متطلبات تطبيق الخصخصة فى بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت

أبتسام عبد الحميد عباس على

أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية كلية التربية الأساسية الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - الكويت

المقدمة ومشكلة البحث:

إن دخول الأندية الرياضية بدولة الكويت مجال الخصخصة قد يفتح نافذة أمل بنهوضها وتطويرها ووصولها إلى مستويات متقدمة ، فقد أصبح تخصيص الأندية مطلباً ضرورياً وملحاً حتى تتحول إلى مؤسسات اقتصادية أو شركات رياضية تجارية ، وشركات استثمارية تستثمر الرياضة لخلق الأبطال ، وتبني المواهب وصقل الخبرات ، وخلق المنافسة بين الأندية لاستقطاب اللاعبين المتميزين ، وتحقيق العوائد المالية ، والمشاركات الدولية ، وتدعيم المنتخبات الوطنية ، فالتخصيص إذا طبق بصورة صحيحة كما يطبق في الدول المتقدمة فسيحقق ايجابيات عديدة فى الأندية الرياضية بدولة الكويت.

تعد قضية الخصخصة في الأندية الرياضية مرتبطة ارتباطاً يهتم بالقضايا السياسية التي تتراوح بين الأيديولوجيا، وعلاقات مجموعات القوى ، وعموماً نسعى من خلال هذا العرض لوضع المعايير، وتحديد كيفية تقييمها، وقد تميزت دوافع الخصخصة بالتعدد والتنوع في مجال الأندية الرياضية منها : تقليل استنزاف استثمارات الدولة ونفقاتها ، ضرورة تحسين الإدارة والكفاءة، السعي إلي الحد من البيروقراطية ، الحد والإقلال من التشريعات واللوائح المعيقة في مجال العمل الرياضي، زيادة الكفاءة والقدرة علي إنتاجية قرارات من شأنها العمل علي رفع مستوي الأداء ، وإعادة ترتيب أداء الحكومة ، والقطاع الخاص لتحقيق أقصى فائدة منها.(23:20)،(69:21)

وقد ظهر مصطلح الخصخصة **Privatization** في المعجم لأول مرة عام **(1983)** وتم تعريفه على أنه تحويل الأعمال والمشاريع الحكومية إلى الملكية الخاص.(11:11)

ويشير **سعيد النجار (2011)** أن القوى المؤثرة في الخصخصة العربية أختلفت من دولة لأخرى، فالدول الخليجية العربية ذات تجربة في الخصخصة تستهدف تحقيق الكفاءة والربحية والإنتاجية ، وتوفير حصيلة لاستثمارات جديدة ، في حين أن تجربة بقية الدول العربية تعكس

ضغوط المديونية الدولية ، وتدخلات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي كقوى مؤثرة وراء التوجه نحو الخصخصة مثل مصر والمغرب والسودان.(25:13)

ويذكر **علية عبد المنعم حجازي وحسن أحمد الشافعى (2009)** أن الخصخصة أصبحت منهجاً وأسلوباً إعتادت عليه كثير من الدول المتقدمة والنامية أيضاً بهدف التخلص من الأعباء المالية المتزايدة على القطاع العام ، والعمل على تحقيق الكفاءة الإقتصادية ، والإنتاجية مع ملاحظة أن الخصخصة لم تحل كافة المشاكل غير أنها أعطت القطاع الخاص دوراً أكبر في عمليات الإحتراف والإستثمار ، وطرح موضوع الخصخصة كعنصر من عناصر تحديث الرياضة ، ولكن يمكن إعتبار الخصخصة حالة منتشرة في العالم الرأسمالي ، لاسيما وأنها فلسفة إقتصادية ذات إستراتيجية تحول القطاعات التي لا ترتبط بالسياسات العليا في الدولة من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، والآلية التي يمكن أن تستند عليها في خصخصة الرياضة تتجه إلى أسلوبين :

- الأول: تلقائي وهو تشجيع المبادرة الفردية من خلال تشجيع القطاع الخاص دون المساس بالقطاع العام.
- الثاني: هو الهيكلي والذي يعني تقليص حجم القطاع العام بنقل ملكية المشروع أو إدارته إلى القطاع الخاص، نستشف بذلك دافعين للخصخصة أولهما نتيجة تضخم القطاع العام ، وصعوبة تحمل المزيد من الأعباء المالية ، وثانيهما الوصول إلى قناعة تؤكد أن إدارة الأنشطة الممكن خصخصتها ، ومنها الرياضية تحتاج إلى مهارات تجارية وإدارية تقودها نحو التطور والإزدهار على الصعيد الإقتصادي.(146:15)

ويعرف **جوهان John (2012)** الخصخصة بأنها "السياسات التي تشجع القطاع الخاص على المشاركة في الخدمة العامة، وإنشاء البنية التحتية والتخفيف من حالة الاحتكار للمشاريع المملوكة ومن قبل الحكومة".(253:23)

ويتفق كل من : **سارس Saras (2014)**(27)، **ليندا Linda (2015)**(24) على أن الخصخصة بشكل عام هي انتقال عمل ما ، كليًا أو جزئيًا من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بما ينطوي عليه ذلك من اعتماد متزايد على فعاليات القطاع الخاص، وقوى السوق، سعيا لتحقيق الأهداف الاجتماعية وتمثل الخصخصة في مفهومها المتطرف جهدًا واعيًا من أجل تقليص الجهاز الحكومي، ومن أجل تضييق من حدود مسئولية الدولة.

ويشير **رياض حسن دهال (2015)** أن للخصخصة طرقًا وأساليب مختلفة، ويعتبر اختيار الطريقة المناسبة من أهم عناصر نجاح عملية الخصخصة، ويتوقف هذا الاختيار بدوره على عدد من العناصر من أهمها :أهداف الخصخصة ، حجم الشركات أو المؤسسات التي سيتم خصخصتها ، مدى تطور الأسواق المالية، خصائص المشترين والمستثمرين.(83:10)

ويتفق كل من : **سعيد النجار (1995)، رفعت عبد الحليم الفاعوري وهاشم جميل أحمد (2001)** على أن أكثر أساليب الخصخصة استخدامًا في الدول العربية تتمثل في :

1- نقل ملكية المؤسسة العامة كليًا أو جزئيًا للقطاع الخاص.

2- نقل إدارة المؤسسة العامة إلى القطاع الخاص مع بقاء حق الملكية في يد الحكومة.

3- عقود الإدارة : إدارة المؤسسة من قبل القطاع الخاص على أن تتقاسم الربح الصافى مع الدولة.

4- عقود التأجير مقابل مبلغ ثابت تحصل عليه الدولة.

5- البيع إلى القطاع الخاص ويتخذ أسلوب البيع للقطاع الخاص أشكالا متعددة من أهمها(البيع المباشر – بيع الأسهم في الأسواق المالية – البيع للعاملين والإدارة).

6- مقايضة الديون.

7- تجزئة المشروع أو إعادة الهيكلية والعمل بالأسس التجارية.(18:12)،(165:9)

ومن خلال قراءات الباحثة فى العديد من المراجع العلمية المتخصصة(1)،(27)، (28)، تبين لها بشكل قاطع أن الأندية الرياضية بدولة الكويت تعاني من أوجه قصور عديدة في أداء العاملين ، والأداء المالي والإداري بصورة متكررة ومتراكمة عامًا بعد آخر ، وتتمثل أوجه القصور فيما يلي:

1- تدني مستوي العائد على الاستثمار من الأندية الرياضية ، واعتماد الأندية الرياضية بالكويت علي الإعانات المقدمة من الدولة مما أفقدها القدرة علي النمو والاستمرار والمنافسة.

2- هيمنة الدولة علي معظم الأنشطة الرياضية ، وتولي الخزانة العامة الإنفاق عليها من الميزانية العامة أدي إلي ظهور عجز مستمر.

3- التبعية المطلقة للأندية الكويتية للهيئة العامة للرياضة والهيكل التنظيمي السائد للنظم الإدارية المطبقة في تلك الأندية تعترض حرية حركة الأندية الرياضية، ولذلك كان ضروريا ً إعادة النظر

في تبعية تلك الأندية، والإقلال من المستويات الإشرافية مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسئولية بها.

4- نتيجة لسياسة الدعم المستمرة في الأندية الرياضية أظهرت نموذجاً متواضعا للأداء المالي، وتدني في قدرتها علي مواجهة التطور المذهل الحادث في الدول المتقدمة في خصخصة الأندية الرياضية.

