

## تصميم خطة مقترحة للأنشطة الترويحية بالأندية الرياضية بنظام B.o.T بدولة الكويت

د/ حسين زايد المكييمي

### المقدمة ومشكلة البحث:

شهد القرن الحادي والعشرين تغيرات كبيرة في المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتربوية على المستويين الدولي والإقليمي، لذا فقد تأكدت حاجة الدول في ضوء هذه المتغيرات السريعة والمتلاحقة إلى ضرورة تنمية ثروتها البشرية من خلال التدريب الجيد لكافة مفردات قوة العمل، وضرورة إعداد نظام متكامل للتدريب على مختلف المستويات الوظيفية.

ولاشك أن الترويح الرياضي يمثل ظاهرة إجتماعية ترتبط بالعديد من النظم السياسية والاقتصادية والتربوية في الدول، وبالتالي يتأثر بفلسفة المجتمع وبالمناخ الاقصادي وبالكيفية التي يقضى بها هؤلاء الأفراد أوقات فراغهم واستمتاعهم بالحياة، كما بدأ الإهتمام بالترويح وتعدد مجالاته لمواجهة الزيادة المتنامية لوقت الفراغ في المجتمع المعاصر. (٢٢ : ٥٣)

اتفق كلا من "إبراهيم حسين (٢٠٠٥م)، تهاني عبد السلام" (٢٠٠١م) أن الترويح يلعب دوراً فعالاً في تربية النشء، فهو يهتم به من الناحية البدنية والنفسية والاجتماعية والعقلية، وبالتالي يسهم في تحقيق النمو الشامل المتكامل المتزن للفرد. (١ : ٣)، (٧ : ٤٠)

ويرى "كمال درويش، محمد الحماحمي، عايدة عبد العزيز" أن العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا وفرنسا قد قامت بإدراج موضوعات عن الترويح ووقت الفراغ في مقرراتها الدراسية وذلك في مختلف مؤسساتها التعليمية كالمدارس والجامعات والمعاهد العليا، كما تهتم بتدريب

\* أستاذ مشارك بقسم التربية البدنية والرياضة بكلية التربية الأساسية- دولة الكويت.

طلابها على أنشطة الترويح في المجالات المختلفة.  
(٢٣: ٦٥، ١٢٤)

والترويح نشاط اختياري ممتع للفرد ومقبول من المجتمع ويمارس في وقت الفراغ ويسهم في بناء الفرد وتنميته. (٣٠: ١١٦)

ويشير "كمال درويش، محمد الحماحي" نقلاً عن "جون ديوى John Dewey" (١٩٩٧م) إلى أهمية الترويح في حياة الإنسان والمجتمعات، حيث أن الخبرات المتمثلة في المناشط الترويحية تعد خبرات تربوية تسهم في تربية النشئ، وتحقيق النمو المتزن بدنياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً. (٢٤ : ٥٥)  
وخلال العقد الأخير من القرن الحالي اتخذت عدد من البلاد العربية إجراءات تحويلية لبعض مشروعات القطاع العام إلى القطاع الخاص كجزء من سياسات الإصلاح الاقتصادي والإداري بالدولة، بحيث تشمل تحرير الاقتصاد مع تشجيع القطاع الخاص، لتخفيف أعباء الدولة وأدائها لمشروعات اقتصادية متعددة ومتنوعة لمختلف الهيئات والقطاعات من خلال ما يعرف بالخصخصة. (٨: ١٠)

ويعتبر نظام (Build- Operate- Transfer) B.O.T احد أنظمة الخصخصة حيث انه النظام الذي يتم بموجبه تمويل المشروعات الاستثمارية سواء كانت عامة أو خاصة، وإنشائها، وإدارتها، وصيانتها من قبل القطاع الخاص، الذي قد يكون هيئة خاصة واحدة، أو عدد من هيئات الخاصة المحلية أو العالمية، والتي تتعهد بإنشاء وتنفيذ، وإدارة، وصيانة الاندية لفترة زمنية محددة تسمى بفترة الامتياز الممنوحة من قبل الدولة المضيفة، حيث تمكن فترة الامتياز الهيئة استرداد ما تكبدته من تكاليف في المشروع، بالإضافة إلى تحقيق نسبة مرضية من الربح، بعدها تقوم هيئة المشروع بنقل ملكية أصول الهيئة للدولة المضيفة، وهي في حالة جيدة دون فرض فروض.

وحيث تعتبر الاندية الرياضية مراكز إشعاع تستهدف نشر واستيعاب مختلف الأنشطة الرياضية وتتم أدارتها في جميع الجوانب من الجهاز الوظيفي المخصص لذلك من العاملين بالدولة. (٥ : ٣)

ويشير كل من "مصطفى حسين باهى، محمد متولي عفيفي" (٢٠٠١) أن المنظمات التي تهتم بالأنشطة الرياضية تحتاج جميعها إلى مصدرين أساسيين في العملية الإدارية هما المصادر البشرية والمصادر المادية. (٢٥ : ٣)

ويضيف "أشرف صبحي" (٢٠٠٠) أن المؤسسات الرياضية مثلها مثل أى مؤسسة داخل المجتمع، من حيث الهيكلة والبناء فالمؤسسة الرياضية لا تختلف عن المؤسسات الأخرى فيمكن دراستها وتصنيفها في أكثر من مستوى وبكثير من الطرق وفقا لطبيعة الأنشطة وحجم الأعمال التي تقوم بها. (٢٠ : ٢) وفي ظل توجه الحكومة الكويتية نحو اقتصاد السوق كنظام اقتصادي بدلاً من الاقتصاد المركزي وتبني الدولة لمفهوم الخصخصة في المجال الرياضي لمالها من مردود اقتصادي واجتماعي وسياسي وإعلامي بالإضافة إلى تخفيض الدعم المالي المقدم للمؤسسات الرياضية لكي تسعى هذه المؤسسات إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة دون الاعتماد علي الدعم الحكومي المقدم من الدولة لتغطية تكاليف الصيانة والتطوير في البنية الأساسية والتكنولوجية.

وتمشيا مع نهج دولة الكويت 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 وإعلامي على كفاءه دولة الكويت، فإنه لا بد من تقديم نموذج أفضل للعمل الوطني لتحقيق أمال وأهداف الوطن في الاستعادة من الترويج الرياضي في التنمية والاستفادة من

برامج الخصخصة والخبرة الاقتصادية والإدارة العلمية في أن تعتمد الرياضة على التمويل الذاتي وتحويل هذه الموارد إلى السياحة الترويحية والترويج لجميع طوائف الشعب الكويتي باعتباره القاعدة العريضة لكل المؤسسات العاملة في الدولة، وبالتالي تخفيف العبء على الموازنة العامة للدولة دون الإخلال بما نص عليه الدستور والقانون الكويتي من واجبات ومسئوليات مطلوبة من مؤسسات النشاط الرياضي هذا ما دفع الباحث للقيام بدراسة تعتمد علي تطبيق نظام الخصخصة الجزئية (البناء والتشغيل وإعادة التملك) كمحاولة منه للنهوض بالهيئات الرياضية من خلال وضع مشروع مقترح لإداره الأنشطة الترويحية بالأندية الكويتية بنظام B.O.T (الخصخصة الجزئية) لتقليل العبء المالي على الدولة.

#### هدف البحث :

يهدف البحث الى تصميم خطة مقترحة للأنشطة الترويحية بالأندية بنظام B.O.T بدولة الكويت

#### تساؤلات البحث

- ١- ما الواقع الفعلي لإدارة الأنشطة الترويحية بدولة الكويت ؟
- ٢- ما متطلبات تطبيق نظام B.O.T بالأندية الرياضية بدولة الكويت ؟
- ٣- ما المشروع المقترح لإدارة الاندية الرياضية للأنشطة الترويحية بنظام B.O.T ؟

#### خطة وإجراءات البحث :

#### المنهج المستخدم :

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الدراسات المسحية وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

#### مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في مسؤولي الاندية الرياضية والخدمات الترويحية بدولة الكويت وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من العاملين والمدربين وأخصائي الترويج الرياضي بدولة الكويت، جدول (١).

### جدول (١)

#### توصيف مجتمع وعينة البحث

م	مديري الهيئات الرياضية	المجتمع	العينة	
			استطلاعية	أساسية
١	نادي العربي	٧٥	١٥	٦٠
٢	نادي القادسية	٥٥	٥	٥٠
٣	نادي الكويت	٤٥	١٠	٣٥
٤	نادي كاظمة	٦٥	١٠	٥٥
	المجموع	٢٤٠	٤٠	٢٠٠

\* مرفق (٨) بيان عددي للأندية الرياضية بدولة الكويت

أدوات جمع البيانات :

لجمع البيانات الخاصة بالبحث اتبع الباحث الخطوات التالية :

أ- الاطلاع على المراجع والدوريات العلمية والدراسات ذات العلاقة بالموضوع.

