

منتدى الحوكمة

GOVERNANCE FORUM

1st - 2nd January 2024, Cairo

4

الحوكمة في قطاع الرياضة والترفيه والسياحة

المحامي ماجد قاروب

1. حوكمة الاتحادات والأندية الرياضية



الجمهور الرياضية أساس الرقابة الدائمة والمستدامة
من خلال الجمعيات العمومية

القانون في المجال الرياضي

- 1- الخبرة ومعرفة طبيعة الأعمال القانونية في المجال الرياضي
- 2- الوقاية والحماية

أولاً: دور المستشار القانوني في المجال الرياضي هو:

- المشورة القانونية
- التفاوض وصياغة العقود
- حقوق الملكية الفكرية
- تسوية المنازعات
- الوساطة والتحكيم والتقاضي

أولاً: دور المستشار القانوني في المجال الرياضي هو:

دور المستشار: يلعب المستشار أو محامي القانون الرياضي دوراً محورياً في تقديم **المشورة القانونية** والدعم للأفراد والمنظمات في صناعة الرياضة. تشمل بعض مجالات الخبرة الرئيسية لمحامي القانون الرياضي العقود، وقانون العمل، وحقوق الملكية الفكرية، واتفاقيات الرعاية والمصادقة، وتسوية المنازعات.

قد يشمل: دور محامي القانون الرياضي **التفاوض وصياغة العقود** للرياضيين والمدربين والمنظمات الرياضية. يمكنهم أيضاً تقديم المشورة بشأن مسائل قانون العمل مثل إنهاء الخدمة والتمييز والمضايقة. بالإضافة إلى ذلك، قد يقدم محامو قانون الرياضة إرشادات حول **حقوق الملكية الفكرية**، بما في ذلك العلامات التجارية وحقوق النشر واتفاقيات الترخيص.

غالباً ما يعمل: محامو القانون الرياضي عن كثب مع وكلاء الرياضة والمديرين والمستشارين الآخرين لمساعدة عملائهم في التعامل مع القضايا القانونية المعقدة. يمكنهم أيضاً تمثيل العملاء في عمليات **تسوية المنازعات**، بما في ذلك **الوساطة والتحكيم والتقاضي**.

بشكل عام: يتمثل دور محامي القانون الرياضي في توفير الخبرة القانونية والدعم للأفراد والمنظمات في صناعة الرياضة، ومساعدتهم على تجاوز التعقيدات القانونية لهذه الصناعة وتقليل المخاطر.

مبادئ حوكمة الأندية والمؤسسات الرياضية

1- التعريف:

