



جامعة البحرين  
كلية التربية - قسم التربية الرياضية

## " نماذج مقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية في ضوء التوجه لإنشاء الأندية النموذجية بمملكة البحرين "

إعداد الباحثة:

معصومة حبيب همن

إشراف

د. هدى حسن الخاجة

أستاذ الإدارة الرياضية المشارك بقسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في التربية الرياضية - تخصص الإدارة الرياضية

١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م



جامعة البحرين  
كلية التربية - قسم التربية الرياضية

# " نماذج مقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية في ضوء التوجه لإنشاء الأندية النموذجية بمملكة البحرين "

إعداد الباحثة:

معصومة حبيب بھمن

إشراف

د. هدى حسن الخاجة

أستاذ الإدارة الرياضية المشارك بقسم التربية الرياضية

كلية التربية - جامعة البحرين

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة  
الماجستير في التربية الرياضية - تخصص الإدارة الرياضية

١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة - آية ٣٢

## إهداء

إلى من أدين لهم بالفضل ... والدتي ووالدي الأعزاء حُبًّا  
وإجلالاً وتكريماً.  
وإلى زوجي العزيز وأسرتي الصغيرة.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

## شكر وتقدير

تسجد الباحثة لله سبحانه وتعالى حمداً وشكراً على ما أمدّها به من عون وصبر لاستكمال إجراءات هذا البحث، كما تتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة / هدى حسن الخاجة عميدة شؤون الطلبة وأستاذ الإدارة الرياضية المشارك بجامعة البحرين على ما تفضلت به من تقديم كل عون وتوجيه طوال فترة الإشراف على هذا البحث، فكان لتوجيهاتها السديدة وآرائها العلمية الصائبة خير دليل للباحثة للاسترشاد بخطوات ومنهجية البحث العلمي.

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى كل من: الأستاذة الفاضلة الدكتورة / سهير مصطفى المهندس - أستاذ الإدارة الرياضية بكلية التربية الرياضية بالقاهرة - جامعة حلوان، والأستاذ الفاضل الدكتور - عبد الرحمن سيّار - أستاذ الإدارة الرياضية المساعد بقسم التربية الرياضية بجامعة البحرين.

لتفضلهما بالموافقة على قبول مناقشة هذا البحث.

والشكر موصول إلى السادة الأفاضل عينة البحث الذين تكرموا بمنح الباحثة كثيراً من الجهد والوقت الثمين للاسترشاد بآرائهم في الجوانب التطبيقية للبحث.

الباحثة

## قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | عنوان الموضوع                                                       |
|------------|---------------------------------------------------------------------|
| ١          | الفصل الأول: مقدمة البحث .....                                      |
| ٢          | - تقديم و مشكلة البحث .....                                         |
| ٤          | - أهداف البحث .....                                                 |
| ٤          | - تساؤلات البحث .....                                               |
| ٤          | - أهمية البحث والحاجة إليه .....                                    |
| ٥          | - المصطلحات المستخدمة في البحث .....                                |
| ٨          | الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة والمرتبطة ..... |
| ٩          | أولاً: الإطار النظري للبحث .....                                    |
| ٩          | - مقدمة .....                                                       |
| ٩          | - مدخل إلى مفهوم النادي .....                                       |
| ١١         | - معنى ومفهوم النادي الرياضي .....                                  |
| ١١         | - مصادر تمويل الأندية الرياضية .....                                |
| ١٢         | - التمويل الذاتي للنادي الرياضي .....                               |
| ١٢         | - التمويل الأهلي .....                                              |
| ١٢         | - التمويل الحكومي .....                                             |
| ١٢         | - التمويل المشترك .....                                             |
| ١٣         | - اقتصاديات النادي الرياضي و نظام اقتصاد السوق .....                |
| ١٤         | - تنظيم وتمويل النادي الرياضي في نظام اقتصاد السوق .....            |
| ١٥         | - أهداف النادي الرياضي في نظام اقتصاد السوق .....                   |
| ١٦         | - الجمعية الأهلية .....                                             |
| ١٦         | - النظام الأساسي .....                                              |

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| ٣٦ | - الإدارة المالية .....                            |
| ٣٦ | - مكونات الإدارة المالية .....                     |
| ٣٧ | - التخطيط المالي .....                             |
| ٣٧ | - أنشطة التخطيط المالي .....                       |
| ٣٨ | - إعداد الميزانية العمومية .....                   |
| ٣٨ | - ميزانية التمويل .....                            |
| ٣٩ | - بيان التدفق النقدي .....                         |
| ٤١ | - هيكل رأس المال و الإقراض .....                   |
| ٤٦ | - تحليل علاقة الربح وحجم الأعمال والتكلفة .....    |
| ٤٧ | - التكاليف الثابتة والمتغيرة .....                 |
| ٤٧ | - نسبة الربح إلى حجم الأعمال .....                 |
| ٤٧ | - حساب التكلفة التفاضلية .....                     |
| ٤٨ | - تحليل التعادل .....                              |
| ٤٨ | - هامش نسبة الأمان .....                           |
| ٤٨ | - تحليل مزيج المبيعات .....                        |
| ٥٠ | ثانياً: الدراسات السابقة والمرتبطة .....           |
| ٥٠ | - الدراسات العربية .....                           |
| ٥٣ | - الدراسات الأجنبية .....                          |
| ٥٦ | - التعليق على الدراسات السابقة والمرتبطة .....     |
| ٥٧ | الفصل الثالث: إجراءات البحث .....                  |
| ٥٨ | - منهج البحث .....                                 |
| ٥٨ | - عينة البحث .....                                 |
| ٥٩ | - الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات ..... |
| ٥٩ | - خطوات إجراء الدراسة .....                        |

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ٥٩  | ..... بناء الاستبانة                      |
| ٥٩  | ..... حساب صدق الاستبانة                  |
| ٦١  | ..... تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية  |
| ٦٢  | ..... خطة المعالجة الإحصائية              |
| ٦٣  | ..... الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها |
| ٦٤  | ..... - أولاً: عرض النتائج                |
| ٩٤  | ..... - ثانياً: مناقشة النتائج            |
| ٩٨  | ..... الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات |
| ٩٩  | ..... - أولاً: استنتاجات البحث            |
| ١٠٣ | ..... - ثانياً: التوصيات                  |
| ١٠٤ | ..... مراجع البحث والملخصات               |
| ١٠٥ | ..... - أولاً: المراجع                    |
| ١١٠ | ..... - المرفقات                          |
| ١١٨ | ..... - ثانياً: الملخصات                  |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | الموضوع                                                                                                                                                      | رقم الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١          | توصيف عينة البحث .....                                                                                                                                       | ٥٨         |
| ٢          | الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحور .....                                                                                           | ٦٠         |
| ٣          | الثبات بطريقة التجزئة النصفية ومعامل "ألفا كرونباخ" لمحاو الاستبانة .....                                                                                    | ٦١         |
| ٤          | نماذج التمويل الذاتي لبعض الأندية الرياضية الخليجية (نموذج أندية دولة الكويت) ..                                                                             | ٦٤         |
| ٥          | نموذج التمويل الذاتي لنادي السد الرياضي القطري .....                                                                                                         | ٦٥         |
| ٦          | مشروعات التمويل الذاتي بالنادي الأهلي - البحرين .....                                                                                                        | ٦٦         |
| ٧          | مشروعات التمويل الذاتي بنادي المحرق الرياضي - البحرين .....                                                                                                  | ٦٦         |
| ٨          | مشاريع التمويل الذاتي بنادي المنامة - البحرين .....                                                                                                          | ٦٧         |
| ٩          | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (استثمار مساحة النادي ومنشآته) .....                       | ٦٩         |
| ١٠         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي) ..... | ٧١         |
| ١١         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي) .....                  | ٧٢         |
| ١٢         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين) .....           | ٧٣         |
| ١٣         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات) .....           | ٧٤         |
| ١٤         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي) .....        | ٧٥         |
| ١٥         | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الأول .....                                                       | ٧٦         |
| ١٦         | تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الأول (استثمار مساحة النادي ومنشآته) .....                                                                  | ٧٧         |