ب- استمارات الاستبيان:

قام الباحث بتصميم عدد (٢) استمارة استبيان وهما :

١- استمارة استبيان الواقع الفعلي للأندية الرياضية وذلك من خلال ما يلي:

٢- استمارة استبيان لتحديد أهم متطلبات تطبيق نظام B.O.T بالأندية

الرياضية بدولة الكويت :

- تطبيق الاستبيان على العينة قيد الدراسة:

قام الباحث بتطبيق استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث بعد تعديلها

وإخراجها في صورتها النهائية مرفق (٧)، وذلك خلال الفترة من ٢٠١٥/٥/١م

إلى ٢٠١٥/٥/٧م على عينة البحث الأساسية وقوامها (١٠٧) من مديري

الانشطة الرياضية بأندية دولة الكويت وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا)، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً. تطبيق الاستمارات على العينة قيد الدراسة :

قام الباحث بتطبيق الاستمارات الخاصة بالبحث بعد تعديلها وإخراجها في صورتها النهائية مرفق (٧) وذلك خلال الفترة من ٢٠١٥/٥/١٤ إلى ٢٠١٥/٥/٢٢ م على عينة البحث الأساسية وفقاً لميزان تقدير ثلاثي (نعم-إلى حد ما-لا)، وتم تجميع البيانات وتنظيمها وجدولتها ومعالجتها إحصائياً. أولاً - عرض ومناقشة النتائج :

أ- ما الواقع الفعلي لإدارة الاندية الترويحية بدولة الكويت

### جدول (٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور الأهداف ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة.٪
١	توجد أهداف محددة لإدارة الاندية الرياضية	١٢٥	٤٥	٣٠	١٥٨	٤٩.٢
٢	تنفق أهداف إدارة الاندية الرياضية مع الأهداف العامة للرياضة الكويتية	١٢٧	٦٨	٥	٢١٠	٦٥.٤
٣	أهداف إدارة الاندية الرياضية واضحة ومعروفة للعاملين	١٣٩	٤٧	١٤	١٤٨	٤٦.١
٤	توجد سياسات مكتوبة ومحددة في ضوء الأهداف	١٢١	٦٥	١٤	١٣١	٤٠.٨
٥	تتناسب أهداف إدارة الاندية مع الإمكانيات المادية المتاحة	١٧١	١١	١٨	١٢٦	٣٩.٣
٦	تتناسب أهداف إدارة الاندية مع الإمكانيات البشرية المتاحة	١١٢	٤٥	٤٣	١٥٤	٤٨.٠

### تابع جدول (٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور الأهداف ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة.٪
---	---------	-----	-----------	----	----------------	----------

٣٩.٣	١٢٦	٣٧	٢٨	١٣٥	أهداف إدارة الاندية الرياضية واقعية وقابلة للتحقيق	٧
٤١.١	١٣٢	٢٢	٧١	١٠٧	يتم تعديل الأهداف الموضوعه من قبل الإدارة في ضوء ما تحقق من أهداف	٨
٧٨.٨	٢٥٣	٤٨	٣٥	١١٧	توجد عقبات تحول دون التخطيط للأهداف الموضوعه لإدارة الاندية	٩
٤٨.٦	١٥٦	٣٤	٤٥	١٢١	أهداف إدارة الاندية الرياضية تتفق مع متغيرات التقدم في العصر الحالي	١٠
٤٢.٧	١٣٧	٢٢	٦١	١١٧	تتوافر خطة واضحة لاحتياجات العمل لتحقيق أهداف إدارة الاندية	١١
٦٩.٨	٢٢٤	٢١	٤٢	١٣٨	أهداف إدارة الاندية الرياضية يمكن قياس مدى تحقيقها	١٢
٣٩.٩	١٢٨	٢٤	٣٢	١٤٤	توجد معايير توضح مدى تحقيق الأهداف الخاصة بإدارة الاندية	١٣
٥٢.٠	١٦٧	٤٣	٣٥	١٢٢	يقنتع مديري الاندية الرياضية والعالمين بأهداف إدارة هذه الاندية	١٤
٥١.٤	١٦٥	٢٢	٧	١٧١	يتم تحقيق أهداف إدارة الاندية الرياضية من خلال الخطط الموضوعه	١٥
٥٠.٢	٢٤١٥				الإجمالي	

يتضح من جدول (٢) ما يلي أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور (الأهداف)، قد تراوحت ما بين (٣٩.٣% : ٧٨.٨%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٥٠.٢% وحصلت العبارات أرقام (٢،٩،١٢) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٦٥.٤% : ٧٨.٨%)، والتي تدل على أن أهداف إدارة الاندية الترويحية بدولة الكويت تتفق مع الأهداف العامة للرياضية الكويتية، مع امكانية قياس مدى تحقيقها.

وحصلت العبارات أرقام (١، ٤، ٣، ٥، ٦، ٧، ٨، ١١، ١٠، ١٣، ١٤، ١٥)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٣٩.٣% : ٥٢%)، حيث يرى أفراد العينة أن الأهداف غير محددة وغير واضحة أو معروفة للعالمين،

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 (٣٩.٣%).

وهذا ما يتفق مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة "وجيه احمد شندي" (٢٠١٠) في عدم وضوح الأهداف في المجال الرياضي وعدم وجود معايير توضح مدى تحقيق الأهداف الخاصة بإدارة المنشآت. (٢٧:٢٢)

### جدول (٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور التخطيط ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة. %
١	توضع خطط إدارة الاندية الرياضية ترويجية قبل التنفيذ بوقت كافي	١٥٦	٢٥	١٩	١٥١	٤٧.٠
٢	تتناسب الخطط الموضوعه مع أهداف إدارة الاندية الرياضية والترويجية	١٦٢	٣٣	٥	١٥٩	٤٩.٥
٣	يتم تنفيذ الخطط الموضوعه من خلال خطوات مرحلية	١١٧	٤٥	٣٨	١٧٠	٥٣.٠
٤	يراعى مواعيد توقف الأنشطة الرياضية عند التخطيط لإدارة الاندية والأنشطة الترويجية	١١٢	٣٥	٥٣	٢١٦	٦٧.٣
٥	توجد خطط لإدارة الاندية الرياضية والخدمات الترويجية طويلة المدى من ٣ إلى ٥ سنوات	١٤٢	٢١	٣٧	١٢٨	٣٩.٩
٦	الخطط الموضوعه يمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة	١٦١	٢٨	١١	٢٣٢	٧٢.٣

### تابع جدول (٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لآراء عينة البحث في محور التخطيط ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة. %
---	---------	-----	-----------	----	----------------	-----------



٤٢.٧	١٣٧	٤٠	١٨	١٤٢	يوجد تنسيق بين خطط إدارة الأندية وبين خطط الأندية الرياضية - فروع الاتحادات الكويتية	٧
٦٢.٠	١٩٩	٨	٢٧	١٦٥	يتم التنسيق بين خطط إدارة الأندية وبين خطط إدارة الأندية المركزية	٨
٤٣.٣	١٣٩	٤٨	٣٥	١١٧	تساعد خطط وبرامج إدارة الأندية الرياضية على زيادة عدد المترددين	٩
٤١.٤	١٣٣	٦٧	١١	١٢٢	تراعى خطط إدارة الأندية الرياضية تحقيق رغبات غالبية الهيئات الرياضية	١٠
٣٩.٩	١٢٨	١٦	٢٨	١٥٦	يوجد تخطيط لتوفير الأدوات الرياضية لهذه المنشآت الترويحية	١١
٤٠.٥	١٣٠	١٧	٤٥	١٣٨	يوجد تخطيط لزيادة عدد هذه المنشآت الترويحية	١٢
٤٢.٤	١٣٦	٤٣	٣٥	١٢٢	يوجد تخطيط لرفع كافة هذه المنشآت الترويحية	١٣
٤٠.٨	١٣١	٤٨	٤٥	١٠٧	يوجد تخطيط لتطوير مستوى الخدمة بهذه المنشآت الترويحية	١٤
٥١.١	١٦٤	٣٧	٢١	١٤٢	توجد خطط تدريبية كافية لتدريب العمالة بهذه المنشآت الترويحية	١٥
٤٨.٩	٢٣٥٣				أجمالي	

يتضح من جدول (٣) ما يلي: أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور (التخطيط)، قد تراوحت ما بين (٣٩.٩% : ٧٢.٣%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٤٨.٩% وحصلت العبارة رقم (٦) على أعلى نسبة في الترتيب وهي (٧٢.٣%) والتي تدل على أنه يمكن تنفيذ الخطط الموضوعية في حدود الإمكانيات المتاحة.