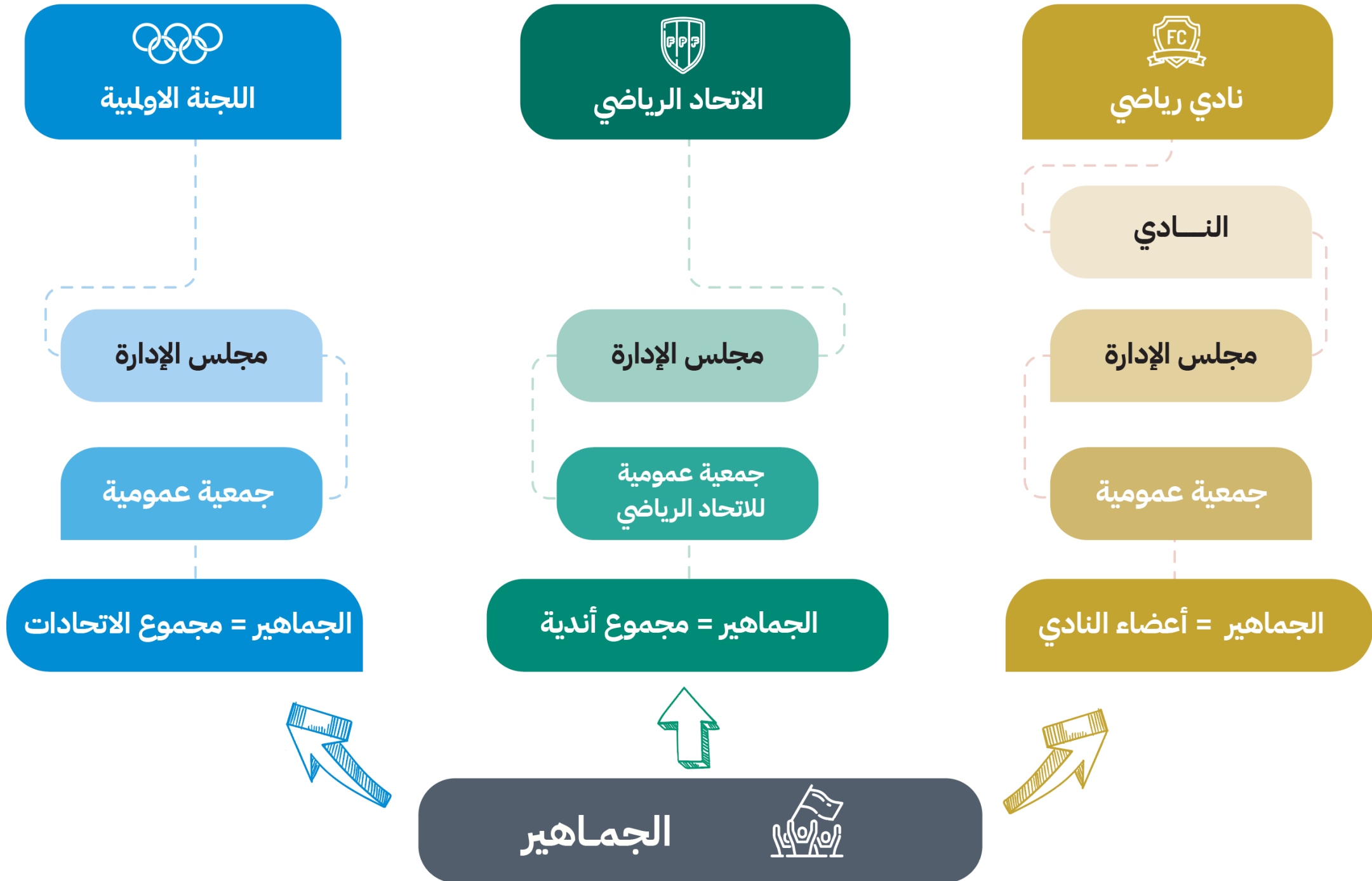
الحوكمة: بأنها إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين علي إدارة المنظمة بما يحافظ على حقوق: (أصحاب رأس المال، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية)، والعاملين بالمنظمة، وأصحاب المصالح وغيرهم.

2- المبادئ:

1. الشفافية
2. الإفصاح
3. المسائلة
4. مبدأ عدم تعارض المصالح

3- أطراف الحوكمة في المجال الرياضي

- 1- اللجنة الأولمبية
- 2- الاتحادات الرياضية
- 3- النادي الرياضي
- 4- اللاعبين، المدربين، الموظفين، ومن في حكمهم



أطراف الحوكمة في المجال الرياضي

- 1. اللجنة الأولمبية:** هي منظمة حاكمة مسؤولة عن تنظيم والإشراف على الألعاب الأولمبية وأولمبياد المعاقين دولياً وكذلك كل دولة لديها اللجنة الأولمبية وأولمبياد المعاقين الوطنية تشرف على الاتحادات الوطنية.
- 2. الاتحادات الرياضية:** هي المنظمات الحاكمة المسؤولة عن الإشراف على رياضة معينة والأندية والفرق التابعة لها. يضعون القواعد واللوائح وينظمون المسابقات ويعملون غالباً جنباً إلى جنب مع الهيئات الوطنية والدولية.
- 3. النادي الرياضي:** منظمة حكومية أو مجتمعية أو تأخذ شكل من أشكال القطاع الخاص كشركة أو مؤسسة ربحية أو غير ربحية تقدم مرافق وبرامج للأنشطة الرياضية واللياقة البدنية. غالباً ما يديرها متطوعون ويمكن أن يتراوح حجمها من أندية محلية صغيرة إلى منظمات كبيرة متعددة الجنسيات.
- 4. يُقصد باللاعبين والمدربين والموظفين ومن في حكمهم:** الأفراد الذين يشاركون في الألعاب الرياضية كالرياضيين والمدربين، والعاملين في مجال الدعم مثل المهنيين الطبيين والطاقم الإداري والصحفيين. يلعب هؤلاء الأفراد دوراً مهماً في نجاح المنظمات والمسابقات الرياضية.



