

# "الاتجاهات الاستراتيجية والآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الرياضة"

## في الأندية بدولة الكويت "

أ.د/ طلحة حسين حسام الدين

م.د/ عدله عيسى مطر

مقدمة ومشكلة البحث:

يعتبر التحول الى راس المال الخاص في اى نظام اقتصادي ، او كما يطلق عليه بالخصخصة ، من اهم التغيرات التي اجتاحت دول العالم في الاونة الاخيرة ، فعلي الرغم من ظهور مصطلح الخصخصة Privatization في كتابات خبير الادارة بيتر دراكر Peter Drucker منذ الستينات ، الا ان شيوع الاستخدام الفعلي لهذا الفكر ، بدأ في اواخر السبعينات من خلال مجموعة من البرامج التي استهدفت تحويل مشروعات وانشطة القطاع العام الى القطاع الخاص بالمملكة المتحدة ، ثم شاع انتشار هذا الاتجاه بين دول العالم ( ١١ : ٢٧ )

وعلى الرغم من الجدل القائم حول تطبيق هذه السياسات في القطاعات المختلفة سواء من حيث انها من المحتمل ان تناسب قطاع دون اخر ، او انها تمثل بداية لسيطرة راس المال الخاص ، الا ان التجارب الناجحة المتعددة في بعض دول العالم المتقدمة ، جعلتها تمثل تيارا قويا لا مجال لمقاومته او رفضه ، وياتت دول العالم المختلفة ، تبحث عن كيفية تحقيق اقصى استفادة بتجارب الدول التي سبقتها في تطبيق تلك السياسات بهدف زيادة فعالية استخدام الموارد المتاحة ، بما يحقق اقصى معدلات للتنمية ( ١١ : ٣١ )

وقد حققت الخصخصة مشاركة اكثر فعالية للقطاع الخاص في السياسات الاقتصادية للدول التي انتهجت هذه الاستراتيجية ، وان اختلفت فيما بينها في القطاعات التي تشملها هذه الاستراتيجية واساليب تنفيذها ( ١١ : ٧ )

والمجال الرياضي كغيره من المجالات التي سعت الدول الى تطبيق سياسة الخصخصة عليه ، فهو يعتبر بوتقة تنصهر فيها مخرجات عدة مجالات اخري ، فهو جزء من بناء حضاري متكامل ، يعكس ثقافة المجتمع باعتباره السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

فالاحداث الرياضية من الصعب تقويمها بمعزل عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية ، فهي صناعة تتطلب توافر التمويل الكافي الذي يمثل البنية التحتية لانتاج الابطال ( ١١ : ٣ ) وبذلك فقد تحولت الرياضة من مجرد كونها احد المظاهر البسيطة الى كونها مجالاً من مجالات ابراز التقدم والرقى وتجسيد الحياة السياسية والاقتصادية للمجتمعات الحديثة . وتمثل الاندية الرياضية احد اهم المجالات الرياضية التي تعالت الاصوات نحو ضرورة خصصتها باعتبارها تتحمل العبء الاكبر في المصروفات نون وجود تمويل كافي من الدولة لسد حاجات هذه الاندية لاعداد الابطال فالهدف الاساسي من انشاء الدولة للنادي

(\*) استاذ بكلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة

(\*\*) الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

الرياضي ، هو استثمار وقت فراغ الاعضاء عن طريق نشاط رياضي كتنشيط رئيسي  
بالاضافة الى الانشطة الاجتماعية والثقافية والفنية كانشطة موازية ( ٢ : ١٢٠ )  
وعلى الرغم مما اشار اليه بيتر دراكر Peter Drucker خبير الادارة بان اي  
منظمة يجب الا تقوم باى أنشطة اجتماعية لا تحقق منافع اقتصادية او لا تحقق مستوي ربح  
معقول ( ٢ : ٦٨ ) ، فنجد الحكومات فى مجتمعاتنا العربية ، قامت بتمويل البنية الاساسية  
للرياضة بشكل عام ممثلة فى الجهات الحكومية وبشكل خاص ممثلة فى الاندية والاتحادات  
الرياضية الا ان معدلات تضخم هذه المؤسسات فاقت القدرات المالية لهذه الدول واصبح  
موضوع الخصخصة كسياسة اقتصادية مطلباً ملحا .

ومن هنا تبرز مشكلة كيفية تحقيق الانشطة الرياضية لاهدافها المعروفة بالاضافة الى  
الدور الحتمي لهذه المنظمات الرياضية فى تحقيق نمو اجتماعي مواز لهذه الاهداف المعروفة .  
وانطلاقاً من النتائج التى حققتها سياسة الخصخصة فى مجالات متعددة بدأت بعض  
الدول فى التفكير فى خصخصة الرياضة ، واصبح ذلك اتجاهاً قوياً تتحرك فى اطاره معظم  
الدول العربية وعلى الرغم من ان فكرة الخصخصة تحمل فى طياتها حلاً لكثيرة لمشكلات  
الرياضة وخاصة قطاع البطولة ، إلا انها فى نفس الوقت تحمل معها مشكلات ترتبط بباقي  
انواع الخدمات التى كانت تقدمها الاندية والمؤسسات الرياضية . مما يستوجب ضرورة  
الوصول الى صيغة مثالية لهذه السياسة تناسب قدرات وامكانيات كل دولة .

وتأتى فكرة تطبيق سياسة الخصخصة فى المجال الرياضي بدولة الكويت ، انطلاقاً  
من ايمان الدولة باهمية توسيع قاعدة الملكية الخاصة وافساح المجال امام الدور التتموي  
للقطاع الخاص فى هذا المجال .

الا ان تطبيق هذه السياسة يحتاج الى العديد من الدراسات بهدف وضع الاستراتيجية  
المناسبة لتحقيق أقصى استفادة من تطبيقها وذلك من خلال الاجابة على السوالين التاليين .

- ما هي الجدوي الاقتصادية لخصخصة الرياضة بدولة الكويت ؟
- ما هي الاساليب المناسبة لتنفيذ هذه السياسة وما هي الاثار الاقتصادية والاجتماعية  
المرتتبة على ذلك ؟

#### اهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى :

- ١- التعرف على مدى قبول المجتمع الكويتي لفكرة خصخصة الرياضة بدولة الكويت .
- ٢- التعرف على الاثار الاقتصادية والاجتماعية التى تعود على الدولة من تطبيق سياسة  
الخصخصة .

#### اهمية البحث :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الاولى فى مجال خصخصة الرياضة بدولة الكويت  
وبالتالى فانها تمثل بداية حقيقية لجيل جديد من الابحاث والدراسات التى تسعى الى الوصول  
الى الصيغة النموذجية التى تلائم سياسة الدولة وتوجهاتها نحو المجال الرياضي والخطوات  
التي يفضل اتباعها فى ضوء اراء متباينة من المهتمين بهذا المجال والعاملين فيه .

هذا بالإضافة الى ان هذه الدراسة تتشابه الى حد كبير مع دراسات الجدوي التي تقيمها بيوت الخبرة للتعرف على جدوي اي مشروع تجاري او صناعي ، وهي بذلك تساعد في تحديد مدي امكانية تطبيق نظام الخصخصة من عدمه في الاندية الرياضية بدولة الكويت ، وما هي الاساليب المناسبة للتطبيق وكيفية تقويم التجربة على مدي مراحل تنفيذها .  
الدراسات السابقة :

١- قام ايهاب ابراهيم الدسوقي (١٩٩٤)(٨) بدراسة بعنوان " امكانية تطبيق- الخصخصة - فى الدول النامية مع التطبيق على جمهورية مصر العربية " وكانت اهداف هذه الدراسة تتمثل فى محاولة التعرف على مفهوم الخصخصة والعقبات التى تواجهها فى الدول النامية ومدي ملائمتها للتطبيق ومتطلبات ذلك التطبيق مع وضع تصور للخصخصة فى مصر ، وقد اسفرت نتائج هذه الدراسة على ان السياسة الاقتصادية المصرية تتجه نحو التحرر الاقتصادي واقتناع الحكومة بضرورة اتباع استراتيجيات اقتصادية السوق وهو ما يستوجب ضرورة تطبيق الخصخصة باعتبارها احدي وسائل تحقيق التحرر الاقتصادي من سيطرة الحكومة واتاحة المجال امام القطاع الخاص للمشاركة الايجابية فى السياسة الاقتصادية . الا ان معوقات تطبيق هذه السياسة تتطلب اختيار الاساليب المناسبة للتطبيق وفقا لخطط دينامية قابلة للتعديل والتطوير من خلال الممارسة . حيث اوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها استكمال خطوات تحرير الاسعار والتحول تجاه التخطيط الراسمالي واتباع البرنامج المناسب للظروف الاقتصادية والاجتماعية حيث يتم ذلك من خلال مجموعة من الاجراءات والسياسات الفرعية من اهمها ،بقاء الصناعات الاستراتيجية ملكا للدولة ، وصدور تشريع يمنع الاحتكار وسياسة الاغراق ، مع توسيع قاعدة الملكية الخاصة عن طريق اتباع اسلوب الطرح العام ونشر المعلومات الحقيقية عن حقيقة الاقتصاد القومي .

٢- قام اشرف العجيلي (١٩٩٩)(٤) بدراسة بعنوان " معوقات الاستثمار فى المجال الرياضي فى جمهورية مصر العربية " بهدف التعرف على المعوقات التى تواجه المستثمرين وتعيق استثماراتهم فى المجال الرياضي بالإضافة الى محاولة التعرف على اهم الافكار الاستثمارية فى المجال الرياضي وقد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج من اهمها وجود معوقات مرتبطة بالمحور القانوني وعدم وجود الوعي الكافي لدى المستثمرين بالاستثمار الرياضي ، وكذلك سياسة الدولة الرياضية ، وقد اوصى الباحث بضرورة اعتبار المجال الرياضي مجالاً استثمارياً يستوجب توفير التشريعات والقوانين المشجعة على ذلك ،وزيادة حجم الاستثمارات الحكومية فى هذا المجال والتصريح بانشاء هيئات رياضية خاصة تستهدف تقديم الخدمة بالإضافة الى الربح .

٣- قام صبري حسنين (١٩٩٥)(١٣) بدراسة بعنوان " مناخ الاستثمار والحوافز المقدمة للقطاع الخاص فى دولة الامارات العربية المتحدة " حيث استهدفت الدراسة محاولة ايضاح المناخ الاستثماري والحوافز المقدمة من الدولة للقطاع الخاص بدولة الامارات لتبيان تأثير هذا المناخ والحوافز المقدمة على فعالية مشاركة القطاع الخاص فى النشاط الاقتصادي ، حيث تناول البحث موضوعين رئيسيين وهما طبيعة ومكونات المناخ الاستثماري عن طريق دراسة العلاقة بين السياسة الاستثمارية والسياسة الاقتصادية مع التعريف الاستثماري

وتحديد عناصره ومكوناته ، اما الموضوع الثاني فتناول واقع الاستثمار بدولة الامارات عن طريق دراسة تطوير الاستثمار بشكل عام وتطور الاستثمارات القطاعية .  
وقد كان من اهم نتائج الدراسة ان المناخ الاستثماري بدولة الامارات يشجع على مشاركة القطاع الخاص بشكل فعال ، الا ان الواقع يشير الى ان مشاركة القطاع الخاص وخاصة فى المجال الصناعي مازالت دون المستوى المطلوب ، وقد اوصت الدراسة بضرورة اشراف الدولة على الصناعات الوليدة حتي تحقق نجاحا مناسباً ثم طرحها للاكتتاب العام وكذلك انشاء مؤسسات متخصصة فى التسويق تعمل من خلال استراتيجية محددة للوصول للمستهلك مع مراعاة ان تكون ذات توجه تصديري .

٤- قام جون ادمز Jan Adams (١٩٩٧)(١٥) بدراسة بعنوان " الرعاية الرياضية فى بريطانيا " حيث استهدفت الدراسة اجراء تحليل شامل لسياسة معهد الرعاية الرياضية فى بريطانيا ، وقد اوضحت الدراسة ان جملة ما يصرف على الرياضة فى بريطانيا يصل الى ١٠٠٠ مليون جنيه استرليني ، وبالتالي فان الرياضة تساهم فى الاقتصاد القومي باتاحة فرص للعمل لاعداد كبيرة بالاضافة الى ما تحققه من رفع مستوى الرياضة بصفة عامة ، وقد اظهرت الدراسة اهمية ما يقدمه معهد الرعاية الرياضية من خدمات مباشرة للرياضة عن طريق .

- تقديم مستوى متميز من الخدمات الاعلامية للشركات الراعية .
- تقديم المشورة والنصح والحلول المناسبة للمشكلات الرياضية .
- ابراز العوامل الجاذبة للشركات الراعية محليا وعالميا .
- عمل نشرة شهرية تحتوي على المستحدثات فى الاسواق المتصلة بالرياضة .
- اتاحة الفرصة لتحقيق الاتصال بين صانعي القرار والشركات الراعية ( رسميا واهليا )
- عمل الدراسات المرتبطة بالتمويل .

٥- قام سمير عبد الحميد علي (١٩٩٩)(١٢) بدراسة بعنوان " اثر استخدام مفهوم التخصصة للاندية الرياضية على متطلبات العملية التدريبية " وقد اجريت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي على عينة من مدربي واداري وسكرتيري الاندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية " مدينة الرياض" وبحيث تكون مدة الخبرة عشرة سنوات فاكثر ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها ضرورة تحديد اندية معينة لانشطة البطولة مع تحديد نوع هذه الانشطة فى كل نادي مع تحديد اندية لممارسة الرياضة واستثمار وقت الفراغ دون الزام هذه الاندية بالمشاركة فى الانشطة التنافسية ، هذا بالاضافة بضرورة وجود تشريع يسمح بامكان بيع الاندية بالطرح العام لاعضاءها وعدم بيعها لشركات او مؤسسات . ويمكن ان يتم ذلك بعد اجراء دراسة تقويمية للجدي الاقتصادية للعملية التدريبية فى الاندية الموجودة حاليا.

٦- قام حسن الببلاوي (٢٠٠٠)(١١) بدراسة بعنوان " تخصصة التعليم العالي العربي فى القرن الحادي والعشرين " التحديات والاستجابات " بهدف تحديد المعنى الذي تقدمه من تخصصة التعليم العالي بالاضافة الى الاسباب الرئيسية لوجود هذه الظاهرة ، حيث توصل الباحث الى عدة نتائج كان من اهمها ، ان التخصصة عملية متكاملة تتم فى اطار الاقتصاد

الحر والدمج بين قوي السوق والمؤسسات الخدمية ، وادخال الياته فى الاهداف والاساليب الادارية الحديثة للتوصل الى المخرجات المطلوبة فى ظل المتغيرات العالمية التى ادت الى ظهور هذه السياسة من عولمة بكافة متغيراتها . والاسباب التى ادت الى خصخصة هذا القطاع الخدمي الهام . والتي اظهرت الدراسة ان اهمها هو عملية التمويل ، ورفع كفاءة التعليم العالي الحكومي ، بالاضافة الى تقديم تخصصات اكايدمية متطورة ثلاثم متطلبات السوق من خبرات ومهارات جديدة .

٧- قام محمد سيف الدين (٢٠٠٠) (١١) بدراسة بعنوان " خصخصة التعليم الجامعي ( المبررات والمحاذير) " بهدف التعرف على مبررات خصخصة التعليم الجامعي والمحاذير المرتبطة بذلك وقد توصل الباحث الى عدة مبررات من أهمها ، ان الجامعات الخاصة توفر فرصا جديدة للتعليم بالاضافة الى انها توفر جزء كبير من الانفاق الحكومي على التعليم العالي وكذلك يعتبر التعليم العالي الخاص مجالا للاستثمار وتوفير فرص عمل . اما بالنسبة للمحاذير، فقد توصل الباحث الى ان الجامعات الخاصة قد لا توفر تعليما جيدا لاعتبارات اقتصادية اساسها الربح المادي ، حيث قد تستخدم اساليب جذب يحتمل الا تتوافر فيها المواصفات المطلوبة لطالب الجامعة ، هذا بالاضافة الى ان الجامعات الخاصة قد تعتمد على اعضاء هيئة تدريس الجامعات الحكومية ، وقد لا تقدم برامج تعليمية تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع ، وقد اوصي الباحث بضرورة السيطرة على هذه المحاذير عن طريق تعظيم الجوانب الايجابية ومحاولة علاج سلبيات هذا النظام فى التعليم .