ومن خلال المسح المرجعى للدراسات العلمية فى مجال متطلبات خصخصة الأندية الرياضية ببعض الدول العربية مثل دراسة كل من : **هشام حسين علام (2004)**(18) ، **أحمد السيد محمود (2005)**(2)، **طلحة حسين حسام الدين وعدلة عيسي مطر (2006)**(14)، **حرواش لمين وخاضر صالح (2011)**(7)، **مي علي عزيز و زينه هادي عباس (2013)**(17)، **خالد حسن البيلى (2014)**(8)، **حسين علي كنبار(2016)** (6) لاحظت الباحثة عدم وجود دراسة علمية واحدة تناولت التعرف على متطلبات تطبيق خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت، وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء دراستها الحالية.

ومن هنا برزت الحاجة إلى دراسة المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تطبيق خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق الخصخصة فى الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها ، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

1- التعرف على طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها.

2- التعرف على المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها.

3- التعرف على المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها.

4- التعرف على المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها.

5- التعرف على المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها.

6- التعرف على مشكلات خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها.

7- التعرف على ترتيب متطلبات الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث.

تساؤلات البحث :

سوف يسعى البحث الماثل إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هى طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها ؟

2- ما هى المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

3- ما هى المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

4- ما هى المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

5- ما هى المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

6- ما هى مشكلات خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

7- ما ترتيب متطلبات الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؟

مصطلحات البحث :

الخصخصة Privatization:

هى " الانتقال بالنشاط الاقتصادي من القطاع العام إلى القطاع الخاص من التغيير في أشكال الملكية لهذا النشاط."(102:22)

خصخصة الأندية الرياضية Privatization of Sports Clubs *:

هى " تحويل ملكية أو إدارة الأندية الرياضية كليا أو جزئيا من القطاع العام إلى القطاع الخاص وذلك بهدف رفع مستوى أداء الأندية إداريا وفنيا لتحقيق أفضل النتائج الرياضية ومن أجل الربح وتحقيق المنفعة العامة للمشتركين في الأندية".

المؤسسات الرياضية Sports Institutions:

وهى" تتكون من عدة أشخاص طبيعين أو إعتباريين لا تستهدف الكسب المادى ، والغرض منها تحقيق الرعاية للشباب، وإتاحة الظروف لتنمية ملكاتهم عن طريق توفير الخدمات الرياضية والقومية والإجتماعية والصحية والترويحية فى إطار السياسة العامة للدولة".(130:16)

الدراسات المرتبطة:

1- دراسة **هشام حسين علام (2004)**(18) وأستهدفت التعرف على مشروع لخصخصة الأندية المصرية ، وأستهدف البحث وضع مشروع لخصخصة الأندية المصرية،وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى،على عينة قوامها (255) فرد من اللاعبين، الأجهزة الفنية،رجال الأعمال ، أعضاء مجالس الإدارات بالأندية الرياضية المصرية ، ومن أدوات البحث : إستطلاع رأى الخبراء ، الإستبيان ، وكان من أهم النتائج : عدم مسايرة التشريعات القانونية بوزارة الشباب للخصخصة فى الأندية الرياضية.

2- دراسة **أحمد السيد محمود (2005)**(2) وأستهدفت التعرف على خصخصة الأندية الرياضية في ضوء التوجه الاقتصادي لجمهورية مصر العربية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفى، وأشتملت العينة على (40) مدير بقطاع الرياضة بوزارة الشباب بالإضافة إلى عدد (16) رئيس تحرير بالقسم الرياضى ، بالإضافة إلى عدد (40) عضواً من مجالس إدارات الأندية الأندية

الرياضية ، وأستخدم الباحث الملاحظة ، المقابلة ، استمارة استبيان ، وكان من أهم النتائج : عدم مسايرة التشريعات بوزارة الشباب لنظام الخصخصة .

3- دراسة **طلحة حسين حسام الدين وعدلة عيسي مطر (2006)**(14) وأستهدفت التعرف على الاتجاهات الاستراتيجية والآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الرياضة في الأندية بدولة الكويت ، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفى ، وأشتملت العينة على (120) فرد من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارات الأندية الرياضية والمدربين وعدد من خبراء الإقتصاد والإدارة الرياضية وعلم النفس وعلم الإجتماع ، وأستخدم الباحثان الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج : تبسيط الإجراءات اللازمة لمنح تراخيص إنشاء الأندية الخاصة فى ظل نظام الخصخصة وذلك ضماناً لجذب المستثمرين ويجب عند تطبيق فكرة الخصخصة إعادة النظر فى التشريعات والقوانين القائمة بما يتمشى مع متطلبات الخصخصة.

4- دراسة **حرواش لمين وخاضر صالح (2011)**(7) وأستهدفت التعرف على استراتيجية خصخصة الأندية الرياضية في الجزائر دراسة: تنبؤية "، وأستخدم الباحثان المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى ، وأشتملت عينة البحث على عدد (150) فردًا من أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون ، الأعضاء بالأندية الرياضية ، ومن أدوات البحث: الإستبيان ، ومن أهم نتائج الدراسة : تحتاج صناعة الرياضة إلى تشريعات قانونية خاصة تسهل البيئة التنافسية للأندية الرياضية ، ولا توجد نماذج عقود مدروسة تحفظ حقوق المستثمرين والعاملين في النوادي الرياضية.

5- دراسة **مي علي عزيز** و **زينه هادي عباس (2013)**(17) وأستهدفت بناء مقياس لخصخصة الأندية الرياضية في محافظة القادسية ، وأستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى ، وكانت عينة البحث (56) من أعضاء الأندية الرياضية يمثلون (14) نادياً رياضياً ، ومن أدوات البحث : المقابلة – الإستبيان ، ومن أهم نتائج الدراسة : أهم مشكلات الخصخصة فى المجال الرياضى مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية.

6- دراسة **خالد حسن البيلى (2014)**(8) وأستهدفت التعرف على خصخصة الأندية الرياضية السعودية : دراسة تحليلية مقارنة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى، وتم اختيار عدد (30) نادي كعينة من الأندية الرياضية السعودية، تتمثل في (14) نادي في

دوري المحترفين، ومن أدوات البحث: المقابلة – إستطلاع رأى الخبراء – الإستبيان، ومن أهم نتائج الدراسة : تعاني الأندية الرياضية في المملكة من نقص حاد في الإيرادات المالية، كما أنها تحتاج إلى مصادر متنوعة للتمويل والاستثمار، تعاني الأندية الرياضية من عدم كفاية الإعانات التي تصرف لها من الرئاسة العامة لرعاية الشباب.

7- دراسة **حسين علي كنبار (2016)**(6) وأستهدفت التعرف على معوقات تطبيق نظام الخصخصة في المجال الرياضي في العراق ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفى متبعاً الأسلوب المسحى، وتم اختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية من موظفي هيئات الإستثمار وإداريي الأندية الرياضية ، ووزارة الشباب والرياضة بإجمالى عدد (55) موظفاً، ومن أدوات البحث : المقابلات الشخصية – إستبيان معوقات تطبيق نظام الخصخصة في المجال الرياضي، ومن أهم نتائج الدراسة : ضعف ثقافة الإستثمار الرياضى والخصخصة الرياضية ، وقلة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع الرياضية ، وتردد البنوك والمؤسسات المالية فى دعم الأندية الرياضية.

إجراءات البحث :

منهج البحث :

أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بإتباع الأسلوب المسحى،وذلك لملائمته لطبيعة البحث الماثل.

مجتمع البحث:

أشتمل مجتمع البحث على عدد (124) فرداً يمثلون الرؤساء والنواب والأمناء العام ، والأعضاء بمجالس الإدارة ببعض الأندية الرياضية بدولة الكويت.

عينة البحث:

قامت الباحثة بإختيار عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية الطبقية من الرؤساء والنواب والأمناء العام ، والأعضاء بمجالس الإدارة بالأندية الرياضية بدولة الكويت ، وبلغ قوامها (75) فرداً بنسبة مئوية قدرها (60.48%) ، كما تم إختيار عدد (20) فرداً للدراسة الإستطلاعية لتقنين أداة الدراسة الرئيسية ، وجدول (1) يوضح توزيع عينتى البحث الأساسية والإستطلاعية على الفئات المختلفة.

