

إيان هنري | Ian Henry*

ترجمة محمد حمشي | Mohammed Hemchi**

عن قابلية مبادئ حوكمة الرياضة وقيمتها للنقل خارج الغرب***

The Transferability of Western Principles and Values in Governance of Sport

تناقش هذه المقالة أهمية الاختلافات الثقافية، بين البلدان الغربية وغير الغربية، في حوكمة الرياضة وتطبيقاتها؛ وهي تسعى لدحض الافتراض السائد القائل إن "التقدم" الذي أحرزه في الغرب في حوكمة الرياضة يمثل النموذج الذي على البلدان غير الغربية أن تحذو حذوه. وتناقض، في مقابل ذلك، عن استنتاج مفاده أن تحديث الرياضة ينبغي أن يتخذ أشكالاً مختلفة في سياقات محلية مختلفة، حديثة لكنها ليست موحدة، مما يدعم في الواقع شكلاً من أشكال "الحداثة المتعددة". فحوكمة الرياضة مثلها مثل الحداثة ليست ظاهرة متجانسة، لأن أشكالها (الثقافية، و/أو السياسية، و/أو الاقتصادية، ومن ثم الرياضية) تتعدد بتعدد السياقات الثقافية، ويمكن أن تتداخل خصائصها بدلاً من أن تنحصر في مجموعة موحدة من سمات منسوبة إلى نموذج أوحده.

كلمات مفتاحية: حوكمة الرياضة، الغرب، السياقات غير الغربية، الحداثة، تحديث الرياضة.

This article debates the significance of cultural differences in the identification and application of principles of sport governance. It attempts at refuting the underlying assumption that the 'progress' achieved and enjoyed within sport governance in the West represents the model to be emulated by the non-west. It argues that modernisation of sport is liable to take on subtly different forms in different local contexts which are modern but not uniform, supporting in effect a form of 'multiple modernities'. Sport governance, like modernity itself, is not a homogeneous phenomenon, as its (cultural, political, and/or economic, and thus sport) forms varies as much as cultural contexts do, and their characteristics overlap rather than tend to take a unitary set of features attributable to a single model.



Keywords: Sport Governance, The West, non-Western Contexts, Modernity, Sports Modernization.

* أستاذ فخري، كلية علوم الرياضة واللياقة البدنية والصحة، جامعة لوفبرا، إنكلترا
Emeritus Professor, School of Sport, Exercise and Health Sciences, Loughborough University, England.

** باحث، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، وأستاذ مساعد، معهد الدوحة للدراسات العليا
Researcher, Arab Center for Research and Policy Studies; and Assistant Professor, Doha Institute for Graduate Studies.
Email: mohammed.hemchi@dohainstitute.edu.qa

*** هذا النص ترجمة لـ:

Ian Henry, "The Transferability of Western Principles and Values in the Governance of Sport," in: Arnout Geeraert Frank van Eekeren (eds.), *Good Governance in Sport: Critical Reflections* (London: Routledge, 2021), pp. 195-209.

مقدمة

في مثل هذه الممارسات، لكن ذلك لا ينفي وجود افتراض يقول إن الممارسة الرشيدة تحدها البلدان الرياضية "المتقدمة" في الغرب.

يمكن إخضاع النظريات المتعلقة بتحديث الرياضة، ومن ثم التقارب الحتمي (أو الرغبة في التقارب) بين أنظمة الحوكمة، للنقد الأساسي نفسه الذي أخضعت له نظريات التحديث عمومًا. وعلى سبيل المثال، تصف إلسا فوري نظريات التحديث التقليدية بأنها تعاني افتراضات غائبة⁽⁴⁾ أساسية لا تخلو من عيوب، وهذه تشمل أن التحديث سيرورة واحدة وموحدة ومتجانسة، يوفر الغرب فيها النقاط المرجعية الرئيسة طوال "مسيرة التقدم نحو الأمام". والافتراض الغائي ها هنا هو الذي يحدد مسبقًا ما سيُعد تقدمًا؛ أي تطوير المؤسسات المصاحبة للحدثة Modernity والتحديث Modernisation. ويشمل ذلك، بلغة "فضفاضة"، مؤسسات مثل الديمقراطية الليبرالية، والرأسمالية، والدولة البيروقراطية⁽⁵⁾؛ بحيث يمكن النظر إلى تلك المجتمعات، التي لا تظهر عليها هذه السمات، على أنها لم تبلغ مرحلة النضج من مراحل الحدثة. أما فيما يتعلق بالتحديث في مجال الرياضة، فقد تشمل الظواهر المكافئة لكل ذلك: استقلالية الرياضة، وإضفاء الطابع التجاري عليها، وإدخال نظام الرعاية Sponsorship، والتنظيم الوطني في شكل هيئات خاصة بالرياضة، مثل الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات WADA، وهيئات عامة للضبط، مثل الاتحاد الأوروبي، وهي تمثل المعالم المؤسسية للحدثة التي يتعين تبنيها على طول الطريق في "الرحلة" نحو الحدثة في مجال الرياضة وحوكمتها.

تعرضت مثل هذه الافتراضات الغائية لرفض أولئك الذين صاغوا استنتاجًا مفاده أن الحدثة ليست ظاهرة متجانسة، لأنها ستتخذ أشكالًا (ثقافية، و/ أو سياسية، و/ أو اقتصادية) مختلفة في سياقات مختلفة؛ ومن ثمّ دعوا إلى فكرة "الحدثات المتعددة"⁽⁶⁾ التي تتقاسم فيها لحظات مختلفة من الحدثة "شبهًا عائليًا"⁽⁷⁾ بين خصائص

شهدت الأدبيات المتعلقة بحوكمة الرياضة⁽¹⁾، خلال العقدين الأخيرين، نموًا مطردًا⁽²⁾، يدفعه الانشغال باستكشاف الاقتصاد السياسي الناشئ للرياضة، وصفًا وتفسيرًا، فضلًا عن الشواغل المعيارية لتعزيز الممارسات السليمة أخلاقيًا والفعالة إداريًا في حوكمة الرياضة. ومع ذلك، فإن المراجعة التي قدّمها ماثيو داوونينغ وآخرون من أجل تحديد نطاق أدبيات حوكمة الرياضة، تلقي ضوءًا ضمنيًا على طبيعة الأدبيات الصادرة باللغة الإنكليزية المهيمن عليها غربيًا، وقد عملت على تحديد ومراجعة 243 مقالة منشورة في الدوريات الأكاديمية في هذا الموضوع، بين عامي 1980 و2016. وكانت من بين هذه العينة أقلية صغيرة، لكنها مهمة، تتعلق مباشرةً بسياقات أو ممارسات غير غربية في مجال الحوكمة. لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو فحص أهمية الاختلافات الثقافية في تحديد مبادئ حوكمة الرياضة وتطبيقاتها.

لقد ركزت معالجة قضايا حوكمة الرياضة في البيئات غير الغربية، في معظمها، على أوجه القصور التي تعانيها مقاربات حوكمة الرياضة في مثل هذه السياقات⁽³⁾. وينطوي الاقتراح الضمني الوارد في العديد من هذه المصادر على الحجة القائلة إن الممارسات غير الغربية تحتاج إلى الخضوع للتحديث، الذي يعني ضمنيًا تبني ممارسات الاحتراف والحوكمة "الحديثة" الموجودة في البلدان "الرائدة" في مجال الرياضة. وهذا انعكاس لأجندة التحديث (المتضمنة هنا في أدبيات الرياضة، لكنها غالبًا ما تكون أوضح في التعليقات الاجتماعية)؛ إذ ثمة افتراض أساس مفاده أن "التقدم" الذي أحرزناه، والذي نحظى به في حوكمة الرياضة، في الغرب، يمثل النموذج الذي على البلدان غير الغربية أن تحذو حذوه. ولا تخلو طبيعة ممارسات الحوكمة الغربية من انتقادات، بل ثمة الكثير مما كُتب في الأدبيات عن أوجه القصور

1 أتمد في هذه الترجمة لفظ "حوكمة" مقابلًا للفظ الإنكليزي Governance، متجنبًا استخدام لفظ "حكم"، وذلك استنادًا إلى التمييز بين "الحوكمة" Governance بوصفها عملية يساهم فيها فاعلون متعددون (من القطاعات الثلاث، العام والخاص والاجتماعي) و"الحكم" Governing بوصفه فعلًا يقتصر فيه الأداء على الحكومة والفاعلين المرتبطين بها. ويشير كاتب هذه الدراسة، نفسه، لاحقًا، إلى هذا التمييز بين الحكومة والحوكمة، بالمعنى المستعمل هنا؛ وهو على أي حال تمييز قديم ربما يعود إلى جيمس روزنو James N. Rosenau في مطلع تسعينيات القرن العشرين، أما الهدف منه فهو التمييز بين فعل الحكم الذي تتولاه الحكومة والفاعلون المرتبطون بها (الفاعلون الخاضعون لسيادة الدولة بتعبير روزنو)، والحكم الذي تتولاه الحكومة فضلًا عن الفاعلين غير الحكوميين (الفاعلين المتحررين من سيادة الدولة بتعبير روزنو مرة أخرى)، وهذا الأخير هو ما نسميه حوكمة. (المترجم)

2 M. Downing, B. Leopkey L. Smith, "Governance in Sport: A Scoping Review," *Journal of Sport Management*, vol. 32, no. 5 (2018), pp. 438-451.

3 ينظر مثلًا:

J. McLeod, D. Shilbury G. Zeimers, "An Institutional Framework for Governance Convergence in Sport: The Case of India," *Journal of Sport Management*, vol. 35, no. 2 (2020), pp. 144-157.

4 بصرف النظر عن المدلول الفلسفي المعروف لدينا لـ "الغائي" Teleological، فإن توظيف الكاتب له هنا، ولاحقًا في هذه الدراسة، أكثر ارتباطًا بنقد فكرة حتمية التقدم وفقًا لنموذج أو مسار تاريخي محدد سلّمًا، ومن ثم إبراز التهاوت في الأطروحة القائلة إن حوكمة الرياضة في سياقات غير غربية يجب أن تخضع للتحديث على المنوال نفسه الذي خضعت له في السياق الغربي. (المترجم)

5 Elsjé Fourie, "A Future for the Theory of Multiple Modernities: Insights from the New Modernisation Theory," *Social Science Information*, vol. 51, no. 1 (2012), p. 54.

