



نموذج مقترح لإدارة المنشآت الرياضية والشبابية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة شمال سيناء

د. محمد رفاعي سعد جرير*

المقدمة ومشكلة البحث :

تعد الرياضة من ابرز القطاعات التي ينادى البعض بخصخصتها من اجل تطويرها والاستفادة من مكاسبها، وخاصة أنها قطاع مريح اقتصاديا بالفعل. (٢٢ : ١) 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، وفي بعض الأنظمة تحولت الرياضة إلى تجارة، ويتعبير أدق أصبح للرياضة جانبها التجاري البارز، الذي تزداد أو تقل أهميته من مجتمع إلى آخر، وترتب على ذلك خضوع الرياضة بهذا القدر أو ذاك إلى ذات القوانين التي تخضع لها الصناعة والتجارة عموما. (٣ : ٣)

وتمشيا مع نهج الدولة السياسي والاقتصادي الهادف إلى تقوية الاقتصاد الوطني ودفع عجلة القطاع الخاص وتنوع مصادر الدخل وترشيد الإنفاق الجاري على الأنشطة والخدمات المختلفة ومن بينها مؤسسات النشاط الرياضي لما لها من مردود اقتصادي واجتماعي وسياسي واعلامي ، فانه لا بد من تقديم نموذج أفضل للعمل الوطني لتحقيق آمال وأهداف الوطن في الاستفادة من الرياضة في التنمية والاستفادة من برامج الخصخصة والخبرة الاقتصادية والإدارة العلمية في أن تعتمد الرياضة على التمويل الذاتي وتحويل هذه الموارد إلى الرياضة المدرسية والجامعية وإعداد الفرق القومية باعتبارها القاعدة العريضة لكل المؤسسات العاملة في الدولة، وبالتالي تخفيف العبء على الموازنة العامة للدولة دون الإخلال بما نص عليه الدستور والقانون من واجبات ومسئوليات مطلوبة من مؤسسات النشاط الرياضي . (١٦ : ١٣) وكان من الطبيعي أن تظهر آليات ومفاهيم جديدة في عالم الإدارة تبرز أهمية المتغير كعامل رئيسي ومؤثر لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ويعتبر التحول إلى القطاع الخاص أو ما شاع تسميته بالخصخصة Privatization احد ابرز التغيرات التي أدخلت على اقتصاديات العالم المتقدم، والعالم النامي خلال العقدین الأخيرين (٨ : ٩٥)

* مدرس دكتور بقسم الإدارة الرياضية والترويج - كلية التربية الرياضية جامعة العريش



وخلال العامين الأخيرين اتخذ عدد من البلاد العربية إجراءات تحويل مشروعات عامة إلى القطاع الخاص كجزء من سياسات الإصلاح الاقتصادي، تشمل تحرير الاقتصاد وتشجيع القطاع الخاص، وتخفيف أعباء تلك الدول وأدارتها لمشروعات اقتصادية. (١٠:٩)

ولجأت مصر إلى الخصخصة كجزء من سياسة قومية متكاملة تهدف إلى إصلاح الاقتصاد المصري وذلك بتحويله من اقتصاد يقوم على التخطيط الشامل والملكية العامة لوسائل الإنتاج إلى اقتصاد حر يعتمد على المنافسة والاستثمار الخاص واقتصاديات السوق. (١١: ٤٣)

فقد كانت ومازالت الدولة هي المسيطرة على الهيئات الرياضية الحكومية منها والأهلية وذلك مبعثه أنها هي التي تقويم بالصرف على هذه الهيئات ومن هنا ظهرت ضرورة الاهتمام بالخصخصة في المجال الرياضي وخاصة المنشآت الرياضية نظرا لأنها هي التي تتحمل جانبا من العبء الأكثر من التكاليف حيث تقوم هذه المنشآت بأدوار متعددة ومتباينة داخل المجتمع بصفة عامة والمجتمع الرياضي بصفة خاصة ولكن عند التدقيق لهذه الفكرة نجد أنها تنطوي على شقين :

(١) الجانب الاقتصادي :

الفوائد الاقتصادية التي ستعود على هذه المنشآت من خلال تطبيق الخصخصة وكذلك الفوائد التي ستعود على الدولة من خفض الموازنات المرتبطة بهذا الجانب وكذلك الفوائد التي ستعود على المجال الرياضي .

(٢) الجانب الاجتماعي :

الدولة في الأصل أقامت هذه المنشآت الرياضية لتقوم بوظيفية اجتماعية موازية للوظيفة الرياضية . (٥ : ١٢٠)

حيث تعتبر المنشآت الرياضية مراكز إشعاع تستهدف نشر واستيعاب مختلف الأنشطة الرياضية وهي إحدى الأقسام الإدارية بمديريات الشباب والرياضة وتتم ادارتها من جميع الجوانب من الجهاز الوظيفي المخصص لذلك من العاملين بالدولة. (٦ : ٣)

وتأتى الخصخصة في مصر بغرض إفساح المجال أمام الدور التنموي للقطاع الخاص وتوسيع ملكية القطاع الخاص، ورفع مستوى المعيشة، وزيادة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي وجذب الاستثمارات الخاصة لتخفيف الأعباء المالية والإدارية على الدولة، وفي هذا الإطار برزت الخصخصة كأحدى الوسائل الجديدة التي أعطت دفعة للجهاز الإنتاجي، وأتاحت الفرصة لتفضيل الليات السوق وتطبيق الوسائل التي تكفل للقطاع الخاص الديناميكية



والفاعلية، وبالتالي أصبحت الخصخصة إحدى أدوات السياسة الاقتصادية في معظم دول العالم وان اختلفت في درجات تطبيقها من دولة إلى أخرى . (١ : ٢١)

وتعد الرياضة من ابرز القطاعات التي ينادى البعض بخصخصتها من اجل تطويرها والاستفادة من مكاسبها، وخاصة أنها قطاع مريح اقتصاديا بالفعل. (٢٢ : ١)
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، وفي بعض الأنظمة تحولت الرياضة إلى تجارة، وبتعبير أدق أصبح للرياضة جانبها التجاري البارز، الذي تزداد او تقل أهميته من مجتمع إلى آخر، وترتب على ذلك خضوع الرياضة بهذا القدر أو ذاك إلى ذات القوانين التي تخضع لها الصناعة والتجارة عموما. (٣ : ٣)

ويشير " اشرف صبحي " أن المؤسسات الرياضية مثلها مثل أي مؤسسة داخل المجتمع، وذلك من حيث الهيكله والبناء فالمؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وذلك وفقا لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها المؤسسة . (٤ : ٢٠)

في ظل توجه الحكومة المصرية نحو اقتصاد السوق كنظام اقتصادي بدلاً من الاقتصاد المركزي وتبني الدولة لمفهوم الخصخصة في المجال الرياضي لمالها من مردود اقتصادي واجتماعي وسياسي وإعلامي وكذلك تخفيض الدعم المالي المقدم للمؤسسات الرياضية لكي تسعى هذه المؤسسات إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة دون الاعتماد علي الدعم الحكومي لتغطية تكاليف الصيانة والتطوير في البنية الأساسية والتكنولوجية فقد أسترعي انتباه الباحث من خلال عملة واطلاعه علي كافة القرارات والدوريات واللوائح المنظمة لعمل هذه المنشآت وكافة أوجه الدعم المالي وإيرادات ومصروفات تلك المنشآت أتضح أن الدولة تقوم بتقديم الدعم المالي السنوي لهذه المنشآت .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لإدارة المنشآت الرياضية والشبابية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة شمال سيناء وذلك من خلال :

(١) معرفه الوضع الحالي لإدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء .



٢) وضع مشروع مقترح لإدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة شمال سيناء .

تساؤلات البحث :

- ١) ما الواقع الحالي لإدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء ؟
- ٢) ما النموذج المقترح لإدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء بنظام الخصخصة الجزئية ؟

مصطلحات البحث

- "المنشآت الرياضية": هي وحدة إدارية من وحدات مديرية الشباب والرياضة بالمحافظات وتقع تحت إشراف مديري المديرية وتشمل علي الملعب الرئيسي (ستاد المحافظة) والصالات المغطاة وصالات اللياقة البدنية وحمامات السباحة والملاعب المفتوحة ووحدات الطب الرياضي وفنادق الرياضيين والتي أنشأتها وزارة الشباب والرياضة سواء كانت هذه المنشآت في مكان واحد أو أكثر من مكان (٦ : ٣)
- الخصخصة الجزئية: وهي خصخصة الإدارة دون الأصول وتتكون من عدة طرق وهي :

* مشروع الاستثمار المشترك * عقد إدارة مشترك * التأجير *

* أسلوب البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية BOOT

* أسلوب البناء والتشغيل وإعادة المشروع BOT (١٢ : ٢٨٠)

الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

١) دراسة احمد عبد الفتاح احمد سالم (٢٠٠٤) (٢) بعنوان الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية واستهدفت الدراسة الوقوف على قبول المجتمع لفكرة خصخصة الأندية الرياضية وتحديد الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية وتحديد الأساليب التي يمكن إتباعها في خصخصة الأندية الرياضية واستخدام الباحث المنهج الوصفي ولجمع البيانات استخدم الباحث طريقتي تحليل الوثائق والاستبيان وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وعددها (٢٥٠) فرد من الأندية الرياضية بمحافظة القاهرة والجيزة وكانت من أهم نتائج الدراسة الموافقة على خصخصة الأندية الرياضية والتعرف على الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية ، والأسباب التي تدعو إلى خصخصة الأندية والمعوقات التي تحول دون تطبيق فكرة الخصخصة لهذه الأندية .



٢) دراسة تامر شعبان عبد الباقي (٢٠٠٦) (٧) بعنوان أساليب الخصخصة الجزئية بنظامي البو والبوت بالأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية واستهدفت الدراسة مدى إمكانية تطبيق بعض أساليب الخصخصة الجزائرية بالأندية الرياضية الكبرى وأساليب الخصخصة الجزائرية المطروحة واستخدم الباحث المنهج الوصفي ولجمع البيانات استخدم الباحث طريقتي المقابلة والاستبيان وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية لعدد (١٠) من الأندية الرياضية وعدد (٢٩) فرد من رجال الأزهر والدين وعدد (١٤٥) فرد من رؤساء الأندية والأعضاء وكانت من أهم نتائج الدراسة التعرف على أساليب الخصخصة الجزائرية بنظام البو والبوت وعلاقتها بأهداف الأندية الرياضية وأساليب التوفيق بين هذين النظامين والنواحي الإدارية والقانونية لهذين النظامين .

٣) دراسة سعود سالم جمعة الجنبلي (٢٠٠٩) (١٣) بعنوان البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة واستهدفت الدراسة وضع تصور للبناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة لتخفيف العبء على الموازنة العامة للدولة ومساهمة الرياضة في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني واستخدم الباحث المنهج الوصفي ولجمع البيانات استخدم الباحث المقابلة والاستبيان وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وعددها (٤٧٠) فرد من الأندية الرياضية وعدد (٩٥) فرد من أصحاب القطاع الخاص وعدد (٤٤) مؤسسة رياضية وكانت من أهم نتائج الدراسة العمل على وضع إستراتيجية طويلة الأجل تمثل الإطار الذي يتولى رسم معالم الحركة الرياضية للدولة والتأكد على ضرورة أن ترسخ المؤسسات الرياضية الفكر الاقتصادي الصريح وإعادة هيكلة المنظومة الرياضية على أساس مفهوم.

الدراسات الاجنبية :

١) دراسة قام توماساف جسيافون (٢٠١٢) (٢٤) عنوان الدراسة الخصخصة وتأثيرها على مستخدم ملاعب الجولف ، وهدفت الدراسة التعرف على تأثيرات خصخصة ملعب الجولف العامة على مستخدميها على مدار فصول السنة الأربعة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأشارت النتائج إلى أهمية توسيع دائرة مسؤوليات مديري الملاعب والتوجيه على أهمية المرافق وإعطاء مديري الملاعب سلطة اتخاذ القرارات في العمليات اليومية .

٢) دراسة دانيلالا قراقر (٢٠١٥) (٢١) عنوان الدراسة اقتصاديات الرياضات المعاصرة وهدفت الدراسة الى إيجاد حل للضرورة الاقتصادية التي يعيشها الأندية الرياضية الصغيرة ، والتي تعتمد في مصادر تمويل على الإعانات المالية المقدمة من الدولة وذلك في (٤٢)



مدينة أمريكية ، على العكس الأندية الرياضية الكبيرة والتي تعتمد في تمويلها على العائد المادي الكبير الذي يأتي من المدرجات والإعلانات والمراهنات وامتياز الوكالات التجارية ، وعلى ذلك فان الأندية الصغيرة لا تمثل مساحة على خريطة الاقتصاد الأمريكي عكس الأندية الكبيرة وقد أوضحت الدراسة بان خلق فرص الملكية للأندية الصغيرة يمكن أن يكون علاجاً للمشاكل الاقتصادية المزمنة التي تعاني منها تلك الأندية .

منهج البحث :

استخدام الباحث المنهج الوصفي " الدراسات المسحية وذلك لمناسبته مع طبيعة وهدف البحث .

مجتمع وعينة البحث :

يمثل مجتمع البحث مديري المنشآت الرياضية والعاملين بها وأعضاء مجالس إدارات الهيئات الرياضية وفروع الاتحادات المناطق الرياضية وخبراء الاستثمار وبرامج الخصخصة ودراسات الجدوى داخل محافظة سيناء .