جدول (1)
توزيع عينتى البحث الأساسية والإستطلاعية على الفئات المختلفة

البيان	رؤساء مجالس	نواب الرؤساء	الأمين العام	أعضاء مجالس	الإجمالى
عينة البحث الأساسية	7	7	6	55	75
العينة الإستطلاعية	1	1	2	16	20
إجمالى عينة البحث	8	8	8	71	95

أداة جمع البيانات:

إستبيان متطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت:

- الهدف من الإستبيان :

التعرف على متطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها.

- الصورة المبدئية للإستبيان:

1- قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات المرتبطة بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية (2)،(6)،(7)،(8)،(9)،(14)،(17)،(18) ومراجعة الإستبيانات الخاصة بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية ، وذلك لتحديد محاور الإستبيان ، وفى ضوء ذلك تم تحديد المحاور التالية :

- طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية الكويتية.
- المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية.
- المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية.
- المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية.
- المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية.
- المتطلبات الأمنية والسياسية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية.
- مشكلات خصخصة الأندية الرياضية الكويتية.

2- قامت الباحثة بعرض تلك المحاور على مجموعة من الأساتذة المتخصصين فى مجال الإدارة الرياضية ، ورجال الأعمال ورجال القانون المهتمين بالخصخصة (ملحق 1) ، وذلك لإبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك المحاور لما وضعت من أجله ، كذلك تحديد الأهمية النسبية لكل

محور ، أو أضافة أى محاور أخرى يرونها ، وقد تم إختيار المحاور التى حصلت على نسبة إتفاق (80%) فأكثر من مجموع الآراء للخبراء ، وتوصلت الباحثة إلى إتفاق الخبراء على عدد (6) محاور للإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية ، وتم حذف محور المتطلبات الأمنية والسياسية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية، وجدول(2) يوضح ذلك.

جدول (2)
نسب الإتفاق على محاور الإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت
ن = 5 خبراء

م	محاور الإستبيان	موافق	غير موافق	النسبة المئوية	الترتيب
1	طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية	5	–	%100	الأول
2	المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية.	5	–	%100	الأول مكرر
3	المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية.	5	–	%100	الأول مكرر
4	المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية.	5	–	%100	الأول مكرر
5	المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية.	4	1	%80.00	السادس
6	المتطلبات الأمنية والسياسية لخصخصة الأندية الرياضية.	3	2	%60.00	السابع
7	مشكلات خصخصة الأندية الرياضية.	5	–	%100	الأول مكرر

يتضح من جدول (2) أن محاور (طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية الكويتية – المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية – المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية – المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية – المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية – مشكلات خصخصة الأندية الرياضية الكويتية) أحتلت المركز الأول بنسبة مئوية قدرها (100%)، ثم جاء فى المرتبة السادسة محور المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية بنسبة مئوية (80%)، ثم أحتل محور المتطلبات الأمنية والسياسية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية المركز السابع والأخير بنسبة مئوية (60%) ، وأرتضت الباحثة نسبة (80%) من آراء المحكمين لتحديد محاور الإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية.

3- قامت الباحثة بوضع مجموعة من العبارات لكل محور من محاور الإستبيان من خلال الفهم والتحليل الخاص بكل محور، وأيضاً من خلال الإسترشاد بالإستبيانات فى مجال متطلبات الخصخصة بالأندية الرياضية ، وقد بلغ عدد العبارات (84) عبارة موزعة على (6) محاور كما يلى:

- المحور الأول طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية الكويتية (13) عبارة.
- المحور الثانى المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية (18) عبارة.
- المحور الثالث المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية (13) عبارة.
- المحور الرابع المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية (14) عبارة.
- المحور الخامس المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية (11)عبارة.
- المحور السادس مشكلات خصخصة الأندية الرياضية الكويتية (15)عبارة.

وقد راعت الباحثة فى صياغة العبارات المبدئية للإستبيان الشروط التالية:

- أن تكون العبارة واضحة وسهلة.
- أن تعبر عن الهدف المراد قياسه.
- أن تشير العبارة لمعنى واحد.
- الشمولية والإختصار.
- ألا تستغرق وقتاً طويلاً للإجابة بحيث لا تبعث الملل فى نفوس أفراد عينة البحث الأساسية.

4- تم عرض المحاور والعبارات التى تندرج تحتها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين فى الإدارة الرياضية (ملحق 2)، لأبداء الرأى فى مدى مناسبة تلك العبارات للمحور الذى تمثله ، أو تعديل صياغة أى عبارة، أو إضافة عبارات أخرى يرونها مناسبة للمحور، وقد تم إختيار العبارات التى حصلت على نسبة (80%) فأكثر من مجموع الآراء ، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)
العبارات التي تم حذفها من الصورة الأولية للإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت

المحاور	عدد العبارات في الصورة الأولية	عدد العبارات المحذوفة	أرقام العبارات المحذوفة	عدد العبارات وفقاً لأراء الخبراء
طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية.	13	3	13/12/9	10
المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية.	18	4	18/9/6/2	14
المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية.	13	1	11	12
المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية.	14	3	13/8/4	11
المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية.	11	2	9/4	9
مشكلات خصخصة الأندية الرياضية.	15	3	5/3/1	12

يتضح من جدول (3) عدد وأرقام العبارات المحذوفة من الإستبيان فقد تم حذف العبارات التي حصلت علي نسبة أقل من (80%) من إتفاق الخبراء ، وقد بلغ عدد العبارات المحذوفة (16) عبارة فأصبحت عبارات الإستبيان (68) عبارة موضحة بملحق (3).

- تم إجراء دراسة إستطلاعية فى الفترة من 2019/3/1 وحتى 2019/3/15 للتعرف علي مناسبة مفردات الإستبيان للتطبيق علي أفراد عينة البحث الأساسية ، وذلك عن طريق تطبيقه علي عينة عشوائية قوامها (20) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية، وأستهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على ما يلى :

  - مدى مناسبة صياغة عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.
  - مدى فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.
  - معاملى الصدق والثبات للإستبيان.

نتائج الدراسة الإستطلاعية:

- التأكد من مناسبة صياغة عبارات الإستبيان لمستوى أفراد عينة البحث.
- فهم أفراد العينة لتعليمات الإستبيان.

المعاملات العلمية للإستبيان :

أ- معامل الصدق للإستبيان :

لحساب معامل صدق الإستبيان أستخدمت الباحثة صدق الإتساق الداخلي حيث تم تطبيق الإستبيان على عدد (20) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وقد تم حساب معامل الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذى تمثله ، وكذلك حساب معامل الإرتباط بين المجموع الكلى لكل محور والدرجة الكلية للإستبيان ، وجدولي (4)،(5) يوضحان ذلك.

جدول (4)
معامل الإرتباط بين درجات كل عبارة وبين المحور الذى تمثله فى الإستبيان
الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت ن = 20

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
لعبارة	قيمة"ر"	العبارة	قيمة"ر"	العبارة	قيمة"ر"	العبارة	قيمة"ر"	العبارة	قيمة"ر"	العبارة	قيمة"ر"
1	0.611	1	0.586	1	0.611	1	0.584	1	0.614	1	0.599
2	0.597	2	0.555	2	0.602	2	0.525	2	0.602	2	0.592
3	0.583	3	0.591	3	0.594	3	0.561	3	0.610	3	0.579
4	0.601	4	0.611	4	0.528	4	0.594	4	0.542	4	0.553
5	0.617	5	0.600	5	0.571	5	0.592	5	0.568	5	0.541
6	0.569	6	0.612	6	0.595	6	0.612	6	0.575	6	0.536
7	0.542	7	0.614	7	0.533	7	0.604	7	0.528	7	0.591
8	0.603	8	0.617	8	0.552	8	0.619	8	0.599	8	0.573
9	0.599	9	0.579	9	0.591	9	0.602	9	0.611	9	0.582
10	0.614	10	0.592	10	0.601	10	0.598	–	–	10	0.538
–	–	11	0.564	11	0.613	11	0.564	–	–	11	0.542
–	–	12	0.588	12	0.599	–	–	–	–	12	0.597
–	–	13	0.571	–	–	–	–	–	–	–	–
–	–	14	0.615	–	–	–	–	–	–	–	–

قيمة " ر" الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.444 *دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (4) وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 بين درجة كل عبارة ، والمحور الذي تنتمي إليه مما يشير إلي صدق الإستبيان فيما يقيس.

