في الترتيب الثاني حيث أن التشريعات القانونية للاستثمار هي قواعد ثابتة ومحددة تربط العلاقة بين الطرف الأول وهو النادى بالطرف الثانى وهو المستثمر لتقديم خدمات للأعضاء فى إطار القواعد القانونية التي يحددها المشرع وطبيعة هذه القواعد والقوانين تعمل على زيادة الاستثمارات فى الأندية الرياضية حيث ان طبيعة هذه القوانين تتوافق مع طبيعة الخدمات التي تقدم فى الأندية الرياضية ، كما ان الاطار القانونى المنظم للأندية يضمن استمرارية الاستثمارات الخارجية باختلاف الإدارات

المختلفة فى الأندية حيث أن تغيير الإدارات لا يوثر على قواعد شروط وعقود المستثمرين ما لام تخالف القواعد القانونية كما ان لها طرق شرعية لحل جميع الخلافات التي قد تنشأ بين المستفيدين.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (**شموط مروان، كنجو عبود كنجو(2008م)** : 6) حيث أن الاستثمار Investment هو توجيه الموارد المتاحة من أجل تعظيم المنفعة الكامنة في هذه الموارد، وذلك لأن الموارد المتاحة تشتمل على إشباع الحاجات الأساسية والكمالية للإنسان، وعند تأجيل الانتفاع من هذه الموارد في الوقت الحالي لوقت آخر يسمى فترة الاستثمار، فإن من المتوقع أن يتم الحصول على إشباع أكبر لهذه الاحتياجات.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره كل من ، Thomas H.Sawyer (2008) , Yao, Y., Ezat, A. N. M. (2020) , Mihaela .& Zhou, Y. (2019), Però Davide (2005) Peres, Waqar Ameer & Helian Xu (2018) ، حيث توصلوا الى اهمية جذب الاستثمار فى المؤسسات .

وبذلك يكون الباحث قد اجاب على التســـاؤل الأول للبحث والذى ينص على " ما هي متطلبات جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية قيد البحث؟ " .

عرض ومناقشـــة نتائج التســـاؤل الثانى للبحث والذى ينص على " ما هي مســـتويات الحوكمة الجيدة بالاندية الرياضية قيد البحث ؟ " .

جدول (3)

المجموع التقديري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على المؤشرات

والمجموع الكلي لمقياس "الحوكمة بالاندية الرياضية"

ن= 122

المؤشر	المجموع التقديري	الوزن النسبي	الترتيب
المساءلة	5929	%90.00	3
المسئولية	3182	%86.94	4
الشفافية	9038	%72.63	11
المسئولية الاجتماعية	2293	%69.61	12
الاستقلالية	3572	%75.07	9
الانضباط	4399	%75.12	8
الفاعلية	3058	%75.96	7
الكفاءة	1073	%73.29	10
سيادة القانون	3418	%93.39	1

المشاركة	4086	%85.88	5
الرؤية الاستراتيجية	3639	%82.86	6
الاستجابة	1328	%90.71	2
مجموع المقياس	**45015**	**%79.86**	

يتضح من الجدول رقم (3) المجموع التقديري والوزن النسبي والترتيب لمحاور مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية، حيث جاء محور "سيادة القانون" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (93.39 %)، ثم محور "الاستجابة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (90.71 %)، يليه محور "المساءلة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (90.00 %)، ثم محور "المسئولية" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (86.94 %)، ثم محور "المشاركة" في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (85.88 %)، ثم محور "الرؤية الاستراتيجية" في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (82.86 %)، ثم محور "الفاعلية" في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (75.96 %)، ثم محور "الانضباط" في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (75.12 %)، ثم محور "الاستقلالية" في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (75.07 %)، ثم محور "الكفاءة" في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (73.29%)، ثم محور "الشفافية" في الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي بلغ (72.63 %)، وأخيراً محور "المسئولية الاجتماعية" في الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي بلغ (69.61 %).

ويرى الباحث أن محور سيادة القانون جاء فى الترتيب الاول حيث أن سيادة القانون تعنى اعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء وتنفيذ أحكامه من قبل الجميع ، مما يضمن تساوى وشعور الجميع بالامن فى الحقوق والواجبات .

