



## الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت

\*د / عز الدين حسيني جاد

\*\*د / فتحي توفيق حفيظة

\*\*\*نواف مجهول

### مشكلة البحث: The research problem:

نظراً للاهتمام المتزايد بقضايا الخصخصة الرياضية ، واستناداً لمفهوم خصخصة الأندية الرياضية ، ووصولاً إلى صناعة رياضية عصرية تتواءم مع المتطلبات الدولية وساحاتها التنافسية، جاءت عملية الخصخصة كمحاولة من بعض الحكومات لتحقيق الاستقرار الإداري للأندية الرياضية والذي يعتبر من أهم عناصر التنمية البشرية للمؤسسات الرياضية . (٧ : ٧٢)

وغالبا ماتعاني الأندية الرياضية من وجود مشكلات وأزمات مالية تعترضها في أثناء ممارستها لنشاطاتها مما يعيق تنفيذ الأهداف المرسومة للأنشطة الرياضية بشكل عام ، وتختلف هذه المشكلات من مرحلة إلى أخرى تبعاً لظروف التمويل المالي و التخصيصات المالية وغيرها ، وتختلف أيضا تبعاً للمستوى المعيشي للاعبين حسب الدخل الاقتصادي للاعب المحترف واختلاف التمويل لهذه الأندية الرياضية في المنح المالية من وزارة الشباب والرياضة بحسب إمكانياتها وتصنيف تلك الأندية الرياضية.(٩ : ٣٠)

لذا جاءت أهمية هذا البحث كمحاولة لإلقاء الضوء على الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت.

### هدف البحث :The Research Objectives

يهدف البحث الي التعرف علي:

- الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت.

### تساؤل البحث: Research Question

- ما الخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت ؟

### مصطلحات البحث : The Research Terms

- الخصخصة : Privatization

هي عملية انتقال الملكية أو الإدارة التشغيلية للمؤسسات المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص إما جزئيا أو كليا ، ويمكن للقطاع الخاص أن يكون إما مؤسسات أو رجال أعمال

\* أستاذ الإدارة الرياضية - عميد كلية التربية الرياضية - جامعة العريش.

\*\*أستاذ مساعد بقسم أصول التربية الرياضية كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات.

\*\*\*معلم تربية بدنية بوزارة التربية- دولة الكويت.





أو شركات أجنبية". (٤ : ٩٥) (٢٢ : ٤٥) (١٥ : ٨٣)

• **الخصخصة الرياضية** : Sport Privatization

"هي عملية تحويل المؤسسات الرياضية أو أنشطة القطاع العام إلى الخاص. (١١ : ٨٨)  
(١٤ : ٧٦) (١٦ : ١٦١)

• **النادي الرياضي** : Sport club

"مؤسسة رياضية تربية إجتماعية وثقافية تسهم في بناء وإعداد مجتمع صحي يخدم  
تطلعات أبنائه في الرقي بما يتفق مع فلسفة الدولة ."

وهو "هيئة أهلية أو رسمية مرخصة من وزارة الشباب والرياضة، تمارس نشاطاً رياضياً ثقافياً  
وإجتماعياً وفقاً لما ينص عليه نظامها الداخلي المعتمد". (١ : ٨٤)

وأيضاً : " هو هيئة رياضية لها شخصية إعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة  
ذات النفع العام ، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضواً من الأشخاص الطبيعيين الذين لا  
يستهدفون الكسب المادي.

**الدراسات السابقة:**

**أ - الدراسات السابقة العربية:**

١- دراسة حسن غالي (٢٠١٥م) (٢) بعنوان "الواقع والرؤية المستقبلية للاستثمار في الأندية  
الرياضية في المحافظات الوسطى والجنوبية"، وهدف البحث إلى ، بناء استبانة لواقع الاستثمار  
في الأندية الرياضية لوسط العراق وجنوبه ، بناء استبانة الرؤية المستقبلية للاستثمار في الأندية  
الرياضية لوسط العراق وجنوبه، التعرف على أبعاد واقع الاستثمار في الأندية الرياضية لوسط  
وجنوب العراق، التعرف على أبعاد الرؤية المستقبلية للاستثمار في الأندية الرياضية لوسط  
وجنوب العراق، استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ،ومن أهم نتائج هذه الدراسة،  
إن الاستثمار في الأندية الرياضية يتطلب دوافع حقيقية نحو عملية الخصخصة والتحول من  
القطاع العام إلى القطاع الخاص في الأندية الرياضية من أجل حل مشكلات تمويل الأندية  
الرياضية، إن الاستثمار في الأندية الرياضية يتطلب سن قوانين وتشريعات خاصة ووجود قانون  
يحدد مصادر التمويل وأنواعه بالأندية الرياضية، يساعد الاستثمار والتسويق الرياضي بشكل  
جيد وصحيح على تحسين الحالة الاجتماعية والمادية للعاملين في الوسط الرياضي والأندية  
الرياضية.