بلغ عدد عينة البحث (١١٣) فردا بالطريقة العمدية العشوائية كعينة استطلاعية وعينة أساسية حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (٢٠) فرد من العاملين بإدارة المنشآت الرياضية وأعضاء مجالس إدارات الهيئات الشبابية والرياضية وفروع الاتحادات الرياضية وقسمت العينة الأساسية والتي بلغت عدد (٩٣) فردا إلى ثلاثة مجموعات :

المجموعة الأولى : مديري المنشآت الرياضية والعاملين وعددهم (٢٦) فرد

المجموعة الثانية : نسبة ٢٥ % من أعضاء مجالس إدارات الهيئات الرياضية والشبابية وفروع

الاتحادات الرياضية البالغ عددهم ١١٢ هيئة وبلغت النسبة (٥٧) فرد

المجموعة الثالثة : خبراء الاستثمار وبرامج الخصخصة ودراسات الجدوى وعددهم (١٠) فرد

ويتضح ذلك من الجداول (١)،(٢)

جدول (١)

عينة البحث

العينة	النسبة المئوية	العينة	النسبة المئوية
العينة الاستطلاعية	١٠	٢٠	١٧.٧٠%
العينة الأساسية	٥٠	٩٣	٨٢.٣٠%
المجموع	٦٠	١١٣	١٠٠%



جدول (٢)
توصيف العينة

م	البيان	العينة الاستطلاعية		العينة الأساسية		النسبة المئوية			
		النسبة المئوية	العينة	النسبة المئوية	العينة	النسبة المئوية	العينة		
		عينة البحث الأصلية				عينة الواقع الحالي			
١	مديري المنشآت	٣	٣٠%	٢٢	٤٤%	١٣	٦٥%	٢٦	٢٧.٩٦%
٢	أعضاء مجالس أدارت الهيئات الشبابية والرياضية وفروع الاتحادات	٧	٧٠%	٢٣	٤٦%	٧	٣٥%	٥٧	٦١.٢٩%
٣	خبراء في دراسات الجدوى والخصخصة والاستثمار	-	-	٥	١٠%	-	-	١٠	١٠.٧٥%
	المجموع	١٠	١٠٠%	٥٠	١٠٠%	٢٠	١٠٠%	٩٣	١٠٠%

أدوات جمع البيانات :

- استمارة استبيان نموذج مقترح لإدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء بنظام الخصخصة الجزئية .

■ استمارة الاستبيان

قام الباحث بتصميم استمارة استبيان عن الوضع الحالي لإدارة المنشآت الرياضية بهدف التعرف على الواقع الحالي في إدارة المنشآت الرياضية وبعد تحديد الهدف قام الباحث بالخطوات التالية:

١- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان :

قام الباحث بالاطلاع على المراجع العلمية وكذا الدوريات والقرارات الصادرة من وزارة الشباب والرياضة ومديرية الشباب والرياضة وتحليل الوثائق الخاصة بهذه المنشآت والهيئات والكتب الدورية المعدلة له وذلك للتعرف على أسلوب إدارة المنشآت الرياضية بالإضافة إلى اللوائح المالية الخاصة بها وأسلوب إدارة هذه المنشآت ثم قام الباحث بتصميم استمارة استبيان المحاور الرئيسية في صورتها المبدئية ، وتم عرضها على السادة الخبراء وعددهم (٨) مرفق (١) حيث راعى الباحث أن يكون الخبراء من أساتذة الإدارة الرياضية .

ثم قام الباحث بعرض المحاور الرئيسية لاستمارة الوضع الحالي في صورتها المبدئية في استبيان مرفق (٢) على السادة الخبراء بهدف الوصول إلى مدى مناسبة المحاور وكفايتها حيث لجا الباحث إلى السادة الخبراء للتعرف على :

- مدى مناسبة وكفاية المحاور الرئيسية الخاصة باستمارة الوضع الحالي .



- تعديل أو حذف أو إضافة ما يراه الخبير من محاور رئيسية •

وبعد عرض الاستمارة على السادة الخبراء ، قام الباحث بحساب النسبة المئوية
لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية المناسبة لاستمارة الوضع الحالي وفقا للجدول التالي

جدول (٣)

الأهمية النسبية لاتفاق الخبراء حول محاور استمارة استبيان الوضع الحالي لإدارة المنشآت

الرياضية داخل محافظة شمال سيناء ن = ٨

م	المحاور	اتفاق آراء الخبراء	الأهمية النسبية
١	الأهداف	٨	٪١٠٠
٢	التخطيط	٦	٪٨٨
٣	التنظيم	٦	٪٨٨
٤	التمويل	٣	٪٦٩
٥	الإمكانيات	٧	٪٩٤
٦	برامج النشاط	٣	٪٦٨
٧	القيادة	٨	٪١٠٠
٨	الرقابة	٦	٪٨٩

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة المئوية لآراء السادة الخبراء حول المحاور الرئيسية
المناسبة الخاصة باستمارة الوضع الحالي قد تراوحت ما بين (٦٩٪ إلى ١٠٠٪) ولقد ارتضى
الباحث نسبة (٧٠٪) فأكثر من آراء السادة الخبراء فكانت المحاور الرئيسية هي :

المحور الأول : الأهداف المحور الثاني : التخطيط المحور الثالث : التنظيم

المحور الرابع : الإمكانيات المحور الخامس : القيادة المحور السادس : الرقابة

٢- إعداد عبارات الاستبيان :

في ضوء نتائج اطلاع الباحث على المراجع والدوريات والقرارات الصادرة من وزارة
الشباب والرياضة ومديرية الشباب والرياضة وتحليل الوثائق الخاصة والكتب الدورية المعدلة له
وذلك للتعرف على أسلوب إدارة المنشآت الرياضية بالإضافة إلى اللوائح المالية الخاصة بها
وأسلوب إدارة هذه المنشآت ، ونتائج آراء الخبراء حول المحاور الرئيسية •

ثم قام الباحث بصياغة مجموعة من العبارات التي يمكن أن تتدرج تحت كل محور وتم
إعداد استمارة الاستبيان في صورتها المبدئية ، وتم عرض الاستمارة على السادة الخبراء وذلك
للتأكد من صلاحيتها كأداة لجمع البيانات والتعرف على مدى مناسبة العبارات المقترحة بالنسبة
للمحاور وحذف أو تعديل للعبارات الغير مناسبة وأيضا إضافة إيه عبارات أخرى مقترحة تكون
غير مدرجة بالاستمارة والجدول رقم (٤) يوضح ذلك :



جدول (٤)

النسبة المئوية لاتفاق الخبراء حول عبارات محاور استبيان الوضع الحالي ن = ٨

المحور العبارة	الأهداف %	التخطيط %	التنظيم %	الإمكانيات %	القيادة %	الرقابة %
١	٧٠	٧٠	٧٠	٨٠	٩٠	٧٠
٢	٩٠	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠
٣	١٠٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	٩٠	٧٠
٤	١٠٠	١٠٠	٩٠	٨٠	١٠٠	١٠٠
٥	٥٠	٦٠	٩٠	٥٠	٧٠	١٠٠
٦	١٠٠	٧٠	١٠٠	٨٠	١٠٠	٨٠
٧	٨٠	١٠٠	١٠٠	٦٠	١٠٠	٩٠
٨	٨٠	٨٠	١٠٠	٨٠	٧٠	٩٠
٩	٩٠	١٠٠	٧٠	٩٠	١٠٠	١٠٠
١٠	٨٠	%٧٠	%١٠٠	%٩٠	٧٠	٨٠
١١	٩٠	%١٠٠	%٧٠	%١٠٠	٧٠	٧٠
١٢	٩٠	%٧٠	%١٠٠	%٨٠	٨٠	٨٠
١٣	٧٠	%٨٠	%٩٠	%٩٠	٨٠	٧٠
١٤	٧٠	%١٠٠	%٥٠	%٦٠	١٠٠	٧٠
١٥	٨٠	%١٠٠	%٩٠	%٥٠	١٠٠	٨٠
١٦	٧٠	%٨٠	%١٠٠	%١٠٠	٩٠	٥٠
١٧			%٧٠	%٦٠	٦٠	٦٠
١٨			%٨٠	%٩٠		
١٩			%٧٠	%٧٠		
٢٠			%٩٠	%١٠٠		
٢١			%١٠٠	%٩٠		
٢٢			%٧٠	%٧٠		

يتضح من الجدول (٤) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مناسبة العبارات المقترحة لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين (٥٠% إلى ١٠٠%) وفي ضوء ذلك ارتضى الباحث نسبة موافقة (٧٠%) فأكثر وتم استبعاد العبارات التي حصلت على اقل من ذلك وجدول (٥) يوضح ذلك



جدول (٥)

عدد عبارات الاستبيان قبل وبعد العرض على الخبراء ن = ٨

م	المحاور	عدد العبارات قبل العرض على الخبراء	عدد العبارات بعد العرض على الخبراء	عدد العبارات المحذوفة
١	الأهداف	١٦	١٥	١
٢	التخطيط	١٦	١٥	١
٣	التنظيم	٢٢	٢١	١
٤	الإمكانيات	٢٢	١٧	٥
٥	القيادة	١٧	١٦	١
٦	الرقابة	١٧	١٥	٢
	الإجمالي	١١٠	٩٩	١١

وقام الباحث باستطلاع آراء الخبراء حول مدى كفاية عبارات كل محور من محاور الاستبيان المقترح وجدول (٦) يوضح النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى كفاية العبارات المقترحة للاستبيان .

جدول (٦)

النسبة المئوية لآراء الخبراء في مدى كفاية عبارات محاور الاستبيان ن = ٨

م	عبارات المحاور	كافية	غير كافية
١	الأهداف	١٠٠ %	—
٢	التخطيط	١٠٠ %	—
٣	التنظيم	١٠٠ %	—
٤	الإمكانيات	١٠٠ %	—
٥	القيادة	١٠٠ %	—
٦	الرقابة	١٠٠ %	—

يتضح من الجدول (٦) أن النسبة المئوية لآراء الخبراء حول مدى كفاية عبارات الاستبيان المقترح جاءت جميعها بنسبة موافقة (١٠٠ %) .
الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (١٠) أفراد من خارج العينة الأساسية للتعرف على الواقع الفعلي ، وذلك في الفترة من ٢٠٢٣/٢/٤ إلى ٢٠٢٣/٢/٩م حيث استهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف على :

- مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة .
- التأكد من عدم وجود أي عبارات يصعب فهمها .



- المعاملات العلمية لاستمارة الاستبيان :

- صدق الاستبيان :

استخدم الباحث صدق الاتساق الداخلي لحساب معامل الصدق للاستبيان وذلك بهدف التحقق من صدق استمارة الاستبيان ، حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (١٠) أفراد من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية للتعرف على الوضع الحالي لإدارة المنشآت الرياضية وجدول (٧) يوضح ذلك

جدول (٧)

عبارات استبيان الوضع الحالي ن= (١٠)

العبرة المحور	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١
الأهداف	٠.٨٦	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٩٣	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٨٩	٠.٩٢	٠.٩٠	٠.٩٤
التخطيط	٠.٩٠	٠.٩١	٠.٩١	٠.٩١	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٨٨	٠.٩١	٠.٨٨	٠.٩٤	٠.٩٢
التنظيم	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٩٤	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٨٢	٠.٩٣	٠.٨٧	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٨٧
الإمكانيات	٠.٩٨	٠.٩٥	٠.٩٦	٠.٩٥	٠.٩١	٠.٩٥	٠.٩٥	٠.٨٩	٠.٩٥	٠.٩٨	٠.٩١
القيادة	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٩٣	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٨٨	٠.٩٣	٠.٨٩	٠.٩٤	٠.٩٢	٠.٩٢
الرقابة	٠.٩٧	٠.٩٧	٠.٨٧	٠.٩٤	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٩٤	٠.٩١	٠.٩٧
	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	
الأهداف	٠.٩٤	٠.٩٠	٠.٨٩	٠.٨٩							
التخطيط	٠.٩٤	٠.٨٩	٠.٩٣	٠.٩٠							
التنظيم	٠.٨٧	٠.٩٢	٠.٨٤	٠.٨٧	٠.٩٤	٠.٩١	٠.٨٩	٠.٩٤	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٩٤
الإمكانيات	٠.٩٨	٠.٩٠	٠.٩٤	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٩٤					
القيادة	٠.٩٤	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٩٤	٠.٩١						
الرقابة	٠.٩٧	٠.٩٠	٠.٩٤	٠.٩٤							

معامل الارتباط بين قيمة (ر) الجدولية عند مستوي (٠.٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جداول (٧) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المفردات المنتمية للمحور تراوحت ما بين (٠.٨٢ : ٠.٩٧) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوي معنوية ٠.٥٠ مما يشير إلى اتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه وبالتالي صدق العبارات في التعبير عن هذا المحور ثبات استمارة الاستبيان :



استخدم الباحث طريق الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وذلك بهدف التحقق من ثبات استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (١٠) من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٨) يوضح ذلك :

جدول (٨)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لحساب معامل الثبات استبيان الوضع الحالي

ن = (١٠)

معامل الارتباط	التطبيق الثاني		التطبيق الأول		المحور
	ع	س	ع	س	
٠.٩٦	٠.٤٨	٢.٩٧	٠.٥٠١	٢.٠٨	الأهداف
٠.٨٦	٠.٣٩	٣.٦٧	٠.٤٢٠	٣.٥٩	التخطيط
٠.٧٨	٠.٣٣	٣.٦	٠.٣٩٢	٣.٣٤	التنظيم
٠.٨٦	٠.٦٢	٣.١	٠.٤٩٦	٢.٧٨	الإمكانات
٠.٨٧	٠.٥٦	٣.٤٣	٠.٦٦٤	٣.٢٦	القيادة
٠.٨٤	٠.٣٩٣	٣.٥٩	٠.٤٠٨	٣.٣٧	الرقابة

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي ٠.٠٥ = ٠.٤٣٣

يتضح من جدول (٨) أن معامل الارتباط بين التطبيق الأول و الثاني للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٨ : ٠.٩٦) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى أن الاستبيان ذو معاملات ثبات عالية .