|    |                                                                                                                  |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١٧ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (١) من عبارات المحور الأول.....                                           | ٧٨ |
| ١٨ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٤) من عبارات المحور الأول.....                                           | ٧٨ |
| ١٩ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٥) من عبارات المحور الأول.....                                           | ٧٩ |
| ٢٠ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٦) من عبارات المحور الأول.....                                           | ٨٠ |
| ٢١ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الثاني.....           | ٨١ |
| ٢٢ | تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الثاني (استغلال العائد المادي للإعلانات والملصقات بالنادي)..... | ٨٢ |
| ٢٣ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٦) من عبارات المحور الثاني.....                                          | ٨٢ |
| ٢٤ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الثالث.....           | ٨٣ |
| ٢٥ | تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الثالث (استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي).....                  | ٨٤ |
| ٢٦ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٢) من عبارات المحور الثالث.....                                          | ٨٤ |
| ٢٧ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الرابع.....           | ٨٥ |
| ٢٨ | تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الرابع (آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين).....           | ٨٦ |
| ٢٩ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٤) من عبارات المحور الرابع.....                                          | ٨٦ |
| ٣٠ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الخامس.....           | ٨٧ |
| ٣١ | تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الخامس (حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات).....           | ٨٨ |
| ٣٢ | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور السادس.....           | ٨٩ |
| ٣٣ | تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور السادس (الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي).....        | ٩٠ |

|    |                                                                         |    |
|----|-------------------------------------------------------------------------|----|
| ٣٤ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٢) من عبارات المحور السادس..... | ٩١ |
| ٣٥ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٣) من عبارات المحور السادس..... | ٩١ |
| ٣٦ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٥) من عبارات المحور السادس..... | ٩٢ |
| ٣٧ | دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٧) من عبارات المحور السادس..... | ٩٣ |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | الموضوع                                                                                                              | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١         | الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الأول: استثمار مساحة النادي ومنشآته.....                       | ٧٠         |
| ٢         | الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الثاني: استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي..... | ٧١         |
| ٣         | الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الثالث: استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي.....                  | ٧٢         |
| ٤         | الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الرابع: آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين.....           | ٧٣         |
| ٥         | الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الخامس: حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات.....           | ٧٤         |
| ٦         | الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور السادس: الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي.....        | ٧٥         |
| ٧         | النماذج المقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين.....                                                 | ١٠٠        |
| ٨         | بنود المصادر المقترحة للتمويل الذاتي للأندية.....                                                                    | ١٠١        |

# الفصل الأول

تقديم و مشكلة البحث

- أهداف البحث

- تساؤلات البحث

- أهمية البحث والحاجة إليه

- المصطلحات المستخدمة في البحث

# الفصل الأول

## مقدمة البحث

### تقديم و مشكلة البحث:

تتجه معظم الدول في الآونة الأخيرة إلى دراسة عمليات تطوير ودعم الاقتصاد القومي وإطلاق طاقات المنظمات والهيئات العامة - الحكومية والأهلية - وتطوير أنظمتها الإدارية بما يحقق دفعة كبيرة لأدائها التنظيمي.

وتعتبر الأندية الرياضية إحدى الهيئات الأهلية التي تعمل في ميدان رعاية الشباب والرياضة والتي تقوم أساساً على تحقيق الرعاية المتكاملة للشباب، وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية والصحية والترويحية في إطار السياسة العامة للدولة ومن خلال التخطيط الذي يضعه المؤسسة العامة للشباب والرياضة.

ولكي تتمكن الأندية أيضاً من الاستقلال في اتخاذ القرارات الخاصة بها وتطبيق السياسة التي تلائمها للقيام بمهامها واختصاصاتها ينبغي أن تعتمد على أكثر من مصدر لعمليات التمويل والدعم المالي، إذ أن الأعباء الملقاة على الميزانية العامة للأندية الرياضية بمختلف دول العالم بما فيها مملكة البحرين أصبحت من الضخامة بحيث أنها لا تستطيع أن تواجه ظروف المنافسة على المستوى العالمي، ولا تقوى حتى على الوفاء باحتياجات الجماهير الملحة والمتزايدة يوماً بعد يوم على المستوى الداخلي، بسبب اقتصار عمليات التمويل على جهة واحدة، وهذه فإن المحدودية في الجهات الممولة للرياضة ووفق ما يذكره "سالم، عمرو أحمد" ٢٠٠٠ من شأنها أن تؤدي إلى ما يلي:

- أ- عدم توافر القدرة المالية للأندية الرياضية للقيام بواجباتها واختصاصاتها بالصورة المثلى سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
- ب- تحديد حجم المشاركات الدولية والعالمية وكذا التأثير على المستوى المحلي.
- ت- انخفاض المستوى الفني للاعبين و عدم تحقيق النتائج المتقدمة.
- ث- تقليص أعداد الممارسين لمختلف الأنشطة الرياضية، مما يكون له أثر كبير في عدم وجود قاعدة عريضة لاختيار اللاعبين و الفرق و المنتخبات القومية، حيث ترتبط زيادة قاعدة الممارسين للأنشطة الرياضية بوجود الملاعب و الصالات المغطاة و توفير الأدوات و الأجهزة و مساعدات التدريب اللازمة و ذلك لن يأتي إلا من خلال توفير المال اللازم لإنشاء الملاعب و الصالات والأجهزة اللازمة لها.

ج- عدم القدرة على استيعاب عدد أكبر من المدربين الأجانب ذوي الخبرة والكفاءة العالمية للارتقاء بمستوى الرياضة، ومحدودية استقطاب عدد مقبول من اللاعبين الأجانب ذوي الكفاءة المعروفة للعب بالأندية.

ولقد أشارت دراسة " كراكر، دانييل " **Daniel , Kaker** ١٩٩٥ إلى محاولة إيجاد حل للأزمة الاقتصادية في الأندية الرياضية الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية التي تعتمد على الإعانات المالية مقابل الأندية الكبيرة التي تتميز بقوة اقتصادها. ولقد حاولت دراسة " باخديكيان " **Beghdikian** ١٩٩٦ التوصل إلى وضع الرخص التجارية للمنظمات الرياضية بينما أشارت نتائج دراسة " إبراهيم، حلمي " ١٩٩٥ إلى عدد من وسائل تمويل الرياضة في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من بينها إقامة الكرنفالات والأسهم والقرعة.

ويوضح "رامند" **Ramand** ١٩٨٩ أن الخصخصة (Privatization) تعد أحد سياسات أو مراحل التحرير الاقتصادي الذي يعمل على تحويل المشروعات الحكومية (العامة) إلى مشروعات خاصة سواء في مجال الملكية أو الإدارة، باستخدام العديد من الأساليب والطرق المتاحة والملائمة.

وفيما يتعلق بتمويل الأندية الرياضية بمملكة البحرين أوضحت دراسة " شبر " ومشاركوه ٢٠٠٢ أن المؤسسة العامة للشباب والرياضة تدعم الأندية البحرينية بصورة كاملة من الناحية المالية، وأن عمليات التمويل الذاتي محدودة للغاية في عدد قليل جداً من الأندية، مما يجعل عملية الصرف على برامج الأنشطة والألعاب الرياضية محدودة جداً مقارنة بما هو معروف في الأندية الكبيرة دولياً وقارياً وعربياً.