6 S. Eisenstadt (ed.), *Multiple Modernities* (New York: Routledge, 2017).

7 L. Wittgenstein (ed.), *Philosophical Investigations* (Oxford: Blackwell and Mott, 1972); B. Wittrock, "Modernity: One, None, or Many? European Origins and Modernity as a Global Condition," in: S. Eisenstadt (ed.), *Multiple Modernities* (London: Transaction Publishers, 2002).

البيئات، بما في ذلك البيئات الخاصة بقطاع الأعمال أو السياسات الرياضية، بتفاعل المنظمات والمجموعات العاملة في شبكات أفقية داخل المنظمات وعبرها. وقد تشمل هذه المجموعات مجموعات المصالح الإعلامية، والرعاة الرئيسيين، ووكلاء اللاعبين، والأندية الرياضية الكبرى وحاملي أسهمها في الرياضات المحترفة، إضافة إلى "هيئات مجسدة للحوكمة"⁽¹⁰⁾، مثل اللجنة الأولمبية الدولية IOC أو الاتحاد الدولي لكرة القدم FIFA، مع ممارسة السلطة ضمن ترتيبية ثابتة ورأسية، غير أن تحديد مجموعات الفاعلين، الذين سيهيمنون، سيعتمد على طبيعة المسائل التي يجري التعامل معها، والموارد المتاحة لمثل هؤلاء الفاعلين أنفسهم في سياقات محددة. وهكذا، فإن الحوكمة التنظيمية تهتم بالمنافسة، والتعاون، والتكيف المتبادل، بين المنظمات الفاعلة في مثل هذه الأنظمة المتقاطع بعضها مع بعضها الآخر.

أما التطبيق الرئيس الثاني لمفهوم الحوكمة، فهو حوكمة الشركة Corporate Governance⁽¹¹⁾، أو "الحوكمة التنظيمية الرشيدة"، التي تحيل إلى المعايير أو القيم المقبولة من أجل أدوات عادلة لتخصيص الموارد، والأرباح أو الخسائر (المالية أو غيرها)، وتدبير العمليات المتضمنة في إدارة المنظمات العاملة في مجال الرياضة وتوجيهها⁽¹²⁾.

في حين أن التطبيق الرئيس الثالث، في السياقات الرياضية، هو "الحوكمة السياسية"؛ وهي تتعلق بالعمليات، التي تسعى من خلالها الحكومات أو الهيئات الرياضية إلى توجيه النظام الرياضي،

10 يستخدم الكاتب مصطلح Governing Bodies بمعنى الهيئات التي تجسد حوكمة الرياضة، مفهوماً وممارسةً، غير أننا من الآن فصاعداً سنستخدم مصطلح الهيئات الرياضية مقابلاً له، للتخفيف. (المترجم)

11 نستخدم هنا الترجمة الراسخة للمصطلح، أي حوكمة الشركة أو الشركات، لكن المدلول يتجاوز الشركة في حد ذاتها. وهذا هو سياق توظيف الكاتب للمصطلح، إذ يشير إلى المنظمات العاملة في مجال الرياضة في عمومها، بما في ذلك الهيئات الرياضية التي تتولى عمليات الحوكمة Governing Bodies. لذلك، ينبغي ألا تقتصر دلالات مصطلح "حوكمة الشركة" على الشركات. ويمكن ببساطة توسيعه، بحسب السياق، ليصير "حوكمة المنظمة". وبصرف النظر عن مبادئ هذا النمط من أنماط الحوكمة وخصائصه المميزة له، السمة الأساسية التي تجعله في قلب النقاش بشأن حوكمة الرياضة هي أن تحديد "من يملك السلطة ومن يتخذ القرار، ويخضع من ثمّ للمساءلة" ينبغي أن يراعي مصالح جميع الفاعلين وأهدافهم، المادية والمخيارية، والفاعلون في حوكمة الهيئات الرياضية يقابلهم حملة الأسهم وأصحاب المصالح في الشركات. ولتوسيع المفهوم ما يسوغه في تاريخ نشوء المصطلح في حد ذاته، إذ ظهر مع موجة التحول في إدارة الشركات منتصف القرن العشرين على إثر النقد الحاد لغياب التوازن بين قوة مجالس إدارة الشركات وكبار ملاكها من ناحية، والجمعيات العمومية للشركات التي تمثل حملة أسهمها من ناحية أخرى، فضلاً عن زبائنها، خاصة في حالة الشركات الخدمية التي حلت محل الدولة في توفير بعض الخدمات العامة. يضاف إلى ذلك، طبعاً، النقد الذي واجهته إدارة بعض الشركات التي مُني حملة أسهمها بخسائر، لا بسبب سوء الإدارة فحسب، بل بسبب تدني مستوى الشفافية والمحاسبة أيضاً. وأشكرُ جزيلاً الشكر عبده موسى على هذه الإضاءة المهمة. (المترجم)

متداخلة بدلاً من مجموعة موحدة من سمات منسوبة إلى نموذج أوجد. لذلك، فإن ما تسعى إليه هذه الدراسة هو تقصي المسافة بين صفات الحوكمة وممارساتها، الغربية وغير الغربية، وتأثيرها في حوكمة الرياضة.

أولاً: معاني الحوكمة

يستخدم مصطلح الحوكمة استخداماتٍ متعددةً، وبدلالاتٍ مختلفةً اختلاف المفاهيم أو الظواهر التي يحيل إليها، واختلاف التقاليد والمنظورات النظرية التي يستند إليها. ويقدم مارك بفير⁽⁸⁾ خريطة موجزة، لكنها واضحة بصورة جيدة، في حقل دراسات الحوكمة، فضلاً عن أنها تلقي ضوءاً على نطاق تلك الدلالات وعلاقاتها الضمنية بالنظرية Connotative Relationships to Theory. وعلى وجه الخصوص، حدد بفير موقع بروز الانشغال بالحوكمة، بوصفها مقابلاً للحكومة، في حقل التسيير العمومي الجديد، خلال تسعينيات القرن العشرين؛ إذ أفسح التوفير المباشر للخدمات من قبل الحكومة مجالاً لأشكال متعددة من أجل التمكين للقطاعات التطوعية و/أو الخاصة؛ لتقديم الخدمات والمحصلات المرجوة من السياسة.

في محاولة مبكرة لتحديد الموضوعات التي تهيمن على حقل أبحاث الحوكمة وسياساتها، قَدّمت الأدبيات تمييزاً بين ما جرى الحجاج بأنها الاستخدامات، أو الطرائق الثلاث الأهم والأكثر شيوعاً، لتحديد مفهوم مصطلح حوكمة الرياضة⁽⁹⁾؛ أولها الحوكمة التنظيمية، وهي ترفض تحديد خصائص السلطة في بيئات الأعمال أو السياسة بوصفها هرمية، أو من أعلى إلى أسفل. وبدلاً من ذلك، تتميز معظم هذه

8 Mark Bevir, *Key Concepts in Governance* (London: Sage, 2009); B. Bonikowski, "Trump's Populism: The Mobilisation of Nationalist Cleavages and the Future of U.S. Democracy," in: K. Weyland Raul Madrid (eds.), *When Democracy Trumps Populism: European and Latin American Lessons for the United State* (New York: Cambridge University Press, 2019), pp. 110–131.

9 I. Henry P.C. Lee, "Governance and Ethics in Sport," in: J. Beech S. Chadwick (eds.), *The Business of Sport Management* (London: Pearson Education, 2004), pp. 25–41.

على الرغم من بساطة هذا التصنيف، فإنه لا يزال يتمتع بقيمة استكشافية كما يتضح من استخدامه لاحقاً من قبل عدد من المؤلفين في مراجعة حالة الحقل منذ تقدمه الأولي. ينظر على سبيل المثال:

M. Winand C. Anagnostopoulos (eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019); M. Downing, B. Leopkey L. Smith, "Governance in Sport: A Scoping Review," *Journal of Sport Management*, vol. 32, no. 5 (2018), pp. 438–451; H. Bruyninx, "Sport Governance: Between the Obsession with Rules and Regulation and the Aversion to being Ruled Regulated," in: B. Sageart et al. (eds.), *Sports Governance, Development and Corporate Responsibility* (New York/ London: Routledge, 2012), pp. 107–121.

الرياضية الكبرى في دول الخليج، من بينها دبي وأبوظبي والبحرين، وربما كان أبرزها محاولة قطر الناجحة للظفر باستضافة بطولة كأس العالم لكرة القدم عام 2022. إن المثال الأخير محاولة ريفية المستوى (وقد يحاج البعض بأنها عالية المخاطر) لترقية الصورة الوطنية عبر استراتيجية القوة الناعمة⁽¹⁷⁾. وحتى المملكة العربية السعودية، أكبر اقتصادات الخليج التي تضم أكبر عدد من السكان، اعتمدت استخدامًا صريحًا للرياضة لأغراض سياسية أيضًا، بعد أن ظلت حتى وقت قريب تقف موقف المتفرج النسبي فيما يتعلق بالسياسات الرياضية واستضافة الأحداث الرياضية. ويعزو المعلقون انخراط السعودية حديثًا في الرياضة إلى "تبييض الصورة عبر الرياضة" Sportswashing⁽¹⁸⁾؛ إذ يقول أحدهم: "يمكن تفسير اهتمام المملكة العربية السعودية المفاجئ نسبيًا بالرياضة بأنه تكتيك من تكتيكات القوة الناعمة لصرف الانتباه عن انتهاكات حقوق الإنسان المستمرة في السعودية وعن أزمة اليمن [...] وفي الآونة الأخيرة، جاءت الحملة السعودية لممارسة الضغط، المتمركزة حول الرياضة، نتيجةً لحاجة ملحة لإعادة رسم صورة مغايرة عن نفسها بعد حادثة مقتل جمال خاشقجي، الصحفي ذي الأصول السعودية في 'ذي واشنطن بوست'، والمقيم في الولايات المتحدة"⁽¹⁹⁾.