كما يرى الباحث أن محور "الاستجابة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (90.71 %) حيث ان الاستجابة تعنى وجود درجة من التفاعل بين ردة فعل أصحاب المصالح تجاه القرارات والعمليات، وسرعة التفاعل مع التغذية الراجعة من أصحاب المصالح ، مما يكون له الاثر الايجابى على القرارات التى يتم اتخاذها والتعامل معها وذلك لزيادة التدفقات النقدية والاستثمارات فى الاندية .

كما يرى الباحث أن محور "المساءلة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (90.00 %) حيث أن المساءلة تعنى وجود نظام متكامل من المحاسبة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بحق المخالفين من خلال وضع آليات تضمن مساءلة العاملين والمسئولين بهدف التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين ، وهذا يساعد المستثمرين على زيادة الاستثمارات فى الاندية الرياضية لضمان حقوقهم وان هناك نظام لمساءلة العاملين والمسئولين فى حالة عدم تنفيذ اللاوائح والقاوانين وتنفيذ

العقود المبرمة مع المستثمرين وبذلك تزيد ثقة المستثمر فى النادى وتشجع على زيادة جذب الاستثمارات داخل الأندية .

كما يرى الباحث أن محور "المسئولية" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (86.94 %) حيث أن المسئولية تعنى التزام الشخص بأداء عمل أو تصرف معين له القدرة على الوفاء به في ضوء مجموعة من الاشتراطات ، مما يضمن قيام المستثمرين بالوفاء بعهودهم تجاه النادى وكذلك وفاء العاملين والمسئولين بالنادى بتنفيذ شروط العقود المبرمة مع المستثمرين مما يضمن زيادة جذب الاستثمارات فى النادى وزيادة اعداد المستثمرين نظرا لتوافر الثقة بين المستثمرين والنادى .

كما يرى الباحث أن محور "المشاركة" في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (85.88 %) حيث أن المشاركة تعنى ابداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه ، وهذا يساعد على وضوح القرارات التى يتم اتخاذها لجذب الاستثمارات وان هناك مبداء مشاركة جميع الاطراف وكذلك جميع العاملين فى اتخاذ القرارات لزيادة جذب الاستثمارات بالأندية الرياضية .

كما يرى الباحث أن محور "الرؤية الاستراتيجية" في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (82.86 %) حيث أن الرؤية الاستراتيجية تعنى المسار المستقبلي للنادى الذي يحدد الوجهة التي يرغب في الوصول إليها، وهذا يوضح الطريق الذى يسير فيه النادى واسلوب التعامل مع اصحاب المصالح مما يشعر المستثمرين بالأمان وأن هناك رؤية استراتيجية واضحة لدى الاندية الرياضية مبنية على أسس علمية وفقا لاحتياجات المستفيدين من الاندية الرياضية وهذا يساعد على جذب الاستثمارات بالاندية الرياضية .

كما يرى الباحث أن محور "الفاعلية" في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (75.96 %) حيث أن الفاعلية تعنى القدرة على تقليل مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف ، وبذلك يضمن المستثمرين ان الاهداف الموضوعه والخاصة بالاستثمار لن يتم المساس بها أو تغيرها إلى فى الظروف القصوى وفى اضيق الحدود بما يتفق مع التوجه العام للدولة وبذلك يشجع المستثمرين على زياجة حجم الاستثمارات داخل الاندية الرياضية .

كما يرى الباحث أن محور "الانضباط" في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (75.12 %) حيث ان الأنضباط يعنى اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح فى جميع التعاملات ، مما يفرض اسلوب وطريقة تعامل تليق مع وضع ومكانة المستثمرين داخل الاندية الرياضية تشجع على زيادة جذب الاستثمارات داخل الاندية الرياضية .

كما يرى الباحث أن محور "الاستقلالية" في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (75.07 %) حيث أن الاستقلالية تعنى تمتع إدارة النادى بسلطة تقريرية تمكنه من إصدار القرارات بما يعود بالنفع على النادى الذي تتولى إدارته ، مما يشجع المستثمر على ان سلطة اتخاذ القرارات هى سلطة محددة وواحدة ومعروفة تتعامل مع المستثمرين بحيث لا يوجد تخبط فى سلطة اتخاذ القرارات .

