سياسات الخصخصه الرياضيه ودورها فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية

أ.د/ منى أبوهاشم محمد عبد السميع
استاذ مساعد بقسم الترويح والتنظيم والإدارة ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة الزقازيق
drmona856@gmail.com

ملخص البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على سياسات الخصخصه الرياضيه ودورها فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية، تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى باستخدام الدراسات المسحية لملاءمته لطبيعة المشكلة ولتحقيق أهداف البحث، تكونت عينة البحث من (٢٥٠) فردا كعينة اساسية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى (٤٠) فردا كعينة استطلاعية.

أهم النتائج :

- أبرز النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية تتمثل فى تخفيف العبء المالي عن كاهل ميزانية الدولة .
- أفضل أساليب الخصخصة للأندية الرياضية أسلوب البناء / والتملك / والتشغيل / ونقل الملكية.
- توفير الاستقرار التشريعي لتشجيع المستثمرين أحد أهم أدوار سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية .

الكلمات المفتاحية : الخصخصه الرياضيه – الاستثمار – إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية.

Sports privatization policies and their role in supporting investment management in sports clubs

Abstract:

The research aims to identify sports privatization policies and their role in supporting investment management in sports clubs.The descriptive analytical method was used using survey studies to suit the nature of the problem and achieve the research objectives,The research sample consisted of (250) individuals as a basic sample, who were selected randomly, in addition to (40) individuals as a survey sample..

The most important results:

- The most prominent expected outcomes of privatization of sports clubs are reduced financial burden on the state budget.

- The best methods for privatizing sports clubs are the build/own/operate/transfer (BOOT) method.
- Providing legislative stability to encourage investors is one of the most important roles of privatization policies in supporting investment management in sports clubs.

Key words : Sports Privatization - Investment - Investment Management in Sports Clubs

---

سياسات الخصخصه الرياضيه ودورها فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية

مقدمة البحث

ظلت الرياضة لفترة طويلة بعيدة عن اهتمامات علم الاقتصاد بالرغم من اتصالها الوثيق به، خاصة فيما يتعلق بأوقات الفراغ والقيم الاستهلاكية وبالصحة ومجابهة البطالة، إلا أنه في الوقت الحاضر حدث ارتباط كبير بين الرياضة والمصالح الاقتصادية ومن بينها الاستثمار، إذ يعد الاستثمار الرياضي من أقصر الطرق وصولا إلى النجاحات الاقتصادية في المجتمعات كافة، وقد شهدت الرياضة المصرية في الآونة الأخيرة نموا مضطردا للاستثمارات الرياضية العربية في مصر – لاسيما في مجال كرة القدم – حيث ظهرت العديد من الأندية الرياضية التي تمولها بعض المؤسسات العربية والمستثمرين العرب وانتشرت الفعاليات والبطولات الرياضية التي تقوم علي رعايتها بعض المؤسسات الاستثمارية العربية والمستثمرين، بل وأصبحت بعض البطولات المحلية المصرية تقام في دول عربية كدولة الإمارات العربيةالمتحدة وغيرها .

وتعد الرياضة من ابرز القطاعات التي ينادى البعض بخصخصتها من اجل تطويرها ومواجهة الأزمات التي تواجه المؤسسات والاستفادة من مكاسبها ، وخاصة أنها قطاع مربح اقتصاديا وأصبحت الرياضة صناعة بحاجة إلى استثمار رؤوس أموال ضخمة ، كما أصبح من المتعذر على الصحافة الرياضية تغطية فعاليات الحياة الرياضية بمعزل عن أساسها المادي وبنيتها التحتية ، وفى بعض الأنظمة تحولت الرياضة إلى تجارة، وبتعبير أدق أصبح للرياضة جانبها التجاري البارز الذي تزداد أو تقل أهميته من مجتمع إلى أخر، وترتب على ذلك خضوع الرياضة بهذا القدر أو . ذاك إلى ذات القوانين التي تخضع لها الصناعة والتجارة عموما. (درويش ,اخرون ، ٢٠١٣ ص: ١٧٩)

فالتحولات الاقتصـادية جعلت الرياضـة أحد أهم المجالات والأكثر جاذبية لرؤوس الأموال وأصبحت مجالاً خصبًا للاستثمار والتجارة، حيث فرض الاستثمار في القطاع الرياضي نفسه بقوة بفضل هوامش الربح المرتفعة، إضافة إلى الحركة التجارية التي قد يساهم بها في مجالات أخرى. (يوسف ؛ شريفي ٢٠٢٢ ص: ٤٣٩)

فالاسـتثمار الرياضـي كتلة مالية ضـخمة، تُولد لدى المسـتثمرين في المجال الرياضـي الصـراع، والتنافس على السـيطرة على النفوذ، والسـوق الرياضـي بشـكل عام. وحيث إن هذا التقدم الحاصـل هذا اليوم في المجال الرياضـي لم يكن ليحصـل لو لم تُوضـع هذه العوامل محل الاهتمام البالغ، والدقيق بالمجال الرياضـي، وحصـوله على الإنفاق السـخي انطلاقا من قناعات الدول بأن المكانة الاقتصـادية للدولة ترتكز على ما تقدمه، وما تحققه من إنجازات رياضـية في كافة المسـابقات، والأحداث الرياضـية، ويجعل لها مكانة متقدمة ، وخاصـة بين دول العالم المتحضـر. ومن هنا بدأ الصـراع بين الدول للتسـابق ، والتنافس على انتزاع حق اسـتضـافة الأحداث الرياضـية العالمية المختلفة ، وأصبح الهدف موسعًا، فليس الاهتمام فقط يرتكز على مجرد الاستضافة، بل أن القدرة الموسعة من هذه الاستضـافات الرياضـية تحقق مكاسب أخرى مثل الترويج للسياحة والآثار، وجلب المستثمرين ، وإيجاد وتكوين فرص عمل. (عبد الغني ٢٠١٦ ص: ٣ – ٥)

وتعاني أنديتنا الرياضـية من صـعوبات عديدة جعلتها غير قادرة على مواكبة التطورات السريعة التي تشهدها الرياضات العالمية وأهم هذه العقبات هو صعوبة الحصول على التمويل الذي يمكنها من إدارة احتياجاتها المختلفة، فالذي نشـاهده يومياً في وسـائل الإعلام والشـارع الرياضـي شكوى مستمرة من قبل الأندية الرياضـية حول قلة التخصـيصـات المالية وعدم القدرة على الإيفاء بمستحقات اللاعبين والمدربين، كما نلاحظ قصـور في المعسكرات التدريبية والمشاركات الخارجية بسـبب قلة التمويل، ومن الجدير بالذكر أن تلك المتطلبات هي متطلبات جميع الأندية الأوربية والعالمية التي كانت تواجه المعاناة نفسـها لكنهم اسـتطاعوا التغلب عليها عن طريق نظام الخصخصة.

(الكواز ٢٠١٩ ص: ٣)

وبالرغم من تباين وجهات النظر بين المؤيدة والمناهضـة لفكرة الخصـخصـة؛ إلا أن فشـل المؤسـسـات العامة في تعزيز فرص تنمية الناتج المحلي دفع مخططي السـياسـات العامة للاتجاه وبشـكل كبير نحو الخصـخصـة وآلياتها، علاوة على أنها توجه عالمي وأحد متطلبات برامج الإصـلاح الاقتصـادي التي أقرتها قوانين البنك الدولي، وبذات القدر فإن الدولة شـأنها شـأن غيرها من البلدان التي تنشد الفاعلية والكفاءة التشغيلية .

مشكلة البحث

إن دخول الأندية الرياضية مجال الخصخصة قد يفتح نافذة أمل بنهوضها مرة أخرى وتطويرها ووصولها إلى مستويات متقدمة . فقد أصبح تخصيص الأندية مطلبا ضروريا ، و ملحا 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 . (حجازي؛ الشافعي ٢٠٠٩ ص: ١٤٦)

فقد أصبحت الرياضة مصدر دخل هائل في العالم، وأصبح الاستثمار في مجال الرياضة عموما يحتل صدارة الاستثمارات، بالإضافة إلى مساهمته في الدخل القومي، ومصر مطالبة بالدخول في هذا المجال من خلال إيجاد آليات للتشجيع على الاستثمار في مجال الأندية الرياضية . (يوسف ؛ شريفي ٢٠٢٢ ص: ٤٥٠)

وتضم محافظات الجمهورية العديد من المنشات الرياضية بالأندية مثل (حمامات السباحة – الصالات المغطاه – صالات اللياقة البدنية – الملاعب المفتوحة – وغيرها) وهى التى يشرف على تشغيلها مديرية الشباب والرياضة، وقد أسترعي انتباه الباحثه من خلال احتكاكها الأكاديمي كمحاضره لبعض الهيئات الشبابية والرياضية وإطلاعها علي عدد من القرارات والدوريات واللوائح المنظمة لعمل هذه الهيئات وما يتعلق بها من منشات، أتضح أن الدولة تقوم بتقديم الدعم المالي السنوي لهذه المنشآت وذلك بالرغم من صدور **القرار الوزاري رقم (١٢٧) لسنة ٢٠٠٧م** والذي نص في بنوده علي أن يتم الصرف من إيرادات هذه المنشآت المشار إليها علي إدارة وتشغيل وصيانة وتطوير هذه المنشآت، ونظرا لضعف الموارد المالية وزيادة المصروفات اللازمة للتشغيل والتطوير أصبح من الضرورة الاعتماد الأكبر مادياً على الدولة في توفير هذه المصروفات .

وعليه في ظل توجه الحكومة المصرية نحو اقتصاد السوق كنظام اقتصادي بدلاً من الاقتصاد المركزي وتبني الدولة لمفهوم الخصخصة في المجال الرياضي وتبني قانون الرياضة الجديدة لها لما لها من مردود اقتصادي واجتماعي وسياسي وإعلامي وكذلك تخفيض الدعم المالي المقدم للمؤسسات الرياضية لكي تسعي هذه المؤسسات إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة دون الاعتماد علي الدعم الحكومي لتغطية تكاليف الصيانة والتطوير في البنية الأساسية والتكنولوجية فقد ترى الباحثه أن دراسة هذا الموضوع يحمل أهمية كبرى تتواكب مع متطلبات التنمية للمرحلة

التي تمر بها الدولة من خلال تطبيق **رؤية مصـــر ٢٠٣٠** والتي تعد أحد مرتكزاتها دفع عجلة القطاع الخاص وتنوع مصادر الدخل وترشيد الإنفاق الجاري على الأنشطة والخدمات المختلفة ومن بينها الأندية الرياضية .

ولتعضيد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بدراسة استطلاعية استكشافية ملحق (٢) من خلال مقابلة بعض أعضـاء مجالس إدارات ومديري الاندية الرياضـية الاهلية والخاصـة، وبعض العاملين بشـــركات الخدمات الرياضـــية للتعرف على المشـــكلات المالية والتحديات التي تواجه تطبيق الخصخصة في تلك الأندية، وذلك على عينة قوامها (٢٩) مفحوص حيث جاءت استجاباتهم بنسبة ٧٠٪ بعدم كفاية الدعم المالي الحكومي المقدم للأندية الرياضـــية مما يعيق الوفاء بمتطلباتها، كما أشارت الدراسة الاستطلاعية وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضـــية والتي حملت نفس النســـبة الســـابقة وهذا هو الدافع الثاني الذي حدا الباحثه للقيام بهذا البحث .

وباطلاع الباحثه على نتائج بعض الدراسـات المرجعية التي تناولت متغيرات البحث الحالي اتضـحت أهمية سياسات الخصـخصـة الرياضـيه من خلال نتائج بعض الدراسات مثل دراسة **أحمد رشاد محمد عثمان (٢٠٢٤م)** (4)، ودراسة **محمد سيد حسين محمود (٢٠٢٣م) (32)**، ودراسة **توانا محمد علي ، عوزير سعدي اسماعيل (٢٠٢٢م) (10)**، ودراسة **إبتسام عبد الحميد عباس علي (٢٠٢١م) (1)**، ودراســـة **محمد خلف الله محمود (٢٠٢٠م) (34)**، ودراســـة **عز الدين الحسيني سليمان جاد وآخرون (٢٠١٩م) (27)**، وكذلك اتضح أن المناخ الاستثماري في المجال الرياضي مناسب لتطبيق الخصخصة وأن الخصخصة تساهم في التطوير الرياضي وحل المشكلات .

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة في إعداد نموذج مقترح حول خصـخصـة الأنديـــة الرياضية مع وضع آلية لتنفيذ عملية الخصخصة من خلال وضع أهداف محددة وسياسة واضحة وأساليب ملاءمة ومقومات لنجاح تطبيقها وذلك لـــضمان قبولهـــا والالتزام بدورها فى دعم إدارة الاستثمار من جميع المعنيين والمنتسبين لتلك الأندية الرياضـية بـشكل خـاص والمجتمع المصرى بشكل عام على المستوى الرسمي أو الأهلي.

هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على سـياسـات الخصـصـخه الرياضـيه ودورها فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية وذلك من خلال تحديد :

١. أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية.
٢. السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية .
٣. النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية.
4. المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة.
5. أساليب الخصخصة للأندية الرياضية .
6. دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية .

تساؤلات البحث

وضـــعت الباحثه فروض البحث في صـــورة تســـاؤلات لإمكانية الإجابة عليها طبقا لنتائج البحث كما يلي :

١. ما أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية ؟
٢. ما السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية ؟
٣. ما النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية ؟
٤. ما المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة ؟
٥. ما أساليب الخصخصة للأندية الرياضية ؟
٦. ما دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية ؟

مصطلحات البحث

الخصخصة فى المجال الرياضي . Privatization in the sports field

تعني " توسيع الملكية الخاصة ومنح القطاع الخاص دورًا متزايدا في الاقتصاد الوطني وهي أيضًا أداة تستطيع الحكومة بها توفير المال وتقديم خدمات أفضل ". (30 : ١٩١)

خصخصة الأندية الرياضية . Privatization of Sports Clubs

هى " تحويل ملكية أو إدارة الأندية الرياضـــية 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". (1: ٢٢٩)

سياسات الخصخصة الرياضيه . Sports privatization policies

هى " عملية نقل الأندية أو المدن الرياضـــية أو المنتديات الرياضـــية من القطاع الحكومي الى القطاع الخاص لتمويلها وادارتها واســـتثمارها وتطويرها وفق ضـــوابط وأنظمة تضـــمن تحقيق

الأهداف التي أوجدت من أجلها هذه المؤسسات، وبما يتناسب مع أنظمة وقوانين البلد الذي توجد به هذه المؤسسات ". (33 : ١٠)

الإستثمار . The Investment

يُعرف الإستثمار بأنه استخدام المال أو تشغيله بقصد تحقيق هذا الاستخدام فيكثر المال وينمو. (13 : ٤٥)

الإستثمار الرياضى . The Sport Investment

يُعرف الإستثمار الرياضى بأنه الوسائل الأساسية لتنفيذ برنامج التنمية، ومن أهم العوامل المؤثرة علي التغيير البنائي للإقتصاد الوطني، حيث يتوقف نجاح سياسة التنمية علي حجم الاستثمارات المتاحة وكيفية توزيعها، وتشجيع المستثمرين علي المستوي المحلي والدولي بهدف زيادة رأس المال للمؤسسات الرياضية عن طريق توظيف رأس المال من خلال المؤسسات الرياضية عن طريق الأنشطة الرياضية المختلفة، مما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين الإستثمار أموالهم وبين المؤسسات الرياضية المختلفة لإستثمار إمكاناتهم المادية والبشرية اللازمة للانشطة الرياضية اللاعب – الإداري – الجمهور). (13 : ١٩، ٢٠)

إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية . Privatization of Sports Clubs(*)

تعرفها الباحثة اجرائيا بأنها بأنه جميع الأنشطة والإجراءات التخطيطية والتنظيمية والرقابية التي تقوم بها المؤسسة الرياضية باقتدار لجعلها متميزة ومتفوقة فى أدائها من خلال توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية .

النادي الرياضي . Sport club

هو " هيئة أهلية أو رسمية مرخصة من وزارة الشباب والرياضة تمارس نشاطاً رياضياً ثقافياً واجتماعياً وفقاً لما ينص عليه نظامها الداخلي المعتمد". (14: ٨٤)

الدراسات المرجعية

تناولت الباحثه الدراسات المرجعية المرتبطة منها والمشابهة في مجال الخصخصة والاستثمار الرياضى والتي لها علاقة بمشكلة البحث لمحاولة الاسترشاد بها في تحديد المنهج والعينة والأدوات وكذلك النتائج في الدراسة الحالية .

أولاً : الدراسات المرجعية العربية

١- محمد بن راشد بن سيف العلوي ، أمين محمود جعفر و خليفة بن مبارك مسعود الجديدي (2023م) (33)

(*) تعريف إجرائى.

بعنوان "**التحديات التي تواجه تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية بسلطنة عمان**"، وهدفت إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية بسلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٢٥) فرداً من أعضاء إدارات الاتحادات الرياضية وأعضاء إدارات الأندية الرياضية والمستثمرون في قطاع الرياضة ، واستخدم الباحثون مقياس الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة، وقد أسفرت النتائج على أن هناك العديد من المعوقات المالية منها تفاوت الفرص الاستثمارية بين الأندية تبعا للموقع الجغرافي الذي يؤثر على القيمة المالية للنادي .

٢- توانا محمد علي ، عوزير سعدي اسماعيل (٢٠٢٢م) (10)

بعنوان " **استراتيجية مقترحة لتطبيق نظام الخصخصة الجزئية بالأندية الرياضية في اقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية** "، وهدفت إلى وضع استراتيجية تطبيق الخصخصة الجزئية بالأندية الرياضية في اقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٢٤٢) تتمثل فى اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ، واستخدم الباحثان مقياس الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة ، وقد أسفرت النتائج على ضرورة ان تعلن الاندية وجهات الحكومية فلسفتها في تطبيق استراتيجية الخصخصة الأندية الرياضية بشكل واضح وان تعمل على نشر فكرة الخصخصة لجمهور بأسباب تبنيها لهذه الفلسفة والآثار الناجمة عنها.

٣- إبتسام عبد الحميد عباس علي (٢٠٢١م) (1)

بعنوان " **متطلبات تطبيق الخصخصة في بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت** "، وهدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت من وجهة نظر أعضاء مجالس إداراتها ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٢٤) فرداً يمثلون الرؤساء والنواب والأمناء العام ، والأعضاء بمجالس الإدارة ببعض الأندية الرياضية بدولة الكويت، وقد أسفرت النتائج على تخوف العاملين بالأندية من آثار الخصخصة السلبية ، والتي تبلورت في مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية ، و فقد بعض العاملين بالقطاع لوظائفهم.

٤- دراسة بسام نور حسن وآخرون Bassam Nour Hassan et al (٢٠٢٢م) (41)

بعنوان " **تقييم الاستثمار في المنشآت الرياضية في مصر وأثره على السياحة الرياضية معوقات ومتطلبات**"، وهدف البحث إلى دراسة معوقات ومتطلبات الاستثمار الرياضي في مصر ودراسة تأثير الاستثمار الرياضي على السياحة الرياضية في مصر. حللت الدراسة البيانات الثانوية

المتعلقة بالاستثمار الرياضي والسياحي والبيانات الأولية بالاعتماد على المقابلات. التي أجريت مع كبار المسؤولين في وزارة الشباب والرياضة المصرية، ووزارة السياحة المصرية (MOT) ، والعديد من مديري الهيئات الرياضية والسياحة. تظهر نتائج الدراسة معوقات الاستثمار الرياضي في مصر مثل نقص الكوادر المدربة الكافية، ولا يوجد نظام احترافي للترويج لبرامج السياحة الرياضية والأنشطة والفعاليات والمنشآت الرياضية في مصر، علاوة على متطلبات مصر لذلك. القدرة على استضافة البطولات والمسابقات الرياضية الدولية مثل الأولمبياد وكأس العالم للأندية والفرق وغيرها

٥- محمد خلف الله محمود (٢٠٢٠م) (34)

بعنوان " **إستراتيجية مقترحة لإدارة الأستثمار الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية باستخدام الحوسبة الخضراء** "، وهدفت إلى وضع إستراتيجية مقترحة لإدارة الأستثمار الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية باستخدام الحوسبة الخضراء ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (١٠٧٥) ألف وخمسة وسبعون نادياً ، والمتمثلين في : رؤساء مجلس الإدارة – مدير النادى – اخصائيين رياضيين – اجهزة فنية وادارية، وقد أسفرت النتائج على أنه يؤدي إستخدام الحوسبة الخضراء إلى زيادة ربحية الأندية ، وتتم عملية الاستثمار داخل الأندية في ضوء دراسة وافية لكافة الأنشطة المتاحة.

٦- عدي غأنم الكواز (٢٠١٩م) (26)

بعنوان " **متطلبات تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية العراقية من وجهة نظر اعضاء هيئاتها الإدارية**"، وهدفت إلى بناء مقياس متطلبات الخصخصة في الأندية الرياضية العراقية والتعرف على متطلبات تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية العراقية من وجهة نظر اعضاء هيئاتها الإدارية ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٢٢٢) عضواً من اعضاء الهيئات الإدارية في الأندية الرياضية ، وفي جمع البيانات تم اعداد أداة استبيان للتعرف على متطلبات الخصخصة ، وقد أسفرت النتائج على ضرورة توفير الاراضي لإقامة المنشآت الرياضية للأندية ومنح إدارات الأندية الحرية في استثمار منشآتها وتوفير الدعم الحكومي والأطر التشريعية والقانونية التي تضمن حقوق جميع الاطراف من عاملين ومستثمرين والإدارات في الأندية وتوفير البيئة الملائمة للاستثمار.

٧- عز الدين الحسيني سليمان جاد وآخرون (٢٠١٩م) (27)

بعنوان " **الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت**"، ويهدف البحث الي التعرف علي الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت ، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٦٥) عضواً من مديري الأندية الرياضية وإداري الأندية الرياضية بدولة الكويت ، وقد

أسفرت النتائج على أن هناك رغبة قوية من العاملين في المجال الرياضي إلى خصخصة الأندية الرياضية باعتقادهم أن الخصخصة تساهم في التطوير الرياضي وحل المشكلات.

٨- أحمد محمد على عيسى (٢٠١٥م) (6)

بعنوان " **دور الاستثمار الرياضى فى الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية**"، وهدفت إلى التعرف على دور الاستثمار الرياضى فى الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة بلغ قوامها (٥٠) فرد من اعضاء مجلس الادارة بالاندية الرياضية ، واستخدم الاستبيان كاداة لجمع البيانات ، وقد أسفرت النتائج على أنه لا يتم منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم لرجال الأعمال ، لا توجد خطة لاستثمار وصناعة الرياضية بالنادى ، لا تسمح التشريعات بتحويل الأندية الرياضية إلى أندية تهدف إلى الربح .

ثانياً : الدراسات المرجعية الاجنبية

١- دراسة و . ف. سافيليفرا .V .O. Savelera (٢٠٢٠م) (44)

بعنوان " **مميزات الاستثمار في صناعة الرياضة**"، وخلص إلى أنه من أجل الاحتفاظ بالاستثمارات وتحفيزها بالتدفق إلى مجال الثقافة البدنية والرياضة، تحتاج الدولة إلى اتخاذ عدد من التدابير في القريب المستقبل مثل: تشكيل آلية واضحة لتقديم القروض التفضيلية. الحفاظ على التوازن بين المصالح التجارية الخاصة والأهداف الاجتماعية للدولة وتوحيد المصطلحات والسلع والأجهزة والمعدات وغيرها.

٢- دراسة أمير ريزا وآخرون .Amir et al (٢٠١٥م) (40)

بعنوان " **دراسة حول العقبات الإدارية الاقتصادية والهيكلية والقانونية لخصخصة النوادي الرياضية الإيرانية لتكون مدرجة في بورصة (SE)**"، هدفت الدراسة إلى تقييم العقبات الإدارية والاقتصادية والهيكلية والقانونية الخصخصة الأندية الرياضية الإيرانية وقبولهم للأوراق المالية (TS) ، أشارت النتائج إلى وجود عقبات إدارية والاقتصادية والهيكلية والقانونية عديدة لخصخصة الأندية الرياضية من خلال الدخول إلى البورصة ، وبالتالي، فإنه يبدو أن خصخصة الأندية الرياضية في إيران يجب أن يكون قائمة على تقييم من جوانب مختلفة وذلك لوضع الأسس اللازمة واتخاذ تدابير حذرة وذلك لتحقيق النجاح للقطاع الخاص.

٣- دراسة جادي زيادي وآخرون .Jady et al (٢٠١٥م) (42)

بعنوان " **خصخصة الرياضة بطولات الدوري في ماليزيا : الهيكل الإداري وأصحاب المصلحة RIGHT** "، هدفت الدراسة الي التعرف علي مقومات خصخصة بطولات الدوري الممتاز الماليزية وتحليل القوانين ذات الصلة / النظام الأساسي والآليات القانونية للتحقق من وسائل

الاعلام والبطولات من الدوري الرياضـــي وفقا للقانون الماليزي، وكانت النتائج ، بناء نموذج خصـخصـة شـامل عن المحترفين في الدوري الرياضـي تحقيق التوازن الهيكلي لتوضـيح حقوق أصحاب المصلحة في ماليزيا.

التعقيب على الدراسات المرجعية

استفادت الباحثه من دراسة وتحليل الدراسات المرجعية في المجالات المختلفة التي تناولت موضوع البحث بما يلي :-

- الاستفادة من خبرات الباحثين السابقين في توليد أفكارا جديدة لمعالجة موضوع الخصصخه الرياضيه ودورها فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية.
- تحديد المحاور الرئيسية لأداة جمع البيانات والاستفادة من نتائج تلك الدراسات في مناقشة نتائج هذا البحث.

إجراءات البحث

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى باستخدام الدراسات المسحية لملاءمته لطبيعة المشكلة ولتحقيق أهداف البحث .

مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في قيادات وزارة الشباب والرياضة بالقاهرة والمتمثلين فى(مساعدي الوزير ، السادة وكلاء الوزارة، السادة رؤساء الإدارات المركزية)، وبعض الخبراء في دراسات الجدوى والخصخصة بوزارة الإستثمار، وقيادات مديريات الشباب والرياضة (وكيل الوزارة، رؤساء الاقسام بالمديرية)، وبعض أعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية، وبعض أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية، وبعض أعضاء مجالس إدارات ومديري الاندية الرياضية الاهلية والخاصة، وبعض العاملين بشركات الخدمات الرياضية بجمهورية مصر العربية، وتكونت عينة البحث من(290) فرد تم تقسيمهم إلى (250) فردا كعينة اساسية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى (٤٠) فردا كعينة استطلاعية، والجدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث :

جدول (١)

تصنيف وتوزيع العينة الاساسية والاستطلاعية للبحث

ن= ٢٩٠

م	البيان	عينة البحث الاساسية	عينة البحث الاسطلاعية
١	وزارة الشباب والرياضة	١٠	٧
٢	وزارة الإستثمار	١١	٤
٣	مديريات الشباب والرياضة	١٧	٩
٤	مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية	٧	–
٥	مجالس إدارات الاتحادات الرياضية	٢٠	٩
٦	مجالس إدارات ومديري الاندية الرياضية	١٧٠	٩
٧	شركات الخدمات الرياضية	١٥	٢
	الاجمالى	٢٥٠	٤٠

أدوات جمع البيانات

تم استخدام أدوات جمع البيانات التالية :

- **المقابلات الشخصية** : قامت الباحثه بإجراء مقابلات شخصية مع بعض أعضاء مجالس إدارات ومديري الاندية الرياضية الاهلية والخاصة، وبعض العاملين بشركات الخدمات الرياضية ملحق رقم (٢) للحصول على بعض المعلومات المرتبطة بموضوع البحث، كما استخدمت المقابلة مع بعض أساتذة كليات التربية الرياضية كخبراء (محكمين) في مجال الإدارة الرياضية بهدف الاستفادة من أرائهم في تحديد الخطوط العريضة والتي تمثل التصور العام والمبدئي للاستبيان ، كما تمت المقابلة مع أفراد عينة البحث لشرح وتوضيح وتفسير ما قد يكتنف الأسئلة من غموض أو لبس .
- **تحليل المراجع والمطبوعات والإصدارات** : تم تحليل المراجع والإصدارات والمطبوعات والدراسات السابقة المرتبطة منها والمشابهة التي تناولت مجال الخصخصه الرياضيه وكذلك الاستثمار بالأندية الرياضية، وذلك لتحديد المحاور الرئيسية للاستبيان عن طريق حساب النسبة المئوية في ضوء المسح المرجعي للدراسات السابقة العربية والمراجع .
- **الاستبيان** : تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثه مكونه من جزئين : تضمن الجزء الأول على بيانات شخصية عن المشاركين في الإجابة عن عبارات الأداة . وتضمن الجزء الثاني

منها على خمسون (٥٠) عبارة ، وموزعة على ستة محاور ملحق رقم (6) ، واتبعت الخطوات التالية لتصميمها :

خطوات إعداد الإستبيان

- إجراء مسح مرجعى للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع البحث متمثلة فى مرجع رقم (1)، (٤)، (6)، (10)، (27)، (32)، (34)، (٤٠)، (٤١)، (٤٢)، (٤4) .
- تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعة حيث قامت الباحثه بإجراء المقابلة الشخصية للعينة الإستكشافية لتحديد محاور الاستبيان .
- عرض المحاور ملحق رقم(3) على السادة الخبراء لإبداء الرأي فيها وإضافة أو حذف أو دمج أو صياغة أى محور بما يتناسب مع طبيعة البحث، ولقد بلغ عدد الخبراء الذى استعانت بهم الباحثه (٩) خبراء في مجال الإدارة الرياضية كما هو موضح بملحق رقم (١)، وقد حددت الباحثه نسبة ٨٠٪ فأكثر من أراء الخبراء لقبول المحاور الخاصه بالاستبيان حيث بلغت الأهمية النسبية للمحاور (١٠٠ ٪) .
- بعد أخذ رأى الخبراء فى المحاور ، تم وضع عبارات كل محور وعرضها مع ميزان التقدير ملحق رقم(4) على السادة الخبراء لأخذ رأيهم فى عبارات كل محور ومناسبتها للمحور الذى تنتمى إليه وكذلك إضافة أو حذف أو دمج أو صياغة أى عبارة بما يتناسب مع طبيعة البحث، وتكونت الصورة الاولية لاستمارة الاستبيان من (٥٢) عبارة ، وقد حددت الباحثه نسبة ٨٠٪ فأكثر من أراء الخبراء لقبول العبارات الخاصه بالاستبيان وقد اتفق الخبراء على حذف عبارتين من الاستبيان، وقد تم حذف العبارات، وتم تعديل صياغة بعض العبارات فى ضوء مقترحاتهم ملحق رقم (5)، وبذلك أصبحت عبارات الاستبيان الخاص بسياسات الخصخصة الرياضيه ودورها فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية بعد العرض على الخبراء (٥٠) عبارة.
- إجراء معاملات الصدق والثبات للإستبيان فى صورته قبل النهائية وبذلك يكون الإستبيان فى صورته النهائية وقابل للتطبيق على عينة البحث ملحق (6) .

الدراسة الاستطلاعية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصلاحية العلمية لاستمارة الاستبيان قيد البحث في الفترة من ١٣/ ١١/ ٢٠٢٤م وحتى ٣٠ / ١١ / ٢٠٢٤م ، وذلك من خلال إيجاد المعاملات العلمية (الصدق – الثبات) لاستمارة الاستبيان على عينة مخصصة لذلك قوامها ٤٠ فردا من مجتمع قيادات وزارة الشباب والرياضة بالقاهرة ، وبعض قيادات وزارة الإستثمار، وقيادات مديرية

الشباب والرياضة بالشرقية ، وبعض أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية، وبعض أعضاء مجالس إدارات ومديري الاندية الرياضية الاهلية والخاصة، وبعض العاملين بشركات الخدمات الرياضية.