كان لوصول استثمار رأس المال غير الغربي في كرة القدم الأوروبية أثرًا عميقًا؛ ليس في الأندية المضيفة للاستثمار فحسب - ربما تكون مانشستر سيتي وباريس سان جيرمان الحاليتين الأبرز - بل في أجور اللاعبين ورسوم الانتقال، وتطوير شبكات الاستثمار أيضًا. وقد شكّل شراء الشيخ منصور بن زايد آل نهيان نادي مانشستر سيتي بدايةً لمشروع طموح غير كرة القدم العالمية. ولم تستثمر مجموعة سيتي

نحو تحقيق ما هو مرغوب فيه ومرجوه، على سبيل المثال، من خلال الضغط بالمعايير، أو استخدام الحوافز المالية، أو غيرها من الحوافز، أو عن طريق أشكال الترخيص، أو التقنين من أجل تعزيز عمل أطراف أخرى غير الحكومة (أو السلطات الرياضية، من قبيل الهيئات الرياضية للتصرف وفقًا لطرائق تتفق مع نتائج السياسات المرغوب فيها. ويرتبط هذا القياس، الذي يفيد أولوية التوجيه على التجديف في Steering Rather than Rowing⁽¹³⁾، بفقدان الثقة، المتجدر في النيوليبرالية، بشأن أفعال الدولة وما يستتبع ذلك من الاعتماد على فاعلين تجاريين أو فاعلين من القطاع الثالث⁽¹⁴⁾.

يتعلق معظم النقاش الذي يلي في هذه الدراسة، على نحو خاص، بطبيعة القيم الغربية والشرقية في حوكمة الشركات أو حوكمة المنظمات الرشيدة، والمشكلات المرتبطة بإمكانية نقل هذه القيم والوصفات إلى سياقات غير غربية. ومع ذلك، يجدر بنا إلقاء ضوء على بعض النقاط الأولية بشأن الخصوصية الثقافية والقضايا المرتبطة بالحوكمة التنظيمية والحوكمة السياسية، وانخراط البلدان غير الغربية في النظام الرياضي الذي يهيمن عليه الغرب.

تقليديًا، وقبل نهاية الحرب الباردة، هيمنت مجموعة من البلدان الغربية المركزية Core على الحوكمة التنظيمية للرياضة، مع وجود بلدان شبه هامشية Semi-periphery، من الكتلة الشرقية، تضغط من أجل التمثيل والتأثير في مسرح الرياضة العالمية، فضلًا عن بلدان هامشية Periphery تقع غالبًا في أفريقيا وآسيا، وكانت في كثير من الأحيان متلقية سلبية - لا مشاركة في صنع قرارات الرياضة العالمية⁽¹⁵⁾. ففي الحركة الأولمبية، على سبيل المثال، كان ثمة تمثيل مفرط لأوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية داخل اللجنة الأولمبية الدولية وهيئات صنع القرار ذات الصلة بها، سواء في أدوار رعاية الأنشطة الرياضية، أو في الإعلام الرياضي، أو في استضافة الأحداث الكبرى، أو في الاستثمار المالي في مجال الرياضة. وقد شكّل ذلك تحدّيًا بطرائق كان لها تأثير عميق في حوكمة الرياضة⁽¹⁶⁾. وفي الآونة الأخيرة، صار الأمر أوضح من خلال الجاذبية التي تحظى بها حقوق استضافة الأحداث

17 P.M. Brannagan R. Giulianiotti, "The Soft Power-Soft Disempowerment Nexus: The Case of Qatar," *International Affairs*, vol. 94, no. 5 (2018), pp. 1139-1157; J.M. Dorsey, "How Qatar Is Its Own Worst Enemy," *International Journal of the History of Sport*, vol. 32, no. 3 (2015), pp. 422-439.

18 أي توظيف الرياضة من أجل تحسين الصورة/ السمعة أو تبييضها أو تلميعها. وبناءً عليه، فإن تردّي السمعة يسبق هذا التوظيف. ويلجأ إلى هذه الممارسة الأفراد والشركات، وحتى حكومات الدول. تشمل طرائق توظيف الرياضة في تبييض الصورة، أو تحسين السمعة، استضافة الأحداث الرياضية، أو شراء الأندية الرياضية، أو رعايتها، أو الانخراط في الحقل الرياضي عمومًا. والمنطق الذي تقوم عليه هذه الممارسة فحواه أن الانخراط في الرياضة والاهتمام بها - وما يتبعه من نيل رضا الرياضيين والمشجعين والرأي العام إجمالاً - من شأنه توجيه الانتباه بعيدًا عن الفساد وانتهاك الحقوق وقمع الحريات حينما يتعلق الأمر بحكومات الدول، أو بعيدًا عن الفضائح (الشخصية والمالية) والجرائم وخرق القوانين والمعاملات غير المشروعة حينما يتعلق الأمر بالأفراد والشركات. إنها ممارسة شبيهة، إلى حد بعيد، بتبييض الأموال. لكن هذا لا ينفي وجود تيار واسع من الآراء التي ترى أن انخراط الدول المكثف في الحقل الرياضي يجب ألا يقترن بالضرورة بتبييض السمعة، بل يمكن أن يمثل أداة من أدوات القوة الناعمة التي توظفها الدولة في سياستها الخارجية. (المترجم)

19 K. Zidan, "Sportswashing: How Saudi Arabia Lobbies the US's Largest Sports Bodies," *The Guardian*, 2/9/2019.

13 D. Osborne T. Gaebler, *Reinventing Government* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).

14 يقصد بالقطاع الثالث القطاع الاجتماعي، أو المجتمع المدني غير الحكومي، في مقابل القطاع العام (أو القطاع الأول) والقطاع الخاص (أو القطاع الثاني). (المترجم)

15 M. Al-Tauqi I. Henry, "The Historical Development of Olympic Solidarity: Evaluating Alternative Perspectives," *International Journal of History of Sport*, vol. 25, no. 3 (2008), pp. 355-369.

16 M. Amara, "The Muslim World in the Global Sporting Arena," *The Brown Journal of World Affairs*, vol. 14, no. 2 (2008), pp. 67-76; M. Amara, *Sport, Politics and Society in the Arab World* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012).

رفض مقارنة الحوكمة السياسية التي تفضل "التوجيه" على السيطرة المباشرة على عملية صنع القرار.

ثانياً: الحوكمة التنظيمية الرشيدة: القيم المركزية والاستجابة خارج الغرب

يمكن القول إن مفاهيم الحوكمة التنظيمية والسياسية للرياضة استكشافية في المقام الأول، وإنها تفسر أنماط التأثير المتنامي في الرياضة، إلا أن الحوكمة "الرشيدة"، أو حوكمة "الشركة"⁽²²⁾، تزودنا بمقاربة إرشادية Prescriptive، على نحو جلي، وتدافع عن المبادئ أو القيم التي يجب أن تتبناها، أو تعكسها، ممارسات الحوكمة في الرياضة. وتختلف لائحة مبادئ الحوكمة الرشيدة، إلى حد ما، من مصدر إلى آخر. فعلى سبيل المثال، تستشهد المفوضية الأوروبية⁽²³⁾ بمبادئ أساسية للحوكمة الرشيدة في الرياضة، مثل "النزاهة"، و"المساءلة"، و"الشفافية"، و"الديمقراطية"، و"المشاركة"، و"الإدماج"، في حين يستشهد البرلمان الأوروبي⁽²⁴⁾ بالمبادئ السبعة التي حددتها رفقة بينغ-تشاوي⁽²⁵⁾؛ أي الشفافية، والمساءلة، والديمقراطية، والمسؤولية، والإنصاف، والفعالية، والكفاءة، وهي التي تتداخل، إلى حد بعيد، في المصطلحات والمضمون، مع تقرير المفوضية الأوروبية. أما تقرير أرونوت جيرابرت، مرصد حوكمة الرياضة⁽²⁶⁾، فيقلص تلك المبادئ الأساسية إلى أربعة أبعاد رئيسة؛ هي الشفافية والاتصال العمومي، والعملية الديمقراطية، والضوابط والتوازنات، والتضامن. ويقدم جان-لوب تشابليت ومايكل ماركونيتش نظرة عامة مفيدة بشأن مجموعة المبادئ التي استشهدت بها إحدى وعشرون هيئة مختلفة وتسعة مؤلفين أكاديميين⁽²⁷⁾.

ربما كان للسؤال الرئيس، فيما يتعلق بإمكانية نقل المبادئ و/ أو القيم الغربية أو فرضها، علاقة بالمدى الذي يمكن القول، من خلاله، بوجود تقارب بين مبادئ الحوكمة وممارستها، سواء بحكم القانون

لكرة القدم City Football Group في نادي مانشستر سيتي فحسب، بل أسست نادي نيويورك سيتي لكرة القدم New York City FC، واستثمرت في أندية في أستراليا واليابان وإسبانيا أيضاً⁽²⁰⁾. وكان من غير الممكن، قبل عقد من الزمان أو أكثر، تخيل أثر ذلك في طبيعة المنافسة بين الأندية (التي تعزز فيها الاتجاه نحو احتكار القلة)، وفي العلاقات بين مالكي الأندية والمشجعين المحليين؛ وهكذا، بات من الصعب وصف أمثال هؤلاء من الفاعلين غير الغربيين بأنهم يقبعون على هامش العلاقات الرياضية التنظيمية. ومن ثم، فإن الحوكمة التنظيمية للرياضة المحترفة صارت، خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، مختلفة عن النظام السائد في تسعينيات القرن العشرين.