٨- قامت امانى الشريف (٢٠٠٠) (٧) بدراسة بعنوان " التغيرات السياسية وما صاحبها من مظاهر اقتصادية واجتماعية ، وتأثيرها على الرياضة فى جمهورية مصر العربية فى الفترة من ١٩٩٤-٥٢ " وذلك بهدف دراسة تأثير بعض التغيرات السياسية وما صاحبها من ظواهر اقتصادية واجتماعية على الرياضة بجمهورية مصر العربية خلال الفترة من (١٩٩٤-٥٢) من حيث الاهداف والبرامج ومدى تحقيق تلك البرامج للاهداف هذا بالاضافة الى الكوادر الرياضية القيادية ، ومستوى التاهيل والميزانيات ومدى تأثير ذلك على تحقيق الاهداف والامكانات والقوانين التى تحكم الرياضة فى مصر ، وكان من اهم نتائج هذه الدراسة ، غياب التخطيط طويل المدى فى المجال الرياضي والاعتماد على العسكريين المتقاعدين فى قيادة المؤسسات الرياضية باعتبارهم اهل ثقة وليسوا اهل خبرة ، وتضارب القرارات الخاصة بالرياضة بين القطاع الحكومي والقطاع الاهلي واتباع سياسة المحاولة والخطأ فى تعيين القيادات مع التغير المستمر فى اوضاع العاملين بالمجال الرياضي وقد اوصت الدراسة بضرورة اعادة النظر فى القوانين والتشريعات للقضاء على الفساد الاداري ومتابعة اوجه صرف الميزانيات فى الاتحادات الرياضية بالاندية ، مع زيادة التعاون بين مراكز البحث العلمي والقطاعات المسؤولة عن الرياضة التنافسية .

٩- قام يونج هاك لي Jeang Hak Lee (٢٠٠٠) (١٦) بدراسة بعنوان " الاطار العام للرعاية بالاتحادات ودور التسويق " وذلك بهدف ايضاح الاطار الذي يتم من خلاله رعاية الرياضيين بالهيئات المختلفة ، حيث يري ضرورة ان تكون الرعاية للرياضيين هادفة بمعنى تحقيق الهدف التجاري للمؤسسة الراعية ، بحيث تكون هذه الرعاية ذات مردود

ايجابي على المؤسسة وعلى الهيئة الرياضية في نفس الوقت ، وقد تناولت الدراسة اوجه الاختلاف بين الرعاية الرسمية وانواع اخري من الرعاية مثل الدعاية والبيع الشخصي وتشجيع المنتج ومنح الهدايا .. الخ . ، وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان افضل انواع الرعاية هو ذلك النوع الموجه الى نوعية محددة من المستهلك ، وكذلك نوع محدد من المنتجات .

١٠- قامت نسرين عبدالله ارفنازي (٢٠٠١)(١٤) بدراسة بعنوان " خصصة مراكز الشباب بمحافظة الاسكندرية " استراتيجية مقترحة . وقد استهدفت هذه الدراسة محاولة البحث عن استراتيجية مقترحة للتسيق بين الادارات الادارية لكل من القطاع العام والخاص عن طريق. وضع تصور نموذجي لتوزيع نسب الملكيات لمراكز الشباب ، وكيفية زيادة الدعم المالي والتمويل لمراكز الشباب باشتراك رجال الاعمال في ادارة هذه المراكز ، مع طرح خطط تسويقية مناسبة . وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لعينة من ١٨ مركز شباب يمثلون المجتمع الكلي بمحافظة الاسكندرية حيث تم اختيار عينة قوامها (٤٩٥) فردا بين مديري ادارات ورؤساء مجالس ادارات واعضاء مجالس ادارات واطباء ومشرفين اجتماعيين وثقافيين بالاضافة الى اولياء الامور وقد توصلت الدراسة الى ضرورة تطبيق خصصة المؤسسات الرياضية ، وخاصة مراكز الشباب واعادة النظر في اسلوب وشكل الادارة مع تعديل قانون الهيئات الاهلية لاتاحة المجال لمراكز الشباب كي تحقق الربح الى جانب النواحي الخدمية المنشودة .

١١- قام كازميرز بيرشوواو Kazimierz Perechuda (٢٠٠٢)(١٧) بدراسة بعنوان " خصصة المؤسسات الرياضية واعادة هيكلتها" وذلك بهدف النظر في اعادة هيكلة المؤسسات الرياضية في ظل نظام الخصصة وكذلك تحليل للاليات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات الرياضية ومحاولة اعادة النظر فيها بما يحقق الربح في ظل نظام الخصصة وذلك من خلال انواع الخدمات الرياضية الاكثر انتشارا ، وقد افادت نتائج هذه الدراسة ان الوظائف التي تقوم بها الرياضة في ظل نظام اقتصاد السوق الحر اصبحت اكثر تعقيدا لزيادة المنافسة في المجال الرياضي بالاضافة الى ضعف الميزانيات مما يستوجب اعادة في الهيكل الوظيفي وطرق ادارتها، حيث يري الباحث ان هناك اتفاق بين عدة دراسات على ان الاليات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات الرياضية في عدة نقاط رئيسية هي :

- الصور القانونية والتشريعية المنظمة لعملية نقل الملكية .
- اعادة هيكلة المؤسسات الرياضية بمراعاة الناحية التطبيقية
- اعادة هيكلة الفرق الرياضية " المنتخبات الرياضية "

١٢- قام ولد ميري اندريف Wildimer Andreff (٢٠٠٢) (١٨) بدراسة بعنوان " اعادة صياغة لتمويل الرياضة في اوريا للقرن الواحد والعشرين" حيث شملت هذه الدراسة ١٢ دولة من دول الاتحاد الاوربي ، حيث تم تصنيف الدول المشار اليها الى ثلاث فئات رئيسية بناء على مستوي مركزية المؤسسات الرياضية ، حيث ضمت الفئة الاولى الدول الاتحادية ( المانيا - سويسرا - بلجيكا- والمملكة المتحدة ) اما الدول التي تتبع الفئة الثانية وهي الدول المالكة لمؤسسات تمويل غير مركزية فهي ( الدانمارك - فنلندا - فرنسا - ايطاليا - البرتغال - السويد - اسبانيا ) وجاءت الفئة الثالثة لتضم دولة واحدة وهي المجر التي تتميز بمركزية مؤسساتها الرياضية وقد ادت المقارنة بين هذه الفئات الى :

-تبلغ ميزانيات الحكومات المحلية لتمويل الرياضة (٣١ مليون دولار في المجر ، ٢٤٤,٣ مليون دولار في البرتغال ، ٥٧٦٧,٩ مليون دولار في المانيا ، ٤٣٣٤,٥ مليون دولار في فرنسا

-تبلغ ميزانيات تمويل الرياضة الحكومية في سويسرا مليون دولار ، ٤٧ مليون دولار في السويد ، ١٠٦٦ مليون دولار في ايطاليا ، ١٣٣٣ مليون دولار في فرنسا .  
-التمويل الرياضي من خلال الدعاية والاعلانات والرعاية ٢٤,٥ مليون دولار في بلجيكا ، ٢٦,٨ مليون دولار في المجر ، ١٠٢٦,٢ مليون دولار في ايطاليا .

-بلغت المصروفات الرياضية ٨٩,١ مليون دولار في المجر ، ٤٦٧,٤ مليون دولار في الدانمارك ، ٦٤٣٤ مليون دولار في ايطاليا ، ١٣٠٣٥,٨ مليون دولار في المملكة المتحدة ، ١٤٩٥٤,٣ في المانيا .

١٣- قام حمدي السيسي (٢٠٠٣) (١٠) بدراسة بعنوان " الانشطة الترويحية في الشركات لمرحلة ما قبل وبعد الخصخصة " وقد استهدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على اى المراحل مناسبة لممارسة الانشطة الترويحية للعاملين بالشركات لاستثمار وقت فراغهم ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من سبعة شركات مضي على خصخصتها اكثر من خمس سنوات من محافظات القاهرة والجيزة والاسكندرية باجمالي (٥٧٠) فرد من العاملين بهذه الشركات ، وكان من اهم نتائج هذه الدراسة ان أنشطة كرة القدم والعباب الكرة بشكل عام هي اهم الانشطة الرياضية المتوفرة ببرامج الترويج الرياضي ، وان ارتياد المصايف هو النشاط الترويحي الخلوي الوحيد تقريبا هذا بالإضافة الى قصور ملحوظ في برامج الانشطة الترويحية الثقافية وانشطة الترويج الفني . وقد توصلت الدراسة الى ان الخصخصة ادت الى انخفاض هذه المعدلات بشكل ملحوظ لذا فقد اوصت الدراسة بضرورة اعادة النظر في الاسس التي يقوم عليها نظام الخصخصة فيما يتعلق بتأثيرها على تنفيذ البرامج الترويحية مع اجراء دراسات تستهدف العائد الاقتصادي من تنفيذ البرامج على العاملين بالشركات .

## اجراءات البحث :

منهج البحث : استخدم الباحثان المنهج الوصفي " الدراسات المسحية " وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة .

عينة البحث : تم اختيار عينة البحث من بين رؤساء واعضاء مجالس ادارات الاندية والمديرين الاداريين والمديرين الفنيين وذلك بالطريقة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (١٠٠) فرد يمثلون نسبة ٢٥% من المجتمع الكلي للبحث .

كما تم اختيار مجموعة من خبراء الادارة الرياضية والاقتصاد وعلم النفس والاجتماع حيث بلغ عددهم (٢٠) فرد ، وبذلك يصبح العدد الكلي للعينة (١٢٠) فردا .

## ادوات جمع البيانات :

قام الباحثان بجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة عن طريق :

١-تحليل الوثائق.

٢-المقابلة الشخصية .

٣-استمارة الاستبيان :

وقد استخدم الباحثان استمارة استبيان " البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة "

اعداد ( سعود فيصل الجنبي ) مرفق رقم (١)

واستمارة استبيان " الاثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الاندية الرياضية "

اعداد ( احمد عبد الفتاح سالم ) مرفق رقم (٢)

اختبار صدق وثبات استمارتي الاستبيان :

قام الباحثان باختبار صدق المقياس من خلال :

-صدق الاتساق الداخلي : حيث قام الباحثان بايجاد قيمة معامل الارتباط لبيرسون Pearson

Correlation بين درجات كل محور والدرجة الكلية لاستمارتي الاستبيان .

## جدول (١)

قيم معامل الارتباط بين المجموع الكلي لدرجة كل محور

والمجموع الكلي لاستمارة استبيان البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة (ن=٣٠)

رقم المحور	محاور الاستبيان	قيم معامل الارتباط
الأول	الاهداف	٠,٨٥١
الثاني	السياسات	٠,٨١٠
الثالث	الاجراءات التمهيدية	٠,٨٤٩
الرابع	دوافع الخصخصة	٠,٧٩٩
الخامس	البرامج الزمنية للخصخصة والميزانية التقديرية	٠,٨٦١

يتضح من جدول (١) أن جميع قيم معامل الارتباط لمحاور الاستبيان الخمسة دالة

إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلي لاستبيان البناء الاستراتيجي

لخصخصة الرياضة ككل.



جدول (٢)

قيم معامل الارتباط بين المجموع الكلي لدرجة كل محور والمجموع الكلي لاستمارة استبيان الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الاندية الرياضية (ن=٣٠)

رقم المحور	محاور الاستبيان	قيم معامل الارتباط
الأول	جدوي خصخصة الاندية الرياضية	٠,٨٧٤
الثاني	الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية بصفة عامة	٠,٩٠٢
الثالث	الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية الرياضية باستخدام اساليب الخصخصة المختلفة	٠,٨٥٥

يتضح من جدول (١) أن جميع قيم معامل الارتباط لمحاور الاستبيان الثلاثة دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) مما يدل على الاتساق الداخلي لاستبيان الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الاندية الرياضية ككل.

كما قام الباحثان باختبار ثبات استمارتي الاستبيان من خلال استخراج قيمة معامل ألفا Alpha وفقاً للمعادلة الإحصائية لكل من كيودر Kuder وريتشاردسون Richardson وفقاً لتعديل كرونباخ Cronbach والجدول (٣) يوضح ثبات الاستبيان .

جدول (٣)

قيم معامل الفا لثبات استمارة استبيان البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة (ن=٣٠)

رقم المحور	محاور الاستبيان	قيم معامل الارتباط
الأول	الاهداف	٠,٩٤٢
الثاني	السياسات	٠,٩١٥
الثالث	الاجراءات التمهيدية	٠,٨٩٦
الرابع	دوافع الخصخصة	٠,٩١٠
الخامس	البرامج الزمنية للخصخصة والميزانية التقديرية	٠,٨١٥

يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) وتتراوح ما بين (٠,٨١٥ ، ٠,٩٤٢) مما يدل على تحقيق درجة ثبات عالية لمحاور استبيان البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة .

جدول (٤)

قيم معامل الفا لثبات استمارة استبيان لاستمارة استبيان الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الاندية الرياضية (ن=٣٠)

رقم المحور	محاور الاستبيان	قيم معامل الارتباط
الأول	جدوي خصخصة الاندية الرياضية	٠,٩٥٠
الثاني	الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية بصفة عامة	٠,٩١٧
الثالث	الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية الرياضية باستخدام اساليب الخصخصة المختلفة	٠,٩٣٣

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم معامل الثبات (ألفا) دالة إحصائياً عند مستوي (٠,٠١) وتتراوح ما بين (٠,٩٥٠ ، ٠,٩١٧) مما يدل على تحقيق درجة ثبات عالية لمحاور استبيان الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الاندية الرياضية.

**تطبيق الاستبيان :**

١- استبيان البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة مرفق (١)

تم تطبيق الاستبيان خلال المدة من (٢٠٠٥/٣/١٥) وحتى (٢٠٠٥/٤/٣٠) وذلك على عينة قوامها (١٢٠) فرداً وقد روعي الاعتماد على المقابلة الشخصية لتفسير وإيضاح عبارات الاستبيان والغرض منه .

٢- استبيان الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الاندية الرياضية مرفق (٢)

كما تم تطبيق هذا الاستبيان على عينة البحث خلال المدة من (٢٠٠٥/٥/٥) وحتى (٥/٢٥/٢٠٠٥) .

**المعالجات الاحصائية :**

استخدم الباحثان المعالجات الاحصائية التالية:

المتوسط الحسابي - الانحراف المعياري - معامل الارتباط لبيرسون - النسب المئوية والتكرارات .

## عرض وتفسير النتائج :

فيما يلي سوف يتناول الباحثان عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وفقا لكل استمارة

استبيان .

عرض ومناقشة نتائج الاستبيان الأول " البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة"

### جدول ( ٥ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الأول الأهداف

م	العبارات	م	ع	مج	%
١	زيادة مستوى الكفاءة الاقتصادية من المؤسسات الرياضية	٢,٦٤	٠,٦٣	٣١٧	٨٨
٢	الحصول على اكبر ايراد ممكن من اصول المنشآت الرياضية	٢,٥٥	٠,٧٣١	٣٠٦	٨٥
٣	زيادة دور المؤسسات الرياضية في تحسين مناخ الاستثمار في الدولة	٢,٤٥	٠,٨١	٢٩٥	٨١,٩
٤	العمل على نشر ملكية المؤسسات الرياضية على نطاق واسع	٢,٥٢	٠,٧٦	٣٠٣	٨٤,١
٥	اعادة هيكلة المؤسسات الرياضية بما يتناسب مع اهدافها	٢,٥٨	٠,٧٦	٣١٠	٨٦,١
٦	تحقيق الربح المادي بجانب الربح الاجتماعي والمعنوي من المؤسسات والهيئات الرياضية	٢,٦٥	٠,٦٥	٣١٨	٨٨,٣
٧	التخلص من الابعار المالية للمؤسسات الرياضية	٢,٦٠	٠,٧٢	٣١٣	٨٦,٩
٨	التخلص من التضاربات الادارية للمؤسسات الرياضية	٢,٦٢٥	٠,٦٩	٣١٥	٨٧,٥
٩	تخفيف العبء المالي على الموازنة العامة للدولة من الجانب الرياضي	٢,٦٣	٠,٦٨	٣١٦	٨٧,٧
١٠	تطوير سوق الوراق المالية المحلي مع تخصيص حصص كبيرة منه للقطاع الرياضي	٢,٤١	٠,٧٦	٢٩٠	٨٠,٥
١١	تحسين وتطوير الادارة الفعالة في المؤسسات الرياضية ورفع الكفاءة وتشغيل القطاع الرياضي على اسس اقتصادية	٢,٤١	٠,٨٦	٢٩٠	٨٠,٥
١٢	تشجيع المنافسة الشريفة بين القطاعات المختلفة والمنشآت في النشاط الرياضي وتحقيق التكامل بينهما	٢,٦٥	٠,٦٥	٣١٨	٨٨,٣
١٣	الحصول على ايرادات اضافية للحكومة من خلال عمليات خصخصة المؤسسات الرياضية	٢,٣٣	٠,٧٤	٢٨٠	٧٧,٧
١٤	رفع الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية	٢,٥٥	٠,٧٦	٣٠٦	٨٥
١٥	توسيع قاعدة ملكية الاسهم بين الجماهير والعاملين بالمؤسسات الرياضية	٢,٥٥	٠,٧٦	٣٠٧	٨٥,٢
١٦	تنفيذ سياسة التحرير الاقتصادي من خلال نقل اصول المؤسسات الرياضية من الدولة الى الجمهور والمستثمرين	٢,٥٨	٠,٧٦	٣١٠	٨٦,١
١٧	زيادة الوعي بالرياضة من خلال نشر الثقافة الرياضية	٢,٤	٠,٨٦	٢٨٨	٨٠
١٨	زيادة كفاءة التشغيل واستخدام الموارد المتاحة للمرافق الرياضية	٢,٧٦	٠,٥٦	٣٣٢	٩٢,٢
١٩	تحسين الهياكل التمويلية للمؤسسات الرياضية	٢,٧٠	٠,٦١	٣٢٥	٩٠,٢
٢٠	زيادة ربحية المؤسسات الرياضية وانخفاض حجم ديونها	٢,٧٣	٠,٦٣	٣٢٨	٩١,١
٢١	المسح الشامل للمؤسسات الرياضية وبالتالي التعرف على المؤسسات الغير صالحة من جنوها الاقتصادية والاجتماعية	٢,٧٠	٠,٦٧	٣٢٥	٩٠,٢
٢٢	استقلالية القرارات الادارية والمالية في المؤسسات الرياضية	٢,٨٦	٠,٤٦	٣٤٤	٩٥,٥
٢٣	تحسين اداء العمال والموظفين في المؤسسات الرياضية	٢,٨٠	٠,٥٦	٣٣٧	٩٣,٦
٢٤	زيادة كفاءة استخدام الموارد بما يحقق زيادة معدلات التنمية في الدولة عامة وفي المؤسسات الرياضية خاصة	٢,٧٦	٠,٥٩	٣٣٢	٩٢,٢
٢٥	التقييم الموضوعي للمؤسسات الرياضية من حيث التكاليف والارباح واهدافها وجدوها	٢,٧٣	٠,٦٠	٣٢٨	٩١,١
٢٦	منع احتكار ادارة المؤسسات الرياضية بما يتناسب مع التطور الحادث في الدولة	٢,٥٥	٠,٧٦	٣٠٧	٨٥,٢
٢٧	تحويل العمالة المدعومة الى عمالة خلاقة ناجحة في المنشآت الرياضية	٢,٥١	٠,٧٦	٣٠٢	٨٣,٣
٢٨	استقرار المؤسسات الرياضية نحو سياسة واضحة	٢,٧٥	٠,٥٢	٣٣٠	٩١,٦
٢٩	اعادة تنظيم وحدات المؤسسات الرياضية عن طريق تحسين الاداء والاستثمار في المجال الرياضي	٢,٧	٠,٦١	٣٢٤	٩٠