كما يرى الباحث أن محور "الكفاءة" في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (73.29%) حيث تعنى الكفاءة هى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأقل الامكانات وهو ما يتطلبة النادى فى جذب الاستثمار باعلى كفاءة وهى العائد على النادى من استثمارات باستخدام الموارد المتاحة وباقل التكاليف واقل الامكانات وبذلك تزداد العوائد المادية على الاندية الرياضية .

كما يرى الباحث أن محور "الشفافية" في الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي بلغ (72.63 %) حيث أن الشفافية تعنى إتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها وشفافية المعلومات واتاحتها على مواقع الرسمى للنادى او سهولة الحصول على المعلومات بكل دقة ، حيث يستفيد كمن هذه المعلومات فى سهولة تحليل الوضع الحالى للنادى ووضع التصورات المستقبلية للنادى فى ضوء تحليل البيانات والوقوف على الوضع الراهن مما يمكن المستثمرين من وضع الخطط المستقبلية والاهداف الاستثمارية داخل النادى بشكل واضح .

كما يرى الباحث أن محور "المسئولية الاجتماعية" في الترتيب الثاني عشر والاخير بوزن نسبي بلغ (69.61 %) حيث تعنى المسئولية الاجتماعية هى التزام النادى بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى كمصالح العاملين، الموردين، الرعاة، اللاعبين .... الخ . كما يشمل الادراك الواسع لاصحاب المصالح حيث يضمن المستثمرين ان هناك من يهتم بمصالحهم ويعمل على رعايتهم بما يشجعهم على زيادة حجم الاستثمارات داخل النادى .

ويرى الباحث أن الحاجة إلى الحوكمة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، خصوصاً بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية والانهيارات المالية التي حدثت في العديد من دول العالم .

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره " **محمد ياسين غادر** " **(2012م)** حيث تُعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التى زادت اهميتها فى كافة المؤسسات ، لما لها من أهمية كبيرة فى إدارة المؤسسات وحماية حقوق الأطراف المتعامل معها ، فالحوكمة بشكل عام مجموعة من الإجراءات والعمليات التى يتم من خلالها توجية المؤسسات والتحكم بها ، حيث يتضمن الإطار العام

للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤليات على مختلف الأطراف فى المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة و مدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة ، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات إتخاذ القرار فى تلك المنظمة .

كما تتفق هذه النتائج مع ما ذكره " **ريهام أمين حمزة** " (2015م) إلى أن التطورات المتسارعة في المجتمعات عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة وما شهدته من تحولات واتساع في حجم المؤسسات الرياضية أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء هذه المؤسسات الرياضية ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلبا على أدائها، كما أن ضعف نوعية المعلومات أدت إلى عرقلة الإشراف والرقابة ، وتأتى الحوكمة استجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد للمؤسسات الرياضية لتدعيم تنافسيتها وقدراتها في تحقيق التنمية المستدامة.

وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره كل من أسماء سعيد محمد أحمد عوض (2011) ، أماني محمد محمد أبو معيلش (2013) ، هيا بنت عبدالعزيز البراهيم (2015) ، ريهام أمين حمزة (2015) ، عبد القادر بابا (2004م) ، Thomas H.Sawyer (2008) , Yao, Y., & Zhou, Y. (2019), Però Davide (2005) .

وبذلك يكون الباحث قد اجاب على التســـاؤل الثانى للبحث والذى ينص على " ما هي مستويات الحوكمة الجيدة بالاندية الرياضية قيد البحث ؟ " .

عرض ومناقشـة نتائج التسـاؤل الثالث للبحث والذى ينص على " هل توجد علاقة بين الحوكمة الجيدة كمؤشر لجذب الاستثمار المباشر فى الأندية الرياضية؟ " .