جدول (5)
معامل الإرتباط بين درجات كل محور والدرجة الكلية للإستبيان ن = 20

م	المحاور	قيمة " ر "
1	طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية.	*0.612
2	المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الاندية الرياضية.	*0.571
3	المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية.	*0.553
4	المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية.	*0.549
5	المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية.	*0.572
6	مشكلات خصخصة الأندية الرياضية.	*0.604

قيمة " ر" الجدولية عند مستوى 0.05 = 0.444 * دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (5) وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 بين درجة كل محور والدرجة الكلية للإستبيان.

معامل الثبات للإستبيان :

قامت الباحثة بإيجاد ثبات الإستبيان بإستخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق علي عينة وامها (20) فرداً من مجتمع البحث وخارج العينة الأساسية ، وتم إعادة التطبيق بعد (15) يوماً من تطبيق الأول ، وذلك فى الفترة من 2019/3/1 وحتى 2019/3/15، وقد تم إيجاد معامل لإرتباط بين نتائج التطبيق الأول والثانى ، وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)
معامل الثبات للإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت
ن = 20

المحاور	وحدة القياس	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		قيمة "ر"
		م	ع	م	ع	
طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية.	درجة	38.50	3.26	39.60	3.33	*0.541
المتطلبات التشريعية والقانونية للخصخصة.	درجة	54.20	4.11	55.00	4.29	*0.612
المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية.	درجة	47.00	3.94	48.20	4.15	*0.537
المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية.	درجة	41.80	3.55	42.50	3.91	*0.604
المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية.	درجة	34.40	3.19	35.20	3.58	*0.531
مشكلات خصخصة الأندية الرياضية.	درجة	49.20	4.02	50.40	4.31	*0.517
المجموع الكلى للإستبيان	درجة	265.10	21.29	270.90	22.63	*0.539

قيمة " ر" الجدولية عند مستوي 0.05 = 0.444 * دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (6) أن معاملات الإرتباط بين نتائج التطبيقيين الأول والثاني للإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية تراوحت ما بين (517.0 : 612.0) وهى دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يشير إلى ثبات الإستبيان.

الدراسة الأساسية:

1- تم إختيار عينة عشوائية طبقية من الرؤساء والنواب والأمناء العام ، والأعضاء بمجالس الإدارة بالأندية الرياضية بدولة الكويت ، وبلغ قوامها (75) فرداً بنسبة مئوية قدرها (60.48%).

2- التعرف على مواعيد إجتماع مجالس إدارات الأندية الرياضية ، وبناءاً على ذلك تم تحديد مواعيد تطبيق الإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت من إعداد الباحثة بالتنسيق مع قيادات الأندية الرياضية.

3- تطبيق الإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية على أفراد عينة البحث الأساسية (75) فرداً ، وذلك فى الفترة من 2019/3/24 وحتى 2019/4/29.

4- **طريقة تفريغ الاستجابات في أداة البحث :** تم تفريغ الاستجابات وفق المعايير المحددة في أداة البحث حيث أعطي لكل فقرة في مقياس **ليكرت** الخماسي **Likart Scale** للمقياس (أوافق بشدة = 5 درجات، أوافق = 4 درجات ، أوافق إلى حد ما = 3 درجات ، لا أوافق = درجتان ، لا أوافق مطلقا = درجة واحدة) ، وجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)
بيان درجة وتقدير كل مستوى من مستويات الاستجابة على الإستبيان الخاص بمتطلبات تطبيق الخصخصة بالأندية الرياضية بدولة الكويت

الدرجة	النسبة	التقدير فى الإستبيان	التقدير فى عرض النتائج
من 4.2 : 5	من 84 % : 100%	أوافق بشدة	درجة كبيرة جداً
من 3.4 : 4.19	من 68 % : 83.9%	أوافق	درجة كبيرة
من 2.6 : 3.39	من 52 % : 67.9%	أوافق إلى حد ما	درجة متوسطة
من 1.8 : 2.59	من 36 % : 51.9%	لا أوافق	درجة ضعيفة
من 1 : 1.79	من 20 % : 35.9%	لا أوافق مطلقا	درجة ضعيفة جدا

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابى.
- الإنحراف المعيارى.
- معامل الإرتباط البسيط.
- النسب المئوية.

عرض ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الأول للبحث والذى ينص على:"ما هى طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها ؟

جدول (8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول (طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت)
ن=75

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب وفقاً للنسب المئوية
7	الخصخصة الجزئية للمشروعات شاملة الإدارة دون الأصول.	4.51	0.90	%90.20	الأول
2	بيع المشروعات إلى العاملين بها مما يوفر لديهم الحافز لتحسين الأداء (توزيع الأسهم).	4.40	1.02	%88.00	الثانى
10	عن طريق عقود الانتفاع.	4.20	1.11	%84.00	الثالث
4	تحويل الأندية الرياضية الى شركات قابضة أو شركات تابعة.	3.71	1.19	%74.20	الرابع
8	عن طريق أسلوب BOOT بناء / تملك / تشغيل / نقل ملكية.	3.51	1.21	%70.20	الخامس
9	عن طريق بأسلوب BOO بناء / تملك / تشغيل.	3.51	1.24	%70.20	الخامس مكرر
6	ترويج الأسهم بعرض أسهم الحكومة على أسواق رأس المال.	3.20	1.16	%64.00	السابع
3	الطرح العام للمشروعات للبيع لصالح مجموعة من المستثمرين أو مؤسسات خاصة.	2.51	0.98	%50.20	الثامن
5	الخصخصة الكاملة للأندية الرياضية شاملة كلا من الإدارة والأصول.	2.51	0.91	%50.20	الثامن مكرر
1	بيع أصول الأندية الرياضية في مزاد علني من خلال عطاءات.	2.40	0.94	%48.00	العاشر
	إجمالى المحور الأول	3.45	1.02	%69.00	-

يتضح من جدول (8) أن قيم متوسطات عبارات محور طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت أنها تراوحت ما بين (2.40- 4.51) أي ما نسبته بين (48.00% - 90.20%) وفق مقياس **ليكارت** الخماسي المستخدم قيد البحث ، وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية العبارة رقم (7) حيث أحتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.51) ونسبة مئوية قدرها (90.20%) وتنص العبارة على :" الخصخصة الجزئية للمشروعات شاملة الإدارة دون الأصول "، أما أقل عبارة لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية فقد أحتلت العبارة رقم (1) المرتبة العاشرة بمتوسط قدره (2.40) ونسبة مئوية قدرها (48.00%) وتنص العبارة على:" بيع أصول الأندية الرياضية في مزاد علني من خلال عطاءات".

وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى أن أسلوب الخصخصة الجزئية للمشروعات شاملة الإدارة دون الأصول يعمل على توسيع قاعدة الملكية ، وتنشيط وتطوير سوق المال ، وعدم احتكار أي مستثمر للمشروعات ، كما أن هناك قدرا كبيرا من التنوع في انتقاء أسلوب الخصخصة وفقا لطبيعة المشروع بل أنه في العديد من الأحيان يتم تطبيق أكثر من أسلوب في تنفيذ عملية الخصخصة على مشروع واحد فقط ، وأن الخصخصة الجزئية يعد أنسب الأساليب لأن فيه لا تتخلى الحكومة عن ملكيتها الأصلية للمشروعات ، ويتم تزويد المشروعات بالكفاءات والمهارات الإدارية والتكنولوجية خلال فترة التعاقد ، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه كل من : **توماس Thomas (2002)** (28)، **حسن أحمد الشافعى (2002)**(3) على أن أهم طرق وأساليب الخصخصة هى الطرح العام (طرح الأسهم للجمهور) في اكتتاب عام والبيع الخاص للأسهم سواء لمشتر واحد أو مجموعة مشترين بالإضافة إلى خصخصة الإدارة أو ما يعرف بالخصخصة الجزئية والسماح للاستثمار الخاص في المشروعات العامة.

كما يتفق ذلك مع ما أشار إليه **حسن الشافعي (2003)**(4) في أن هناك العديد من صور الخصخصة مثل الخصخصة الجزئية ، والطرح العام والخاص للمشروعات من خلال الأسهم ، وبيع الأصول أو بيع الإدارة عن طريق عقود التشغيل والصيانة والانتفاع ، والبيع بنظام السندات، والتحويل إلى مشروعات مشتركة بين القطاع الخاص ، والقطاع العام أو البيع للعاملين بالمشروعات.