- تطبيق استبيان الوضع الحالي :

قام الباحث بتطبيق الاستبيان لاستمارة الوضع الحالي في صورته النهائية على عينة الوضع الحالي البالغ عددها (٥٠) فرد من العاملين بالمنشآت الرياضية وأعضاء مجالس الإدارة الهيئات الشبابية والرياضية داخل محافظة شمال سيناء وخبراء الاستثمار بحيث كانت الإجابة على الاستبيان وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) بناء على رأى الخبراء وتم تجميع البيانات وجدولتها ومعالجتها إحصائياً .

- ثبات استمارة الاستبيان :

استخدم الباحث طريق الاختبار وإعادة تطبيقه لحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وذلك بهدف التحقق من ثبات استمارة الاستبيان حيث تم تطبيق الاستبيان على مجموعة قوامها (٢٠) من مجتمع البحث ومن خارج عينة البحث الأساسية وجدول (٩) يوضح ذلك



جدول (٩)

معاملات الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لحساب معامل الثبات لاستبيان المشروع المقترح

ن= (٢٠)

المحور	التطبيق الأول		التطبيق الثاني		معامل الارتباط
	ع	س	ع	س	
أساليب الخصخصة الجزئية	٢.٧٩	٠.٧٢	٢.٨٥	٠.٦٧	٠.٧٥
الجوانب القانونية والإدارية	٢.٦٤	٠.٦٢	٢.٦٤	٠.٤٣	٠.٨٧
أساليب التسويق	٢.٨١	٠.٦٧	٢.٦٧	٠.٦٣	٠.٧٧
التخطيط لإدارة المنشآت الرياضية	٢.٥٦	٠.٤٨	٢.٧٢	٠.٥٥	٠.٩٢
أساليب المتابعة والتقييم	٣.١٧	٠.٥٤	٣.٢٥	٠.٦٣	٠.٩٥
الفائدة الاقتصادية والاجتماعية	٢.٦٦	٠.٨١	٢.٧٢	٠.٧١	٠.٩٣

قيمة (ر) الجدولية عند مستوي $0.05 = 0.602$

يتضح من جدول (٩) أن معامل الارتباط بين التطبيق الأول و الثاني للاستبيان تراوحت ما بين (٠.٧٧ : ٠.٩٥) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) مما يشير إلى أن الاستبيان ذو معاملات ثبات عالية .

- تطبيق استبيان (الدراسة الأساسية) :

قام الباحث بتطبيق الاستبيان لاستمارة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة شمال سيناء في صورته النهائية مرفق (٧) على عينة البحث البالغ عددها (٩٣) فرد من العاملين بالمنشآت الرياضية وأعضاء مجالس أدارت الهيئات الشبابية والرياضية بمحافظة سيناء خبراء الاستثمار بحيث كانت الإجابة على الاستبيان وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم/إلى حد ما/لا) بناء على رأى الخبراء وتم تجميع البيانات وجدولتها ومعالجتها إحصائياً وتمت في الفترة من ٢٠٢٣/٢/١٨ م الي ٢٠٢٣/٣/٢ م.

- المعالجات الإحصائية :

بعد جمع البيانات وجدولتها تم معالجتها إحصائياً وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية برنامج SPSS للمعالجات الإحصائية .



عرض ومناقشة النتائج :

أ- عرض ومناقشة نتائج الوضع الحالي لإدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء .

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الأول : الأهداف

ن=٥٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توجد أهداف محددة لإدارة المنشآت الرياضية	١٣	١٠	٢٧	١٢٢	٤٨.٤
٢	تتفق أهداف إدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء مع الأهداف العامة لوزارة الشباب والرياضة	٢٤	١١	١٥	١٦٨	٦٧.٢
٣	أهداف إدارة المنشآت الرياضية واضحة ومعروفة للعاملين	١٢	٩	٢٩	١١٦	٤٦.٤
٤	توجد سياسات مكتوبة ومحددة في ضوء الأهداف	٨	٨	٣٤	٩٨	٣٩.٢
٥	تتناسب أهداف إدارة المنشآت مع الإمكانيات المادية المتاحة	٤	١١	٣٥	٨٨	٣٥.٢
٦	تتناسب أهداف إدارة المنشآت مع الإمكانيات البشرية المتاحة	١٤	١٠	٢٦	١٢٦	٥٠.٤
٧	أهداف إدارة المنشآت الرياضية واقعية وقابلة للتحقيق	٧	٧	٣٦	٩٢	٣٦.٨
٨	يتم تعديل الأهداف الموضوعه من قبل الإدارة في ضوء ما تحقق من أهداف	١٠	٥	٣٥	١٠٠	٤٠
٩	توجد عقبات تحول دون التخطيط للأهداف الموضوعه لإدارة المنشآت	٣٣	٧	١٠	١٩٦	٧٨.٤
١٠	أهداف إدارة المنشآت الرياضية بسيناء تتفق مع متغيرات التقدم في العصر الحالي	١٤	٨	٢٨	١١٢	٤٨.٨
١١	تتوافر خطة واضحة لاحتياجات العمل لتحقيق أهداف إدارة المنشآت	١٢	٦	٣٢	١١٠	٤٤
١٢	أهداف إدارة المنشآت الرياضية يمكن قياس مدى تحقيقها	١٦	٣٠	٤	١٧٤	٦٩.٦
١٣	توجد معايير توضح مدى تحقيق الأهداف الخاصة بإدارة المنشآت	٨	٥	٣٧	٩٢	٣٦.٨
١٤	يقتنع مديري المنشآت الرياضية والعاملين بأهداف إدارة المنشآت	٦	٢٨	١٦	١٣٠	٥٢
١٥	يتم تحقيق أهداف إدارة المنشآت الرياضية من خلال الخطط الموضوعه	٤	٣٢	١٤	١٣٠	٥٢
	أجمالي				١٨٦٤	٤٩.٧١

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة التعرف على الوضع الحالي في أسلوب إدارة المنشآت الرياضية في محور (الأهداف) قد تراوحت ما بين (٣٥.٢ % : ٧٨.٤ %)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة (٤٩.٧١ %)
- وحصلت العبارات أرقام (١٢، ٩، ٢) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٦٧.٢ % : ٧٨.٤ %) ، والتي تدل على ان أهداف إدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء تتفق مع الأهداف العامة للوزارة ، ويمكن قياس مدى تحقيقها .



- وحصلت العبارات أرقام (٣، ١، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١١، ١٣، ١٤، ١٥)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٣٥.٢٪ : ٥٢٪)، حيث يرى أفراد العينة أن الأهداف غير محددة وغير واضحة ومعروفة للعاملين، ولا توجد سياسات مكتوبة ومحددة في ضوء الأهداف، وأنه في اغلب الأحيان لا تتناسب مع الإمكانيات المادية المتاحة، وهذا ما ورد في العبارة رقم (٥) التي حصلت على اقل نسبة مئوية وقدرها (٣٥.٢٪).

جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور الثاني : التخطيط

ن = ٥٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توضع خطط إدارة المنشآت الرياضية قبل التنفيذ بوقت كافي .	١٢	١٠	٢٨	١١٨	٤٧.٢
٢	تتناسب الخطط الموضوعه مع أهداف إدارة المنشآت .	٨	١٦	٣٦	١٢٤	٤٩.٦
٣	يتم تنفيذ الخطط الموضوعه من خلال مجموعه خطوات مرحليه .	٤	٣٣	١٣	١٣٢	٥٢.٨
٤	يراعي مواعيد توقف الأنشطة الرياضية عند التخطيط لإدارة المنشآت .	١٤	٣١	٥	١٦٨	٦٧.٢
٥	توجد خطط لإدارة المنشآت الرياضية طويلة المدى من ثلاث إلى خمس سنوات.	٧	٧	٣٦	٩٢	٣٦.٨
٦	الخطط الموضوعه يمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة.	٢٧	١٢	١١	١٨٢	٧٢.٨
٧	يوجد تنسيق بين خطط إدارة المنشآت وبين خطط الأندية الرياضية / مراكز الشباب	١٠	١٠	٣٠	١١٠	٤٤
٨	يتم التنسيق بين خطط إدارة المنشآت وبين خطط إدارة المنشآت المركزية	١١	٣٠	٩	١٥٤	٦١.٦
٩	تساعد خطط وبرامج إدارة المنشآت الرياضية على زيادة عدد المتدربين	٩	١٤	٢٧	١١٤	٤٥.٦
١٠	تراعى خطط إدارة المنشآت الرياضية تحقيق رغبات غالبية الهيئات الرياضية	٨	١٠	٣٢	١٠٢	٤٠.٨
١١	يوجد تخطيط لتوفير الأدوات الرياضية لهذه المنشآت	٦	٤	٤٠	٨٢	٣٢.٨
١٢	يوجد تخطيط لزيادة عدد هذه المنشآت	١٠	٣	٣٧	٩٦	٣٨.٤
١٣	يوجد تخطيط لرفع كافة هذه المنشآت	٧	١٥	٢٨	١٠٨	٤٣.٢
١٤	يوجد تخطيط لتطوير مستوى الخدمة بهذه المنشآت	٥	١٤	٣١	٩٨	٣٩.٢
١٥	توجد خطط تدريبية كافية لتدريب العمالة بهذه المنشآت	٧	٢٨	١٥	١٣٤	٥٣.٦
	إجمالي				١٨١٤	٤٨.٣٧

يتضح من جدول (١١) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لأراء عينة التعرف على الوضع الحالي في أسلوب إدارة المنشآت الرياضية في محور (التخطيط) ، قد تراوحت ما بين (٣٢.٨٪ : ٧٢.٨٪) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٤٨.٣٧ %
- وحصلت العبارة رقم (٦) على أعلى نسبة في الترتيب وهي (٧٢.٨٪) والتي تدل على ، أنه يمكن تنفيذ الخطط الموضوعه مسبقا في حدود الإمكانيات المتاحة .



وهذا يتفق مع ما أسفرت عنه دراسة "عز الدين حسيني سليمان
والتي أكدت على أن أهداف الإدارة الرياضية مناسبة والإمكانيات المادية
والبشرية قابلة للتحقيق وهي واضحة ومحددة (١٧:١٥)
- وحصلت العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ،
١٤ ، ١٥) ، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٣٢.٨% : ٦٧.٢ %) ، حيث يرى
أفراد العينة انه لا توضع خطط إدارة المنشآت الرياضية قبل التنفيذ بوقت كافي ، وانه لا يتم تنفيذ
الخطط الموضوعة من خلال خطوات مرحلية ، بالإضافة إلى انه لا توجد خطط لإدارة المنشآت
الرياضية طويلة المدى من ٣ إلى ٥ سنوات ، ولا يوجد تنسيق بين خطط إدارة المنشآت وبين
خطط (الأندية الرياضية - مراكز الشباب - وفروع الاتحادات (المناطق) الرياضية) ، ولا تراعى
هذه الخطط تحقيق رغبات غالبية الهيئات الرياضية ، ولا يوجد تخطيط لتوفير الأدوات الرياضية
لهذه المنشآت وهذا ما ورد في العبارة رقم (١١) التي حصلت على اقل نسبة مئوية وقدرها
(٣٢.٨ %) ، ولا يوجد تخطيط لزيادة عدد هذه المنشآت ورفع كافتها .



جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور الثالث : التنظيم

ن = ٥٠

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يوجد هيكل تنظيمي لإدارة المنشآت الرياضية.	٢٩	١١	١٠	١٨٨	٧٥.٢
٢	توجد عدالة في توزيع العمل على العاملين بهذه المنشآت.	٩	١١	٣٠	١٠٨	٤٣.٢
٣	الهيكل التنظيمي الموجود يحتاج الى تعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل.	٣٧	١٠	٣	٢١٨	٨٧.٢
٤	يتطابق الهيكل التنظيمي مع التقسيم الفعلي للعمل .	٤	٣٣	١٣	١٣٢	٥٢.٨
٥	عدم وضوح الهيكل التنظيمي بإدارة المنشآت يسبب الصراع بين العاملين	١٠	٨	٣٢	١٠٦	٤٢.٤
٦	توجد بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف بالمنشآت موضح بها أهداف واختصاصات ومسئوليات وسلطات ومواصفات هذه الوظيفة.	٩	٨	٣٣	١٠٢	٤٠.٨
٧	يوجد دليل مكتوب يحدد اختصاصات إدارة المنشآت .	٢٧	١٢	١١	١٨٢	٧٢.٨
٨	يتم مراجعة التنظيم وتنظيم العمل بشكل دوري.	١٠	٢٥	١٥	١٤٠	٥٦
٩	التوصيف الوظيفي داخل إدارة المنشآت واضح ومحدد .	١٢	٢٥	١٣	١٤٨	٥٩.٢
١٠	يتسم التنظيم الحالي بالمرونة الكافية.	١٢	١٠	٢٨	١١٨	٤٧.٢
١١	يتم تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة المنشآت باستمرار لصالح العمل .	١٠	١١	٢٩	١١٢	٤٤.٨
١٢	هناك إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال الإدارية بإدارة المنشآت .	٣٣	٩	٨	٢٠٠	٨٠
١٣	عدم تعاون العاملين في إدارة المنشآت يؤدي إلى تقليل المتردبين.	٣٤	٨	٨	٢٠٢	٨٠.٨
١٤	يوجد بالهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تحتاجها إدارة المنشآت.	١٠	١٠	٣٠	١١٠	٤٤
١٥	توجد لائحة تنظيمية تحدد العلاقة بين مدير المنشآت والعاملين.	٢٥	١٣	١٢	١٧٦	٧٠.٤
١٦	توجد لائحة تنظيمية تحدد العمل بهذه المنشآت .	٢٥	١٤	١١	١٧٨	٧١.٦
١٧	يتم الاستعانة بعمالة فنية من خارج الإدارة.	١٠	٣٠	١٠	١٥٠	٦٠
١٨	يتم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في إدارة وتشغيل المنشآت.	١١	٦	٣٣	١٠٦	٤٢.٤
١٩	توجد إدارة متخصصة لتسويق المنشآت الرياضية علي المستوي الداخلي والخارجي.	٠	١٥	٣٥	٨٠	٣٢
٢٠	يوجد بإدارة المنشآت الرياضية عمالة فنية متخصصة للإدارة والتشغيل.	٨	٣٧	٥	١٥٦	٦٢.٤
٢١	توجد بالمنشآت إدارة متخصصة في الاستثمار.	٠	٩	٤١	٦٨	٢٧.٢
	إجمالي				٢٩٨٠	٥٦.٧٦