القضية الأبرز في السياقات غير الغربية، في حال تعلق الأمر بالحوكمة السياسية، هي ادعاءات تدخل الحكومة في أنشطة الهيئات الرياضية؛ ما يشكل تحدياً لاستقلالية الرياضة. وتتعامل اللجنة الأولمبية الدولية، على نحو خاص وبانتظام، مع مشكلات تتعلق بتأثير الحكومة على تشكيل اللجان الأولمبية الوطنية NOCs. وتسعى القاعدة 28 (9) من الميثاق الأولمبي إلى حماية استقلالية الرياضة، وتنص على تعليق عضوية اللجنة الأولمبية الوطنية إذا ما عرقلت أي هيئة حكومية إجراءات اللجنة الأولمبية. ومن الأمثلة الحديثة للخلافات بين اللجنة الأولمبية الدولية والحكومات تعليق الجمعية الأولمبية الهندية، في عام 2012، بسبب خرقها متطلبات الميثاق الأولمبي، وقد حدث الأمر نفسه مع العراق في عام 2008 بسبب تدخل الحكومة في أعمال لجنته الأولمبية الوطنية، وحدث الأمر نفسه أيضاً مع الكويت في عام 2015 إثر سنّ قانون الرياضة الجديد الذي ادعت اللجنة الأولمبية الدولية أنه أضر في استقلالية الحركة الأولمبية. ويكاد يكون مثل هذا اللجوء إلى العقوبات في حال تدخل الدولة في أعمال اللجنة الأولمبية الوطنية مقصوراً على حالات بلدان من الجنوب الكبير. ومع ذلك، فإن ما يثير الاهتمام هو أن اللجنة الأولمبية الدولية لم يسبق لها أن اتخذت أي إجراء في حال تعلق الأمر بحكومات بلدان مثل روسيا، والصين، ودول أخرى يقودها شيوعيون سابقون، ومعلوم أنها تمارس تأثيراً مباشراً تجاه لجانها الأولمبية الوطنية⁽²¹⁾. وتتطوي حالات "تدخل" الحكومات في استقلالية عمل الهيئات الرياضية على

22 أو الحوكمة التنظيمية، مثلما هو وارد في عنوان هذا الجزء؛ ينظر الهامش 11. (المترجم)

23 European Commission, "Sport: Good Governance," 2019, Brussels.

24 European Parliament, "Good Governance in Sport," *Briefing*, (January, 2017).

25 Henry Lee.

26 Geeraert Arnout, "Sports Governance Observer 2015. The Legitimacy Crisis in International Sports Governance," *Play the Game*, Danish Institute for Sports Studies, Copenhagen, 2015.

27 Jean-Loup Chappelet Michaël Mrkonjic, "Existing Governance Principles in Sport: A Review of Published Literature," University of Lausanne, Berlin, 2013.

20 M. Sleightholm, "Middle East Ownership in European Football Sports Industry Series," *Sport Industry Insider: Middle East Sport Business News*, 14/11/2018.

21 كان التفسير الذي قدمه مسؤول كبير في اللجنة الأولمبية الدولية، في محادثة مع كاتب هذه الدراسة، في أيار/ مايو 2007، هو أن اللجنة الأولمبية الدولية لم تتلق أي شكوى رسمية بشأن تدخل حكومي غير شرعي في عمل هذه اللجان الأولمبية الوطنية.

الممارسة⁽³²⁾. ويُعدّ السياق الاقتصادي لحوكمة الرياضة أيضًا عاملاً من المحتمل أن يكون مقيِّدًا في حالة بعض المنظمات الصغيرة؛ مثل اللجان الأولمبية الوطنية الصغيرة ذات الموارد المحدودة، غير القادرة على أداء مهمات الحوكمة الباهظة التكاليف والكثيفة الموارد، وفي حالة بعض البلدان غير القادرة، مثلًا، على تسديد تكاليف اختبار العقاقير، حتى بالنسبة إلى عدد صغير من الرياضيين. وقد لاحظ جوشوا ماكليود وزميله أثر التعليم (خاصة التعليم الإداري)، أو عدم التعرض له، وعُدّوه عاملاً يمكن أن يعزز التقارب أو الخصوصية الثقافية. وبشأن النظر في تقارب حوكمة الرياضة في الهند، حدد ماكليود وزميله تصورًا مفاده أن "برامج إدارة الرياضة المحلية متخلفة في البلاد. ونتيجة لذلك، تفتقر الهند إلى آلية رئيسة يجري من خلالها تدريس أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة في أجزاء أخرى من العالم"⁽³³⁾. ومع ذلك، وكما بينته النتائج مبكرًا، يسافر العديد من الهنود إلى الخارج لدراسة تسيير الرياضة، ومن ثم مبادئ الحوكمة الرشيدة، ويجري نقل أثرها في المنظمات الرياضية إلى الهند عبر الضغوط المعيارية المتشاكلة المنبثقة من الشبكات التعليمية الدولية. وعلى الرغم من كل ذلك، فإن الافتقار إلى برامج راسخة للتعليم والتدريب الإداري في السياق المحلي يشكّل عائقًا كبيرًا أمام التقارب.

وفي حين أن العوامل السياسية والاقتصادية قد تكون لها تأثيرات مهمة في الحفاظ على تباين الممارسات في حوكمة الرياضة، فإن العوامل الثقافية قد يكون لها تأثيرٌ أشدّ دقة. وسنركز في هذا السياق على مثالين؛ هما ممارسة غوانشي Guanxi⁽³⁴⁾ في المجتمع الصيني، والزبونية السياسية على نطاق أوسع. ممارسة غوانشي مستقاة من الفكر الكونفوشي، تضع الأفراد في مجموعة من العلاقات العائلية والاجتماعية، وربما العلاقات السياسية والتجارية، الهرمية القائمة على الثقة والمعاملة بالمثل؛ وهكذا، يمكن أن تؤدّي العلاقات الغوانشية دورًا مهمًا في تحديد الطرف المتعامل والطرف المتعامل معه. وغالبًا ما تربط المنظورات الغربية عن الغوانشي هذه العلاقات بالفساد في الأعمال التجارية أو الممارسة السياسية⁽³⁵⁾. ومع ذلك، لا ترتبط

de jure؛ أي اعتماد المبادئ على النحو المنصوص عليه في المتطلبات، و/ أو بحكم الواقع de facto؛ أي كيفية ممارسة المنظمات والأفراد حوكمة الرياضة في الواقع.

يُعدّ التفسير المرجعي الذي قدّمه بول ديماجيو ووالتر باول⁽²⁸⁾ أوسع التفسيرات استشهادهًا لفهم الضغوط التي تُمارَس على المؤسسات والمنظمات والأفراد للعمل بطريقة مطابقة للممارسات التنظيمية الراسخة؛ إذ يحددان ثلاثة نماذج متشاكلة⁽²⁹⁾ للضغط Isomorphic. هي: النموذج القائم على الإكراه Coercive، والنموذج القائم على التقليد Mimetic، والنموذج القائم على نقل المعايير Normative، وهي تعمل بطريقة تعزز موقع الفاعلين المهيمنين في حقل معيّن (مثل حقل حوكمة الرياضة في هذه الحالة). وتشمل تدابير الإكراه استخدام التدابير التشريعية، أو الأطر القانونية الدولية. أما المُشاكلة القائمة على التقليد Mimetic Isomorphism، فهي نتاج الفاعلين الذين يتبعون شكل المنظمات الأخرى "الرائدة"، العاملة في مجال الرياضة، وأسلوبها وطريقة عملها، في حين تتعلق الضغوط المعيارية بتأثير قواعد الممارسة الرسمية وغير الرسمية التي تدافع عن قيم الحوكمة وأنظمتها، مثل المبادئ العامة الأساسية للحوكمة الرشيدة للحركة الأولمبية والرياضية التي تتبناها اللجنة الأولمبية الدولية⁽³⁰⁾.

فضلاً عن العوامل المتشاكلة التي تعزز التقارب في ممارسات الحكم، ثمة أيضًا عوامل سياسية واقتصادية وتعليمية محلية تعزز النزعة المحلية Localism أو الخصوصية الثقافية للممارسات. ومثلما جاء النقاش المذكور آنفًا، يمكن أن ينعكس التاريخ السياسي للدولة القومية في التوقعات المتعلقة بالعلاقة بين الدولة والمجتمع المدني. ولا تنعكس التبعية للمسار Path Dependency⁽³¹⁾ بوضوح في التاريخ ما بعد السوفيياتي لحوكمة الرياضة من حيث قضايا من قبيل "تدخل" الدولة في تعيين أعضاء الهيئات ذات الصلة باللجنة الأولمبية الوطنية فحسب، بل أيضًا من حيث سيطرة الدولة على نظامٍ فاسدٍ لمكافحة المنشطات استمر على الأقل حتى أولمبياد سوتشي، حين كشفت الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات عن دور الدولة في هذه

32 R. McLaren, "Richard H. McLaren, O.C. Independent Person: Wada Investigation of Sochi Allegations," The Independent Person 2nd Report, December 9, 2016, accessed on 6/7/2022, at: <https://bit.ly/3E2KcGT>

33 Joshua McLeod, David Shilbury Géraldine Zeimers, "An Institutional Framework for Governance Convergence in Sport: The Case of India," *Journal of Sport Management*, vol. 35, no. 2 (2020), pp. 144–157.

34 هذا اللفظ في اللغة الصينية، وهو حال لفظي "بلات" blat في اللغة الروسية، و"فروسكي" vruzki في اللغة البلغارية، اللذين سيردان لاحقًا في هذا الجزء من الدراسة. (المترجم)

35 Y. Fan, "Guanxi's Consequences: Personal Gains at Social Cost," *Journal of Business Ethics*, vol. 38, no. 4 (2002), pp. 371–380.

28 Paul DiMaggio Walter Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields," *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2 (1983), pp. 147–160.

29 أي لها أشكال متماثلة. (المترجم)

30 IOC 2008, Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement, IOC, Lausanne.

31 J. Johnson, "Path Contingency in Postcommunist Transformations," *Comparative Politics*, vol. 33, no. 3 (2001), pp. 253–274; A. Mussagulova, "Newly Independent, Path Dependent: The Impact of the Soviet Past on Innovation in Post-Soviet States," *Asia Pacific Journal of Public Administration* (2020), pp. 1–19.