٢- دراسة هدي محمد سليمان (٢٠١٥م) (١٣): بعنوان دراسة الواقع الإداري والتخطيط  
الإستراتيجي للنشاط هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الإداري للنشاط الرياضي من وجهة





نظر (أفراد عينة البحث)، التعرف علي واقع التخطيط الإستراتيجي للنشاط الرياضي من وجهة نظر (أفراد عينة البحث)، إيجاد علاقة الإرتباط بين واقع الأداء الإداري وواقع التخطيط الإستراتيجي لدي أفراد عينة البحث ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت عينة البحث عمدية من العاملين في قسم النشاط الرياضي في الجامعة التكنولوجية والبالغ عددهم (٤٠) ، وإستخدم الباحث مصادر عربية وأجنبية والمقابلات الشخصية وإستثمار إستبيان ، وكانت أهم الإستنتاجات هي وجود ضعف من وجهة نظر أفراد عينة البحث عن الواقع الإداري مما يدل علي أن الواقع الإداري للنشاط الرياضي لا يرتقي بمستوي طموح أفراد العينة ، وجود ضعف من وجهة نظر أفراد عينة البحث عن الواقع الإداري مما يدل علي أن الواقع الإداري للنشاط الرياضي لا يرتقي بمستوي طموح أفراد العينة ، وجود ترابط بين الواقع الإداري وواقع التخطيط الإستراتيجي للنشاط الرياضي لأفراد عينة البحث .

٣- دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف (٢٠١٣م) (3): بعنوان "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية علي الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) ، هدفت هذه الدراسة إلي دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في الجامعة وذلك من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية : ماهو الدور الذي تسعى إدارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل الجامعة ، وماهو تأثير التطوير علي أداء العاملين ، وما هو دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ، ماهي التحديات التي تواجه عملية التطوير ، وطرق التغلب عليها ، ما هي الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الجامعة ، ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم إستبانة تحتوي علي (٢٧) فقرة ، وقد تم التحقق من صدق الإستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها بإستخدام معال ألفا كرونباخ ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٢٤١) موظفة وبعد تطبيق الإستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً بإستخدام المتوسطات الحسابية وإلنحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلي قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة ، وجوج بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير مثل طول الإجراءات المتبعة داخل العمل ، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين .





- ٤- دراسة **فهد محمد (٢٠١٣م) (12) بعنوان** "دور سياسة الخصخصة في رفع كفاءة أداء المنشآت العامة"، تناولت مشكلة الدراسة مدى إمكانية خصخصة الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر المسؤولين في تلك الأندية والقائمين على العمل الرياضي في المملكة العربية السعودية، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي، هناك رغبة قوية من العاملين في المجال الرياضي إلى خصخصة الأندية الرياضية باعتقادهم أن الخصخصة تساهم في التطوير الرياضي وحل المشكلات، وجود معوقات تواجه تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية السعودية ومنها ضعف الالتزام بالخصخصة لدي بعض القيادات الإدارية بالأندية ومركزية اتخاذ القرارات في الأندية الرياضية.
- ٥- دراسة **صبار محمود (٢٠١١م) (5) بعنوان** "بناء مقياس الخصخصة ودوره لتطوير أداء الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق" ، ويهدف البحث إلى ، بناء مقياس الخصخصة الرياضية الخاص بالامتلاكات الإدارية لأندية المؤسسات، التعرف على دور الخصخصة في تطوير أداء الأندية الرياضية المؤسساتية في العراق ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي ، كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي، تعد الخصخصة عملية إيجابية تسهم في توفير إدارة نشطة تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتعمل على توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية وتعمل على تحويلها إلى خلايا اقتصادية وتساهم في تخفيف العبء المالي الواقع على الدولة، إن الأندية الرياضية للمؤسسات تعاني صعوبات مالية تؤثر في حجم أنشطتها ومستوى مشاركتها.
- ٦- دراسة **طلال الحربي (٢٠١١م) (6) بعنوان** "خصخصة الأندية الرياضية وأبعادها الإدارية والأمنية في المملكة العربية السعودية"، انحصر هدف الدراسة في التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لخصخصة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أهم النتائج، أن المتطلبات المهمة جداً لخصخصة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية هي، تحديد أولويات الخصخصة بالأندية الرياضية، وحل مشكلات الأندية المالية التي تحول دون نجاح خصصتها، وحل مشكلات الأندية التسويقية التي تحول دون نجاح خصصتها، أن الأبعاد الإدارية المهمة جداً لخصخصة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية 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، أن الأبعاد الأمنية المهمة جداً لخصخصة الأندية الرياضية في