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لأراء عينة التعرف على الوضع الحالي في أسلوب إدارة المنشآت الرياضية في محور (التنظيم) قد تراوحت ما بين (٢٧.٢% : ٨٧.٢%) ، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٥٦.٧٦%



- وقد حصلت العبارات أرقام (١٦، ١٣، ٧، ٣، ١) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٠.٤% : ٨٧.٢%) ، والتي تدل على انه يوجد هيكل تنظيمي لإدارة المنشآت الرياضية ، وانه يحتاج إلى تعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل ، وانه يوجد دليل مكتوب يحدد اختصاصات إدارة المنشآت ، وان هناك بالفعل إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال الإدارية بإدارة المنشآت ، إلا أن عدم تعاون العاملين في إدارة المنشآت يؤدي إلى تقليل المتردين ، وانه توجد لائحة تنظيمية تحدد العلاقة بين مدير المنشآت والعاملين ، بالإضافة إلى وجود لائحة تنظيمية تحدد العمل بهذه المنشآت .

- وحصلت العبارات أرقام (٨، ٦، ٤، ٢، ٢١، ٢٠، ١٩، ١٨، ١٧، ١٤، ١٢، ١١، ١٠، ٩) على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٢٧.٢% : ٦٢.٤%) ، حيث يرى أفراد العينة انه لا توجد عدالة في توزيع العمل على العاملين بهذه المنشآت ، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي بإدارة المنشآت يسبب الصراع بين العاملين ، وانه لا توجد بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف بالمنشآت موضحة أهداف واختصاصات ومسئوليات وسلطات ومواصفات هذه الوظيفة ، وان التنظيم الحالي لا يتسم بالمرونة الكافية ، وانه لا يتم التطوير في الهيكل التنظيمي لإدارة المنشآت باستمرار في صالح العمل ، بالإضافة إلى انه لا يوجد بالهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تحتاجها ، ولا يتم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في الإدارة وعدم وجود إدارة متخصصة للتسويق والاستثمار علي المستوي الداخلي والخارجي وهذا ما ورد في العبارة رقم (٢١) التي حصلت على اقل نسبة مئوية وقدرها (٢٧.٢%) .



جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية للآراء عينة البحث في المحور الرابع: الإمكانيات

ن = ٥٠

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يتوافر بإدارة المنشآت الرياضية والأقسام الأجهزة والمعدات والأدوات الرياضية الكافية والتي تفي بمتطلبات العمل	١٠	١١	٢٩	١١٢	٤٤.٨
٢	يتوافر بإدارة المنشآت الرياضية والأقسام الأجهزة والمعدات والأدوات الرياضية الحديثة	١	١٧	٣٢	٨٨	٣٥.٠٢
٣	يتوافر عدد كافي بإدارة المنشآت الرياضية من الملاعب والصالات والوحدات العلاجية	١٢	٩	٢٩	١١٦	٤٦.٤
٤	تناسب الأدوات الرياضية الموجودة مع كم المتدربين على المنشآت الرياضية	١٦	٩	٢٥	١٣٢	٥٢.٨
٥	يوجد نقص في عمالة الخدمات لمعاونة العاملين عند تنفيذ الاستخدام	٢٩	١٣	٨	١٩٢	٧٦.٨
٦	تهتم القيادة العليا بتوفير الإمكانيات اللازمة للاستخدام	١٠	٢٧	١٣	١٤٤	٥٧.٦
٧	تناسب اللانحة المالية الموجودة لاستخدام المنشآت مع الوضع الاقتصادي للمجتمع المحيط	٧	١١	٣٢	١٠٠	٤٠
٨	تناسب اللانحة المالية الموجودة مع الهيئات الرياضية التي تستخدم هذه المنشآت	٩	٤	٣٧	٩٤	٣٧.٦
٩	الإيرادات الحالية للمنشآت الرياضية تفي بجميع المتطلبات (مكافآت - صيانة - أرباح)	٨	٨	٣٤	٩٨	٣٩.٢
١٠	الطرق والأساليب المالية المتبعة حالياً للمنشآت الرياضية تفي بالغرض التي وضعت من أجلها	١١	٦	٣٣	١٠٦	٤٢.٤
١١	بنود وفقرات اللانحة المالية المتبعة حالياً قابلة للتنفيذ	١٤	٢٥	١١	١٥٦	٦٢.٤
١٢	توجد لائحة تنظيمية تحدد توزيع الميزانية	١٧	٦	٢٧	١٣٠	٥٢
١٣	يتم الحاجة الى الدعم لمواجهة متطلبات العمل	٤٠	١٠	٠	٢٣٠	٩٢
١٤	توزع أرباح في نهاية العام المالي على العاملين	٠	١٥	٣٥	٨٠	٣٢
١٥	توجد حوافر شهريا للعاملين بالمنشآت تعتمد على ما يتحقق من دخل	٢٥	١٢	١٣	174	٦٩.٦
١٦	عدد العاملين بإدارة المنشآت كافي ومناسب لتقديم أفضل الخدمات للمتدربين	٩	٣٣	٨	١٥٢	٦٠.٨
١٧	يتم صقل العاملين بالإدارات الفنية بالدورات التدريبية	٦	٩	٣٥	٩٢	٣٦.٨
	إجمالي				٢١٩٦	٥١,٦٧

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة التعرف على الواقع الفعلي في أسلوب إدارة المنشآت الرياضية في محور (الإمكانيات) قد تراوحت ما بين (٣٢٪:٩٢٪) ،
 بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٥١.٦٧ ٪ .



- وحصلت العبارات أرقام (٥،١٣) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٦.٨٠% : ٩٢%) ، والتي تدل على انه يوجد نقص في عمالة الخدمات لمعاونة العاملين عند تنفيذ الاستخدام ويتم الحاجة إلى الدعم الحكومي لمواجهة متطلبات العمل

- وحصلت العبارات أرقام (١،٢،٣،٤،٦،٧،٨،٩،١٠،١١،١٢،١٤،١٥،١٦،١٧) ، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٣٢% : ٦٩.٦%)، حيث يرى أفراد العينة انه لا يتوافر بإدارة المنشآت الرياضية والأقسام الأجهزة والمعدات والأدوات الرياضية الكافية والتي تفي بمتطلبات العمل ولا الأجهزة والمعدات والأدوات الرياضية الحديثة بالإضافة إلى عدم توافر عدد كافي بإدارة المنشآت الرياضية من الملاعب والصالات والوحدات العلاجية وحمامات السباحة ، وعدم تناسب الأدوات الرياضية الموجودة مع كم المترددين على المنشآت الرياضية ، فضلا عن عدم تناسب اللائحة المالية الموجودة لاستخدام المنشآت مع الوضع الاقتصادي للمجتمع المحيط ولا مع الهيئات الرياضية التي تستخدم هذه المنشآت ، وان الإيرادات الحالية للمنشآت الرياضية لا تفي بجميع المتطلبات من (مكافآت ، صيانة ، أرباح) ولا تفي الطرق والأساليب المالية المتبعة حالياً للمنشآت الرياضية بالعرض التي وضعت من أجلها ولا يكون هناك أرباح في نهاية العام المالي توزع على العاملين ، وهذا ما ورد في العبارة رقم (١٤) التي حصلت على اقل نسبة مئوية وقدرها (32%)، وانه لا يتم صقل للعاملين بالإدارات الفنية بالدورات التدريبية



جدول (١٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية للآراء عينة البحث في المحور الخامس : القيادة

ن = ٥٠

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يتوافر لقيادات إدارة المنشآت الرياضية المهارات الإدارية للعمل	٦	٢٦	١٨	١٢٦	٥٠.٤
٢	تتصف قيادات العمل بالمنشآت الرياضية بالمهارات الإنسانية في التعامل مع العاملين	١٠	٢٩	١١	١٤٨	٥٩.٢
٣	تتصف قيادات العمل بالمنشآت الرياضية بالمهارات الإنسانية في التعامل مع المتريدين	١٥	٣٢	٣	١٧٤	٦٩.٩
٤	تتوازن مسؤوليات قادة العمل بالمنشآت الرياضية مع سلطاتهم	١٢	١١	٢٧	١٢٠	٤٨
٥	يوجد تفضيل او تحيز من بعض قادة العمل لبعض المرؤوسين دون غيرهم مما يثير المشاكل والخلافات	٢٩	١٥	٦	١٩٦	٧٨.٤
٦	يتوافر لمديري المنشآت سلطات كافية لتنفيذ الأعمال المطلوبة	٧	٣٣	١٠	١٤٤	٥٧.٦
٧	يتم اختيار مديري المنشآت طبقاً للأقدمية المطلقة	٢٧	٨	١٥	١٧٤	٦٩.٩
٨	تتظر الإدارة العليا لمديري المنشآت بها نظرة المستوى الأدنى	٥	٣٣	١٢	١٣٦	٥٤.٤
٩	نمط القيادة المتبع من قبل إدارة المنشآت الرياضية يدعو إلى الشعور بعدم الرضا	٢٨	١٠	١٢	١٨٢	٧٢.٨
١٠	يوجد تحيز من قيادات الإدارة العليا لبعض مديري المنشآت	٢٥	١٠	١٥	١٧٠	٦٨
١١	يتم استبعاد مديري المنشآت الغير فاعلين في العمل من قبل الإدارة العليا	١٢	١٦	٢٢	١٣٠	٥٢
١٢	يوجد إشراف مباشر من القيادة العليا على المديرين	٣٣	٦	١١	١٩٤	٧٧.٦
١٣	تهتم الإدارة العليا بمتابعة التشغيل وتنفيذ الخطط واللوائح	٢٧	١٠	١٣	١٧٨	٧١.٢
١٤	وجود مديرين على رأس العمل غير مقتنعين بالدور الذي يقومون بها يؤثر بالسلب على العمل	٣١	١٥	٤	٢٠٤	٨١.٦
١٥	مستوى تأهيل مديري المنشآت يسمح لهم بقيادة الأفراد بنجاح	١٣	١٢	٢٥	١٢٦	٥٠.٤
١٦	يتم عقد الدورات التدريبية الدورية لمواكبة التطورات في عملية تشغيل وإدارة المنشآت	١٤	٢٨	٨	١٦٢	٦٤.٨
	الإجمالي				٢٥٦٤	٤٨.٨٤

يتضح من جدول (١٤) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة التعرف على الواقع الفعلي في أسلوب إدارة المنشآت الرياضية في محور (القيادة) قد تراوحت ما بين (٤٨% : ٨١.٦%)
 بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٤٨.٨٤% .



- وحصلت العبارات أرقام (٥ ، ٩ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤) ، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧١.٢٪ : ٨١.٦٪) والتي تدل على انه يوجد تفضيل أو تحيز من بعض قادة العمل لبعض المرؤوسين دون غيرهم مما يثير المشاكل والخلافات ، وان نمط القيادة المتبع من قبل إدارة المنشآت الرياضية يدعو إلى الشعور بعدم الرضا ، وانه يوجد إشراف مباشر من القيادة العليا على المديرين بالإضافة إلى أن الإدارة العليا تهتم بمتابعة التشغيل وتنفيذ الخطط واللوائح .

- وحصلت العبارات أرقام (١٦،١٥،١١،١٠،٨،٧،٤،٣،٢،١) على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٨٪ : ٦٩.٦٪) ، حيث يرى أفراد العينة انه لا يوجد توازن في مسؤوليات قادة العمل بالمنشآت الرياضية مع سلطاتهم ، ولا يتوافر لمديري المنشآت سلطات كافية لتنفيذ الأعمال المطلوبة ، وان اختيارهم يتم طبقا للأقدمية المطلقة ، وان الإدارة العليا تنظر لمديري المنشآت بها نظرة المستوى الأدنى ، وانه لا يتم استبعاد مديري المنشآت الغير فاعلين في العمل من قبل الإدارة العليا .