Old Boys Networks⁽⁴¹⁾، على سبيل المثال، في التحليل الذي أجراه أرون ريفز وآخرون عن العضوية في النخب السياسية والقانونية والتجارية والثقافية والعسكرية في بريطانيا، وهو يلقي ضوءاً على أن أولئك الذين تلقوا تعليمهم في المدارس البريطانية التسع الأعلى ترتيباً، الخاصة والمجانبة "العامة": "من المرجح أن يصيروا جزءاً من النخبة البريطانية بنسبة تناهز 94 مرة، مقارنة بأولئك الذين التحقوا بأي مدرسة أخرى"⁽⁴²⁾.

أما المسألة الثانية التي ينبغي الوقوف عندها، فهي أن أي افتراض يقول إن ترتيبات الحوكمة الغربية، بحكم القانون، ستكون حتماً أفضل من المقاربات غير الغربية يمكن عدّه تخميناً استشرافياً خطراً، إذا ما استعملنا عبارات إدوارد سعيد⁽⁴³⁾. ويمكننا أن نلقي ضوءاً على فشل البطولات المحترفة الأميركية الكبرى، بما في ذلك الرابطة الوطنية لكرة القدم National Football League، ودوري البيسبول الرئيس Major League Baseball، في تبني قوانين الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات التي تجعل اللاعب، الذي يثبت انتهاكه حظر تناول المنشطات، عرضة للحرمان من اللعب مدة أسبوعين، بسبب مخالفة قد يترتب عليها حرمان من اللعب لا تقل مدته عن أربع سنوات بموجب الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات⁽⁴⁴⁾.

إذا عدنا إلى حالات أخرى من السلوك السلبي، بحكم الواقع، في حوكمة الرياضة، فإن الزبونية السياسية (وأشكالاً أخرى لها صلة بشراء الأصوات) سمة من سمات المجتمعات التقليدية، غير الغربية، بدلاً من المجتمعات الحديثة؛ ومن ثم، فهي على الأرجح ستكون أقل وضوحاً في الاقتصادات المتقدمة في الغرب. وتتعلق الزبونية السياسية بتبادل المنافع المادية (من سلع وخدمات ووظائف، وما إلى ذلك) التي يقدمها راعٍ سياسي للزبون مقابل حصوله على الدعم

ممارسة غوانشي، بالضرورة، بممارسات غير شريفة، أو غير أخلاقية؛ فهي قد تعني ببساطة مراعاة مستوى الثقة، أو الإيمان الراسخ لدى طرفٍ ما في قدرة الطرف الآخر على الوفاء بما وعد به⁽³⁶⁾. وقد يُنظر إلى أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان بوصفه المنطق السليم، وفي الواقع بوصفه التزاماً بإصدار أحكام معقولة على الأعمال التجارية.

وفي حين أنه ما من صلة ضرورية بين غوانشي والممارسات غير الأخلاقية أو الفاسدة، فإن الأمثلة على الممارسات غير الأخلاقية في الحكومة، وفي النظام القضائي⁽³⁷⁾، وفي النشاط التجاري⁽³⁸⁾، وحتى في شراء مناصب في الجيش في الصين وبيعها⁽³⁹⁾، معروفة على نطاق واسع. ويمكن أن يؤدي وجود هذه الظاهرة والحاجة إلى أخذها في الحسبان عند القيام بالأعمال التجارية إلى تقويض قدرة المديرين، بحكم الواقع، على احترام مبادئ الحوكمة الرشيدة، بما في ذلك تلك التي تروج لها الهيئات الأوروبية؛ مثل المفوضية الأوروبية، أو اللجنة الأولمبية الدولية، في إعلان المبادئ العالمية الأساسية للحوكمة الرشيدة.

ثمة مسألتان مهمتان ينبغي الوقوف عندهما في حال التعامل مع العوامل الثقافية التي تقوض تعزيز الحوكمة الرشيدة. أما الأولى، فهي أن الأمر لا يقتصر على الممارسات الاجتماعية والتجارية الصينية؛ فثمة ظواهر "محددة ثقافياً" مكافئة لها في مجتمعات أخرى - ولننظر على سبيل المثال في مفاهيم "بلات" Blat في روسيا أو "فروسكي" Vruzki في بلغاريا⁽⁴⁰⁾، وكذلك في المجتمعات الغربية. في المملكة المتحدة؛ إذ يتجلى وجود "شبكات الطلاب القدامى"

36 J. Barbalet, "Guanxi as Social Exchange: Emotions, Power and Corruption," *Sociology - The Journal of the British Sociological Association*, vol. 52, no. 5 (2018), pp. 934-949.

37 L. Li, "The Moral Economy of Guanxi and the Market of Corruption: Networks, Brokers and Corruption in China's Courts," *International Political Science Review*, vol. 39, no. 5 (2018), pp. 634-646.

38 Z. Chang, "Understanding the Corruption Networks Revealed in the Current Chinese Anti-corruption Campaign: A Social Network Approach," *Journal of Contemporary China*, vol. 27, no. 113 (2018), pp. 735-747.

39 P. Wang, "Military Corruption in China: The Role of Guanxi in the Buying and Selling of Military Positions," *China Quarterly*, vol. 228 (2016), pp. 970-991.

40 C.L. Hsu, "Capitalism Without Contracts Versus Capitalists Without Capitalism: Comparing the Influence of Chinese Guanxi and Russian Blat on Marketisation," *Communist and Post-Communist Studies*, vol. 38, no. 3 (2005), pp. 309-327; O. Onoshchenko C.C. Williams, "Evaluating the Role of Blat in Finding Graduate Employment in Post-Soviet Ukraine 'The Dark Side' of Job Recruitment?" *Employee Relations*, vol. 36, no. 3 (2014), pp. 254-265; C.C. Williams J.H. Yang, "Evaluating the Use of Personal Networks to Circumvent Formal Processes: A Case Study of Vruzki in Bulgaria," *South East European Journal of Economics and Business*, vol. 12, no. 1 (2017), pp. 57-67.

41 ثمة من يُعدّها نظاماً غير رسمي، يتبادل بموجبه المتخرجون من المدارس / الجامعات النخبوية، ذات الرسوم الباهظة، المساعدة للحصول على وظائف جيدة. وتضمّن المصطلح، بدايةً في بريطانيا، لفظ boys، لأن الممارسة كانت مقتصرة على الذكور؛ لذلك فهي شبكة تمييزية، حتى إن لم يعد توظيف المصطلح في الأزمنة المعاصرة يقتصر على الذكور. وقد بات الاستخدام المعاصر للمصطلح أوسع، إذ صار يدل على شبكات المحسوبية المغلقة التي توفر لأعضاء النخب روابط شخصية وفرصاً وظيفية متبادلة تسمح لتلك النخب في النهاية بالمحافظة على بقائها متماسكة. (المترجم)

42 Aaron Reeves et al., "The Decline and Persistence of the Old Boy: Private Schools and Elite Recruitment 1897 to 2016," *American Sociological Review*, vol. 82, no. 6 (2017), p. 1141.

43 E. Said, *Orientalism: Western Conceptions of the Orient* (London: Penguin, 1991).

44 L. Morgan, "Two-week ban Given to NFL Player Highlights Anti-doping Issues in US, WADA Claim," *Inside the Games*, 26/11/2020, accessed on 6/7/2022, at: <https://bit.ly/3FLtAos>

سكوت موريسون Scott Morrison في عام 2020⁽⁵⁰⁾؛ وذلك إثر اتهامات باستهداف دوائر انتخابية هامشية وتخصيص جماعاتها الرياضية بمنح من أجل التأثير في الناخبين، أو "شراء الأصوات". وتُبين حالات كهذه، على نحو غير استثنائي، بقاء المصلحة السياسية الذاتية واستمرارها في تمويل صنع القرار، بدلاً من استخدام مبادئ تخصيص الأموال الحديثة، والتكنولوجيا، القائمة على حجاج منطقي⁽⁵¹⁾.

هكذا؛ حينما يتعلق الأمر بممارسات الحوكمة عامةً، وحوكمة الرياضة خاصةً، على سبيل التلخيص، ثمة مجموعة متنوعة من الاختلافات، بحكم الواقع، وبحكم القانون، بين المجتمعات الغربية وغير الغربية، وعلى نحو مهم داخل تلك المجتمعات أيضًا.

ثالثاً: نحو البحث عن مبادئ عالمية للحوكمة الرشيدة عبر الثقافات

أمن الممكن أن يتسنى لنا، على أي نحو كان، اتفاقاً عالمياً متعلق بالقيم الاجتماعية والسياسية؟ تُعد أطروحة صمويل هنتنغتون عن "صراع الحضارات" من أشد الحجج تأثيراً في المستوى الكلي للتحليل، وهي أطروحة تجلّت على نحو واضح في مقاربات المحافظين الجدد للسياسة في بيئة ما بعد الحرب الباردة، وروّجت الفكرة المتمثلة في أن تقارب القيم أمرٌ مستحيل الحدوث. لقد حاجّ هنتنغتون بأن نهاية حقبة الحرب الباردة شهدت استبدال سياسة القطبية الثنائية، إبان الانقسام بين الشرق والغرب، بعالم يتشكل من تسع كتل حضارية تتبنى قيماً متعددة الأقطاب؛ هي الحضارات التالية: الغربية، والأميركية اللاتينية، والأفريقية، والإسلامية، والصينية، والهندوسية، والمسيحية الأرثوذكسية، والبوذية، واليابانية. ولاحقاً، رُوّج بعض المعلقين على عمل هنتنغتون الرأي القائل إن هذه الكتل ترعى مواقف تأسيسية من القيم متنافسة، وأن بعضها غير متطابق مع بعضها الآخر، وهي في الأساس مواقف غير مفتوحة للتفاوض في شأنها؛ ومن ثم فإنها غير خاضعة للتسوية. قد لا يعبر هذا الموقف عمماً كان هنتنغتون نفسه ينوي نقله إلينا تحديداً، وقد يكون أشدّ ارتباطاً بوصف فرانيسس فوكوياما لنهاية النقاش الأيديولوجي في

السياسي منه⁽⁴⁵⁾. وعلى سبيل المثال، تلقي دراسة عن العلاقات الاستراتيجية وأمط تمويل الرياضة في اليونان، إبان الثمانينيات وأوائل التسعينيات، ضوءاً على الكيفية الممنهجة التي ترتبط بها التغييرات في الحكومة الوطنية المنتخبة، من نظام الحزب الاشتراكي اليوناني PASOK إلى الديمقراطية الجديدة الليبرالية اقتصادياً، بارتفاع التمويل أو انخفاضه. وهذا التمويل تتلقاه تلك الاتحادات الرياضية الوطنية التي كان رئيسها عضواً في حزب الحكومة القادم أو المنتهية ولايته⁽⁴⁶⁾. وثمة أمط مماثلة من الزبونية الحزبية جرى الكشف عنها في السياسة الرياضية في تركيا⁽⁴⁷⁾.