ولقد أشارت نتائج دراسة "الجمال"، ١٩٩٩ إلى أن مصادر التمويل تؤثر على عملية اتخاذ القرار بوجه عام في الاتحادات الرياضية المصرية، وأنه كلما كان الاعتماد على مصدر رئيسي واحد لعمليات التمويل كلما كان لذلك تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات. وتوصلت نتائج دراسة " سالم " ٢٠٠٠ إلى نماذج متعددة لأساليب تمويل اللجنة الأولمبية المصرية والاتحادات الرياضية.

وتسعى الجهات المسؤولة بمملكة البحرين إلى تخفيف عبء الإنفاق الحكومي، وتحقيقاً لمبدأ المشاركة، وتوسيع نطاق الإدارة وتنظيم الكفاءة والكفاية والفاعلية، وقناعة بأنه يمكن للأندية الرياضية المشاركة بإيجابية في إصلاح الاقتصاد الحالي، عن طريق تحديث أسلوب الإدارة المحلي، والتحول من الاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي إلى الاعتماد على التمويل الذاتي.

مما سبق يتبين أهمية القيام بالدراسة الحالية لمحاولة التعرف على نماذج التمويل الحالية التي تعتمد عليها الأندية الرياضية في تحقيق أهدافها ووضع تصور مستقبلي لكيفية التمويل الذاتي والتسويق الرياضي دون الاعتماد على مصدر واحد للتمويل والمتمثل في المؤسسة العامة للشباب والرياضة بمملكة البحرين.

وتدعو الضرورة إلى إخضاع هذه المشكلة للدراسات والبحوث العلمية بغرض تهيئة الأندية الرياضية لتحقيق قفزة مؤثرة للانتقال إلى التمويل الذاتي، ومحاولة إجراء دراسة علمية تبحث في هذا الموضوع يكون من الموضوعات ذات الأهمية البالغة، خاصة وأن مملكة البحرين حالياً تتبنى الاتجاه لبناء أندية نموذجية وعلى هذا الأساس يكون من الأفضل ومن الأهمية بمكان أن تتضمن هذه الأندية - منذ البداية - لنماذج وحدات التمويل الذاتي الخاصة بها كإنشاء روضات الأطفال والمسارح ومحطات البترول والقاعات الكبرى للمؤتمرات ودور السينما وغيرها. مما يمثل زيادة واضحة في مصادر الدعم المالي الذي يساهم بدرجة كبيرة في عمليات التمويل، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة القيام بهذه الدراسة.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- ١- التعرف على واقع التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين.
- ٢- عرض بعض النماذج الناجحة لمصادر التمويل الذاتي للأندية الرياضية العربية ودراسة مدى ملاءمتها لطبيعة المجتمع البحريني واحتياجات الأندية والوسط الرياضي والاجتماعي بالمملكة.
- ٣- اقتراح نموذج التمويل الذاتي الأكثر ملاءمة للأندية الرياضية بمملكة البحرين في ضوء ما سوف تسفر عنه نتائج دراسات الجدوى الخاصة بذلك.

### تساؤلات البحث:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ١- ما هو واقع التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين؟
- ٢- ما هي مصادر التمويل الذاتي المتوافرة بالأندية الرياضية العربية ؟
- ٣- ما هو النموذج المقترح للتمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين في ضوء فلسفة المملكة والتوجهات المستقبلية لها في ضوء نتائج دراسات الجدوى الخاصة بذلك؟

### أهمية البحث والحاجة إليه:

تتلخص الأهمية العلمية لهذا البحث في الجوانب التالية:

- ١- التوصل إلى وضع نماذج لمصادر التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين، وذلك بإتباع الأسس والإجراءات العلمية من خلال استطلاع آراء الخبراء وذوي الاختصاص وإجراء الدراسات التحليلية الوثائقية والتوصل إلى تقنين أفضل لهذه النماذج بما يتناسب وطبيعة المجتمع البحريني ومتطلباته.
- ٢- تحديد مصادر التمويل الذاتي المناسبة للتنفيذ بالأندية الرياضية النموذجية لمملكة البحرين.
- ٣- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة التي تتناول موضوع التمويل الذاتي في الأندية الرياضية بالمنطقة العربية عامةً ومملكة البحرين على وجه الخصوص، كإحدى المشكلات التي تعاني منها الرياضة البحرينية.
- ٤- تسعى نتائج الدراسة الحالية إلى مواكبة المتغيرات الاقتصادية التي طرأت على الساحة الدولية بصفة عامة، ومسايرة تغيير فلسفة الإدارة العامة للمملكة بصفة خاصة، ليصبح الاعتماد الأكبر على التمويل الذاتي (الأهلي) عن طريق الدراسة العلمية للواقع و فرص النمو المتاحة، واستغلال تلك الفرص بما يتيح التنمية الحقيقية لموارد هذه الهيئات، وبالتالي مساندتها للتمويل الحكومي وتطبيق هذه الفلسفة في المجال الرياضي.
- ٥- تحقق نتائج الدراسة الحالية تخفيف الأعباء الملقاة على الميزانية العامة للمملكة ( الدعم الوارد من الحكومة و المتمثل في المؤسسة العامة للشباب والرياضة ).
- ٦- تسهم نتائج الدراسة الحالية في زيادة مصادر التمويل التي تهيئ اللاعبين والفرق الرياضية فرص تحقيق النتائج المتقدمة على المستوى الدولي وفي منافسات البطولات الإقليمية، وذلك من خلال كثرة الاحتكاكات الدولية واللقاءات الخارجية مع الفرق والمنتخبات الأجنبية والتي تعمل على رفع المستوى الفني للاعبين والفرق القومية.
- ٧- تحقق نتائج الدراسة الحالية زيادة مصادر التمويل التي تساعد الأندية في إنشاء العديد من الملاعب والصالات المغطاة وتوفير الأدوات والأجهزة ومساعدات التدريب اللازمة لها مما يسهم بشكل كبير في تقديم خدمات أفضل.

#### المصطلحات المستخدمة في البحث:

#### التمويل: FINANCING

يعرفه " عبد الرحيم " ١٩٩٦ بأنه مجموع الموارد المالية والعينية التي يحصل عليها النادي الرياضي سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية.

#### التمويل الذاتي: SELF FINANCING

يعرفه " عبد الرحيم " ١٩٩٦ بأنه كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو أنشطتها وسواء كان ذلك من حصائل اشتراكات الأعضاء العاملين أو أسرهم أو رسوم

العضوية أو بيع تذاكر دخول الزائرين إليها أو دخل المباريات الرياضية التي تنظمها الفرق الرياضية على ملاعبها أو ما في حكمها أو من دخل الحفلات التي يقيمها أو إيجار منشآتها أو عائدات الودائع المالية (أوراق مالية- أسهم - سندات) التي تمتلكها أو المقابل المالي لاستخدام شعارها أو غيرها من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها والتي قد تختلف من نادي رياضي لآخر.

### **BUDGETS : الميزانيات**

يعرفها " المعاز " ١٩٨٥ بأنها ترجمة الخطط إلى صورة رقمية قد تكون كمية أو نقدية أو الاثنين معاً.

### **MARKETING : التسويق**

يعرفه " ويليام " William ١٩٩٣ بأنه عبارة عن أنشطة المنشآت والأفراد التي تسهل وتحقق إشباع علاقات التبادل، في ظل بيئة ديناميكية، من خلال تقديم وتوزيع وترويج وتسعير السلع والخدمات والأفكار.

كما يعرفه " أرنولد وآخرون " Arnold et al. بأنه: الأنشطة التي تبذل لتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستخدم وذلك بهدف إرضاء العميل و تحقيق أهداف الشركة في الوقت ذاته.

### **PRIVATIZATION : الخصخصة**

يعرفها " الخضري " ١٩٩٣ بأنها: إحدى سياسات أو مراحل التحرير الاقتصادي التي تعمل على تحويل المشروعات العامة إلى مشروعات خاصة سواء في مجال الملكية أو الإدارة باستخدام العديد من الأساليب المتاحة والملائمة.