المعاملات العلمية

أعدت المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان قيد البحث من خلال إيجاد معاملي صدق وثبات استمارتي الاستبيان .

- **صدق المحتوى**

اعتمدت الباحثه على صدق المحكمين وذلك للتعرف على مناسبة المحاور والعبارات ومدى وضوحها ، وقد تم تقديم الاستبيان لمجموعة من المتخصصين لتحكيمها في صورتها الأولية ؛ وابداء الرأي في المحاور والعبارات التي تشتمل عليها في الفترة من ٧/ ١٠/ ٢٠٢٤م وحتى ٢٩ / ١٠ / ٢٠٢٤م ؛ وناقشت الباحثه الخبراء حول العديد من النقاط بشكل كلى وتفصيلى وقد ارتضت الباحثه على نسبة موافقة الخبراء والتى لا تقل عن (٨٠٪) حيث تبين ملائمة المحاور والعبارات لموضوع البحث، وأصبحت الاستمارة جاهزة للتطبيق المبدئى، وقد استخدمت الباحثة ميزان التقدير الثلاثى (نعم / الى حد ما /لا) وتم منح :

- ثلاث درجات للاستجابة نعم .
- ودرجاتان للاستجابه الى حد ما.
- ودرجة واحدة للاستجابة لا.

- **صدق الاتساق الداخلي**

لحساب صدق الاتساق الداخلى للاستبيان قامت الباحثه بتطبيقة على عينة قوامها (٤٠) فردا ولكن من خارج عينة البحث الأساسية ولها نفس المواصفات، ثم قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط لبيرسون عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة العبارة والمجموع الكلى لعبارات المحور التى تنتمى إليه، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجداول التالية توضح النتيجة على التوالى .

جدول (٢)

معاملات صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة واجمالى درجة المحور الذي تنتمي إلية

ن=٤٠

ارقام العبارات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧		
المحور الاول	٠,٨٢٣*	٠,٩٣٤*	٠,٩٦١*	٠,٩٥٣*	٠,٩١٢*	٠,٩٤٠*	٠,٩٥٥*		
ارقام العبارات	٨	٩	10	11	12	13	14	15	
المحور الثانى	٠,٩٢٠*	٠,٩٦٤*	٠,٩٠٩*	٠,٩٥٤*	٠,٩٦٤*	٠,٩٣٨*	٠,٨٤١*	٠,٨٩٢*	
ارقام العبارات	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	
المحور الثالث	٠,٩٥٤*	٠,٩٥٤*	٠,٨٨٥*	٠,٩٣٧*	٠,٧٨٦*	٠,٩٥٥*	٠,٨٨٨*	٠,٩٥٤*	
ارقام العبارات	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢
المحور الرابع	٠,٩١٤*	٠,٩١٩*	٠,٨٨٤*	٠,٨٩٩*	٠,٨٤٠*	٠,٨٥٩*	٠,٩٤١*	٠,٨٦٨*	٠,٩٤٣*
ارقام العبارات	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦	٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١
المحور الخامس	٠,٩٣٢*	٠,٨٣٢*	٠,٩٣٤*	٠,٩٠٥*	٠,٩٥١*	٠,٨٨٠*	٠,٩٣٧*	٠,٩٤٧*	٠,٩٠٥*
ارقام العبارات	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥	٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠
المحور السادس	٠,٩٢٧*	٠,٩٠٩*	٠,٨٩٤*	٠,٩٤٣*	٠,٩٢٦*	٠,٩٠٨*	٠,٨١٩*	٠,٩٢٧*	٠,٨٤٦*

(ر) الجدولية عند درجات حرية (٣٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠٦

يتضح من الجدول (رقم ٢) أن جميع قيم معاملات صدق الارتباط الثنائى بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إلية دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على صدقها ، وبذلك أستقر عدد مفردات المحور الأول للاستبيان على (٧) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذى تنتمى الية ما بين (٠.٨٣٢) و(٠.٩٦١) ، وأستقر عدد مفردات المحور الثانى للاستبيان على (٨) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذى تنتمى الية ما بين (٠.٨٤١) و(٠.٩٦٤) ، وأستقر عدد مفردات المحور الثالث للاستبيان على (٨) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذى تنتمى الية ما بين (٠.٧٨٦) و(٠.٩٥٥) ، وأستقر عدد مفردات المحور الرابع للاستبيان على (٩) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذى تنتمى الية ما بين (٠.٨٤٠) و(٠.٩٤٣) ، وأستقر عدد مفردات المحور الخامس للاستبيان على (٩) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات المحور الذى تنتمى الية ما بين (٠.٨٣٢) و(٠.٩٥١)، وأستقر عدد مفردات المحور السادس للاستبيان على (٩) عبارات تتميز بدرجة عالية من الصدق تتراوح قيم

ارتباطها بمجموع درجات المحور الذى تنتمى الية ما بين (٠.٨١٩) و(٠.٩٤٣)، مما يشير الى أن العبارات تقيس ما يقيسة المحور وهو مؤشر على الصدق .

إيجاد العلاقة بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

تضـمنت هذه الخطوة حسـاب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاسـتبيان والدرجة الكلية للاستبيان في صورته النهائية ، ويوضح ذلك الجدول رقم (٣) :

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية لاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الارتباط
المحور الأول : أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية.	٧	٠.٩٩٣*
المحور الثانى : السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية.	٨	٠.٩٨١*
المحور الثالث : النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية	٨	٠.٩٩٣*
المحور الرابع : المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة.	٩	٠.٩٦٣*
المحور الخامس : أساليب الخصخصة للأندية الرياضية.	٩	٠.٩٩٣*
المحور السادس : دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية.	٩	٠.٩٩٣*
مجموع العبارات	٥٠	

(ر) الجدولية عند درجات حرية (٣٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠٦

يتضـح من الجدول (رقم ٣) أن جميع قيم معاملات صـدق الارتباط الثنائى بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان الذى ينتمى إليها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ، مما يدل على صـدق البناء والتماسـك الداخلي ، وبذلك أصـبح الاسـتبيان يتضـمن (٦) محاور تتميز بدرجة عالية من الصـدق تتراوح قيم ارتباطها بمجموع درجات الاسـتبيان الذى تنتمى اليها ما بين (٠.٩٦٣) و(٠.٩٩٣) .

- **الثبات**

بعد التحقق من صدق القائمة بطريقة صدق المحتوى Validity of contents ، وبطريقة الاتساق الداخلي Internal Consistency ، قامت الباحثة بالتحقق من ثبات القائمة باستخدام

معامل ثبات الفا كرونباخ Cronbach Alpha coefficient ، والجدول (٤) يوضح قيم معامل Alpha للثبات لمحاور القائمة .

جدول (٤)

قيم معامل Alpha للثبات لمحاور الاستبيان

ن= (٤٠)

م	رقم المحور	مسمى المحور	قيم معامل Alpha للثبات
١	المحور الأول	أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية.	*٠,٩٧١
٢	المحور الثاني	السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية.	*٠,٩٧٣
٣	المحور الثالث	النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية.	*٠,٩٧١
٤	المحور الرابع	المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة.	*٠,٩٦٩
٥	المحور الخامس	أساليب الخصخصة للأندية الرياضية.	*٠,٩٧٤
٦	المحور السادس	دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية.	*٠,٩٧٠

(ر) الجدولية عند درجات حرية (٣٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٠٦

يتضح من الجدول السابق (رقم ٤) قيم الثبات بطريقة " الفا كرونباخ " حيث تراوحت معاملات التناسب للأبعاد بين (٠.٩٦٩ ، ٠.٩٧٤) ، مما يشير الى ان الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات.

وفي ضوء نتائج اختبار صدق استبيان سياسات الخصخصة الرياضيه ودورها فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية من خلال إيجاد صدق المحتوى Validity of contents ، وكذلك اختبار صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency عن طريق إيجاد الارتباط الثنائي لبيرسون Pearson ، وذلك للمحاور الستة التي تتضمنها الاستبيان، كما في ضوء اختبار ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach ، تأكد للباحثه توافر المعاملات العلمية لكل من صدق وثبات الاستبيان.

الدراسة الأساسية

قامت الباحثه بتطبيق استمارة الاستبيان قيد البحث في صورتها النهائية ملحق رقم (6) على عدد (250) فرد كعينة أساسية، بواقع (10) من مساعدي الوزير، السادة وكلاء الوزارة،

السادة رؤساء الإدارات المركزية، و(11) من بعض الخبراء في دراسات الجدوى والخصخصة بوزارة الإستثمار، و(17) من قيادات مديرية الشباب والرياضة بالشرقية ، و(7) من بعض أعضاء مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية، و(20) من بعض أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية، و(170) من بعض أعضاء مجالس إدارات ومديري الاندية الرياضية الاهلية والخاصة، و(15) من بعض العاملين بشركات الخدمات الرياضية ، وذلك في الفترة من أخر ديسمبر ٢٠٢٤م حتى منتصف فبراير ٢٠٢٥م ، ثم تلي ذلك تفريغ البيانات المتجمعة في الاستمارات المعدة لهذا الغرض تمهيدا لمعالجة البيانات إحصائيا.

الأسلوب الاحصائى المستخدم

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الاحصائى Spss ، والبرنامج الاحصائى Excel ، وبعض القوانين الإحصائية المناسبة والتى تمثلت فيما يلى :

- المتوسط الحسابى ، الوزن المرجح ، الأهمية النسبية ، الانحراف المعيارى ، التكرارات ، النسبة المئوية ، معامل الارتباط بيرسون ، اختبار كا^{2} لحساب دلالة الفروق .

عرض ومناقشة النتائج

سوف تقوم الباحثه بعرض ومناقشة النتائج فى ضوء تساؤلات البحث

التساؤل الأول :- ما أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية ؟

وللإجابة على التساؤل الأول تم عرض أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية على عينة البحث لإبداء الرأى فيها وذلك من خلال الإستجابة للعبارات بالإجابة على ميزان تقدير ثلاثى (نعم / إلي حد ما /لا) ومربع كاى لكل عبارة والتى يوضحها جدول (٥)

جدول (٥)

التكرارات والأهمية النسبية وترتيب عبارات المحور الأول في ضوء الوزن المرجح و قيمة كا٢ لاستجابات العينة قيد البحث

(أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية) ن = ٢٥٠

م	العبارة		الاستجابات			الوزن المرجح	الترتيب	الأهمية النسبية	قيمة كا٢ المحسوبة
			نعم	إلي حد ما	لا				
١	مواجهة الأزمات المالية التي تمر بها الأندية الرياضية.	ك	١٥٣	٨٢	١٥	٦٣٨	٧	٨٥,٠٧٪	*١١٤,٢٩٦
		النسبة %	٦١,٢٪	٣٢,٨٪	٦,٠٪				
٢	مواكبة الفكر الاقتصادي للدولة المصرية.	ك	١٥٢	٩٤	٤	٦٤٨	٦	٨٦,٤٪	*١٣٣,٤٧٢
		النسبة %	٦٠,٨٪	٣٧,٦٪	١,٦٪				

٣	رفع الأعباء عن كاهل الدولة المصرية.	ك	١٧٥	٧٥	٠	٦٧٥	٥	٪٩٠,٠٠	*٤٠,٠٠٠
		النسبة %	٪٧٠,٠	٪٣٠,٠	٪٠,٠				
٤	استحداث أساليب جديدة لتمويل الأندية الرياضية .	ك	١٩٩	٤٧	٤	٦٩٥	٤	٪٩٢,٦٧	*٢٥١,٩١٢
		النسبة %	٪٧٩,٦	٪١٨,٨	٪١,٦				
٥	رفع روح المنافسة بين الأندية الرياضية.	ك	٢١٨	٣٢	٠	٧١٨	٢	٪٩٥,٧٣	*١٣٨,٣٨٤
		النسبة %	٪٨٧,٢	٪١٢,٨	٪٠,٠				
٦	زيادة رواتب العاملين بمختلف مستوياتهم وفئاتهم بالأندية الرياضية.	ك	٢٠٧	٣٩	٤	٧٠٣	٣	٪٩٣,٧٣	* ٢٨٢,٦٣٢
		النسبة %	٪٨٢,٨	٪١٥,٦	٪١,٦				
٧	زيادة حصيلة الخدمات مع ارتفاع مستوي جودتها.	ك	٢٣٤	١٦	٠	٧٣٤	١	٪٩٧,٢	*١٩٠,٠٩٦
		النسبة %	٪٩٣,٦	٪٦,٤	٪٠,٠				

قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ * = داله

يوضـح الجدول رقم (٥) أن نتائج الوزن المرجح لعبارات هذا المحور قد تراوحت ما بين (٦٣٨، ٧٣٤) حيث جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " **زيادة حصيلة الخدمات مع ارتفاع مستوي جودتها** " في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ (٧٣٤) في حين جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " **مواجهة الأزمات المالية التي تمر بها الأندية الرياضـــية** " في الترتيب الأخير بمتوسط مرجح بلغ (٦٣٨) .

كما يوضح الجدول رقم (٥) قيمة كا٢ المحسوبة لاستجابات العينة قيد البحث على ميزان تقدير ثلاثي (نعم / إلي حد ما / لا) ، فيما هو متعلق بعبارات المحور الأول " **أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية** " ، وجميعها دال إحصائيا عند مستوى معنوية " ٠.٠٥ " ، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- الاســتجابة للعبارات بالإجابة (**نعم**) لصـــالح العبارة رقم (٧) وهى تدل على أن أبرز أهداف تطبيق نظام الخصخصة للأندية الرياضية تتمثل فى زيادة حصيلة الخدمات مع ارتفاع مستوي جودتها.
- الاســتجابة للعبارات بالإجابة (**إلي حد ما**) لصـــالح العبارة رقم (٢) وهى تدل على أن أهداف تطبيق نظام الخصخصة للأندية الرياضية تتمثل فى مواكبة الفكر الاقتصادي للدولة المصرية.
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**لا**) لصالح العبارات رقم (٣ ، ٥) وهى تدل على أن أدنى أهداف تطبيق نظام الخصخصة للأندية الرياضية تتمثل فى رفع الأعباء عن كاهل الدولة المصرية، وكذلك رفع روح المنافسة بين الأندية الرياضية.

وتشـير دراسـة كلاً من **محمد بن راشـد ، أمين محمود ، وخليفة بن مبارك (٢٠٢٣م)(33)** إلى أن هدف تحقيق المنافسة بين القطاعات التي تكفل التنمية الإنتاجية والتسويقية والبيعية وتنظيم

الناتج والاقتصـــاد القومي والفائض هي أهداف في حد ذاتها أكثر أهمية من هدف تغيير ملكية القطاع العام وبيع وحداته حتى الخاسرة منها.

وتشـــير أيضـــا دراســـة كلاً من **توانا محمد ، عوزير ســـعدي (٢٠٢٢م)(10)** إلى أن للخصـخصـة اهداف متعددة ومن اهمها اتاحة فرص للتدريب والتطوير ورفع مستوى اداء الاداريين، وتؤدي الخصـــخصـــة إلى زيادة الربح والمنافع العامة للنادى والتخفيف من الاعباء التي تتحملها ميزانية الدولة. ومن أهداف أخرى التي يحقق من تطبيق الخصـــخصـــة وهي الحرية الادارية و الاقتصادية في النادي .