ثانياً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثانى للبحث والذى ينص على:"ما هى المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

جدول (9)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثانى(المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت) ن=75

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب وفقاً للنسب المئوية
5	إيجاد تشريعات وقوانين تضمن حقوق العمالة (الفائضة) عند خصخصة الأندية الرياضية.	4.20	0.98	%84.00	الأول
10	وضع القواعد الضامنة للشفافية والعلانية التامة عند انتقال الأندية الرياضية للخصخصة.	4.20	0.99	%84.00	الأول مكرر
2	أن تنص اللوائح على دعم الجهات الحكومية للأندية التى تتبنى عملية الخصخصة فى أول مراحلها.	4.20	1.15	%84.00	الأول مكرر
1	توفير الدعم القانونى للأسلوب الذى تقره الدولة لخصخصة الأندية الرياضية.	4.00	1.21	%80.00	الرابع
9	إيجاد نظام قضائى (محكمة مختصة) للفصل بصورة عاجلة فى المنازعات والقضايا الرياضية.	4.00	1.18	%80.00	الرابع مكرر
3	التمهيد التدريجى لتحرر لوائح الأندية الرياضية من التبعية التامة للجهات الحكومية.	4.00	1.11	%80.00	الرابع مكرر
7	ضرورة وضوح جميع الحقوق والإلتزامات فى العقود المنشأة بين الأطراف عند بيع وتأجير الأندية الرياضية.	3.80	1.04	%76.00	السابع
8	سن قوانين لمكافحة الإحتكار فى الأندية الرياضية.	3.80	1.00	%76.00	السابع مكرر
13	وضع التشريعات التى تضمن تحقيق العدالة الاجتماعية بالنظر فى أسعار السلع والخدمات.	3.80	0.95	%76.00	السابع مكرر
6	دعم الحماية القانونية للعلامة التجارية للأندية لضمان عدم استغلالها بطرق غير مشروعة.	3.51	0.97	%70.20	العاشر
11	توفير التشريعات الضابطة لملكية أسهم الأندية الرياضية.	3.51	0.93	%70.20	العاشر مكرر
14	وضع نظام يسمح بتكافؤ الفرص فى الدخل بين الأندية.	3.51	0.91	%70.20	العاشر مكرر
4	تطوير انظمة المسابقات والبطولات بما يخدم عملية الخصخصة.	3.00	1.02	%60.00	الثالث عشر
12	أن تنص اللوائح على دعم الألعاب المختلفة فى الأندية بتخصيص نسبة محددة لها من الإيرادات.	3.00	0.96	%60.00	الثالث عشر مكرر
	إجمالى المحور الثانى	3.75	1.01	%75.00	–

يتضح من جدول (9) أن قيم متوسطات عبارات محور المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت أنها تراوحت ما بين (3.00- 4.20) أي ما نسبته بين (60.00% - 84.00%) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية حيث أحتلت العبارة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.20) ونسبة مئوية قدرها (84.00%) وتنص العبارة على :" إيجاد تشريعات وقوانين تضمن حقوق العمالة (الفائضة) عند خصخصة الأندية الرياضية "، أما أقل العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية فقد أحتلت العبارتين رقمى (4)،(12) المرتبة الثالثة عشر والثالثة عشر مكرر بمتوسط قدره (3.00) ونسبة مئوية قدرها (60.00%) وتنص العبارة رقم (4) على "تطوير أنظمة المسابقات والبطولات بما يخدم عملية الخصخصة"، وتنص العبارة رقم (12) على" أن تنص اللوائح على دعم الألعاب المختلفة فى الأندية بتخصيص نسبة محددة لها من الإيرادات ".

وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى عدم وجود تسهيلات حقيقية تقدمها التشريعات والقوانين واللوائح الرياضية لتذليل إجراءات التراخيص والموافقات لبدء الأعمال الاستثمارية في المؤسسات الرياضية الكويتية ، وهذا يرجع إلى عدم وجود التشريعات والقوانين واللوائح الرياضية اللازمة لسرعة الإنتهاء من إجراءات التراخيص والموافقات لبدء الأعمال الاستثمارية ، وهذا ما أكدته إستجابات أفراد عينة البحث الأساسية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: **هشام حسين علام (2004)**(18) ، **أحمد السيد محمود (2005)**(2)، **حرواش لمين وخاضر صالح (2011)**(7) على وجود معوقات قانونية للاستثمار فى المجال الرياضى تنحصر فى عدم وجود رؤية واضحة من حيث العقود واللوائح التى تحفظ حقوق المستثمرين والعاملين فى المجال الرياضى.

كما تتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه كل من : **حسن أحمد الشافعى (2003)، إبراهيم شحاته (2012)** أن عملية استقرار الاستثمار يتأثر بشكل واضح بالنظام القانونى والتنظيمى الذى يقوم ويدعم هذه السياسات المستقرة سياسياً وأمنياً من خلال القواعد والإجراءات التى تكون بمثابة نظاماً مساعداً للاستثمار، والدعاية التى يستند إليها أي مستثمر لممارسة نشاطه.

(121:1)،(24-7 :4)

وتضيف الباحثة أن تهيئة البيئة التشريعية أحد أهم عوامل مقومات وجذب الاستثمارات، ولذا يجب على دولة الكويت أن تأخذ علي عاتقها وضع القوانين والتشريعات وتعديل بعضها بما يتلائم مع البيئة اقتصادية، وذلك لجذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية فى المجال الرياضى ، بحيث يجد المستثمر بيئة مناسبة لتشغيل فائض أمواله بما يدر عليه ربح، وكذلك علي المؤسسة التي يعمل بها ، وبالتالي يعود النفع العام علي الدولة.

ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الثالث للبحث والذى ينص على:" ما هى المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

جدول (10)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث
(المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت) ن=75

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب وفقاً للنسب المئوية
3	ضرورة إيجاد إدارة للتسويق الرياضى كأداة للتمويل بالأندية الرياضية.	4.40	0.94	%88.00	الأول
11	فتح قنوات اتصال بين الرعاة والقيادات الرياضية.	4.31	0.98	%86.20	الثانى
8	زيادة المشروعات الرياضية التى تهدف لزيادة مصادر التمويل فى الأندية الرياضية.	4.31	0.92	%86.20	الثانى مكرر
12	تعدد الشركات الراعية لزيادة دعم أنشطة الأندية الرياضية.	4.31	0.99	%86.20	الثانى مكرر
2	الاستفادة من بيع حقوق البث التلفزيونى للمباريات كأحد أهم مصادر التمويل.	4.20	0.97	%84.00	الخامس
4	تشجيع التبرعات المادية والعينية التى تقدم للأندية الرياضية من الأفراد والمؤسسات.	4.00	1.02	%80.00	السادس
5	تفعيل دور العلاقات العامة لتوفير الدعم من الشركات والبنوك كمصادر للتمويل.	4.00	1.11	%80.00	السادس مكرر
9	الاستفادة من العوائد الاقتصادية لانتقالات اللاعبين.	4.00	0.97	%80.00	السادس مكرر
1	ضرورة استثمار العلامة التجارية للأندية الرياضية.	3.80	0.95	%76.00	التاسع
10	الاستفادة من بيع تذاكر المباريات بابتكار طرق جديدة لتسويقها.	3.80	0.96	%76.00	التاسع مكرر
7	بيع منتجات الأندية (ملابس– منشورات– ادوات) فى الأسواق المحلية.	3.80	0.93	%76.00	التاسع مكرر
6	تشفير المباريات والبطولات الرياضية.	3.51	0.97	%70.20	الثانى عشر
	إجمالى المحور الثالث	**4.04**	**0.95**	**%80.80**	–

يتضح من جدول (10) أن قيم متوسطات عبارات محور المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت أنها تراوحت ما بين (3.51– 4.40) أي ما نسبته بين (70.20% – 88.00%) وفق مقياس ليكارت الخماسي المستخدم قيد البحث ، وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية حيث أحتلت العبارة رقم (3) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.40) ونسبة مئوية قدرها (88.00%) وتنص العبارة على " ضرورة إيجاد إدارة للتسويق الرياضى كأداة للتمويل بالأندية الرياضية "، أما أقل عبارة لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية فقد أحتلت العبارة رقم (6) المرتبة الثانية عشر بمتوسط قدره (3.51) ونسبة مئوية قدرها (70.20%) وتنص العبارة على:" تشفير المباريات والبطولات الرياضية ".