وهذا يتفق مع ما أشارت عنه نتائج دراسة "عز الدين حسيني سليمان" (٢٠٠٤) في أن أهداف الإدارة الرياضية مناسبة والإمكانيات المادية والبشرية

قابلة للتحقيق وهى واضحة ومحددة، في ضوء الأهداف العامة للموضوعة من قبل الاتحادات الرياضية الكويتية. (١٨:١٥)

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 (٣٢.٨٠%: ٦٧.٢٠%)، حيث يرى أفراد العينة انه لا توضع خطط لإدارة الاندية الرياضية قبل التنفيذ بوقت كافي، وانه لا يتم تنفيذ الخطط الموضوعة من خلال خطوات مرحلية، بالإضافة إلى انه لا توجد خطط لإدارة الاندية الرياضية طويلة المدى من ٣ إلى ٥ سنوات، ولا يوجد تنسيق بين خطط إدارة الاندية وبين خطط (الأندية الرياضة- وفروع الاتحادات الرياضية)، مع عدم هذه الخطط تحقيق رغبات غالبية الهيئات الرياضية، ولا يوجد تخطيط لتوفير الأدوات الرياضية لهذه الاندية وهذا ما ورد في العبارة رقم (١١) التي حصلت على اقل نسبة مئوية وقدرها (٣٩.٩%)، ولا يوجد تخطيط لزيادة عدد هذه الاندية ورفع كافتها.

#### جدول (٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور التنظيم ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة. %
١	يوجد هيكل تنظيمي لإدارة الاندية الرياضية	١٢٧	٤٥	٢٨	٢٣٨	٧٤.١
٢	توجد عدالة في توزيع العمل على العاملين بهذه المنشآت	١١٢	٤٧	٤١	١٣٦	٤٢.٤
٣	الهيكل التنظيمي الموجود يحتاج إلى تعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل	١١٧	٢٨	٥٥	٢٧٤	٨٥.٤
٤	يتطابق الهيكل التنظيمي مع التقسيم الفعلي للعمل	١٢١	٦٥	١٤	١٧٢	٥٣.٦

#### تابع جدول (٤)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور التنظيم ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة %
٥	عدم وضوح الهيكل التنظيمي بإدارة الأندية بسبب الصراع بين العاملين	١٢٢	٣٥	٤٣	١٣٥	٤٢.١
٦	توجد بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف بالأندية موضح بها أهداف واختصاصات ومسئوليات وسلطات ومواصفات هذه الوظيفة	١٦٢	٣٢	٦	١٣٣	٤١.٤
٧	يوجد دليل مكتوب يحدد اختصاصات إدارة المنشآت	١٢١	٤٥	٣٤	٢٣٢	٧٢.٣
٨	يتم مراجعة التنظيم وتنظيم العمل بشكل دوري	١٧١	٧	٢٢	١٧٧	٥٥.١
٩	التوصيف الوظيفي داخل إدارة الأندية واضح ومحدد	١٣٨	٣٣	٢٩	١٩٤	٦٠.٤
١٠	يتسم التنظيم الحالي بالمرونة الكافية	١٤٢	٣٥	٢٣	١٥١	٤٧.٠
١١	يتم تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الأندية باستمرار في صالح العمل	١١٢	٤٥	٤٣	١٣٨	٤٣.٠
١٢	هناك إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال الإدارية بإدارة المنشآت	١٦١	٢٨	١١	٢٥٩	٨٠.٧
١٣	عدم تعاون العاملين في إدارة الأندية يؤدي إلى تقليل المتردبين	١٥٦	٣٥	٩	٢٦١	٨١.٣
١٤	يوجد بالهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تحتاجها إدارة المنشآت	١١٧	٢٨	٥٥	١٤٤	٤٤.٩
١٥	توجد لائحة تنظيمية تحدد العلاقة بين مدير الأندية والعاملين	١٠٧	٤٥	٤٨	٢٢٦	٧٠.٤
١٦	توجد لائحة تنظيمية تحدد العمل بهذه المنشآت	١٢٢	٤٢	٣٦	٢٢٧	٧٠.٧
١٧	يتم الاستعانة بعمالة فنية من خارج الإدارة	١٣٨	٢٥	٣٧	١٩١	٥٩.٥
١٨	يتم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في إدارة وتشغيل المنشآت	١٢١	٤٧	٣٢	١٣٥	٤٢.١
١٩	توجد إدارة متخصصة لتسويق الأندية الرياضية علي المستوى الداخلي والخارجي	١١٢	٦٨	٢٠	١١١	٣٤.٦
٢٠	يوجد بإدارة الأندية الرياضية عمالة فنية متخصصة للإدارة والتشغيل	١٢٥	٤٥	٣٠	٢٠٠	٦٢.٣
٢١	توجد بالأندية إدارة متخصصة في الاستثمار	١٣٥	٣٥	٣٠	١٠٧	٣٣.٣
	الإجمالي				٣٨٤١	٥٧.٠

يتضح من جدول (٤) ما يلي: أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور (التنظيم) قد تراوحت ما بين (٣٣.٣% : ٨٥.٤%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٥٧.٠%.

وحصلت العبارات أرقام (١، ٣، ٧، ١٢، ١٣، ١٥، ١٦) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٠.٤% : ٨٥.٤%)، والتي تدل على انه يوجد هيكل تنظيمي لإدارة الاندية الرياضية، وانه يحتاج إلى تعديل لعدم مناسبته لمتطلبات العمل، وانه يوجد دليل مكتوب يحدد اختصاصات إدارة الاندية، وان هناك بالفعل إجراءات محددة لتنفيذ الأعمال الإدارية بإدارة الاندية، إلا أن عدم تعاون العاملين في إدارة الاندية يؤدي إلى تقليل المستفيدين، وانه توجد لائحة تنظيمية تحدد العلاقة بين العاملين بالهيئات الرياضية.

وحصلت العبارات أرقام (٢، ٤، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٤، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١) على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٣٣.٣% : ٦٢.٣%)، حيث يرى أفراد العينة انه لا توجد عدالة في توزيع العمل على العاملين بهذه الاندية، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي بإدارة الاندية يسبب الصراع بين العاملين، وانه لا توجد بطاقات وصف وظيفي لجميع الوظائف بالأندية موضح بها أهداف واختصاصات ومسئوليات وسلطات ومواصفات هذه الوظيفة، وان التنظيم الحالي لا يتسم بالمرونة الكافية، وانه لا يتم التطوير في الهيكل التنظيمي لإدارة الاندية 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 (٣٣.٣%) .

ويرى الباحث في ضوء ما أسفرت عنه نتائج دراسة الواقع الفعلي في محور التنظيم انه على الرغم من أهمية التنظيم باعتباره عنصرا فعالا في تحقيق أهداف المنظمة إلا انه يتناسب إلى حد ما مع إدارة وتنفيذ العمل بإدارات النشاط الرياضي

### جدول (٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية للآراء عينة البحث في محور الإمكانيات ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يتوافر بإدارة الاندية الرياضية الأدوات الكافية والتي تفي بمتطلبات العمل	١٤٤	٢١	١٧.٥	١٣٨	٤٣.٠
٢	يتوافر بإدارة الاندية الرياضية الأدوات الرياضية الحديثة	١٥٦	٣٥	٤.٥	١١٨	٣٦.٨
٣	يتوافر عدد كافي من الملاعب والصالات والوحدات العلاجية	١٦١	٢٨	٥.٥	١٤٨	٤٦.١
٤	تتناسب الأدوات الرياضية الموجودة مع كم المترددين	١٦١	٣٩	-	١٧٠	٥٣.٠
٥	يوجد نقص في عمالة الخدمات لمعاونة العاملين عند تنفيذ الاستخدام	١١٢	٦١	٢٧	٢٤٨	٧٧.٣
٦	تهتم القيادة العليا بتوفير الإمكانيات اللازمة للاستخدام	١٤٢	٣٥	٢٣	١٨٤	٥٧.٣
٧	تتناسب اللاتحة المالية الموجودة لاستخدام الاندية مع الوضع الاقتصادي للمجتمع المحيط	١١٧	٣٣	٥٠	١٣٢	٤١.١
٨	تتناسب اللاتحة المالية بالهيئات الرياضية التي تستخدم هذه المنشآت	١٣٨	٣٥	٢٧	١٢٩	٤٠.٢
٩	الإيرادات الحالية للمنشآت الرياضية تفي بجميع المتطلبات (مكافآت- صيانة- أرباح)	١٠٧	٦٥	٢٨	١٣١	٤٠.٨
١٠	الطرق والأساليب المالية المتبعة تفي بالغرض التي وضعت من أجلها	١٢٢	٦٨	١٠	١٣٥	٤٢.١

### تابع جدول (٥)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية للآراء عينة البحث في محور الإمكانيات ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
---	---------	-----	-----------	----	----------------	----------

٦٢.٣	٢٠٠	١٢	٣٢	١٥٦	بنود وفقرات اللائحة المالية المتبعة حالياً قابلة للتنفيذ	١١
٥٣.٩	١٧٣	٣٣	٤٥	١٢٢	توجد لائحة تنظيمية تحدد توزيع الميزانية	١٢
٨٨.٨	٢٨٥	١٨	٦٥	١١٧	يتم الحاجة إلى الدعم لمواجهة متطلبات العمل	١٣
٣٤.٩	١١٢	٥٥	٣٣	١١٢	توزع أرباح في نهاية العام المالي على العاملين	١٤
٧٠.١	٢٢٥	١٠	٢٨	١٦٢	توجد حوافز شهريا للعاملين تعتمد على ما يتحقق من دخل	١٥
٦١.٤	١٩٧	٢٨	٤٥	١٢٧	عدد العاملين بالإدارة كافي ومناسب لتقديم أفضل الخدمات للمتريدين	١٦
٣٧.١	١١٩	٢٠	٤٢	١٣٨	يتم صقل العاملين بالإدارات الفنية بالدورات التدريبية	١٧
٥٢.١	٢٨٤٤				الإجمالي	

يتضح من جدول (٥) ما يلي: أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور (الإمكانيات) قد تراوحت ما بين (٣٤.٩% : ٨٨.٨%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٥٢.١% وحصلت العبارات أرقام (٥، ١٣، ١٥) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٠.١% : ٨٨.٨٠%)، والتي تدل على انه يوجد نقص في عمالة الخدمات المعاونة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود حوافز مادية للعاملين بتلك الهيئات.

