

## التقييم الاقتصادي والاجتماعي لمشاركة استثمار القطاع الخاص في

### النادية تأهيل أندية الشركات

### دراسة حالة نادي السكة الحديد الرياضي

[ ١٤ ]

أحمد فؤاد مندور<sup>(١)</sup> - أمل عبد الفتاح شمس<sup>(٢)</sup> - علاء عز الدين عبد السلام<sup>(٣)</sup>  
(١) كلية التجارة، عين شمس (٢) كلية التربية، عين شمس (٣) نادي السكة الحديد

#### المستخلص

ان الهدف من هذه الدراسة هو ابراز مميزات الاستثمار في اندية الشركات الرياضية في جمهورية مصر العربية لتطوير العمل الرياضي، مع مراعاة الابعاد الادارية والامنية في ظل المشكلات التي تحيط باقامة الفعاليات والانشطة الرياضية والتي يترتب عليه مشكلات امنية تتضاعف في ضوء عدم توافر الكوادر الادارية المؤهلة لادارة الاندية الرياضية بعقلية محترفة وحداثة خبرة القطاع الخاص بالجوانب الامنية، يتشكل مجتمع الدراسة من اعضاء مجالس ادارة ورؤساء نادي السكة الحديد خلال العشرة اعوام من عام ٢٠٠٧ وحتى عام ٢٠١٧ وعددهم (٣١٢) عضواً، وانحصرت العينة في (١٥٠) مفردة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي مع استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. الافتراض الثاني: وهذا يعني أن تحافظ الدولة على ما نسميه بالحد الأدنى لمستوى المعيشة. الافتراض الثالث: ولكن يجب أن يوضع في الاعتبار، أن كل ما تقدمه الدولة من خدمات، مرتبط دائماً بما تملكه من موارد وإمكانيات. الافتراض الرابع: إن الهيئات الأهلية، من النتائج الهامة لهذه الدراسة : تحديد أولويات الخصخصة بالأندية الرياضية، وحل مشكلات الأندية المالية نجاح خصصتها، وحل مشكلات الأندية التسويقية التي تحول دون نجاح خصصتها. أن الأبعاد الإدارية المهمة جداً لخصخصة الأندية الرياضية في مصر هي: تقديم حوافز معنوية للعاملين في الأندية المخصصة لتنفيذ إجراءات وسياسات الخصخصة، وتقديم الدعم المالي من قبل الشركات الكبرى والبنوك للأندية الرياضية المخصصة مقابل الدعاية والإعلان والتسويق لمنتجاتها وخدماتها، وحسن اختيار الكوادر البشرية اللازمة لتشغيل وإدارة الأندية المخصصة. ومن التوصيات التدرج في خصخصة الأندية الرياضية للشركات، مع البدء بخصخصة الأنشطة الرياضية ذات الشعبية ككرة القدم، ثم الأنشطة الرياضية الأخرى الأقل جماهيرية. إعداد دراسات جدوى متعمقة لدراسة أساليب نجاح مشروع خصخصة الأندية الرياضية للشركات وكيفية الشر

وع فيه. توصى الدراسة بتهيئة البنية التشريعية والتنظيمية التي تكفل الشفافية بالمصارحة الكاملة بنظم وقواعد نظام الخصخصة وضمان المنافسة العادلة بين الجهات التي ترغب في امتلاك الاندية المخصصة؛ التدرج في خصخصة الاندية الرياضية، مع بدء بخصخصة الانشطة الرياضية ذات الشعبية ككرة القدم، ثم النشطة الرياضية الاخرى الاقل جماهيرية اعداد دراسة جدوي متعمقة لدراسة اساليب نجاح مشروع خصخصة الاندية الرياضية وكيفية الشروع فيها؛ مساعدة الاندية الرياضية المرشحة للخصخصة علي التخلص من ديونها اولاً قبل التحول الي مؤسسات استثمارية؛ تشجيع البنوك والمؤسسات المالية علي دعم الاندية المخصصة وبصفة خاصة في بداية تطبيق برنامج الخصخصة؛ تشجيع الاستثمار الرياضي في مجال الرياضة بمنح الاعفاءات والامتيازات تكفل نجاح برنامج الخصخصة بالاضافة الي رعاية الفرق الرياضية من خلال انشاء المتاجر الرياضية داخل النادي وخارجه وانشاء المطاعم العالمية؛ استعانة الاندية الرياضية المخصصة بالشركات العالمية في مجال التسويق الرياضي اللازم لتوفير الموارد المالية لدعم سياسات الخصخصة

### مقدمة

اتجهت الدول نحو تشجيع القطاع الخاص لمعالجة المشكلات الاقتصادية، فضلا عن تحسين الانتاجية، وتحقيق استمرارية الجودة فى الخدمات بدقة واتقان واقل تكلفة ممكنة على المدى البعيد لذلك يجب مراعاة التغيرات المستقبلية فى البيئة الخارجية والداخلية والتطور التقنى المتسارع الذى يجب تطويعه فى خدمة العمل الادارى لاستغلال الفرص وتلافى التهديدات المستقبلية.

مما يستدعى الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فى مجال الاحتراف لتطوير الرياضة فى جمهورية مصر العربية من خلال الاهتمام بالابعاد الادارية اللازمة لدعم الانشطة الرياضية ماليا عن طريق استثمارها ببيع حقوق البث، وتسويق ورعاية الانشطة الرياضية من قبل شركات متخصصة فى الدعاية والاعلان، لتوفير المصادر المالية اللازمة لبناء فرق قادرة على المنافسة وفق خطط تخصيص متدرجة، مع مراعاة التقييم المستمر لكل نشاط يتم الاستثمارية، تمهيدا للانتقال لنشاط اخر . اما الابعاد الامنية فلا تقتصر على اتخاذ الاجراءات اللازمة لحفظ الامن والنظام، بل تمتد لتشمل تهيئة البيئة التشريعية اللازمة التى تمنع عمليات التلاعب وتفصل فى

المنازعات بين اللاعبين وأنديةهم، بحيث توضح ما لهم من حقوق وما عليهم من التزامات، فضلا عن مكافحة شغب الملاعب وتوقيع العقوبات على الأندية التي لا تلتزم باللوائح والتنظيمات، وكذلك الأندية التي تقوم جماهيرها بأعمال شغب وعنف رياضى، بالإضافة الى مكافحة حالات الغش التجارى فى مجال اقتصاديا الرياضة، وايضا تهيئة بيئة امنة ومستقرة ومنتجة فى الأندية الرياضية تساعد على بناء الشباب وتنشأة بطريقة صحيحة (جبارة ٢٠٠٣، ص٩).

ونظرا لاهمية الرياضة ودورها الحيوى فى حياة المجتمعات والشعوب، بذل المسئولون فى جمهورية مصر العربية جهودا متميزة لتطويرها، الا ان قلة الكوادر الادارية المحترفة للعمل الرياضى فى مصر قد لا يضمن تحقيق العائد الموازى للجهود المبذولة والاموال المنفقة، مما يبرز الحاجة لمنح القطاع الخاص فى جمهورية مصر العربية مهمة ادارة الانشطة الرياضية، لاستغلال قدرته على استثمار العمل الرياضى لتحقيق اقصى درجات الجودة والاتقان فى الاداء من خلال مؤسسات رياضية متخصصة تمتلك الوعى الكافى لادارة العمل الرياضى واستثماره ليصبح عملا يدر دخلا فى ظل التحول من عالم الهواية الى عالم الاحتراف من خلال تفعيل المنظور الاقتصادى للخصخصة باستغلال الموارد الطبيعية والبشرية بكفاءة وفاعلية عالية (الملحم ٢٠١٠، ص ٢٩) لاستغلال الاستثمار الرياضى فى الأندية.