FIFA



أصحاب المصلحة مع الهيئات الرياضية

1. **شركات الاستثمار والتسويق الرياضي:** شركات الاستثمار هي كيانات تجمع الأموال من مختلف المستثمرين ثم تستثمر تلك الصناديق في مجموعة متنوعة من الأوراق المالية، مثل الأسهم والسندات وصناديق الاستثمار المشترك. من ناحية أخرى، يعد التسويق الرياضي نوعاً من التسويق الموجه بشكل خاص نحو الترويج للفرق الرياضية والرياضيين والأحداث. قد تستثمر شركات الاستثمار في الفرق الرياضية أو الاتحادات أو الرياضيين الفرديين كوسيلة لتوليد عوائد لمستثمريها. يمكنهم أيضاً المشاركة في أنشطة التسويق الرياضي للترويج للاستثمارات الرياضية التي يمتلكونها.

2. **وكلاء ووسطاء اللاعبين:** وكلاء اللاعبين هم أفراد أو شركات تمثل رياضيين محترفين في مفاوضات العقود مع الفرق والجهات الراعية. يعملون نيابة عن الرياضي لتأمين شروط مواتية في عقود التعويض والتأييد والمزايا الأخرى. الوسطاء، من ناحية أخرى، هم أفراد يسهلون المفاوضات بين طرفين متنازعين. في سياق الرياضة، قد يعمل الوسطاء مع وكلاء اللاعبين وفرقهم للتفاوض على شروط العقود، وحل النزاعات بين الرياضيين والإدارة، وتنسيق حل المشكلات الأخرى التي قد تنشأ.

GRC

يقصد بها الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. إنه إطار يضمن التزام المنظمات الرياضية بمتطلبات الامتثال الأخلاقية والقانونية والتنظيمية والتقييد بممارسات الحوكمة الرشيدة، واتخاذ خطوات للتخفيف من المخاطر، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة.

GRC

دوره: يتمثل دور GRC في الرياضة في تعزيز اللعب النظيف والاحتراف في المنظمات الرياضية. يضمن أن المنظمات الرياضية تعمل بمعايير عالية من النزاهة والشفافية والمساءلة. وهذا يشمل تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر لمنع وإدارة المخاطر المرتبطة بعمليات المنظمة.

وظيفته: تتمثل وظيفة GRC في الرياضة في إدارة هذه المخاطر بفعالية وكفاءة مع ضمان الامتثال للوائح الداخلية والخارجية. يتضمن تحديد المخاطر، وتقييم تأثيرها المحتمل، ووضع استراتيجيات التخفيف لإدارتها أو منعها. يتضمن GRC في الرياضة أيضاً التأكد من أن المنظمة تتبع المعايير الأخلاقية والقانونية أثناء إدارة شؤونها المالية، وإدارة تضارب المصالح، ومعالجة قضايا الشفافية والمساءلة.

GRC

لتنفيذ وتفعيل GRC بشكل فعال في الرياضة، يجب وضع خطة تحدد العمليات والسياسات والإجراءات التي يجب اتباعها. يجب أن تتضمن هذه الخطة مبادئ توجيهية للحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، بالإضافة إلى سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر وضمان الالتزام. يجب مراجعتها وتحديثها بشكل دوري للتأكد من أنها تظل فعالة وذات صلة باحتياجات المنظمة.