وحصلت العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٤، ١٦، ١٧)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٣٢% : ٦٩.٦%)، حيث يرى أفراد العينة انه لا يتوافر بإدارة الاندية الرياضية الإمكانيات اللازمة والتي تفي بمتطلبات العمل، بالإضافة إلى عدم توافر عدد كافي من الملاعب والصالات والوحدات العلاجية وحمامات السباحة، مع عدم تناسب الأدوات الرياضية الموجودة وكم المتريدين على الاندية الرياضية، لممارسة الانشطة الترويحية وان الإيرادات الحالية للمنشآت الرياضية لا تفي بجميع المتطلبات من (مكافآت- صيانة- أرباح).

#### جدول (٦)

## الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور القيادة ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يتوافر لقيادات إدارة الاندية الرياضية المهارات الإدارية للعمل	١٢١	٣٥	٤٤	١٦٥	٥١.٤
٢	تتصف قيادات العمل بالاندية الرياضية بالمهارات الإنسانية في التعامل مع العاملين	١١٧	٢٨	٥٥	١٦٦	٥١.٧
٣	تتصف قيادات العمل بالاندية الرياضية بالمهارات الإنسانية في التعامل مع المتريدين	١٣٨	٣٣	٢٩	٢٢٧	٧٠.٧
٤	تتوازن مسؤوليات قادة العمل بالاندية الرياضية مع سلطاتهم	١٣٩	٤٥	١٦	١٥٤	٤٨.٠
٥	يوجد تضليل أو تحيز من بعض قادة العمل لبعض المرؤسين دون غيرهم مما يثير المشاكل والخلافات	١١٢	٦٠	٢٨	٢٥١	٧٨.٢
٦	يتوافر لمديري الاندية سلطات كافية لتنفيذ الأعمال المطلوبة	١٢٥	٣٥	٤٠	١٨٤	٥٧.٣
٧	يتم اختيار مديري الاندية طبقاً للاقدمية المطلقة	١٢١	٤٥	٣٤	٢١٦	٦٧.٣
٨	تنظر الإدارة العليا لمديري الاندية بها نظرة المستوى الأدنى	١٤٤	٣٢	٢٤	١٨٠	٥٦.١
٩	نمط القيادة المتبع من قبل إدارة الاندية الرياضية يدعو إلى الشعور بعدم الرضا	١٣٥	٤٥	٢٠	٢٣٣	٧٢.٦
١٠	يوجد تحيز من قيادات الإدارة العليا لبعض مديري المنشآت	١٤٤	٢٨	٢٨	٢١٥	٦٧.٠
١١	يتم استبعاد مديري الاندية الغير فاعلين في العمل من قبل الإدارة العليا	١٢١	٤٥	٣٤	١٧٧	٥٥.١
١٢	يوجد إشراف مباشر من القيادة العليا على المديرين	١٦١	٣٥	٤	٢٤٥	٧٦.٣

## تابع جدول (٦)

## الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور القيادة ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
---	---------	-----	-----------	----	----------------	----------

٧٢.٠	٢٣١	١١	٤٧	١٤٢	١٣	تهتم الإدارة العليا بمتابعة التشغيل وتنفيذ الخطط واللوائح
٨٢.٢	٢٦٤	٢٣	٢١	١٥٦	١٤	وجود مديرين على رأس العمل غير مقتنعين بالدور الذي يقومون بها يؤثر بالسلب على العمل
٥٠.٢	١٦١	٥٣	٢٨	١١٢	١٥	مستوى تأهيل مديري الاندية يسمح لهم بقيادة الأفراد بنجاح
٦٤.٨	٢٠٨	٤٨	٣٥	١١٧	١٦	يتم عقد الدورات التدريبية الفترية لمواكبة التطورات في عملية تشغيل وإدارة الاندية
٦٣.٨	٣٢٧٧					الاجمالي

يتضح من جدول (٦) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور (القيادة) قد تراوحت ما بين (٤٨.٠% : ٨٢.٢%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٣.٨% .
- وحصلت العبارات أرقام (٣، ٥، ٩، ١٢، ١٣، ١٤)، على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٠.٧% : ٨٢.٢%) والتي تدل على وجود تفضيل وتحيز من بعض قادة العمل لبعض المرؤسيين دون غيرهم مما يثير المشاكل والخلافات، وان نمط القيادة المتبع من قبل إدارة الاندية الرياضية يدعوا إلى الشعور بعدم الرضا، مع وجود إشراف مباشر من القيادة العليا على المديرين بالإضافة إلى أن الإدارة العليا تهتم بمتابعة التشغيل وتنفيذ الخطط واللوائح.
- وحصلت العبارات أرقام (١، ٢، ٤، ٦، ٧، ٨، ١٠، ١١، ١٥، ١٦)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٨% : ٦٧.٣%)، حيث يرى أفراد العينة انه لا يوجد توازن في مسؤوليات قادة العمل بالاندية الرياضية مع سلطاتهم، ولا يتوافر لمديري الاندية سلطات كافية لتنفيذ



الإعمال المطلوبة، وان اختيارهم يتم طبقا للاقدمية المطلقة، وان الإدارة العليا تنتظر لمديري الاندية بها نظرة كمستوى أدنى.

### جدول (٧)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور الرقابة ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلحدا	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توجد رقابة من إدارة الهيئة العامة للرياضة على أداء إدارة الاندية الرياضية	١١٧	٣٣	٥٠	٢٢٠	٦٨.٥
٢	يجرى سنويا تقويم أداء مؤسسي لإدارات وأقسام الاندية الرياضية	١٣٨	٣٥	٢٧	١٥٩	٤٩.٥
٣	يوجد مكتب فني متخصص يتبع مدير الهيئة العامة للرياضة للرقابة على خطط تشغيل الاندية الرياضية	١٠٧	٦٥	٢٨	١٤٣	٤٤.٥
٤	هناك قصور في لوائح العمل تمنع مدير المنشأة من توقيع الجزاء المناسب على المخطئ مما يؤدي إلى تفاقم المشاكل	١٢٢	٦٨	١٠	٢٢٨	٧١.٠
٥	توجد رقابة من قبل الهيئة العامة للرياضة على أداء الاندية الرياضية بصفة دورية	١٣٥	٤٥	٢٠	١٤٤	٤٤.٩
٦	أسلوب الرقابة المتبع بإدارة الاتحادات الرياضية يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها	١٤٤	٢٨	٢٨	٢٥٦	٧٩.٨
٧	يوجد بإدارة الهيئة العامة للرياضة أفراد مسئولين عن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج واللوائح	١٢١	٤٥	٣٤	٢٦٨	٨٣.٥
٨	يتم التقييم الفترى لأداء إدارة الاندية	١٢١	٤٧	٣٢	١٣٦	٤٢.٤
٩	يقوم المراقبة المالية والإدارية بمتابعة العمل بإدارة الاندية للتأكد من عدم مخالفة اللوائح والقوانين	١١٢	٦٨	٢٠	٢٣٢	٧٢.٣
١٠	تتابع الهيئة العامة للرياضة تصرفات مديري الاندية تجاه العاملين بها	١٢٥	٤٥	٣٠	١٥٠	٤٦.٧
١١	يغضى نظام رقابة الحالي كافة الجوانب (المالية - الإدارية - الفنية) بالهيئة العامة للرياضة	١٣٥	٣٥	٣٠	١٣٦	٤٢.٤

### تابع جدول (٧)

### الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور الرقابة = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلحدا ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١٢	توجد رقابة من إدارة الحسابات بالهيئة العامة للرياضة للتأكد من حسن استخدام الموارد والحد من الإسراف	١١٧	٦١	٢٢	١٩٧	٦١.٤
١٣	يتم التقويم والمراجعة للقوانين واللوائح والقواعد التي يدار من خلالها العمل لتتمشى مع المتغيرات الجارية	١٣٨	٤٢	٢١	١٩٤	٦٠.٤
١٤	توجد متابعة من الهيئة العامة للرياضة للوقوف على المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي بإدارة الاندية الرياضية	١٤٤	٣٢	٢٤	١٩٧	٦١.٤
١٥	توجد وسائل قياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعه	١٢٢	٣٥	٤٣	٢٢١	٦٨.٨
	الإجمالي				٢٨٨١	٥٩.٨

يتضح من جدول (٧) ما يلي: أن النسبة المئوية لأراء عينة التعرف على الواقع الفعلي في أسلوب إدارة الاندية الرياضية في محور (الرقابة) قد تراوحت ما بين (٤٢.٤% : ٨٣.٥%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٥٩.٨%.