تابع جدول ( ٥ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الأول الأهداف

م	العبارات	م	ع	مج	%
٣٠	تأمين القرار الاداري للهيئات الرياضية حيث يتخذ القرار بعيدا عن التدخل السياسي او الحكومي	٢,٤	٠,٨٦	٢٨٨	٨٠
٣١	العمل على استثمار المنشآت الرياضية الصغيرة لجزء من عوائدها الثابتة	٢,٦٨	٠,٦٢	٣٢٢	٨٩,٤
٣٢	زيادة المساهمة الاقتصادية عن طريق خلق فرص استثمارية جديدة	٢,٣٣	٠,٨٥	٢٨٠	٨٠
٣٣	تطوير أنظمة التخطيط وتصميم الهياكل التنظيمية المناسبة لبيئة العمل في المؤسسات الرياضية	٢,٥٤	٠,٧٠	٣٠٥	٨٤,٧
٣٤	تفعيل دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني	٢,٦٦	٠,٦٢	٣٢٠	٨٨,٨
٣٥	اعادة توزيع الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص	٢,٥٩	٠,٧٧	٣١١	٨٦,٣
٣٦	ايجاد مصادر لموارد اضافية لتمويل الأنشطة الرياضية	٢,٥٦	٠,٧٦	٣٠٨	٨٥,٥
٣٧	تشجيع اللامركزية في ادارة المنشآت الرياضية	٢,٤٤	٠,٧٣	٣١٧	٨٨
٣٨	زيادة مساهمة العمالة المحلية	٢,٤٥	٠,٨١	٢٩٥	٨١,٩
٣٩	تفعيل عملية تطبيق القوانين المحلية والدولية ومنع الازدواجية في العمل وتحديد السلطة الرقابية والسلطة التنفيذية للمؤسسات الرياضية	٢,٦٥	٠,٦٥	٣١٩	٨٨,٦
٤٠	اكتساب خبرات جديدة في مجال حديث يتسم بالواقعية والبقاء للافضل	٢,٧٣	٠,٦٣	٣٢٨	٩١,١
٤١	تشغيل فائض الاموال والمنخرات لدي قاعدة عريضة من القطاع الخاص	٢,٥٥	٠,٧٦	٣٠٧	٨٥,٢
٤٢	تطوير مستوى الاداء الفني والخدمات المقدمة للاعضاء	٢,٦١	٠,٧٥	٣١٤	٨٧,٢
٤٤	رفع عجز المؤسسات الرياضية وخاصة فيما يتعلق بتمويل احتياجاتها الضرورية والثابتة	٢,٧	٠,٦٦	٣٢٤	٩٠
٤٥	اتاحة الفرصة في تطبيق الديمقراطية في انتخاب مجالس ادارة المؤسسات الرياضية	٢,٥٥	٠,٧٦	٣٠٧	٨٥,٢

جدول ( ٦ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات للمحور الثاني السياسات

م	العبارات	م	ع	مج	%
٤٦	ان يكون تمويل المؤسسات الرياضية على مسئولية القطاع الخاص وبدون اية ضمانات حكومية	١,٨١	٠,٧٨	٢١٨	٦٠,٥
٤٧	ان يتم تنفيذ وتشغيل وادارة المؤسسات الرياضية وفق الانظمة والقوانين التي تضعها الجهة الحكومية المعنية بشئون الرياضة	١,٤٥	٠,٨١	١٧٥	٤٨,٦
٤٨	ان يتم اختيار الشركة المناسبة لتمويل وتنفيذ وادارة المؤسسات الرياضية من خلال مناقصة مفتوحة يدعي لها اكبر عدد من الشركات الوطنية	٢,٥٦	٠,٧٣	٣٠٨	٨٥,٥
٤٩	ان تاخذ الشركات التي يتم اختيارها شكل شركة مساهمة عامة تطرح ما لا يقل عن ٤٠% من اسهمها للاكتتاب العام	٢,٦	٠,٧٣	٣١٢	٨٦,٦
٥٠	تشجيع المشاركة الاجنبية في المؤسسات الرياضية للاستفادة من راس المال الاجنبي والخبرات الفنية والادارية وفق قانون الاستثمار	٢,٦	٠,٦٤	٣١٢	٨٦,٦
٥١	يجب العمل على انشاء اكثر من شركة لتوفير الخدمات الرياضية ، وذلك لخلق المنافسة ولاتاحة المجال للحكومة لمقارنة الاداء والرقابة	٢,٤٧	٠,٧٦	٢٩٧	٨٢,٥
٥٢	منع الشركات الرياضية للحوافز مثل الاعفاءات من الضرائب والرسوم	٢,٧٣	٠,٦٣	٣٢٨	٩١,١
٥٣	حماية مصالح المستخدمين من خلال حماية الشركة بعدم للتسبب في خسارتها او اعاقها	٢,٦٨	٠,٦٦	٣٢٢	٨٩,٤
٥٤	حماية المنشآت الرياضية من الازهال او ما يمكن ان يلحق بها من التدهور في حالة تنفي اداء الشركة او انهيارها او افلاسها	٢,٨٥	٠,٥١	٣٤٢	٩٥
٥٥	تدعيم اداء الافراد والجماعات في المؤسسات الرياضية	٢,٥٠	٠,٧٦	٣٠١	٨٣,٦
٥٦	تقوية الاداء المنخفض وتوفير متطلبات تصنه	٢,٤٩	٠,٧٦	٢٩٩	٨٣
٥٧	توفير متطلبات دعم العلاقات الايجابية والتواصل المتميز بين المؤسسات الرياضية والاطراف الخارجية ذوي العلاقة بها	٢,٥٩	٠,٦٦	٣١١	٨٦,٣

تابع جدول ( ٦ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الثاني السياسات

م	العبارات	م	ع	مجم	%
٥٨	تدعيم مقومات بقاء واستمرار المؤسسات الرياضية ونموها	٢,٨٥	٠,٥١	٣٤٢	٩٥
٥٩	توفير المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الافكار الابتكارية	٢,٧٣	٠,٦٠	٣٢٨	٩١,١
٦٠	تدعيم مرونة الاجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقوما لتحقيق الاهداف	٢,٥٥	٠,٦٩	٣٠٧	٨٥,٢
٦١	تسهيل الاتصالات الادارية بين اعضاء وجماعات العمل والوحدات داخل المؤسسة الرياضية	٢,٧٣	٠,٦٣	٣٢٨	٩١,١
٦٢	تحديد ملامح القواعد والسياسات والانظمة الادارية التي تسهل تحقيق اهداف المؤسسات الرياضية ورسالتها	٢,٦٩	٠,٧٠	٣٢٣	٨٩,٧
٦٣	تعليم وتدريب اعضاء المؤسسات الرياضية على اعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية من موضوع للقرار	٢,٨٣	٠,٥٥	٣٤٠	٩٤,٤
٦٤	تدعيم قدرة المؤسسات الرياضية على التعامل مع المشكلات والازمات	٢,٦٨	٠,٦٢	٣٢٢	٨٩,٤
٦٥	توفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية امام الادارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الازمات	٢,٨٤	٠,٥٠	٣٤١	٩٤,٧
٦٦	ايجاد نظام قوي وكفء لاعادة توزيع الموارد والمخدرات واستغلالها	٢,٨٢	٠,٥١	٣٣٩	٩٤,١
٦٧	ايجاد الية قوية لمقابلة الآثار السلبية التي قد تنشأ في مجال العمالة وفرص العمل الجديدة من خلال برامج اعادة تاهيل وتدريب العمال وتطبيق سياسات استثمارية ملائمة وسريعة	٢,٧٦	٠,٥٩	٣٣٢	٩٢,٢
٦٨	يجب ان تلعب الحكومة دور الرقابة لضمان استمرارية تقديم الخدمات على مستوي عال	٢,٤	٠,٦٦	٢٨٨	٨٠

جدول ( ٧ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات للمحور الثالث الاجراءات التمهيدية

م	العبارات	م	ع	مجم	%
٦٩	دراسة الوضع الحالي للمؤسسات الرياضية بما يشمل الوضع المالي والاقتصادي مع اعداد تقييم مفصل للاصول ويشمل وصف حالة الاصول وتقييمها باسعار السوق وحالة المخزونات وقيمتها باسعار السوق وتوقعات الاملاك والاستبدال لعشر سنوات	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
٧٠	اعداد استراتيجية لتطوير المؤسسات الرياضية على المدى المتوسط والطويل	٢,٨٥	٠,٥٢	٣٤٢	٩٥
٧١	اعداد بدائل وتصورات للخصخصة ومنهج تنفيذها	٢,٨١	٠,٥٦	٣٣٨	٩٣,٨
٧٢	اعداد تكيؤات بالتدفقات النقدية للمؤسسات الرياضية على مدى عشر سنوات وعلى اساس البدائل المختلفة التي يتفق عليها ، حيث تشمل ..				
أ	توفير الدخل من المختلفة للدخل	٢,٧٢	٠,٦٧	٣٢٧	٩٠,٨
ب	الاعداد للاستثمارات المستقبلية المطلوبة لمقابلة الطلب وتحسين نوعية المنتج او الخدمة على اساس البيانات والاتجازات السابقة ووفقا للبدائل المتفق عليها	٢,٧٨	٠,٦٢	٣٣٤	٩٢,٧
ج	التعرف على التكلفة شاملة تكاليف التشغيل والصيانة	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
د	اعداد تكيؤات بالموازنة السنوية المطلوبة	٢,٨١	٠,٥٦	٣٣٨	٩٣,٨
٧٣	وضع استراتيجية التمويل	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
٧٤	وضع برنامج متكامل للخصخصة محدد بالمدى الزمنية	٢,٨٨	٠,٤٣	٣٤٦	٩٦,١
٧٥	وضع تصور للجانب التنظيمي للمؤسسات الرياضية للانتقال من القطاع العام الى القطاع الخاص	٢,٧٤	٠,٦٤	٣٢٩	٩١,٣
٧٦	اقتراح التعديلات المطلوبة للنظم المحاسبية واللوائح الداخلية التي تحكم سير العمل بالمؤسسات الرياضية	٢,٨١	٠,٥٦	٣٣٨	٩٣,٨
٧٧	التعرف على طرق البيع واساليبه وتقييم العروض	٢,٨٧	٠,٤٢	٣٤٥	٩٥,٨
٧٨	مناقشة الاتفاقيات التي تنظم علاقة المؤسسات الرياضية بالدولة والمستهلك بعد الخصخصة	٢,٩	٠,٣٩	٣٤٨	٩٦,٦

## تابع جدول ( ٧ )

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات للمحور الثالث الاجراءات التمهيدية

م	العبارات	م	ع	مج	%
٧٩	دراسة وضع العمالة بعد التخصص	٢,٨٦	٠,٤٢	٣٤٤	٩٥,٥
٨٠	تقييم المناخ القانوني والسياسي والاقتصادي والمالي ووضع القطاع العام	٢,٩	٠,٣٩	٣٤٨	٩٦,٦
٨١	التعرف على الراي العام المساند لعملية التخصص والوصول الى الجدول الزمني لتطبيقه	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
٨٢	القيام باجراء المراجعة المالية للمشروعات المطروحة للتخصص وتحليل تقييم الاداء بها وتقد ير قيمة اصولها في ضوء ظروف المشروعات الحالية والمستقبلية	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
٨٣	تقييم كل منشأة من منشآت الرياضه على حدة	٢,٩٦	٠,٢٥	٣٥٦	٩٨,٨
٨٤	تحديد الحجم الأمثل للنشاط الرياضي للمارس وذلك لتحقيق النمو والطور فيه	٢,٧٦	٠,٥٩	٣٣٢	٩٢,٢
٨٥	دراسة الجدوى الاقتصادية من المؤسسات الرياضية	٢,٨٦	٠,٤٨	٣٤٤	٩٥,٥
٨٦	القيام بالاصلاحات والتعديلات في التشريعات والقوانين وخلق المنافسة العادلة في السوق الحرة	٢,٨٠	٠,٥٣	٣٣٧	٩٣,٦
٨٧	اعادة هيكلة عمليات الانتاج والمستلزمات والاستثمار والتسويق في مجال التشغيل بالمؤسسات الرياضية	٢,٥٦	٠,٦٧	٣٠٨	٨٥,٥
٨٨	تحديد اهداف السياسة العامة من خصصه المؤسسات الرياضية	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
٨٩	تقيم استراتيجي للبيئة المحيطة عن طريق التعرف على المناخ السياسي والقانون والاقتصادي والمالي	٢,٩٨	٠,١٢	٣٥٨	٩٩,٤
٩٠	اختيار المؤسسات الرياضية المراد خصصتها عن طريق التعرف على فرص اعادة هيكلها والوصول الى الجداول الزمنية للتطبيق	٢,٨٥	٠,٤٤	٣٤٢	٩٥
٩١	تحليل المؤسسات الرياضية المراد خصصتها عن طريق تحليل الهيكل المالي والتنظيمي وتقييم الجوانب الفنية في المؤسسات الرياضية	٢,٦٦	٠,٦٣	٣٢٠	٨٨,٨
٩٢	اعادة هيكلة المؤسسات الرياضية عن طريق وضع برنامج لتشغيل الوحدة الانتاجية والفنية والادارية بكفاءة وتقدير الاستثمارات اللازمه لرفع هذه الكفاءة	٢,٧٤	٠,٦٤	٣٢٩	٩١,٣
٩٣	التخطيط لعملية التخصص عن طريق اجراء المراجعة المالية للمؤسسات الرياضية وتقديم الاداء وتقدير قيمة الاصول في ضوء الظروف الحالية والمستقبلية	٢,٨٣	٠,٤٩	٣٤٠	٩٤,٤
٩٤	تجهيز كتيب الترويج للمؤسسات الرياضية للاعداد لمرحلة العروض او البيع بالطريقة التي يتفق عليها	٢,٧٨	٠,٥٣	٣٣٤	٩٢,٧
٩٥	اتمام اجراء عقد التخصص الخاص بالمؤسسات الرياضية عن طريق كفاءة المؤسسات الرياضية والعمل على تعديل هيكلها المالية والادارية والفنية وطق العمل بها وتحويل الى شركة مساهمة طرح نسبة اقل من ٥٠% من اسهمها للاكتتاب العام	٢,٦٩	٠,٦١	٣٢٣	٨٩,٧
٩٦	اختيار افضل المستثمرين لاتمام صفقة البيع الفعلية	٢,٧٣	٠,٦٣	٣٢٨	٩١,١