ويضـيف كلاّ من **أحمد فاروق ، حمادة عيد (٢٠٢٢م)**(5) أن نجاح خصـخصـة الأندية الرياضـية في تحقيق أهدافها يرتبط بدورها في حسـن توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر من خلال اكتشـــاف المعوقات وعلاجها، والعمل على تحقيق أهداف الخصـــخصـــة بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال تحديد الاتجاه، ومجالات التركيز والتفوق على المنافســـين، أو على الأقل مجاراتهم، والقدرة على المناورة في بيئة تحفل بمتغيرات وقيود وتحديات متنوعة ومتســارعة، كان لابد من مراعاة الأبعاد الإدارية والأمنية لتطوير الأندية الرياضـية وجعلها أكثر قدرة على المنافســـة من خلال العمل على تطوير قدرات المديرين والمعاهد الرياضـــية المتخصـصـة والأنشـطة الرياضـية ذاتها . وعلى الرغم من تعدد أهداف الخصـخصـة إلا أنه يمكن الإشارة إلى أربعة أهداف رئيسية لها تمثل فيما يلي:

أولا: أهداف تدخل في إطار تحقيق عنصر الكفاءة والتنمية.

ثانيا: أهداف تتعلق بالهدف المالي.

ثالثا: أهداف تتعلق بتوسيع قاعدة الملكية. رابعا: أهداف سياسية.

ويرى كلاّ من **أحمد جار الله ، حيدر محمود (٢٠٢٢م)**(2) أن تطبيق الخصـــخصـــة فى الأندية العراقية يســاعد على دخول المســتثمرين إلى القطاع الرياضـــي وبالتالي بدلاً من أن يكون القطاع الرياضـــي من القطاعات التي تحتاج إلى دعم مالي من الدولة ســتكون من القطاعات التي تدر دخلاً مالياً للدولة، وذلك من خلال :

- زيادة مستوى الكفاءة الإقتصادية للأندية الرياضية.
- تشجيع اللامركزية في إدارة الأندية الرياضية.
- تفعيل دور القطاع الخاص في الإقتصاد الوطني.
- تطوير مستوى الأداء الفني والخدمات المقدمة للأعضاء.

ويؤكد كلاّ من **محمد توني ، بســـمة إبراهيم ، شـــيماء رأفت (٢٠١٩م)**(36) على وجود العديد من المميزات التي تميز الشـــراكة مع القطاع الخاص والذي يعتبر هدفاً قومياً للدولة بعد التحول من الفكر الاشـتراكي إلى الفكر الرأسـمالي والذي يهدف إلى تحويل الرياضـة إلى صـناعة ورفع العبء علي كاهل الدولة.

ويذكر **حسن غالى (٢٠١٥م)**(15) أن الاستثمار في الأندية الرياضية يتطلب دوافع حقيقية نحو عملية الخصـخصـة والتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في الأندية الرياضـية من أجل حل مشكلات تمويل الأندية الرياضية ، ويتطلب سن قوانين وتشريعات خاصة ووجود قانون يحدد مصادر التمويل وأنواعه بالأندية الرياضية يساعد الاستثمار والتسويق الرياضي بشكل جيد وصحيح على تحسين الحالة الاجتماعية والمادية للعاملين في الوسط الرياضي والأندية الرياضية.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة كلا من **حرواش لمين ، خاضر صالح (٢٠١١م)**(11) التي توصـلت الى ان أهداف ودوافع تطبيق اسـتراتيجية خصـخصـة الأندية الرياضـية من الناحية الاقتصادية تتمثل فى إن إدارة الأندية الرياضية من طرف القطاع الخاص تكون أكثر كفاءة وفعالية من القطاع العام مما يؤدي الى توفير الموارد المالية وبالتالي زيادة معدلات النمو الاقتصـــادي، بالاضـافة الى إن القطاع الخاص وما يقدمه من حوافز إلى الأندية الرياضـية اقدر من الدولة على تعبئة الموارد المالية و التوجيه إلى إنشـاء البنية التحتية الرياضـية و المشـاريع و خلق سـوق مالية نشطة تشجع على الاستثمار .

وتعزى الباحثه ذلك بان الدعوة إلى الخصـخصـة لا تعني تخلي الدولة عن جميع أدوارها في إدارة هذه المؤسـسـات وخاصـة تلك التي تمس مصـلحة المواطن بصـورة مباشـرة والمتعلقة بخدمات رئيســـية في حياة المواطنين، وإنما هي التغيير في هذه الأدوار من دور المالك إلى دور الموجه أو المشرف أو الرقيب، وهذا يتطلب توافر الأدوات الرقابية القانونية اللازمة لممارسة الدور الجديد، وما تتطلبه من توافر قوانين محاربة الاحتكار أو فرض العمالة الوطنية، وأنظمة الرقابة على تطبيق معايير الجودة في المنتجات المتعلقة بهذه المؤسسات.

وهذا يجيب على التساؤل الاول للبحث .

التساؤل الثانى :- ما السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية ؟

وللإجابة على التساؤل الثانى تم عرض السياسة العامة لخصـخصـة الأندية الرياضـية عينة البحث لإبداء الرأى فيها وذلك من خلال الإستجابة للعبارات بالإجابة على ميزان تقدير ثلاثى (نعم / إلي حد ما /لا) ومربع كاى لكل عبارة والتى يوضحها جدول (٦)

جدول (٦)

التكرارات و الأهمية النسبية وترتيب عبارات المحور الأول في ضوء الوزن المرجح

و قيمة كا٢ لاستجابات العينة قيد البحث

(السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية) ن = ٢٥٠

م	العبارة		الاستجابات			الوزن المرجح	الترتيب	الأهمية النسبية	قيمة كا٢ المحسوبة
			نعم	إلي حد ما	لا				
٨	تبني الحكومة معايير إصدار ترخيص للمؤسسات الخاصة التي سوف تقدم خدمات بمواصفات قياسية .	ك	٢٢٦	٢٠	٤	٧٢٢	٥	٩٦,٢٧٪	٣٦٧,٩٠٤ *
		النسبة %	٩٠,٤٪	٨,٠٪	١,٦٪				
٩	الإصلاح الاقتصادي خلال الخصخصة بالأندية الرياضية يجب أن يتم بشكل تدريجي.	ك	٢١٦	٣٠	٤	٧١٢	٦	٩٤,٩٣٪	٣٢٠,٨٦٤*
		النسبة %	٨٦,٤٪	١٢,٠٪	١,٦٪				
١٠	تطبيق الحوكمة فى برامج الخصخصة بالأندية الرياضية.	ك	٢٢٩	١٧	٤	٧٢٥	٢	٩٦,٦٧٪	٣٨٢,٩٥٢*
		النسبة %	٩١,٦٪	٦,٨٪	١,٦٪				
١١	توفير مجموعة من المعايير يمكن من خلالها الحكم على نتائج التطبيق العملي للخصخصة بالأندية الرياضية.	ك	٢٢٣	٢٧	٠	٧٢٣	٤	٩٦,٤٪	١٥٣,٦٦٤*
		النسبة %	٨٩,٢٪	١٠,٨٪	٠,٠٪				
١٢	توسيع نطاق السوق من خلال استخدام الأدوات المالية الرقمية فيها كما ونوعا.	ك	٢٢٤	٢٦	٠	٧٤٢	١	٩٦,٥٣٪	١٥٦,٨١٦*
		النسبة %	٨٩,٦٪	١٠,٤٪	٠,٠٪				
١٣	ضرورة التعاون بين القطاعين العام والخاص لإنجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي.	ك	٢٢٩	١٧	٤	٧٢٥	م٢	٩٦,٦٧٪	٣٨٢,٩٥٢*
		النسبة %	٩١,٦٪	٦,٨٪	١,٦٪				
١٤	الإلتزام بتطبيق سياسة اقتصادية واضحة باعتبارها وسيلة لتحقيق الكفاءة المالية والفنية للأندية.	ك	٢١١	١٩	٢٠	٦٩١	٨	٩٢,١٣٪	٢٩٣,٣٨٤*
		النسبة %	٨٤,٤٪	٧,٦٪	٨,٠٪				
١٥	تفويض دور الدولة في مختلف الأنشطة الاقتصادية.	ك	٢٠٨	٣٤	٨	٧٠٠	٧	٩٣,٣٣٪	٢٨٣,٨٠*
		النسبة %	٨٣,٢٪	١٣,٦٪	٣,٢٪				

= داله* قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يوضح الجدول رقم (٦) أن نتائج الوزن المرجح لعبارات هذا المحور قد تراوحت ما بين (٦٩١، ٧٤٢) حيث جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على " **توسيع نطاق السوق من خلال استخدام الأدوات المالية الرقمية فيها كما ونوعا** " في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ (٧٤٢) في حين جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على " **الإلتزام بتطبيق سياسة اقتصادية واضحة باعتبارها وسيلة لتحقيق الكفاءة المالية والفنية للأندية** " في الترتيب الأخير بمتوسط مرجح بلغ (٦٩١) .

كما يوضح الجدول رقم (٦) قيمة كا٢ المحسوبة لاستجابات العينة قيد البحث على ميزان تقدير ثلاثي (نعم / إلي حد ما / لا) ، فيما هو متعلق بعبارات المحور الثانى " **السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية** " ، وجميعها دال إحصائيا عند مستوى معنوية " ٠.٠٥ " ، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**نعم**) لصالح العبارات رقم (١٣،١٠) وهى تدل على أنه تحدد أبرز السياسات العامة لخصخصة الأندية الرياضية فى ضوء تطبيق الحوكمة فى برامج الخصخصة بالأندية الرياضية، وكذلك ضرورة التعاون بين القطاعين العام والخاص لإنجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي .
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**إلي حد ما**) لصالح العبارة رقم (١٥) وهى تدل على أنه تحدد السياسات العامة لخصخصة الأندية الرياضية فى ضوء تفويض دور الدولة في مختلف الأنشطة الاقتصادية .
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**لا**) لصالح العبارات رقم (١٢،١١) وهى تدل على أنه يصعب تحديد السياسات العامة لخصخصة الأندية الرياضية فى ضوء توفير مجموعة من المعايير يمكن من خلالها الحكم على نتائج التطبيق العملي للخصخصة بالأندية الرياضية ، وكذلك توسيع نطاق السوق من خلال استخدام الأدوات المالية الرقمية فيها كما ونوعا.

وتشير دراسة **أحمد رشاد (٢٠٢٣م)**(4) إلى أن هناك تباين واضح في مستوى استثمار الحقوق الرقمية بين الأندية المختلفة، وأن هذا التباين وتحديد العوامل التي تؤثر فيه تظهر كيفية تحسين الأندية الرياضية لاستراتيجياتها الرقمية بناء على النتائج التي تم الحصول اليها، حيث إنها تظهر تطورًا ملحوظاً في استثمار الحقوق الرقمية مقارنة بالفترات السابقة، وتقدير أثر هذا التطور على أداء الأندية الرياضية وقدرتها على تحقيق الأهداف المالية والتسويقية بشكل عام، وإضافة قيمة كبيرة وتوجيه الأندية الرياضية نحو استراتيجيات فعالة تعزز استثمار حقوقها الرقمية وتعزز قيمة علامتها التجارية.

ويؤكد كلاّ من **أحمد فاروق ، حمادة عيد (٢٠٢٢م)**(5) على أن الخصخصة منهجًا وأسلوبًا اعتادت عليه كثير من الدول المتقدمة والنامية أيضا بهدف التخلص من الأعباء المالية المتزايدة على القطاع العام والعمل على تحقيق الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية مع ملاحظة أن الخصخصة لم تحل كافة المشاكل غير أنها أعطت القطاع الخاص دورًا أكبر في عمليات الاحتراف والاستثمار وطرح موضوع الخصخصة كعنصر من عناصر تحديث الرياضة، ولكن يمكن اعتبار الخصخصة حالة منتشرة في العالم الرأسمالي، لاسيما وأنها فلسفة اقتصادية 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 أولهما تلقائي وهو تشجيع المبادرة الفردية من خلال تشجيع القطاع الخاص دون المساس بالقطاع العام، والثاني 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.

وعلى ضوء ماجاءت به دراسة **أسعد إبراهيم (٢٠١٩م)**(7) يعتبر الإستثمار الرياضي بالأندية الرياضية ذو أهمية كبري في الوقت الحالي نظراً لعدم كفاية ميزانية النادي للقيام بمهامه ومواجهة أعباءه لكثرة الأعضاء والأنشطة به، وبذلك يكون النادي بأمس الحاجة لتطبيق الحوكمة والتي من شأنها توفير مجموعة من العناصر كالشفافية والعدالة والإستقلالية بما يضمن جودة المعلومات للمساهمين بطريقة تضمن الاستمرارية ولا تعتمد على مجرد الأهواء الشخصية لأصحاب القرار، وبالتالي زيادة الثقة في الإستثمار بالنادي الرياضي .

ويرى كلا من **كمال درويش ، محمد ابراهيم ، وليد مرسي ، احمد عبد الفتاح (٢٠١٣م)**(31) أن الاندية الرياضية من أجل ترقية مكانتها وجب عليها البدء بتسيير مركزها المالي وإتخاذ سياسات عقلانية لتسيير مواردها المالية ورسكلتها في دورات إستثمار مستمرة بغية الزيادة من قيمتها المضافة يتم ذلك بالإعتماد على نماذج النجاح في العمل الإداري لقطاع المالية كالتغيير وتحديد الاهتمامات وتوفير المعلومات وترشيد القرارات وتنظيم المصاريف والنفقات ثم تقييمها ومراقبتها بشكل جدي، وهي المفاتيح الأساسية للنجاح في العمل الإداري عامة والتسيير المالي خاصة.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة **Musa (٢٠١٤م)**(43) التي توصلت إلى أن توافر المقومات يخلق حالة من التأثير المحتمل في الاتجاهات، وهو ما تود الدراسة اختباره والتحقق منه خاصة وأن التطمينات التي تبعثها الحكومات بعدم تسريحها للموظفين تعني ضمنا أن هؤلاء الموظفين ما قبل التخصيص سيكونون جزءًا من مؤثرات التخصيص الأمر الذي يستشعر ضرورة معرفة توجهات هؤلاء العاملين من حيث الشدة والاتجاه نحو الخصخصة، ونوع التمايز في اتجاهاتهم وأثر وعلاقة طبيعة توافر المقومات اللازمة للخصخصة في هذه الاتجاهات خاصة وأن توافر البيئة المناسبة يعتبر خير داعم لنجاح برامج التخصيص.

وترى الباحثه أن الخصخصة لم تعد ظاهرة اقتصادية فحسب وإنما هي تيارا استراتيجيا من تيارات منظمة التجارة العالمية The World Trade Organization ، التي أكدت دائما في اتفاقيات الجات GATT بان الخصخصة شرط اساسي من شروط الانضمام لها .

وهذا ما أكده **طلعت اسعد (٢٠٠٠م)**(23) أن الاندية والمؤسسات التي لا تضع الفكر الاستراتيجي في الحسبان ، برغم ما تتمتع به هذه الاندية من موارد بشرية ومادية قوية فإنها تفقد الطريق لغياب الرؤية الصحيحة لحركة المستقبل.

وهذا يجيب على التساؤل الثانى للبحث .