جدول (١٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية للآراء عينة البحث في المحور الخامس : الرقابة

ن = ٥٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توجد رقابة من إدارة مديرية الشباب على أداء المنشآت الرياضية	٢٥	١٠	١٥	١٧٠	٦٨
٢	يجرى سنويا تقييم أداء مؤسسي لإدارات وأقسام المنشآت الرياضية	١٥	٧	٢٨	١٢٤	٤٩.٦
٣	يوجد مكتب فني متخصص يتبع مدير الشباب للرقابة على خطط تشغيل المنشآت الرياضية	١١	٩	٣٠	١١٢	٤٤.٨
٤	هناك قصور في لوائح العمل تمنع مدير المنشأة من توقيع الجزاء المناسب على المخطئ مما يؤدي إلى تفاقم المشاكل	٢٩	٨	١٣	١٨٢	٧٢.٨
٥	توجد رقابة من قبل وزارة الشباب و الرياضة على أداء المنشآت الرياضية بصفة دورية	١٠	١١	٢٩	١١٢	٤٤.٨
٦	أسلوب الرقابة المتبع بإدارة مديرية الشباب يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها	٣٠	١٤	٦	١٩٨	٧٩.٢
٧	يوجد بإدارة المديرية أفراد مسئولين عن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج واللوائح	٣١	١٧	٢	٢٠٨	٨٣.٢
٨	يتم التقييم الفترى لأداء إدارة المنشآت	١٠	٩	٣١	١٠٨	٤٣.٢
٩	يقوم التفتيش المالي والإداري بمديرية الشباب بمتابعة العمل بإدارة المنشآت للتأكد من عدم مخالفة اللوائح والقوانين والقواعد والقرارات	٢٥	١٥	١٠	١٨٠	٧٢
١٠	تتابع مديرية الشباب تصرفات مديري المنشآت تجاه العاملين بها	٩	٢٥	١٦	١٣٦	٥٤.٤
١١	يغطي نظام الرقابة الحالي كافة الجوانب (المالية – الإدارية – الفنية) بمديرية الشباب	١٢	٥	٣٣	١٠٨	٤٣.٢
١٢	توجد رقابة من إدارة الحسابات بمديرية الشباب للتأكد من حسن استخدام الموارد والحد من الإسراف	٢٢	٨	٢٠	١٥٤	٦١.٦
١٣	يتم التقويم والمراجعة الدورية للقوانين واللوائح والقواعد التي يدار من خلالها العمل بإدارة المنشآت لتنتمشى مع المتغيرات الجارية	١١	٢٥	١٤	١٤٤	٥٧.٦
١٤	توجد متابعة من مديرية الشباب للوقوف على المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي بإدارة المنشآت الرياضية	١٤	٢٥	١١	١٥٦	٦٢.٤
١٥	توجد وسائل قياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعه	١٧	٢٥	٨	١٦٨	٦٧.٢
	الإجمالي				٢٢٦٠	٦٠.٢٧

يتضح من جدول (١٥) ما يلي :

- أن النسبة المئوية للآراء عينة التعرف على الواقع الفعلي في أسلوب إدارة المنشآت الرياضية في محور (الرقابة) قد تراوحت ما بين (٤٣.٢ % : ٨٣.٢ %) ، بنما حصل المجموع الكلى للمحور على نسبة ٦٠.٢٧ % .
- وحصلت العبارات أرقام (٤ ، ٦ ، ٧ ، ٩) ، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٢ % : ٨٣.٢ %) والتي تدل على أن أسلوب الرقابة المتبع بإدارة مديرية الشباب يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها ، وانه يوجد بإدارة المديرية أفراد مسئولين عن متابعة تنفيذ الخطط



والبرامج واللوائح ، وان التفتيش المالي والإداري بمديرية الشباب يقوم بمتابعة العمل بإدارة المنشآت للتأكد من عدم مخالفة اللوائح والقوانين والقواعد والقرارات .
- وحصلت العبارات أرقام (١٥،١٤،١٣،١٢،١١،١٠،٨،٥،٣،٢،١) ، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٣.٢٪ : ٦٨٪) ، حيث يرى أفراد العينة انه لا يجرى سنويا تقويم أداء مؤسسي لإدارات وأقسام المنشآت الرياضية ، ولا يوجد مكتب فني متخصص يتبع مدير الشباب للرقابة على خطط تشغيل المنشآت الرياضية ، ولا رقابة من قبل وزارة الشباب والرياضة لا يغطي كافة الجوانب (المالية - الإدارية - الفنية) بمديرية الشباب .
- من خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الأول للدراسة والخاص بالتعرف على الوضع الحالي لإدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء



ب- عرض ومناقشة نتائج استبيان نموذج مقترح لإدارة المنشآت الرياضية بمحافظة شمال سيناء بنظام الخصخصة الجزئية .

جدول (١٦)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الأول أساليب الخصخصة الجزئية وعلاقتها بأهداف المنشآت الرياضية ن = ٩٣

م	العبارة	نعم	الى حدا ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	تهدف المنشآت الرياضية إلى نشر واستيعاب مختلف الأنشطة الرياضية	٢٣	٣٣	٣٧	٢٥١	٥٣.٩٨
٢	تعمل المنشآت الرياضية إلى تنمية الوعي الرياضي والارتقاء بمستوى الثقافة الرياضية	٢٣	٣٣	٣٧	٢٥١	٥٣.٩٨
٣	توجد أهداف اقتصادية للمنشآت الرياضية	٤٣	٢٨	٢٢	٣٢١	٦٩.٠٣
٤	تتناسب الأهداف الاقتصادية للمنشآت الرياضية مع الأهداف العامة لها	٢٣	٢٨	٤٢	١٤١	٥١.٨٣
٥	أهداف إدارة المنشآت الرياضية تحتاج إلى إعادة صياغة	٤٨	٢٨	١٧	٣٤١	٧٣.٣٣
٦	يقتنع مديري المنشآت الرياضية والعاملين بأهداف إدارة هذه المنشآت	٢٨	٣٣	٣٢	٢٧١	٥٨.٢٨
٧	تتناسب أهداف إدارة المنشآت مع الإمكانيات المادية المتاحة	٤٠	١٨	٤٥	٢٩٩	٦٤.٣٠
٨	تتناسب أهداف إدارة المنشآت مع الإمكانيات البشرية المتاحة	٤٣	٢٣	٢٧	٣١١	٦٦.٨٨
٩	يتناسب نظام الخصخصة الجزئية للمنشآت الرياضية مع المستوى الاقتصادي للسكان	٣٨	٣٣	٢٢	٣١١	٦٦.٨٨
١٠	يتلاءم عدد الهيئات الرياضية بالمحافظة مع تطبيق أساليب الخصخصة الجزئية في إدارة للمنشآت الرياضية	٤٣	٢٣	٢٧	٣١١	٦٦.٨٨
١١	يتناسب الوضع المادي للهيئات الرياضية الواقعة في نطاق المحافظة مع إدارة للمنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية	٢٨	٣٨	٢٧	٢٨١	٦٠.٤٣
١٢	تتلاءم أهداف المنشآت الرياضية الحالية مع نظام الخصخصة الجزئية	٢٣	٢٨	٤٢	٢٤١	٥١.٨٣
يمكن إتباع أي من الأساليب التالية في إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية						
١٣	مشروع الاستثمار المشترك	٤٣	٢٨	٢٢	٣٤١	٦٩.٠٣
١٤	عقد الإدارة المشترك	٤٨	١٨	٢٧	٣٢١	٦٩.٠٣
١٥	التأجير	٥٣	١٨	٢٢	٣٢١	٧٣.٣٣
١٦	أسلوب البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (B.O.O.T)	٧٣	١٣	٧	٤١١	٨٨.٣٩
١٧	أسلوب البناء والتملك والتشغيل (B.O.T)	٦٨	٢٣	٢	٤١١	٨٨.٣٩
	الإجمالي				٧٩٧٣	٦٨.٥٨

يتضح من جدول (١٦) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية داخل محافظة شمال سيناء في محور (أساليب الخصخصة الجزئية



وعلاقتها بأهداف المنشآت الرياضية)، قد تراوحت ما بين (٥١.٨٣٪ : ٨٨.٣٩٪) ، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٨.٥٨٪ - وحصلت العبارات أرقام (١٥،١٧،١٦) ،على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٣.٣٪ : ٨٨.٣٩٪) ، والتي تدل على أن أهداف إدارة المنشآت تحتاج إلى إعادة صياغة ، وان انسب أساليب الخصخصة الجزئية التي يمكن إتباعها في إدارة المنشآت الرياضية هو التأجير وأسلوب البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (B.O.O.T) وأسلوب البناء والتملك والتشغيل (B.O.T) ويرى الباحث أن هذه الأساليب هي الأنسب حيث تتوافر الأراضي الفضاء والموقع الساحلي الجغرافي المتميز للمحافظة الذي يؤهلها أن تستضيف البطولات الكبرى .

- وحصلت العبارات أرقام (١٤،١٣،١٢،١١،١٠،٩،٨،٧،٦،٤،٣،٢،١) ،على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٥١.٨٣٪ : ٦٩.٠٣٪) ،حيث يرى أفراد العينة أن المنشآت الرياضية لا تهدف إلى نشر واستيعاب مختلف الأنشطة الرياضية ، ولا تعمل إلى تنمية الوعي الرياضي والارتقاء بمستوى الثقافة الرياضية ، وانه توجد أهداف اقتصادية للمنشآت الرياضية وان هذه الأهداف لا تتناسب مع الأهداف العامة ،وان عدد الهيئات الرياضية بالمحافظة يتلاءم مع تطبيق أساليب الخصخصة الجزئية في إدارة للمنشآت الرياضية ، وان أهداف المنشآت الرياضية الحالية لا تتلاءم مع نظام الخصخصة الجزئية وان أساليب الاستثمار المشترك وعقد الإدارة هي اقل الأساليب التي يمكن أن تتماشى مع المنشآت الرياضية .

وهذا يتفق مع ما ذكره سعيد النجار في أن أهداف الخصخصة تتمثل في إعادة الهيكلة وتحقيق الإصلاح التنظيمية . وزيادة معدلات استخدام الموارد البشرية . والحد من إهدار الموارد المالية . ورفع كفاءة المؤسسات وزيادة فرص العمل (١٥ : ٣٧)



جدول (١٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية للآراء عينة البحث في المحور الثاني الجوانب القانونية

والإدارية عند تطبيق الخصخصة الجزئية ن=٩٣

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يتم مراعاة الطبيعة القانونية لعقود الخصخصة الجزئية عند تطبيقها أو الشروع في تطبيقها على المنشآت الرياضية	٥٣	٢٣	١٧	٣٥١	٧٥.٤٨
٢	تكون الدولة هي المسؤولة وصاحبة السيادة على العقود في نظم الخصخصة الجزئية	٥٨	٣٥	٠	٣٩٥	٨٤.٩٥
٣	تكون للحكومة سلطة عامة في ممارسة حق إبرام العقود مع الشركات الأجنبية في كل نظم الخصخصة الجزئية	٥٣	٢٨	١٢	٣٦١	٧٧.٦٣
٤	يتم إبرام العقود بواسطة جهة الإدارة كطرف في العقد	٤٣	٤٠	١٠	٣٤٥	٧٤.١٩
٥	يختص العقد بأعمال يتعين انجازها في المنشأة التابعة للدولة التي تمارس فيها الدولة سيادتها	٣٣	٣٨	٢٢	٣٠١	٦٤.٧٣
٦	يتم عند إبرام العقود إعطاء الحق للطرف الثاني في إقامة مشروعات إضافية	٤٨	٣٣	١٢	٣٥١	٧٥.٤٨
٧	يعطى الحق للطرف الثاني في إقامة أنشطة أخرى بجانب الأنشطة الرياضية	٥٨	١٨	١٧	٣٦١	٧٧.٦٣
	تراعى المبادئ القانونية الأساسية الآتية عند إبرام العقود :					
٨	مبدأ تناسب ضمانات المخاطر	٥٨	٢٨	٧	٣٨١	٨١.٩٤
٩	ضمانات الإقراض	٦٣	١٨	١٢	٣٨١	٨١.٩٤
١٠	فرض معايير للأداء وكيفية الحفاظ عليها	٤٣	٣٣	١٧	٣٣١	٧١.١٨
١١	سياسة التسعير	٣٣	٣٨	٢٢	٣٠١	٦٤.٧٣
١٢	نظرية الظروف الطارئة	٤٣	٢٣	٢٧	٣١١	٦٦.٨٨
	الإجراءات الإدارية التي يجب أن تقوم بها إدارة المنشآت عند استخدام أي من نظم الخصخصة الجزئية هي :					
١٣	دارسة ما قبل الجدوى من جانبها	٤٣	٣٨	١٢	٣٤١	٧٣.٣٣
١٤	تعيين مؤسسة استثمارية فنية من أجل القيام بدراسات الجدوى	٦٣	٢٣	٧	٣٩١	٨٨.٠٩
١٥	إعداد وثائق فتح باب المناقصات مع مجموعة شركات التخطيط والتنفيذ في القطاع الخاص أو التفاوض معها	٥٣	٢٨	١٢	٣٦١	٧٧.٦٣
١٦	إبرام المستثمرين الصفقة مع الإدارة	٥٨	٢٣	١٢	٣٧١	٧٩.٧٨
١٧	العقد ينص على مراقبة المالك (الدولة) لأعمال الطرف الثاني عند التشغيل في إطار اللوائح والقوانين	٤٣	٣٣	١٧	٣٣١	٧١.١٨
	الاجمالي				٥٩٦٥	٧٥.٤٦

ينتضح من جدول (١٧) ما يلي :



- أن النسبة المئوية لآراء عينة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة أسوان في محور (الجوانب القانونية والإدارية عند تطبيق الخصخصة الجزئية) ، قد تراوحت ما بين (٦٤.٧٣٪ : ٨٤.٩٤٪) ، بنما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٧٥.٤٦٪ .