جدول (4)

مصفوفة الارتباط بين مؤشرات

ن= 122

المقياس	المحاور	جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية		
		التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية	النظم المالية للاستثمار في الأندية الرياضية	مجموع المقياس
مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية	المساءلة	0.082	0.074	0.009
	المسئولية	*0.197	*0.478	*0.448
	الشفافية	0.026	*0.219	0.162
	المسئولية الاجتماعية	0.092	*0.346	*0.293
	الاستقلالية	*0.500	0.161	*0.462

الانضباط	0.090	*0.485	*0.382	
الفاعلية	0.063	*0.296	*0.239	
الكفاءة	0.044	0.092	0.092	
سيادة القانون	0.169	0.144	*0.214	
المشاركة	*0.236	0.176	*0.284	
الرؤية الاستراتيجية	0.163	*0.232	0.037	
الاستجابة	*0.457	0.036	*0.348	
مجموع المقياس	0.094	*0.497	*0.394	

*قيمة "ر" الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هى 0.195

يتضح من الجدول أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين:

- محور "المسئولية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "المسئولية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "المسئولية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الشفافية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "المسئولية الاجتماعية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "المسئولية الاجتماعية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الاستقلالية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الاستقلالية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.

- محور "الانضباط" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الانضباط" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الفاعلية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الفاعلية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "سيادة القانون" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "المشاركة" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "المشاركة" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الرؤية الاستراتيجية" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الاستجابة" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- محور "الاستجابة" لمقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- مجموع مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.
- مجموع مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.

يتضح من الجدول رقم (4) أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية وبين محاور الحوكمة بالاندية الرياضية ومحاور جذب الاستثمار بالاندية الرياضية .

يرى الباحث أنه كلما راتفعت معدلات الحوكمة بالاندية الرياضية شجع ذلك على زيادة حجم الاستثمارات داخل الاندية وبالتالى شجع ذلك على محاربة الفساد المالي والإداري داخل الاندية الرياضية ، وضمان النزاهة والحيادية لكافة العاملين فى الاندية الرياضية وعدم الوقوع فى الأخطاء ذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة وتحقيق الاستفادة القصوى من العائدات وذلك بربط الاداء بالمكافاءات وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة مما يزيد من حجم الاستثمارات داخل الاندية الرياضية .

وبذلك يكون الباحث قد اجاب على التساؤل الثالث للبحث والذى ينص على " " هل توجد علاقة بين الحوكمة الجيدة كمؤشر لجذب الاستثمار المباشر فى الأندية الرياضية؟ " .

الاستنتاجات:

في ضوء أهداف ومشكلة الدراسة وفي حدود عينة الدراسة والدراسات السابقة، ونتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1 –مقياس جذب الاستثمار المباشر فى الاندية الرياضية :

- جاء محور "النظم المالية للاستثمار في الأندية الرياضية" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (64.85 %) .
- جاء محور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (64.70 %) .

2 – مقياس الحوكمة فى المجال الرياضى :

- جاء محور "سيادة القانون" في الترتيب الأول بوزن نسبي بلغ (93.39 %) .
- جاء محور "الاستجابة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي بلغ (90.71 %) .
- جاء محور "المساءلة" في الترتيب الثالث بوزن نسبي بلغ (90.00 %) .
- جاء محور "المسئولية" في الترتيب الرابع بوزن نسبي بلغ (86.94 %) .
- جاء محور "المشاركة" في الترتيب الخامس بوزن نسبي بلغ (85.88 %) .
- – جاء محور "الرؤية الاستراتيجية" في الترتيب السادس بوزن نسبي بلغ (82.86 %) .
- جاء محور "الفاعلية" في الترتيب السابع بوزن نسبي بلغ (75.96 %) .
- جاء محور "الانضباط" في الترتيب الثامن بوزن نسبي بلغ (75.12 %) .
- جاء محور "الاستقلالية" في الترتيب التاسع بوزن نسبي بلغ (75.07 %) .
- جاء محور "الكفاءة" في الترتيب العاشر بوزن نسبي بلغ (73.29%) .

- جاء محور "الشفافية" في الترتيب الحادي عشر بوزن نسبي بلغ (72.63 %) .
- جاء محور "المسئولية الاجتماعية" في الترتيب الثاني عشر بوزن نسبي بلغ (69.61%).