### **SPORT FINANCING : التمويل الرياضي**

يعرفه " العجيلي " ١٩٩٩ بأنه مجموعة الموارد المالية التي تحصل عليها المنشآت الرياضية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية.

### **EXPLOITATION : الاستثمار**

يعرفه " الجزار " ١٩٩٢ بأنه قيمة ما يضاف إلى رأس المال الموجود خلال فترة معينة ويتكون من المباني والإنشاءات والمعدات وأسطول النقل والمخزون السلعي.

## الاستثمار الرياضي: SPORT EXPLOITATION

يعرفه " العجيلي " ١٩٩٩ تعريفا إجرائيا بأنه: محاولة لزيادة رأس المال عن طريق استخدامه في نوعية نشاط تدر دخلا في المجال الرياضي.

### النادي Club:

يعرفه " عبد الرحيم " ١٩٩٦ بأنه: جمعية أهلية يكونها جماعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة دون تدخل مباشرة من الدولة، وتهدف لاستثمار وقت فراغ أفرادها.

### النادي الرياضي Sport Club:

يعرفه " عبد الرحيم " ١٩٩٦ بأنه: جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لاستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط مواز.

### الأندية النموذجية Exemplary Clubs:

هي الأندية التي تتوافر فيها مجمل الامكانيات اللازمة كمنشأة رياضية واجتماعية متطورة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطلعات المنشودة. (تعريف إجرائي)

## الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة والمرتبطة

أولاً: الإطار النظري للبحث

ثانياً: الدراسات السابقة والمرتبطة

## الفصل الثاني

### أولاً: الإطار النظري للبحث

#### مقدمة:

النادي تراث إنساني ارتبط بوجود الإنسان على الأرض وتطور بتطور المجتمع الإنساني باعتبار أن النادي هو أحد الأماكن التي تساعد الإنسان على استكمال سلوكه وحياته الاجتماعية، ولذلك فقد كانت هناك مترادفات لكلمة النادي في أغلب اللغات القائمة في الوقت الحالي، أو على الأقل كانت ولا تزال هذه اللغات تحتوي على مقابل لما يسمى بالنادي، وبالمثل أيضاً فقد عرفت الحضارات المختلفة الأندية والتي كانت تعبر عن درجة رقي هذه الحضارات ومدى سطوعها، وتتضمن هذه القراءات أيضاً عن تلك المعلومات التي تمثل مدخلاً عاماً للنادي الرياضي في مصر.

#### مدخل إلى مفهوم النادي:

يتضمن المدخل إلى مفهوم النادي على تلك المعلومات الخاصة بالمعنى اللغوي لكلمة النادي وأصولها، كما تتضمن أيضاً على المفهوم التاريخي للنادي ووظائفه التي من أجلها أنشأ الإنسان الأندية المختلفة. نشأت الأندية وارتبط ظهورها بوجود الإنسان على الأرض حيث ارتبطت بوجوده ومعيشته في أي مكان، ولا يعرف على وجه الدقة متى وأين وكيف نشأ أول نادي في تاريخ البشرية لأن ذلك يرتبط بمكان ظهور الإنسان على الأرض والذي مرّ عليه ملايين من الأعوام، إلا أن حاجة الإنسان للأندية هي حاجة إنسانية من الصعوبة استغنائه عنها.

ويمكن أن يكون النادي مادياً وملموساً في مكان ما، وذلك كأن يكون لمجموعة من الناس نشاطاً إنسانياً يمارسونه في مكان محدد ويجتمعون من أجل ممارسة هذا النشاط في هذا المكان (النادي)، كما يمكن أيضاً أن يكون النادي معنوياً، وذلك كأن يكون لمجموعة من الناس اتجاهات فكرياً أو فلسفياً معيناً فيكونون فيما بينهم نادياً لهذا الاتجاه الفكري حيث يتبادلون الرسائل والآراء والدراسات الخاصة بهذا الاتجاه الفكري وذلك دون الوجود المادي لمكان اللقاء (النادي) أو الاجتماع.

وقد يرجع عدم الوجود المادي لهذا النادي للنظم السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو لبعد المسافات بين أعضاء هذا النادي أو لعدم حاجتهم للاجتماع معاً في مكان واحد نتيجة تقدم تقنيات الاتصالات في الوقت الحالي وخاصة بعد انتشار الحاسب الآلي Computer وشبكات المعلومات.

وقد تعددت أسماء ما يعبر عنه بالنادي في البيئة العربية وذلك باختلاف مكان وجوده أو أهدافه أو وظائفه أو تنظيمه أو مدى تطوره، ومن هذه المسميات دار الندوة، سقيفة، دوار، مندر، قاعة، مصطبة، مقهى، مجموعة، جماعة، مجتمع، منظمة، مؤسسة، لجنة، اتحاد، بالإضافة إلى غيرها من المسميات التي تدل على نفس المعنى وإن كان يصعب حصرها.

وبالمثل تعددت أسماء ما يعبر عنه بالنادي في بعض مراجع اللغة الإنجليزية لنفس الأسباب تقريباً، وكان

من بين هذه المسميات: Fraternity, set, coterie, circle, union, society, federation .

ويهدف النادي إلى تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية والرياضية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وبث روح القومية بين الأعضاء. (عبد المقصود، إبراهيم ١٩٨٩ ص ٢٩)

### المعنى اللفظي لكلمة النادي:

النادي كلمة عربية فصيحة تدل على اسم مكان، " واسم المكان هو الكلمة التي تصاغ من الفعل للدلالة على المكان".

ويرجع الأصل اللغوي لكلمة النادي للفعل الثلاثي ندا، وقد أشار "معلوف، لويس" إلى أصول كلمة نادي بما يلي:

" ندا القوم اجتمعوا وحضروا النادي.

انتدى القوم: اجتمعوا في النادي.

انتدى الرجل: حضر النادي.

المنتدى بمعنى: النادي وهو المجلس.

النادي بمعنى مجلس القوم ما داموا مجتمعين فيه". (معلوف، لويس ص ص ٨٦٧، ٨٦٨)

كما ذكر بأن " النادي والندوة والمنتدى هي مجلس القوم تارة أو المجلس ما داموا مجتمعين فيه والجمع

أندية، ومنها وتجالسوا في النادي". (آبادي، محمد الدين محمد ١٩٨٧ ص ١٧٢٤)

وكان العرب قديماً يجتمعون في مكان (نادي / منتدى) يسمى دار الندوة وكان ذلك زمن الجاهلية وقبل الإسلام - أكثر قليلاً من ١٤٠٠ عام -، وكان هذا المكان أو ما يماثله في الوظيفة يسمى أيضاً سقيفة في بعض الأحيان، وقد يرجع هذا الاختلاف في المسمى لطبيعة بناء هذا المكان، أو لطبيعة المواد الداخلة في بناء هذا المكان، أو لطبيعة المكان الموجود عليه هذا البناء، وقد انتشر اصطلاح (اسم) السقيفة أو سقيفة فلان (بني سعد مثلاً) بعد الإسلام.

وقد اختلف اسم المكان (النادي) الذي يتم فيه الاجتماع بحسب البيئة الموجود بها هذا المكان، حيث كان يسمى دوار فلان (العمدة مثلاً)، أو مندرة فلان، أو مصطبة فلان أو خوص فلان، وقد شاعت هذه المسميات في ريف وصعيد مصر وربما لا يزال أغلبها قائماً حتى الوقت الحالي.

أما عن معنى كلمة النادي في اللغة الإنجليزية فجاءت كلمة Club بمعنى نادٍ.

كما ذكر جروان السابق أن " Club بمعنى ناد أو منتدى (جمعية رياضية) والفعل منها ارتبط، اشترك،

اتحد، اجتمع للإسهام بنفقة مشتركة".

## المعنى الوظيفي لكلمة النادي:

عرف " أبادي " ١٩٨٧ النادي بأنه : " المنتدى وهو مكان مهياً لجلوس القوم فيه، والغالب أن يتفقوا في صناعة أو طبقة".