## جدول ( ٨ )

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الرابع دوافع التخصص

م	العبارات	م	ع	مج	%
٩٧	اعادة النظر في الكم الهائل من القوانين والتشريعات ولفاء ما ليس له داع	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
٩٨	اعادة النظر في ازدياد الاختصاصات بين الاجهزة الرياضية المختلفة	٢,٩٩	٠,٠٩	٣٥٩	٩٩,٧
٩٩	اعادة النظر في المؤسسات الرياضية في عددها واختصاصاتها	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
١٠٠	تخفيض التكدس في العمالة الموجودة في المؤسسات الرياضية	٢,٨٥	٠,٤٥	٣٤٣	٩٥,٢
١٠١	ضرورة اصلاح اختلال ميزان المنفعات	٢,٦٨	٠,٥٩	٣٢٢	٨٩,٤
١٠٢	اعادة النظر في سياسة الدعم	٢,٩٨	٠,١٢	٣٥٨	٩٩,٤
١٠٣	التخفيف عن كاهل الدولة وترشيد الاتفاقيات الحكومية	٢,٩٣	٠,٣٦	٣٥٢	٩٧,٧
١٠٤	تشجيع الانتاج الرياضي وذلك بتقديم الحوافز له	٢,٥٦	٠,٧٣	٣٠٨	٨٥,٥
١٠٥	ارتفاع معدلات الربحية في المؤسسات الرياضية	٢,٤٣	٠,٨٤	٢٩٢	٨١,١



تابع جدول ( ٩ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الخامس البرامج الزمنية  
للخصخصة والميزانية التقديرية

م	المسبارات	م	ع	مج	%
١٢١	يكون مجلس ادارة الصندوق مسئولاً عن اتخاذ قراراته الاستثمارية ومستقلاً ادارياً ومالياً عن الجهاز المعنى بالرياضة بحيث يقتصر دور الجهاز هنا على الرقابة على اموال الصندوق واعتماد اللوائح والنظم والتشريعات التي يعمل بها الصندوق	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
١٢٢	يعهد الصندوق بإدارة الاستثمار الى مؤسسات وبيوت خبرة من القطاع الخاص متخصصة داخلياً وخارجياً في مجالات الاصول الاستثمارية ويكون دور الصندوق واجهزته هنا فقط في حدود الرقابة واختيار المحافظ الاستثمارية بناءً على اللائحة الاستثمارية المعتمدة من الجهاز المعنى بالرياضة والمعدة سلفاً من الصندوق	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
١٢٣	يتم تحديد المصروفات المتوقعة على الانشطة الرياضية لعدة سنوات قادمة وعن طريق احصائية علمية تهدف الى تقريب نتائج التفتقات في القرب درجة واقعية وذلك من خلال الاستفادة بخبرة المصروفات في السنوات الماضية	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
١٢٤	يتم تحديد الإيرادات المتوقعة للصندوق سنوياً ولعدة سنوات قادمة "عمل الصندوق" وكذلك عن طريق احصائية علمية تهدف الى تقريب نتائج الإيرادات الى القصي درجة واقعية يمكن من خلالها الاستفادة من خبرة المؤسسات المالية في الاسواق الداخلية والخارجية	٢,٩٨	٠,١٢	٣٥٨	٩٩,٤
١٢٥	عد انشاء الصندوق تحدد نسبة مساهمة كل مؤسسة من المؤسسات الرياضية على حدة	٢,٤٨	٠,٧٦	٢٩٨	٨٢,٧
١٢٦	تهدف هذه المرحلة الى تحسين الخدمات المقدمة من القطاع الرياضي والبدء في تحسين اوضاع المؤسسات الرياضية نحو التوجه الجديد والمشاركة في صنع واتخاذ القرار وكذلك محاولة الربط بين التصور التنظيمي المالي والاقتصادي وبين النشاط الرياضي من خلال المساهمة والدخول في المشاريع الرياضية مثل				
أ	اقامة شركات للمقاولات لانشاء المنشآت الرياضية وتجهيزها	٢,٧٣	٠,٦٠	٣٢٨	٩١,١
ب	انشاء مصانع للملابس والادوات الرياضية وبيعها في الاسواق المحلية والخارجية	٢,٤١	٠,٦٤	٢٩٠	٨٠,٥
ج	امتلاك حصص من الاسهم في بعض القنوات الفضائية الرياضية الداخلية والخارجية	٢,٧١	٠,٦٨	٣٢٦	٩٠,٥
د	المساهمة في جميع المشاريع الرياضية التي من شأنها تطوير الرياضة مع التركيز على العائد المادي من هذه المشاريع	٢,٦٣	٠,٧٠	٣١٦	٨٧,٧
هـ	انشاء مراكز متخصصة في تعليم وتدريب الناشئين وذلك في مختلف الالعاب الرياضية ومحاولة تفريخ الناشئين المتميزين وبيعهم الى الاندية الرياضية بمقابل مادي	٢,٨٦	٠,٤٢	٣٤٤	٩٥,٥
و	لانشاء سلسلة من اندية اللياقة البدنية وتوزيعها على معظم مناطق الدولة على ان تدعم هذه الاندية باحدث الاجهزة والادوات الرياضية	٢,٨	٠,٦٠	٣٣٦	٩٣,٣
ز	انشاء مركز علمي هدفه الرئيسي اجراء دراسات الجدوي من المشروعات الرياضية وخاصة التسويقية منها وذلك من اجل معرفة كيفية التسويق لفرق وانشطة هذه الهيئات الرياضية	٢,٨٦	٠,٥٠	٣٤٤	٩٥,٥
ح	اقامة الدورات والندوات العلمية التي تهدف الى خلق جيل متخصص في المجال الاستثماري الرياضي الحديث وتتبعها دورات صقل هذه الافراد لمتابعة احدث التغيرات وذلك عن طريق الاستفادة بالخبراء الاجانب والذين ينتمون لدول متقدمة في هذا المجال ، على ان يكون الاشتراك في هذه الدورات نظير مبلغ مالي محدد	٢,٩١	٠,٣٧	٣٥٠	٩٧,٢
س	استضافة الفرق الرياضية العالمية في الالعاب المختلفة لاداء مباريات ودية مع الفرق المحلية واستغلال هذه اللقاءات وتسويقها والاستفادة من المقابل المادي الناتج منها.	٢,٤٠	٠,٨٧	٢٨٩	٨٠,٢
	المرحلة الثانية " الخصخصة الجزئية"				
١٢٧	انشاء شركة مساهمة مغلقة بموجب مرسوم اميري تمتلكها الدولة بنسبة ١٠٠%	٢,٤٥	٠,٧٦	٢٩٥	٨١,٩
١٢٨	تمتلك الشركة اصول الصندوق بموجب المرسوم المشار اليه اعلاه	٢,٥	٠,٧٦	٣٠٠	٨٣,٣
١٢٩	تحدد نسبة امتلاك كل من المؤسسات الرياضية المساهمة في تكوين الصندوق على اساس مساهمتها في راس مال الصندوق	٢,٥٤	٠,٧٦	٣٠٥	٨٤,٧



تابع جدول ( ٩ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الخامس البرامج الزمنية  
للخصخصة والميزانية التقديرية

م	العبارات	م	ع	مع	%
١٣٠	يفتح المجال لزيادة هذه النسبة عن طريق التمويل الاضلافي من كل المؤسسات الرياضية بحيث تحدد الحصة النهائية لكل مساهم	٢,٧٣	٠,٦٠	٣٢٨	٩١,١
١٣١	يعتبر المساهمون هم الجمعية العمومية للشركة وينتخب مجلس الادارة من قبل هؤلاء المساهمون على ان يرأس مجلس الادارة شخصية يحددها المرسوم	٢,٦	٠,٧٦	٣١٢	٨٦,٦
١٣٢	تختص الجمعية العمومية للشركة المساهمة المقتلة بما يلي				
ا	اعتماد الموازنة التقديرية للشركة	٢,٨٦	٠,٤٢	٣٤٤	٩٥,٥
ب	اعتماد ميزانية الشركة وكذلك حساب الارباح والخسائر والحساب الختامي	٢,٧٥	٠,٦٢	٣٣٠	٩١,٧
ج	اعتماد توزيع الارباح على المساهمين	٢,٨١	٠,٥٣	٣٣٨	٩٣,٨
د	مناقشة واعتماد تقرير مراقب الحسابات	٢,٧٩	٠,٥٧	٣٣٥	٩٣
هـ	النظر في تقرير مجلس الادارة ومناقشته	٢,٨	٠,٥١	٣٣٦	٩٣,٣
و	اجراء التعديلات اللازمة في نظام الشركة الاساسي كزيادة راس المال او اضافة مهام جديدة للشركة او اى تعديلات تتعلق بوجود الشركة	٢,٧٦	٠,٦١	٣٣٢	٩٢,٢
١٣٣	يختص مجلس ادارة الشركة المساهمة المقتلة بما يلي:				
ا	تحديد الاهداف العامة للشركة وكذلك استراتيجياتها وسياسات العمل بها	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
ب	تحديد معايير الاداء وتقييمه ومراجعة تقارير انتاجية العمل	٢,٩٨	٠,١٢	٣٥٨	٩٩,٤
ج	وضع الهيكل التنظيمي للشركة واعتماده ووضع اللوائح المختلفة التي تنظم العمل الداخلي بالشركة	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
د	دراسة الهياكل التمويلية واتخاذ اجراءات تقييمها	٢,٩٨	٠,١٢	٣٥٨	٩٩,٤
١٣٤	يتم انتخاب الاعضاء من الجمعية العمومية على ان يكون نائب الرئيس من بين الاعضاء المساهمين	٢,٥٠	٠,٧٦	٣٠١	٨٣,٦
١٣٥	تسمى الشركة بصندوق الكويت الرياضي شركة مساهمة مقتلة	٢,٥١	٠,٧٦	٣٠٢	٨٣,٩
١٣٦	يعهد للشركة بالقيام بكل الاعمال والاستثمارات التي يقوم عليها الصندوق في السابق اضافة الى :				
ا	وضع الاستراتيجيات التي تحقق اكبر عائد للاستثمارات بوصفها صاحبة محفظة الاوراق المالية المتمثلة في اصول المؤسسات الرياضية التابعة	٢,٨١	٠,٥٦	٣٣٨	٩٣,٨
ب	تفسير التمويل اللازم لاقامة المشروعات الجديدة او توسعات في المشروعات القائمة	٢,٨٧	٠,٤٢	٣٤٥	٩٥,٨
ج	التأكد من جدوي المشروعات الجديدة وسياسة انشاء الشركة	٢,٧٣	٠,٦٠	٣٢٨	٩١,١
د	تتولى الشركة المساهمة تعيين ادارة الهيئات الرياضية	٢,٤١	٠,٨٦	٢٩٠	٠,٥
هـ	تقوم الشركة المساهمة بتوجيه الهيئات الرياضية للمعاولة في تحقيق استراتيجياتها	٢,٣٦	٠,٩٢	٢٨٤	٧٨,٨
١٣٧	تضمن النولة سداد عجز الشركة عن الوصول الى معدل ربح معين والذي يمكن ان يغطي نفقات المؤسسات الرياضية وبهذا يعتبر هذا السداد فرضا على الشركة واجب السداد في الفترات المالية المستقبلية	٢,٥٥	٠,٧٧	٣٠٦	٨٥
١٣٨	يعسدل قانون المؤسسات الرياضية بحيث لا يتيح لاي مجلس ادارة هيئة رياضية بيع حصتها التي تمتلكها في الشركة والتي تعتمد عليها في تمويل انشطتها	٢,٧٧	٠,٥٠	٣٣٣	٩٢,٥
١٣٩	تهدف هذه المرحلة الى :				
ا	تعويد المؤسسات الرياضية على المشاركة في صنع القرار	٢,٨٥	٠,٤٥	٣٤٣	٩٥,٢
ب	تنظيم البطولات الرياضية وتسويقها وترويجها	٢,٩٠	٠,٣٨	٣٤٩	٩٦,٦
ج	ابتكار موارد تمويلية اضافية للمؤسسات الرياضية	٢,٦٦	٠,٦٣	٣٢٠	٨٨,٨

تابع جدول ( ٩ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الخامس البرامج الزمنية  
للخصخصة والميزانية التقديرية

م	العبارات	م	ع	مج	%
د	خضوع الشركة للقانون التجاري للدولة	٢,٦٦	٠,٥٥	٣٢٤	٩٠
هـ	توزيع العوائد المالية على المساهمين سنويا	٢,٥٩	٠,٦٤	٣١١	٨٦,٣
و	تحقيق الكفاءة الانتاجية	٢,٩٧	٠,١٥	٣٥٧	٩٩,١
ع	ترسيخ فكرة الادار الاقتصادي من المؤسسات الرياضية	٢,٨٠	٠,٥٣	٣٣٧	٩٣,٦
س	التخطيط للنمو الاقتصادي للشركة على المدى البعيد	٢,٦٦	٠,٦٣	٣٢٠	٨٨,٨
ص	الاعداد لخطه استراتيجية لاستقطاب القطاع الخاص في المشروعات المستقبلية ذات عائد اقتصادي مريح	٢,٨٥	٠,٤٥	٣٤٣	٩٥,٢
١٤٠	اعتبار هذه المرحلة مرحلة خصخصة جزئية ويعتمد مداها على الجمعية العمومية وقرار الشركة نفسها والمؤشرات حول الوفاء لمتطلبات المؤسسات الرياضية مع المحافظة على القيمة الحقيقية للتمويل المبني للصندوق	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
	المرحلة الثالثة * الخصخصة الكلية				
١٤١	تسمي هذه المرحلة بصندوق الكويت الرياضي	٢,٥١	٠,٧٩	٣٠٢	٨٣,٨
١٤٢	يحدد الجهاز المعني بشئون الرياضة التاريخ المستهدف لانجاز عملية الخصخصة	٢,٧٨	٠,٥٦	٣٣٤	٩٢,٨
١٤٣	تشكيل لجنة للخصخصة المنبثقة من الجهاز المعني بالرياضة والتعاون مع المؤسسات الاقتصادية المسنولة عن هذا المجال لاعادة هيكلة كل من المنشآت الرياضية خلال فترة ومنية تحددها اللجنة	٢,٥٨	٠,٦٤	٣١٠	٨٦
١٤٤	اصدار الحكومة لبيان رسمي يوضح سياستها لعملية خصخصة المؤسسات الرياضية	٢,٦٧	٠,٦٣	٣٢١	٨٩,١
١٤٥	تطرح اسهم الشركة للاكتتاب العام و على ان تتضمن نشرة الاكتتاب عدد الاسهم وقيمة السهم المبدئي وبعدها تطرح للتداول في السوق المالي على اساس شراءها من قبل الافراد والمؤسسات بحيث تشمل قائمة المؤسسين على جميع اعضاء الجمعية العمومية للشركة المساهمة المقفلة ويزاد عليها كبار المستثمرين في الدولة بحيث تمتلك جميع المؤسسين نسبة ٦٠% من اسهم الشركة وتطرح ٤٠% من الاسهم للاكتتاب العام	٢,٨٥	٠,٥١	٣٤٢	٩٤,٩
١٤٦	اصدار النشرة النهائية بحيث تتضمن عقد التأسيس والنظام الاساسي للشركة	٢,٧٩	٠,٥٤	٣٣٥	٩٣,١
١٤٧	الاعداد لاول اجتماع للجمعية العمومية للشركة المساهمة العامة	٢,٥٨	٠,٧٢	٣١٠	٨٦
١٤٨	تهدف هذه المرحلة الى :				
ا	استرجاع الدولة لكل المصروفات التي صرفت على الرياضة منذ فترة انشاء الصندوق	٢,٤٨	٠,٧٨	٢٩٨	٨٢,٧
ب	نقل العبء التمويلي للرياضة من الدولة الى القطاع الخاص	٢,٦٧	٠,٦٣	٣٢١	٨٩,١
ج	ضمان المؤسسات الرياضية لمصدر تمويلي متقاضي	٢,٨٤	٠,٥٠	٣٤١	٩٤,٧
د	دخول المؤسسات الرياضية في صناعة القرار واتخاذها لما لهم من نسبة اكبر في الشركة المساهمة العامة	٢,٦٦	٠,٦٣	٣٢٠	٨٨,٨
هـ	مشاركة المؤسسات الرياضية في وضع الاستراتيجيات للبناء الرياضي	٣,٠٠	٠,٠٠	٣٦٠	١٠٠
و	انسقاه الكفاءات الادارية السليمة لضمان سير العمل في المؤسسات الرياضية	٢,٥٢	٠,٧٦	٣٠٩	٨٥,٧
ع	زيادة الناتج القومي المحلي وما يعود عليه من اقتصاد على الدولة	٢,٦٧	٠,٦٣	٣٢١	٨٩,١
١٤٩	ان زيادة المخصصات المالية السنوية للمؤسسات الرياضية لا ترتكز اساسا على مقابل التوسع في النشاط الرياضي وزيادة الكفاءة الانتاجية في الرياضة وانما يعتمد على زيادة الموازنة العامة للدولة او نقصها اما المشروعات المطروحة فهو يحقق زيادة المخصصات المالية للرياضة لمقابل التوسع في النشاط الرياضي وزيادة الكفاءة الانتاجية للمؤسسات الرياضية	٢,٥٥	٠,٧٦	٣٠٧	٨٥,٣