### مشكلة الدراسة

تعتمد اندية الشركات فى مصر على موارد مالية محددة تتمثل فى دعم شركاتها حسب المادة (٧٦) من قانون (٧٧) لسنة ١٩٧٥ والذي ينص على "يجري تأسيس أندية الشركات والمصانع والجهات الحكومية أو غيرها والترخيص لها واشهارها وفقا لأحكام القانون سالف الذكر كما أن تطوير الرياضة يمكن أن ينعكس إيجاباً على مجالات التنمية الأخرى، لأن الدول المتطورة رياضياً تصبح محط أنظار الاتحادات الدولية لإقامة المسابقة الرياضية الكبرى بها، ومنثم يستلزم ذلك إعداد البنية التحتية اللازمة لاستيعاب المحافل الدولية، وكذلك الفنادق والملاعب والمطاعم والمنشآت الرياضية وغيرها. يعرض الباحثون بعض أسهامات الدراسات

السابقه فى مجال التخصصه بصفه عامه وخصصه الانديه الرياضيه الخاصه بالشركات بصفه خاصه . مع الحرص على ترتيبها من الاحدث الى الاقدم زمنيا .

دراسة العريفى (٢٠٠٧م) بعنوان مقومات خصصه فرق كرة القدم بالدرجة وطبقت على عينة مقدارها (٩٧) من أعضاء الاتحاد السعودى لكرة القدم . ومجالس ادارت الانديه الممتازة لكرة القدم . ومشرفو ومديرو كرة القدم بالدرجة الممتازة . وبعض العاملين بالادارة العامه فى الرئاسة العامه لرعاية الشباب . والاداريين العاملين باللجنة الاولمبية و دراسة السبيعى (٢٠٠٤م) بعنوان . معوقات تخصصه الانديه الرياضيه . بالتطبيق على عينة مقدارها (١٦٥) فردا بواقع (٦١) لاعبا و (٤٢) اداريا و فنيا و (٥٣) من اعضاء الشرف ومجالس الادارات و (٢١) رجل أعمال و (٢٠) اعلاميا رياضيا و (٢٨) مسئولوا فى رعاية الشباب هدفت الدراسة الى تحديد اهمية التخصصه فى مجال الانديه الرياضيه والمعوقات التى تحول دون نجاحها .

وانطلاقا من عدم كفاية الموارد الذاتية للانديه وعدم تناسب الدعم المالى الذى تقدمه ميزانية وزارة الشباب والرياضة مع حجم نمو الانشطة الرياضيه وانطلاقا من صدور عدة قرارات تشجع على الاستثمار الانديه الرياضيه واعداد الدراسات الخاصه بقانون الرياضة رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ فى جمهورية مصر العربية وانطلاقا من الحاجة للاستفادة من الاحتراف فى استثمار العمل الرياضى لتحقيق نتائج توازى الجهود المبذولة والاموال المنفقة تبلورت مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيس التالى

### تساؤلات الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى: ما أهم النتائج الاقتصادية والاجتماعية لمشاركة استثمار القطاع الخاص فى إعادة تأهيل أندية الشركات ؟

ويتفرع عن التساؤل الرئيسى عده تساؤلات فرعية يسعى البحث للاجابة عنها وهى:

- ما متطلبات الاستثمار فى الانديه الرياضيه فى جمهورية مصر العربية؟
- ما الابعاد الادارية للاستثمار فى الانديه الرياضيه فى جمهورية مصر العربية؟
- ما الابعاد الامنيه للاستثمار فى الانديه الرياضيه فى جمهورية مصر العربية؟

- ما معوقات الاستثمار في الأندية الرياضية المصرية؟
- ما آليات مواجهة تلك المعوقات؟

### فرضية الدراسة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين للابعاد الادارية والامنية للاستثمار الاندية الرياضية في جمهورية مصر العربية تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والأمنية للاستثمار في الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية، من خلال التعرف على:
- ١ - متطلبات الاستثمار في الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية.
  - ٢ - الأبعاد الاقتصادية و الإدارية الاستثمار في الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية.
  - ٣ - الأبعاد الأمنية للاستثمار في الأندية الرياضية المصرية.
  - ٤ - معوقات الاستثمار في الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية.
  - ٥ - آليات مواجهة معوقات الاستثمار في الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية.
  - ٦ - ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية الباحثين للأبعاد الاقتصادية والإدارية والأمنية الاستثمار في الأندية الرياضية في مصر باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### أهمية الدراسة

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين:  
**الأهمية العلمية:** الموضوع الذي تناولته الدراسة عن تقييم اقتصادي اجتماعي اداري وامني للاستثمار في الاندية الرياضية في جمهورية مصر العربية نظرا لأهمية استغلال استثمار العمل

الرياضي، ووجود ابعاد ادارية وامنية يجب مراعاتها عند الاستثمار في الاندية الرياضية وتناولها المحدود في ادبيات الدراسة .

كما تبرز الاهمية النظرية لهذه الدراسة فيما تمثلة في توضيح متطلبات الاستثمار في الاندية الرياضية والابعاد الادارية والامنية الاستثمار في الاندية الرياضية في جمهورية مصر العربية ومعوقات الاستثمار في الاندية الرياضية في جمهورية مصر العربية وسبل التغلب على معوقات الاستثمار في الاندية الرياضية في جمهورية مصر العربية.

**الأهمية العملية:** قد تساهم في تطوير الرياضة بمصر، من خلال استثمار نظام الاحتراف عن طريق الكوادر البشرية الخبيرة، او المنظمات المتخصصة في تسويق ورعاية الانشطة الرياضية لاستغلال العوائد المتحصلة بجانب حقوق البث والاذاعة في دعم وتطوير الرياضة المصرية، للحصول على نتائج وانجازات توازي الجهود المبذولة والاموال المنفقة.

كما يسهم التطبيق الجيد للاستثمار بعد تحديد المعوقات في المجال الرياضي في سرعة اكتشاف الاخطاء وتحسين المخرجات اولا باول، واستغلال الفرص وتلافي التهديدات، باعتبارها عملية تستهدف تحسين الاداء من خلال توحيد حاجات الافراد للنمو، حيث يكمن الاثر الايجابي لتطبيق الاستثمار في المجال الرياضي في تحقيق نقلة نوعية لتطوير الاداء، واشراك القطاع الخاص بخبراته الانتاجية في تطوير الرياضة المصرية بصفة عامة واندية الشركات بصفة خاصة من خلال صناعة وتجارة رياضية عصرية تتواكب مع العولمة ومتطلباتها.

### الدراسات السابقة

يعرض الباحثون بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال التخصص بصفة عامه وخصخصة الانديه الرياضية الخاصة بالشركات بصفة خاصه، مع الحرص على ترتيبها من الاحدث الى الاقدم زمنيا:

## ١ - دراسة العريفي (٢٠٠٧م) بعنوان مقومات خصخصة فرق كرة القدم بالدرجة الممتازة في المملكة العربية السعودية .

أجريت هذه الدراسة بالمملكة العربية السعودية وطبقت على عينة مقدارها (٩٧) من أعضاء الاتحاد السعودي لكرة القدم . ومجالس ادارت الانديه الممتازة لكرة القدم . ومشرفو ومديرو كرة القدم بالدرجة الممتازة . وبعض العاملينبالادارة العامه في الرئاسة العامه لرعاية الشباب . والاداريين العاملين باللجنة الاولمبية السعودية .