التساؤل الثالث :- ما النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية ؟

وللإجابة على التساؤل الثالث تم عرض مجموعة من م النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضـــية على عينة البحث لإبداء الرأى فيها وذلك من خلال الإســـتجابة للعبارات بالإجابة على ميزان تقدير ثلاثى (نعم / إلي حد ما /لا) ومربع كاى لكل عبارة والتى يوضحها جدول (٧)

جدول (٧)

التكرارات والأهمية النسبية وترتيب عبارات المحور الثالث في ضوء الوزن المرجح

و قيمة كا٢ لاستجابات العينة قيد البحث

(النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية) **ن = ٢٥٠**

م	العبارة		الاستجابات			الوزن المرجح	الترتيب	الأهمية النسبية	قيمة كا٢ المحسوبة
			نعم	إلي حد ما	لا				
١٦	توجيه الاهتمام لمختلف الألعاب الرياضية، وعدم التركيز على لعبة واحدة فقط.	ك	٢٣٥	١٥	٠	٧٣٥	٢	٩٨,٠٠٪	* ١٩٣,٦٠٠
		النسبة %	٩٤,٠٪	٦,٠٪	٠,٠٪				
١٧	دفع الحركة الرياضية وتطويرها بما يحقق نموًا متوازنًا.	ك	١٤٦	٧٣	٣١	٦١٥	٨	٨٢,٠٠٪	* ٨١,٢٧٢
		النسبة %	٥٨,٤٪	٢٩,٢٪	١٢,٤٪				
١٨	ضخ استثمارات جديدة من خلال القطاع الخاص.	ك	١٨٥	٥٠	١٥	٦٧٠	٧	٨٩,٣٣٪	*١٩٣,٤٠٠
		النسبة %	٧٤,٠٪	٢٠,٠٪	٦,٠٪				
١٩	زيادة توظيف العمال والموارد الإنتاجية المتاحة بالأندية الرياضية.	ك	٢٣٥	١١	٤	٧٣١	٣	٩٧,٤٧٪	*٤١٤,٣٤٤
		النسبة %	٩٤,٠٪	٤,٤٪	١,٦٪				
٢٠	الاستثمار في صناعة الرياضة وتجارتها.	ك	١٩٤	٤٤	١٢	٦٨٢	٦	٩٠,٩٣٪	*٢٢٦,٥٩٢
		النسبة %	٧٧,٦٪	١٧,٦٪	٤,٨٪				
٢١	إعادة توجيه الموارد المالية للأندية الرياضية.	ك	٢٢١	٢٩	٠	٧٢١	٤	٩٦,١٣٪	*١٤٧,٤٥٦
		النسبة %	٨٨,٤٪	١١,٦٪	٠,٠٪				
٢٢	تخفيف العبء المالي عن كاهل ميزانية الدولة .	ك	٢٣٨	١٢	٠	٧٣٨	١	٩٨,٤٪	*٢٠٤,٣٠٤
		النسبة %	٩٥,٢٪	٤,٨٪	٠,٠٪				
٢٣	تحقيق الاستقلال الاقتصادي للأندية الرياضية.	ك	٢٠١	٤١	٨	٦٩٣	٥	٩٢,٤٪	*٢٥٥,٧٥٢
		النسبة %	٨٠,٤٪	١٦,٤٪	٣,٢٪				

= داله* قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يوضـــح الجدول رقم (٧) أن نتائج الوزن المرجح لعبارات هذا المحور قد تراوحت ما بين (٦١٥، ٧٣٨) حيث جاءت العبارة رقم (٢٢) والتي تنص على " **تخفيف العبء المالي عن كاهل ميزانية الدولة** " في الترتيب الأول بمتوســط مرجح بلغ (٧٣٨) في حين جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على " **دفع الحركة الرياضـــية وتطويرها بما يحقق نموًا متوازنًا** " في الترتيب الأخير بمتوسط مرجح بلغ (٦١٥) .

كما يوضح الجدول رقم (٧) قيمة كا٢ المحسوبة لاستجابات العينة قيد البحث على ميزان تقدير ثلاثي (نعم / إلي حد ما / لا) ، فيما هو متعلق بعبارات المحور الثالث " **النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية** " ، وجميعها دال إحصائيا عند مستوى معنوية " ٠.٠٥ " ، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**نعم**) لصالح العبارات رقم (١٦، ١٩، ٢٢) وهى تدل على أنه تحدد أبرز النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية فى توجيه الاهتمام لمختلف الألعاب الرياضية، وعدم التركيز على لعبة واحدة فقط ، وكذلك زيادة توظيف العمال والموارد الإنتاجية المتاحة بالأندية الرياضية، بالاضافة الى تخفيف العبء المالي عن كاهل ميزانية الدولة.
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**إلي حد ما**) لصالح العبارات رقم (١٧، ٢٠) وهى تدل على أنه تحدد النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية فى دفع الحركة الرياضية وتطويرها بما يحقق نموًا متوازنًا ، بالاضافة الى الاستثمار في صناعة الرياضة وتجارتها.
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**لا**) لصالح العبارة رقم (١٧) وهى تدل على أنه تحدد أقل النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية فى دفع الحركة الرياضية وتطويرها بما يحقق نموًا متوازنًا .

ويشير كلا من **كمال الدين عبد الرحمن درويش، أشرف صبحي عامر، حسين عمر السمري، عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري، عبد الله عيد الغصاب، أحمد سعد الشريف، عبد الرحمن أحمد سيار، عبد اللطيف صبحي محمد (٢٠٢١م)**(30) أن استراتيجيات الخصخصة تدعو إلى رفع المساهمة النسبية للقطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي يمكن بشكل تدريجي والسماح تدريجيًا بظهور الشركات الخاصة الجديدة، على أن يرافق عملية النمو والتوسع في القطاع الخاص تصفية أو بيع لشركات القطاع العام، مع تهيئة المناخ الاستثماري الملائم الذي يسمح بوصول القطاع الخاص إلى المواقع المتقدمة. في هرمية الهيكل الاقتصادي، عن طريق تشجيع إنشاء الشركات والغاء الحواجز أمام دخول وإقامة المشروعات الجديدة، وتطبيق السياسات الضريبية والسياسة الائتمانية المحفزة، كما أكدوا على أهمية : وضع قيود صارمة للميزانيات وعلى التنفيذ الصارم للقواعد المحاسبية وقوانين الإفلاس. بهدف الوصول إلى ما أسموه بعملية الاختيار الطبيعي وتقوم هذه الإستراتيجيات على الاعتبارات الموضوعية الاقتصادية والاجتماعية لتطبيق نهج الاقتصاد الحر، وتهيئة الظروف الملائمة لنهوض الطبقة المتوسطة وتمكينها من الاستحواذ على الملكية التي كانت تهيمن عليها الدولة سابقا.

وتشير دراسة كلا من **حيدر راضي ، عبدالله هزاع (٢٠١٩م)**(18) أن المدربين واللاعبين لأندية الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم لديهم رغبة بالتوجه الإداري نحو الخصخصة الرياضية، ويعزو الباحثان ذلك إلى رغبة المدربين واللاعبين في الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم بتطبيق الخصخصة الرياضية في الأندية العراقية، وايضاً الرغبة في التخلص من الوضع الاقتصادي الذي تمر به اغلب الأندية الرياضية، فضلاً عن إنهم يرون أهمية استخدام الأساليب الحديثة ومنها الخصخصة الرياضية، وأن نجاح الرياضة في البلد يستلزم تطبيق هذه الأساليب لمواكبة التطورات الحاصلة في دول العالم المتقدم رياضياً.

وتشير أيضا دراسة كلا من **محمد فتحي ، بسمة إبراهيم ، شيماء رأفت (٢٠١٩م)**(36) أن وجود العديد من المميزات التي تميز الشراكة مع القطاع الخاص والذي يعتبر هدفاً قومياً للدولة بعد التحول من الفكر الاشتراكي إلى الفكر الرأسمالي والذي يهدف إلى تحويل الرياضة إلى صناعة ورفع العبء على كاهل الدولة.

كما تؤكد دراسة **حمد حمدان (٢٠١٩م)**(17) على أن عمليات الخصخصة من المجالات التي تحتاج إلى جهد وتهيئة قبلية كبيرة لضمان نجاحها وتحقيق مقاصدها والتي من أهمها: تهيئة البيئة والمناخ العام لتطبيق الخصخصة من خلال إصدار التشريعات اللازمة، وإعادة تشكيل وصياغة السياسة العامة لخصخصة التعليم فيما يتعلق بمسؤوليات وأدوار كل من القطاعين العام والخاص نحو الخصخصة وواجباتها، إضافةً إلى إحداث النوع الملائم من التغييرات في المفاهيم الثقافية والمجتمعية والوظيفية لدعم برامج الخصخصة، وتكوين الأطر المفاهيمية والتطبيقية التي تضمن الانتقال السهل المشاريع الخصخصة مع خَلْق الاتجاه الإيجابي العام نحو مزايا الخصخصة.

وتعزى الباحثة ذلك بأن الخصخصة أصبحت منهجا وأسلوبا اعتادت عليه كثير من الدول المتقدمة والنامية أيضا بهدف التخلص من الأعباء المالية المتزايدة على القطاع العام والعمل على تحقيق الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية مع ملاحظة أن الخصخصة لم تحل كافة المشاكل غير أنها أعطت القطاع الخاص دورا أكبر في عمليات الاحتراف والاستثمار وطرح موضوع الخصخصة. كعنصر من عناصر تحديث الرياضة، ولكن يمكن اعتبار الخصخصة حالة منتشرة في العالم الرأسمالي، لاسيما وأنها فلسفة اقتصادية 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 أولهما تلقائي وهو تشجيع المبادرة الفردية من خلال تشجيع

القطاع الخاص دون المساس بالقطاع العام، والثاني هو الهيكلي والذي يعني تقليص حجم القطاع العام بنقل ملكية المشروع أو إدارته إلى القطاع الخاص.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة **محمد رفاعي (٢٠٢٣م)**(35) من حيث أن هناك اتجاه لتفعيل دور القطاع الخاص في الرياضة وهناك التزام واضحمن الحكومة لتفعيل تلك السياسة، وهذا يتفق مع ما ذكره **سعيد النجار (٢٠٠٠م)**(21) من أن الهدف الأساسي للخصخصة هو محاولة إعطاء القطاع الخاص واليات السوق دورا أكبر في النشاط الاقتصادي وتحسين الأداء الاقتصادي والمساهمة في انتعاش سوق المال.

وهذا يجيب على التساؤل الثالث للبحث .

التساؤل الرابع :- ما المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة ؟

وللإجابة على التساؤل الرابع تم عرض المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة على عينة البحث لإبداء الرأى فيها وذلك من خلال الإستجابة للعبارات بالإجابة على ميزان تقدير ثلاثى (نعم / إلي حد ما /لا) ومربع كاى لكل عبارة والتى يوضحها جدول (٨)

جدول (٨)

التكرارات و الأهمية النسبية وترتيب عبارات المحور الرابع في ضوء الوزن المرجح و قيمة كا٢ لاستجابات العينة قيد البحث

(المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة) **ن = ٢٥٠**

م	العبارة		الاستجابات			الوزن المرجح	الترتيب	الأهمية النسبية	قيمة كا٢ المحسوبة
			نعم	إلي حد ما	لا				
٢٤	تعدد جهات الحصول على التراخيص لمثل هذه المشروعات.	ك	١٩٤	٤٠	١٦	٦٧٨	٩	٩٠,٤٪	*٢٢٣,٩٠٤
		النسبة %	٧٧,٦٪	١٦,٠٪	٦,٤٪				
٢٥	لا يوجد هدف قومي واضح من وراء استثمار أنشطة الأندية الرياضية.	ك	٢٠٩	٣٧	٤	٧٠٥	٦	٩٤,٠٪	*٢٩٠,٧٩٢
		النسبة %	٨٣,٦٪	١٤,٨٪	١,٦٪				
٢٦	عدم وجود تنسيق بين مختلف لجان الأندية بغرض تحقيق الأهداف الاستثمارية.	ك	١٩٢	٥٤	٤	٦٨٨	٧	٩١,٧٣٪	*٢٢٧,٥٥٢
		النسبة %	٨٦,٨٪	٢١,٦٪	١,٦٪				
٢٧	لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الافراد فى ادارة الاستثمار بالأندية الرياضية.	ك	١٨٩	٥٧	٤	٦٨٥	٨	٩١,٣٣٪	*٢١٧,٨٣٢
		النسبة %	٧٥,٦٪	٢٢,٨٪	١,٦٪				
٢٨	توجد قوانين ولوائح تعوق استثمار إمكانات الأندية الرياضية.	ك	٢١٥	٣٥	٠	٧١٥	٥	٩٥,٣٣٪	*١٢٩,٦٠٠
		النسبة %	٨٦,٠٪	١٤,٠٪	٠,٠٪				
٢٩	مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية .	ك	٢٢٩	١٧	٤	٧٢٥	٢	٩٦,٧٦٪	*٣٨٢,٩٥٢
		النسبة %	٩١,٦٪	٦,٨٪	١,٦٪				
٣٠		ك	٢٢١	٢٧	٢	٧١٩	٣	٩٥,٨٧٪	*٣٤٤,٨٨٨

	غياب رقابة الحكومة على المشروعات الخاصة بالأندية الرياضية.	النسبة %	٨٨,٤٪	١٠,٨٪	٠,٨٪				
٣١	انعدام ثقافة الخصخصة الرياضية لدى الرأي العام.	ك	٢١٨	٣٢	٠	٧١٨	٤	٩٥,٧٣٪	*١٣٨,٣٨٤
		النسبة %	٨٧,٢٪	١٢,٨٪	٠,٠٪				
٣٢	ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة من الأندية نتيجة إلغاء الدعم عليها .	ك	٢٣٤	١٦	٠	٧٣٤	١	٩٧,٢٪	*١٩٠,٠٩٦
		النسبة %	٩٣,٦٪	٦,٤٪	٠,٠٪				

= داله* قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩

يوضح الجدول رقم (٨) أن نتائج الوزن المرجح لعبارات هذا المحور قد تراوحت ما بين (٦٧٨، ٧٣٤) حيث جاءت العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على " **ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة من الأندية نتيجة إلغاء الدعم عليها** " في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ (٧٣٤) في حين جاءت العبارة رقم (٢٤) والتي تنص على " **تعدد جهات الحصول على التراخيص لمثل هذه المشروعات** " في الترتيب الأخير بمتوسط مرجح بلغ (٦٧٨) .

كما يوضح الجدول رقم (٨) قيمة كا٢ المحسوبة لاستجابات العينة قيد البحث على ميزان تقدير ثلاثي (نعم / إلي حد ما / لا) ، فيما هو متعلق بعبارات المحور الرابع " **المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة** " ، وجميعها دال إحصائيا عند مستوى معنوية " ٠.٠٥ " ، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي:

- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**نعم**) لصالح العبارتان رقم (٢٩ ، ٣٣) وهى تدل على اتفاق آراء عينة البحث على أن أبرز المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة تتمثل فى ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة من الأندية نتيجة إلغاء الدعم عليها ، وكذلك مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية.
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**إلي حد ما**) لصالح العبارتان رقم (٢٧،٢٦) وهى تدل على اتفاق آراء عينة البحث على أن أحد المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة تتمثل فى عدم وجود تنسيق بين مختلف لجان الأندية بغرض تحقيق الأهداف الاستثمارية، وكذلك لا يوجد هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الافراد فى ادارة الاستثمار بالأندية الرياضية.
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**لا**) لصالح العبارة رقم (٢٤) وهى تدل على اتفاق آراء عينة البحث على أن أقل المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة تتمثل فى تعدد جهات الحصول على التراخيص لمثل هذه المشروعات.

وتشير دراسة **أحمد رشاد محمد عثمان (٢٠٢٤م)** (4) إلى أنه من بين التحديات الرئيسية التي تواجه دراسة تقييم استثمار الحقوق الرقمية لعلامات الأندية الرياضية تعقيدات قياس القيمة الفعلية لتلك الاستثمارات حيث يعتمد نجاح أي استراتيجية تسويقية أو استثمارية على قدرتها على

تحقيق عائد مالي يمكن قياسه بدقة وتحديد العوائد المباشرة وغير المباشرة التي تنشأ عن استثمار الحقوق الرقمية وهو الأمر الذي يعد معقدًا فالتأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للتفاعل مع العلامة التجارية عبر منصات الوسائط الرقمية قد تكون غير مباشرة ومتشعبة، مما يجعل تحديد قيمتها بدقة تتطلب استخدام أدوات تحليلية متقدمة ومنهجيات بحثية دقيقة ، لذا تواجه الدراسات في هذا المجال تحديات من حيث توفر البيانات والمعلومات المطلوبة لتقييم الأثر الكامل للاستثمار في الحقوق الرقمية، وهو أمر يتطلب استنادًا إلى بيانات دقيقة وموثوقة للوصول إلى استنتاجات موضوعية وشاملة.