وترجع الباحثة هذه النتائج إلى أن الأندية الرياضية بدولة الكويت تعاني من قلة تحصيل الإيرادت ، والمخصصات المالية لها ، وبالتالى ضرورة إيجاد إدارة للتسويق الرياضى كأداة للتمويل بالأندية الرياضية ، وقيامها بأنشطة تجارية وإستغلال إمكاناتها المادية والبشرية ، وفتح قنوات اتصال بين الرعاة والقيادات الرياضية ، وزيادة المشروعات الرياضية التى تهدف لزيادة مصادر التمويل فى الأندية الرياضية حيث أن معظم الأندية لا تستفيد من مصادر الدخل المتعددة ، وتحتاج لتفعيل إدارة التسويق لضخ مزيد من الإيرادات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من : **حسن أحمد الشافعى (2006)**(5)، **نوجالس وجوان Nogales & Juan (2010)**(25) أنه يجب على الأندية الرياضية وضع رؤية لزيادة الدخل من خلال إدارة خاصة بالتسويق والدعاية لجذب رؤس الأموال ، والشركات الإستثمارية ، ورجال الأعمال ، وإستقطابهم نحو رعاية الأنشطة الرياضية بالمؤسسات الرياضية ، والذى يعد من المتطلبات الهامة فى تطبيق الخصخصة.

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج التساؤل الرابع للبحث والذى ينص على:" ما هى المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

جدول (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الرابع
(المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت) ن=75

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب وفقاً للنسب المئوية
2	إعادة صياغة أهداف الأندية الرياضية بما يخدم تحولها التدريجى إلى نظام الخصخصة.	4.20	0.98	%84.00	الأول
1	وضع سياسات مكتوبة وواضحة تسهم فى عملية الانتقال التدريجى للخصخصة.	4.20	0.95	%84.00	الأول مكرر
3	التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعة فى ضوء المراحل الزمنية للخصخصة.	4.20	0.97	%84.00	الأول مكرر
5	مرونة التنظيم المعنى بالخصخصة بما يسمح بتدفق الأعمال لتحقيق الأهداف.	4.20	0.99	%84.00	الأول مكرر
8	تقييم أداء العاملين وفق معايير دقيقة ومحددة تتضمن الكفاءة والإنتاجية مرتبطة بالأجور.	4.00	1.03	%80.00	الخامس
7	إعداد برامج لتأهيل الكوادر البشرية بالأندية وفق الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.	4.00	1.01	%80.00	الخامس مكرر
10	تطبيق الحوكمة فى أعمال الإدارة الرياضية بالأندية.	3.91	0.97	%78.20	السابع
9	ضرورة وضع معايير تساعد على اختيار القيادات الإدارية المناسبة للأندية الرياضية.	3.80	0.99	%76.00	الثامن
4	إعادة هيكلة الأجهزة الإدارية والتنظيمية المعمول بها فى الأندية الرياضية.	3.51	1.24	%70.20	التاسع
6	ضرورة إعداد قاعدة بيانات ومعلومات لتدعيم القرارات لدى المسئولين بالأندية الرياضية.	3.51	1.19	%70.20	التاسع مكرر
11	ضرورة العمل على إدارة التغيير التنظيمى للحد من مقاومة المعارضين للخصخصة.	3.51	1.12	%70.20	التاسع مكرر
	إجمالى المحور الرابع	3.91	1.03	%78.20	–

يتضح من جدول (11) أن قيم متوسطات عبارات محور المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت أنها تراوحت ما بين (3.51- 4.20) أي ما نسبته بين (70.20% - 84.00%) وفق مقياس **ليكارت** الخماسي المستخدم قيد البحث ، وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية حيث أحتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.20) ونسبة مئوية قدرها (84.00%) وتنص العبارة على :" إعادة صياغة أهداف الأندية الرياضية بما يخدم

تحولها التدريجى إلى نظام الخصخصة "، أما أقل العبارات لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية فقد أحتلت العبارات أرقام (4)،(6)،(11) المرتبة التاسعة والتاسعة والتاسعة مكرر بمتوسط قدره (3.51) ونسبة مئوية قدرها (70.20%) ، وتنص العبارة (4) على:" إعادة هيكلة الأجهزة الإدارية والتنظيمية المعمول بها فى الأندية الرياضية"، وتنص العبارة (6) على:" ضرورة إعداد قاعدة بيانات ومعلومات لتدعيم القرارات لدى المسئولين بالأندية الرياضية" ، وتنص العبارة (11) على:" ضرورة العمل على إدارة التغيير التنظيمى للحد من مقاومة المعارضين للخصخصة".

وترجع الباحثة هذه النتائج إلى أن خصخصة الأندية تتطلب إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية والتنظيمية المعمول بها في الأندية لتعمل كمؤسسات وشركات ربحية ، ولتوفير ذلك يتطلب إعادة صياغة أهداف الأندية الرياضية بما يخدم تحولها التدريجى إلى نظام الخصخصة والبدء بالتخطيط لهذه المراحل ، ووضع سياسات مكتوبة وواضحة تسهم فى عملية الانتقال التدريجى للخصخصة.

خامساً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل الخامس للبحث والذى ينص على:" ما هى المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

جدول (12)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الخامس
(المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت)
ن=75

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	النسبة المئوية	الترتيب وفقاً للنسب المئوية
1	تكثيف برامج التوعية بأهمية الخصخصة للعاملين بالأندية الرياضية.	4.51	0.90	%90.20	الأول
8	توفير الخدمات المميزة بالمنشآت الرياضية لتشجيع الإقبال الجماهيرى.	4.40	1.02	%88.00	الثانى
9	توفير الوسائل الأمنية داخل الأندية الرياضية.	4.20	1.11	%84.00	الثالث
6	تطبيق برامج الاحتراف المنظم (التغذية- النوم- التدريب) للارتقاء بالمستويات الفنية للاعبين.	3.71	1.19	%74.20	الرابع
2	تزويد المنشآت الرياضية بالوسائل التقنية الحديثة.	3.51	1.21	%70.20	الخامس
3	توفير الأجهزة والأدوات التدريبية الحديثة.	3.51	1.24	%70.20	الخامس مكرر
4	استخدام التكنولوجيا الحديثة فى قياس وتحسين الأداء للاعبين.	3.20	1.16	%64.00	السابع
5	دعم المدربين الوطنيين وتوفير إمكانيات نجاحهم.	2.51	0.98	%50.20	الثامن
7	توفير الرعاية الصحية والغذائية المناسبة للاعبين.	2.51	0.91	%50.20	الثامن مكرر
	إجمالى المحور الخامس	3.56	1.11	%71.20	-

يتضح من جدول (12) أن قيم متوسطات عبارات محور المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت أنها تراوحت ما بين (2.51- 4.51) أي ما نسبته بين (50.20% - 90.20%) وفق مقياس **ليكارت** الخماسي المستخدم قيد البحث ، وكانت أعلى عبارة لاستجابات

أفراد عينة البحث الأساسية حيث أحتلت العبارة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.51) ونسبة مئوية قدرها (90.20%) وتنص العبارة على :" تكثيف برامج التوعية بأهمية الخصخصة للعاملين بالأندية الرياضية "، أما أقل عبارتين لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية فقد أحتلت العبارتين رقمى (5)،(7) المرتبة الثامنة والثامنة مكرر بمتوسط قدره (2.51)، ونسبة مئوية قدرها (50.20%) وتنص العبارة رقم (5)على :" دعم المدربين الوطنيين وتوفير إمكانيات نجاحهم "، وتنص العبارة رقم (7) على :" توفير الرعاية الصحية والغذائية المناسبة للاعبين".

وتعزى الباحثة هذه النتائج إلى أهمية التوعية ونشر ثقافة الخصخصة بين العاملين بالأندية الرياضية لتوضيح آثار الخصخصة الإيجابية من النواحى الإقتصادية والإجتماعية وتوضيح بعض الإنتقادات الموجهة لأسلوب الخصخصة ، ولذا جاءت العبارة الأولى والتى تنص على " تكثيف برامج التوعية بأهمية الخصخصة للعاملين بالأندية الرياضية " فى الترتيب الأول للمتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت.

كما تتفق هذه النتيجة ما أشار إليه **روبرت Roberta (2008)**(26) أن خبراء الإدارة واقتصاديات الرياضة أكدوا على ضرورة تكثيف برامج التوعية بأهمية الخصخصة للعاملين بالأندية الرياضية مع زيادة دعمهم الفني فيما يحتاجونه لتحسين مستوياتهم، وتحقيق أهداف الأندية الرياضة كمنشاة تجارية تسعى للمنافسة والربحية معا.