وحصلت العبارات أرقام (٤، ٦، ٧، ٩) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧١.٠% : ٨٣.٥%) والتي تدل على أن أسلوب الرقابة المتبع بالهيئة يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها، مع وجود أفراد مسئولين عن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج واللوائح.

وحصلت العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٥، ٨، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥)، على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٢.٤% : ٦٨.٨%)، حيث يرى أفراد العينة انه لا يجرى سنويا تقويم أداء مؤسسي لإدارات وأقسام الاندية

الرياضية، ولا يوجد مكتب فني متخصص يتبع الهيئة العامة للرياضة وذلك للرقابة على خطط تشغيل الاندية الرياضية، ولا يتم التقييم المرحلي لأداء إدارة الاندية، بالإضافة إلى أن نظام الرقابة الحالي لا يغطي كافة الجوانب (المالية- الإدارية- الفنية) الهيئة العامة للرياضة.

وأيضاً ما ذكره " كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس " (٢٠١٠) انه من المقومات الأساسية لنجاح عملية الرقابة، أن يكون النظام الرقابي مفهوماً وواضحاً وان يضع معدلات أو معايير رقابية تقاس على أساسها معدلات الأداء والأعمال، وعدم تصيد الأخطاء، وان تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية، والاقتصاد وعدم الإسراف في عملية الرقابة، وتطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطوير أساليب ونظم العمل. (٤٢ :٢١)

من خلال العرض السابق يكون الباحث قد استطاع الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على "ما الواقع الفعلي لإدارة الاندية الرياضية بنظام B.O.T بدولة الكويت" ب- عرض ومناقشة نتائج استبيان متطلبات تطبيق نظام B.O.T بالأندية الرياضية بدولة الكويت

جدول (٨)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور أساليب الخصخصة الجزئية (B.O.T) ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	تهدف الاندية الرياضية إلى نشر واستيعاب مختلف الأنشطة الرياضية	١٨	٢٩	١٥٣	١٧٢	٥٣.٦
٢	تعمل الاندية الرياضية إلى تنمية الوعي الرياضي والارتقاء بمستوى الثقافة الرياضية	٢٣	٣٣	١٤٤	١٨٦	٥٧.٩
٣	توجد أهداف اقتصادية للمنشآت الرياضية	٤٢	٢٨	١٣٠	٢٢١	٦٨.٨

تابع جدول (٨)  
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور أساليب  
الخصخصة الجزئية (B.O.T) ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
٤	تتناسب الأهداف الاقتصادية للمنشآت الرياضية مع الأهداف العامة لها	٢٣	٢٨	١٤٩	١٨١	٥٦.٤
٥	أهداف إدارة الاندية الرياضية تحتاج إلى إعادة صياغة	٤٨	٢٨	١٢٤	٢٣١	٧٢.٠
٦	يقتنع مديري الاندية الرياضية والعاملين بأهداف إدارة هذه المنشآت	٢٨	٣٣	١٣٩	١٩٦	٦١.١
٧	تتناسب أهداف إدارة الاندية مع الإمكانيات المادية المتاحة	٤٠	١٨	١٤٢	٢٠٥	٦٣.٩
٨	تتناسب أهداف إدارة الاندية مع الإمكانيات البشرية المتاحة	٤٣	٢٣	١٣٤	٢١٦	٦٧.٣
٩	يتناسب نظام الخصخصة الجزئية للمنشآت الرياضية مع المستوى الاقتصادي للسكان	٣٨	٣٣	١٢٩	٢١٦	٦٧.٣
١٠	يتلاءم عدد الهيئات مع أساليب الخصخصة الجزئية في إدارة المنشآت الرياضية	٤٣	٢٣	١٣٤	٢١٦	٦٧.٣
١١	يتناسب الوضع المادي للهيئات مع إدارة الاندية الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية	٢٨	٣٨	١٣٤	٢٠١	٦٢.٦
١٢	تتلاءم أهداف الاندية الرياضية الحالية مع نظام الخصخصة الجزئية	٢٣	٢٨	١٤٩	١٨١	٥٦.٤
يمكن إتباع اى من الأساليب التالية في إدارة الاندية الرياضية بنظام الخصخصة الجزئية						
١٣	مشروع الاستثمار المشترك	٤٣	٢٨	١٢٩	٢٢١	٦٨.٨
١٤	عقد الإدارة المشترك	٤٨	١٨	١٣٤	٢٢١	٦٨.٨
١٥	التأجير	٥٣	١٨	١٢٩	٢٣١	٧٢.٠
١٦	أسلوب البناء والتشغيل والتملك B.O.T	١٦٥	٢٧	٨	٢٧٨	٨٦.٦
	الإجمالي				٩٥١	٦٦.٩

يتضح من جدول (٨) ما يلي :

- أن النسبة المئوية لأراء عينة إدارة الاندية الرياضية بنظام B.O.T بدولة الكويت في محور (أساليب الخصخصة)، قد تراوحت ما بين (٥٣.٦% : ٨٦.٦%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٦.٩%.
- وحصلت العبارات أرقام (٥، ١٥، ١٦) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٢.٠% : ٨٦.٦%)، والتي تدل على أن أهداف إدارة الاندية تحتاج إلى إعادة صياغة، وان انطب أساليب الخصخصة الجزئية التي يمكن إتباعها في إدارة الاندية الرياضية هو التأجير وأسلوب البناء والتشغيل والتملك B.O.T ويرى الباحث أن هذه الأساليب هي الأنسب لأندية دولة الكويت حيث تتوافر الأراضي الفضاء والموقع الجغرافي المتميز للمحافظة الذي يؤهلها أن تستضيف البطولات الكبرى هذا بجانب الحاجة إلى إدخال العاب جديدة بدولة الكويت.
- وحصلت العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤) على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٥٣.٦% : ٦٨.٨%) حيث يرى أفراد العينة أن الاندية الرياضية لا تهدف إلى نشر واستيعاب مختلف الأنشطة الرياضية، ولا تعمل إلى تنمية الوعي الرياضي والارتقاء بمستوى الثقافة الرياضية.
- وهذا يتفق مع ما ذكره "سعيد النجار" (٢٠٠٠) 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 (٩)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور الجوانب القانونية

## وإدارية لنظام B.O.T ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدرة	النسبة %
١	يتم مراعاة الطبيعة القانونية لعقود الخصخصة الجزئية عند تطبيقها أو الشروع في تطبيقها على الأندية الرياضية	١٤٨	٢٥	٢٧	٢٤٢	٧٥.٤
٢	تكون الدولة هي المسؤولة وصاحبة السيادة على العقود في نظم الخصخصة الجزئية	١٥٧	٣٧	٦	٢٧٢	٨٤.٧
٣	تكون للحكومة سلطة عامة في ممارسة حق أبرام العقود مع الشركات الأجنبية في كل نظم الخصخصة الجزئية	١٤٨	٣٢	٢٠	٢٤٩	٧٧.٦
٤	يتم أبرام العقود بواسطة جهة الإدارة كطرف في العقد	١٣٦	٤٣	٢١	٢٣٦	٧٣.٥
٥	يختص العقد بأعمال يتعين إنجازها في المنشأة التابعة للدولة التي تمارس فيها الدولة سيادتها	١٢٦	٣٨	٣٦	٢١١	٦٥.٧
٦	يتم عند إبرام الع قود إعطاء الحق للطرف الثاني في إقامة مشروعات إضافية	١٤١	٣٧	٢٢	٢٤٠	٧٤.٨
٧	يعطى الحق للطرف الثاني في إقامة أنشطة أخرى بجانب الأنشطة الرياضية	١٥١	١٨	٣١	٢٤١	٧٥.١
٨	تراعى المبادئ القانونية الأساسية الآتية عند إبرام العقود :					
٩	مبدأ تتناسب ضمانات المخاطر	١٥٥	٣٠	١٥	٢٦١	٨١.٣
١٠	ضمانات الإقراض	١٦١	٢٢	١٧	٢٦٥	٨٢.٦
١١	فرض معايير للأداء وكيفية الحفاظ عليها	١٣٦	٣٧	٢٧	٢٣٠	٧١.٧
١٢	سياسة التسعير	١٢٦	٣٨	٣٦	٢١١	٦٥.٧
الإجراءات الإدارية التي يجب أن تقوم بها إدارة الأندية عند استخدام أي من نظم الخصخصة الجزئية هي :						
١٣	دراصة ما قبل الجدوى من جانبها	١٤٠	٤١	١٩	٢٤٢	٧٥.٤
١٤	تعيين مؤسسة استثمارية فنية من أجل القيام بدراسات الجدوى	١٥٦	٢٣	٢١	٢٥٦	٧٩.٨
١٥	إعداد وثائق فتح باب المناقصات مع مجموعة شركات التخطيط والتنفيذ في القطاع الخاص أو التفاوض معها	١٤٩	٢٨	٢٣	٢٤٧	٧٦.٩
١٦	إبرام المستثمرين الصفقة مع الإدارة	١٥١	٢٣	٢٦	٢٤٦	٧٦.٦
١٧	العقد ينص على مراقبة المالك ( الدولة ) لأعمال الطرف الثاني عند التشغيل في إطار اللوائح والقوانين	١٣٦	٣٦	٢٨	٢٢٩	٧١.٣
	الإجمالي				١٢٢٠	٧٥.٠