يتضح من جدول (٥) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين (٧٧,٧% ، ٩٥,٥% ) وان اهم الاهداف الخاصة بخصخصة الرياضة بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠% فاكثر من الدرجات المقدرة وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي :

- اعادة تنظيم وحدات المؤسسات الرياضية عن طريق تحسين الاداء والاستثمار فى المجال الرياضي
- رفع عجز المؤسسات الرياضية وخاصة فيما يتعلق بتمويل احتياجاتها الضرورية والثابتة
- تحسين الهياكل التمويلية للمؤسسات الرياضية
- المسح الشامل للمؤسسات الرياضية وبالتالي التعرف على المؤسسات الغير صالحة من جودها الاقتصادية والاجتماعية ، وزيادة ربحية المؤسسات الرياضية وانخفاض حجم ديونها
- التقييم الموضوعي للمؤسسات الرياضية من حيث التكاليف والارباح واهدافها وجودها
- اكتساب خبرات جديدة فى مجال حديث يتسم بالواقعية والبقاء للافضل ، واستقرار المؤسسات الرياضية نحو سياسة واضحة
- زيادة كفاءة التشغيل واستخدام الموارد المتاحة للمرافق الرياضية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد بما يحقق زيادة معدلات التنمية فى الدولة عامة وفى المؤسسات الرياضية خاصة
- تحسين أداء العمال والموظفين فى المؤسسات الرياضية ، واستقلالية القرارات الإدارية والمالية فى المؤسسات الرياضية

كما يتضح من جدول (٦) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين (٤٨,٦% ، ٩٥% ) وان اهم السياسات الخاصة بخصخصة الرياضة بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠% فاكثر من الدرجات المقدرة وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي :

- منح الشركات الرياضية الحوافز مثل الاعفاءات من الضرائب والرسوم ، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الافكار الابتكارية
- تسهيل الاتصالات الادارية بين اعضاء وجماعات العمل والوحدات داخل المؤسسة الرياضية ، مع ايجاد الية قوية لمقابلة الاثار السلبية التى قد تنشأ فى مجال العمالة وفرص العمل الجديدة من خلال برامج اعادة تاهيل وتدريب العمال وتطبيق سياسات استثمارية ملائمة وسريعة
- ايجاد نظام قوي وكفاء لاعادة توزيع الموارد والمدخرات واستغلالها
- تعليم وتدريب اعضاء المؤسسات الرياضية على اعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية من موضوع القرار ، وتوفير البيانات والمعلومات الدقيقة الكافية امام الادارة لمواجهة المشكلات والتعامل مع الازمات
- حماية المنشآت الرياضية من الاهمال او ما يمكن ان يلحق بها من التدهور فى حالة تدني اداء الشركة او انهيارها او افلاسها ، مع تدعيم مقومات بقاء واستمرار المؤسسات الرياضية ونموها

يتضح من جدول (٧) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين (٨٥,٥% و١٠٠%) وان اهم الاجراءات التمهيدية الخاصة بخصخصة الرياضة بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠% فاكثر من الدرجات المقدره وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي:

- اختيار افضل المستثمرين لاتمام صفقة البيع الفعليه ، ووضع تصور للجانب التنظيمي للمؤسسات الرياضية للانتقال من القطاع العام الى القطاع الخاص
- اعاده هيكلية المؤسسات الرياضية عن طريق وضع برنامج لتشغيل الوحدة الانتاجية والفنية والاداريه بكفاءة وتقدير الاستثمارات اللازمه لرفع هذه الكفاءة، وتحديد الحجم الامثل للنشاط الرياضى الممارس وذلك لتحقيق النمو والتطور فيه
- الاعداد للاستثمارات المستقبلية المطلوبة لمقابلة الطلب وتحسين نوعية المنتج او الخدمة على اساس البيانات والانجازات السابقة ووفقا للبدائل المتفق عليها ، مع تجهيز كتيب الترويج للمؤسسات الرياضية للإعداد لمرحلة العروض او البيع بالطريقة التي يتفق عليها
- القيام بالإصلاحات والتعديلات فى التشريعات والقوانين وخلق المنافسة العادلة فى السوق الحرة
- اعداد بدائل وتصورات للخصخصة ومنهج تنفيذها ، واعداد تنبؤات بالموازنة السنوية المطلوبة
- اقتراح التعديلات المطلوبة للنظم المحاسبية واللوائح الداخلية التى تحكم سير العمل بالمؤسسات الرياضية ، والتخطيط لعملية الخصخصة عن طريق اجراء المراجعة المالية للمؤسسات الرياضية وتقديم الاداء وتقدير قيمة الاصول فى ضوء الظروف الحالية والمستقبلية
- اعداد استراتيجيه لتطوير المؤسسات الرياضية على المدى المتوسط والطويل ، واختيار المؤسسات الرياضيه المراد خصخصتها عن طريق التعرف على فرص اعاده هيكلها والوصول الى الجداول الزمنية للتطبيق
- دراسة وضع العمالة بعد الخصخصة، ودراسة الجدوى الاقتصادية من المؤسسات الرياضية ، والتعرف على طرق البيع واساليبه وتقييم العروض.
- وضع برنامج متكامل للخصخصة محدد بالمدة الزمنية، ومناقشة الاتفاقيات التى تنظم علاقة المؤسسات الرياضية بالدولة والمستهلك بعد الخصخصة
- تقييم المناخ القانوني والسياسي والاقتصادي والمالي ووضع القطاع العام ، وتقييم كل منشاة من منشآت الرياضه على حدة ، وتقييم استراتيجى للبيئة المحيطة عن طريق التعرف على المناخ السياسى والقانونى والاقتصادى والمالى
- دراسة الوضع الحالي للمؤسسات الرياضية بما يشمل الوضع المالى والاقتصادي مع اعداد تقييم مفصل للاصول يشمل وصف حالة الاصول وتقييمها باسعار السوق وحالة المخزونات وقيمتها باسعار السوق وتوقعات الاهلاك والاستبدال لعشر سنوات

- التعرف على التكلفة شاملة تكاليف التشغيل والصيانة، ووضع استراتيجية التمويل
  - التعرف على الراي العام المساند لعملية الخصخصة والوصول الى الجدول الزمني لتطبيقه
  - القيام بإجراء المراجعة الماليه للمشروعات المطروحة للخصخصة وتحليل
  - تقييم الاداء بها وتقدير قيمة اصولها في ضوء ظروف المشروعات الحالية والمستقبلية
  - تحديد اهداف السياسة العامة من خصخصة المؤسسات الرياضيه
- يتضح من جدول (٨) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين (٧٨%)، (١٠٠%) وان اهم دوافع خصخصة المؤسسات الرياضية بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠% فاكثر من الدرجات المقدرة وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي :
- التركيز على المراحل السنوية المختلفة والمساهمة باكثر فاعلية في عملية التنمية
  - استقلالية القرارات الادارية وتحسين اداء العمال والموظفين ،ونقل المدراء الى موضع المسؤولية المباشرة امام حملة الاسهم، وتخفيض التكدس في العمالة الموجودة في المؤسسات الرياضية
  - تشجيع القطاع الخاص على القيام بدوره في التنمية الاقتصادية ، والتخفيف عن كاهل الدولة وترشيد الانفاق الحكومي
  - فرض الانضباط وتحقيق مستوي كفاءة اعلي ، اعادة النظر في كل من سياسة الدعم ، وازدواجية الاختصاصات بين الاجهزة الرياضية المختلفة ، واعداد النظر في الكم الهائل من القوانين والتشريعات والغاء ما ليس له داع ، واعداد النظر في المؤسسات الرياضية في عددها واختصاصاتها
- يتضح من جدول (٩) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين (٧٧,٢%)، (١٠٠%) وان اهم دوافع خصخصة المؤسسات الرياضية بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠% فاكثر من الدرجات المقدرة وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي :
- بالنسبة للمرحلة الاولى " مرحلة الاحتضان "
- انشاء جهاز مستقل اداريا وماليا يكون مسؤولا عن شئون الرياضة بالدولة ، ويكون لهذا الجهاز ادارته الفنية التابعة له ويكون مستقلا في قراراته الادارية والفنية والتطويرية
  - يهدف هذا الجهاز الى تحقيق سياسة الدولة فيما يخص رعاية الشباب اجتماعيا وثقافيا ورياضيا بما يتفق ومبادئ الدين الاسلامي والاهداف الوطنية ، ويقوم هذا الجهاز بانشاء صندوق استثماري تكون مهمته ما يلي :
  - المحافظة على القيمة الحقيقية للموارد المالية المخصصة للمؤسسات الرياضية
  - تحديد المخصصات المالية السنوية المرجوه للمؤسسات الرياضية لعدد من السنوات القادمة ، وانشاء سلسلة من اندية اللياقة البدنية وتوزيعها على معظم مناطق الدولة على ان تدعم هذه الاندية باحدث الاجهزة والادوات الرياضية

- اقتراح اللوائح والنظم المالية للمنشآت الرياضية تدعيما لنموها في شكل قروض او مساهمة في مشروعات ، و انشاء مراكز متخصصة في تعليم وتدريب الناشئين وذلك في مختلف الالعاب الرياضية ومحاولة تفريخ الناشئين المتميزين وبيعهم الى الاندية الرياضية بمقابل مادي
- انشاء مركز علمي هدفه الرئيسي اجراء دراسات الجدوي من المشروعات الرياضية وخاصة التسويقية منها ، وذلك من اجل معرفة كيفية التسويق لفرق وانشطة هذه الهيئات الرياضية
- اقامة الدورات والسنوات العلمية التي تهدف الى خلق جيل متخصص في المجال الاستثماري الرياضي الحديث وتتبعها دورات صقل هذه الافراد لمتابعة احدث التغيرات وذلك عن طريق الاستفادة بالخبراء الاجانب والذين ينتمون لدول متقدمة في هذا المجال ، على ان يكون الاشتراك في هذه الدورات نظير مبلغ مالي محدد
- تعظيم عوائد هذه المخصصات المالية على المدى المتوسط او البعيد بحيث يستطيع الجهاز الاداري المسئول عن شئون الرياضة الصرف منها على الموازنة السنوية الجارية ومواجهة الانخفاض في قيمة النقود "التضخم" وتحقيق عوائد مالية من شأنها في غضون فترة معينة من السنوات ان تجعل هذا الصندوق قادرا على الوفاء بمتطلبات الانشطة الرياضية بدون اى دعم حكومي مطلوب
- يتم تحديد الايرادات المتوقعة للصندوق سنويا ولعدة سنوات قادمة "عمل الصندوق" وكذلك عن طريق احصائية علمية تهدف الى تقريب نتائج الايرادات الى اقصى درجة واقعية يمكن من خلالها الاستفادة من خبرة المؤسسات المالية فى الاسواق الداخلية والخارجية
- تقديم المساعدات المالية للمنشآت الرياضية تدعيما لنموها في شكل قروض او مساهمة فى مشروعات ، ويكون مجلس ادارة الصندوق مسئولا عن اتخاذ قراراته الاستثمارية ومستقلا اداريا وماليا عن الجهاز المعنى بالرياضة بحيث يقتصر دور الجهاز هنا على الرقابة على اموال الصندوق واعتماد اللوائح والنظم والتشريعات التي يعمل بها الصندوق
- يعهد الصندوق بادارة الاستثمار الى مؤسسات وبيوت خبرة من القطاع الخاص متخصصة داخليا وخارجيا فى مجالات الاصول الاستثمارية ويكون دور الصندوق واجهزته هنا فقط فى حدود الرقابة واختيار المحافظ الاستثمارية بناء على اللائحة الاستثمارية المعتمدة من الجهاز المعنى بالرياضة والمعدة سلفا من الصندوق
- يتم تحديد المصروفات المتوقعة على الانشطة الرياضية لعدة سنوات قادمة وعن طريق احصائية علمية تهدف الى تقريب نتائج التدفقات فى اقرب درجة واقعية وذلك من خلال الاستفادة بخبرة المصروفات فى السنوات الماضية

## بالنسبة للمرحلة الثانية " الخصخصة الجزئية "

- انشاء شركة مساهمة مقلنة بموجب مرسوم اميري تمتلكها الدولة بنسبة ١٠٠% ، وخضوع الشركة للقانون التجاري للدولة ، والتأكد من جدوي المشروعات الجديدة وسياسة انشاء الشركة
- اعتماد ميزانية الشركة وكذلك حساب الارباح والخسائر والحساب الختامي ، واجراء التعديلات اللازمة في نظام الشركة الاساسي كزيادة راس المال او اضافة مهام جديدة للشركة او اى تعديلات تتعلق بوجود الشركة
- يعدل قانون المؤسسات الرياضية بحيث لا يتيح لاي مجلس ادارة هيئة رياضية بيع حصتها التي تمتلكها في الشركة والتي تعتمد عليها في تمويل انشطتها
- مناقشة واعتماد تقرير مراقب الحسابات ، والنظر في تقرير مجلس الادارة ومناقشته ، واعتماد توزيع الارباح على المساهمين
- وضع الاستراتيجيات التي تحقق اكبر عائد للاستثمارات بوصفها صاحبة محفظة الاوراق المالية المتمثلة في اصول المؤسسات الرياضية التابعة ، وتعويد المؤسسات الرياضية على المشاركة في صنع القرار
- الاعداد لخطه استراتيجية لاستقطاب القطاع الخاص في المشروعات المستقبلية ذات عائد اقتصادي مربح ، واعتماد الموازنة التقديرية للشركة
- تدبير التمويل اللازم لاقامة المشروعات الجديدة او توسعات في المشروعات القائمة
- تنظيم البطولات الرياضية وتسويقها وترويجها لتحقيق الكفاءة الانتاجية
- تحديد معايير الاداء وتقييمه ومراجعة تقارير انتاجية العمل
- دراسة الهياكل التمويلية واتخاذ اجراءات تقييمها ، وتحديد الاهداف العامة للشركة وكذلك استراتيجياتها وسياسات العمل بها ، مع وضع الهيكل التنظيمي للشركة واعتماده ووضع اللوائح المختلفة التي تنظم العمل الداخلي بالشركة
- اعتبار هذه المرحلة مرحلة خصخصة جزئية ويعتمد مداها على الجمعية العمومية وقرار الشركة نفسها والمؤشرات حول الوفاء لمتطلبات المؤسسات الرياضية مع المحافظة على القيمة الحقيقية للتمويل المبدئي للصندوق

## بالنسبة للمرحلة الثالثة " الخصخصة الكلية " "مرحلة صندوق الكويت الرياضي"

- اصدار الحكومة لبيان رسمي يوضح سياستها لعملية خصخصة المؤسسات الرياضية ، ودخول المؤسسات الرياضية في صناعة القرار واتخاذها لما لهم من نسبة اكبر في الشركة المساهمة العامة ، لنقل العبء التمويلي للرياضة من الدولة الى القطاع الخاص
- زيادة الناتج القومي المحلي وما يعود عليه من اقتصاد على الدولة
- يحدد الجهاز المعني بشئون الرياضة التاريخ المستهدف لانجاز عملية الخصخصة
- اصدار النشرة النهائية بحيث تتضمن عقد التأسيس والنظام الاساسي للشركة
- ضمان المؤسسات الرياضية لمصدر تمويلي متنامي
- تطرح اسهم الشركة للاكتتاب العام و على ان تتضمن نشرة الاكتتاب عدد الاسهم وقيمة السهم المبدئي وبعدها تطرح للتداول في السوق المالي على اساس شراءها من قبل الافراد

والمؤسسات بحيث تشمل قائمة المؤسسين على جميع اعضاء الجمعية العمومية للشركة المساهمة المقفلة ويزاد عليها كبار المستثمرين في الدولة بحيث تمتلك جميع المؤسسين نسبة ٦٠% من اسهم الشركة وتطرح ٤٠% من الاسهم للاكتتاب العام - مشاركة المؤسسات الرياضية في وضع الاستراتيجيات للبناء الرياضي

من العرض السابق لاراء عينة البحث والخاص بخصخصة المؤسسات الرياضية

بدولة الكويت ، يتضح للباحثان انه يجب الاهتمام بالنقاط التالية :