وتشير دراسة كلاً من **دلال نايف مبارك (٢٠٢٣م)**(20)، **بسام نور حسن وآخرون Bassam Nour Hassan et al (٢٠٢٢م)**(41) إلى أنه تتمثل المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة في مصر نتيجة نقص الكوادر المدربة الكافية، ولا يوجد نظام احترافي للترويج لبرامج السياحة الرياضية والأنشطة والفعاليات والمنشآت الرياضية في مصر علاوة على متطلبات مصر لذلك، القدرة على استضافة البطولات والمسابقات الرياضية الدولية مثل الأولمبياد وكأس العالم للأندية والفرق وغيرها حيث لا يسهل الحصول على التراخيص اللازمة لإقامة المشروعات من الجهات الإدارية المختصة بالدولة حيث توجد قوانين ولوائح تعوق استثمار إمكانات الأندية علي الرغم من أن برامج الأندية تحتوي على أنشطة استثمارية للقطاعات المختلفة .

ويضيف **عبد المقصود سلامة (٢٠٢٣م)**(25) أن هناك خوف وظيفي من تجربة كل جديد الذي يزعزع شخصية متخذي القرار في الأندية الرياضية، وعدم قدرتهم على انتهاج الأسلوب العلمي المخطط والمدروس لتنفيذ تلك الأنشطة الاستثمارية، كما ان ضعف المؤسسات التدريبية المنوط به تدريب العاملين والقيادات عن مفاهيم الاستثمار وعدم قدرتها على وضع المادة العلمية المناسبة، وطول الفترة الزمنية الخاصة باستخراج التراخيص اللازمة لإقامة المشروعات الأمر الذي يترتب علية اعاقة عملية الاستثمار.

وترى الباحثه أن ما توصلت إلية من نتائج تتفق مع ما توصلت إلية دراسة **إبتسام عبد الحميد عباس (٢٠٢١م) (1)** على ان إقتناع الأفراد ببعض الآثار السلبية المترتبة على الخصخصة بالخوف من فقد الوظائف 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.

وتشير أيضاً دراسة **محمد خلف الله محمود (٢٠٢٠م)** (34) إلى أن عدم السماح بإصدار التراخيص الخاصة للمستثمرين من قبل الجهات الإدارية المختصة بالدولة يؤدي إلى ضعف عملية الإستثمار وجعلها معوق ضمن معوقات الإستثمار حيث لا يوجد هدف قومي واضح من وراء استثمار أنشطة الأندية ، مما يؤدي إلى ندرة المتخصصين في المجال الاستثماري الرياضي بالأندية وتعتبر الإجراءات الروتينية من أهم المعوقات فى استثمار أنشطة الأندية من جميع مجالاتها ويعتبر تعدد جهات الحصول على التراخيص لمثل هذه المشروعات يؤدي إلى قلة العمليات الإستثمارية .

وتؤكد دراسة **شيماء صلاح سيد (٢٠٢٠م)**(22) على أن البيئة الداخلية للأندية المصرية لا تدعم الاستثمار بالاندية الرياضية وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة وجود الوعي الكافي للمسئولين بأندية الرياضة المصرية بأساليب قياس الأداء.

وتؤكد أيضا درسة كلاً من **محمد توني ، بسمة إبراهيم ، شيماء رأفت (٢٠١٩م)**(36) على وجود العديد من المشكلات التي تعوق تطبيق الفكر الاستثماري بالشكل الأمثل والذي تعمل علي تطوير هذا الفكر الاقتصادي وعدم رغبة المستثمرين في خوض تلك التجربة الاقتصادية نتيجة عدم وجود تحفيز لهم وعدم وجود الضمانات الكافية لنجاح مشروعاتهم الاستثمارية داخل الأندية الرياضية .

وتضيف دراسة **أحمد عيسى (٢٠١٥م)(6)** أن الأندية الرياضية لا تسعى إلى نشر الإعلانات داخل الملعب فى تنشيط عملية الإستثمار ، كما لا تقوم بنشر الإعلانات داخل الملاعب الرياضية بالشكل الذي يؤدى إلى الاستثمار الجيد ، كما لا يتم التعاقد مع شركات الأدوات الرياضية لوضع الإعلانات على ملابس اللاعبين ، ولا تحقق إدارة الاستثمار الهدف من صناعة الرياضة ، كما لا يتم إقامة المعارض بالأندية ، كما ان إدارة الاستثمار ليس لها أهداف محددة ومكتوبة يتم العمل من خلالها ، ولا يتم منح حق الرعاية لنشاط كرة القدم الرجال الأعمال.

وترجع الباحثة هذه النتائج إلى أن القوى البشرية العاملة فى الإدارة بالأندية الرياضية ليست على القدر المطلوب من الخبرة والكفاءة العلمية والعملية ، والإدارة الفعالة لهذا العنصر البشري المهم في إدارة الاستثمار الرياضي ليست على المستوى الذى يحقق التطلعات بالنسبة للاستثمار الرياضي للأندية، فاستقطاب الشباب بجانب التنمية الرياضية أصبح عبء على اقتصاديات الأندية

الرياضـية التي لا تسـتطيع مواكبة التطور والنمو الحاصـل في الحركة الرياضـية مع اتسـاع رقعة النشـاط الرياضـي، بجانب معاناة كثير من الأندية الرياضـية بشـكل عام من قلة الدعم المادي مما جعل الاســتثمار الرياضـــي مطلب مهم في هذه الأونه للبحث عن موارد متنوعه للتمويل مع إزالة جميع المعوقات التي تمنع تطبيق الاستثمار الرياضي بمفهومه الشامل.

وتتفق تلك النتائج أيضـاً مع ما ذكره كلا من **حسـين العبودي (٢٠١٥م)**(16)، **خالد البيلي (٢٠١٤م)**(19) ان تنفيذ هذه السـياسـات في الدول المتقدمة يتم بيسـر وسـهولة لوجود إشـكاليات بسيطة يمكن التغلب والقضـاء عليها، وذلك لتنفيذها في بيئة مناسبة اقتصـاديا واجتماعيا وسياسيا، وعلى العكس من ذلك تماما نجدها في الدول النامية تتم في بيئة اقتصـــادية واجتماعية وســياســية غاية في الصـــعوبة والتعقيد يصـــعب معها إجراء عملية التحول بيســـر وســـهولة فتواجه مشـــاكل وصـــعوبات عقائدية وفكرية، ونفسـية وسـياسـية، واجتماعية، واقتصـــادية, وهناك من يصـــنفها إلى صـعوبات ومشـاكل تظهر للعيان في ثلاث مراحل تتماشـي مع إعداد وتنفيذ وما بعد تنفيذ سـياسـة الخصخصة.

وتعزى الباحثه ذلك بانه تعتبر الأمور المالية في الأندية الرياضـــــية من أكبر العقبات في قصور او ازدهار النادي فكلما توفرت الميزانية المالية الضخمة للنادي كلما استطاع ان يحقق نتائج ايجابية وذلك من خلال القدرة على استقطاب المدربين واللاعبين الأكفاء.

وهذا يجيب على التساؤل الرابع للبحث .

التساؤل الخامس :- ما أساليب الخصخصة للأندية الرياضية ؟

وللإجابة على التساؤل الخامس تم عرض أساليب الخصـخصـة للأندية الرياضـية على عينة البحث لإبداء الرأى فيها وذلك من خلال الإستجابة للعبارات بالإجابة على ميزان تقدير ثلاثى (نعم / إلي حد ما /لا) ومربع كاى لكل عبارة والتى يوضحها جدول (٩)

جدول (٩)

التكرارات و الأهمية النسبية وترتيب عبارات المحور الخامس في ضوء الوزن المرجح

و قيمة كا٢ لاستجابات العينة قيد البحث

(أساليب الخصخصة للأندية الرياضية) ن = ٢٥٠

م	العبارة		الاستجابات			الوزن المرجح	الترتيب	الأهمية النسبية	قيمة كا٢ المحسوبة
			نعم	إلي حد ما	لا				
٣٣	بيع المشروعات إلى العاملين بها مما يوفر لديهم الحافز لتحسين الأداء.	ك	٢٠٢	٣٦	١٢	٦٩٠	٤	٩٢,٠٠٪	* ٢٥٦,٩٢٨
		النسبة %	٨٠,٨٪	١٤,٤٪	٤,٨٪				
٣٤	تحويل الأندية الرياضية الى شركات قابضة أو شركات تابعة.	ك	١١٦	١٠١	٣٣	٥٨٣	٩	٧٧,٧٣٪	* ٤٦,٩٥٢
		النسبة %	٤٦,٤٪	٤٠,٤٪	١٣,٢٪				
٣٥	الخصخصة الجزئية للمشروعات شاملة الإدارة دون الأصول.	ك	١٨٢	٦٨	٠	٦٨٢	٥	٩٠,٩٣٪	* ٥١,٩٨٤
		النسبة %	٧٢,٨٪	٢٧,٢٪	٠,٠٪				
٣٦	الخصخصة الكاملة للأندية الرياضية شاملة كلا من الإدارة والأصول.	ك	٢٢٦	٢٠	٤	٧٢٢	٢	٩٦,٢٧٪	* ٣٦٧,٩٠٤
		النسبة %	٩٠,٤٪	٨,٠٪	١,٦٪				
٣٧	الطرح العام للمشروعات للبيع لصالح مجموعة من المستثمرين أو مؤسسات خاصة.	ك	١٩٩	٤٧	٤	٦٩٥	٣	٩٢,٦٧٪	*٢٥١,٩١٢
		النسبة %	٧٩,٦٪	١٨,٨٪	١,٦٪				
٣٨	عقود الانتفاع.	ك	٢٣٠	١٦	٤	٧٢٦	١	٩٦,٨٪	*٣٨٨,٠٦٤
		النسبة %	٩٢,٠٪	٦,٤٪	١,٦٪				
٣٩	بيع أصول الأندية الرياضية في مزاد علني من خلال عطاءات.	ك	١٦٦	٧٧	٧	٦٥٩	٧	٨٧,٨٧٪	*١٥٢,٤٠٨
		النسبة %	٦٦,٤٪	٣٠,٨٪	٢,٨٪				
٤٠	ترويج الأسهم بعرض أسهم الحكومة على أسواق رأس المال.	ك	١٦٠	٧٨	١٢	٦٤٨	٨	٨٦,٤٪	*١٣١,٩٣٦
		النسبة %	٦٤,٠٪	٣١,٢٪	٤,٨٪				
٤١	أسلوب البناء / والتملك / والتشغيل / ونقل الملكية.	ك	٢٣٥	١١	٤	٧٢٦	م١	٩٧,١٪	* ٣٨٩,٠٦٤
		النسبة %	٩٣,٠٪	٥,٤٪	١,٦٪				

قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ * = داله

يوضح الجدول رقم (٩) أن نتائج الوزن المرجح لعبارات هذا المحور قد تراوحت ما بين (٥٨٣، ٧٢٦) حيث جاءت العبارة رقم (٣٨) والتي تنص على " **عقود الانتفاع** " في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ (٧٢٦) في حين جاءت العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على " **تحويل الأندية الرياضية الى شركات قابضة أو شركات تابعة** " في الترتيب الأخير بمتوسط مرجح بلغ (٥٨٣) .

كما يوضح الجدول رقم (٩) قيمة كا٢ المحسوبة لاستجابات العينة قيد البحث على ميزان تقدير ثلاثي (نعم / إلي حد ما / لا) ، فيما هو متعلق بعبارات المحور الخامس " **أساليب الخصخصة للأندية الرياضية** " ، وجميعها دال إحصائيا عند مستوى معنوية " ٠.٠٥ " ، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**نعم**) لصالح العبارة رقم (٤١) وهى تدل على أنه تحدد أبرز أساليب الخصخصة للأندية الرياضية فى أسلوب البناء / والتملك / والتشغيل / ونقل الملكية.
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**إلي حد ما**) لصالح العبارة رقم (٣٤) وهى تدل على أنه تحدد أساليب الخصخصة للأندية الرياضية فى تحويل الأندية الرياضية الى شركات قابضة أو شركات تابعة.
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**لا**) لصالح العبارات رقم (٣٣ ، ٣٤ ، ٤٠) وهى تدل على أنه تحدد أدنى أساليب الخصخصة للأندية الرياضية فى بيع المشروعات إلى العاملين بها مما يوفر لديهم الحافز لتحسين الأداء، وكذلك تحويل الأندية الرياضية الى شركات قابضة أو شركات تابعة، بالاضافة الى ترويج الأسهم بعرض أسهم الحكومة على أسواق رأس المال.

ويرى كلاً من **توانا محمد علي، عوزير سعدي إسماعيل (٢٠٢٢م)(10)** أن التاجير التمويلي أو بيع مشروعات النادي عن طريق اسلوب (بناء، تملك، تشغيل، نقل ملكة أو تحويل الاندية إلى شركة قابضة أو شركات تابعة من اهم مصادر التمويل بالاندية الرياضية .

وتشير دراسة **إبتسام عباس (٢٠٢١م)**(1) 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 بعد أنسب الأساليب لأن فيه لا تتخلى الحكومة عن ملكيتها الأصلية للمشروعات، ويتم تزويد المشروعات بالكفاءات والمهارات الإدارية والتكنولوجية خلال فترة التعاقد.

وتشير أيضاً دراسة كلاً من **عادل مكي، ناصر وليد ، ورزق عبد الحفيظ ، ومحمد حامد (٢٠٢١م)**(24) أن أهداف الاندية الرياضية الحالية لا تتلاءم مع نظام الخصخصة الجزئية وان أساليب الاستثمار المشترك وعقد الإدارة هي اقل الأساليب التي يمكن أن تتماشى مع الاندية الرياضية وهذا يتفق مع رأى الباحثين حسب خبرتهم في العمل بهذا المجال، ويجب مراعاة التعاقد مع إحدى شركات الدعاية والإعلان والتخطيط للاحتياجات والاهتمام باستخدام مواقع الاندية في الدعاية والإعلان والاهتمام بعمل الدعاية والإعلان لأهم الأحداث المقامة بالاندية ، بالإضافة إلى وضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي ، وضرورة إنشاء إدارة متخصصة للتسويق والاستثمار، فضلا عن الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريات ، وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة ، والاهتمام بإنشاء محلات تجارية وتأجيرها أو بيعها للجمهور .

وفي هذا السياق تقدم دراسة كلاً من **أشرف صبحى ، و أحمد كمال ، و اسلام عرفه (٢٠٢١م)**(8) بعض الطرق والأساليب التى يمكن للمستثمر الإستثمار بها في المجال الرياضي من خلال كل من :

- إنشاء شركات مساهمة للخدمات الرياضية.
- الإستثمار عن طريق بيع تذاكر المباريات.
- إقامة مصانع لصناعة الأدوات والآلات الرياضية.
- الإستثمار من خلال شراء حقوق البث التلفزيوني.
- الإستثمار عن طريق عقود الإنتفاع.
- إنشاء المدن الرياضية والإستفادة منها في استضافة الأحداث الرياضية الكبرى.
- استضافة اللاعبين والفرق الرياضية .
- الإستثمار من خلال الدعاية والإعلان وغيرها .

كما يوضح **أحمد عيسى (٢٠١٥م)**(6) أن الأسلوب الأمثل لاستثمار وصناعة الرياضة بالأندية الرياضية بتمثل فى :

- السعى لتحويل الأندية الرياضية إلى أندية محترفين .
- العمل على تحويل الأندية الرياضية إلى أندية تهدف إلى الربح.
- العمل على جذب أعضاء جدد للنادي .
- رفع قيمة اشتراكات الأندية .
- جذب رجال الأعمال والمستثمرين لاستغلال الفرق الرياضية بالأندية .
- العمل على ان تتناسب أسعار عقود اللاعبين الأجانب مع اقتصاد النادي.

وتضيف دراسة **حسين العبودي (٢٠١٥م)**(١٦) أن من أهم السبل هو تشجيع الاستثمار الرياضي في مجال رعاية الفرق الرياضية من خلال إنشاء المتاجر الرياضية داخل النادي وخارجه، حيث تقوم هذه المتاجر ببيع المنتجات التي تحمل شعار النادي وتوقيعات اللاعبين المشهورين لتحقيق دخل مادي يساعد النادي على مواصلة برامج الخصخصة وتنمية موارده تدريجيا، وهذا يستدعي تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق خصخصة الأندية الرياضية.