يتضح من جدول (٩) ما يلي :

أن النسبة المئوية لآراء عينة إدارة الأندية الرياضية بنظام B.O.T بدولة الكويت في محور (الجوانب القانونية والإدارية)، قد تراوحت ما بين

(٦٤.٧٣% : ٨٤.٩٤%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٧٥.٤٦%.

وحصلت العبارات أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧)، 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 الاندية 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، 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 و ضمانات 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 كلا من "حسن الشافعي" (٢٠٠٢) و"عوض شفيق" (٢٠٠٠) عن ما يجب مراعاته عند صياغة التعاقدات مع مراعاة مبدأ ضمانات المخاطر.

وحصلت العبارات أرقام (٥، ١١، ١٢) 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.

ويذكر "حسن الشافعي" (٢٠٠٢) انه لا بد أن تتصف عقود الخصخصة بالطبيعة القانونية وذلك من خلال ولاية الدولة على عقود الخصخصة لأنها صاحبة الإقليم الذي يتم المشروع في نطاقه. (١١ : ١٠٠)

جدول (١٠)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور أساليب التسويق  
ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	الرد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	يتم التعاقد مع إحدى شركات الدعاية والإعلان والتخطيط للاحتياجات	١٣٤	٥٣	١٣	٢٤٢	٧٥.٤
٢	تستخدم مواقع الانترنت في الدعاية والإعلان	١٤٩	٣٢	١٩	٢٥١	٧٨.٢
٣	توجد مميزات مالية تشجع على القيام بالتسويق	١٣١	٣٣	٣٦	٢١٦	٦٧.٣
٤	يتم عمل المؤتمرات الصحفية عن أهم المشروعات بالاندية	١٢٦	٤٩	٢٥	٢٢٢	٦٩.٢
٥	تستخدم الدعاية والإعلان لأهم الأحداث المقامة بالاندية	١٢٨	٥٨	١٤	٢٣٥	٧٣.٢
٦	يتم اسقطاب الشركات لتمويل الأنشطة والمشروعات والخدمات	١٢٧	٤١	٣٢	٢١٦	٦٧.٣
٧	تعقد اتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لرعاية الأحداث الهامة	١٢٢	٤٢	٣٦	٢٠٧	٦٤.٥
٨	تقام الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمرين	١٢٠	٣٦	٤٤	١٩٧	٦١.٤
٩	تستخدم الإدارة الحالية بعض أساليب التسويق لزيادة الإيرادات	١١٠	١٨	٧٢	١٥٩	٤٩.٥
١٠	توضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي	١٣٩	٣٨	٢٣	٢٢٧	٧٣.٨
١١	توجد إدارة متخصصة للتسويق والاستثمار	١٤٠	٥٤	٦	٢٥٥	٧٩.٤
١٢	يتم إجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع المختصين	١٣٠	٣٨	٣٢	٢١٩	٦٨.٢
١٣	يوجد أفراد مسؤولين عن التسويق	١٢٢	١٧	٦١	١٨٢	٥٦.٧
١٤	تعقد دورات تدريبية للعاملين بالاندية في مجال التسويق الرياضي	١٦	١٥	١٦٩	١٥٤	٤٨.٠
١٥	يتم تطوير المطاعم والكافيتريات وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة	١٤٢	٤٨	١٠	٢٥٣	٧٨.٨
١٦	تنشئ محلات تجارية وتأجيرها أو بيعها للجمهور	١٥٤	٤٣	٣	٢٧٢	٨٤.٧
	الاجمالي				٣٥١٧	٦٨.٥

يتضح من جدول (١٠) ما يلي :



أن النسبة المئوية لأراء عينة إدارة الاندية الرياضية بنظام B.O.T. بدولة الكويت في محور (أساليب التسويق) قد تراوحت ما بين (٤٨.٠٠%) : (٨٤.٧%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٨.٥%.

وحصلت العبارات أرقام (١، ٢، ٥، ١٠، ١١، ١٥، ١٦) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٣.٢% : ٨٤.٧%) والتي تشير على أنه يجب مراعاة التعاقد مع إحدى شركات الدعاية والإعلان والتخطيط للاحتياجات والاهتمام باستخدام مواقع الاندية في الدعاية والإعلان، بالإضافة إلى وضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي، وضرورة إنشاء إدارة متخصصة للتسويق والاستثمار، فضلا عن الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريات، وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة، والاهتمام بإنشاء محلات تجارية وتأجيرها أو بيعها للجمهور.

وان ما توصل إليه الباحث من نتائج يتفق مع ما توصل إليه كلا من "أشرف عبد المعز (٢٠٠٣)، حسام رضوان كامل" (٢٠٠٠) من عدم وجود تشريعات تخص المجال الرياضي ضمن مجالات الاستثمار وعدم وجود ما ينص على حرية الاستثمار الرياضي (٣ : ١١٢)

ويذكر "سعد شلبي" (٢٠٠٥) انه يجب على رجال التسويق معرفة وتحليل البيئة المحيطة بالعمل التجاري وتحديد أثارها ووضع القرارات الإستراتيجية التي من شأنها تعزيز نجاح العمل (١٤ : ٣٢)

وحصلت العبارات أرقام (٣، ٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٢، ١٣، ١٤) على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٨.٠٦٩% : ٦٩.٢%) حيث يرى أفراد العينة أن إدارة الاندية الحالية لا تستخدم أساليب التسويق لزيادة الإيرادات، وعدم الاهتمام بعمل المؤتمرات الصحفية عن أهم المشروعات بالاندية، مع عدم وجود أفراد مسئولين عن عملية التسويق، وإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب انتباه المستثمرين.

وهذا يتفق مع ما ذكره "سعد شلبي" (٢٠٠٥) أن البعض يعتقد أن التسويق الرياضي لا يتضمن سوى الأحداث والمباريات الرياضية، لكن التسويق الرياضي تعدد ليشمل تسويق حقوق الدعاية والإعلان والتسويق التلفزيوني واللاعبين وتسويق الاندية (١٤: ٣٤)

### جدول (١١)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور التخطيط للمنشآت الرياضية بالطرق الحديثة ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توضع خطط لإدارة الاندية الرياضية قبل التنفيذ بوقت كافي	١٣٨	٣٣	٢٩	٢٣٠	٧١.٧
٢	تتناسب الخطط الموضوعه مع أهداف الاندية الرياضية	٨	١٨	١٧٤	١٤١	٤٣.٩
٣	تتسم الخطط بالمرونة لمواجهة اى ظروف طارئة	٩	٢١	١٧٠	١٤٦	٤٥.٥
٤	تراعى الخطط الاستعانة بنظم الخصخصة الجزئية عند التخطيط لإدارة الاندية	١٩	٣٥	١٤٦	١٨٠	٥٦.١
٥	يراعى عند التخطيط تطبيق أهداف الخصخصة الجزئية	٩	١٧	١٧٤	١٤٢	٤٤.٢
٦	يتم وضع خطط لإدارة الاندية الرياضية طويلة المدى من ٣ إلى ٥ سنوات	٥	١١	١٨٤	١٢٨	٣٩.٩
٧	الخطط الموضوعه يمكن تنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة	٣٣	٣٨	١٢٩	٢١١	٦٥.٧
٨	يوجد تنسيق بين خطط إدارة الاندية وبين خطط الهيئات الرياضية	١١	٢٣	١٦٦	١٥٢	٤٧.٤
٩	يمكن أن يتم التنسيق بين خطط إدارة الاندية وبين خطط إدارة الاندية المركزية	٣٣	٣٨	١٢٩	٢١١	٦٥.٧
١٠	تعمل خطط وبرامج إدارة الاندية الرياضية على زيادة عدد المتربين	٢٣	٧	١٧٠	١٦٠	٤٩.٨