سادساً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل السادس للبحث والذى ينص على:" ما هى مشكلات خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها؟

جدول (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور السادس
(مشكلات خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت)
ن=75

رقم العبارة	ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابى	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	النسبة المئوية %	الترتيب وفقاً للنسب المئوية
2	مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية.	4.71	0.58	%94.20	الأول
1	فقد بعض العاملين بالأندية الرياضية لوظائفهم.	4.71	0.52	%94.20	الأول مكرر
6	غياب رقابة الحكومة على المشروعات الخاصة بالأندية الرياضية.	4.71	0.59	%94.20	الأول مكرر
8	تصدير مشاكل للحكومة بسبب ضرورة توفير الأعمال البديلة للعمالة الزائدة.	4.51	0.74	%90.20	الرابع
3	زيادة فرص البطالة بسبب انتقال الملكية إلى الملاك الجدد0	4.51	0.81	%90.20	الرابع مكرر
12	ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة من الأندية نتيجة إلغاء الدعم عليها.	4.51	0.76	%90.20	الرابع مكرر
7	عدم وجود رأس مال مناسب لتمويل عملية الخصخصة في الأندية الرياضية.	4.00	0.91	%80.00	السابع

تابع جدول (13)

5	تحكم واحتكار رأس المال السوق بالأندية الرياضية.	4.00	0.94	%80.00	السابع مكرر
11	الخوف من خسارة الحكومة نتيجة لتسعير المشروعات الخاصة بالأندية الرياضية بأقل مما ينبغي لتسهيل البيع.	3.71	0.98	%74.20	التاسع
10	مقاومة القطاعات المعارضة (موظفي الحكومة – الأحزاب السياسية – النقابات) لخصخصة الأندية الرياضية.	3.60	0.95	%72.00	العاشر
4	عدم توافر الإدارة المؤهلة على فهم احتياجات الأندية الرياضية.	3.20	1.11	%64.00	الحادى عشر
9	الخوف من التدخل الأجنبي في الاقتصاد المحلى.	3.11	1.24	%62.20	الثانى عشر
	إجمالى المحور السادس	**4.11**	**0.92**	**%82.20**	-

يتضح من جدول (13) أن قيم متوسطات عبارات محور مشكلات خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت أنها تراوحت ما بين (3.11- 4.71) أي ما نسبته بين (62.20% - 94.20%) وفق مقياس **ليكارت** الخماسي المستخدم قيد البحث ، وكانت أعلى عبارة لاستجابات أفراد عينة البحث الأساسية حيث أحتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.71) ونسبة مئوية قدرها (94.20%) وتنص العبارة على :" مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية "، أما أقل عبارة لإستجابات أفراد عينة البحث الأساسية فقد أحتلت العبارة رقم (9) المرتبة الثانية عشر بمتوسط قدره (3.11) ونسبة مئوية قدرها (62.20%) وتنص العبارة على:" الخوف من التدخل الأجنبي في الاقتصاد المحلى ".

وترجع الباحثة هذه النتائج إلى إقتناع الأفراد ببعض الآثار السلبية المترتبة على الخصخصة بالخوف من فقد الوظائف مما يدفع الدولة لخلق مشروعات جديدة لامتصاص العمالة الزائدة كما تتأثر عملية تطبيق الخصخصة بمعارضة أصحاب المصالح، والمتضررين نظراً لجهلهم بجدوى الخصخصة الأمر الذي يدفع بالحكومات بإجراء حوار قومي حول جدوى الخصخصة وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية ، ويجب أن تقتصر عمليات الخصخصة على أسلوب التأجير والإدارة بحيث تبقى الدولة على حصصها وأصولها بقدر الإمكان في المشروعات العامة ، وتتخلص من عبء إدارة ودعم هذه المشروعات، وإدخال مهارات وتكنولوجيا حديثة ترفع من كفاءة وفعالية هذه المشروعات .

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه **دونالدسون Donaldson (1995)**(19) أن أهم المشكلات التي تواجه برنامج الخصخصة مدى القدرة على إقناع الأفراد بجدوى الخصخصة وتهيئة البيئة الاقتصادية لتطبيق الخصخصة وعدم توافر الإدارة العلمية القادرة على دراسة وفهم احتياجات المشروعات المراد خصخصتها بالإضافة إلى سيطرة الحكومة على الإدارة .

سابعاً: عرض ومناقشة نتائج التساؤل السابع للبحث والذى ينص على:" ما ترتيب متطلبات الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث؟

جدول(14)
ترتيب متطلبات الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت

م	ترتيب المحاور	المتوسط الحسابى	الإنحراف المعيارى	النسبة المئوية %	الترتيب وفقاً للنسب المئوية
1	مشكلات خصخصة الأندية الرياضية.	4.11	0.92	%82.20	الأول
2	المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية.	4.04	0.95	%80.80	الثانى
3	المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية.	3.91	1.03	%78.20	الثالث
4	المتطلبات التشريعية والقانونية للخصخصة.	3.75	1.01	%75.00	الرابع
5	المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية.	3.56	1.11	%71.20	الخامس
6	طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية.	3.45	1.02	%69.00	السادس

يتضح من الجدول (14) أن هناك استجابات مرتفعة لأفراد عينة البحث الأساسية لجميع متطلبات تطبيق الخصخصة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لموافقاتهم ما بين (3.45 – 4.11) وهى المتوسطات التى تقع فى الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسى ، والتى تشير إلى (موافق)، كما يلاحظ أن الإنحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.92 – 1.11) وهى قيم تشير إلى تجانس إستجابات أفراد عينة البحث الأساسية على جميع المحاور ، وبالتالى يمكن ترتيبها تنازلياً حسب درجة موافقة أفراد عينة البحث الأساسية عليها كما يلى: جاء فى الترتيب الأول (مشكلات خصخصة الأندية الرياضية) بنسبة قدرها (82.20%) بينما جاءت (المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية) فى الترتيب الثانى بنسبة قدرها(80.80%) ، بينما جاءت فى الترتيب الثالث (المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية) بنسبة (78.20%) ، كما جاءت فى الترتيب الرابع (المتطلبات التشريعية والقانونية للخصخصة) بنسبة (75.00%)، وجاءت (المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية) فى الترتيب الخامس بنسبة قدرها (71.20%)، وأخيراً فى الترتيب السادس (طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية) بنسبة قدرها (69.00%).

وترجع الباحثة هذه النتائج وترتيب متطلبات تطبيق الخصخصة حيث جاءت مشكلات خصخصة الأندية الرياضية فى الترتيب الأول وهذا يرجع إلى تخوف العاملين بالأندية من آثار الخصخصة السلبية ، والتى تبلورت فى مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية ، و فقد بعض العاملين بالقطاع لوظائفهم ، كما جاء فى الترتيب الثانى المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية ، وتعد هذه المتطلبات من أهم الحلول للعديد من المشكلات التى تعاني منها الأندية

الرياضية من ديون ومصروفات ليس بمقدور المسئولين تغطيتها في الوقت الحالى، وأن الاكتفاء الذاتي للأندية هو الطريق الصحيح لنجاح عملية الخصخصة ، وجاء فى الترتيب الثالث المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية لأن الكفاءة الإدارية هى نقطة التحول وأساس عملية الخصخصة الذى من أجله نشأت هذه السياسات الاقتصادية، وجاءت المتطلبات التشريعية والقانونية للخصخصة فى المرتبة الرابعة وهذا يرجع إلى إدراك العاملين بالأندية الرياضية بدور التشريعات الهام في تنظيم عملية الخصخصة ودعمها بالأنظمة والقوانين التى تكفل الحماية لجميع الأطراف والحقوق والمصالح، وجاءت فى المرتبة الخامسة المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية وترجع الباحثة ذلك إلى ضرورة توفير الخدمات المميزة بالمنشآت الرياضية لتشجيع الإقبال الجماهيرى ، ووجود الأمن داخل الأندية كضرورة فنية لنجاح الخصخصة ، وأخيراً جاءت طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية فى المرتبة السادسة وهى نتيجة طبيعية حيث أن أساليب الخصخصة معروفة ومعلومة لدى العاملين بالأندية لرياضية.

الإستخلاصات:

فى ضوء أهداف البحث وتساؤلاته والمعالجات الإحصائية للبيانات، والنتائج التى تم التوصل إليها، توصلت الباحثة إلى الإستخلاصات التالية :

1- المحور الأول : طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية الكويتية:

- الخصخصة الجزئية للمشروعات شاملة الإدارة دون الأصول.
- بيع المشروعات إلى العاملين بها مما يوفر لديهم الحافز لتحسين الأداء(توزيع الأسهم).
- عن طريق عقود الانتفاع.