- وحصلت العبارات أرقام (١٧،١٦،١٥،١٤،١٣،١٠،٩،٨،٧،٤،٣،٢،١) ، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧١.١٨٪ : ٨٤.٩٤٪) ، والتي تدل على أنه يجب أن يتم مراعاة الطبيعة القانونية لعقود الخصخصة الجزئية عند تطبيقها أو الشروع في تطبيقها على المنشآت الرياضية، وتكون الدولة هي المسئولة وصاحبة السيادة على العقود في نظم الخصخصة الجزئية ، على أن تكون للحكومة سلطة عامة في ممارسة حق أبرام العقود مع الشركات الأجنبية في كل نظم الخصخصة الجزئية ، بالإضافة إلى أن يتم أبرام العقود بواسطة جهة الإدارة كطرف في العقد ، وإعطاء الحق للطرف الثاني في إقامة مشروعات إضافية وأنشطة أخرى بجانب الأنشطة الرياضية ، وان يتضمن العقد مبدأ تناسب ضمانات المخاطر وضمانات الإقراض، ومراقبة المالك (الدولة) لأعمال الطرف الثاني عند التشغيل في إطار اللوائح والقوانين وان تقوم الإدارة بالعديد من الإجراءات الإدارية عند تطبيق نظم الخصخصة وذلك لضمان حقها في التأكد من صلاحية المشروع للتنفيذ والاستغلال الأمثل للموارد وهذا ما أكده "حسن الشافعي" في دور الحكومة في المشروعات المنفذة بنظام البو والبوت في مرحلة ما قبل التعاقد (١٢ : ٩٧ - ١٠٠)

- وحصلت العبارات أرقام (١٢،١١،٥) ، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٦٤.٧٣٪ : ٦٦.٨٨٪) ، حيث يرى أفراد العينة أن يختص العقد بأعمال يتعين انجازها في المنشأة التابعة للدولة التي تمارس فيها الدولة سيادتها ومراعاة سياسة التسعير والظروف الطارئة ويرى الباحث أن هذا ضروري وحتمي حتى يضمن كل من المستثمر والإدارة تنفيذ المشروع على النحو المفروض وان يكون مطابق للمواصفات والشروط المتفق عليها .



جدول (١٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثالث أساليب التسويق في

ن = ٩٣

نظام الخصخصة الجزئية

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يتم التعاقد مع إحدى شركات الدعاية والإعلان والتخطيط للاحتياجات	١٧	٢٣	٥٣	٣٥١	٧٥.٤٨
٢	نتم استخدام مواقع المنشآت في الدعاية والإعلان	١٢	٢٣	٥٨	٣٧١	٧٩.٧٨
٣	توجد مميزات مالية تشجع على للقيام بالتسويق	٣٨	٣٣	٢٢	٣١١	٦٦.٨٨
٤	يتم عمل المؤتمرات الصحفية عن أهم المشروعات بالمنشآت	٢٢	٢٨	٤٣	٣٢١	٦٩.٠٣
٥	تستخدم الدعاية والإعلان لأهم الأحداث المقامة بالمنشآت	١٧	٢٨	٤٨	٣٤١	٧٣.٣٣
٦	يتم استقطاب الشركات لتمويل الأنشطة والمشروعات والخدمات	٢٢	٣٣	٣٨	٣١١	٦٦.٨٨
٧	تعقد اتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لرعاية الأحداث الهامة	٢٢	٣٨	٣٣	٣٠١	٦٤.٧٣
٨	تقام الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمرين	١٧	٣٣	٣٤	٢٨٦	٦١.٥١
٩	تستخدم الإدارة الحالية بعض أساليب التسويق لزيادة الإيرادات	٢٣	٢٣	٤٧	٢٣١	٤٩.٦٨
١٠	توضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي	١٧	٢٨	٤٨	٢٤١	٧٣.٣٣
١١	توجد إدارة متخصصة للتسويق والاستثمار	٧	٣٣	٥٣	٣٧١	٧٩.٧٨
١٢	يتم إجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع المختصين	٢٢	٢٨	٤٣	٣٢١	٦٩.٠٣
١٣	يوجد أفراد مسئولين عن التسويق	٣٣	١٨	٤٢	٢٦١	٥٦.١٣
١٤	تعقد دورات تدريبية للعاملين بالمنشآت في مجال التسويق الرياضي	٢٣	١٨	٥٢	٢٢١	٤٧.٥٣
١٥	يتم تطوير المطاعم والكافتيريا وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة	١٢	٢٨	٥٣	٣٦١	77.63
١٦	تنشئ محلات تجارية وتأجيرها أو بيعها للجمهور	٢	٣٣	٥٨	٣٩١	٨٤.٠٩
	الإجمالي				٥٠٩١	٦٨.٤٣

يتضح من جدول (١٨) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحاظفة أسوان في محور (أساليب التسويق في نظام الخصخصة الجزئية) قد تراوحت ما بين (٤٧.٥٣% : ٨٤.٠٩%) ، بنما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٨.٤٣% .

- وحصلت العبارات أرقام (١ ، ٢ ، ٥ ، ١٠ ، ١١ ، ١٥ ، ١٦) ، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٣.٣٣% : ٨٤.٠٩%) ، والتي تدل على أنه يجب مراعاة التعاقد مع إحدى شركات الدعاية والإعلان والتخطيط للاحتياجات والاهتمام باستخدام مواقع المنشآت في الدعاية والإعلان والاهتمام بعمل الدعاية والإعلان لأهم الأحداث المقامة بالمنشآت ، بالإضافة إلى وضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي ، وضرورة إنشاء إدارة متخصصة للتسويق



والاستثمار، فضلاعن الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريات ، وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة ، والاهتمام بإنشاء محلات تجارية وتأجيرها أو بيعها للجمهور .
وان ما توصل إليه الباحث يتفق مع ما توصل إليه " اشرف عبد المعز عبد الرحيم " من عدم وجود تشريعات تخص المجال الرياضي ضمن مجالات الاستثمار ،عدم وجود ما ينص على حرية الاستثمار الرياضي . (٥ : ١١٢)
وأيضاً مع ما توصل إليه " حسام رضوان كامل " من عدم وجود تشريعات تشجع على الاستثمار في المجال الرياضي ، وعلى ضرورة تعديل القوانين واللوائح التي تنظم عمل الهيئات الرياضية العاملة في القطاع الأهلي . (١٠ : ٩٦)
ويذكر " سعد شلبي " انه يجب على رجال التسويق معرفة وتحليل البيئة المحيطة بالعمل التجاري وتحديد أثارها ووضع القرارات الاستراتيجية التي من شأنها تعزز نجاح العمل . (١٤ : ٣٢)
- وحصلت العبارات أرقام (١٤،١٣،١٢،٩،٨،٧،٦،٤،٣)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٧.٥٣٪ : ٦٩.٠٣٪)، حيث يرى أفراد العينة أن إدارة المنشآت الحالية لا تستخدم أساليب التسويق لزيادة الإيرادات ، والاهتمام بعمل المؤتمرات الصحفية عن أهم المشروعات بالمنشآت وباستقطاب الشركات لتمويل الأنشطة والمشروعات والخدمات ، ولا يوجد أفراد مسئولين عن عملية التسويق ، وإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمرين ولا يتم عقد الدورات التدريبية للعاملين في مجال التسويق الرياضي بالإضافة إلى انه لا تصرف مميزات مالية تشجع على القيام بالتسويق .
وهذا ما أكده " عمرو احمد مصطفى " على أهمية التخلص من مخاطر الاعتماد على مصدر واحد للتمويل (الدعم الحكومي) وان يصبح الاعتماد الأكبر على التمويل الأهلي عن طريق تطبيق أساليب المصادر المختلفة . (١٨ : ١٧٤)
ويذكر " سعد شلبي " أن البعض يعتقد أن التسويق الرياضي لا يتضمن سوء الأحداث والمباريات الرياضية ، لكن التسويق الرياضي تعدد ليشمل تسويق حقوق الدعاية والإعلان والتسويق التلفزيوني واللاعبين وتسويق المنشآت . (١٤ : ٣٢)



جدول (١٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثالث أساليب التسويق في

ن = ٩٣

نظام الخصخصة الجزئية

م	العبارة	نعم	الى حدا ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة %
١	يتم التعاقد مع إحدى شركات الدعاية والإعلان والتخطيط للاحتياجات	١٧	٢٣	٥٣	٣٥١	٧٥.٤٨
٢	يتم استخدام مواقع المنشآت في الدعاية والإعلان	١٢	٢٣	٥٨	٣٧١	٧٩.٧٨
٣	توجد مميزات مالية تشجع على للقيام بالتسويق	٣٨	٣٣	٢٢	٣١١	٦٦.٨٨
٤	يتم عمل المؤتمرات الصحفية عن أهم المشروعات بالمنشآت	٢٢	٢٨	٤٣	٣٢١	٦٩.٠٣
٥	تستخدم الدعاية والإعلان لأهم الأحداث المقامة بالمنشآت	١٧	٢٨	٤٨	٣٤١	٧٣.٣٣
٦	يتم استقطاب الشركات لتمويل الأنشطة والمشروعات والخدمات	٢٢	٣٣	٣٨	٣١١	٦٦.٨٨
٧	تعقد اتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لرعاية الأحداث الهامة	٢٢	٣٨	٣٣	٣٠١	٦٤.٧٣
٨	تقام الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمرين	١٧	٣٣	٣٤	٢٨٦	٦١.٥١
٩	تستخدم الإدارة الحالية بعض أساليب التسويق لزيادة الإيرادات	٢٣	٢٣	٤٧	٢٣١	٤٩.٦٨
١٠	توضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي	١٧	٢٨	٤٨	٣٤١	٧٣.٣٣
١١	توجد إدارة متخصصة للتسويق والاستثمار	٧	٣٣	٥٣	٣٧١	٧٩.٧٨
١٢	يتم إجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع المختصين	٢٢	٢٨	٤٣	٣٢١	٦٩.٠٣
١٣	يوجد أفراد مسئولين عن التسويق	٣٣	١٨	٤٢	٢٦١	٥٦.١٣
١٤	تعقد دورات تدريبية للعاملين بالمنشآت في مجال التسويق الرياضي	٢٣	١٨	٥٢	٢٢١	٤٧.٥٣
١٥	يتم تطوير المطاعم والكافيتريات وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة	١٢	٢٨	٥٣	٣٦١	٧٧.٦٣
١٦	تنشئ محلات تجارية وتأجيرها أو بيعها للجمهور	٢	٣٣	٥٨	٣٩١	٨٤.٠٩
	الإجمالي				٥٠٩١	٦٨.٤٣

يتضح من جدول (١٩) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية داخل محافظة سيناء في محور (أساليب التسويق في نظام الخصخصة الجزئية) قد تراوحت ما بين (٤٧.٥٣% : ٨٤.٠٩%) ، بنما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٨.٤٣% .

- وحصلت العبارات أرقام (١٦، ١٥، ١١، ١٠، ١٠، ٢، ١)، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٣.٣٣% : ٨٤.٠٩%) ، والتي تدل على أنه يجب مراعاة التعاقد مع إحدى شركات الدعاية والإعلان والتخطيط للاحتياجات والاهتمام باستخدام مواقع المنشآت في الدعاية والإعلان والاهتمام بعمل الدعاية والإعلان لأهم الأحداث المقامة ، بالإضافة إلى ضرورة إنشاء إدارة متخصصة للتسويق والاستثمار ، فضلا عن الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريا ، وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة ، والاهتمام بإنشاء محلات تجارية وتأجيرها أو بيعها للجمهور



- وحصلت العبارات أرقام (٧،٦،٤،٣، ١٤،١٣،١٢،٩،٨)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٧.٥٣٪ : ٦٩.٠٣٪)، حيث يرى أفراد العينة أن إدارة المنشآت الحالية لا تستخدم أساليب التسويق لزيادة الإيرادات ، والاهتمام بعمل المؤتمرات الصحفية عن أهم المشروعات بالمنشآت وباستقطاب الشركات لتمويل الأنشطة والمشروعات والخدمات ، ولا يوجد أفراد مسئولين عن عملية التسويق ، وإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمرين ولا يتم عقد الدورات التدريبية للعاملين في مجال التسويق الرياضي بالإضافة إلى انه لا تصرف مميزات مالية تشجع على القيام بالتسويق.