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر مقومات خصخصة فرق كرة القدم بالدرجة الممتازة في الانديه الرياضيه بالمملكة العربية السعوديه . وكذلك التعرف على الفروق بين اراء عينة الدراسة في مدى توافر مقومات خصخصة فرق كرة القدم بالدرجة الممتازة في الاندية الرياضية بالمملكه العربيه السعوديه استخدم الباحثون المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، قد توصلت الدراسه الى عدد من النتائج من أهمها.

تساعد خصخصة فرق كرة القدم على توسيع قاعدة الملكية لافراد المجتمع في الاندية الرياضيه حيث وافق على ذلك (١٠٠%) من أفراد عينة الدراسة في ضوء تنوع أساليب الخصخصة ما بين جزئية وكلية تتضمن تملك الافراد لاسهمالمنشأة . مما يساعد على توسيع قاعدة الملكية لافراد المجتمع .

## ٢ - دراسة المالك (٢٠٠٤م) بعنوان . الاستثمار في الرياضة . خصخصة الاندية الرياضية السعودية . دراسة استطلاعية ميدانية مقلارئة .

أجريت هذه الدراسة في المملكة العربيه السعوديه وطبقت على عينه مقدارها (١٢٥) من المسؤولين والمختصين في الاندية الرياضيه بكل من المملكة العربيه السعوديه وجمهورية مصر العربيه والمملكة المتحدة .

**هدفت الدراسة الى اظهار مدى امكانية الاستثمار فى الرياضة وخصخصة الانديه الرياضيه السعوديه السعوديه من خلال التعرف على الاوضاع الراهنه للرياضة فى المملكه العربيه السعوديه ومسارات توزيع شراكة القطاع الخاص فى الاستثمار الرياضوتتمويل الانديه الرياضية بما يخفف العبء على الميزانية الحكوميه ويسهم فى ادارة اقتصاديه ذاتيه والتجارب الدوليه الرائدة فى مجال الاستثمار الرياضى وخصخصة الانديه الرياضية واستخلاص الدروس المستفادة منها واهم المحددات والبرامج التى تسهم فى نجاح خصخصة الانديه الرياضيه .**

**استخدم الباحثون المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي والمنهج المقارن اعتمادا على الملاحظه والمقابلة ودراسة الحالة كأدوات للدراسة وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:**

أهم المكاسب التى حققتها برامج خصخصة الانديه الرياضيه هي تطوير الرياضة بعامة وكرة القدم بخاصة وتوسيع المشاركة الاهليه وتخفيف العبء عن الميزانيه الحكوميه وتوفير التمويل اللازم لمصروفات الانديه الرياضية واستفادة الشركات والبنوك التى ترعى الانديه الرياضية من اعفائها من نسبة من الضرائب المفروضه عليها وتحقيق عوائد اقتصاديه للجهات الراعيه من خلال استفادتهم من حقوق وامتيازات التسويق والاعلام والدعايه للسلع والخدمات.

تلقى فكرة خصخصة الانديه الرياضيه تأييد من قبل بعض المختصين بينما يرى البعض الاخر بخصخصة بعض اللعبات الشعبيه ذات الجماهيريه ككرة القدم.

تؤكد بعض الدراسات المصريه على اهمية الخصخصة الرياضيه مع الاشارة الى كيفية تطبيقها من خلال الخصخصة الكامله كخصخصة الاصول والادارة فى المؤسسات الرياضيه المختلفه، والخصخصة الجزئية من خلال خصخصة الإدارة دون الاصول فى المؤسسات الرياضيه.

تحتاج خصخصة الانديه الرياضيه الى احترافية نظرا لما تعانية من أزمات ماليه وعدم وجود دخول او موارد ماليه واضحه.



### ٣- دراسة السببى (٢٠٠٤م): بعنوان: معوقات خصخصة الاندية الرياضية من وجهة

#### نظر المعنيين فى المملكة العربية السعودية

أجريت هذه الدراسة بالمملكة العربية السعودية على بالتطبيق على عينة مقدارها (١٦٥) فردا بواقع (٦١) لاعبا و(٤٢) اداريا وفنيا و(٥٣) من اعضاء الشرف ومجالس الادارات و(٢١) رجل أعمال و(٢٠) اعلاميا رياضيا و(٢٨) مسئولوا فى رعاية الشباب. هدفت الدراسة الى تحديد اهمية الخصخصة فى مجال الاندية الرياضيه بالمملكة العربية السعودية والمعوقات التى تحول دون نجاحها.

### ٤- دراسة ساعاتى (٢٠٠٠م): بعنوان خصخصة الاندية الرياضية .

اجريت هذه الدراسة بالمملكة العربية السعودية على بالتطبيق على نادى الاتحاد بجدة. هدفت الدراسة الى تحديد المفهوم العلمى لخصخصة الاندية الرياضية والتعرف على الاسباب المفضية الى الخصخصة الناجحة للاندية الرياضية للتواصل الى تصور موضوعى لما ستكون عليه الاندية بعد خصصتها . استخدم الباحثون المنهج الوصفى عن طريق مدخل دراسة حالة نادى الاتحاد الرياضى بجدة وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها.

## مفاهيم الدراسة والاطار النظرى

**مفهوم الأندية الرياضية:** عرفت وزارة الشباب والرياضة الأندية الرياضية بأنها: "المرافق الرياضية ومراكز الشباب والصالات المفتوحة والمغظة التي تم إنشاءها لتمكين أفراد المجتمع في مراحل سنوية مختلفة من ممارسة هواياتهم ونشاطاتهم الرياضية" (وزارة الشباب والرياضة الأندية الرياضية، ٢٠٠٥، ص ٢).

**التقييم الاقتصادي:** هو تحليل أثر سياسة أو برنامج أو مشروع أو نشاط أو حدث ما على اقتصاد منطقة معينة. ويمكن أن تتراوح هذه المنطقة من حي ما إلى العالم بأكمله. ويُقاس عادةً

التقييم الاقتصادي من حيث التغيرات في النمو الاقتصادي (أي الناتج أو القيمة المضافة)، وما يرتبط بها من تغيرات في الوظائف (التوظيف) والدخل (الأجور).

ويُقَدَّر هذا التحليل عادةً مستوى النشاط الاقتصادي في وقت معين في ظل المشروع أو السياسة الجارية، وبحسب الاختلاف عما كان يمكن توقعه في حال عدم قيام هذا المشروع أو السياسة (وهو ما يشار إليه بالحالة المعاكسة للواقع). ويمكن إجراء هذا التحليل قبل الحدث أو بعده (مسبقاً أو بأثر رجعي). ويمكن لمصطلح "التقييم الاقتصادي" أن ينطبق على تحليل المساهمة الاقتصادية التي يقدمها مشروع أو صناعة ما في الاقتصاد المحلي القائم. ويُعدّ التقييم الاقتصادي أحد عناصر تقييم الأثر البيئي اللازم لدراسة آثار مشروعات التنمية المقترحة. كذلك، يتم إجراؤه عادةً في حال وجود مخاوف عامة بشأن الآثار الاقتصادية لسياسة أو مشروع ما مُقترح.