المملكة العربية السعودية هي ، استخدام التقنيات الحديثة التي تحبط دخول المتفجرات والممنوعات إلى الأندية الرياضية، واستخدام بوابات أمنية لدخول الجماهير تكشف عن أدوات صغيرة مثل الليزر، واستخدام التقنية الحديثة في مراقبة الجماهير أثناء الفعاليات الرياضية، أن المعوقات المهمة جداً التي تحول دون خصخصة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية بدرجة قوية جداً هي: تردد البنوك والمؤسسات المالية في دعم الأندية المخصصة، وضعف سياسات الاستثمار الرياضي في الأندية الرياضية المخصصة، وصعوبة خصخصة بعض الأندية في ضوء معاناتها من أزمات مالية، أن السبل المهمة جداً للتغلب على معوقات خصخصة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية هي: عمل دراسة جدوى للأندية قبل الشروع في خصصتها، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات خصخصة الأندية الرياضية، وتشجيع البنوك والمؤسسات المالية على دعم الأندية المخصصة مالياً، لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو الأبعاد الإدارية والأمنية لخصخصة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية مهما اختلفت أعمارهم.

٧- دراسة **عدي غانم الكواز وآخرون (٢٠٠٨م) (8)** : بعنوان "البناء العامي لمقياس التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية في نينوى" هدف البحث إلى ، هدف البحث إلى بناء مقياس التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية في محافظة نينوى ، تم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (٧٨) عضواً إدارياً تعود إلى (٢٦) اتحاداً رياضياً في نينوى، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الاختبار التائي ومعامل ارتباط بيرسون والتحليل العاملي. واستنتج الباحثون ما يأتي ، استخلاص عاملين تشبعت عليهم (٤١) فقرة مثلت مقياس التخطيط الإداري، العامل الأول تشبعت عليه (٣١) فقرة أطلق عليه تسمية (أنشطة التخطيط الإداري)، العامل الثاني تشبعت عليه (١٠) فقرات أطلق عليه تسمية (البيئة الداخلية والخارجية).

٨- دراسة **عبد الرحمن بن أحمد سيار (٢٠٠٦م) (7)** بعنوان "خصخصة الأندية الرياضية في مملكة البحرين"، استهدفت الدراسة إعداد مشروع مقترح لخصخصة الأندية الرياضية بمملكة البحرين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الدراسات المسحية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إلى المشروع المقترح لخصخصة الأندية الرياضية والتي تضمن تجديد السياسة العامة لخصخصة الأندية الرياضية، وأهداف الخصخصة للأندية، أهمية الخصخصة للأندية، ومقومات نجاح خصخصة الأندية الرياضية وكذلك أساليب خصخصة الأندية الرياضية، وأوضحت الدراسة أهمية وجود هيئة إدارية مستقلة للإشراف والتوجيه والرقابة على عملية





خصخصة الأندية الرياضية بحيث تضم الكفاءات الإدارية من رجال الأعمال والاقتصاد والقانون، والمتخصصين في مجال الرياضة من القطاعين العام والخاص بمملكة البحرين.

٩- دراسة يحي عبد الخالق (٢٠٠٤م) (14) بعنوان "نموذج مقترح لخصخصة مشروعات الرياضة للجميع بوزارة الشباب والأندية الرياضية ومراكز الشباب"، يهدف هذا البحث إلى وضع نموذج لخصخصة مشروعات الرياضة للجميع بوزارة الشباب والأندية الرياضية ومراكز الشباب ، استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لتحقيق متطلبات هذا البحث، ومن أهم نتائج هذه الدراسة، أن أهداف خصخصة مشروعات الرياضة للجميع هي، رفع كفاءة القطاع ومستوى الجودة في الأداء للعاملين، تشجيع قطاع الأعمال الخاص في الاستثمار في مجال الرياضة للجميع، التقليل من عجز الموازنة العامة للدولة ومعدل التضخم، تخفيض الضغط المالي على الدولة نتيجة الالتزامات الواقعة عليها، إدخال الإصلاح التنظيمي للهياكل التنظيمية العاملة في الرياضة للجميع، اشتراك العاملين في مجال الرياضة للجميع كمساهمين بحقوق أصحاب رأس المال، زيادة فرص العمل في مجال الرياضة للجميع، زيادة مكافآت أجور العاملين في قطاع الرياضة للجميع.