تابع جدول (١١)  
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور التخطيط  
للمنشآت الرياضية بالطرق الحديثة ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١١	يراعى عند التخطيط لإدارة الاندية الرياضية تحقيق رغبات غالبية الهيئات الرياضية	١٩	٨	١٧٣	١٥٣	٤٧.٧
١٢	يراعى عند التخطيط العمل على تسويق نظام الخصخصة الجزئية	٢٧	٨	١٦٥	١٦٩	٥٢.٦
١٣	التخطيط يعمل على زيادة عدد الاندية الرياضية في نظام الخصخصة الجزئية	١٣٦	٢٨	٣٦	٢٢١	٦٨.٨
١٤	يوجد تخطيط لرفع كافة الاندية الرياضية لجذب المستثمرين	١٦	٣٣	١٥١	١٧٢	٥٣.٦
١٥	توضع خطط تدريبية كافية لتدريب العمالة بهذه المنشآت	١٥	٢٣	١٦٢	١٦٠	٤٩.٨
١٦	تراعى الخطط الموجودة الظروف المالية لمستخدمي الاندية الرياضية من الهيئات	١٣٩	٣٨	٢٣	٢٣٧	٧٣.٨
	الاجمالي				٢٨١٣	٥٤.٨

يتضح من جدول (١١) ما يلي : أن النسبة المئوية لأراء عينة إدارة الاندية الرياضية بنظام B.O.T بدولة الكويت في محور(التخطيط) قد تراوحت ما بين (٤٣.٩% : ٧٣.٨%) بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٥٤.٨%.

وحصلت العبارات أرقام (١ ، ١٦) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧١.٧% : ٧٣.٨%) والتي تدل على أن خطط إدارة الاندية الرياضية توضع قبل التنفيذ بوقت كافي وان هذه الخطط الموجودة تراعى الظروف المالية لمستخدمي الاندية الرياضية.

وهذا ما أظهرته نتائج دراسة "ميجنسون Megginson" (١٩٩٢) (٣١) من أن الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الهيئة.

وحصلت العبارات أرقام (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥) على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٣.٩% : ٦٨.٨%) حيث يرى أفراد العينة أن الخطط الموضوعة لا تتناسب مع أهداف الاندية الرياضية، وان هذه الخطط لا تتسم بالمرونة لمواجهة اى ظروف طارئة، بالإضافة إلى أن هذه الاندية لا تستعين بنظم الخصخصة الجزئية عند التخطيط لأدائها ولا يراعى عند التخطيط تطبيق أهداف الخصخصة الجزئية، فضلا عن انه لا يتم وضع خطط لإدارة الاندية الرياضية طويلة المدى من ٣ إلى ٥ سنوات.

هذا ما توصل إليه "طلعت اسعد عبد الحميد" (٢٠٠٠) (١٧) من نتائج في أن الاندية والمؤسسات التي لا تضع الفكر الاستراتيجي في الحسبان برغم ما تتمتع به هذه الاندية من موارد بشرية ومادية قوية فإنها تفقد الطريق لغياب الرؤية الصحيحة لحركة المستقبل.

### جدول (١٢)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور المتابعة والتقييم للمنشآت الرياضية ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	توجد رقابة من إدارة الهيئة العامة للرياضة على أداء إدارة الاندية الرياضية	١٣٨	٣٣	٢٩	٢٣٠	٧١.٧
٢	يجرى سنويا تقييم أداء مؤسسي لإدارات وأقسام الاندية الرياضية	١٤٤	٣٣	٢٣	٢٤٢	٧٥.٤
٣	توجد رقابة من قبل الهيئة العامة للرياضة على أداء الاندية بصفة دورية	٨	٢٥	١٦٧	١٤٨	٤٦.١
٤	أسلوب الرقابة المتبع الهيئة العامة للرياضة يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها	١٨	٢٩	١٥٣	١٧٢	٥٣.٦
٥	يوجد بإدارة الهيئة العامة للرياضة أفراد مسئولين عن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج واللوائح للمنشآت	١٥١	٢٩	٢٠	٢٥٢	٧٨.٥

تابع جدول (١٢)  
الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور المتابعة  
والتقويم للمنشات الرياضية ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
٦	يتم التقويم الفترى لأداء إدارة الاندية	١٥٤	٣٥	١١	٢٦٤	٨٢.٢
٧	تقوم الادارة الرقابية والادارية الهيئة العامة للرياضة بمتابعة العمل بإدارة الاندية للتأكد من عدم مخالفة اللوائح والقوانين والقواعد والقرارات	١٤٩	٣٦	١٥	٢٥٥	٧٩.٤
٨	تتابع الهيئة العامة للرياضة تصرفات مديري الاندية تجاه العاملين بها	١٣٦	٣٣	٣١	٢٢٦	٧٠.٤
٩	يغضى نظام الرقابة كافة الجوانب ( المالية - الإدارية - الفنية ) الهيئة العامة للرياضة	١٨	٢٨	١٥٤	١٧١	٥٣.٣
١٠	توجد رقابة من إدارة الحسابات بالهيئة العامة للرياضة للتأكد من حسن استخدام الموارد والحد من الإسراف	١٤٦	٢٣	٣١	٢٣٦	٧٣.٥
١١	يتم التقويم والمراجعة الدورية للقوانين واللوائح والقواعد التي يدار من خلالها العمل بإدارة الاندية لتنتمشى مع المتغيرات الجارية	٣٣	٣٨	١٢٩	٢١١	٦٥.٧
١٢	توجد متابعة من الهيئة العامة للرياضة للوقوف على المعوقات التي تعترض العمل التنفيذي بإدارة الاندية الرياضية	٢٨	٤٣	١٢٩	٢٠٦	٦٤.٢
١٣	توجد وسائل قياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعه	٢٨	١٨	١٥٤	١٨١	٥٦.٤
	الإجمالي				٢٧٩٤	٦٧.٠

يتضح من جدول (١٢) ما يلي :

أن النسبة المئوية لأراء عينة إدارة الاندية الرياضية بنظام B.O.T في محور (المتابعة والتقويم)، قد تراوحت ما بين (٤٦.١% : ٨٢.٢%)، بينما حصل المجموع الكلى للمحور على نسبة ٦٧.٠٠%.

وحصلت العبارات أرقام (٣، ٤، ٩، ١١، ١٢، ١٣) على اقل نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٤٦.١٠% : ٥٦.٧%)، حيث يرى أفراد العينة أنه لا توجد رقابة من قبل الهيئة العامة للرياضة على أداء الاندية بصفة دورية، وان أسلوب الرقابة المتبع بالهيئة العامة للرياضة لا يهدف إلى تصحيح الأخطاء وتقويمها، ولا يغطي نظام الرقابة كافة الجوانب (المالية - الإدارية- الفنية)، وأيضا لا توجد وسائل قياس يمكن من خلالها معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.

### جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور العائد الاقتصادي والاجتماعي لتطبيق نظام B.O.T ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	الرد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١	تحسين الوضع الاقتصادي للدولة	١٢٦	٣٨	٣٦	٢١١	٦٥.٧
٢	استحداث أساليب جديدة للتمويل	١٤١	٣٣	٢٦	٢٣٦	٧٣.٥
٣	توفير الاستثمارات للارتقاء بمستوى الخدمات	١٣٦	٢٨	٣٦	٢٢١	٦٨.٨
٤	مسايرة نظم خصخصة الأندية ودوري المحترفين	١٢١	٣٨	٤١	٢٠١	٦٢.٦
٥	رفع مستوى أداء القيادات العاملة في المجال	١٤١	٢٣	٣٦	٢٢٦	٧٠.٤
٦	مسايرة المستويات العالمية والدولية في المنشآت	١٤٦	٢٨	٢٦	٢٤١	٧٥.١
٧	استضافة البطولات والدورات العالمية	١٥١	٢٨	٢١	٢٥١	٧٨.٢
٨	مواجهة الأزمات المالية الرياضية التي تمر بها الدولة	١٢١	٣٨	٤١	٢٠١	٦٢.٦
٩	خفض تكاليف الدعم الحكومي والاستفادة في هذا الدعم في قطاعات أخرى	١٤٦	٢٨	٢٦	٢٤١	٧٥.١
١٠	رفع المستوى الاقتصادي للعاملين بهذه المنشآت	١٢٦	٤٣	٣١	٢١٦	٦٧.٣
١١	المساهمة في انتعاش أسواق المال المصرية	٢٣	٣٨	١٣٩	١٩١	٥٩.٥
١٢	توفير فرص عمل جديدة	٢٣	٢٨	١٤٩	١٨١	٥٦.٤
١٣	فتح المجال أمام الصناعة الرياضية	١٤١	٢٨	٣١	٢٣١	٧٢.٠
١٤	المساهمة في التنشيط للسياحة الرياضية	١٣٦	٣٣	٣١	٢٢٦	٧٠.٤