أولاً الحوكمة:

ما هو تأثير الحوكمة؟

- 1- خلق بيئة استثمارية جذابة
- 2- رفع مستوى الشفافية
- 3- الحد من الهدر المالي
- 4- تنظيم الفعاليات
- 5- الحد من الفساد المالي والإداري

ما هو الفرق بين الحوكمة والإدارة؟

• **الحوكمة** : تشير الحوكمة الرياضية إلى إدارة ولوائح المنظمات والأنشطة الرياضية. وهي مسؤولة عن وضع السياسات والمعايير والقواعد التي تحكم سلوك المنظمات الرياضية (Run the business properly).

• **الإدارة**: تشير الإدارة إلى عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في موارد المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها. إنه ينطوي على صنع القرار وتخصيص الموارد وتنسيق الأنشطة (How to run the business).

القيادة والاستراتيجية

- القيادة: هي عملية التأثير على الناس وتوجيههم نحو هدف أو هدف مشترك. القائد هو الشخص الذي يحفز ويلهم الأعضاء الآخرين في المنظمة للعمل في نفس الاتجاه. تتضمن القيادة العديد من أساليب القيادة ، بما في ذلك الاستبدادية والديمقراطية وعدم التدخل ، ويمكن تطبيقها على جميع مستويات المنظمة.
- الاستراتيجية: هي خطة أو نهج مصمم لتحقيق هدف أو هدف طويل الأجل. تتضمن الإستراتيجية النظر في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) تحليل (SWOT لمنظمة ما لتحقيق أهدافها المرجوة. إنه ينطوي على إنشاء رؤية إستراتيجية ثم وضع الخطط والسياسات والإجراءات لدعم الرؤية.
- السلطة الرسمية: هي السلطة الممنوحة للفرد من قبل المنظمة أو القانون. تتميز السلطة الرسمية بمسمى وظيفي ومسؤوليات وواجبات محددة، وتقتصر على نطاق مسؤوليات الوظيفة الرسمية. هذا النوع من السلطة هو الأكثر شيوعًا في المنظمات الهرمية حيث يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.
- السلطة غير الرسمية: هي القوة أو التأثير الذي يتمتع به شخص ما على الآخرين ولكن لا يتم التعرف عليه من خلال نظام رسمي. تستند السلطة غير الرسمية على السمات الشخصية، مثل الخبرة ، كبير المجموعة، ومهارات الاتصال، والعلاقات الشخصية. عادة ما يوجد هذا النوع من السلطة في المنظمات اللامركزية أو القائمة على الشبكة حيث يتم توزيع صنع القرار عبر مجموعة من الأفراد.

التخطيط والحوكمة والتنفيذ

- **التخطيط:** هو عملية إنشاء خريطة طريق أو استراتيجية مفصلة لتحقيق أهداف أو أهداف محددة. إنه ينطوي على تحليل موقف أو مشكلة، وتحديد الأهداف، وتحديد الموارد المتاحة، وتحديد أفضل مسار للعمل لتحقيق النتيجة المرجوة.
- **الحوكمة:** هي الأنظمة والعمليات الموضوعية للإشراف على منظمة أو مؤسسة أو مجتمع وإدارتها. وهو ينطوي على تحديد القواعد والسياسات والإجراءات التي توجه عملية صنع القرار وتضمن المساءلة والشفافية والإنصاف.
- **التنفيذ:** هو عملية وضع خطة أو استراتيجية موضع التنفيذ. يتضمن تنفيذ الخطوات أو الأنشطة المحددة في الخطة، واستخدام الموارد المتاحة، ومراقبة التقدم نحو تحقيق النتيجة المرجوة. غالباً ما يتطلب التنفيذ التعاون والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة لضمان تنفيذ الخطة بفعالية.

ثانياً إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر: هي عملية تحديد وتقييم وترتيب أولويات المخاطر للمؤسسة ووضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر أو القضاء عليها.

دورها: يتمثل دور إدارة المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات لإدارة أو تخفيف تلك المخاطر من أجل حماية المنظمة.