#### ب: الدراسات المرتبطة الأجنبية:

١٠- دراسة أمير ريزا وآخرون. Amir RK et al. (٢٠١٥م) (17) بعنوان "دراسة حول العقوبات الإدارية الاقتصادية والهيكلية والقانونية لخصخصة النوادي الرياضية الإيرانية لتكون مدرجة في بورصة (SE)", هدفت الدراسة إلى تقييم العقوبات الإدارية والاقتصادية والهيكلية والقانونية لخصخصة الأندية الرياضية الإيرانية وقبولهم للأوراق المالية (TS) ، أشارت النتائج إلى وجود عقبات إدارية والاقتصادية والهيكلية والقانونية عديدة لخصخصة الأندية الرياضية من خلال الدخول إلى البورصة. وبالتالي، فإنه يبدو أن خصخصة الأندية الرياضية في إيران يجب أن يكون قائمة علي تقييم من جوانب مختلفة وذلك لوضع الأسس اللازمة واتخاذ تدابير حذرة وذلك لتحقيق النجاح للقطاع الخاص.

١١- دراسة جادي زيادي Jady Z, et.al (19) بعنوان "خصخصة الرياضة بطولات الدوري في ماليزيا: الهيكل الإداري وأصحاب المصلحة RIGHT"، هدفت الدراسة الي التعرف علي مقومات خصخصة بطولات الدوري الممتاز الماليزية وتحليل القوانين ذات الصلة / النظام الأساسي والآليات القانونية للتحقق من وسائل الاعلام والبطولات من الدوري الرياضي وفقا للقانون الماليزي، وكانت النتائج ، بناء نموذج خصخصة شامل عن المحترفين في الدوري الرياضي، تحقيق التوازن الهيكلي لتوضيح حقوق أصحاب المصلحة في ماليزيا.





١٢- دراسة فواز خيري **Fawaz Khairy** (٢٠١٤م) (18) بعنوان "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دراسة استراتيجية النوادي الرياضية المخصصة في المملكة العربية السعودية"، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسات التخطيط الاستراتيجي الاستراتيجي المخصصة الأندية الرياضية السعودية وتقييم مختلف أدوار الجهات الفاعلة التخطيط الاستراتيجي في الكلي والمتوسط والجزئي، وأسفرت النتائج عن، توفر أدلة قوية على الدور الرئيسي الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي والترابط القوي داخل ديناميات النشاط الشاملة للنظام، هيمنة النوع الإجرائي من التخطيط الاستراتيجي، والذي صدر بشكل رئيسي من خلال الاستخدام الواسع النطاق للممارسات الإدارية الرسمية الراسخة التي جاءت ليصنف السياسات المركزية في المملكة العربية السعودية .

١٣- دراسة ماهتاب ناصح **Mahtab Nasseh** (٢٠١٣م) (21) بعنوان "تقييم المخصصة في مجال الرياضة مع اقتراب تقييم نقاط القوة والضعف"، هدفت الي دراسة عملية المخصصة و الطريقة التي يتم بها تنفيذها والإدارة العلمية والمهنية لها، والنظر في سياسات المخصصة في مجال الرياضة، اعتمدت المنهج-الوصفي التحليلي في هذه الدراسة الميدانية، ونتائج الدراسة أشارت إلى أن المشاكل المالية والتعليمية الهيكلية والإدارية بالإضافة إلى انتهاك حقوق العملاء تتأثر بشكل كبير عند تنفيذ المخصصة. من نقاط القوة تقييمها، تم تحديد عوامل خفض الإنفاق الحكومي، وهو الأساس لأنشطة الخبراء، وتحسين الكفاءة لتكون فعالة بشكل كبير في حين لم يلاحظ أي آثار كبيرة في تعزيز إدارة وتطوير الأماكن الرياضية واحترام حقوق العملاء، وعموماً، يبدو أن المخصصة تنطوي على مزيد من المزايا.