3 – توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومحور "التشريعات القانونية للاستثمار في الأندية الرياضية" لمقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.

4 – توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مجموع مقياس الحوكمة بالاندية الرياضية ومجموع مقياس جذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية.

التوصيات:

في ضوء ما توصل إليه الباحث من استنتاجات يوصى الباحث بما يلي:

1- نشر الوعي باهمية زيادة الاستثمارات الخارجية داخل الاندية الرياضية من خلال الندوات والورش التدريبية.

2- تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الاندية الرياضية .

3- وضع رؤية استراتيجية للاستثمار داخل الاندرية الرياضية .

4- دراسة اعطاء تسهيلات لجذب الاستثمار المباشر بالاندية الرياضية لكل حالة على حدى طبقا لطبيعة كل مؤسسة أو هيئة رياضية .

5- اجراء دراسات مشابها للتعرف على معوقات الاستثمار فى الاندية الرياضية .

6- اقامة مؤتمرات رياضية تشمل محاورها الاستثمار المباشر فى الاندية الرياضية .

المراجع :

1 – أسماء سعيد محمد أحمد عوض (2011) : حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، العدد 30 جزء 2 ، ابريل ، مصر

2 – أشرف حنا ميخائيل (2005): " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات "، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

3- أماني محمد محمد أبو معيلش (2013) : "الحاكمية المؤسسية ودورها في صنع القرارات الإدارية و الأكاديمية في الجامعات الأردنية " ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية ، الاردن .

4 – خالد ممدوح إبراهيم (2011): " حوكمة الإنترنت "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

5 – ريهام أمين حمزة (2015): متطلبات تطبيق الحوكمة في الأندية الرياضية، المؤتمر العلمي الدولي السادس عشر، الرياضة المدرسية وتحديات التغيير في الوطن العربي، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، 6 – 8 – نوفمبر 2015 م.

6 – شموط مروان، كنجو عبود كنجو(2008م): أسس الاستثمار، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

7 – طلعت عبد العظيم متولى ، محمد عبد الله عباس. (2006م) : دراسة تحليلية للملامح المحاسبيه لفجوة حوكمة الشركات المساهمة السعودية. مجلة التجارة والتمويل .

8 – عبد القادر بابا (2004م): سياسة الاستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة، رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع :التخطيط، جامعة الجزائر.

9 – محسن أحمد الخضيري (2005) : " حوكمة الشركات "، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

10 – محمد السيد إسماعيل (2005): " الإدارة التراكمية والحوكمة "، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.

11 – محمد ياسين غادر (2012م) : محددات الحوكمه ومعايرها. المؤتمر العلمى الدولى عولمة الإدارة فى عصر المعرفه. جامعة حلوان ،جامعة الجنان ، طرابلس، لبنان.

12 – مدحت محمد أبو النصر (2015) : " الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة "، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

13 – هيا بنت عبدالعزيز البراهيم (2015) : الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية و التعليم بالمملكة العربية السعودية ، مستقبل التربية العربية –مصر ، مجلد 22 ، العدد 96 ، يوليو .

14 - Bussery and Charois, (1999): Analyse et Evaluation des Projets d Investissements, Parie.

15 - Ezat, A. N. M. (2020). Corporate Governance and Disclosure Verifiability as Determinants of Disclosure Tone in the Egyptian Context. Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches (SJFCSR), Vol.1 (2) Part2. pp.1-36

16 - Mihaela Peres, Waqar Ameer & Helian Xu (2018): The impact of institutional quality on foreign direct investment inflows: evidence for developed and developing countries, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 31:1, 626-644, DOI: 10.1080/1331677X.2018.1438906.

17 - Però Davide (2005): "Immigrants and the Politics of Governance in Barcelona Centre on Migration", Policy and Society Working Paper, No19, University of Oxford, England, United Kingdom.

18 - Thomas H.Sawyer,Kimberly J. Bodey, Lawrence W . Judge (2008) : sport gavernace and policy.

19 - Yao, Y., & Zhou, Y. (2019). Research on Outward Direct Investment in Emerging Economies. 286(Seiem 2018), 300–303. https://doi.org/10.2991/seiem-18.2019.78