- التركيز في عملية الخصخصة حول بيع المشروعات الحكومية ذات الطبيعة الخدمية مثل " المؤسسات الرياضية" ، نظرا لان خصخصة هذه المشروعات يمكن ان يساهم في جذب الاستثمارات الجديدة وفتح المجال للقطاع الخاص للمساهمة فيها .
- بالنسبة للخدمات الرياضية مثل " الرياضة من اجل الصحة ، والرياضة للجميع " فان على الدولة ان تستمر في توفيرها للمواطنين في الوقت الذي يتم فيه تشجيع القطاع الخاص على تقديم بعض الخدمات الموازية لخدمات الحكومة .
- عند خصخصة المؤسسات الرياضية يجب الاهتمام بوضع الحلول لمشاكل العمالة من حيث وضع استراتيجية لتقليص الاعداد المتركمة في هذه المؤسسات والتي لا فائدة منها.
- تشجيع الاستثمارات الخاصة والمشاريع المشتركة على مستوي دول الخليج وفتح قنوات استثمارية جديدة للقطاع الخاص على مستوي دول مجلس التعاون .
- ان يعمل القطاع الخاص في تحسين قدراته على تحديد المشاريع الناجحة للاستثمار بهدف كسب ثقة المستثمرين وتكثيف استخدام الموارد والمهارات والتكنولوجيا المحلية.
- اشارت النتائج الى ان هناك التزام واضح من الحكومة بالنهوض بالقطاع الخاص بهدف خلق سوق مالي نشط وتشجيع الادخار وعودة راس المال للداخل بالاضافة الى اعتبار القطاع الخاص اكثر كفاءة من الدولة في الادارة مما قد يسهم بدوره في توفير الموارد وتحسين الاداء ويزيد من معدلات النمو الاقتصادي.
- اصبحت السياسات الاقتصادية التي تاخذ بها الدولة في الوقت الراهن تعتمد علي ثوابت اساسية تتمثل اساسا في العمل الاقتصادي المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص.
- يلعب القطاع الخاص بالدولة دورا متنامي في قيادته دفة الاقتصاد الوطني ولو اوكل له مهمة ادارة المؤسسات الرياضية وتطويرها فسوف يسهم بالتأكيد في تحقيق هذا الهدف عن طريق الخبرة الاقتصادية.
- ان مؤسسات القطاع الخاص تتميز عادة باستقلالية الادارة بعيدا عن الاساليب البيروقراطية حيث تركز ادارة معظم هذه المنشآت في اشخاص مالكيها او اصحابها مما يجعل ادارتها تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي الامر الذي يعمل على زيادة كفاءتها الانتاجية ، ومن ثم فهي تعمل على جذب المدخرات لاستثمارها في المجالات الانتاجية المختلفة بما يؤدي الى استعاب نسبة هامة من القوي العاملة الوطنية وتوسيع قاعدة الملكية .
- الاهتمام باجراء بحوث في مجال التسويق على مستوي المؤسسات الرياضية بالقطاع الخاص .



- الترويج لعملية تحويل المؤسسات الرياضية الحكومية الى القطاع الخاص وزيادة فرص الاستثمار .
- الاهتمام بدراسة مشروعات القوانين والقرارات الاقتصادية وابداء الراي فيها بما يخدم اهداف النمو الاقتصادي وتطوير القطاع الخاص.
- عرض ومناقشة نتائج الاستبيان الثاني " الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية"

### جدول ( ١٠ )

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات للمحور الأول جديي خصخصة الأندية الرياضية

م	العبارات	م	ع	مج	%
١	خصخصة الأندية الرياضية ضرورة للأسباب الآتية:				
أ	لمواكبة الفكر الاقتصادي القومي للدولة	١,٨٣	٠,٣٧	٢٢٠	٩١,٦
ب	لاستحداث اساليب جديدة لتمويل النادي	١,٩٣	٠,٢٥	٢٣٢	٩٦,٦
ج	لتوفير الاستثمارات للارتقاء بخدمات النادي	١,٩٣	٠,٢٥	٢٣٢	٩٦,٦
د	لتماشى الأندية الرياضية مع نظم الاحتراف	١,٩	٠,٣٠	٢٢٨	٩٥
هـ	لخلق بيئة تنافسية بين الأندية	١,٩٨	٠,١٢	٢٣٨	٩٩,١
و	لرفع مستوى القيادات الادارية الرياضية	١,٨٧	٠,٣٣	٢٢٥	٩٣,٧
ز	للارتقاء بالمستوي الرياضي التنافسي ومسايرة المستويات الدولية والعالمية	١,٦٦	٠,٤٧	٢٠٠	٨٣,٣
ح	لمواجهة الازمات المالية التي تمر بها الأندية المصرية	١,٧٥	٠,٤٣	٢١٠	٨٧,٥
ط	لخفض تكاليف الدعم الحكومي وتوجيه هذا الدعم لقطاعات اخري	١,٩٥	٠,٢٠	٢٣٥	٩٧,٩
٢	هناك اسباب تحول دون تطبيق فكر خصخصة الأندية الرياضية في المجتمع الكويتي منها				
أ	تعارض الفكر الاقتصادي مع الدور الاجتماعي للنادي	١,٦٦	٠,٤٧	٢٠٠	٨٣,٣
ب	عدم وجود رجال اعمال مؤهلين لدخول هذه التجربة " متخصصين او راغبين "	١,٦٨	٠,٤٦	٢٠٢	٨٣,٩
ج	لانها تصلح فقط مع الأندية ذات الشعبية " الجماهيرية الكبيرة "	١,٨٣	٠,٣٧	٢٢٠	٩١,٦
د	الاراضي المقامة عليها اغلب الأندية لا تخضع لمكيتها " تم منحها من الدولة "	١,٩١	٠,٢٧	٢٣٠	٩٥,٨
هـ	صعوبة تحقيق مكاسب مادية من الأنشطة الأخرى بالنادي " فيما عدا كرة القدم "	١,٩٣	٠,٢٥	٢٣٢	٩٦,٦
و	عدم استفادة المستثمرين من اعفاءات ضريبية نتيجة الاستثمار في المجال الرياضي	١,٩٣	٠,٢٥	٢٣٢	٩٦,٦
ز	تفضيل المصلحة الشخصية للمستثمر على حساب المصلحة العامة للمجتمع	١,٩	٠,٣٠	٢٢٨	٩٥
ح	عدم امكانية تحقيق معدلات ربحية مقبولة للمستثمرين او المشترين	١,٨٥	٠,٣٥	٢٢٢	٩٢,٥
ط	عدم مواكبة التشريعات القائمة لتطبيق فكر الخصخصة بالأندية الرياضية	٢,٠٠	٠,٠٠	٢٤٠	١٠٠

### جدول ( ١١ )

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الثاني الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الأندية بصفة عامة

م	العبارات	م	ع	مج	%
	اولا: الآثار الاقتصادية العامة :				
أ	الآثار الاقتصادية العامة على الدولة والمجتمع الخارجي للنادي				
١	زيادة موارد الدولة من الضرائب والرسوم المحصلة من هذه الأندية	٢,٩	٠,٣٩	٣٤٨	٩٦,٦
٢	توجيه الدعم الحكومي المخصص للأندية لقطاعات اخري	٢,٨٣	٠,٥٢	٣٤٠	٩٤,٤
٣	للمساهمة في انتعاش اسواق المال المصرية	٢,٦٨	٠,٦٢	٣٢٢	٨٩,٤
٤	زيادة الاتجاه الى تشفير المباريات	٢,٥١	٠,٦٤	٣٠٢	٨٣,٨
٥	توفير فرص عمل جديدة	٢,٧٩	٠,٥٧	٣٣٥	٩٣

تابع جدول ( ١١ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الثاني الأثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الندية بصفة عامة

م	العبارات	م	ع	مج	%
٦	فتح المجال للمنتجات التي تحمل اسم النادي وعلامته التجارية	٢,٥	٠,٧٦	٣٠٠	٨٣,٣
٧	المساهمة في التنشيط السيلحي	٢,٠٠	٠,٨١	٢٤٠	٦٦,٦
٨	احتمال تعرض الندية لمشاكل العسر المالي او الضمارة الضخمة التي قد تهدد باغلاقها	٢,٢٣	٠,٨٦	٢٦٨	٧٤,٤
ب	الاثار الاقتصادية العامة على المجتمع الداخلي للنادي:				
١	تغيير الشكل لقانوني للنادي الى شركة مساهمة	٢,٥١	٠,٦٨	٣٠٢	٨٣,٨
٢	الفصل بين الملكية والادارة والعضوية	٢,٤٨	٠,٧٤	٢٩٨	٨٢,٧
٣	تسعير وبيع مختلف الخدمات الاجتماعية داخل النادي	٢,٢٩	٠,٨٤	٢٧٥	٧٦,٣
٤	الاهتمام بالتسويق الرياضي	٢,٦	٠,٦٧	٣١٢	٨٦,٦
٥	ارتباط الندية بأسواق المال	٢,٣٥	٠,٧٨	٢٨٢	٧٨,٣
٦	التوسع في انشاء الندية الرياضية الخاصة	٢,٥٦	٠,٦٤	٣٠٨	٨٥,٥
٧	ارتفاع اجور ومرتبوات العاملين بمختلف فئاتها ومستوياتهم	٢,٣٨	٠,٧١	٢٨٦	٧٩,٤
٨	تحمل الندية لاعباء الضرائب بمختلف انواعها	٢,٤٣	٠,٥٤	٢٩٢	٨١,١
٩	زيادة قيمة الاشتراكات	٢,٥٧	٠,٦٣	٣٠٩	٨٥,٨
١٠	تقليص استغلال العلامة التجارية دون اذن مسبق	٢,٣٨	٠,٧١	٢٨٦	٧٩,٤
١١	للبحث عن بعض المصادر غير التقليدية لتمويل النادي اختار المصادر التي تزي ان الندية سوف تهتم بها عند خصخصتها				
أ	احتراف اللاعبين	٢,٧٩	٠,٥٧	٣٣٥	٩٣
ب	تأجير الملاعب والمنشآت الرياضية	٢,٩٥	٠,٢٨	٣٥٤	٩٨,٣
ج	تسويق كل ما يرتبط بالبراريات الرياضية	٢,٨٠	٠,٥٦	٣٣٧	٩٣,٦
د	انشاء مدارس الالعب الرياضية	٢,٩	٠,٣٩	٣٤٨	٩٦,٦
هـ	استغلال اسم وشعار النادي كعلامة تجارية	٢,٦٨	٠,٦٨	٣٢٢	٨٩,٤
و	انشاء اماكن انتظار السيارات	٢,٦٨	٠,٦٢	٣٢٢	٨٩,٤
ز	انشاء المحلات التجارية	٢,٤٦	٠,٧٧	٢٩٦	٨٢,٢
ح	انشاء مصانع للمنتجات الرياضية او غيرها من المنتجات التي تحمل اسم النادي	٢,٣٢	٠,٧٧	٢٧٩	٧٧,٥
ط	انشاء فنادق تحمل اسم النادي	٢,٤٨	٠,٧٦	٢٩٨	٨٢,٧
ي	اقامة المتاحف والمعارض التي تحوي تاريخ النادي	٢,٢٢	٠,٨٠	٢٦٧	٧٤,١
ك	اقامة المعارض والحفلات الخاصة بالنادي	٢,٤١	٠,٦٥	٢٩٠	٨٠,٥
ل	مشورات النادي " مجلات - جرائد - مصفات - مطويات "	٢,٥٦	٠,٧٦	٣٠٨	٨٥,٥
م	تسويق موقع النادي على الانترنت	٢,٦٦	٠,٦٢	٣٢٠	٨٨,٨
ن	الاستفادة من حقوق الاعلان	٢,٨١	٠,٤٢	٣٣٨	٩٣,٨
س	انشاء قنوات تليفزيونية خاصة	٢,٧	٠,٦١	٣٢٤	٩٠
ص	الاهتمام بتشغيل المباريات كمورد مالي رئيسي	٢,١٨	٠,٧٣	٢٦٢	٧٢,٧
ج	الاثار الاقتصادية للعلمة على النشاط الرياضي				
١	زيادة الموارد المالية للنادي	٢,٧٣	٠,٦٣	٣٢٨	٩١,١
٢	زيادة حصيلة المباريات الرياضية	٢,٦٧	٠,٦٢	٣٢١	٨٩,١
٣	زيادة العائد الاقتصادي من احتراف اللاعبين	٢,٧٨	٠,٥٥	٣٣٤	٩٢,٧
٤	احتمال ظهور وانتشار المراهنات	٢,٩٨	٠,١٢	٣٥٨	٩٩,٤
٥	ظهور طيقة جديدة من الوسطاء الرياضييين " المروجين - السماسرة - المضاربين..."	٢,٦٨	٠,٦٦	٣٢٢	٨٩,٤
	ثانيا : الاثار الاجتماعية للعلمة :				
أ	الاثار الاجتماعية للعلمة على الدولة والمجتمع الخارجي للنادي				
١	الانتشار الجغرافي للندية الرياضية	٢,٦٨	٠,٦٦	٣٢٢	٨٩,٤
٢	ارتفاع مستوى الوعي الرياضي	٢,٢٣	٠,٧١	٢٦٨	٧٤,٤
٣	ظهور وانتشار رياضات جديدة	٢,٠٣	٠,٧٤	٢٤٤	٦٧,٧

تابع جدول ( ١١ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الثاني الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية بصفة عامة

م	العبارات	م	ع	مج	%
٤	تقلص بعض الرياضات	٢,٢	٠,٨٣	٢٦٤	٧٣,٣
٥	اهتمام افراد المجتمع بالرياضة	٢,٢١	٠,٦٨	٢٦٦	٧٣,٨
٦	الارتقاء بالمستوي الرياضي	١,٩٨	٠,٧٧	٢٣٨	٦٦,١
٧	الدخول في دائرة الرياضة العالمية	٢,٢٣	٠,٧١	٢٦٨	٧٤,٤
٨	توفير فرص لكافة الطبقات للممارسة الرياضية	١,٩٦	٠,٦٧	٢٣٦	٦٥,٥
٩	السماح بظهور جماهيرية لاغلب الاندية	٢,١	٠,٩٠	٢٥٢	٧٠
ب	الآثار الاجتماعية العامة على المجتمع الداخلي للنادي				
١	تغيير اهداف الاندية وفقا لرؤية كل نادي	٢,٥١	٠,٧٦	٣٠٢	٨٣,٨
٢	توفير خدمات اجتماعية ذات مستوى اعلي	٢,٤٩	٠,٦٣	٢٩٩	٨٣
٣	توفير المنافسة بين الاندية في جودة الخدمات	٢,٧٦	٠,٥٩	٣٣٢	٩٢,٢
٤	زيادة الخدمات المقدمة	٢,٦٥	٠,٦١	٣١٩	٨٨,٦
٥	تحقيق رضاء الاعضاء والمساهمين عن أنشطة النادي ومجزاته	٢,٤٢	٠,٧٧	٢٩١	٨٠,٨
٦	تقلص الخدمات المجانية التي كان يقدمها النادي	٢,٣٨	٠,٧٣	٢٨٦	٧٩,٤
٧	زيادة الشعور بالانتماء للنادي	٢,٢٠	٠,٧٠	٢٦٥	٧٣,٦
٨	تشجيع اعضاء جدد للانضمام للنادي	٢,٧٥	٠,٥٩	٣٣٠	٩١,٦
٩	تقليل السيطرة الحكومية على الاندية	٢,٤١	٠,٨٢	٢٩٠	٨٠,٥
١٠	استقلالية ادارة النادي في اتخاذ القرارات	٢,٤٩	٠,٧٩	٢٩٩	٨٣
١١	ترشيد القرارات في شتي الأنشطة	٢,٦١	٠,٧٢	٣١٤	٨٧,٢
١٢	ظهور الادارة المحترفة	٢,٤٥	٠,٧٦	٢٩٥	٨١,٩
١٣	اهتمام القيادات العاملة بالتنمية الذاتية كل في مجال تخصصه	٢,٤٠	٠,٧٥	٢٨٩	٨٠,٢
١٤	القضاء على التلاعب الاجتماعي الموجود بالاندية الرياضية والمتمثل في				
-	القضاء على المحسوبية	٢,٧٣	٠,٦١	٣٢٨	٩١,١
-	محاسبة المخطئين	٢,٩٥	٠,٢٨	٣٥٤	٩٨,٣
-	القضاء على ظاهرة التواكل	٢,٨٠	٠,٥٦	٣٣٧	٩٣,٦
١٥	حرية تصرف مجالس الادارة والجمعية العمومية في اصول النادي	٢,٥٥	٠,٦٥	٣٠٦	٨٥
١٦	ابتكار وتطوير الأنشطة الاجتماعية الاخرى مثل:				
أ	انشاء الحضارة	٢,٥٥	٠,٧٧	٣٠٦	٨٥
ب	انشاء مدارس تعليمية تحمل اسم النادي	٢,٦١	٠,٧٣	٣١٤	٨٧,٢
ج	انشاء المصليف	٢,٧٦	٠,٥٩	٣٣٢	٩٢,٢
د	رحلات الحج والعمرة	٢,٧٨	٠,٥٥	٣٣٤	٩٢,٧
هـ	اشهار جمعيات الاسكان	٢,٦٣	٠,٧٠	٣١٦	٨٧,٧
و	الرحلات الاجتماعية	٢,٨٨	٠,٤٥	٣٤٦	٩٦,١
ز	انشاء المجمعات التجارية الكبيرة	٢,٨٥	٠,٤٧	٣٤٢	٩٥
ح	اقامة اللقاءات الفكرية والندوات الثقافية	٢,٥٥	٠,٦٩	٣٠٧	٨٥,٢
ط	اقامة المعارض	٢,٥٥	٠,٦٤	٣٠٧	٨٥,٢
ي	توفير بعض الخدمات للاعضاء داخل النادي مثل * سداد فواتير التليفون - البنوك - الرعاية الصحية ..	٢,٧٦	٠,٥٩	٣٣٢	٩٢,٢
ج	الآثار الاجتماعية العامة على النشاط الرياضي:				
١	سيادة نظام الاحتراف	٢,٧٩	٠,٥٧	٣٣٥	٩٣
٢	زيادة وتعدد أنشطة النادي	٢,٣	٠,٩٠	٢٧٦	٧٦,٦
٣	اختيار تشكيلة الأنشطة الرياضية المربحة	٢,٦٢	٠,٧٣	٣١٥	٨٧,٥
٤	الاهتمام بتوفير أنشطة الرياضة للجميع	٢,٥٦	٠,٧٦	٣٠٨	٨٥,٦
٥	زيادة عدد الاندية الرياضية	٢,٦٢	٠,٦٣	٣١٥	٨٧,٥
٦	ظهور الاندية الرياضية المتخصصة	٢,٧٥	٠,٦١	٣٣٠	٩١,٦