١٤- دراسة مهدي سالمى وآخرون. **Mahdi S, et. al** (٢٠١٢م) (20) بعنوان "تحديد الأولويات من العوامل المؤثرة لمخصصة الأندية الرياضية في كرة القدم"، هذا البحث يركز على أهم العوامل التي تؤثر على مخصصة الأندية الرياضية وترتيب أولوياتها، وأسفرت النتائج عن، ترتيب معايير وبرنامج وبرامج المخصصة وطرق تنفيذها، الجوانب الاقتصادية أهم عامل . وتضمنت لائحة ترتيب غيرها من الجوانب الإدارية والتنظيمية، والجوانب القانونية والجوانب الاجتماعية على التوالي .وعلاوة على ذلك، كانت الأولوية لمعايير فرعية من هذه العوامل التي بلغ عددهم (٣١) أيضاً، ونتيجة لذلك، يمكن للمسؤولين تحديد الأولويات لاتخاذ الخطوات الضرورية في قضية المخصصة.





## إجراءات البحث:

### المنهج:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمته لطبيعة البحث.

### مجتمع وعينة البحث :

- يمثل مجتمع البحث مديري الأندية الرياضية وإداري الأندية الرياضية بدولة الكويت.
- قام الباحث بتحديد عينة البحث بالطريقة العشوائية من مديري الأندية الرياضية وإداري الأندية الرياضية بدولة الكويت ، ويوضح ذلك جدول (٢).

### جدول (١)

#### توصيف عينة البحث

م	العينة	مدير نادي	إداري نادي	المجموع
١	العينة الاستطلاعية	٥	١٠	١٥
٢	العينة الأساسية	١٥	٤٠	٥٥
	عينة البحث الكلية	٢٠	٥٠	٦٥

## أداة البحث:

قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان التخطيط الإداري للخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت ، وقام الباحث بعمل محاور الإستمارة .  
ويوضح الجدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الأستبيان.

### جدول (٢)

#### نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان

ن = ١٠

م	المحور	اتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	الكفاءة الإدارية .	١٠	%١٠٠
٢	الكفاءة التنظيمية.	١٠	%١٠٠
٤	الكفاءة الإقتصادية .	١٠	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور ، حيث أتفق السادة الخبراء على أخذ جميع المحاور .







### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (١٥) فرد وهي العينة الاستطلاعية، وهي عينة التقنين المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات)، وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٨/٢/٧ م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٨/٢/٢٦ م.

### الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق الدراسة الأساسية على عدد (٥٥) مديري الأندية الرياضية وإداري الأندية الرياضية بدولة الكويت ، وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق ٢٠١٨/٣/٧ م حتى يوم الخميس الموافق ٢٠١٨/٣/١٩ م.

### المعالجة الإحصائية: The Statistics Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج لإدخال البيانات وبرنامج SPSS لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

Arithmtic Mean	• المتوسط الحسابي
Median	• الوسيط
Standard Deviation	• الانحراف المعياري
Coefficient of Correlation	• معامل الارتباط
The Percent	• النسبة المئوية

### عرض النتائج:

عرض ومناقشة النتائج الخاصة باستمارة استبيان التخطيط الإداري للخصخصة في الأندية الرياضية بدولة الكويت .

- عرض نتائج المحور الأول: الكفاءة الإدارية:





جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود  
المحور الأول والخاص بالكفاءة الإدارية

ن = ٥٥

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الإدراك السليم للموارد البشرية .	٢,٣٠	٠,٥٤	كبيرة
٢	تجنيد وإختيار وتدريب وتنمية ومكافأة وتقويم وتأييد ومساعدة القوى العاملة في الأندية الرياضية.	٢,٥٥	٠,٨٨	كبيرة
٣	التأثير في العاملين لتحسين أداؤهم للوصول إلى الأهداف المتوخاة من الخصخصة.	٢,٩٤	٠,٧٦	متوسطة
٤	التدريب الفاعل المستمر وتنمية ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين بالأندية الرياضية المخصصة.	١,٢٢	٠,٤٥	كبيرة
٥	التحفيز الفاعل الذي يضمن استثارة القوى الداخلية والخارجية التي تدفع العاملين في الأندية الرياضية المخصصة إلى تقديم الخدمات بشكل أفضل .	٢,٤٥	٠,٣٤	كبيرة
٦	إستخدام نظام إتصالات فعال يسهم في إرسال وإستقبال المعلومات المختلفة لتحقيق أهداف الأندية الرياضية المخصصة	٢,٢١	٠,٤٢	متوسطة
٧	اتخاذ القرار وتوفير المعلومات الضرورية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، واستخدام الموارد المادية والبشرية بشكل أفضل.	١,٤٠	٠,٥٤	كبيرة
٨	التخطيط المسبق لتحديد أهداف المنشأة الرياضية وتطوير الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف الخصخصة.	٢,٩٩	٠,٦٥	متوسطة
٩	الرقابة لضبط عمل الفرد والآلة ومساعدة الإدارة علي سرعة إكتشاف المشكلات ومن ثم إتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها	٢,٧٤	٠,٧٥	متوسطة
١٠	وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق العملي لزيادة الموارد المالية بالنادي الرياضي .	٣,٠٤	٠,٦٦	متوسطة
١١	التقويم السليم للأداء الذي يركز على أساس الجودة والابتكار وتحطيم حواجز التخصص الوظيفي .	١,٩٩	٠,٣٢	كبيرة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور		٢٥,٨٣	٦,٣١	