جدول (٢٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الثالث أساليب التسويق في

ن = ٩٣

نظام الخصخصة الجزئية

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توضع خطط لإدارة المنشآت الرياضية قبل التنفيذ بوقت كافي	٤٣	٣٣	١٧	٣٣١	٧١.١٨
٢	تناسب الخطط الموضوعه مع أهداف المنشآت الرياضية	٨	٣٨	٤٧	٢٠١	٤٣.٢٣
٣	تتسم الخطط بالمرونة لمواجهة اى ظروف طارئة	١٣	٢٨	٥٢	٢٠١	٤٣.٢٣
٤	تراعى الخطط الاستعانة بنظم الخصخصة الجزئية عند التخطيط لإدارة المنشآت	٢٣	٣٨	٣٢	٢٦١	٥٦.١٣
٥	يراعى عند التخطيط تطبيق اهداف الخصخصة الجزئية	١٣	٢٨	٥٢	٢٠١	٤٣.٢٣
٦	يتم وضع خطط لإدارة المنشآت الرياضية طويلة المدى من (٣) إلى (٥) سنوات	٨	١٨	٦٧	١٦١	٣٤.٦٢
٧	الخطط الموضوعه يمكن تنفيذها فى حدود الإمكانيات المتاحة	٣٣	٣٨	٢٢	٣٠١	٦٤.٧٣
٨	الهيئات الرياضية يوجد تنسيق بين خطط إدارة المنشآت وبين خطط	١٣	٢٨	٥٢	٢٠١	٤٣.٢٣
٩	يمكن ان يتم التنسيق بين خطط إدارة المنشآت وبين خطط إدارة المنشآت المركزية	٣٣	٣٨	٢٢	٣٠١	٦٤.٧٣
١٠	تعمل خطط وبرامج إدارة المنشآت الرياضية على زيادة عدد المتدربين	٢٨	١٣	٥٢	٢٣١	٤٩.٦٧
١١	يراعى عند التخطيط لإدارة المنشآت الرياضية تحقيق رغبات غالبية الهيئات الرياضية	٢٣	١٣	٥٧	٢١١	٤٥.٣٧
١٢	يراعى عند التخطيط العمل على تسويق نظام الخصخصة الجزئية	٣٣	٨	٥٢	٢٤١	٥١.٨٣
١٣	التخطيط يعمل على زيادة عدد المنشآت الرياضية في نظام الخصخصة الجزئية	٤٣	٢٨	٢٢	٣٢١	٦٩.٠٣
١٤	يوجد تخطيط لرفع كافة المنشآت الرياضية لجذب المستثمرين	٢٣	٣٣	٣٧	٢٥١	٥٣.٩٨
١٥	توضع خطط تدريبية كافية لتدريب العمالة بهذه المنشآت	٢٣	٢٣	٤٧	٢٣١	٤٩.٦٨
١٦	تراعى الخطط الموجودة الظروف المالية لمستخدمي المنشآت الرياضية من الهيئات	٤٣	٣٨	١٢	٣٤١	73.33
	الإجمالي				٣٩٨٦	٥٣.٥٨

يتضح من جدول (٢٠) ما يلى :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة أسوان في محور (التخطيط لإدارة المنشآت الرياضية) قد تراوحت ما بين (٣٤.٦ % : ٧٣.٣٣ %) ، بنما حصل المجموع الكلى للمحور على نسبة ٥٣.٥٨ %



- وحصلت العبارات أرقام (١، ١٦)، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧١.١٨٪: ٧٣.٣٣٪) والتي تدل على أن خطط إدارة المنشآت الرياضية توضع قبل التنفيذ بوقت كافي وان هذه الخطط الموجودة تراعى الظروف المالية لمستخدمي المنشآت الرياضية من الهيئات الرياضية ما يؤكد " مجنسون Megginson " من أن الاستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل وتبنى التصرفات وتخصص الموارد لتحقيقها (٢٣ : ٦)

وحصلت العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٣٤.٦٢٪ : ٦٩.٠٣٪)، حيث يرى أفراد العينة أن الخطط الموضوعه لا تتناسب مع أهداف المنشآت الرياضية ، وان هذه الخطط لا تتسم بالمرونة لمواجهة أي ظروف طارئة ، بالإضافة إلى أن هذه المنشآت لا تستعين بنظم الخصخصة الجزئية عند التخطيط لأدائها ولا يراعى عند التخطيط تطبيق أهداف الخصخصة الجزئية، فضلا عن انه لا يتم وضع خطط لإدارة المنشآت الرياضية طويلة المدى ؟



جدول (٢١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في المحور الخامس أساليب المتابعة

ن = ٩٣

والتقويم عند تطبيق الخصخصة الجزئية

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توجد رقابة من إدارة مديرية الشباب على أداء إدارة المنشآت الرياضية	٤٣	٣٣	١٧	٣٣١	٧١.١٨
٢	يجرى سنويا تقويم أداء مؤسسي لإدارات وأقسام المنشآت الرياضية	٤٨	٣٣	١٢	٣٥١	٧٥.٤٨
٣	توجد رقابة من قبل المجلس القومي للرياضة على أداء المنشآت بصفة دورية	١٣	٣٣	٤٧	٢١١	٤٥.٣٨
٤	أسلوب الرقابة المتبع بمديرية الشباب يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها	٢٣	٣٣	٣٧	٢٥١	٥٣.٩٨
٥	يوجد بإدارة المديرية أفراد مسئولين عن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج واللوائح للمنشآت	٥٨	٢٣	١٢	٣٧١	٧٩.٧٨
٦	يتم التقييم الفترى لأداء إدارة المنشآت	٥٨	٢٨	٧	٣٨١	٨١.٩٤
٧	يقوم التفتيش المالي والإداري بمديرية الشباب بمتابعة العمل بإدارة المنشآت للتأكد من عدم مخالفة اللوائح والقوانين والقواعد والقرارات	٥٣	٣٣	٧	٣٧١	٧٩.٧٨
٨	تتابع مديرية الشباب تصرفات مديري المنشآت تجاه العاملين بها	٤٣	٣٣	١٧	٣٣١	٧١.١٨
٩	يغطي نظام الرقابة كافة الجوانب (المالية ، الإدارية ، الفنية) بمديرية الشباب	١٨	٢٨	٤٧	٢٢١	٤٧.٥٣
١٠	توجد رقابة من إدارة الحسابات بمديرية الشباب للتأكد من حسن استخدام الموارد والحد من الإسراف	٥٣	٢٣	١٧	٣٥١	٧٥.٤٨
١١	يتم التقويم والمراجعة الدورية للقوانين واللوائح والقواعد التي يدار من خلالها العمل بإدارة المنشآت لتتشمى مع المتغيرات الجارية	٣٣	٣٨	٢٢	٣٠١	٦٤.٧٣
١٢	توجد متابعة من مديرية الشباب للوقوف على المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي بإدارة المنشآت الرياضية	٢٨	٤٣	٢٢	٢٩١	٦٢.٥٦
١٣	توجد وسائل قياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعه	٢٨	١٨	٤٧	٢٤١	٥١.٨٣
	الإجمالي				٤٠٠٣	٦٦.٢٢

يتضح من جدول (٢١) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لآراء عينة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية في محور (أساليب المتابعة والتقويم عند تطبيق الخصخصة الجزئية) ، قد تراوحت ما بين (٤٥.٨٣% : ٨١.٩٤%) ، بنما حصل المجموع الكلى للمحور على نسبة ٦٦.٢٢% .



- وحصلت العبارات أرقام (٥،٢،١، ١٠،٨،٧،٦) ، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧١.١٨٪:٨١.٩٤٪) ، والتي تدل على أنه توجد رقابة من إدارة مديرية الشباب والرياضة على أداء إدارة المنشآت الرياضية ، وانه يجرى سنويا تقويم أداء مؤسسي لإدارات وأقسام المنشآت الرياضية ، ويوجد بإدارة المديرية أفراد مسئولين عن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج واللوائح للمنشآت ، وان التقييم الفئري لأداء إدارة المنشآت يتم بصورة جيدة ، وان مديرية الشباب تتابع تصرفات مديري المنشأة تجاه العاملين بها .

- وحصلت العبارات أرقام (١٣،١٢،١١،٩،٤،٣) ، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٥.٣٨٪ :٦٤.٧٣٪) ، حيث يرى أفراد العينة أنه لا توجد رقابة من الجهات المعنية للرياضة على أداء المنشأة بصفة دورية ، وان أسلوب الرقابة المتبع بمديرية الشباب لا يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها ، ولا يغطى نظام الرقابة كافة الجوانب (المالية ، الإدارية ، الفنية) ، وأيضا لا توجد وسائل قياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية .



جدول (٢٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في المحور السادس الفائدة الاقتصادية والاجتماعية في حال تطبيق الخصخصة الجزئية ن = ٩٣

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	تحسين الوضع الاقتصادي للدولة	٣٣	٣٨	١١	٢٩٠	٦٢.٣٧
٢	استحداث أساليب جديدة للتمويل	٤٨	٣٣	١٢	٣٥١	٧٥.٤٨
٣	توفير الاستثمارات لارتقاء بمستوى الخدمات	٤٣	٢٨	٢٢	٣٢١	٦٩.٠٣
٤	مسايرة نظم خصخصة الأندية ودوري المحترفين	٢٨	٣٨	١٧	٢٧١	٥٨.٢٨
٥	رفع مستوى أداء القيادات العاملة في المجال	٤٨	٢٣	٢٢	٣٣١	٧١.١٨
٦	مسايرة المستويات العالمية والدولية في المنشآت	٥٣	٢٨	١٢	٣٦١	٧٧.٦٣
٧	استضافة البطولات والدورات العالمية	٥٨	٢٨	٧	٣٨١	٨١.٩٤
٨	مواجهة الأزمات المالية الرياضية التي تمر بها الدولة	٢٨	٣٨	١٧	٢٧١	٥٨.٢٨
٩	خفض تكاليف الدعم الحكومي والاستفادة في هذا الدعم في قطاعات أخرى	٥٣	٢٨	١٢	٣٦١	٧٧.٦٣
١٠	رفع المستوى الاقتصادي للعاملين بهذه المنشآت	٣٣	٤٣	١٧	٣١١	٦٦.٨٨
١١	المساهمة في انتعاش أسواق المال المصرية	٢٣	٣٨	٣٢	٢٦١	٥٦.١٣
١٢	توفير فرص عمل جديدة	٢٣	٢٨	٤٢	٢٤١	٥١.٨٣
١٣	فتح المجال أمام الصناعة الرياضية	٤٨	٢٨	١٧	٣٤١	٧٣.٣٣
١٤	المساهمة في التنشيط للسياحة الرياضية	٤٣	٣٣	١٧	٣٣١	٧١.١٨
١٥	التحول من مفهوم الخدمة الاجتماعية إلى مفهوم الربحية التجارية	٣٨	٢٣	٣٢	٢٩١	٦٢.٥٨
١٦	الاهتمام بالتسويق الرياضي للمنشآت	٥٣	٢٨	١٢	٣٦١	٧٧.٦٣
١٧	التوسع في إنشاء المنشآت الجديدة	٣٨	٤٣	١٢	٣٣١	٧١.١٨
١٨	تقليص دور الدولة على هذه المنشآت	٤٨	٣٨	٧	٣٦١	٧٧.٦٣
١٩	ظهور الإدارة المحترفة	٥٣	٢٨	١٢	٣٦١	٧٧.٦٣
٢٠	القضاء على التلاعب الاجتماعي والوظيفي الموجود (المحسوبية - عدم محاسبة المخطفين - التواكل)	٤٨	٣٨	٧	٣٦١	٧٧.٦٣
٢١	ظهور العاب جديدة بالمواقع	٣٨	٤٣	١٢	٣٣١	٧١.١٨
٢٢	يمارس القطاع الخاص دور أكثر فاعلية في عملية التنمية	٤٣	٢٨	٢٢	٣٢١	٦٩.٠٣
	الإجمالي				٧١٤١	٦٩.٨٠

ينتضح من جدول (٢٢) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لأراء عينة إدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية في محور (الفائدة الاقتصادية والاجتماعية في حال تطبيق الخصخصة الجزئية)، قد تراوحت ما بين (٥١.١٨ % : ٨١.٩٤ %) ، بنما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٩.٨٠ %.



- وحصلت العبارات أرقام (٢١، ٢٠، ١٩، ١٩، ١٨، ١٧، ١٦، ١٤، ١٣، ٩، ٧، ٦، ٥، ٢)، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧١.١٨٪ : ٨١.٩٤٪) ، والتي تدل على أن تطبيق نظم الخصخصة الجزئية في إدارة المنشآت الرياضية يمكن أن يؤدي استحداث أساليب جديدة للتمويل ، ورفع مستوى أداء القيادات العاملة في المجال ومسايرة المستويات العالمية والدولية في المنشآت، بالإضافة إلى إمكانية استضافة البطولات والدورات العالمية ، وخفض الدعم الحكومي والاستفادة بهذا الدعم في قطاعات أخرى ، وأيضاً فتح المجال أمام الصناعة الرياضية للمساهمة في التنشيط للسياحة الرياضية والذي سيؤدي إلى ظهور العباب جديدة .

يتفق ما توصل إليه الباحث مع ما توصل إليه "سعود سالم" من أن هناك اتجاه لتفعيل دور القطاع الخاص في الرياضة وهناك التزام واضح من الحكومة لتفعيل تلك السياسة (١٣ : ٢٠٦)

ويتفق أيضاً مع "فريد النجار" فيما حددته الحكومة المصرية من أهداف للخصخصة . (١٩ : ١٠٩)

- وحصلت العبارات أرقام (٤، ٣، ١، ٢٢، ١٥، ١٢، ١١، ١٠، ٨)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٥١.٨٣٪ : ٦٩.٠٣٪)، حيث يرى أفراد العينة أن تطبيق نظم الخصخصة الجزئية في إدارة المنشآت الرياضية سيؤدي إلى حدا ما إلى تحسين الأداء الاقتصادي للدولة والمساهمة في انتعاش أسواق المال المصرية ، ولا يؤدي إلى توفير فرص عمل جديدة وسيؤدي إلى التحول من مفهوم الخدمة الاجتماعية إلى مفهوم الربحية التجارية .