تابع جدول ( ١١ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمحور الثاني الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية بصفة عامة

م	العبارات	م	ع	مج	%
٧	زيادة اعداد الجماهير التي تحضر المباريات نتيجة للتشجيع	٢,٦٢	٠,٧٥	٣١٥	٨٧,٥
٨	ظهور بعض الممارسات المالية المنحرفة	٢,٩٣	٠,٣٣	٣٥٢	٩٧,٧
٩	التجاه بعض اللاعبين للمنشطات للظهور بمستوي عال	٢,٥٢	٠,٧٨	٣٠٣	٨٤,١
١٠	ظهور العنف في معالجة الظواهر الرياضية	٢,٤١	٠,٨٣	٢٩٠	٨٠,٥
١١	انتشار ظاهرة شغب الملاعب	٢,٣٥	٠,٨٥	٢٨٢	٧٨,٣

جدول ( ١٢ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات للمحور الثالث الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية باستخدام أساليب الخصخصة المختلفة

م	العبارات	م	ع	مج	%
١	في حالة خصخصة الاندية الرياضية بتحويلها الى شركة مساهمة بنظام الطرح العام او الطرح الخاص				
	وهي تعني بيع النادي من خلال طرح الاسهم للاكتتاب العام بصرف النظر ان يتم الشراء بمعرفة عدد محدود من المستثمرين او من مستثمر رئيسي او من جمهور المكتتبين بصفة عامة بالاضافة الى اعضاء النادي				
	اولا: الآثار الاقتصادية				
أ	الآثار الاقتصادية على الدولة والمجتمع الخارجي للنادي				
١	توفر قوة شرائية للاسهم المطروحة	٢,٥٥	٠,٧٤	٣٠٧	٨٥,٢
٢	توسيع قاعدة الملكية في الاندية الرياضية	٢,٦٥	٠,٦٩	٣١٩	٨٨,٦
٣	احتمال قيام الادارة ببيع بعض اصول او ممتلكات النادي للحصول على الاموال	٢,٤	٠,٨٣	٢٨٨	٨٠
ب	الآثار الاقتصادية على المجتمع الداخلي للنادي				
١	ارتفاع قيمة الاشتراك للعضوية	٢,٧٥	٠,٥٩	٣٣٠	٩١,٦
٢	الغاء بعض الانشطة الرياضية تخفيضا للنفقات مقابل زيادة بعض الانشطة ذات العائد الاقتصادي	٢,٧٦	٠,٥٦	٣٣٢	٩٢,٢
٣	تحمل شركة النادي لابعاء الضرائب	٢,٦٩	٠,٦٣	٣٢٣	٨٩,٧
٤	احتمال انشاء النادي لفروع خارج المقر الرئيسي	٢,٧٦	٠,٥٦	٣٣٢	٩٢,٢
	ثانيا: الآثار الاجتماعية				
أ	الآثار الاجتماعية على الدولة والمجتمع الخارجي للنادي				
١	ارتباط افراد المجتمع بالاندية الرياضية	٢,٥٥	٠,٧٤	٣٠٧	٨٥,٢
٢	زيادة الوعي الجماهيري للرياضة	٢,٦٦	٠,٦٧	٣٢٠	٨٨,٨
٣	التوسع في انشاء العديد من الاندية الرياضية في حالة نجاح هذا النظام	٢,٧٢	٠,٦٠	٣٢٧	٩٠,٨
ب	الآثار الاجتماعية على المجتمع الداخلي للنادي				
١	زيادة معدلات التردد على الاندية	٢,٦	٠,٦٤	٣١٢	٨٦,٦
٢	تطوير شروط العضوية	٢,٥٠	٠,٧٢	٣٠١	٨٣,٦
٣	انتخاب مجلس الادارة من الجمعية العامة للمساهمين	٢,٦٨	٠,٦٢	٣٢٢	٨٩,٤
٤	اختيار مجلس ادارة ذا كفاءة ادارية	٢,٦٥	٠,٦٥	٣١٩	٨٨,٦
٥	زيادة فاعلية الجمعية العمومية	٢,٦٤	٠,٦١	٣١٧	٨٨
٦	القضاء على ظاهرة التثلية "التجمعات الانتخابية" بعيدا عن العواطف	٢,٧	٠,٦١	٣٢٤	٩٠
ج	الآثار الاجتماعية على النشاط الرياضي				
١	توفير الفرصة للاعضاء لممارسة النشاط الرياضي بعيدا عن الفرق التنافسية الرياضية	٢,٤٦	٠,٧٧	٢٩٦	٨٢,٢
٢	اهتمام افراد المجتمع وبصفة خاصة حملة الاسهم بحضور المباريات الرياضية	٢,٣٢	٠,٧٧	٢٧٩	٧٧,٥
د	مشكلات مرتبطة بأسلوب الطرح العام او الطرح الخاص				
١	عدم وجود خبرات سابقة في تقييم الاندية الرياضية	٢,٥٨	٠,٧٠	٣١٠	٨٦,١
٢	عدم ملكية الكثير من الاندية للاراضي المعقامة عليها	٢,٦	٠,٦٩	٣١٢	٨٦,٦

تابع جدول ( ١٢ )

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات للمحور الثالث الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الأندية باستخدام أساليب الخصخصة المختلفة

م	العبارات	م	ع	مج	%
٣	في حالة المستثمر الرئيسي " ستكون معظم القرارات خاضعة للزعة الفردية للمستثمر "	٢,٧٣	٠,٦٣	٣٢٨	٩١,١
٤	تحويل المستثمر ارض النادي لمشروع تجاري على حساب النشاط الرياضي	٢,٧٥	٠,٦٠	٣٣١	٩١,٩
٥	عدم وجود سوق مالية نشطة	٢,٦٤	٠,٦٧	٣١٧	٨٨
٢	خصخصة الأندية عن طريق تملك الاعضاء العاملين للنادي				
	اولا الآثار الاقتصادية				
أ	الآثار الاقتصادية الناتجة عن تملك الاعضاء للنادي على الدولة والمجتمع الخارجي للنادي				
١	منع الجماهير من المشاركة في ملكية النادي	٢,٦٢	٠,٦٣	٣١٥	٨٧,٥
٢	تقليل فرص اضافة راس مال جديد للنادي	٢,٦٧	٠,٦١	٣٢١	٨٩,١
ب	الآثار الاقتصادية الناتجة عن تملك الاعضاء للنادي على الدولة والمجتمع الداخلي للنادي				
١	تحويل العضوية العاملة الى سهم	٢,٦٨	٠,٦٢	٣٢٢	٨٩,٤
٢	الاهتمام بتحقيق مكاسب اقتصادية	٢,٧٥	٠,٥٤	٣٣١	٩١,٩
٣	الرجوع الى الاعضاء حملة الاسم في القرارات الهامة " التي تتطوي على قدر من المخاطرة "	٢,٦٩	٠,٦٤	٣٢٣	٨٩,٧
٤	مواجهة الادارة بمعارضة من الاعضاء عند الرغبة في الغاء او زيادة انشطته	٢,٥١	٠,٧٤	٣٠٢	٨٣,٩
٥	محااربة الاعضاء لزيادة قيمة الخدمات	٢,٦٤	٠,٦٣	٣١٧	٨٨
٦	السماح ببيع العضوية	٢,٥٨	٠,٧٦	٣١٠	٨٦,١
	ثانيا الآثار الاجتماعية				
أ	الآثار الاجتماعية الناتجة عن تملك الاعضاء للنادي على الدولة والمجتمع الخارجي للنادي				
١	انخفاض شعبية النادي	٢,٦٤	٠,٦٠	٣١٧	٨٨
٢	تقليل فرص استفادة المجتمع الخارجي بالنشطة وخدمات النادي	٢,٤٢	٠,٧٧	٢٩٦	٨٠,٨
ب	الآثار الاجتماعية الناتجة عن تملك الاعضاء للنادي على الدولة والمجتمع الداخلي للنادي				
١	زيادة فعالية الجمعية العمومية في محاسبة الادارة	٢,٧٣	٠,٥٦	٣٢٨	٩١,١
٢	اختيار القيادات الادارية ذات الكفاءة والخبرة	٢,٦٥	٠,٦٣	٣١٨	٨٨,٣
٣	رغبة الاعضاء في التدخل في شئون الادارة مما يمثل مشكلة للادارة	٢,٦٥	٠,٦٦	٣١٩	٨٨,٦
٤	استمرار التأثير السلبي للانتخابات	٢,٦٥	٠,٧١	٣١٨	٨٨,٣
٥	الموائمة بين الدور الاقتصادي والاجتماعي للنادي	٢,٥١	٠,٧٤	٣٠٢	٨٣,٨
٦	شعور العضو بان النادي ملك له وبالتالي يزداد اهتمامه بما يلي	٢,٤٨	٠,٧٦	٢٩٨	٨٢,٧
أ	المحافظة على منشأته ومرافقه	٢,٥٥	٠,٧٢	٣٠٦	٨٥
ب	المشاركة بفاعلية في ادارة وتخطيط مستقبل النادي	٢,٥٨	٠,٧٠	٣١٠	٨٦,١
ج	الآثار الاجتماعية الناتجة عن تملك الاعضاء للنادي على النشاط الرياضي				
١	الاهتمام بالرياضة التنافسية	٢,٦٧	٠,٥٦	٣٢١	٨٩,١
٢	تعظيم الاهتمام برياضة الاعضاء	٢,٤٧	٠,٧٦	٢٩٧	٨٢,٥
	ثالثا: مشكلات مرتبطة بأسلوب تملك الاعضاء العاملين للنادي من خلال تحويل النادي لشركة مساهمة				
١	المعضو التابع عند وصوله من الرشد يكون له الحق في شراء سهم جديد للحصول على العضوية	٢,٧	٠,٥٨	٣٢٤	٩٠
٢	بيع اسهم النادي بصورة سريعة في حالة زيادة قيمة السهم	٢,٥٤	٠,٧٠	٣٠٥	٨٤,٧
	٣ - الخصخصة بأساليب لا تتطوي على البيع				
	١/٣- للتأجير سواء بشكل تقليدي او في صورة تأجير تمويلي				
	اولا: الآثار الاقتصادية:				
أ	الآثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام التأجير كاسلوب لخصخصة الأندية الرياضية على المجتمع الخارجي للنادي				
١	توفير التمويل اللازم للمشروعات الرياضية بعيدا عن موازنة الدولة	٢,٧٣	٠,٥٦	٣٢٨	٩١,١
٢	السماح بتجربة فكرة الخصخصة	٢,٥٦	٠,٦٩	٣٠٨	٨٥,٥
٣	هذا الاسلوب يعتبر مقدما للخصخصة الكاملة	٢,٥٥	٠,٧٦	٣٠٧	٨٥,٢

تابع جدول ( ١٢ )

المتوسط الحسابي والاحراف المعياري والتكرارات للمحور الثالث الأثر الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الأندية باستخدام أساليب الخصخصة المختلفة

م	الملاحظات	م	ع	مج	%
٤	السماح للشركات بإفشاء فروع للنادي على ان تعود ملكية النادي لهذا الفرع بعد فترة زمنية	٢,٤٣	٠,٧٤	٢٩٢	٨١,١
ب	الأثر الاقتصادية الناتجة عن استخدام التاجر كاسلوب لخصخصة الأندية للرياضية على المجتمع الداخلي للنادي				
١	استمرار ملكية النادي للقطاع المستاجر	٢,٥٤	٠,٧٢	٣٠٥	٨٤,٧
٢	زيادة موارد النادي من القطاعات المستاجرة	٢,٦٩	٠,٦٠	٣٢٣	٨٩,٧
٣	عدم دخول النادي في المخاطرة	٢,٦	٠,٧٠	٣١٢	٨٦,٦
٤	عدم تحمل النادي اى مسئولية مالية	٢,٦٧	٠,٦٣	٣٢١	٨٩,١
٥	زيادة ائتمانية للقطاع المستاجر	٢,٦٢	٠,٦٣	٣١٥	٨٧,٥
٦	قيام الشركة صاحبة راس المال بالادارة	٢,٤٣	٠,٨١	٢٩٢	٨١,١
٧	تحمل المستاجر الضرائب	٢,٤٥	٠,٨٤	٢٩٤	٨١,٦
٨	انهيار القطاع المستاجر لعدم قدرة المستاجر على الادارة الجيدة	٢,٦٠	٠,٦٦	٣١٣	٨٦,٩
ب	الأثر الاقتصادية المتوقعة نتيجة استخدام اسلوب التاجر والمرتبطة بالنشاط الرياضي				
١	صعوبة تطبيق مفهوم التاجر مع الفرق الرياضية	٢,٦٢	٠,٦٣	٣١٥	٧٨,٥
٢	تطوير الملاعب والمنشآت الرياضية للحصول على عائد	٢,٦٩	٠,٦٠	٣٢٣	٨٩,٧
	ثانيا الأثر الاجتماعية				
ا	الأثر الاقتصادية المتوقعة نتيجة استخدام اسلوب التاجر على المجتمع الداخلي للنادي				
١	الحرية الكاملة للمستجر في تشغيل القطاع	٢,٦٧	٠,٦٧	٣٢١	٨٩,١
٢	السماح بظهور التنافس بين القطاعات المستاجرة	٢,٦١	٠,٧٣	٣١٤	٨٧,٢
٣	اعطاء الفرصة لاكثر من مستجر في استثمار قطاعات النادي بصورة اكفا	٢,٦٥	٠,٦٣	٣١٨	٨٨,٣
٤	تطوير كفاءة القطاعات المختلفة وزيادة مواردها	٢,٦٦	٠,٦٣	٣٢٠	٨٨,٩
ب	مشكلات مرتبطة بأسلوب التاجر				
١	عدم تقدير القيمة الاجارية بصورة سليمة	٢,٧٢	٠,٥٧	٣٢٧	٩٠,٨
٢	عدم قيام المستاجر بعمليات الصيانة اللازمة خاصة في نهاية عقد الاجار	٢,٧١	٠,٥٥	٣٢٦	٩٠,٥
	٢/٣ عقود الادارة				
	اولا: الأثر الاقتصادية				
ا	الأثر الاقتصادية الناتجة عن استخدام عقود الادارة على المجتمع الداخلي للنادي				
١	توفير ادارة تتمكن من تحقيق مكاسب للنادي	٢,٦٨	٠,٦٠	٣٢٢	٨٩,٤
٢	زيادة مصروفات النادي الادارية	٢,٧٦	٠,٥٦	٣٣٢	٩٢,٢
٣	التزام النادي بدفع الاتعاب الادارية حتى لو منى النادي بخسارة مادية	٢,٦١	٠,٦٥	٣١٤	٨٧,٢
٤	انخفاض الادارة المسؤولة بنسبة من الارباح او مكلفات في حالة تحقيق نجاحات	٢,٤٥	٠,٧٦	٢٩٥	٨٢,٥
ب	الأثر الاقتصادية الناتجة عن استخدام عقود الادارة والمرتبطة بالنشاط الرياضي				
١	التعاقد مع شركات متخصصة في تسويق اللاعبين	٢,٥٩	٠,٦٤	٣١١	٨٦,٣
٢	تسويق الانشطة الرياضية للنادي	٢,٦١	٠,٦٧	٣١٤	٨٧,٢
	ثانيا الأثر الاجتماعية				
ا	الأثر الاقتصادية الناتجة عن استخدام عقود الادارة على المجتمع الداخلي للنادي				
١	عدم اللجوء لتغيير النظام الداخلي للنادي	٢,٤٣	٠,٧٤	٢٩٢	٨١,١
٢	المحافظة والموائمة بين الخدمات الاجتماعية والمكاسب الاقتصادية	٢,٤٦	٠,٧٦	٢٩٦	٨٢,٢
٣	توفير خدمات بمستوي اعلى	٢,٧٣	٠,٥٦	٣٢٨	٩١,١
٤	مراعاة الخدمات التي يحتاجها اعضاء النادي	٢,٦	٠,٦٢	٣١٢	٨٦,٦
ب	مشكلات مرتبطة بأسلوب عقود الادارة				
١	عدم شعور الادارة المسؤولة بالانتماء الكافي للنادي	٢,٧٠	٠,٦١	٣٢٥	٩٠,٢
٢	وجود تعارض بين ادارة النادي المنتخبة والادارة المسؤولة	٢,٧٣	٠,٥٧	٣٢٨	٩١,١