ارتبطت الزبونية السياسية تاريخياً بالسياقات السياسية ما قبل الحديثة، ومن ثم بالاقتصادات غير الصناعية في جنوب أوروبا. وقد كان من المتوقع أن تنخفض بوصفها شكلاً من أشكال السلوك السياسي؛ إذ يرتبط تطور الحدّثة بتخصيص الموارد في المجتمع؛ بناءً على معايير حديثة، و"عقلانية"، و"تكنولوجيا"، بدلاً من الاعتماد على الالتزامات الاجتماعية. ومع ذلك، فإن استمرار الزبونية في السياسة الحديثة، في سياق السياسة الشعبوية والقومية - الإثنية المعاصرة الذي قاد فيه دونالد ترامب حملته الانتخابية الرئاسية⁽⁴⁸⁾ على سبيل المثال، بادٍ للعيان، حيث تذهب المنافع بطريقة انتقائية إلى الناخبين الذين يدعمون الماسكين بزمام السلطة.

ثمة العديد من الأمثلة الدالة على الاستخدام غير الملائم للحوافز الزبونية من أجل تحقيق مكاسب سياسية في الاقتصادات الصناعية الحديثة. وتشتمل الأمثلة البارزة على الزبونية في دولة غربية حديثة استقالة وزيرين من وزراء الرياضة الأستراليين، هما روس كيلي Ros Kelly من حكومة بول كيتنغ Paul Keating في عام 1994⁽⁴⁹⁾، وبريدجيت ماكنزي Bridget McKenzie من حكومة

45 H. Allen, "Clientelism," *Annual Review of Political Science*, vol. 14, no. 1 (2011), pp. 289-310.

46 I. Henry P. Nassis, "Sport, Policy and Clientelism in Contemporary Greece," *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 34, no. 1 (1999), pp. 43-58; P. Nassis, "Analysis of Sports Policy in Greece, Through a Strategic Relations Perspective 1980-93," Dissertation, Loughborough University, Loughborough, 1994.

47 E.E. Erturan-Ogut M.Y. Sahin, "Political Clientelism in Turkish Sports Federations," *European Sport Management Quarterly*, vol. 14, no. 5 (2014), pp. 556-566.

48 B. Bonikowski, "Trump's Populism: The Mobilisation of Nationalist Cleavages and the Future of U.S. Democracy," in: K. Weyland R. Madrid (eds.), *When Democracy Trumps Populism: Lessons from Europe & Latin America* (New York: Cambridge University Press, 2019), pp. 110-131.

49 T. Wright, "Sports Rorts Is in Order! The Term Was Invented by the Speaker Himself," *Brisbane Times*, 27/1/2020.

50 K. Murphy, "Bridget McKenzie Resigns Following Sports Rorts Affair," *The Guardian*, 2/2/2020.

51 M. Di Francesco, "A Signal Failure: Sports Grants, Public Servants, and Traffic Lights," *Australian Journal of Public Administration*, vol. 79, no. 4 (2020), pp. 584-591; R. Smith, "Visible and Invisible Cultures of Parliamentary Ethics: The 'Sports Rorts' Affair Revisited," *Australian Journal of Political Science*, vol. 34, no. 1 (1999), pp. 47-62.

و2008، فضلاً عن الربيع العربي، وفشل فرض "الدمقرطة" بالقوة العسكرية في العراق وأفغانستان⁽⁵⁸⁾. وهكذا تقوض ادعاءات حتمية القبول بالقيم النيوليبرالية.

وفي حين يصف منظور اليمين السياسي تقارب القيم حول النيوليبرالية بالسردية الغائبة، يروج المنظور اليساري لتقارب في القيم من خلال الخطاب، يجري التفاوض في شأنه استناداً إلى مقاربات أخلاقيات الخطاب التي طوّرها يورغن هابرماس⁽⁵⁹⁾. وفي الواقع، يقدم تفسير هابرماس للكيفية التي يُستخدم بها الخطاب لتعزيز الإجماع مقارنة معقدة من الناحية الفلسفية، لكنها مقارنة عملية قائمة على الإشراك Inclusive، وهي تهدف إلى تحقيق إجماع حول القيم يمكن أن تكون له تأثيرات واضحة في الإدارة التنظيمية. وتقدم ريبكا مايسنباخ⁽⁶⁰⁾ تفسيراً لحالة عملية يستند إلى مقاربات أخلاقيات الخطاب، وقد جرى تعديله، فيما يلي، من أجل توضيح إمكانية تطبيقه على معايير صنع القرار، وذلك في سياق انتقاء معايير الحوكمة الرشيدة وتطبيقها على هيئة رياضية (ينظر الجدول).

في هذا التفسير، يجري انتقاء معايير الحوكمة الرشيدة وتطبيقها، وتحديد أصحاب المصلحة المعنيين، على أساس المتطلبات التي وضعها هابرماس لممارسة الخطاب؛ إذ يُعرّف الخطاب بأنه أي تفاعل اجتماعي يتضمن وجهات نظر متعارضة، أو بعضها بديل من بعضها الآخر، تهدف إلى تحقيق إجماع عقلائي جديد⁽⁶¹⁾. ولا تسعى أخلاقيات الخطاب، كما يتناولها هابرماس، إلى تعريف ما هو أخلاقي (أي متعلق بالأخلاق المعيارية)، أو وصفه، بل إنه يحدد إجراءً قائماً على التواصل بين الذات لمعالجة أسئلة بشأن ما هو أخلاقي (الأخلاق الفوقية Meta-ethics). ويعدّ هذا الإجراء شكلاً من أشكال اختبار المعايير من خلال التواصل العملي في خطاب عقلائي يقوم على الإشراك، لا على الإكراه.

إن تطوير وسائل للاتفاق بين الثقافات بشأن ما ينبغي أن يشكّل مبادئ الحوكمة الرشيدة يمكن من ثمّ، كما يزعم البعض، أن يُستمد

كتابه نهاية التاريخ والإنسان الأخير⁽⁵²⁾. وكما يحاجّ ميونغ صن كيم وهوريس هودجز، فإن "التعايش الحضاري ممكن في نموذج هنتنغتون، في حين أن مثل هذا التعايش يبدو مستحيلًا في نموذج فوكوياما، لأن منظوره المتعلق بالانتشار الأحادي المركز لا يعترف بأي معيار للحضارة إذا لم يكن من معايير الحضارة غير الغربية"⁽⁵³⁾. ومثمة مسألتان أساسيتان ينبغي تناولهما في هذا السياق⁽⁵⁴⁾.

أولاً، إن الحجّة القائلة إن هذه الثقافات تمثل أنظمة قيم منفصلة بعضها عن بعض، ولها أركان راسخة، هي حجّة غير مقنعة⁽⁵⁵⁾؛ إذ غالباً ما توجد قواسم مشتركة بين هذه الكتل الحضارية أكثر مما يوجد داخل كل كتلة منها على حدة. لذلك، غالباً ما تتشارك المجموعات النسوية، المسلمة والمسيحية واليهودية والعلمانية، كثيراً من القواسم المشتركة العابرة للثقافات على سبيل المثال. وما تتشاركه بعضها مع بعض يفوق كثيراً ما تتشاركه مع القيم الأبوية المحافظة التي تتبناها المؤسسة الذكورية داخل ثقافتها الخاصة بها. إن فكرة الكتل الحضارية "المغلقة بإحكام في وجه التأويلات"، المرتبطة بأنظمة قيم مختلفة، وما يترتب عليها من اختلافات في وصفات الحوكمة الرشيدة، لهي تبسيط مفرط لا يخلو من تهافت⁽⁵⁶⁾.

ثانياً، إن مثل هذه الادعاءات بشأن انفصال الكتل الحضارية، بعضها عن بعض، ليست خاطئة فحسب، بل إنها خطيرة أيضاً؛ مثلما يحاجّ كيم وهودجز بقوله: "إن منظور فوكوياما الحضاري المتعلق بالانتشار الأحادي المركز [...]، على ما يبدو، [قد صار] أساساً معرفياً لسياسة إدارة بوش الخارجية التي يهيمن عليها المحافظون الجدد"⁽⁵⁷⁾.

وهكذا، نشأ تأييد لتقارب في القيم السياسية حول النيوليبرالية، يجمع جناحي الليبراليين والمحافظين الجدد. ومع ذلك، تراجعت القوة التفسيرية لحجّة فوكوياما (والتأييد الذي حظيت به) مع أحداث عديدة، مثل هجمات 11 سبتمبر، والأزمة المالية عامي 2007

52 F. Fukuyama, *The End of History?* (London: Institute of Economic Affairs, 1993); Arnout.

53 Myongsob Kim Horace Jeffery Hodges, "On Huntington's Civilisational Paradigm: A Reappraisal," *Issues & Studies*, vol. 41, no. 2 (2005), p. 217.