يختلف تقييم الأثر الاقتصادي عن تحليل التكاليف والفوائد (CBA). فمن ناحية، يُعدّ التقييم الاقتصادي أكثر اتساعاً في نطاقه، إذ إنه يُقدَّر آثار انتقال الأعمال ومضاعف الإنفاق الناتج عن ذلك على منطقة معينة، في حين لا يقتصر تحليل التكاليف والفوائد عادةً على مجال دراسة معين، ويتجاهل بالتالي آثار تغيير موقع النشاط التجاري. لكن على الجانب الآخر، يُعدّ نطاق تحليل التكاليف والفوائد أكثر اتساعاً نظراً لقياسه الفوائد غير الاقتصادية التي تعود بقيمة على الناس، وإن كانت لا تؤثر مباشرةً على تدفق النقود في الاقتصاد (مثل نتيجة الآثار على توفير وقت التنقل، والسلامة، والأمن، والتحسينات في مستوى المعيشة).

(Army Corps of Engineers: Glossary of Economic Impact Terms  
<http://corpslakes.usace.army.mil/employees/economic/glossary.htm>)

**الاقتصاد الرياضي:** استغلال الموارد المالية والمنشآت الرياضية لأشباع حاجات افراد المجتمع من الرياضيين وغير الرياضيين من ممارسة الانشطة الرياضية في ضوء قدراتهم ومهارتهم، بما ينعكس ايجابا على صحتهم الجسدية والنفسية او يساعد على تحقيق انجازات وبطولات توازي الجهود المبذولة والاموال المنفقة ( الشافعي ٢٠٠٦ ص ١٦-١٧)

**الاستثمار فى الاصطلاح:** عملية اقتصادية تتضمن توظيف راس المال فى اى اصل او ملكية او ممتلكات او مشاركات للمحافظة عليه وتنميته بارباح او زيادات فى قيمة الاموال فى نهاية مدة الاستثمار او بمنافع غير مادية ( عبد الحفيظ ٢٠٠٦ ص ٢٠)

وتعرف على الاستثمار فى هذه الدراسة بانه : منح امر التشغيل وادارة وتحويل ملكية الاندية الرياضية فى جمهورية مصر العربية كليا او جزئيا الى القطاع الخاص

**مفهوم التأهيل:** لقد تولد مفهوم " تأهيل المؤسسات " من خلال الإجراءات المرافقة التي باشرتھا البرتغال عام ١٩٨٨ للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، من خلال البرنامج الاستراتيجي لتحديث الاقتصاد البرتغالي « PEDIP »

إن تأهيل المؤسسات يمكن وصفه بأنه مسار مستمر يستهدف تحضير وتكييف المؤسسات ومحيطها لمتطلبات التبادل الحر، أضف إلى ذلك أن الإجراءات الموضوعية في برامج التأهيل تهدف إلى رفع القيود التي تعيق محيط الأعمال (المؤسسات، القوانين...)، كما تحاول على جعل المؤسسات أكثر تنافسية من حيث ثلاثية التكلفة-الجودة-التجديد، وتهدف كذلك إلى جعل المؤسسات قادرة على مواكبة تغيرات السوق والتطورات التقنية.

إن مفهوم التأهيل من الناحية الاقتصادية الجزئية يركز على فكرتين أساسيتين هما: فكرة التقدم وفكرة المقارنة أو المعايير، فتأهيل مؤسسة ما قد يعني جعلها تتقدم لكي تصبح على الأقل في نفس مستوى تنافسية وكفاءة وفعالية نظيراتها من المؤسسات.

ولهذا يمكن القول أن الهدف الأساسي من تأهيل المؤسسات على المستوى الجزئي، يتعدى أن يكون مجرد سياسة من سياسات ترقية الاستثمارات، أو برنامجا من برامج دعم وإنقاذ المؤسسات الصناعية الموجودة في وضعية مالية صعبة، إلى كونه: مسار تطوير مستمر يعمل على: إدخال طريقة للتحسين والتقدم، التوقع والتنبؤ، تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة.(الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات دراسة حالة الجزائر والدول النامية جامعة بسكرة يومي ٢١ / ٢٢ نوفمبر ٢٠٠٦)

**الأبعاد الإدارية:** تعرف الأبعاد الإدارية في هذه الدراسة بأنها : الكفاءة في تشغيل الأندية الرياضية في جمهورية مصر العربية في النواحي التالية :

أ- **الكفاءة الإدارية:** قدرة ادارة القطاع الخاص في جمهورية مصر العربية على تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرارات تشغيل وإدارة الأندية الرياضية وتحقيق اهدافها في اقصر وقت وباقل تكلفة وجهد .

ب- **الكفاءة التنظيمية:** قدرة ادارة القطاع الخاص في جمهورية مصر العربية على تنظيم اقامة الانشطة والمسابقات والفعاليات الرياضية وفق جداول زمنية منتظمة وفي منشآت رياضية مناسبة تساعد على تطوير العمل الرياضى على المستوى المحلى والاقليمي والدولى.

ج- **الكفاءة الاقتصادية ( الاستثمار ):** قدرة ادارة القطاع الخاص في جمهورية مصر العربية على زيادة عوائد الانشطة والمسابقات والفعاليات الرياضية المحلية والدولية لتحقيق وفورات اقتصادية تتعكس ايجابا على استمرار تطور العمل الرياضى ونمو الأندية الرياضية وتشعب انشطتها .

**النظرية المستخدمة:** ومن النظريات المفسرة للدور التكاملية بين القطاعات الثلاث ما يلي:

١- **نظرية السلم الامتدادي:** وناذى بها " سيدنى ويب "، وهو عالم من علماء الاقتصاد، الاقتصاديون رجال أعمال يخضعون كل شيء لمعايير ومقاييس مقننة، وحتى لا يخرج صاحب هذه النظرية عن المذهب التحليلي في الاقتصاد، فقد وضع لنظريته عدة افتراضات، أو مسلمات، إن لم تتوفر، تفقد هذه النظرية أهم مقوماتها، وهذه الافتراضات هي:

**الافتراض الأول:** إنه ليس هناك حكومة ديمقراطية بغير مسئولية محددة، هذه المسئولية ينص عليها في دستور تلتزم به، وعدم التزامها بمسئولياتها يعتبر نكوصاً منها، وبالتالي لا يكون لها وجود دستوري. ولذا ينبغي على الدولة إعلان مسئولياتها قبل كل من التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، محددة دور وزارات الخدمات في التعليم، والصحة، والشؤون الاجتماعية، والتموين، والمرافق، والإسكان، والداخلية.. إلخ،

فإذا أخذت الدولة على عاتقها مسؤولية التعليم الابتدائي، فقد لا تستطيع تغطية احتياجات الناس جميعاً وتوفر مكاناً لكل تلميذ، ومن هنا تبدو في الميدان جهود الهيئات الأهلية والحلول الذاتية التي يقدمها الناس طوعية فينشئون المدارس الخاصة. المهم ألا ينكر العمل في جبهة واحدة؛ والأهم من ذلك أنهم يرون أنه إذا استحدثت من الأمور ما يدعو الدولة إلى أن تتبنى تغطية أحد المجالات التي لم تطرقها من قبل والتي كان يعمل بها القطاع التطوعي فإن على القطاع التطوعي أن يترك العمل في هذا المجال تماماً ويبحث في توظيف إمكانياته في طرق مجال جديد للرعاية يكون المجتمع في حاجة إليه. ولذلك سميت هذه النظرية بالأعمدة التي تتوازى فلا تتعارض أو يقطع بعضها مسار البعض الآخر فيحدث التداخل أو التكرار، فهي تعمل باستراتيجية تكثيف الخدمة (أحمد مصطفى ومحمد عبدالفتاح، ٢٠١٠م، ص: ١١٥).