يوضح جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود

المحور الأول والخاص بالكفاءة الإدارية.





## عرض نتائج المحور الثاني : الكفاءة التنظيمية:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود المحور الثاني  
والخاص بالكفاءة التنظيمية

ن = ٥٥

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٢	التنظيم وترتيب توزيع العاملين بأسلوب يؤدي إلى سرعة تحقيق أهداف المنظمة من خلال توزيع الصلاحيات والمهام والمسؤوليات .	٣,٩٩	٠,٣٩	متوسطة
١٣	توفير الهيكل التنظيمي المدمج المناسب للعمل .	٣,٢٢	٠,٣٤	متوسطة
١٤	وجود صلاحيات قرب التنفيذ لدعم نظم العمل السريعة .	٣,٥٥	٠,٣٧	متوسطة
١٥	إلغاء البيروقراطية واللوائح والسلوك البيروقراطي كموروث ثقافي يحشد كل جهوده لمقاومة التغيير .	٣,٤٢	٠,٦٩	كبيرة
١٦	يسهم التسويق الإبتكاري بالنادي الرياضي في تحقيق جودة أعلى في أنشطته من الأندية المنافسة .	٣,٦١	٠,٣٥	متوسطة
١٧	توفير البيئة التنظيمية التي تساعد علي تنمية الروح الإبداعية.	٣,٤٥	٠,٣١	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور		٣٨,٩٤	٢,٤٥	

يوضح جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث على بنود

المحور الثاني والخاص بالكفاءة التنظيمية

## عرض نتائج المحور الثالث : الكفاءة الاقتصادية:

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود المحور الثالث  
والخاص بالكفاءة الاقتصادية

ن = ٥٥

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٨	زيادة عوائد الأنشطة والمسابقات والفعاليات الرياضية المحلية والدولية لتحقيق وفورات اقتصادية.	٣,٥٣	٠,٥٤	متوسطة
١٩	زيادة الإيرادات المباشرة والغير مباشرة .	٣,٢٢	٠,٣٤	متوسطة





ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢٠	الإهتمام بالتسويق والترويج الرياضي	٣,٤٣	٠,٣٧	متوسطة
٢١	التوظيف الكامل للعمل والموارد الإنتاجية المتاحة في الأندية الرياضية المخصصة.	٣,٣٣	٠,٨٨	كبيرة
٢٢	إكتشاف موارد إنتاجية جديدة بجانب الموارد الإنتاجية الحالية .	٣,٨٦	٠,٣٥	متوسطة
٢٣	توسيع قاعدة الملكية من خلال نقل ملكية الأندية الرياضية إلى الأفراد.	٣,٩١	٠,٦٦	متوسطة
٢٤	توظيف فئة من محترفي الإدارة الرياضية .	٣,٦٤	٠,٣٩	متوسطة
٢٥	زيادة حصيلة الإعلانات واللوحات الإعلانية المختلفة داخل النادي .	٣,٢٢	٠,٣٤	متوسطة
٢٦	تحديد سعر مناسب للتذاكر وبيع حقوق البث .	٣,٣٢	٠,٤١	متوسطة
٢٧	تنمية الإستثمار الرياضي والموارد المالية.	٣,٧٥	٠,٩٨	كبيرة
٢٨	تحقيق الربح المادي عن طريق المشروعات المختلفة في مجالات الرياضة.	٣,٧٨	٠,٣٥	متوسطة
٢٩	المحافظة علي قيمة الأصول أو قيمة رأس المال للمستثمرين .	٣,٦٣	٠,٣٤	كبيرة
٣٠	إستمرارية الحصول علي الدخل والعمل علي زيادته وتنميته بإستمرار .	٣,٧٥	٠,٤٥	متوسطة
٣١	ضمان السيولة النقدية اللازمة لتغطية متطلبات العمل الرياضي وتغطية حالات الطوارئ .	٣,٢٢	٠,٢٢	كبيرة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور		٤٩,٥٩	٦,٩٦	

يوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود المحور الثالث والخاص بالكفاءة الإقتصادية.