كما ذكر أيضاً أن العرب قديماً كانوا يجتمعون في مكان يسمى دار الندوة، "والندوة هي النادي، والجماعة يلتقون في نادٍ أو نحوه للبحث والتشاور في أمر معين، ودار الندوة هي كل دار يرجع إليها ويجتمع فيها للبحث والتشاور". ويرى "ماكفرسون ولوي" Mcpherson & Loy ١٩٩٨، أن الأندية الرياضية تعتبر أحد المصادر المهمة في تنشئة الأفراد اجتماعياً في الرياضة بطريقة رسمية.

ويدل المعنى الوظيفي لكلمة النادي في اللغة الإنجليزية على العبارة:

A group of people organized for a common purpose, especially a group that meets regularly.

وبذلك فهو يعني مجموعة من الناس منظمين لغرض مشترك، مجموعة خاصة تلتقي بصفة منتظمة، كما جاء أيضاً بمعنى:

The room, Building, or other facilities used for the meetings of such a group.

وهو يعني الغرفة (الحجرة) أو المبنى (المكان) أو تسهيلات أخرى تستعمل في مقابلة منتظمة.

أما الفعل verb فحاء

Clubs, clubbing, clubbed, Contribute for a joint or common purpose.

وهو بمعنى يشترك أو ينتمي لغرض أو نشاط عام، كما جاء أيضاً بمعنى

To join or combine for a common purpose to form a club.

وهو بمعنى يشترك أو ينظم أو يلتحق لغرض تكوين نادي. (Grolier, 1984, p254)

## مفهوم النادي الرياضي:

يذكر " عبد الرحيم " ١٩٩٦ أن كلمة النادي تعني جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لاستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسي والنشاط الاجتماعي كنشاط مواز.

## مصادر تمويل الأندية الرياضية:

للنادي الرياضي مصادر متعددة يستخدمها في توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل نشاطاته، ويمكن إجمال هذه المصادر في ثلاث مصادر رئيسية هي "التمويل الذاتي" و"التمويل الحكومي" و"التمويل الأهلي"، وتباين الأندية الرياضية فيما بينها في درجة اعتمادها على أيٍّ من هذه المصادر لتوفير التمويل اللازم لها، حيث يعتمد بعضها على موارده الذاتية بشكل رئيسي، بينما يعتمد بعضها الآخر على التمويل الحكومي، في حين

يعتمد عدداً منها على التمويل الأهلي، كما أن هناك الكثير من الأندية الرياضية التي تجمع بين هذه المصادر الثلاثة في توفيرها لمواردها المالية.

### التمويل الذاتي للنادي الرياضي:

هو كل الإيرادات التي يحققها النادي الرياضي عن طريق استثمار مرافقه أو منشآته أو نشاطاته وسواء كان ذلك من حصائل الاشتراكات السنوية للأعضاء العاملين به وأسرهم أو رسوم العضوية أو بيع تذاكر دخول الزائرين إليه أو دخل المباريات الرياضية التي ينظمها لفرقه الرياضية على ملاعبه أو ما في حكمها أو دخل الحفلات التي يقيمها أو إيجار منشآته أو عائدات الودائع المالية (أوراق مالية / أسهم / سندات) التي يمتلكها أو المقابل المالي لاستخدام شعاره أو غيرها من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها لتعددتها واختلافها من نادي رياضي لآخر. (عبد الرحيم ١٩٩٦)

### التمويل الأهلي:

هو كل التبرعات المالية والعينية التي تأتي للنادي الرياضي عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل مصر أو من خارجها - بعد موافقة الجهة الإدارية - سواء كانت أموالاً سائلة أو ودائع تدر عائداً مادياً أو وصايا أو هبات أو إنشاءات أو إصلاح بعض منشآته وملاعبه ومرافقه أو عقارات أو أراضي أو استضافة لفريق رياضي أو أكثر من فرق النادي أو ملابس أو أدوات أو أجهزة خاصة بالنشأطين الرياضي والاجتماعي أو غيرها من مصادر التبرعات الأهلية التي يصعب حصرها لتعددتها واختلافها من نادي رياضي لآخر. (عباس ٢٠٠٠ ص ١٦)

### التمويل الحكومي:

هو كل الإعانات المالية والعينية التي يدعم بها النادي الرياضي عن طريق الهيئات أو المؤسسات الحكومية التي تمتلكها الدولة وخاصة المؤسسة العامة للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) سواء كانت مباشرة مثل الإعانات المالية السنوية أو الإنشائية أو المرتبطة بظروف معينة أو مكافآت لبعض الفرق الرياضية المتميزة أو ملابس وأدوات وأجهزة خاصة بالنشأطين الرياضي والاجتماعي، أو كانت غير مباشرة مثل الإعفاءات والتخفيضات المقررة للأندية الرياضية بقانون أو بقرار وزاري، أو غيرها من أشكال الإعانات الحكومية التي يصعب حصرها لتعددتها واختلافها. (عباس ٢٠٠٠ ص ١٥)

### التمويل المشترك:

هو ذلك اللون من التمويل الذي يجمع بين الإيرادات الذاتية للنادي الرياضي والتبرعات الأهلية والإعانات الحكومية، وتعتمد أغلب الأندية الرياضية في مصر عليه كمصدر لتمويلها وإن اختلفت نسبته من

نادي رياضي لآخر. وفي المجال الرياضي تواجه عملية التمويل صعوبة في إتاحة القروض اللازمة للمشروعات الاستثمارية نظراً لعدم معرفة طبيعة المجال الرياضي أو لقلة الخبرة أو الصعوبة التحكم في العناصر المؤثرة على هذا النوع من الاستثمار. (شحاتة ١٩٩٥ ص ١٢٥)

### اقتصاديات النادي الرياضي ونظام اقتصاد السوق:

تعرف اقتصاديات النادي الرياضي بأنها: هي طريقة توزيع موارد وإمكانيات النادي الرياضي لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات أعضائه بما يحقق أهداف تكوينه وإنشائه وأهداف أعضائه من الاشتراك فيه. وللنادي الرياضي حرية مطلقة في إدارة شؤونه بنفسه داخل نظام "اقتصاد السوق" حيث يقوم هذا النظام على المنافسة دون احتكار، كما يقوم أيضاً على مبدأ "حرية العرض والطلب"، وهذا يعني عدم تدخل الدولة في شؤون الأندية الرياضية باعتبار أن النادي الرياضي مؤسسة اقتصادية شأنه في ذلك شأن منظمة أخرى، ويختص النادي الرياضي بالتخصص في بيع وإنتاج الخدمات وثيقة الصلة بالنشاط البدني أو الرياضة باعتبار أن هذا النشاط له عائد اقتصادي سواء على المستوى القريب أو البعيد.

ويوجه السوق بواسطة التعرف على احتياجات المستهلك ووضع المنتج الذي يتلاءم مع جزء أو كل الاحتياجات. (Kennet, 1997)

### ملكية النادي الرياضي في نظام اقتصاد السوق:

لا توجد أي قيود - في أغلب الأحيان - على الملكيات الخاصة سواء الفردية أو الجماعية في نظام "اقتصاد السوق" حيث يمنح المجتمع هذا الحق لجميع الأفراد وفي أغلب مجالات الأنشطة الاقتصادية باعتبار أن ذلك يتفق مع فكرة "اقتصاد السوق" القائمة على حرية المنافسة دون احتكار وهو ما يحفظ لها توازنها بما في ذلك سوق الخدمات، وهو ما ينطبق على خدمات النشاط البدني والرياضة.

والدولة تشجع الأفراد على التملك سواء بشكل فردي أو جماعي، كما أنها تحترم جميع أشكال الملكية وتحميها، كما أنها تمنح مزيداً من الحماية والرعاية للملكيات الجماعية (شركة / مصنع / نادي رياضي) عن طريق تخفيض الضرائب المقررة عليها بالمقارنة مع نظيراتها ذات الملكية الفردية.