وبالنظر إلى النظرية الوظيفية الجديدة، التي تقدم وصفاً عاماً للعلاقات المتبادلة يلاحظ ما يلي:

- تقوم فكرة الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني على التعاون والتكامل فيما بين الأطراف الثلاثة مع تحديد مجالات العمل والنشاط لكل طرف بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع وإدارة أكثر رشاداً لشئون الدولة.
- تغيير النظرة السائدة في كل دول العالم حول استناد التنمية في كل أصولها ونتائجها على دور الدولة فقط أو دور القطاع الخاص فقط، حيث أصبح هناك اقتناع بأن تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة قائم بصورة أساسية على توفير فرص المشاركة لكل المجتمع بكل فعالياته وبمختلف تنظيماته.
- تعد الجمعيات الأهلية أكثر قدرة وفاعلية على تحديد احتياجات وأولويات السكان في مجتمعاتها المحلية بكفاءة وواقعية، ولذا فالجمعيات الأهلية لها علاقة وظيفية تبادلية مع الدولة والقطاع الخاص في إطار تحقيق الأهداف التنموية المختلفة.
- تمثل الجمعيات الأهلية وحدات بنائية في المجتمع، بما تستهدفه من إشباع لاحتياجات الأفراد والجماعات لتحقيق التنمية المستدامة المتواصلة المنشودة في المجتمع، ولذا فالجمعيات

الأهلية تمثل منظمات ربط ووصل بين مكونات المجتمع (محمد عبد المجيد، ٢٠٠٦م، ص:٦).

## الإجراءات المنهجية

### أولاً: مجالات البحث:

المجال الزمني: استغرق البحث من المدة من ٢٠١٧/٣/١٥ وحتى ١٠١٧/٩/٣

### المجال البشري

**ثانياً: ضبط العينة وخصائصها:** إن انتقاء عناصر مجتمع البحث الذي ستمثل العينة هي مرحلة مهمة في البحث، وتعد العينة "إحدى الدعائم الأساسية في البحث الإمبريقي (فضيل دليو، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص (142)). والتي تعرف على أنها: "ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سيجمع من خلاله المعطيات والذي يجب أن يكون ممثلاً جيداً لهذا المجتمع.

لقد تطلب مجال الدراسة استعمال العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم تحديد مداها بواقع ٢٠% حسب المستوى التعليمي من جهة، وحسب الجنس من جهة أخرى، وهذا لوجود قدر كبير من التجانس بين أفراد العينة.

ولقد تشكلت عينة الدراسة من: ١٥٠ مفردة من اعضاء مجالس الادارة ورؤساء النادي خلال العشر سنوات الاخيرة .

**ثالثاً: المنهج المستخدم في البحث:** استخدام الباحثون المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسي لانه المنهج المناسب الذي يحقق اهداف الدراسة، ويعتمد علي دراسة الظاهرة، كما توجد فعلا بالواقع

**رابعاً: أدوات جمع البيانات:** لقد تم اعتماد جملة من أدوات البحث الميداني قصد الحصول على المعطيات انطلاقاً من فرضيات الدراسة، وهذه الأدوات هي:

**صحيفة الاستبيان:** عبارة عن وثيقة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين قصد الحصول على معلومات أو مواقف، كما تعرف على أنها: "عبارة عن نموذج ينطوي على مجموعة من الأسئلة التي يقوم الباحثون بتوجيهها للمبحوث تشكلت من ٣٩ سؤالاً منها: ٣٦ سؤالاً مغلقاً و ٣ أسئلة مفتوحة، ومر تصميمها على أربع

**مراحل هي:**

- **المرحلة الأولى:** هي مرحلة بناء الأسئلة في صورتها المبدئية، والتي قسمت على أربعة محاور، حيث صيغت الأسئلة وتمت مراجعتها شكلاً ومحتوى.
- **المرحلة الثانية:** هي مرحلة عرض الاستمارة على المحكمين، حيث قام الباحثون بتوزيعها على مجموعة من المحكمين، للحكم على مدى صدق الاستمارة والتأكد من صلاحيتها.
- **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التجريب أو الاختبار المبدئي للاستمارة، حيث وزعت على عينة صغيرة من عينة البحث الأصلية بغرض التأكد من سلامة الأسئلة ووضوحها بالنسبة للتلاميذ.
- **المرحلة الرابعة:** هي مرحلة الصياغة النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة، حيث احتوى على الوثائق والسجلات:

تم الرجوع إلى الوثائق والسجلات الموجودة بالمؤسسة بهدف معرفة مجتمع البحث من حيث عدده، وتوزيعه على الفصول الدراسية والمستويات التعليمية الثلاثة، اعتباراً لكونها مصدر ثقة بالنسبة للبيانات الأساسية المتعلقة بالتلاميذ داخل المؤسسة، والتأكد من صحة بعض البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستمارة.

#### **الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

- النسبة والتكرار

**الصدق والثبات:** تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه، ولما كانت أداة البحث قد وضعت بهدف التعرف

وقد اعتمدت الدراسة على نوعين من الصدق هما :

**الصدق الظاهري:** وقد قام الباحثون في إطار مراعاة الصدق الظاهري بعرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين بهدف تقييمه وتوضيح رؤيته في تحقيق الأداة لأهداف البحث، وقد استفاد الباحثون من ملاحظات المحكمين الذين قاموا بالاطلاع على الاستبيان، وكانت لهم ملاحظات كما قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية على ٢٥ مفردة للتأكد من ملائمة الأسئلة وتعديل الأسئلة الغير مفهومة للمبحوثين وتقنين الأسئلة المفتوحة " غير المقننة وقد تم استبعاد الأسئلة التي لم تحصل على نسبة اتفاق ٨٠% من الأداة المحكمين، كما تم إضافة مجموعة من الأسئلة اقترحها السادة المحكمين والمرتبطة جوهريا بموضوع البحث، وبذلك أصبح عدد الأسئلة بعد إجراء صدق المحكمين ٣٩ سؤالا .

**الثبات:** ويقصد به ثبات الاستجابات في حالة تكرار تطبيق الإداة بمعنى عدم التغير جوهريا، وقد تم إجراء نفس الأداة الاستبيان على المفردات التي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية بعد عشرة أيام من الدراسة الاستطلاعية وتم حساب معامل الارتباط بين الاستجابات في التطبيق القبلي والبعدي ٠,٨٠.

#### **شروط اختيار العينة:**

- (١) أن تكون أفراد العينة من مدارس التعليم الاعدادي لمدرستين من بيئتين مختلفتين.
- (٢) أن تكون النسبة المختاره للعينة ممثلة لمجتمع الدراسة .
- (٤) أن نقوم باختيار مدرستين أحدهما تعاني من عدم تفوق طلابها والأخرى تتميز بتفوق طلابها.