### مناقشة النتائج:

يوضح جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود المحور الأول والخاص ب الكفاءة الإدارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور بين (٣,٠٤ - ٠,٦٦) ، ( ١,٢٢ - ٠,٤٥) ، فقد جاءت الفقرة رقم (١٠٤) وهي " وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق العملي لزيادة الموارد المالية بالنادي الرياضي ." بمتوسط حسابي ٣,٠٤ وانحراف معياري ٠,٦٦ ، فيما حصلت الفقرة رقم ( ٤) "التدريب الفاعل المستمر وتنمية ورفع قدرات وصقل خبرات العاملين بالأندية الرياضية المخصصة " علي متوسط حسابي





١,٢٢ وهي وانحراف معياري ٠,٤٥، وبشكل عام يتبين أن درجة تأثير المحور قيد الإستبيان متوسطة.

كما يوضح جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود المحور الثاني والخاص الكفاءة التنظيمية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور بين ( ٣,٩٩ - ٠,٣٩ ) ، ( ٣,٢٢ - ٠,٣٤ ) ، فقد جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي " التنظيم وترتيب توزيع العاملين بأسلوب يؤدي إلى سرعة تحقيق أهداف المنظمة من خلال توزيع الصلاحيات والمهام والمسؤوليات " بمتوسط حسابي ٣,٩٩ وانحراف معياري ٠,٣٦ ، فيما حصلت الفقرة رقم ( ١٣ ) علي متوسط حسابي ٣,٢٢ وهي " توفير الهيكل التنظيمي المدمج المناسب للعمل " وانحراف معياري ٠,٣٤ ، وبشكل عام يتبين أن مستوى المحور قيد الإستبيان جاء بدرجة متوسطة.

كما يوضح جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث علي بنود المحور الثاني والخاص الكفاءة الإقتصادية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحور بين ( ٣,٩١ - ٠,٦٦ ) ، ( ٣,٢٢ - ٠,٢٢ ) ، فقد جاءت الفقرة رقم (٢٣) وهي " توسيع قاعدة الملكية من خلال نقل ملكية الأندية الرياضية إلى الأفراد " بمتوسط حسابي ٣,٩١ وانحراف معياري ٠,٦٦ ، فيما حصلت الفقرة رقم ( ٣١ ) علي متوسط حسابي ٣,٢٢ وهي " ضمان السيولة النقدية اللازمة لتغطية متطلبات العمل الرياضي وتغطية حالات الطوارئ " وانحراف معياري ٠,٢٢ ، وبشكل عام يتبين أن مستوى المحور قيد الإستبيان جاء بدرجة متوسطة.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من حسن غالي (٢٠١٥م) (١٢) في إن الاستثمار في الأندية الرياضية يتطلب دوافع حقيقية نحو عملية الخصخصة والتحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص في الأندية الرياضية من أجل حل مشكلات تمويل الأندية الرياضية، إن الاستثمار في الأندية الرياضية يتطلب سن قوانين وتشريعات خاصة ووجود قانون يحدد مصادر التمويل وأنواعه بالأندية الرياضية، يساعد الاستثمار والتسويق الرياضي بشكل جيد وصحيح على تحسين الحالة الاجتماعية والمادية للعاملين في الوسط الرياضي والأندية الرياضية ، ودراسة هدي سليمان (٢٠١٥م) (54) في وجود ضعف من وجهة نظر أفراد عينة البحث عن الواقع الإداري مما يدل علي أن الواقع الإداري للنشاط الرياضي لا يرتقي بمستوي طموح أفراد العينة ، وجود ضعف من وجهة نظر أفراد عينة البحث عن الواقع الإداري مما يدل علي أن الواقع الإداري للنشاط الرياضي لا يرتقي بمستوي طموح أفراد العينة ، وجود ترابط بين الواقع الإداري وواقع التخطيط الإستراتيجي للنشاط الرياضي ، ودراسة ريم بنت عمر الشريف (٢٠١٣م) (16) في أن قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه يجب أن يتم بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وأن هناك بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير





مثل طول الإجراءات المتبعة داخل العمل ، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل ، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين ، ودراسة **فهد محمد (٢٠١٣م) (42)** في أن هناك رغبة قوية من العاملين في المجال الرياضي إلى خصخصة الأندية الرياضية باعتقادهم أن الخصخصة تساهم في التطوير الرياضي وحل المشكلات، وجود معوقات تواجه تطبيق الخصخصة في الأندية الرياضية السعودية ومنها ضعف الالتزام بالخصخصة لدى بعض القيادات الإدارية بالأندية ومركزية اتخاذ القرارات في الأندية الرياضية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. **حسن الشافعي (٢٠١٠م):** تطبيقات معاصرة في الإدارة في التربية البدنية والرياضية القاهرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٢. **حسن غالي (٢٠١٥م):** الواقع والرؤية المستقبلية للاستثمار في الأندية الرياضية في المحافظات الوسطى والجنوبية، العراق.
٣. **ريم بنت عمر بن منصور الشريف (٢٠١٣م):** دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية علي الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) كلية الإقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، رسالة ماجستير ، السعودية.
٤. **سالم القحطاني (٢٠٠٨م):** القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، مرامر للطباعة والتغليف.
٥. **صبار محمود (٢٠١١م):** بناء مقياس الخصخصة ودوره لتطوير أداء الأندية الرياضية للمؤسسات في العراق". وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة ديالى كلية التربية الرياضية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، العراق .
٦. **طلال الحربي (٢٠١١م):** خصخصة الأندية الرياضية وأبعادها الإدارية والأمنية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٧. **عبد الرحمن بن أحمد سيار (٢٠٠٦م):** خصخصة الأندية الرياضية في مملكة البحرين، مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية، العدد ٤، البحرين.
٨. **عدي غانم الكواز وآخرون (٢٠٠٨م) :** البناء ألعاملي لمقياس التخطيط الإداري في الاتحادات الرياضية في نينوى" مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية - كلية التربية الأساسية - جامعة الموصل - العراق جامعة الموصل، كلية التربية الرياضية.





٩. علي عباس السنداوي (٢٠٠٣م) : تحليل الوضع الراهن للإستثمار في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، بحث منشور ، كلية التربية ، قسم التربية البدنية ، جامعة البحرين.
١٠. عمرو وصفي عقيلي (١٩٩٧م) : الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع.
١١. فالح أبو عامرية (٢٠٠٨م): الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
١٢. فهد محمد زيد الزامل (٢٠١٣م): دور سياسة الخصخصة في رفع كفاءة أداء المنشآت العامة، دراسة ميدانية تحليلية على الأندية الرياضية السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٣. هدي محمد سليمان (٢٠١٥م) : بعنوان دراسة الواقع الإدلري والتخطيط الإستراتيجي للنشاط المؤتمر الدولي لعلوم الرياضة والصحة ع ٢ - كلية التربية الرياضية - جامعة اسيوط - مصر
١٤. يحي عبد الخالق (٢٠٠٤م): نموذج مقترح لخصخصة مشروعات الرياضة للجميع بوزارة الشباب والأندية الرياضية ومراكز الشباب،

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

15. **Ahmadi A, Mohammadzadeh H, Tartibian B (2006):** A Study on the obstacles and difficulties in the privatization measures from the perspective of owners at private clubs in Urmia, Proceedings of the National Conference of Sports, Physical Education, Tehran Municipality.
16. **Alkhamis AA (2011):** Privatization of sports clubs in the Kingdom of Saudi Arabia prospects and aspirations. Al Khobar: Aldar Alwatanih Aljadidah.
17. **Amir Reza Khadem, Mohammad Reza Boroumand, Mohammad Hosein Razavi, Ali Hajipoor (2015):** A study on administrative, economic, structural and legal obstacles to privatization of Iranian sport clubs to be listed on stock exchange (SE), international journal of sport studies, vol 5 (4),
18. **Fawaz Khairy Alhakami (2014):** Strategy and strategizing, An examination of sport clubs privatization strategy in Saudi Arabia, Brunel University.





19. **Jady ZBH, Wan SAW (2015):** Privatization of sports leagues in Malaysia: governance structure and stakeholders right, international journal of business, economics and La, Vol 6, issue 4.
20. **Mahdi Salimi, Mohammad Soltan Hosseini, Donia Padash & Ebrahim Khalili (2012):** Prioritization of the factors effecting privatization in sport clubs: with AHP & TOPSIS methods – Emphasis in football, international journal of academic research in business and social sciences, vol 2,
21. **Mahtab N (2013):** Evaluation of privatization in sports with the approach of assessing the strengths and weaknesses, Euro, J. Exp. Bio, 3 (1).
22. **Thilo Pachmann (2013):** Football–Funding and Re–structuring in Today's Markets. Sports Law Commission.