يتضح من جدول (١٠) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين (٨٣,٣%، ١٠٠%) وان اهم اسباب خصخصة المؤسسات الرياضية بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠% فاكثر من الدرجات المقدره وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي :

- لمواكبة الفكر الاقتصادي القومي للدولة
- لانها تصلح مع الاندية ذات الشعبية " الجماهيرية الكبيرة "
- عدم امكانية تحقيق معدلات ربحية مقبولة للمستثمرين او المشترين
- لرفع مستوي القيادات الادارية الرياضية
- لتتماشي الاندية الرياضية مع نظم الاحتراف
- تفضيل المصلحة الشخصية للمستثمر على حساب المصلحة العامة للمجتمع
- الاراضي المقامة عليها اغلب الاندية لا تخضع لمليتها " تم منحها من الدولة "
- لاستحداث اساليب جديدة لتمويل النادي ، وتوفير الاستثمارات للارتقاء بخدمات النادي
- صعوبة تحقيق مكاسب مادية من الانشطة الاخرى بالنادي "فيما عدا كرة القدم "
- عدم استفادة المستثمرين من اعفاءات ضريبية نتيجة الاستثمار في المجال الرياضي
- لخفض تكاليف الدعم الحكومي وتوجيه هذا الدعم لقطاعات اخرى
- لخلق بيئة تنافسية بين الاندية
- عدم مواكبة التشريعات القائمة لتطبيق فكر الخصخصة بالاندية الرياضية

ينصح من جدول (١١) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين (٦٥,٥%، ٩٨,٤%) وان اهم الآثار الاقتصادية والاجتماعية على النشاط الرياضي الناتجة من خصخصة المؤسسات الرياضية بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠% فاكثر من الدرجات المقدره وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي :

اولا: الآثار الاقتصادية العامة على النشاط الرياضي

- انشاء قنوات تليفزيونية خاصة
- زيادة الموارد المالية للنادي ، وزيادة العائد الاقتصادي من احتراف اللاعبين
- توفير فرص عمل جديدة
- احتراف اللاعبين
- تسويق كل ما يرتبط بالمباريات الرياضية ، والاستفادة من حقوق الاعلان
- توجيه الدعم الحكومي المخصص للاندية لقطاعات اخرى
- زيادة موارد الدولة من الضرائب والرسوم المحصلة من هذه الاندية
- انشاء مدارس الالعاب الرياضية ، تاجير الملاعب والمنشآت الرياضية
- احتمال ظهور وانتشار المراهنات

ثانيا : الآثار الاجتماعية العامة على النشاط الرياضي

- الانتشار الجغرافي للاندية الرياضية
- القضاء على المحسوبية ، تشجيع اعضاء جدد للانضمام للنادي

- ظهور الاندية الرياضية المتخصصة ، توفير المنافسة بين الاندية في جودة الخدمات
  - انشاء المصايف ، وتوفير بعض الخدمات للاعضاء داخل النادي مثل " سداد فواتير التلفون - البنوك -الرعاية الصحية - رحلات الحج والعمرة" .
  - سيادة نظام الاحتراف ، والقضاء على ظاهرة التواكل
  - انشاء المجمعات التجارية الكبيرة ، واقامة الرحلات الاجتماعية
  - ظهور بعض الممارسات المالية المنحرفة ،ومحاسبة المخطفين
- يتضح من جدول (١٢) ان النسبة المئوية لاستجابات عينة البحث تراوحت بين(٧٧,٥% ،٩٢,٢%) وان اهم الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على خصخصة الاندية باستخدام أساليب الخصخصة المختلفة بدولة الكويت لدي عينة البحث والتي حصلت على ٩٠ % فاكثر من الدرجات المقدره وفقا لترتيبها تتمثل فيما يلي :
- الآثار الاقتصادية على الدولة والمجتمع الخارجي والداخلي للنادي**
- ارتفاع قيمة الاشتراك للعضوية
  - الغاء بعض الانشطة الرياضية تخفيضاً للنفقات مقابل زيادة بعض الانشطة ذات العائد الاقتصادي
  - احتمال انشاء النادي لفروع خارج المقر الرئيسي
- الآثار الاجتماعية على الدولة والمجتمع الخارجي والداخلي للنادي**
- القضاء على ظاهرة الشللية "التجمعات الانتخابية" بعيدا عن العواطف
  - التوسع في انشاء العديد من الاندية الرياضية في حالة نجاح هذا النظام
  - في حالة المستثمر الرئيسي " ستكون معظم القرارات خاضعة للنزعة الفردية للمستثمر"
  - تحويل المستثمر ارض النادي لمشروع تجاري على حساب النشاط الرياضي
- الآثار الاقتصادية الناتجة عن تملك الاعضاء للنادي على الدولة والمجتمع الخارجي والداخلي للنادي**
- تقليل فرص اضافة راس مال جديد للنادي
  - تحويل العضوية العاملة الى سهم
  - الرجوع الى الاعضاء حملة الاسهم في القرارات الهامة " التي تتطوي على قدر من المخاطرة"
  - الاهتمام بتحقيق مكاسب اقتصادية
- الآثار الاجتماعية الناتجة عن تملك الاعضاء للنادي على الدولة والمجتمع الخارجي والداخلي للنادي**
- اختيار القيادات الادارية ذات الكفاءة والخبرة
  - استمرار التأثير السلبي للانتخابات
  - رغبة الاعضاء في التدخل في شؤون الادارة مما يمثل مشكلة للادارة
  - الاهتمام بالرياضة التنافسية



- زيادة فعالية الجمعية العمومية فى محاسبة الادارة
- الاثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام التاجير كاسلوب لخصخصة الاندية الرياضية على المجتمع الخارجى والخارجى للنادي
- عدم تحمل النادي اى مسئولية مالية ، وزيادة موارد النادي من القطاعات المستاجرة
- تطوير الملاعب والمنشآت الرياضية للحصول على عائد
- توفير التمويل اللازم للمشروعات الرياضية بعيدا عن موازنة الدولة
- الاثار الاجتماعية الناتجة عن استخدام التاجير كاسلوب لخصخصة الاندية الرياضية على المجتمع الخارجى والخارجى للنادي
- تطوير كفاءة القطاعات المختلفة وزيادة مواردها
- الحرية الكاملة للمستجر فى تشغيل القطاع
- عدم قيام المستاجر بعمليات الصيانة اللازمة خاصة فى نهاية عقد الايجار
- عدم تقدير القيمة الاجارية بصورة سليمة
- الاثار الاقتصادية الناتجة عن استخدام عقود الادارة على المجتمع الداخلى والنشاط الرياضى بالنادي

- تسويق الانشطة الرياضية للنادي
- توفير ادارة تتمكن من تحقيق مكاسب للنادي
- زيادة مصروفات النادي الادارية
- الاثار الاجتماعية الناتجة عن استخدام عقود الادارة على المجتمع الداخلى والنشاط الرياضى بالنادي
- عدم شعور الادارة المسؤولة بالانتماء الكافى للنادي
- توفير خدمات بمستوى اعلى
- وجود تعارض بين ادارة النادي المنتخبة والادارة المسؤولة

من العرض السابق لاراء عينة البحث والخاص بالاثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة المؤسسات الرياضية بدولة الكويت ، يتضح للباحثان انه يجب الاهتمام بالنقاط التالية :

- ان خصخصة المؤسسات الرياضية " الاندية " سوف ترفع عبئا كبيرا عن كاهل الحكومة حيث لن تلتزم الحكومة بتقديم الدعم لهذه الاندية وبالتالي توجيه الدعم الى جهات اخرى .
- يجب عند تطبيق فكر الخصخصة اعادة النظر فى التشريعات والقوانين القائمة بما يتماشى مع متطلبات الخصخصة
- يجب اتاحة الفرصة للاستثمار بالاندية والتي تعمل على تحفيز المستثمرين للدخول فى المجال الرياضى وهذا ياتي من خلال تقليص القيود الموضوعه من قبل الدولة على فرص الاستثمار.

- ان خصخصة الاندية الرياضية يمكن ان يساهم بدور كبير في تنشيط السياحة وذلك من خلال الارتقاء بالمستوي الرياضي والذي بدوره يساهم في نقل صورة جديده عن الكويت وبالتالي امكانية اقامة بطولات على مستويات دولية تساهم في الجذب السياحي .
- ان خصخصة الاندية الرياضية سوف يرتفع بالمستوي الفني للانشطة الرياضية وبالتالي سوف يهتم الكثير من المستثمرين ورجال الاعمال بتسويق منتجاتهم من خلال هذه الانشطة.
- عند خصخصة الاندية الرياضية سوف يتم البحث عن مصادر لتمويل الانشطة والحصول على الربح ومن هذه المصادر " احتراف اللاعبين ، انشاء مدارس للاعبين الرياضية ، الاستفادة من حقوق الاعلان ، استغلال اسم وشعار النادي كعلامة تجارية ، تسويق موقع النادي على الانترنت ، اقامة المعارض والحفلات الخاصة بالنادي ، وتشفير المباريات كمورد رئيسي ، انشاء اماكن انتظار السيارات ، انشاء مصانع للمنتجات الرياضية التي تحمل اسم النادي ، انشاء فنادق تحمل اسم النادي .
- ان خصخصة الاندية الرياضية سوف تسهم في رفع الوعي الرياضي لدي افراد المجتمع من خلال الانتشار الجغرافي ونشر الرياضة بين افراد المجتمع وطبقاته.
- تهيئة الراي العام لقبول فكرة الخصخصة وذلك من خلال وسائل الاعلام المختلفة حتي لا يحدث رفض من المجتمع يؤدي الى فشل التطبيق .
- تبسيط الاجراءات اللازمة لمنح تراخيص انشاء الاندية الخاصة في ظل نظام الخصخصة وذلك ضمانا لجذب المستثمرين وعدم وجود عوامل طرد لهم للاستثمار في هذا المجال .
- منح بعض الاعفاءات الضريبية والتي تعتبر من العوامل المؤثرة في جذب الاستثمارات وتشجيع المستثمرين للدخول في هذا المجال .
- تخصيص اراضي مدعمة من قبل الدولة لانشاء الاندية الرياضية الخاصة حيث تعتبر مشكلة الاراضي التي تقام عليها المشروعات من اكثر المشكلات التي تواجه اي مستثمر .

#### التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي :

- ١- عدم الاسراع في تطبيق برامج خصخصة المؤسسات الرياضية " الاندية الرياضية" بل يجب ان يتم ذلك تدريجيا مع اختيار برامج التحول المناسبة التي تقبل قدر الامكان من الاثار السلبية لعملية التحول.
- ٢- تشكيل هيئة عليا للخصخصة تمثل القطاع الخاص والمؤسسات الرياضية بالاضافة الى الخبراء والمتخصصين يكون من ابرز مهامها وضع استراتيجيه عامة للخصخصة وتحديد الاهداف والخطط الاستراتيجية للخصخصة.
- ٣- وضع الضوابط القانونية التي تكفل خصخصة الاندية الرياضية بصورة سليمة والتي تكفل حماية المصالح الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .
- ٤- يجب اتاحة الفرصة للاستثمار بالمجال الرياضي وذلك من خلال تشجيع الدولة للمستثمرين لدخول هذا المجال وذلك من خلال منحهم امتيازات او اعفاءات ضريبية .

- ٥- التأكيد على ان خصخصة المؤسسات الرياضية لا تعني تحويل الهيئات الرياضية الى مؤسسات استثمارية تعني بالجانب الربحي وتتناسي الجانب الاجتماعي والمعنوي ، بل العمل على تشغيلها بالكفاءة والجودة التي تجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها المرسومة في سياسة الخصخصة للمؤسسات الرياضية.
- ٦- تطوير أنظمة العمل في ادارة المؤسسات الرياضية من خلال وضع نظام الي متكامل يضمن اليه العمل وسرعة الانجاز بدقة عالية ، كما يضمن ايضا سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة ، ويتطلب ذلك بالطبع اعداد العناصر البشرية والاهتمام بتدريبها ، كي تتمكن من اداء وظائفها بالصورة المطلوبة.
- ٧- تحرير القطاع الخاص وتمكينه من المساهمة في ادارة المؤسسات الرياضية بحرية واستقلال ، وتمويلها من مصادر مختلفة ، مما يوفر على الدولة عبئا كبيرا من نفقات مؤسسات رعاية الشباب ويتيح لمؤسسات القطاع الخاص الاستثمار بصورة مختلفة.
- ٨- تبني سياسة فعالة للقضاء على العجز في الموازنة الرياضية وذلك بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتمتية وتوزيع مصادر الايرادات الذاتية وترشيد الانفاق والاستغناء عن اوجه الصرف غير الضرورية .
- ٩- الاستفادة من كافة تجارب الدول التي سبقتنا في الخصخصة وعدم قصرها على دول بذاتها .

#### قائمة المراجع :

##### اولا: المراجع العربية

١. إجلال عبد المنعم ، على المبيض ، سلامة ابراهيم : اصول الادارة ، دار الحريري للطباعة ، القاهرة ، ١٩٩٧م.
٢. أحمد عبد الفتاح سالم : الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الاندية الرياضية " دراسة تجبوية" ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤م.
٣. أديب خضور: الاعلام الرياضي ، دراسة علمية للتحرير الرياضي في الصحافة والاذاعة والتلفزيون ، الطبعة الاولى ، دمشق ، ١٩٩٤م.
٤. أشرف العجيلي : معوقات الاستثمار في المجال الرياضي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٩٩م.
٥. أشرف عبد المعز: تقويم اقتصاديات الاندية الرياضية المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٩٦م.
٦. المجلس الاعلي للشباب والرياضة: دراسة وثائقية عن تطور رعاية الشباب والرياضة في جمهورية مصر العربية من عام ١٩٥٢ حتي عام ١٩٩٦م، قطاع البحوث ، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية ، ١٩٩٧م.

٧. أماني الشريف : التغيرات السياسية وما صاحبها من ظواهر اقتصادية واجتماعية وتأثيرها على الرياضة في جمهورية مصر العربية في الفترة من (١٩٥٢-١٩٩٤) رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠١م.

٨. إيهاب الدسوقي : امكانيات تطبيق التخصصية في الدول النامية مع التطبيق على جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ١٩٩٤م.

٩. حسن احمد الشافعي : الخخصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضة ، مكتبة الاشعاع الفني ، الاسكندرية ، ٢٠٠٢م.

١٠. حمدي السيسي : الانشطة الترويحية في الشركات لمرحلة ما قبل وبعد برنامج الخخصة ، مجلة كلية التربية الرياضية ، جامعة المنوفية ، ٢٠٠٣م.

١١. سعود سالم الجيني : البناء الاستراتيجي لخخصة الرياضة بدولة الامارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤م.

١٢. سمير عبد الحميد : اثر استخدام الخخصة للاندية الرياضية على متطلبات العملية التدريبية ، المؤتمر العلمي الثالث للرياضة والمرأة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الاسكندرية ، ١٩٩٩م.

١٣. صبري حسنين : سياسة الخخصة في امارة ابو ظبي ، ديوان ولي العهد ، ادارة البحوث والدراسات ، دولة الامارات العربية المتحدة ، ١٩٩٥م.

١٤. نسرين عبدالله: خخصة مراكز الشباب بمحافظة الاسكندرية ، استراتيجية مقترحة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الاسكندرية ، ٢٠٠١م.

#### ثانيا : المراجع الاجنبية

15. Jane Adams : Sports Sponsors in Britain , Institute of sports sponsors, 1997.
16. Jeoung Har Lee : Sport marketing strategies through the analysis of sport consumer behavior and factors influensing attendance ,Ph.D, unvirsitey of Minne sota, 2000.
17. Kazimierz Perechuda : restructuring and privatization of sports organiztions , 2002.
18. Wladimir Andreff: Sports Financing in Europe , towards a transformation in the 21th century .2002.