وأغلب الأندية الرياضية الموجودة في الدول التي تأخذ بنظام "اقتصاد السوق" تعتبر ملكية خاصة، كما أن لجميع الأفراد والمؤسسات الحق في تكوين وإنشاء ما يريدون من أندية رياضية، والدولة هنا ترى أن رعاياها (أو من يحق له الإقامة داخلها) أقدر منها على تنظيم شؤونهم ورعايتهم، وكذلك أقدر منها على الشعور بحاجاتهم لإنشاء نادي رياضي وإدارته، مع الوضع في الاعتبار أن هؤلاء الأفراد هم وحدهم الذين يتحملون

كافة نفقات التكوين والإنشاء والإدارة. (Comit National, p p. 3-5)

كما يحق للدولة أيضاً تملك الأندية الرياضية، حيث تقوم بإنشاء بعضها وسط التجمعات السكانية وداخل المدن، وهذه الأندية ذات ملكية خاصة بالدولة ولذلك فهي تسمح بدخولها لجميع السكان، بل تسمح

بدخولها لكل من يقيم على أرضها حيث لا تشترط أي شروط خاصة لدخولها، وهي بذلك أندية رياضية عامة ومجانية في أغلب الأحيان ومفتوحة لمن يريد ممارسة النشاط البدني والألعاب الرياضية وغالباً ما يطلق عليها مسمى "مركز تجمع رياضي" (Sport Community Centre (S.C.C.) أو ما يعادله في المسمى أو المفهوم.

### تنظيم النادي الرياضي في نظام اقتصاد السوق:

للنادي الرياضي في نظام "اقتصاد السوق" حرية مطلقة في تنظيم شؤونه بنفسه ودون تدخل من الدولة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث يحق لكل نادي رياضي اختيار مجلس إدارته بكامل حريتهم ودون تدخل من الدولة بفرض تعيين أي أفراد داخل مجلس الإدارة تحت أي مسمى، وهذا يعني أن مالكي النادي الرياضي (جمعية عمومية / فرد / شركة) هم وحدهم أصحاب السلطة الأولى فيه ولهم الحق في اختيار من ينوب عنهم في إدارة النادي الرياضي الخاص بهم. (عبد الرحيم ١٩٩٦ ص ١٥٨، ١٥٩)

كما لا يوجد بالدولة تخطيط مركزي خاص بالأندية الرياضية، وكذلك لا توجد قوانين خاصة بإجراءات (أحكام) وتفاصيل اختيار مجلس الإدارة، ولذلك فإن حدود وسلطات واختصاصات الجمعية العمومية (أو ما يماثلها في المسمى والمفهوم) واضحة ولا اختلاف عليها باعتبار حق الملكية، وفي مقابل ذلك فإن النادي الرياضي ملزم باحترام القانون العام واحترام التصريح الخاص بمزاولة نشاطه في نفس المجال وعدم تغييره دون إخطار الدولة.

والدولة أيضاً تحترم العلاقات التي تربط بين النادي الرياضي وبين المنظمات المدنية (الأهلية) الرياضية الأخرى مثل اتحادات الألعاب الرياضية، حيث لا تتدخل في العلاقات بل تتركها لما تنص عليه اللوائح الخاصة بذلك، وهي أيضاً لا تضع هذه اللوائح ولا تتدخل في صياغتها. والدولة في هذا النظام تتدخل لتنظيم الأندية الرياضية إدارياً داخل نظامها العام دون تدخل صريح في شؤونه هذه الأندية، حيث أن هذا يتفق مع مفهوم "اقتصاد السوق" وآلياته وما يتبعه من لا مركزية الإدارة واحترام المنظمات المدنية وخاصة التي تهدف للربح منها.

### تمويل النادي الرياضي في نظام اقتصاد السوق:

يعتمد تمويل النادي الرياضي في نظام "اقتصاد السوق" على "التمويل الذاتي" حيث يعتبر كل نادي رياضي مؤسسة اقتصادية قائمة بذاتها ولذلك فيجب عليه توفير احتياجاته المالية من إيراداته الذاتية، أو على الأقل يجب عليه المفاضلة بين احتياجاته وترتيبها بما يتوازن مع ما يتوافر له من إيرادات ذاتية.

والتمويل يعتبر أمر حيوي وجوهري في مختلف الهيئات إذ يجب عليها أولاً أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة تتضمن توفير القدر الكافي من حجم ومصادر رأس المال التي تتيح لها اتخاذ قراراتها بحرية كاملة. (أبو

الخير ١٩٧٧ ، ص ٢٦٩)

ويوجد نوعين من الأندية الرياضية في نظام "اقتصاد السوق"، ويتمثل النوع الأول منهما في الأندية الرياضية التي تهدف للربح، وهي تعتبر مؤسسات اقتصادية مستقلة ويجب عليها توفير احتياجاتها المادية من فائض إيراداتها الذاتية فقط، والنادي الرياضي في هذه الحالة يعتبر نشاطاً (استثماراً) اقتصادياً في مجال النشاط البدني والرياضة، وهذا النوع لا يحصل على أي شكل من أشكال الدعم (الإعانات) الحكومي، كما أن التبرعات الأهلية له تكاد تكون نادرة، ولذلك فهو يعتمد على مصادره الذاتية في توفير احتياجاته المادية. (Comit National, p.9)

أما النوع الثاني من الأندية الرياضية فهي التي لا تهدف للربح، ويجب عليها توفير احتياجاتها المادية من إيراداتها الذاتية أيضاً، والدولة لا تعتبر هذا النوع من الأندية الرياضية استثماراً اقتصادياً ولذلك فهي تسمح له بجمع بعض التبرعات الأهلية (التمويل الأهلي)، وكذلك تقوم أحياناً بمنحها بعض الإعانات الحكومية (التمويل الحكومي) ولكن من خارج ميزانية الدولة، وغالباً ما يكون ذلك من حصيلة المراهنات (أو ما شابهها في المسمى والمفهوم)، حيث توزع الدولة جزءاً من حصيلة هذه المراهنات على بعض الجمعيات الأهلية ذات الطبيعة الخدمية والتي لا تهدف للربح في نفس الوقت، وهو ما ينطبق على هذا النوع من الأندية الرياضية. وفي جميع الأحوال وسواء كان النادي الرياضي يهدف للربح أو لا يهدف للربح فإن عليه توفير احتياجاته المادية من مصادر "إيراداته الذاتية" في المقام الأول، ولا يجب عليه انتظار "التبرعات الأهلية" أو "الإعانات الحكومية" لأن هذا ضد مفهوم "اقتصاد السوق"، وبالتالي يتعارض مع أحد آلياته القائمة على أن كل خدمة يجب أن يدفع مقابلها المالي من قبل المستفيد منها.

وبصفة عامة فإن الدولة لا تتدخل في شؤون الأندية الرياضية سواء كانت تهدف للربح أو لا تهدف للربح، وسواء كانت مصادر إيراداتها ذاتية فقط أو جمعت بينها وبين التبرعات الأهلية أو الإعانات الحكومية، وكذلك فإن الدولة لا تضع أي قيود تحد من الإيرادات الذاتية للنادي الرياضي باعتبارها مصدر التمويل الطبيعي له - ويكاد يكون الوحيد -، وبذلك فإن الدولة لا تفرض إيراداتها على الأندية الرياضية، وهذا ما يتسق مع أحد آليات "اقتصاد السوق" القائمة على استقلال المنظمات (الجمعيات) المدنية (الأهلية) مثل النادي الرياضي. (عبد الرحيم ١٩٩٦ ص ١٦١)

#### أهداف النادي الرياضي في نظام اقتصاد السوق:

تنبع أهداف النادي الرياضي في نظام "اقتصاد السوق" من فلسفة المجتمع وطبيعته الأيدلوجية التي تعلي من حرية الفرد واستقلاله الذاتي.