### تابع جدول (١٣)

الدرجة المقدره والنسبة المئوية لأراء عينة البحث في محور العائد  
الاقتصادي والاجتماعي لتطبيق نظام B.O.T ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلرحد ما	لا	الدرجة المقدره	النسبة %
١٥	التحول من مفهوم الخدمة الاجتماعية إلى مفهوم الربحية التجارية	٣٨	٢٣	١٣٩	٢٠٦	٦٤.٢
١٦	الاهتمام بالتسويق الرياضي للمنشآت	١٤٦	٢٨	٢٦	٢٤١	٧٥.١
١٧	التوسع في إنشاء الاندية الجديدة	١٣٤	٤٣	٢٦	٢٢٦	٧٠.٤
١٨	تقليص دور الدولة على هذه المنشآت	١٤١	٣٨	٢١	٢٤١	٧٥.١
١٩	ظهور الإدارة المحترفة	١٤٦	٢٨	٢٦	٢٤١	٧٥.١
٢٠	القضاء على التلاعب الاجتماعي والوظيفي الموجود (المحسوبية- عدم محاسبة المخطفين- التواكل)	١٤١	٣٨	٢١	٢٤١	٧٥.١
٢١	ظهور العاب جديدة بالمواقع	١٣١	٤٣	٢٦	٢٢٦	٧٠.٤
٢٢	يمارس القطاع الخاص دور أكثر فاعلية في عملية التنمية	١٣٦	٢٨	٣٦	٢٢١	٦٨.٨
	الاجمالي				٤٩١٧	69.6

يتضح من جدول (١٣) ما يلي :

أن النسبة المئوية لأراء عينة إدارة الاندية الرياضية بنظام B.O.T في محور(العائد الاقتصادي والاجتماعي) قد تراوحت ما بين (٥٦.٤% : ٧٨.٢%)، بينما حصل المجموع الكلي للمحور على نسبة ٦٩.٦% .  
وحصلت العبارات أرقام (٢، ٥، ٦، ٧، ٩، ١٣، ١٤، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١) على اعلي نسبة في الترتيب تراوحت ما بين (٧٠.٤% : ٧٨.٢%)، والتي تدل على أن تطبيق نظم الخصخصة الجزئية في إدارة الاندية الرياضية يمكن أن يؤدي استحداث أساليب جديدة للتمويل، ورفع مستوى أداء القيادات العاملة في المجال ومسايرة المستويات العالمية والدولية في إدارة الاندية، بالإضافة إلى إمكانية استضافة البطولات والدورات العالمية، وخفض الدعم الحكومي والاستفادة بهذا الدعم في قطاعات أخرى، وأيضا فتح المجال أمام

الصناعة الرياضية للمساهمة في التنشيط للسياحة الرياضية والذي سيؤدي إلى ظهور ألعاب جديدة بالمواقع .

وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلا من "سعود سالم" (٢٠٠٤) (١٣) "فريد النجار" (١٩٩٦) (٢٠) من أن هناك اتجاه لتفعيل دور القطاع الخاص في الرياضة وهناك التزام واضح من الحكومة لتفعيل تلك السياسات، ويتفق أيضا مع ما حددته الدولة من أهداف للخصخصة .

#### الاستنتاجات :

- يمكن قياس مدى تحقق الأهداف الموضوعية .
- أهداف إدارة الاندية الرياضية موجودة ولكنها غير محددة وواضحة للعاملين .
- يمكن تنفيذ الخطط الموضوعية في حدود الإمكانيات المتاحة .
- عدم وجود خطط لإدارة الاندية الرياضية طويلة المدى من ٣ إلى ٥ سنوات .

#### التوصيات :

- تطبيق المشروع المقترح لإدارة الاندية الرياضية بنظام B.O.T بدولة الكويت .
- التأكد 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 .
- التأكد على أن خصخصة الاندية الرياضية بنظام B.O.T لا تعنى تحويلها إلى مؤسسات استثمارية تعنى بالجانب الربحي وتتناسى الجانب الاجتماعي والمعنوي بالعمل على تشغيلها بالكفاءة والجودة التي تجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها .



**(( المراجع ))****أولاً: المراجع العربية :**

- ١- إبراهيم حسين إبراهيم: تأثير برنامج ترويح رياضي مقترح على بعض المتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الأحداث الجانحين بمحافظة أسيوط، رساله دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعه أسيوط، ٢٠٠٥م.
- ٢- أحمد عبد الفتاح احمد: الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية، دراسة تنبؤية، رسالة دكتوراه كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.
- ٣- أشرف صبحي: نموذج مقترح لإدارة العلاقات العامة في المجال الرياضي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.
- ٤- أشرف محمود حسين: معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في مصر، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٠م.
- ٥- المجلس القومي للرياضة: لائحة القواعد المنظمة لإدارة وتشغيل الأندية الرياضية وملحقاتها- قرار السيد/ رئيس المجلس القومي للرياضة، رقم ١٢٧، ٢٠٠٧م.
- ٦- المنجي بودرارة: تخصيص المؤسسات العمومية (تونس) ص ٦١- بحث من كتاب: جهود معوقات التخصص في الدول العربية، ١٩٩٩م.
- ٧- تهاني عبد السلام محمد: الترويح والتربية الترويحية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١م.

- ٨- **جامعة الدول العربية: السياسة العربية للشباب والرياضة، مجلس وزراء الشباب، القاهرة، ١٩٩٣ م.**
- ٩- **جمال محمد علي: الحديث في الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٩ م.**
- ١٠- **حسام رضوان كامل: اقتصاديات الاتحادات الرياضية الاولمبية المصرية، دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٠ م.**
- ١١- **حسن أحمد الشافعي: الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، مكتبة الإشعاع الفني، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ٢٠٠٢ م.**
- ١٢- **حسن حسين البيروى: خصخصة التعليم العربي في القرن الحادي والعشرين (التحديات والاستجابات)، ورقة مقدمة إلى مؤتمر خصخصة التعليم العالي والجامعي، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، ٢٠٠٠ 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 علي: أثر 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، ١٩٩٩م.
- ١٧- طلعت اسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن  
الحادي والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٠م.
- ١٨- عز الدين حسيني سليمان: تقويم أداء الإدارة الرياضية بالجامعات  
المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية الرياضية  
للبنين ببناها، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤م.
- ١٩- عوض شفيق عوض: الخصخصة، طباعة أبناء رياض سلامة،  
إسكندرية، ٢٠٠٠م.
- ٢٠- فريد النجار: الخصخصة المقارنة، التجارب والنجاح، إطلالة على  
التجربة المصرية، مؤتمر دور المحاسبة والمراجعة في  
مرحلة الخصخصة، ١٩٩٦م.
- ٢١- كمال درويش، محمد الحماحمي، سهير المهندس: الإدارة الرياضية  
الأسس والتطبيقات، التجارب والنجاح، إطلالة على التجربة  
المصرية، ط٢، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة،  
١٩٩٦م.
- ٢٢- كمال درويش، محمد الحماحمي: رؤية عصرية للترويج وأوقات الفراغ،  
ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ٢٣- ليلى عبد العزيز زهران: الأصول العلمية والفنية لبناء المناهج والبرامج  
فى التربية الرياضية، ط٤، دار زهران للنشر والتوزيع،  
القاهرة، ٢٠٠٣م.
- ٢٤- محمد الحماحمي، عايدة عبد العزيز: الترويج بين النظرية والتطبيق، ط٤،  
مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٦م.

- ٢٥- **محمد محمود إبراهيم:** دراسة تقييمية لإدارة مجمع الصالات الرياضية بهيئة ستاد القاهرة من وجهة النظر الرياضية الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعه حلوان، القاهرة، ١٩٩٧م.
- ٢٥- **مصطفى حسين باهى، محمد متولي عفيفي:** سيكولوجية الأداء الرياضي، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٢٦- **نسرین عبد الله ارمنازی:** خصخصة مراكز الشباب بمحافظة الإسكندرية إستراتيجية مقترحة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- ٢٧- **وجيه احمد شندي:** تقييم الأداء الإداري الرياضي في القطاع الأهلي، مقال علمي، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة للتقني لوظائف الأساتذة والأساتذة المساعدين، الادارة الرياضية والترويج، القاهرة، ٢٠١٠م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 28- DanIEL KrraKer:** The Economics Of Sports Program For The New Rules Project At The Institute , U.S.A 1995.
- 29- John D0donahue:** The Privatization Decision Public Ends, A Division Of Harper Collins Publisher U.S.A 1989.
- 30- Kazimierz Perechuda;** Restructuring and privatization of sports organizations,2002.

- 31- Megginson Leon:** Donalp Mosley and paul pietri  
Management corcepts And Applications  
(New York), Harper Collins,1992.
- 32- Thomas F Custafson:** Privatization and Its effect on  
Public Golf, Employee Daniel D Mclean ,  
Ph. D October , 2002.