ويتفق ذلك مع ما أشار إليه **حسن الشافعي (٢٠٠٣م)**(12) 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 مشـــروعات مشـــتركة بين القطـاع الخـاص ، والقطـاع العـام أو البيع للعـاملين بالمشروعات.

وترى الباحثه أن هناك سُـــبلاً مهمة جداً يأتي في مقدمتها عمل دراســـة جدوى للأندية قبل الشـروع في خصـخصـتها؛ لتحديد القطاعات التي يمكن خصـخصـتها ، ومدى الربح المتوقع، وما الذي يجب اتخاذه من تدابير وإجراءات لتنشـــيط ذلك الربح وجعله مناســـب لدعم ســـياســـات الخصخصة، فالهدف من الخصخصة هو توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات خصخصة الأندية الرياضية.

وهذا يجيب على التساؤل الخامس للبحث .

التساؤل السادس :- ما دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية؟

وللإجابة على التساؤل السادس تم عرض دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضـية على عينة البحث لإبداء الرأى فيها وذلك من خلال الإسـتجابة للعبارات بالإجابة على ميزان تقدير ثلاثى (نعم / إلي حد ما /لا) ومربع كاى لكل عبارة والتى يوضحها جدول (١٠)

جدول (١٠)

التكرارات و الأهمية النسبية وترتيب عبارات المحور الخامس في ضوء الوزن المرجح و قيمة كا٢ لاستجابات العينة قيد البحث

(دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية) ن = ٢٥٠

م	العبارة		الاستجابات			الوزن المرجح	الترتيب	الأهمية النسبية	قيمة كا٢ المحسوبة
			نعم	إلي حد ما	لا				
٤٢	استحداث لجنة للاستثمار بالأندية الرياضية.	ك	١٩٥	٥٥	٠	٦٩٥	٤	٩٢,٦٧٪	٧٨,٤٠٠ *
		النسبة %	٧٨,٠٪	٢٢,٠٪	٠,٠٪				
٤٣	عمل مدارس للناشئين فى مختلف الأنشطة الرياضية واستثمارها.	ك	١٦٦	٧٧	٧	٦٥٩	٨	٨٧,٨٧٪	١٥٢,٤٠٨ *
		النسبة %	٦٦,٤٪	٣٠,٨٪	٢,٨٪				
٤٤	يصاحب عملية الخصخصة الشفافية والوضوح فى جميع مراحلها.	ك	١٥٣	٨٢	١٥	٦٣٨	٩	٨٥,٠٧٪	١١٤,٢٩٦ *
		النسبة %	٦١,٢٪	٣٢,٨٪	٦,٠٪				
٤٥	وضع خطة لاستثمار وصناعة الرياضية بالنادي.	ك	١٩١	٥١	٨	٦٨٣	٧	٩١,٠٧٪	٢١٩,٧٥٢ *
		النسبة %	٧٦,٤٪	٢٠,٤٪	٣,٢٪				
٤٦	تحويل الأندية الرياضية إلى أندية محترفين.	ك	١٩٣	٥٧	٠	٦٩٣	٥	٩٢,٤٪	٧٣,٩٨٤ *
		النسبة %	٧٧,٢٪	٢٢,٨٪	٠,٠٪				
٤٧	العمل على جذب اعضاء جدد للأندية الرياضية.	ك	٢٠٢	٣٤	١٤	٦٨٨	٦	٩١,٧٣٪	٢٥٥,٨٧٢ *
		النسبة %	٨٠,٨٪	١٣,٦٪	٥,٦٪				
٤٨		ك	٢٢١	٢٩	٠	٧٢١	١	٩٦,١٣٪	١٤٧,٤٥٦ *

	فسح المجال للمستثمرين الأجانب للمشاركة في بناء وتطوير الأندية الرياضية.	النسبة %	٨٨,٤٠٪	١١,٦٪	٠,٠٪				
٤٩	أنشاء قناة تلفزيونية للأندية الرياضية.	ك	٢١٣	٣٧	٠	٧١٣	٣	٩٥,٠٦٪	٣٠٨,٦٩٠ *
		النسبة %	٨٥,٢٪	١٤,٨٪	٠,٠٪				
٥٠	توفير الاستقرار التشريعي لتشجيع المستثمرين.	ك	٢٢١	٢٧	٢	٧١٩	٢	٩٥,٨٧٪	٣٤٤,٨٨٨ *
		النسبة %	٨٨,٤٠٪	١٠,٨٪	٠,٨٪				

قيمة " كا٢ " الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = ٥,٩٩ * = داله

يوضح الجدول رقم (١٠) أن نتائج الوزن المرجح لعبارات هذا المحور قد تراوحت ما بين (٦٣٨، ٧٢١) حيث جاءت العبارة رقم (٤٨) والتي تنص على " **فسح المجال للمستثمرين الأجانب للمشاركة في بناء وتطوير الأندية الرياضية** " في الترتيب الأول بمتوسط مرجح بلغ (٧٢١) في حين جاءت العبارة رقم (٤٤) والتي تنص على " **يصاحب عملية الخصخصة الشفافية والوضوح فى جميع مراحلها** " في الترتيب الأخير بمتوسط مرجح بلغ (٦٣٨) .

كما يوضح الجدول رقم (١٠) قيمة كا٢ المحسوبة لاستجابات العينة قيد البحث على ميزان تقدير ثلاثي (نعم / إلي حد ما / لا) ، فيما هو متعلق بعبارات المحور السادس " **دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية** " ، وجميعها دال إحصائيا عند مستوى معنوية " ٠.٠٥ " ، حيث جاءت الاستجابة للعبارات كالتالي :

- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**نعم**) لصالح العبارتان رقم (٤٨ ، ٥٠) وهى تدل على أنه تحدد أبرز أدوار سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية من خلال فسح المجال للمستثمرين الأجانب للمشاركة في بناء وتطوير الأندية الرياضية، وكذلك توفير الاستقرار التشريعي لتشجيع المستثمرين .
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**إلي حد ما**) لصالح العبارتان رقم (٤٣،٤٤) وهى تدل على أنه يحدد دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية من خلال عمل مدارس للناشئين فى مختلف الأنشطة الرياضية واستثمارها ، وكذلك يصاحب عملية الخصخصة الشفافية والوضوح فى جميع مراحلها .
- الاستجابة للعبارات بالإجابة (**لا**) لصالح العبارة رقم (٤٤) وهى تدل على أنه يحدد دور سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية من خلال انه يصاحب عملية الخصخصة الشفافية والوضوح فى جميع مراحلها.

وتشير دراسة **دلال نايف (٢٠٢٣م)(20)** أن وجود المستثمرين في المجال الرياضي داخل الأندية الرياضية يعزز التنافسية، والكفاءة، ويخلق فرص العمل، ويسوي توزيع الدخل، وغالبًا ما يجلب المستثمرون الأجانب مواد جديدة نادرة ورأس مال وتكنولوجيا وقدرات إدارية وتسويقية إلى

دولة الكويت، ولا يمكن إنكار أهمية هذه الاستثمارات في دعم دورة النمو وتحقيق التنويع الاقتصادي وتعزيز التنمية المستدامة من خلال قياس الفوائد التي تم الحصول عليها من هذه الاستثمارات، لا سيما تلك التي تقدمها الشركات غير الوطنية الكبيرة، مع تحقيق الأهداف التي حددها ترويج الاستثمار المباشر في ضوء الإطار التشريعي الذي رسمه القانون.

وتشير أيضا دراسة كلاً من **توانا محمد ، عوزير سعدي (٢٠٢٢م)(10)** أن برامج الخصخصة تهدف إلى إحداث الآثار الإيجابية للمنافسة الحرة ومن ثم زيادة مستوى الخدمة، وان حسن استخدام عوائد الخصخصة من قبل الحكومة، وذلك بتحديد أهداف مسبقة للعوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال الخصخصة الأندية الرياضية، مثل معالجة مشكلة الديون أو التخفيف من أعباء الدين.

وتتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة **محمد خلف الله محمود (٢٠٢٠م)(34)** التي أظهرت إلى أن عملية الإستثمار داخل الأندية تتم في ضوء دراسة وافية لكافة الأنشطة المتاحة ولكن لا توجد إدارة لذلك حيث إلى حد ما توضح إدارة الاستثمار بالأندية أهدافها وتشرح الطرق التى تؤدى إلى تحقيقها حيث لا تعقد إدارة الاستثمار بالأندية اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تواجه التخطيط الاستثماري.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة كلا من **أحمد رجب (٢٠٢٠م) (3)** التي توصلت إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل عصب الاقتصاد لكل الدول، وأن معظم مراحل تطور السياسة التشريعية الاستثمارية في مصر تأثرت بالظروف الاجتماعية، ودراسة **عطية خمخام ومحمد على (٢٠٢٠م) (28)** التي توصلت إلى أن الاستثمار في القطاع الرياضة مازال يحقق أرباح خيالية في الدول الغربية سواء على مستوى المنشآت الرياضية أو الأندية أو النخب أو إنتاج المستلزمات الرياضية والإعلام والاتصال. بعكس الدول النامية التي لم تستغل الفرص المتاحة لديها، ودراسة **هدى بدر (٢٠١٩م) (38)** التي أظهرت وجود فجوة بين التشريعات القانونية الراهنة وحجم الاستثمارات المخصصة لحقوق الدعاية والإعلان للرياضة من قبل الشركات والمؤسسات الاستثمارية، وتوجد حاجة ماسة إلى إصدار مزيد من التشريعات القانونية لتفعيل الاستثمار في الأندية والاتحادات الرياضية والتي تتناسب مع طموحات رجال الأعمال للاستثمار في المجال الرياضي .

وتضمن قانون الرياضة الجديد بالباب الثامن (٨) مواد تخص الاستثمار في المجال الرياضي تضمنت تشجيع مشاركة القطاع الخاص في الاستثمار الرياضي، حيث يسمح للأندية الخاصة أن تشارك باسمها في مختلف منافسات الاتحادات الرياضية وقيام الأندية بتأسيس شركات

مستقلة عن النشاط الرياضي، والمساهمة في تطوير البنية الأساسية كما ضمن القانون خلق مناخ مناسب وجاذب للاستثمار الرياضي .

وبناء على هذا صدر قرار وزير الشباب والرياضة رقم (١١٢٤) لسنة ٢٠١٧ بشأن اعتماد لائحة قواعد منح تراخيص شركات الخدمات الرياضية والتي تشمل أي شركة ترغب في العمل بمجال الخدمات الرياضية، سواء أندية خاصة أو إدارة ملاعب وحمامات سباحة، أو الأندية الصحية ومراكز اللياقة البدنية، أو الأكاديميات الرياضية وأكاديميات التأهيل العسكري، أو إدارة وتشغيل الأندية والألعاب الرياضية وأهم الشروط لإنشاء شركات خدمات رياضية وأهم الشروط اللازمة لدخول مجال الاستثمار الرياضي.

كما صدر قرار وزير الشباب والرياضة رقم (١٢٥) لسنة ٢٠١٨ بتعديل لائحة قواعد منح تراخيص شركات الخدمات الرياضية حيث نص القرار الوزاري على ألا يقل رأس .. المال المصدر للشركة طالبة الترخيص عن ٢٥٠ ألف جنيه حال تقديمها خدمة رياضية واحدة، يزيد إلى مليون جنيه حال تقديمها أكثر من خدمة. (39)

وتؤكد دراسة **أحمد عيسى (٢٠١٥م)(6)** على انه يجب على الأندية الرياضية ان تقوم بمنح حق الرعاية لبعض الأنشطة الرياضية المتميزة به لرجال الإعمال ، وإقامة المعارض بالهيئات، ويعتبر توقيت الإعلان أثناء البطولة أفضل التوقيتات للاستثمار وصناعة الرياضية بالأندية، كما انه لابد وان تكون لإدارة الاستثمار أهداف محددة ومكتوبة يتم العمل من خلالها.

وتؤكد الباحثه على أن الرياضة تحتاج إلي استثمارات ضخمة لا تستطيع الحكومة وحدها توفيرها، ومن ثم هناك حاجة إلى تشجيع دور الاستثمار الخاص في الرياضة، استنادا إلي أن الرياضة هي نشاط أهلي بالأساس ومن ثم ضرورة توفير السبل المشاركة القطاع الخاص في حدوث التنمية الرياضية، كذلك هناك حاجة إلى تبني أساليب مبتكرة لتنمية الموارد المالية للأندية الرياضية المختلفة والتي من أهمها المشروعات الاستثمارية من خلال الشركات الراعية.

وهذا يجيب على التساؤل السادس للبحث .

الاستخلاصات

تحقيقا لهدف البحث وفى إطار ما توصل إلية من نتائج وفى حدود المنهج المستخدم وعينة البحث وأدوات جمع البيانات تقدم الباحثة الاستخلاصات التالية :

فيما يتعلق بالمحور الاول (أهداف نظام الخصخصة للأندية الرياضية) :

اتفقت آراء عينة البحث على أنه تحدد أبرز أهداف تطبيق نظام الخصـــخصـــة للأندية الرياضية فى:

- زيادة حصيلة الخدمات مع ارتفاع مستوي جودتها.
- رفع روح المنافسة بين الأندية الرياضية.
- زيادة رواتب العاملين بمختلف مستوياتهم وفئاتهم بالأندية الرياضية.

فيما يتعلق بالمحور الثانى (السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية) :

اتفقت آراء عينة البحث على أنه تحدد أبرز السياسات العامة لخصخصة الأندية الرياضية فى ضوء :

- توسيع نطاق السوق من خلال استخدام الأدوات المالية الرقمية فيها كما ونوعا.
- تطبيق الحوكمة فى برامج الخصخصة بالأندية الرياضية.
- ضرورة التعاون بين القطاعين العام والخاص لإنجاح سياسات الإصلاح الاقتصادي.

فيما يتعلق بالمحور الثالث (النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية) :

اتفقت آراء عينة البحث على أن أبرز النتائج المتوقعة للخصخصة بالأندية الرياضية تتمثل فى :

- توجيه الاهتمام لمختلف الألعاب الرياضية، وعدم التركيز على لعبة واحدة فقط.
- زيادة توظيف العمال والموارد الإنتاجية المتاحة بالأندية الرياضية.
- تخفيف العبء المالي عن كاهل ميزانية الدولة .

فيما يتعلق بالمحور الرابع (المشكلات التي تواجه الأندية الرياضية عند تطبيق نظام الخصخصة):

اتفقت آراء عينة البحث على أن أبرز المشـــكلات التي تواجه الأندية الرياضـــية عند تطبيق نظام الخصخصة تتمثل فى :

- ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة من الأندية نتيجة إلغاء الدعم عليها.
- مشكلة الاستغناء عن العمالة الزائدة في الأندية الرياضية.
- غياب رقابة الحكومة على المشروعات الخاصة بالأندية الرياضية.

فيما يتعلق بالمحور الخامس (أساليب الخصخصة للأندية الرياضية) :

اتفقت آراء عينة البحث على أنه تحدد أبرز أساليب الخصخصة للأندية الرياضية فى :

- أسلوب البناء / والتملك / والتشغيل / ونقل الملكية .
- عقود الانتفاع.
- الخصخصة الكاملة للأندية الرياضية شاملة كلا من الإدارة والأصول.

فيما يتعلق بالمحور السادس (دور سياسات الخصخصة في دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية**)** :

اتفقت آراء عينة البحث على أنه تحدد أبرز أدوار سياسات الخصخصة فى دعم إدارة الاستثمار بالأندية الرياضية من خلال :

- فسح المجال للمستثمرين الأجانب للمشاركة في بناء وتطوير الأندية الرياضية.
- توفير الاستقرار التشريعي لتشجيع المستثمرين .
- أنشاء قناة تلفزيونية للأندية الرياضية .