وتتأثر الأندية الرياضية بالنظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة الموجودة بها بصرف النظر عن نوعيته سواء كان اقتصاد السوق أو اقتصاد التخطيط المركزي أو درجة ما بينهما وبما يتفق مع أيدلوجية "Ideology" هذه الدولة، كما تتأثر الأندية الرياضية أيضاً بتغيير أو بتعديل النظام الاقتصادي السائد شأها في ذلك شأن أي منظمة مدنية أخرى موجودة بالمجتمع.

ويكون التأثير سلبياً في حالة اتجاه الدولة نحو آليات التخطيط المركزي والذي يفرض الكثير من القيود على كافة المنظمات المدنية والأهلية والخاصة حتى لو كانت لا تهدف للربح المادي، حيث تخضع هذه المنظمات لسيطرة الدولة وتخطيطها المركزي، وهو ما يؤدي لإضعافها وابتعادها عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، وهذا ما ينطبق بالضرورة على الأندية الرياضية باعتبارها إحدى المنظمات الأهلية.

### الجمعية الأهلية للنادي:

هي الكيان (التنظيم) الذي يكونه مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة، ويتولون بأنفسهم وضع لائحة نظامها الأساسي وإدارتها وتوفير الموارد المالية اللازمة لتمويل نشاطاتها الرئيسية. ( . (عبد الرحيم ١٩٩٦ ص ١٤)

### النظام الأساسي:

هو مجموعة من القواعد والإجراءات التي أقرها الأعضاء المؤسسين - ثم الجمعية العمومية من بعدهم - للنادي الرياضي، ويجب أن تتضمن على اسم النادي وشعاره وأهدافه وطرق تحقيقها ونشاطاتها الرئيسية وشروط العضوية به وكيفية انعقاد الجمعية العمومية وطريقة اختيار مجلس إدارته واختصاصاته وطرق الحصول على موارده المالية وكيفية إنفاقها والإجراءات الواجب اتخاذها لتغيير أو تعديل هذه القواعد.

### اللائحة الداخلية:

هي مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم الإدارة الداخلية للنادي الرياضي، وتسري على جميع الأعضاء، ويقوم مجلس الإدارة بالإشراف على تنفيذها، وفي جميع الأحوال لا يمكن وضعها أو إلغاؤها أو تعديلها إلا بعد إقرارها من الجمعية العمومية للنادي الرياضي.

### مساحة النادي الرياضي:

هي مجموع الأمتار المربعة (أو الأفدنة) التي يضمها حرم النادي الرياضي وتقام عليها مرافقه ومنشآته، كما تمارس بداخلها نشاطاته. ( . (عبد الرحيم ١٩٩٦)

### منشآت النادي الرياضي:

هي كل المباني والملاعب والصالات (المفتوحة والمغلقة) والمرافق المقامة داخل حرم النادي الرياضي، وهي تنقسم إلى منشآت رياضية واجتماعية ومرافق، ويجب أن تكون بينها علاقات معمارية سليمة، ونسب إنشائية مناسبة بين مساحة كل منها إلى المساحة الكلية للنادي الرياضي مع تناسب أيّاً منها مع عدد الأعضاء المستخدمين لها. ( . (عبد الرحيم ١٩٩٦ ص ٢٥)

## المنشآت الاجتماعية:

تعد المنشأة الرياضية كل المباني والصالات الخاصة بممارسة النشاط الاجتماعي بما في ذلك أماكن الجلوس والاسترخاء سواء كانت مفتوحة أو مغلقة.

## المنشآت الرياضية:

هي كل الملاعب والصالات والمباني الخاصة بممارسة النشاط الرياضي سواء كان مسموحاً باستخدامها لكل أعضاء النادي الرياضي أو كان استخدامها مقصوراً على الفرق الرياضية التنافسية فقط.

## إدارة المنشآت الرياضية

تعتبر الأدوات والمنشآت من أهم العناصر الرئيسية لإنجاح العملية الإدارية بصفة عامة. (شرف،

١٩٩٩ ص ٢٧٣)

## أولاً: الاعتبارات الضرورية في تصميم المنشأ الرياضي:

هناك العديد من العناصر التي يجب أن تراعى عند تصميم المنشأ الرياضي و الشروع في العمليات الخاصة بالتسهيلات والإمكانات الرياضية الخاصة به نذكر منها ما يلي:

١. احتياجات المستخدمين له حيث يجب أن تصمم المنشآت الرياضية طبقاً لطبيعة استخدامها من جانب المستخدمين، كما يجب أن توضع متطلبات الاتحاد الدولي في الاعتبار.

٢. يجب أن يوضع أمام المهندسين الذين سوف يصممون المنشأة الرياضية التفصيلات الكاملة باستخدامها مثل طبيعة أرضية المنشأة، و متطلبات الإضاءة، و متطلبات نظام الصوت، و طبيعة الاستخدامات المتعددة للحجرات و القاعات، و التخزين، و حجرات الملابس، و مساحات الممارسات الرياضية.

٣. على هؤلاء الذين سوف يديرون المنشأ الرياضي أن يخططوا جيداً لكيفية إدارته، وتحقيق أفضل استخدام له، و عمليات النظافة، و ركن السيارات، و أساليب إزالة الفضلات والنفايات، و أن يضعوا في الاعتبار استخدامات المنشأ من جانب المعاقين، كما أن عليهم أن يحددوا الخدمات المطلوبة للمشاهدين به.

٤. يجب أن يوضع في الاعتبار كيفية وصول كل من المتفرجين و المستخدمين و العاملين إلى المنشأ الرياضي.

## ثانيا: الاعتبارات الضرورية في بناء المنشأ الرياضي:

١. يجب بناء المنشأ الرياضي على أساس أنه سيستخدم على المدى الطويل أن بناءه من خلال ذلك قد يكلف أكثر، ولكنه سوف يوف كثيرا في المستقبل.
٢. الأدوات ومواد البناء الجيدة التي تستخدم في المبنى سوف توفر كثيرا على المدى الطويل، كما أن استخدامها سيكون أفضل.
٣. يجب أن يوضع في الاعتبار الموارد المتاحة حيث سيؤثر ذلك في الوفاء بتكاليف البناء.
٤. إذا ما كان المنشأ الرياضي سوف يستخدم في مسابقات دولية، فيجب مراعاة أن تكون مواصفات البناء منفذة طبقا للقواعد التي تصنعها الاتحادات الدولية. (حماد ١٩٩٩ ص ١٥٣)

## ثالثا: الاعتبارات الضرورية في استخدامات المنشأ الرياضي:

١. عند بداية تصميم المنشأ الرياضي يجب أن يوضع تصور لما سيكون عليه المبنى من حيث ما يلي:
  - عدد الأفراد الذين سيعملون به، وعمل كل منهم.
  - تكاليف الانتفاع به، وصيانة، والحفاظ عليه، وإجراءات الأمن.
  - عدد الساعات التي سوف يستخدم خلالها.
٢. ما هي الأنشطة الأخرى التي يمكن استغلال المنشأ الرياضي فيها بجانب الاستخدامات الرياضية (حفلات الاستقبال و الاجتماعات، مكتبة، معارض... الخ).
٣. يجب أن تتمشى استخدامات المنشأ الرياضي مع اتجاهات المجتمع، وأن تكون استخدامات أدواته و أجهزته و مبانيه آمنة و جذابة.
٤. يجب أن يدار المنشأ الرياضي بأسلوب يضمن دخل مادي يعوض تكاليف صيانته و استهلاكاته، وذلك من خلال وضع سياسات، و تكاليف الاستخدام.
٥. تكاليف عمالة المنشأ الرياضي تعتبر هي أكبر المصروفات الجارية، يجب التأكد من تغطيتها مع المحافظة على كفاءة العمل، و الأدوات و الأجهزة.
٦. ما هي أفضل الأنشطة التي يمكن أن تحقق دخلا من استخدام المنشأ الرياضي.
٧. كيف يمكن استخدام المنشأ الرياضي أفضل استخدام ممكن، بحيث يحقق أفضل البرامج للمجتمع (مثل استخدام الإعلانات به).
٨. ضرورة وضع موزع لعمليات المنشأ الرياضي، و تعديله عند اللزوم، مثل رسم الأرضيات، مراسم الاستخدام، وقوائم الأدوات الرياضية وكيفية استخدامها، وواجبات عامة للعاملين به، و مسئوليات العاملين في حالة الطوارئ، ومتطلبات إدارة المبنى.
٩. وضع نظم للعمل و استغلال المنشأ الرياضي مثل السيطرة على الجوانب المالية و التقارير، وتأمين المبنى ضد الحرائق و السرقات، و تدريب العاملين، و موزع للسياسات.