نتائج الدراسة:

جدول (١): نتائج الاستجابات والتحليل الاحصائي

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة t
			موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً				
٩	عمل دراسة جدوي خصخصة كل نادي قبل الشروع غي خصخصة	ك	٩٢	٤٣	٣	١١	١	٤٠,٤٣	٠,٩٠	١٩٨,١٣٣	
		%	٦١,٣	٢٨,٧	٢,٠	٧,٣	٠,٧				
١٠	توظيف الاعلان لافتتاح الراي العام بقبول سياسة خصخصة الاندية الرياضية	ك	٨٧	٥٠	٣	٨	٢	٤٠,٤١	٠,٨٨	١٨٨,٢٠٠	
		%	٥٨,٠	٣٣,٣	٢,٠	٥,٣	١,٣				
١٥	التدرج في تخصيص أنشطة الاندية	ك	٨٨	٤٧	٣	٥	٧	٤٠,٣٦	١,٠٢	١٨٤,٥٣٣	
		%	٥٨,٧	٣١,٣	٢,٠	٣,٣	٤,٧				
١	اصدار الانظمة التي تشجع علي خصخصة الاندية الرياضية	ك	٧٩	٥٨	٣	٨	٢	٤٠,٣٤	٠,٨٧	١٧٢,٧٣٣	
		%	٥٢,٧	٣٨,٧	٢,٠	٥,٣	١,٣				
١٣	إقناع البنوك والمؤسسات المالية بتقديم الدعم المالي اللازم لنجاح تجربة الاندية المخصصة مقابل الدعاية والاعلان لهذة البنوك والمؤسسات	ك	٧٧	٥٧	٧	٨	١	٤٠,٣٤	٠,٨٥	١٥٩,٧٣٣	
		%	٥١,٣	٣٨,٠	٤,٧	٥,٣	٠,٧				

تابع جدول (١): نتائج الاستجابات والتحليل الاحصائي

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاس ٢١٤
			موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق مطلقا			
٤	اتخاذ الاجراءات الادارية ( تخطيط، تنسيق اتخاذ قرار) اللازمة لتطبيق الخصخصة	ك	٨٣	٥٠	-	١٣	٤,٣٤	١,٠٣	١٠٥,٣٠٧
		%	٥٥,٣	٣٣,٣	-	٢,٧			
٢	اقتناع الجهات السياسية والادارية بالخصخصة	ك	٦٩	٦١	١٠	٨	٤,٣٠	٠,٩٠	١٣٨,٣٣٣
		%	٤٦,٠	٤٠,٧	٦,٧	١,٣			
١١	تشجيع المستثمرين نحو المساهمة في خصخصة الاندية الرياضية	ك	٦٣	٧٤	٣	٧	٤,٢٥	٠,٨٧	١٦٧,٠٦٧
		%	٤٢,٠	٤٩,٣	٢,٠	٤,٧			
٦	حل المشكلات الاندية الادارية التي تحول دون نجاح خصصتها	ك	٦٤	٤٨	٩	٢٨	٣,٩٧	١,١٤	٩٢,٢٠٠
		%	٤٢,٧	٣٢,٠	٦,٠	١٨,٧			
	المتوسط العام					٤,٣٩	٠,٦٢	الدلالة **٠,٠٠٠	

\*\* فروق دالة عند مستوي ٠,٠١ فاقل

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح ان افراد الدارسة موافقون بشدة علي خصخصة الاندية الرياضية في مصر بمتوسط ( ٤,٣٩ من ٥ ) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي ( من ٤,٢١ الي ٥,٠٠ ) وهي الفئة التي تشير الي خيار موافق بشدة علي اداة الدراسة

ويتضح من النتائج ان قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة احصائياً علي مستوي ٠,٠١ فاقل مما يبين تباين وجهات نظر افراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج ان هناك تفاوت في موافقة افراد الدراسة علي تدخل القطاع الخاص لتأهيل اندية الشركات حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول متطلبات خصخصة اندية الشركات ما بين ( ٣,٩٧ الي ٤,٥٧ ) وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران الي ( موافق / موافق بشدة ) علي اداة الدراسة علي متطلبات خصخصة الاندية الرياضية مصر حيث يتضح من النتائج ان افراد الدراسة موافقون بشدة علي اربعة عشر من متطلبات خصخصة الاندية الرياضية للشركات في مصر تتمثل في العبارات رقم ( ١٢,٥,٧,١٤,٨,٣,٩,١٠,١٥,١٣,٤,٢,١١ ) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة افراد الدراسة عليها بشدة كالتالي:

جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " تحديد اولويات الخصخصة بالاندية الرياضية " بالمرتبة الاولى من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط ( ٤,٥٧ من ٥ ).

• جاءت العبارة رقم (٥) وهي " حل مشكلات الاندية المالية التي تحول دون نجاح خصصتها " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط ( ٤,٥٥ من ٥ ).

• جاءت العبارة رقم (٧) وهي " حل مشكلات الاندية التسويقية التي تحول دون نجاح خصصتها " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط ( ٤,٥٤ من ٥ ).

- جاءت العبارترقم (١٤) وهي " اعتماد تالدولة سياسات مالية وتقدميه تشجع علي الاستثمار في خصخصة الاندية " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٥٣ من ٥).
- جاءت العبارترقم (٨) وهي " الشفافية في عرض الاندية المؤهلة للخصخصة لضمان المنافسة الشريفة بين المستثمرين " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٥٣ من ٥).
- جاءت العبارترقم (٣) وهي " نشر ثقافة خصخصة الاندية الراضية في مصر " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٤٤ من ٥).
- جاءت العبارترقم (٩) وهي " عمل دراسة جدوي خصخصة كل نادي قبل الشروع في خصصته " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٤٣ من ٥).
- جاءت العبارترقم (١٠) وهي " توظيف الاعلام لاقناع الراي العام بقبول سياسة خصخصة الاندية الرياضية " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٤١ من ٥).
- جاءت العبارترقم (١٥) وهي " التدرج في تخصيص انشطة الاندية ا " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٦ من ٥).
- جاءت العبارترقم (١) وهي " اصدار الانظمة التي تشجع علي خصخصة الاندية الرياضية " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٤ من ٥).
- جاءت العبارترقم (١٣) وهي " اقناع البنوك والمؤسسات المالية بتقديم الدعم المالي اللازم لنجاح تجربة الاندية المخصصة مقابل الدعاية والاعلان لهذه البنوك والمؤسسات " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٤ من ٥).

- جاءت العبارترقم (٤) وهي " اتخاذ الاجراءات الادارية (تخطيط تنسيق اتخاذ قرار) اللازمة لتطبيق الخصخصة " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٤ من ٥).
- جاءت العبارترقم (٢) وهي " اقتناع الجهات السياسية والادارية بالخصخصة " بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٣٠ من ٥).
- جاءت العبارترقم (١١) وهي " تشجيع المستثمرين نحو المساهمة في خصخصة الاندية الرياضية" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (٤,٢٥ من ٥).

كما يتضح من النتائج ان افراد الدراسة موافقون علي واحدة من متطلبات خصخصة الاندية الرياضية للشركات في مصر تتمثل في العبارة رقم (٦) وهي " حل مشكلات الاندية التسويقية التي تحول دون نجاح خصخصتها " بمتوسط (٣,٩٧ من ٥) وتتفق هذه النتائج جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة العريفي (٢٠٠٧م) في ضرورة التدرج في تخصيص أنشطة الاندية واصدار الانظمة واللوائح التي تشجع علي خصخصة الاندية، كما تتفق جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة السبيعي (٢٠٠٤م) في ضرورة عمل دراسة جدوي لكل ناد قبل خصخصته وايضا تتفق جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة المالك (٢٠٠٤م) في اهمية تشجيع البنوك علي دعم الاندية المخصصة .