التوصيات

استنادا إلى ما أسفرت عنه نتائج واستخلاصات هذا البحث وفى حدود عينة البحث توصى الباحثه بالاتي :

دور وزارة الشباب والرياضة

- وضع خرائط استثمارية توضح للمستثمرين المشروعات التي يمكن تنفيذها بالاندية الرياضية .
- تعديل اللوائح والقوانين الخاصة بالأندية الرياضية بما يسمح بحرية الإستثمار دون الإجراءات الروتينية مع الإحتفاظ بحقوق الأندية .
- تطبيق نظام تحويل الأندية إلى شركات مساهمة بخصخصة الإدارة دون الأصول في الأندية الرياضية كاستراتيجية مرحلية لمساعدتها على التنفيذ وتخطيط التطبيق ودراسة الآثار المترتبة.
- تحديد أهداف التخصيص وبالتوجه نحو رفع الكفاءة، وتحسين الأداء، والقدرة التنافسية، وجذب الاستثمارات.
- تحديد الخطوات المرحلية، وتعيين البرنامج الزمني لكل مرحلة مع التنسيق والتكامل في هذه المراحل والخطوات على مستوى الأندية والقطاعات.
- تهيئة نجاح التخصيص باختيار الأندية الرياضية المتوقع أنها الأكثر ربحية وملائمة للتخصيص .
- ضرورة وجود إدارة متخصصة للإستثمار داخل كل الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

- تشجيع الدولة لرجال الأعمال لاستثمار أموالهم في الأندية الرياضية عن طريق منحهم امتيازات خاصة .
- منح الإعفاءات الضريبية وأي إعفاءات أخري للمستثمرين لتشجيعهم على استثمار أموالهم في الأندية الرياضية .

دور قطاع الإعلام والاتصال

- فتح قطاع الإعلام والاتصال أمام برنامج الخصخصة بالأندية الرياضية، مما يسمح بميلاد قنوات رياضية متخصصة تتكفل هي بتشجيع الاستثمار الرياضي وتقريب النوادي الرياضية من أصحاب الشركات والمؤسسات الاقتصادية بطريقة ناجعة وفعالة.
- تحتاج الأندية الرياضية إلى تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة تجمع بين العناصر التقليدية والرقمية، وأن تتضمن هذه الاستراتيجيات تفاعلا نشطا عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات البث المباشر، بالإضافة إلى توفير تجارب رقمية مبتكرة للمشجعين .
- محاولة الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال استخدام تكنولوجيا الاتصالات في الإعلام الرياضي في مجال جذب المستثمرين الاقتصاديين للنوادي الرياضية.
- ينبغي على الأندية الرياضية تحسين تجربة المشجع الرقمية من خلال تقديم محتوى متنوع وجذاب على وسائل التواصل الاجتماعي، وتوفير منصات رقمية تفاعلية للتفاعل المستمر مع المشجعين .
- ينبغي على الأندية الرياضية البحث عن فرص للاستثمار في التكنولوجيا الحديثة مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة لتعزيز تجربة المشجعين.
- ينبغي على الأندية الرياضية بناء شراكات استراتيجية مع الشركات التكنولوجية للاستفادة من الخبرة والموارد التكنولوجية في تطوير استراتيجياتها الرقمية وتحقيق أهداف الخصخصة بها .
- تهيئة نجاح التخصيص باختيار الأندية الرياضية المتوقع أنها الأكثر ربحية وملائمة للتخصيص .
- يجب على الأندية الرياضية تطبيق عمليات تحليل البيانات وقياس أداء الحملات الرقمية بشكل مستمر لتحديد النجاحات والتحديات وضبط الاستراتيجيات وفقا للنتائج.

دور المؤسسات التعليمية

- تأهيل الكوادر الرياضية بما يسمح بتطبيق الأفكار الاستثمارية الحديثة.
- الاستناد إلى الدروس المستفادة من تجارب الدول التي سبقتنا في خوض تجارب الخصخصة من خلال القرائن التي تكون أكثر إقناعا من الاستنتاجات النظرية المستمده من نماذج مبسطة لعالم الواقع .
- إعداد خطط شاملة لسياسة الخصخصة بالأندية الرياضية .

المراجع

أولا : المراجع العربية

١- علي ، إبتسام عبد الحميد عباس(٢٠٢١م) : "***متطلبات تطبيق الخصخصة في بعض الأندية الرياضية بدولة الكويت***" ، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، ص ص: ٢٢٤ – ٢٥٣.

2- عبد الله ،أحمد جار الله ؛ حيدر محمود جبار (٢٠٢٢م) : "***خصخصة بعض الأندية الرياضية وأبعادها الإدارية والإقتصادية في العراق*** " ، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد الثالث ، مجلد ٣ ، ص ص: ٤٣-٥٤ .

3- عبد الخالق ، أحمد رجب (٢٠٢٠م) : "***تطور التشريع الاستثماري في مصر وأثره في جذب الاستثمار المباشر***" ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ع ٧٤ .

4- عثمان ، أحمد رشاد محمد (٢٠٢٤م) : "***تقييم استثمار الحقوق الرقمية للعلامة التجارية للأندية الرياضية المصرية*** " ، مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، مج ٧ ، ع ١٤ ، ص ص: ١٥٠ – ١٧٧.

5- رجب ، أحمد فاروق ؛ حمادة عيد العنتبلي (٢٠٢٢م): "***اقتصاديات الرياضة رؤية عصرية***" ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى ، ص ص: ٢٢١ – ٢٣٠ .

6- عيسى ، أحمد محمد على (٢٠١٥م) : "***دور الاستثمار الرياضى فى الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية*** " ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد (٧٥) الجزء (٢) ، ص ص : ١١٤ -١٣٥ .

7- التربانى ، أســـعد إبراهيم (٢٠١٩م) : "***أثر تطبيق الحوكمة في جذب الاســـتثمار بالأندية الرياضية المصرية***" ، مجلة سيناء العلوم الرياضة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، العين السخنة، ص ص: ٤٣٦-٤١١.

8- محمد ، أشرف صبحى ؛ و أحمد كمال محمود ؛ و اسلام عرفه على سلامة (٢٠٢١م) : " ***طرق وأساليب الإستثمار في المجال الرياضي بجمهورية مصر العربية***" ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضية، مج ٩١، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم – جامعة حلوان ، ص ص: ١-٢٠ .

9- يوسف ، باية سي ؛ دليلة شريفي (٢٠٢٢م) : "***دور الإعلام السمعي البصري في تحفيز الاستثمار في الأنديةالرياضية المحترفة دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتلفزيون الجزائري – القسم الرياضي أنموذجا***" ، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. المجلد الثاني، العدد الثامن، ص ص : ٤٣٧ – ٤٥٣.

10- علي ، توانا محمد ؛ عوزير سعدي إسماعيل(٢٠٢٢م) : "***استراتيجية مقترحة لتطبيق نظام الخصخصة الجزئية بالأندية الرياضية في إقليم كوردستان العراق من وجهة نظر أعضاء الهيئات الإدارية*** " ، مجلة علوم التربية الرياضية ،مج ١٥ ،ع ٥ ، ص ص: 1 – ١٠٣ .

١١- لمين ، حرواش ؛ خاضر صالح(٢٠١١م): "***استراتيجية خصخصة الأندية الرياضية في الجزائر : دراسة تنبؤية*** " ، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات ،ع ٣ ، ص ص: ٢٠٦ – ١٦٨ .

١٢- الشافعي ، حسن أحمد (٢٠٠٣م): "***التشريعات في التربية البدنية والرياضية ، القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية للنقابة والمؤسسات الرياضية*** " ، الجزء الأول ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.

١٣- الشافعي ، حسن أحمد (٢٠٠٦م) : "***الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضة***" ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ص: ١٩- ٤٥ .

14- الشـــافعي ، حســـن أحمد (٢٠١٠م): "***تطبيقات معاصـــرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضية*** " ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص: ٨٤ .

15- غالي ، حسن (٢٠١٥م) : "***الواقع والرؤية المستقبلية للاستثمار في الأندية الرياضية في المحافظات الوسطى والجنوبية***" ، العراق.

16- العبودي ، حسين علي كنبار (٢٠١٥م) : "***معوقات تطبيق نظام الخصخصة في المجال الرياضي في العراق*** " ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ١٧، ص ص: ٣٨١-٤٠٨.

١٧- الغامدي ، حمد حمدان (٢٠١٩م) : "***تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية – تصور مقترح*** " ، المجلة التربوية المتخصصة ،ع ٩، ج٨، ص ص: ٨٤-٩٧ .

١٨- رحيم ، حيدر راضي ؛ عبدالله هزاع علي (٢٠١٩م) : "***التوجه الإداري نحو الخصخصة الرياضية لأندية بغداد المشاركة في الدوري العراقي الممتاز بكرة القدم*** " ، مجلة كلية التربية الرياضية ، جامعة بغدا ، ع ٢، ج٣١، ص ص: ٢١١-٢٣٠ .

١٩- البيلي ، خالد حسن (٢٠١٤م) : "***خصخصة الأندية الرياضية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة*** " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج ١٥، ع ١ ، ص ص: ٥١ – ٧٣.

20- الحجرف ، دلال نايف مبارك (٢٠٢٣م): "***دور الهيئة العامة للرياضة والقوانين والتشريعات في تعزيز الاستثمار الأجنبي بالأندية الرياضية بدولة الكويت*** " ، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة ، مج 74 ، ص ص: 22 – ٧٤ .

21- النجار ، سعيد (٢٠٠٠م) : "***نحو إستراتيجية قومية للإصلاح الاقتصادي***" ، صندوق النقد الدولي ، ط ، دار الشروق للطبع والنشر ، القاهرة، ص: ١٩.

22- سيد ، شيماء صلاح (٢٠٢٠م) : "***تصور مقترح لمواجهة مخاطر الاستثمار بالاندية الرياضية*** " ، مجلة علوم الرياضة ، المجلد (٣٣) ، الجزء الحادي عشر ، جامعة أسيوط .

23- عبد الحميد ، طلعت اسعد (٢٠٠٠م) : "***التسويق الفعال ، كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين*** " ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

24- مكي ، عادل محمد عبد المنعم ؛ ناصر سليم وليد ؛ ورزق بدر عبد الحفيظ ؛ ومحمد حامد فتحي محمد (٢٠٢١م): "***تصور مقترح لإدارة الأندية الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة أسوان***" ، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية المتخصصة مج ١٠، العدد ٥ ، ص ص: ٢٦٤-٣٢١ .

25- سلامة ، عبد المقصود معوض (٢٠٢٣م) : "***دراسة تحليلية لمعوقات تنفيذ الأنشطة الاستثمارية بالأندية الرياضية المصرية كمدخل لجذب الشركات الراعية للتمويل***

الرياضي " ، – مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، ج٤، ع ٦٤ ، ص ص: ١٦٩٧ – ١٧٢٨ .

26– الكواز ، عدي غأنم (٢٠١٩م) : "***متطلبات تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية العراقية من وجهة نظر اعضاء هيئاتها الإدارية*** " ، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد (٢٢) – العدد (٧٠)، ص ص : ١ –١٣ .

27– جاد ، عز الدين الحسيني سليمان ؛ نواف مجهول و فتحي توفيق حفينة (٢٠١٩م) : "***الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت*** " ، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، المجلد (٣٢) – العدد (خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول " الرتبية البدنية والرياضة من الكفاية الى الكفاءة ")، ص ص : ٣٥٩ –٣٧٤ .

28– خمخام ، عطية ؛ محمد على (٢٠٢٠م) : "***الاستثمار في القطاع الرياضي كآلية للتنويع الاقتصادي***" ، مجلة المسار، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، ع ٦ ، جامعة زيان عاشور، الجزائر.

29– حجازي ، علية عبد المنعم ؛ حسن احمد الشافعي (٢٠٠٩م) : "***استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضيةالمختلفة في ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المعاصرة*** " ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص: ١٤٦ .

30– درويش ، كمال الدين عبد الرحمن ؛ أشرف صبحي عامر؛ حسين عمر السمري؛ عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري؛ عبد الله عيد الغصاب؛ أحمد سعد الشريف؛ عبد الرحمن أحمد سيار؛ عبد اللطيف صبحي محمد (٢٠٢١م): "***التشريعات وعلوم الإدارة الرياضية المستحدثة*** " ، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ص: ١٩١ .

31– درويش ، كمال ؛ محمد ابراهيم مغاورى؛ وليد مرسى الصغير ؛ احمد عبد الفتاح احمد (٢٠١٣م) : "***اقتصاديات الرياضة*** " ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة، ص: ٤٠ –١٧٩ .

32– محمود ، محمد سيد حسين (٢٠٢٣م) : "***إستراتيجية لخصخصة إدارة أحداث وبطولات الاتحاد المصري لألعاب القوى*** " ، رسالة دكتوراه غير منشوره،جامعة الاسكندرية، الاسكندرية ، ص ص : ١ – ١٦١ .

33- العلوي ، محمد بن راشد بن سيف ؛ أمين محمود جعفر و خليفة بن مبارك مسعود الجديدي (٢٠٢٣م) : "***التحديات التي تواجه تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية بسلطنة عمان*** " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس ، مسقط، ص: ١٠ .

34- محمود ، محمد خلف الله (٢٠٢٠م) : "***إستراتيجية مقترحة لإدارة الأستثمار الرياضي بالأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية باستخدام الحوسبة الخضراء*** " ، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ، العدد (٨٨) ، ص ص : ١ -٤٧ .

35- جرير ، محمد رفاعي سعد (٢٠٢٣م): "***نموذج مقترح لإدارة المنشآت الرياضية والشبابية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة شمال سيناء*** " ، مجلة الوادى الجديد لعلوم الرياضة، مجلد ٨ ، العدد ٨ ، ص ص: ١-٤٤ .

36- توني ، محمد فتحي محمد ؛ بسمة إبراهيم عبد البصير؛ شيماء رأفت سيد(٢٠١٩م) : "***دراسة تحليلية لواقع شراكة الأندية الرياضية مع القطاع الخاص في مجال الاستثمار الرياضي*** " ، مجلة علوم الرياضة ، ع ٣٢، ج٥، ص ص: ٢١١-٢٣٠ .

37- عبد الغني ، نعمات (٢٠١٦م) : "***السياحة الرياضية ودورها في الاندماج في الاقتصاد العالمي*** " ، ط ١. دار المعرفة للنشر، القاهرة ، ص ص : ٣ - ٥ .

38- سعيد ، هدى بدر (٢٠١٩م) : "***تطوير الاستثمار الرياضي ببعض الأندية الرياضية بدولة الكويت***" ، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول " التربية البدنية والرياضة من الكفاية الى الكفاءة ، ع ٢ .

39- وزارة الشباب والرياضة (٢٠١٧م) : "***قانون الهيئات الرياضية***" ، مركز المعلومات والتوثيق، إدارة النشر، القاهرة.

ثانياً : المراجع الأجنبية

40 – Amir Reza Khadem ؛ Mohammad Reza Boroumand ؛ Mohammad Hosein Razavi ؛ Ali Hajipoor.,(2015): "***A study on administrative, economic, structural and legal obstacles to privatization of Iranian sport clubs to be listed on stock exchange (SE)***"., international journal of sport studies, vol 5 (4).

41 − Bassam Nour Hassan ؛ Hala Nabil ؛ Asmaa Abd Elraouf.,(2022): " ***Assessing Investment in Sport Facilities in Egypt and its Impact on Sports Tourism: Obstacles and Requirements***"., Minia Journal of Tourism and Hospitality Research Vol. (14), No. (2), p. ١٧٨.

42 − Jady ZBH ؛ Wan SAW.,(2020): " ***Privatization of sports leagues in Malaysia: governance structure and stakeholders right*** "., international journal of business, economics and La, Vol 6, issue 4.

43− Musa, O.,(20١4): " **Workers attitude towards privatization of public enterprises in Tanzania**"., A case study of Morogoro municipality.

44 − O. V. Saveleva.,(2020): " **SPECIFIC FEATURES OF INVESTING IN THE SPORTS INDUSTRY**"., 18th International Scientific Conference "Problems of Enterprise Development: Theory and Practice, p. ١٠٨.