54 وهكذا، تصير الحضارة الغربية المركز الوحيد والأوحد الذي يمكن عدّه مصدرًا لانتشار المعايير، أما سائر الحضارات الأخرى فهي المتلقّي لا المصدر؛ إنها الموضوع الذي تنتشر نحوه المعايير ولا يمكن تخيل الحضارات الأخرى صانعةً ناشرةً للمعايير نحو المركز. (المترجم)

55 B. Tibi, *Islam Between Culture and Politics* (New York: Palgrave, 2001).

56 I. Henry, "Bridging Research Traditions and World Views: Universalisation Versus Generalisation in the Case for Gender Equity," in: I. Henry Institute of Sport and Leisure Policy, *Transnational and Comparative Research in Sport: Globalisation, Governance and Sport Policy* (New York/London: Routledge, 2007).

57 Kim & Hodges, p. 217.

58 S. Milne, *The Revenge of History* (London: Verso, 2012).

59 J. Habermas, *Theory of Communicative Action*, vols. I-II (Boston: Beacon Press, 1984-1987); J. Habermas, *Moral Consciousness and Communicative Action* (Cambridge, MA: MIT Press 1990); J. Habermas, *Justification and Application* (Cambridge: Polity, 1992).

60 Rebecca Meisenbach, "Habermas's Discourse Ethics and Principle of Universalisation as a Moral Framework for Organisational Communication," *Management Communication Quarterly*, vol. 20, no. 1 (2006), pp. 39-62.

61 J. Habermas, "Reconciliation Through the Public Use of Reason: Remarks on John Rawls's Political Liberalism," *Journal of Philosophy*, vol. XCII, no. 3 (1995), pp. 117-118.

جدول يوضح خطوات تطوير إطار عمل لأخلاقيات الخطاب

الخطوات	الوصف	التطبيق على السياقات الرياضية الوطنية / الدولية	القضايا الواجب معالجتها في كل مرحلة
الخطوة 1	إنشاء كلام منطوق أو معيار محتمل.	تحديد معايير للحوكمة الرشيدة في الرياضة، مثل المساواة بين الجنسين في الأدوار القيادية داخل المنظمات الرياضية.	تعريف المصطلحات والمعنى؛ استخدام الغموض الاستراتيجي.
الخطوة 2	تحديد من يمكن أن يتأثر بأداء الكلام المنطوق.	تحديد أصحاب المصلحة: على الصعيد الوطني والدولي، اللاعبون والمدربون والإداريون ... إلخ.	الحماية من سيطرة المنظم/ المنسق والتحيز في اختيار أصحاب المصلحة؛ تحديد دوائر المتأثرين الموسعة.
الخطوة 3	النطق بالكلام بصورة واضحة لجميع الأطراف المحددة في الخطوة 2.	توضيح معايير الحوكمة الرشيدة المقترحة لجميع أصحاب المصلحة المحددين في الخطوة 2: مثل المساواة أو الإنصاف بين الجنسين؛ الأهداف أو الحصص Quotas.	التعبير عن الكلام من خلال الحوار؛ التطبيق العملي في تحديد الامتثال للمعيار (أو المعايير).
الخطوة 4	يناقش جميع الأطراف، على نحو خطائي، العواقب وإمكانية قبولهم بها.	ينخرط جميع أصحاب المصلحة في نقاش كامل ومفتوح.	المشاركة المتساوية والكاملة؛ التطبيق العملي.
الخطوة 5	إصدار حكم بشأن صحة الكلام المنطوق ومقبوليته أو المعيار المقترح.	اتخاذ قرار فيما يتعلق بتطبيق المعايير الأخلاقية؛ مثل المعايير المتوقعة؛ الوسائل المعتمدة لتحقيق النتائج؛ العقوبات.	معالجة الخلاف؛ تفضيل الإجماع.

المصدر: مقتبس بتصرف من:

R. Meisenbach, "Habermas's Discourse Ethics and Principle of Universalisation as a Moral Framework for Organisational Communication," *Management Communication Quarterly*, vol. 20, no. 1 (2006), p. 46.

مسموعة (فتكون النتيجة أن مبادئ الحوكمة تصير مفروضة بالنسبة إلى بعض المجموعات، بدلاً من أن تكون مُتفقاً عليها خطابياً). فضلاً عن ذلك، جادل في موضع آخر⁽⁶²⁾ بما مفاده أن الاتفاق العالمي قد يكون من الناحية العملية بعيد المنال. ومع ذلك، فإن للمقاربة قيمتها التي تتجلى في أن الإجماع العام بين أغلبية ما يمكن بلوغه من خلال استراتيجية كهذه⁽⁶³⁾.

62 I. Henry, "Bridging Research Traditions and World Views: Universalisation versus Generalisation in the Case for Gender Equity," in: Henry Institute of Sport and Leisure Policy.

63 يُعد هذا الترويج لتفسير هابرماسي جديد Neo-Habermasian، بطبيعة الحال، إحدى المسائل التي من المؤكد أن الأقحاح من "البراغماتيين ذوي النزعة العالمية" سيختلفون معها.

من مقارنة أخلاقيات الخطاب التي طورها هابرماس. ويوجز الجدول الجوانب العملية لإنشاء وسائل بلوغ الاتفاق؛ إذ يشمل العمود الأوسط تمديدًا للوصف، الذي قدّمته مايسنباخ للخطوات الواجب اتخاذها في تطبيق مقارنة أخلاقيات الخطاب على دراسة حالة تجارية معينة، ليشمل المهمة العملية المتمثلة في تحديد مبادئ الحوكمة الرشيدة وتعريفها في سياق رياضي معيّن (ولكنه غير محدد). بطبيعة الحال، ثمة مشكلات في تبني هذا النموذج المبسط لصنع القرار. وعلى سبيل المثال، في العالم الحقيقي، لا سيما في النقاشات بين الثقافات، لا يأتي جميع المشاركين في الخطاب أو أصحاب المصلحة إلى "طاولة المفاوضات" بموارد متساوية بحيث يمكن أن تكون جميع الأصوات

ظاهرة⁶⁶؛ إذ تحافظ السمات المحلية على ثباتها وتتطور بالتوازي مع تأثيرات العولمة (أو على الأقل التأثيرات غير المحلية)، وتتجلى في جوانب الحوكمة التي خضعت للتحديث. وتعني هذه التنوعات المحلية الصامدة، جنباً إلى جنب مع الضغط من أجل التطبيق الموحد للقواعد العالمية، أنّ تحديث الرياضة عرضةً لأن يتخذ أشكالاً مختلفة في سياقات محلية مختلفة، حديثة لكنها ليست موحدة؛ ما يدعم في الواقع أحد أشكال "الحداثة المتعددة"⁶⁷. إن النأي عن معايير العولمة ليس مجرد سمة من سمات أنظمة "التحديث" (مثل عدم المساواة بين الجنسين في الدول غير الغربية)، بل إنه أيضاً سمة من سمات البلدان الرياضية "المتقدمة"، مثلما هو الحال مثلاً في تبني الولايات المتحدة معايير مزدوجة في سياسة مكافحة المنشطات في مجال كرة القدم الأمريكية والبيسبول، مقارنةً بالرياضات الأولمبية. ومن ثم، فإن ثمة وعداً أكبر يتعين الوفاء به، الوعد بتعزيز الاتفاق بشأن العمليات التي ينبغي من خلالها اتخاذ القرار المتعلق بمبادئ حوكمة الرياضة، بدلاً من فرض مبادئ نهائية كما هي.

لنضرب مثلاً عن النتائج العملية التي يمكن الحصول عليها. لقد سبق أن أوجزت، بمعونة مهدي غدامي⁶⁴، في دراسة حالة للهيئات الرياضية الوطنية في إيران، نظاماً مطوراً يحدد التفضيلات الثقافية المحلية من أجل معايير محددة للحوكمة الرشيدة، ويسعى هذا النظام إلى ترجيح تلك المعايير بطريقة تعكس الأولويات المحلية، موطئاً في ذلك تقنية عملية التسلسل الهرمي التحليلي التي طورها توماس ساتي⁶⁵ لتقييم البدائل وترجيحها في صنع القرار. وتعزز المقاربة، التي جرى تبنيها، الخطاب بشأن أن أي معيار من معايير الحوكمة يُعدّ مهمماً للجماعة الرياضية المحلية في إيران، وكيفية إمكان قياس أداء هيئات رياضية معينة (ما المؤشرات التشغيلية Operational التي يجب استخدامها؟). وتحدد مستوى إنجازات هيئات رياضية معينة، أيضاً، باستعمال تلك المؤشرات، وتسمح بمقارنة وترتيب لأداء مجموعة من الهيئات الرياضية التي يمكن استخدامها، على سبيل المثال، لأغراض تحديد الفروق في مستويات تخصيص المنح المالية.

ملاحظات ختامية

عرضت هذه الدراسة العلاقة بين الحجج المتعلقة بتحديث الرياضة وأطروحة التحديث عموماً. وقد كان الغرض من ذلك جزئياً التحذير من التفسيرات الغائبة التبسيطية التي تروّج لصورة مسيرة حتمية نحو وحدة ثقافية تماهي نماذج الرياضة الغربية. بطبيعة الحال، أدى ظهور هيئات رياضية فوق وطنية، أو منظومات قانونية فوق وطنية، مثل قانون الوكالة العالمية لمكافحة المنشطات، إلى مطالبة الهيئات الوطنية بالانخراط في القواعد (بحكم القانون)، على الرغم من أن درجة اتفاقها محلياً (بحكم الواقع) مع تلك القواعد قد تكون متغيرة، لكن مع سعي الهيئات فوق الوطنية لفرض الامتثال (من خلال محكمة التحكيم الرياضية على سبيل المثال).

ومع ذلك، حين نناقش هذه المسألة، ربما كان علينا أن نسعى إلى تجنب الوقوع ضحية لعادة استخدام التمييزات المثنوية، مثل التقليدي والحديث، أو الإسلام والغرب، أو رؤى العالم الدينية والعلمانية. وحتى حوكمة الأنشطة الرياضية التي تطورت في سياقات معينة، مثل كرة القدم الاحترافية (كرة القدم Soccer)، تظهر تبايناً كبيراً بوصفها

66 M. Amara, "Global Sport and Local Modernity: The Case of Professionalisation of Football in Algeria," Dissertation, Loughborough University, Loughborough, 2003; M. Amara I. Henry, "Between Globalisation and Local Modernity: The Diffusion and Modernisation of Football in Algeria," *Soccer and Society*, vol. 5, no. 1 (2004), pp. 1-26; M. Amara et al., "The Governance of Professional Soccer: Five Case Studies - Algeria, China, England, France and Japan," *European Journal of Sport Science*, vol. 5, no. 4 (2005), pp. 189-206.