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة في مجال متطلبات خصخصة الاندية الرياضية للشركات في مصر، بان هناك متطلبات مهمة جدا في مقدمتها تحديد اولويات الخصخصة بالاندية الرياضية لانه من المستحيل خصخصة جميع الأنشطة والالعاب في ظل انخفاض شعبية بعضها وضعف الاقبال عليها، مما يجعل خصخصتها امر محفوف بالمخاطر لتزايد احتمالات الخسائر، من ثم عزوف المستثمرين عن الخصخصة في هذا المجال، بالاضافة الي انه قبل الشروع في الخصخصة، يجب حل مشكلات الاندية المالية التي تحول دون خصخصتها، وذلك باستخدام عدة اساليب من أهمها حل مشكلات الاندية التسويقية التي تحول دون نجاح خصخصتها، وذلك لتنشيط عملية التسويق وجعلها من الموارد المالية التي تساعد

علي نجاح الخصخصة، فضلا عن ضرورة اعتماد الدولة سياسات مالية ونقدية تشجع علي الاستثمار في خصخصة الاندية، وهذا يتطلب الشفافية في عرض الاندية المؤهلة للخصخصة لضمان المنافسة الشريفة بين المستثمرين، مع الحرص علي نشر ثقافة خصخصة الاندية الرياضية في المجتمع المصري وتشجيع المستثمرين علي عمل دراسة جدوي خصخصة كل ناد قبل الشروع في خصصته لضمان توفير عوامل النجاح، ودعم ذلك بمساندة اعلامية فعالة من خلال توظيف الاعلام لاقناع الراي العام بقبول سياسة خصخصة الاندية الرياضية واتخاذ الاجراءات المساندة التي تكفل نجاح خصخصة الاندية الرياضية والتي من اهمها اصدار الانشطة التي تشجع علي خصخصة الاندية الرياضية، و اقناع البنوك والمؤسسات المالية بتقديم الدعم المالي اللازم لنجاح تجربة الاندية المخصصة مقابل الدعاية والاعلان لهذه البنوك والمؤسسات ويشير عاشور واخرون (١٩٩٦، ص ٦) الي اهمية البنوك والمؤسسات المالية كشريك فعال في نجاح تجارب الخصخصة من خلال الدعم المالي للقطاعات لمخصصة ودعمها في بداية التطبيق حتي تبده في تحقيق نتائج ايجابية.

كما يجب اتخاذ الاجراءات الادارية من تخطيط وتنسيق اتخاذ قرار لدعم عملية خصخصة الاندية الرياضية من خلال ادارة محترفة يدعمها اقتناع الجهات السياسية والادارية بالخصخصة، وتشجيع المستثمرين علي في خصخصة الاندية الرياضية، مع الحرص علي التدرج في خصخصة أنشطة الاندية، لضمان نجاح خصخصة كل نشاط، والتعرف علي المعوقات التي تواجه خصصتها وتلافيها عند خصخصة الاندية الانشطة الاخرى، وفي الوقت نفسه ضمان توافر مردود مالي من الانشطة المخصصة سابقا للمساعدة في خصخصة باقي الانشطة بحيث لا تؤثر الخصخصة الفورية سلبا فتقتل العملية باكملها ويترتب عليها خسائر وتكاليف باهظة. ويشير ساعاتي (٢٠٠٠، ص ٩٨-١٠١) الي ضرورة التدرج في تنفيذ برنامج الخصخصة عبر مراحل محددة تتوافق مع قدرة السوق علي استيعاب برنامج الخصخصة، فالخصخصة كالدواء لا بد من تعاطية بمقدار لكي يكون شافيا بدلاً من ان يكون قاتلاً، مع الاخذ

في الاعتبار عوامل السرعة والدقة والفاعلية في تنفيذ برنامج الخصخصة لضمان نجاح برنامج خصخصة الاندية الرياضية.

### ثالثاً: الأبعاد الادارية لخصخصة الاندية الرياضية للشركات في مصر.

**السؤال الثاني:** " ما هي الابعاد الادارية لخصخصة الاندية الرياضية للشركات في مصر؟"

للتعرف علي الابعاد الادارية لخصخصة الاندية الرياضية للشركات في مصر تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والراتب لاستجابات افراد الدراسة علي عبارات محور الابعاد الادارية لخصخصة الاندية الرياضية للشركات في مصر. ويمكن تفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة في مجال الابعاد الادارية لخصخصة الاندية الرياضية للشركات، بان هناك ابعاد ادارية مهمة جدا في مقدمتها تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في الاندية المخصصة لتنفيذ اجراءات الخصخصة، حيث تسهم هذه الحوافز في زيادة حماسهم وقبالهم علي تنفيذ برامج الخصخصة، والبحث عن موارد مالية تكفل نجاحها، وترشيد استهلاك الموارد بقدر الامكان ونظرا لان تطبيق الخصخصة يواجه في البداية بصعوبات مالية فيجب حث الشركات والمؤسسات المالية والبنوك في دعم الاندية الرياضية المخصصة التي تساعد علي نجاح الخصخصة مقابل الدعاية والاعلان لهذه البنوك والمؤسسات مع ضرورة الحرص علي اختيار الكوادر البشرية اللازمة لتشغيل الاندية المخصصة، مع التخطيط المسبق لكيفية ادارة وتشغيل الاندية المخصصة بما يضمن تحقيق وفورات وعوائد اقتصادية متنامية تضمن تطوير الانشطة واللعبات، وهذا يعني الاهتمام بالتسويق الرياضي كوسيلة فعالة لتحقيق عوائد مالية مناسبة للاندية الرياضية المخصصة بجانب توظيف عوائد البث التلفزيوني واستغلال عوائد الدعاية والاعلان في دعم الانشطة الرياضية بالاندية المخصصة . واعادة تاهيل العاملين في الاندية المخصصة علي الإدارة الاقتصادية المنتجة، ولكي يتسني تحقيق ما سبق.

ويشير درويش وحسانين ( ٢٠٠٤، ص٤٤ ) الي ان نظام الاتصالات فعال يساعد علي سرعة ارسال واستقبال المعلومات اللازمة لتحقيق اهداف الاندية الرياضية.

كما ان هناك ابعاد ادارية مهمة تتضمن ايجاد قناة فضائية للنادي اولمجموعة اندية كوسيلة دعم مالي من خلال حصيلة الاعلانات التي تقوم بها ،بالاضافة الي رفع رسم نقل المباريات عبر الاذاعة والتلفاز بنسبة(٥٠%) " كموارد اضافية يمكن استخدامها في دعم الاندية المخصصة ومساعدتها علي تحمل نفقات واعباء المخصصة .

ويشير كل من هوارد و كورمبتون (٢٠١٠ص١٨-١٩) الي مساهمة حقوق البث في توفير قدر كبير من الموارد المالية الزمة لدعم الاندية الرياضية اذا احسن استغلالها . اما رفع التذاكر بنسبة(٥٠%) لكي تلائم اهداف الاندية المخصصة " بمتوسط (٢,٦٥ من ٥)

كموارد اضافية يمكن استخدامها في دعم الاندية المخصصة فقد حصل هذا البعد علي اهمية متوسطة، لان هناك بعض الاندية غير جماهيرية، ولا تستفيد من مبيعات التذاكر الا عند اللعب مع الفرق الرياضيةللاندية الجماهيرية ذات الشعبية مثل الهلال او النصر، فا جمهورها قليل نسبيا ولا يعتد ابدأ بحصيلة بيع التذاكر التي لا تحقق حتي تكلفة تأمين حضور المباريات .