وهذا يتفق مع ما ذكره "محمد صفوت" من أن الهدف الأساسي للخصخصة هو محاولة إعطاء القطاع الخاص واليات السوق دورا اكبر في النشاط الاقتصادي وتحسين الأداء الاقتصادي والمساهمة في انتعاش سوق المال (٢٠ : ٧١)

النموذج المقترح :

أن بناء المشروعات وتصميمها من الخصائص الهامة لعملية التخطيط فهي تحتاج إلى دراسة الأهداف التي يساهم المشروع في تحقيقها وتحليل كافة المتغيرات ودراسة العلاقات بين تلك المتغيرات واتباع الباحث الخطوات الآتية لوضع المشروع المقترح لإدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية بمحافظة شمال سيناء :-

- دراسة البيئة المستفيدة من المشروع المقترح لخصخصة المنشآت الرياضية

- دراسة خصائص الجهات المستخدمة لهذه المنشآت



- تحديد العناصر المؤثرة في المشروع المقترح
- اختيار نوع المشروع المقترح
- وضع تصور لموضوع المشروع وصياغة البرامج الزمنية
- إخراج المشروع المقترح في صورته النهائية
واستنادا إلى ما تم عرضه في الإطار المرجعي للدراسة ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من نماذج للخصخصة لمثل هذه المنشآت صمم الباحث مشروعا لخصخصة المنشآت الرياضية والمقصود به أن يكون معيارا إرشاديا لتقييم سياسات الخصخصة طبقا لمستويات المشروع :

أ- على مستوى السياسة العامة للدولة ويتضمن :

١- مدى الالتزام السياسي لتطبيق الخصخصة في مجال المنشآت الرياضية

ويكون الالتزام ليس فقط على مستوى السياسات بل على مستوى التنفيذ على أن يكون التطبيق رغبة للأفراد والقيادات وليس الأوامر والقرارات العليا ويجب على الدولة في ظل تضخم ميزانيات الصرف على النشاط الرياضي أن تسعى جاهدة لتوجيه غالبية الصرف إلى القطاعات الأخرى التي تحتاج هذا الدعم والمساهمة في إيجاد مصادر تمويل أخرى لهذه المنشآت بدلا من الاعتماد على الدعم الحكومي .

٢- الإطار القانوني والتشريعي للمنشآت الرياضية :

لكي تكون الخصخصة ممكنة في المجال الرياضي فان هناك دائما الحاجة إلى إحداث تغيير جذري في الوضع القانوني لهذه المنشآت بالإضافة إلى باقي مؤسسات المجال الرياضي من أندية ومراكز شباب واتحادات رياضية وبطولات ومختلف العناصر العاملة في المجال الرياضي (لاعبين - حكام - مدربين - إداريين) ويمكن أن تكون هذه التغييرات في قانون الهيئات ولوائح النظام الأساسي للأندية والاتحادات ومراكز الشباب وإصدار قانون جديد للرياضة يتواءم مع المتغيرات الحديثة حيث أصبح للمجال الرياضي اقتصاديات مثله مثل باقي المجالات والسماح للأندية بالتحويل إلى شركات مساهمة خاصة أن مصر ملزمة بتطبيق دوري المحترفين في كرة القدم بالإضافة إلى القيام بتشجيع الاستثمار الخاص في مختلف المجالات الرياضية .

٣- وضع خطة شاملة للخصخصة في المنشآت الرياضية :

ويتم في هذه المرحلة وضع خطة شاملة للخصخصة تشمل أولويات الحكومة وكيفية تحقيقها ومن سيكون المسئول ، السلطات ، المسئوليات، التوقيتات، المشكلات المتوقعة ، طرق



معالجتها، طرق الرقابة والمتابعة، القيام بالدراسات في لمختلف مراحل التخصصة (قبل - بعد - أثناء) كما يمكن تحديد أولويات التخصصة طبقا لأنشطة القطاع ، فالكثير من هذه المنشآت تعمل في أنشطة تناسب بطبيعتها القطاع الخاص وليس لها أهمية استراتيجية ، ويجب السير جنبا إلى جنب مع تخصصة الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز الشباب .

٤- تحديد الهيكل التنظيمي المسئول عن التنفيذ :

يجب تشكيل هيكل تنظيمي مسئولا عن تنفيذ البرنامج يتبع تكونون مسئوليته الرئيسية تنفيذ الخطة والبرامج المعنية ، ويضم هذا الهيكل مسئولين عن التنفيذ ، ممثلين عن الأندية الرياضية ، ثم مراكز الشباب ، ثم الاتحادات الرياضية ،

٥- وضع خطة تسويقية للمنشآت الرياضية :

يجب إعداد خطة تسويق شاملة للإعداد والترويج لسياسة التخصصة والقضاء على السلبيات التي ظهرت بعد تطبيق البرنامج في الشركات وبعض المشروعات بنظام التخصصة الكلية ، ويجب تصميم خطة التسويق بالتأكيد على مرحلة الترويج لسياسة التخصصة في المجال الرياضي يليها تقديم برامج تسويقية معينة وخطط عمل تتضمن تفاصيل عن المنشآت المراد إدارتها بنظام التخصصة الجزئية ، وأساليب التخصصة والمستثمرين المحتملين ، وأخير يجب تصميم خطط تسويق منفردة لبعض المنشآت الرياضية ذات الطبيعة الخاصة التي يراد تخصصتها بطريقة التخصصة والأسلوب ، كما أن التسويق الفعال يمكن أن يجتذب كلا من رأس المال المحلي والدولي ، مما يساعد على زيادة فعالية سياسة التخصصة للتنفيذ .

٦- وضع خطة إعلامية لمساندة تخصصة المنشآت الرياضية :

تعد وسائل الإعلام احد الأدوات التي يمكن أن يعتمد عليها برنامج التخصصة في توجيه الجمهور إلى الآثار الايجابية المترتبة على إتباع تلك البرنامج . أن الخطة الإعلامية الناجحة تضمن مساندة الجمهور وتقلل من قوى المعارضة التي تقاوم المتغيرات المصاحبة لعمليات التخصصة .

الاستنتاجات :

- في ضوء أهداف البحث وتحقيقا للإجابة على تساؤلاته وفي حدود مجتمع وعينة البحث ومن خلال عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية : -
- الاستنتاجات الخاصة بأساليب التخصصة الجزئية وعلاقتها بأهداف المنشآت الرياضية .
 - لا تعمل المنشآت الرياضية إلى تنمية الوعي الرياضي والارتقاء بمستوى الثقافة الرياضية



- تعد أساليب الخصخصة الجزئية (التآجير - البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية B.O.O.T -
البناء والتملك والتشغيل B.O.T) هي انسب أساليب الخصخصة للمنشآت الرياضية .
- الاستنتاجات الخاصة بالجوانب القانونية والإدارية عند تطبيق الخصخصة الجزئية .
- يتم مراعاة الطبيعة القانونية لعقود الخصخصة الجزئية عند تطبيقها أو الشروع في تطبيقها على المنشآت الرياضية .
- يتم أبرام العقود بواسطة جهة الإدارة كطرف في العقد
- تكون الدولة هي المسئولة وصاحبة السيادة على العقود في نظم الخصخصة الجزئية .
- تعيين مؤسسة استثمارية فنية من اجل القيام بدراسات الجدوى .
- الاستنتاجات الخاصة بأساليب التسويق بنظام الخصخصة الجزئية .
- لا تستخدم الإدارة الحالية أساليب التسويق لزيادة الإيرادات .
- عدم وجود أفراد مسئولين عن التسويق .
- لا يتم عقد دورات تدريبية للعاملين بالمنشآت في مجال التسويق الرياضي .
- لا توجد مميزات مالية تشجع على القيام بالتسويق .
- الاستنتاجات الخاصة بالتخطيط لإدارة المنشآت الرياضية .
- لا يوجد تخطيط لرفع كافة المنشآت الرياضية لجذب المستثمرين .
- عند التخطيط لا يراعى العمل على تسويق نظام الخصخصة الجزئية .
- الاستنتاجات الخاصة بأساليب المتابعة والتقويم عند تطبيق الخصخصة الجزئية .
- أسلوب الرقابة المتبع بمديرية الشباب لا يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها .
- لا توجد وسائل قياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية .
- الاستنتاجات الخاصة بالفائدة الاقتصادية والاجتماعية في حال تطبيق الخصخصة الجزئية
- تحسين الأداء الاقتصادي للدولة .
- استحداث أساليب جديدة للتمويل .
- فتح المجال أمام الصناعة الرياضية .
- خفض الدعم الحكومي والاستفادة في هذا الدعم في قطاعات أخرى .



التوصيات :

في ضوء ما أظهرته نتائج هذه الدراسة من سلبيات وإيجابيات في الوضع الحالي لإدارة المنشآت الرياضية يتقدم الباحث بالتوصيات :

- تطبيق المشروع المقترح لإدارة المنشآت الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية داخل محافظة شمال سيناء .
- العمل على وضع إستراتيجية طويلة الأجل تمثل الإطار الذي يتولى رسم معالم الحركة الرياضية في الدولة وتحديد وتشخيص وتحليل أهدافها ومتطلباتها ، بحث تكون هذه الإستراتيجية واضحة وواقعية وتأخذ بعين الاعتبار متطلبات الإعداد الجيد لمستقبل المؤسسات الرياضية ، كما يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات محددة وقابلة للتقييم ولها خطط ومراحل ثانوية وذلك لتأمين تنسيق البعد الزمني في التنفيذ .
- التأكيد على ضرورة أن ترسخ المؤسسات الرياضية الفكر الاقتصادي المطروح الواعي بأهمية الرياضة وممارستها وتشجيع المواطنين على الدخول في تنميتها وتطويرها للمساهمة في تحقيق الأهداف التنموية للدولة .
- إعادة هيكلة المنظومة الرياضية على أساس مفهوم التحديث والتطوير وإمكانية النمو والتقدم الغير متناهي لتحسين استغلال مواردها الاقتصادية والاجتماعية في الحفاظ على درجاتها نحو الأفضل .
- التأكيد على أن خصخصة المنشآت الرياضية لا تعنى تحويلها إلى مؤسسات استثمارية تعنى بالجانب الربحي وتتناسى الجانب الاجتماعي والمعنوي بالعمل على تشغيلها بالكفاءة والجودة التي تجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها المرسومة في سياسة الخصخصة للمؤسسات الرياضية .
- دعم وتعزيز التوجه نحو الخصخصة لأهداف إستراتيجية في علاج الأوضاع الاقتصادية المتردية وتفعيل دور المؤسسات الخاصة في المساهمة الرياضية المستقبلية عن طريق آليات وبرامج ومشروعات تعمل على تحقيق الأهداف الرياضية من جانب والأهداف التنموية والاقتصادية من جانب آخر .



قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

- ١- احمد صقر عاشور: التحول إلى القطاع الخاص ، تجارب عربية في خصخصة المشروعات العامة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .
- ٢- أحمد عبد الفتاح احمد : الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية ، دراسة تنبؤية ، رسالة دكتوراه كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، ٢٠٠٤ م .
- ٣- أديب خضور : الأعلام الرياضي، دراسة علمية للتحليل الرياضي في الصحافة والإذاعة والتلفزيون - الطبعة الأولى ، الناشر نفسه، دمشق، ١٩٩٤ م .
- ٤- اشرف صبحي : نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، ٢٠٠٠ م .
- ٥- اشرف عبد المعز عبد الرحيم : تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية ، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، ١٩٩٦ م .
- ٦- المجلس القومي للرياضة : لائحة القواعد المنظمة لإدارة وتشغيل المنشآت الرياضية وملحقاتها- قرار السيد / رئيس المجلس القومي للرياضة ، رقم ١٢٧ ، ٢٠٠٧ م .
- ٧- تأمر شعبان عبد الباقي : أساليب الخصخصة الجزئية بنظامي البو والبوت بالأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات ، الإسكندرية، ٢٠٠٦ م .
- ٨- ثريا حسنين حمدان : التفوق الإداري وكيفية اكتساب المهارات الأساسية، الطبعة الأولى ، مطابع الأهرام التجارية ، ١٩٩٨ م .
- ٩- جامعة الدول العربية: السياسة العربية للشباب والرياضة، مجلس وزراء الشباب، القاهرة، ١٩٩٣ م .
- ١٠- حسام رضوان كامل : اقتصاديات الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية، دراسة تحليلية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان، ٢٠٠٠ م .
- ١١- حسن احمد الشافعي : نظام مشروعات - البناء - الملكية - التشغيل ونقل الملكية في التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ م .
- ١٢- حسن احمد الشافعي : الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية ، مكتبة الإشعاع الفني ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م .
- ١٣- سعود سالم جمعة : البناء الاستراتيجي لخصخصة الرياضة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤ م .
- ١٤- سعد احمد شلبي : أسس إدارة التسويق الرياضي، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٥ م .



- ١٥- **سعيد النجار** : نحو إستراتيجية قومية للإصلاح الاقتصادي ، صندوق النقد الدولي ، ط٣ ، دار الشروق للطبع والنشر ، القاهرة، ٢٠٠٠ م .
- ١٦- **سمير عبد الحميد على** : اثر استخدام مفهوم الخصخصة للأندية الرياضية على متطلبات العملية التدريبية ، المؤتمر العلمي الثالث للرياضة والمرأة بين المستقبل من التأثير والتأثر ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٩ م .
- ١٧- **عز الدين حسيني سليمان** : تقويم أداء الادارة الرياضية بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين ببنها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤ م
- ١٨- **عمرو احمد مصطفى** : نموذج مقترح للتمويل الذاتي ، للهيئات الرياضية الاولمبية في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، جامعة حلوان، ١٩٩٩ م .
- ١٩- **فريد النجار** : الخصخصة المقارنة ، التجارب والنجاح ، إطلالة على التجربة المصرية ، مؤتمر دور المحاسبة والمراجعة في مرحلة الخصخصة ، ١٩٩٦ م .
- ٢٠- **محمد صفوت قابل** : مشاكل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، مؤتمر العلوم الإدارية ، نحو آفاق في العلوم الإدارية ، جامعة الملك فهد، ١٩٩٨ م .
- ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 21- **Daniel Krraker** : The Economics Of Sports Program For The New Rules Project At The Institute , U.S.A 2005 .
- 22- **John D0donahue** : The Privatization Decision Public Ends , A Division Of Harper Collins Publisher U.S.A 2009 .
- 23- **Megginson Leon** : Donalp Mosley and paul pietri Management concepts And Applications (New York) , Harper Collins,2002 .
- 24- **Thomas F Custafson** : Privatization and Its effect on Public Golf , Employee Daniel D Mclean , Ph . D October , 2002 .