67 B. Wittrock, "Modernity: One, None, or Many? European Origins and Modernity as a Global Condition," in: S. Eisenstadt (ed.), *Multiple Modernities*, 2002.

64 Mehdi Ghadami and Ian Henry "Developing Culturally Specific Tools for the Evaluation of Good Governance in Diverse National Contexts: A Case Study of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran," *The International Journal of the History of Sport*, vol. 32, no. 8 (2015), pp. 986-1000.

65 Thomas Saaty, *The Analytic Hierarchy Process* (New York: McGraw-Hill, 1980).

المراجع

- Barbalet, J. "Guanxi as Social Exchange: Emotions, Power and Corruption." *Sociology: The Journal of the British Sociological Association*. vol. 52, no. 5 (2018).
- Beech, J. S. Chadwick (eds.). *The Business of Sport Management*. London: Pearson Education, 2004.
- Bevir, Mark. *Key Concepts in Governance*. London: Sage, 2009.
- Brannagan, P.M. R. Giulianotti. "The Soft Power-Soft Disempowerment Nexus: The Case of Qatar." *International Affairs*. vol. 94, no. 5 (2018).
- Chang, Z. "Understanding the Corruption Networks Revealed in the Current Chinese Anti-corruption Campaign: A Social Network Approach." *Journal of Contemporary China*. vol. 27, no. 113 (2018).
- Chappelet, Jean-Loup Michaël Mrkonjic. "Existing Governance Principles in Sport: A Review of Published Literature." University of Lausanne. Berlin, 2013.
- Di Francesco, M. "A Signal Failure: Sports Grants, Public Servants, and Traffic Lights." *Australian Journal of Public Administration*. vol. 79, no. 4 (2020).
- DiMaggio, Paul Walter Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields." *American Sociological Review*. vol. 48, no. 2 (1983).
- Dorsey, J.M. "How Qatar Is Its Own Worst Enemy." *International Journal of the History of Sport*. vol. 32, no. 3 (2015).
- Eisenstadt, S. (ed.). *Multiple Modernities*. New York: Routledge, 2017.
- _____. *Multiple Modernities*. London: Transaction Publishers, 2002.
- Erturan-Ogut, E.E. M.Y. Sahin. "Political Clientelism in Turkish Sports Federations." *European Sport Management Quarterly*. vol. 14, no. 5 (2014).
- Allen, H. "Clientelism." *Annual Review of Political Science*. vol. 14, no. 1 (2011).
- Al-Tauqi, M. I. Henry. "The Historical Development of Olympic Solidarity: Evaluating Alternative Perspectives." *International Journal of History of Sport*. vol. 25, no. 3 (2008).
- Amara M. I. Henry. "Between Globalisation and Local Modernity: The Diffusion and Modernisation of Football in Algeria." *Soccer and Society*. vol. 5, no. 1 (2004).
- Amara, M. "Global Sport and Local Modernity: The Case of Professionalisation' of Football in Algeria." Dissertation. Loughborough University. Loughborough. 2003.
- _____. "The Muslim World in the Global Sporting Arena." *The Brown Journal of World Affairs*. vol. 14, no. 2 (2008).
- _____. *Sport, Politics and Society in the Arab World*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.
- Amara, M. et al. "The Governance of Professional Soccer: Five Case Studies – Algeria, China, England, France and Japan." *European Journal of Sport Science*. vol. 5, no. 4 (2005).
- Arnout, Geeraert. "Sports Governance Observer 2015: The Legitimacy Crisis in International Sports Governance." *Play the Game*. Danish Institute for Sports Studies, Copenhagen, 2015.
- Arnout, Geeraert Frank van Eekeren (eds.). *Good Governance in Sport: Critical Reflections*. London: Routledge, 2021.
- B. Leopkey, M. Downing L. Smith. "Governance in Sport: A Scoping Review." *Journal of Sport Management*. vol. 32, no. 5 (2018).

- Hsu, C.L. "Capitalism Without Contracts Versus Capitalists Without Capitalism: Comparing the Influence of Chinese Guanxi and Russian Blat on Marketisation." *Communist and Post-Communist Studies*. vol. 38, no. 3 (2005).
- IOC 2008. Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement. Lausanne.
- J. McLeod, D. Shilbury G. Zeimers. "An Institutional Framework for Governance Convergence in Sport: The Case of India." *Journal of Sport Management*. vol. 35, no. 2 (2020).
- Johnson, J. "Path Contingency in Postcommunist Transformations." *Comparative Politics*. vol. 33, no. 3 (2001).
- Kim, Myongsob Horace Jeffery Hodges. "On Huntington's Civilisational Paradigm: A Reappraisal." *Issues & Studies*. vol. 41, no. 2 (2005).
- Li, L. "The Moral Economy of Guanxi and the Market of Corruption: Networks, Brokers and Corruption in China's Courts." *International Political Science Review*. vol. 39, no. 5 (2018).
- M. Downing, B. Leopkey L. Smith. "Governance in Sport: A Scoping Review." *Journal of Sport Management*. vol. 32, no. 5 (2018).
- McLaren, R. "Richard H. McLaren, O.C. Independent Person: Wada Investigation of Sochi Allegations." The Independent Person 2nd Report, December 9, 2016. at: <https://bit.ly/3E2KcGT>
- McLeod, Joshua. David Shilbury Géraldine Zeimers. "An Institutional Framework for Governance Convergence in Sport: The Case of India." *Journal of Sport Management*. vol. 35, no. 2 (2020).
- Meisenbach, Rebecca. "Habermas's Discourse Ethics and Principle of Universalisation as a Moral Framework for Organisational Communication." *Management Communication Quarterly*. vol. 20, no. 1 (2006).
- European Parliament. "Good Governance in Sport." *Briefing*. (January 2017).
- Fan, Y. "Guanxi's Consequences: Personal Gains at Social Cost." *Journal of Business Ethics*. vol. 38, no. 4 (2002).
- Fourie, Elsje. "A Future for the Theory of Multiple Modernities: Insights from the New Modernisation Theory." *Social Science Information*. vol. 51, no. 1 (2012).
- Fukuyama, F. *The End of History?* London: Institute of Economic Affairs, 1993.
- Ghadami, Mehdi Ian Henry. "Developing Culturally Specific Tools for the Evaluation of Good Governance in Diverse National Contexts: A Case Study of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran." *The International Journal of the History of Sport*. vol. 32, no. 8 (2015).
- Habermas, J. *Theory of Communicative Action*, vols. I-II. Boston: Beacon Press, 1984-1987.
- _____. *Moral Consciousness and Communicative Action*. Cambridge, MA: MIT Press 1990.
- _____. *Justification and Application*. Cambridge: Polity, 1992.
- _____. "Reconciliation Through the Public Use of Reason: Remarks on John Rawls's Political Liberalism." *Journal of Philosophy*. vol. XCII, no. 3 (1995).
- Henry, I. Institute of Sport and Leisure Policy. *Transnational and Comparative Research in Sport: Globalisation, Governance and Sport Policy*. New York/ London: Routledge, 2007.
- Henry, I. P. Nassis. "Sport, Policy and Clientelism in Contemporary Greece." *International Review for the Sociology of Sport*. vol. 34, no. 1 (1999).

- Wang, P. "Military Corruption in China: The Role of Guanxi in the Buying and Selling of Military Positions." *China Quarterly*. vol. 228 (2016).
- Weyland, K. Raul Madrid (eds.). *When Democracy Trumps Populism: Lessons from Europe & Latin America*. New York: Cambridge University Press, 2019.
- _____. *When Democracy Trumps Populism: European and Latin American Lessons for the United State*. New York: Cambridge University Press, 2019.
- Williams, C.C. J.H. Yang. "Evaluating the Use of Personal Networks to Circumvent Formal Processes: A Case Study of Vruzki in Bulgaria." *South East European Journal of Economics and Business*. vol. 12, no. 1 (2017).
- Winand, M. C. Anagnostopoulos (eds.). *Research Handbook on Sport Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019.
- Wittgenstein, L. (ed.). *philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell and Mott, 1972.
- Milne, S. *The Revenge of History*. London: Verso, 2012.
- Mussagulova, A. "Newly Independent, Path Dependent: The Impact of the Soviet Past on Innovation in Post-Soviet States." *Asia Pacific Journal of Public Administration* (2020).
- Nassis, P. "Analysis of Sports Policy in Greece, Through a Strategic Relations Perspective 1980-93." Dissertation. Loughborough University. Loughborough. 1994.
- Onoshchenko, O. C.C. Williams. "Evaluating the Role of Blat in Finding Graduate Employment in Post-Soviet Ukraine The 'Dark Side' of Job Recruitment?" *Employee Relations*. vol. 36, no. 3 (2014).
- Osborne, D. T. Gaebler. *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- Reeves, Aaron et al. "The Decline and Persistence of the Old Boy: Private Schools and Elite Recruitment 1897 to 2016." *American Sociological Review*. vol. 82, no. 6 (2017).
- Saaty, Thomas. *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill, 1980.
- Sageart, B. et al. (eds.). *Sports Governance, Development and Corporate Responsibility*. New York/ London: Routledge, 2012.
- Said, E. *Orientalism: Western Conceptions of the Orient*. London: Penguin, 1991.
- Sleightholm, M. "Middle East Ownership in European Football Sports Industry Series." Sport Industry Insider: Middle East Sport Business News. 14/11/2018.
- Smith, R. "Visible and Invisible Cultures of Parliamentary Ethics: The 'Sports Rorts' Affair Revisited." *Australian Journal of Political Science*. vol. 34, no. 1 (1999).
- Tibi, B. *Islam Between Culture and Politics*. New York: Palgrave, 2001.