### توصيات الدراسة

في ضوء الاطار النظري للدراسة، والنتائج التي اسفرت عنها، يتقدم الباحثون بالتوصيات التالية:

- ١- تهيئة البنية التشريعية والتنظيمية التي تكفل الشفافية بالمصارحة الكاملة بنظم وقواعد نظام المخصصة وضمان المنافسة العادلة بين الجهات التي ترغب في امتلاك الاندية المخصصة.
- ٢- التدرج في خصخصة الاندية الرياضية، مع بدء بخصخصة الانشطة الرياضية ذات الشعبية ككرة القدم، ثم النشاط الرياضية الاخرى الاقل جماهيرية.
- ٣- اعداد دراسة جدوي متعمقة لدراسة اساليب نجاح مشروع خصخصة الاندية الرياضية وكيفية الشروع فيها.



- ٤- مساعدة الاندية الرياضية المرشحة للخصخصة علي التخلص من ديونها اولاً قبل التحول الي مؤسسات استثمارية.
- ٥- تشجيع البنوك والمؤسسات المالية علي دعم الاندية المخصصة وبصفة خاصة في بداية تطبيق برنامج الخصخصة.
- ٦- تشجيع الاستثمار الرياضي في مجال الرياضة بمنح الاعفاءات والامتيازات تكفل نجاح برنامج الخصخصة بالاضافة الي رعاية الفرق الرياضية من خلال انشاء المتاجر الرياضية داخل النادي وخارجه وانشاء المطاعم العالمية.
- ٧- استعانة الاندية الرياضية المخصصة بالشركات العالمية في مجال التسويق الرياضي اللازم لتوفير الموارد المالية لدعم سياسات الخصخصة.
- ٨- قيام المنظمات والافراد القائمين علي الخصخصة بتوفير الامكانات الفنية والكوادر البشرية والموارد المالية اللازمة لتطبيق برامج الخصخصة الاندية الرياضية قبل الشروع في تطبيقها
- ٩- نشر ثقافة خصخصة الاندية الرياضية في المجتمع المصري كاستثمار يدر دخلاً يسهم في دعم الاقتصاد الوطني.
- ١٠- اجراء تقييم دقيق لكل مرحلة من مراحل خصخصة الانشطة الرياضية مع منحها الوقت الكافي لظهور بوادر جهود الخصخصة .
- ١١- الاستفادة من تجارب الاندية الناجحة في مجال الخصخصة.

#### مقترحات الخصخصة:

- اجراء دراسة عن فرص نجاح تجارب خصخصة الاندية الرياضية في مصر (وادي دجلة نموذجاً )
- اجراء دراسة عن دور التسويق الرياضي في نجاح خصخصة الاندية الرياضية .
- اجراء دراسة عن مجالات الخصخصة المتاحة في الاندية الرياضية في الشركات في مصر.

## المراجع

- مروان عبد المجيد ابراهيم(٢٠٠٢م): ادارة البطولات والمنافسات الرياضية . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- فاروق أخضر(١٩٩٨م): تخصيص الاقتصاد السعودى بين النظرية والتطبيق . جدة: الشركة السعوديه للابحاث والنقل .
- ادارة الجودة والاعتماد الاكاديمى(٢٠١١م): دليل استر شادى لكتابة الرسائل العلميه فى ضوء معايير الجودة والاعتماد الاكاديمى .(٣ط)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- محمد صبرى ابن أوانج(٢٠٠٠م): الخصخصة : تحويل الملكية العامه الى القطاع الخاص فى ضوء الشريعة الاسلامية . الاردن: دار النفائس للنشر .
- بنك قطر(٢٠١١م): بنك قطر الاول يستعرض الفرص الاستثمارية الضخمة الناتجة عن استضافة قطر لكأس العالم ٢٠٢٢ م . الرياض: شركة مفاز للتنمية العالميه .
- عبد الباسط سعد جبارة(٢٠٠٣م): نماذج عمليه لامن الملاعب الرياضية . الندوة العلمية حول شغب الملاعب واساليب مواجهة المنعقدة فى الفترة من ٢٥-٢٧/٧/١٤٢٤ هـ الموافق ٢٢-٢٤/٩/٢٠٠٣م . الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنيه .
- سمير عبد الحميد على حامد(٢٠٠٢م): رؤية عملية لادارة الهيئات الرياضية الرياض: جامعة الملك سعود
- خليل(٢٠٠٨م): خصخصة التعليم : رؤية مستقبلية . القاهرة : دار ومكتبة الاسرة للطبع والنشر وزارة الشباب والرياضة(٢٠٠١م): ٢٠ عام انجازات ثقافية، شبابية، رياضية . ادارة الاعلام والنشر بوكالة شئون الشباب (٢٠٠٥م)
- احصاء المكاتب والاندية . وكالة شئون الرياضة، القاهرة: الإدارة العامة للنشاط الرياضي (٢٠١٠م)
- الهيكل التنظيمي وزارة الشباب والرياضة ،القاهرة : الإدارة العامة للنشاط الرياضي (٢٠١٠م) السبيعي، سعد مرزوق (٢٠٠٤م): معوقات خصخصة الاندية الرياضية من وجهة نظر المعيين فى المملكة العربي السعودية رسالة ماجستير غير منشور، البحرين: جامعة البحرين

Chi, Keon S. (1998): "Privatization in state Government". PublicAdministration Review, Vol. 58. No. 4. p. 374.

Rondinelli, Dennis A. (1996): "Strategic Management of Privatization: A Framework for Planning and Implementation."

Public Administration and Development, Vol. 16, No. 3, p. 249.  
Ricupero, Rubens (1997): "Privatization the State and  
International Institutions". Journal of International Affairs,  
Vol. 50, No. 2, P. 409.

**ECONOMIC AND SOCIAL ASSESSMENT FOR THE  
PARTICIPATION OF PRIVATE SECTOR IN  
REHABILITATION OF COMPANIES CLUBS  
ACASE STUDY ON RAIL WAY CLUB**

[14]

**Mandour, A. F.<sup>(1)</sup>; Shams, Amal, A.<sup>(2)</sup> and Abdel Salam, A. I.<sup>(3)</sup>**

1) Faculty of Commerce, Ain-Shams University 2) Faculty of Education,  
Ain-Shams University 3) Nady Elsekka Elhadeed

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to highlight the advantages of investment in the clubs of the sports companies in the Arab Republic of Egypt to develop sports work, taking into consideration the administrative and security dimensions in light of the problems surrounding the establishment of sports activities and activities which result in security problems multiplied in the light of the lack of talented administrative staff to run the clubs. The study community is composed of members of the board of directors and presidents of the Railroad Club during the ten years from 2007 until 2017, and their number (312) members, and the sample was limited to (150) The descriptive analytical approach through social survey with the use of the questionnaire as a tool for data collection. The second assumption: This means that the state maintains what we call the minimum standard of living. The third assumption: It must be borne in mind, however, that everything provided by a State is always linked to its resources and possibilities. The fourth

assumption: The NGOs, an important outcome of this study: determining the priorities of privatization clubs sports, solving the problems of financial clubs success privatization, and solve the problems of marketing clubs that prevent the success of privatization. The administrative dimensions that are very important for the privatization of sports clubs in Egypt are: Provide moral incentives for employees in privatized clubs to implement privatization procedures and policies, and provide financial support by large companies and banks for sports clubs privatized in return for advertising, marketing and marketing of their products and services. . One of the recommendations is the gradual privatization of sports clubs for companies, with the start of privatization of sports activities popular as football, and other sports activities less popular. Preparing in-depth feasibility studies to study the methods of success of the project of privatization of sports clubs for companies and how to invest in them.