2- المحور الثانى : المتطلبات التشريعية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية:

- إيجاد تشريعات وقوانين تضمن حقوق العمالة (الفائضة) عند خصخصة الأندية الرياضية.
- وضع القواعد الضامنة للشفافية والعلانية التامة عند انتقال الأندية الرياضية للخصخصة.
- أن تنص اللوائح على دعم الجهت الحكومية للأندية التى تتبنى عملية الخصخصة فى أول مراحلها.

3- المحور الثالث : المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية :

- ضرورة إيجاد إدارة للتسويق الرياضى كأداة للتمويل بالأندية الرياضية.
- فتح قنوات اتصال بين الرعاة والقيادات الرياضية.
- زيادة المشروعات الرياضية التى تهدف لزيادة مصادر التمويل فى الأندية الرياضية.

4- المحور الرابع : المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية:

- إعادة صياغة أهداف الأندية الرياضية بما يخدم تحولها التدريجى إلى نظام الخصخصة.
- وضع سياسات مكتوبة وواضحة تسهم فى عملية الانتقال التدريجى للخصخصة.
- التخطيط لتحقيق الأهداف الموضوعة فى ضوء المراحل الزمنية للخصخصة.

5- المحور الخامس : المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية الكويتية :

- تكثيف برامج التوعية بأهمية الخصخصة للعاملين بالأندية الرياضية.
- توفير الخدمات المميزة بالمنشآت الرياضية لتشجيع الإقبال الجماهيرى.
- توفير الوسائل الأمنية داخل الأندية الرياضية.

6- المحور السادس : مشكلات خصخصة الأندية الرياضية الكويتية:

- مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية.
- فقد بعض العاملين بالقطاع لوظائفهم.
- غياب رقابة الحكومة على المشروعات الخاصة بالأندية الرياضية.

7- جاء ترتيب متطلبات الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث كما يلى:

1- مشكلات خصخصة الأندية الرياضية.

2- المتطلبات التمويلية لخصخصة الأندية الرياضية.

3- المتطلبات الإدارية لخصخصة الأندية الرياضية.

4- المتطلبات التشريعية والقانونية للخصخصة.

5- المتطلبات الفنية لخصخصة الأندية الرياضية.

6- طرق وأساليب خصخصة الأندية الرياضية.

ثانياً : التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من إستخلاصات توصى بما يلى :

1- إعادة الهيكلة التي تساعد على نجاح الخصخصة بحيث لا يكون هناك مانع دستوري لنقل ملكية الأندية أو إدارتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

2- عند خصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت يجب إتباع الخصخصة الجزئية للمشروعات شاملة الإدارة دون الأصول.

3- إتباع مجموعة من السياسات التي تقلل من الآثار السلبية لعملية الخصخصة على العمالة المواطنة والتي من بينها إعطاؤهم الخيار في الالتحاق بالمؤسسة المخصخصة أو التقاعد المبكر مع كافة الحقوق المرتبطة.

4- وضع ضوابط قانونية تكفل حماية مصالح المستثمر في مجال الخصخصة في الأندية الرياضية الكويتية.

5- ضرورة وضع آلية لفض المنازعات في مجال الخصخصة في الأندية الرياضية الكويتية.

6- إعداد خطة إعلامية من خلال وسائل الإعلام توضح أهمية خصخصة الأندية ومخرجاتها على مستوى الأداء الإداري والفني للأفراد وللأندية الرياضية.

7- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى المسئولين في الأندية الرياضية نحو خصخصة الأندية من خلال توضيح الآثار الإيجابية التي يمكن أن تحدث بعد عملية الخصخصة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأندية.

8- إجراء دراسات تنبؤية للآثار الاجتماعية والاقتصادية لخصخصة الأندية الرياضية بدولة الكويت.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

1- **إبراهيم شحاته (2012):** وصيتى لبلادى، التحدى الأعظم (السكان ، التعليم، انطلاق القطاع الخاص)، ط3، دار الأمين للنشر، القاهرة.

2- **أحمد السيد محمود (2005):**" خصخصة الأندية الرياضية في ضوء التوجه الاقتصادي لجمهورية مصر العربية" ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة ، العدد(45)، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان.

3- **حسن أحمد الشافعى (2002):** " الخصخصة الإدارية والقانونية فى التربية البدنية والرياضة، مكتبة الإشعاع الفنى، الإسكندرية.

4- ــــــــــــــ **(2003):** التشريعات فى التربية البدنية والرياضية ، القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقابة والمؤسسات الرياضية ، الجزء الأول ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.

5- ــــــــــــــ **(2006):** الاستثمار والتسويق فى التربية البدنية والرياضة (الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

6- **حسين علي كنبار (2016):**" معوقات تطبيق نظام الخصخصة في المجال الرياضي في العراق" ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد (17) ، العدد (3) ، البحرين

7- **حرواش لمين ، خاضر صالح (2011):**" استراتيجية خصخصة الأندية الرياضية في الجزائر "، "دراسة تنبؤية "، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ، العدد (3) ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر.

8- **خالد حسن البيلى (2014):**" خصخصة الأندية الرياضية السعودية : دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد(1) ، المجلد (15) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان.

9- **رفعت عبد الحليم الفاعوري ، هاشم جميل أحمد(2001):** خصخصة شركات الكهرباء الأردنية ، دراسة ميدانية لاتجاهات مديري إدارتها"، الإدارة العامة، المجلد(41) ، العدد (1)، الرياض

10- **رياض حسن دهال (2015):** حول طرق الخصخصة ، تجارب بعض الدول النامية، الدار السعودية للنشر والتوزيع، الرياض،السعودية.

11- **سافس ، ى ، س (1998):** التخصاصيه ، المفتاح لحكومة أفضل ، ترجمة **سارة أبو الرب** ، مركز الكتاب الأردني، الأردن.

12- **سعيد النجار (1995):** التخصصية والتصحيحات الهيكلية .القضايا الأساسية ، ندوة التخصيصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية ، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة.

13- **سعيد النجار (2011):** التصرفية والخصخصة وإعادة الهيكلية ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة.

14- **طلحة حسين حسام الدين ، عدلة عيسي مطر (2006):**" الاتجاهات الاستراتيجية والآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الرياضة في الأندية بدولة الكويت"،المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة، العدد(46)، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان.

15- **علية حجازى ، حسن أحمد الشافعى (2009):** إستراتيجية للتسويق الرياضى والإستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة، دار الوفاء،الإسكندرية.

16- **كمال الدين درويش ، أشرف عبد المعز (2000):** المنظمات الرياضية الأهلية، مكتبة الأصدقاء، القاهرة.

17- **مي علي عزيز ، زينه هادي عباس (2013):**" بناء مقياس لخصخصة الاندية الرياضية في محافظة القادسية" ، المجلد (13) ، العدد (3) ، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية ، العراق

18- **هشام حسين علام (2004):**" مشروع لخصخصة الأندية المصرية"، المؤتمر العلمى الدولى الأول ، رياضة الهوكى بين الواقع والمأمول ، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة الزقازيق ، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

19-Donaldson , David(1995) : privatization principles and practice the world bank and international finance corporation Washington.

20-Elisabeth le Germain (2005): Le football et sa professionnalisation tardive a lyon.de la confidentialité ala notoriété (1918/1964). Staps, N., 68.

21-Emmanuel Baye (2001): Facteurs clés de la performance des federations sportives nationales. Bilans et perspectives.Revue européenne du sport, N.,3.

22-George Torkidsen (2010): Torkidsen.s sport and Leisure Management, 6th Edition, Taylor & Francis Group.

23-John, D., (2012): The privatization Decision punlic Ends, A Division of Harper Collins publisher, U.S.A.

24-Linda Trenberth, et.,al (2015): Managing Sport Business, An Introduction, Foundations of Sport Management, Taylor & Francis Group.

25-Nogales, et.,al (2010): Vision of the marketing activity in sport clubs, Sport Management International Journal, Vol 6, issue 2, pp.124-137, Published Semiannually.

26-Roberta Baade (2008): Professional sport as catalysts for metropolitan economic development", Journal of urban affairs, volume 18, issue 1 , pages 1-17., article first published online 28Jun.

27-Saras, E., (2014): Privatization, the key to better government, chat atom house publisher, ins.

28-Thomas, F., (2002) : Privatization and Its Effect on Public Golf Employee Daniel D, McLean, Ph.D October .