الوظيفة: وظيفة إدارة المخاطر في تقييم المخاطر المحتملة، وتحديد أولويات المخاطر بناءً على تأثيرها المحتمل واحتمالية حدوثها، وتنفيذ استراتيجيات لإدارة أو تخفيف تلك المخاطر. يتضمن ذلك تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، ورصد وتقييم المخاطر، ووضع خطط للطوارئ للاستجابة للأزمات المحتملة.

إدارة المخاطر

تقييم المخاطر

تحليل الفجوات: تحديد نقاط الضعف من خلال أداة تحليل الفجوة الخاصة بالمنظومة.

تحديد التهديدات: اكتشاف التهديدات قبل أن تصبح مشاكل مع الحلول المتقدمة لتحديد التهديدات.

حاسبة احتمالية المخاطر: احتساب احتمالية وقوع أحداث مخاطرة وحدد أولويات خطة العمل الخاصة بك.

ثالثاً الالتزام:

- ما هو الالتزام؟
- لماذا نحتاج مسؤول التزام؟
- خطة ولائحة الالتزام
- أبرز الممارسات التي يجب تطبيق الالتزام لمكافحتها
- ميثاق السلوك المهني

الالتزام

الالتزام: هو عملية التأكد من أن المنظمة تتبع القوانين واللوائح والمبادئ التوجيهية المعمول بها.

دوره: يتمثل دور الالتزام في إنشاء والحفاظ على السياسات والإجراءات التي تضمن الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.

وظيفته: وظيفة الالتزام هي تحديد المجالات المحتملة لعدم الالتزام ووضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر. يتضمن ذلك أنشطة المراقبة والتدقيق ، فضلاً عن توفير التدريب والتعليم للموظفين بشأن المتطلبات القانونية.

الالتزام

التحرش

غسل الاموال

الاحتيال

التأثير على النتائج

التعصب

الرشوة

الاحتكار

تعاطي المنشطات

العنف

المراهنات

تمويل الارهاب

التمييز العرقي
والعنصري

الالتزام

قواعد السلوك المهني في النادي

1	التزامات النادي تجاه منسوبيه	توضح ما يكون على النادي تجاه منسوبيه وتشمل أداء الحقوق الوظيفية والتعاقدية، المساواة، الاحترام، مراعاة الخصوصية، وقوانين منع التحرش والمضايقات، وتشمل محاربة الفساد المالي المتعلقة بالاعتداء على أموال النادي وحقوقه ومحاربة الرشوة وغسيل الامور استغلال النفوذ
2	التزامات الإداريين	تشمل مسؤوليات الإداريين وتشمل التقيد بشكل شخصي بقواعد وسياسات النادي، ودعم ثقافة الالتزام بالإضافة الى العمل على خلق بيئة عمل صحية في النادي
3	التزامات الموظفين	الاطلاع والالتزام بكافة سياسات النادي وإجراءاته، أداء الواجبات الوظيفية بشكل مهني والتقيد بالتوجيهات الإدارية
4	التزامات اللاعبين	تشمل أن يقدر اللاعب الجهود المبذولة من قبل المديرين ومسؤولي المباريات وإدارة النادي، وأنه يجب قبول ومراعاة سلطة وقرارات حكام المباراة وجميع الإجراءات التأديبية الأخرى، و عدم توجيه الإساءة للحكام المباراة و المتفرجين، وأن لا يقوم اللاعب بأي شيء من شأنه الترهيب أو الإساءة أو الإهانة أو الإذلال أو التمييز ضد أي شخص، اللاعب يمثل النادي داخل وخارج الملعب
5	تعارض المصالح	توضح أن كل من يعمل لصالح النادي عليه أن يقدم مصلحة النادي في الأعمال والخدمات الخاصة بالنادي على أي مصلحة أخرى وأن يفصح بشكل خطي في حال تعارضت مصلحته الشخصية مع أي مصلحة شخصية

2. الحوكمة في الترفيه والسياحة

- حقوق الملكية الفكرية
- حقوق البث الإعلامي

منتدى الحوكمة
GOVERNANCE FORUM
1st - 2nd January 2024, Cairo

4

شكراً لحسن استماعكم

لقطة أخيرة