١٠. وضع خطة مالية لموارد الإحلال و التجديد.

ينصح بزيادة منشأ رياضي مشابه، و الاستدلال منه حول سلبيات و إيجابيات تصميمه، ومحاولة التعرف على كيفية إدارته، و تكاليف عملياته، يجب التركيز على جوانب التشابه و الاختلاف بين المنشأ الرياضي القائم و التصور للمنشأ الرياضي المطلوب وإجراء المقارنة. (حماد ١٩٩٩ ص ١٥٥)

#### مرافق النادي الرياضي:

هي كل المباني المخصصة لغير النشاطين الرياضي والاجتماعي سواء كانت مباني إدارية أو مطاعم أو دورات مياه أو حمامات أو غرف تغيير الملابس أو أماكن انتظار السيارات أو ممرات للسيير.

#### الفراغات:

هي مجموع الأمتار المربعة الخالية من أي من المنشآت الرياضية أو الاجتماعية أو المرافق الخاصة بالنادي الرياضي بما في ذلك الحدائق والمساحات الخضراء غير المستخدمة في النشاطين الرياضي والاجتماعي.

#### أنشطة النادي الرياضي:

هي كل ما ينظمه أو يوفره النادي الرياضي لأعضائه أو المترددين عليه من برامج وخدمات تهدف لاستثمار أوقات فراغهم وتنقسم إلى نشاط رياضي ونشاط اجتماعي. (عبد الرحيم ١٩٩٦ ص ٢٦)

#### النشاط الرياضي:

هو كل ما ينظمه أو يوفره النادي الرياضي لأعضائه من برامج وخدمات تهدف لاستثمار أوقات فراغهم عن طريق الحركات الطبيعية للجهاز الحركي للإنسان بما في ذلك الألعاب الرياضية المختلفة، وسواء كانت ممارسة الأعضاء منظمة أو منظمة جزئياً أو ذاتية، بالإضافة على تكوين الفرق الرياضية التنافسية. ولقد حاولت بعض الدراسات بحث أساليب استخدام الأنشطة الرياضية كأساليب للتسويق من وجهة نظر رجال الأعمال، مما يدل على أهمية النشاط الرياضي كوسيلة مهمة في هذا المجال. (حمدان، و أديب ١٩٩٥)

#### فترات التشغيل الخاصة بوحدات النادي:

هي مجموع الأيام أو الساعات التي يحق لأعضاء النادي الرياضي خلالها استخدام أي وحدة من وحداته في ممارسة النشاطين الرياضي والاجتماعي.

### انخفاض التشغيل:

هي الفترة التي تعمل فيها أي وحدة من وحدات النادي الرياضي بطاقة أقل بكثير من طاقتها القصوى نتيجة ضعف كثافة استخدام الأعضاء لها في ذلك الوقت مما يجعل تشغيلها غير اقتصادي.

### ذروة التشغيل:

هي الفترة التي تعمل فيها أي وحدة من وحدات النادي الرياضي بطاقة أكثر من طاقتها القصوى أو بطاقتها القصوى نتيجة كثافة استخدام الأعضاء لها في ذلك الوقت مما يقلل من العمر الافتراضي لهذه الوحدة بالإضافة إلى ضعف عمليات الأمن والسلامة أثناء تشغيلها.

### التشغيل الاقتصادي:

هي الفترة التي تعمل فيها أي وحدة من وحدات النادي الرياضي بطاقة قريبة من طاقتها القصوى بحيث يتناسب كثافة استخدام الأعضاء لها في ذلك الوقت مع اقتصاديات تشغيلها. (إبراهيم ص ٢٦١)

### اقتصاديات التشغيل:

هي الطريقة التي تعمل بها أي وحدة من وحدات النادي الرياضي بحيث تحقق أهداف إنشائها في ظل استخدام أكبر عدد من الأعضاء لها في نفس الوقت وبما يتناسب مع طاقة تشغيلها القصوى وبحيث لا تتجاوز إمكانياتها المتاحة أو يقلل من نوعية وحجم الأهداف المطلوب تحقيقها وبما يراعي رغبات الأعضاء ويحافظ على العمر الافتراضي لهذه الوحدة. (عبدالرحيم، أشرف ١٩٩٦ ص ص ٢٦، ٢٧)

### الاستثمار ودوره في المجال الرياضي:

#### هيئة مناخ الاستثمار:

هيئة مناخ الاستثمار بصورة عامة هو توفير الاستقرار والخدمات والمرافق والحوافز والمرونة الإدارية حتى تساهم هذه العوامل جميعاً لجعل الاستثمار في أي مجال جذاباً من وجهة نظر المستثمر. (إبراهيم ص ٢٦٢)

وفي المجال الرياضي نجد أن الوضع مختلف إلى حد ما فالرياضة مجال يتميز بقوة بشرية كبيرة جداً سواءً على مستوى العاملين أو المستفيدين وهو ما يجعلها مجالاً خصباً من الناحية الاستثمارية ولكن توجد بعض النقاط التي لا تظهر هذه الميزة ألا وهي عدم الاستقرار سواء من ناحية ثبات السياسة الرياضية ومدى استيعاب القيادات لهذه السياسة أو بالنسبة لاستقرار مجالس إدارات الهيئات الرياضية أو بالنسبة لاستمرار الإقبال الجماهيري على أنشطة الرياضة المختلفة ومن ثم فإنه من الأفضل وضع بعض المحددات التي تعمل على زيادة

الاستقرار في الرياضة حتى تساعد على دخول المستثمر المجال الرياضي باطمئنان يساعده على الاستمرار في هذا المجال.

وأيضاً توجد بعض العناصر الأخرى التي تعمل على تهيئة المناخ الرياضي للاستثمار مثل البنية الأساسية ومدى توفرها واستغلالها سواء ملاعب أو منشآت رياضية وأيضاً المرونة الإدارية التي تعمل على سهولة اتخاذ القرارات ومحاولة حل المشاكل بصورة سريعة تخدم الصالح العام وأيضاً الحوافز والضمانات التي توفرها الدولة للمجالات الأخرى من أجل تشجيع الاستثمار في مجال معين والتي لا بد أن تدعم بها الرياضة مثلها مثل المجالات الأخرى وهذه العوامل وغيرها هي التي تعمل على تهيئة مناخ الرياضة للمستثمرين حتى يشعروا به كمجال استثماري يمكن الدخول والعمل به. (العجيلي ١٩٩٩ ص ٢٣، ٢٤)

### أنواع وصور الاستثمار:

توجد عدة تقسيمات لصور الاستثمار ومن ضمن هذه التقسيمات:

#### ١- الاستثمار العيني - الاستثمار النقدي:

الاستثمار العيني عبارة عن استخدام السلع والخدمات في تكوين الطاقة الإنتاجية الجديدة أو المحافظة على الطاقات الإنتاجية الموجودة أصلاً في المجتمع كما يعتبر استثماراً عينياً كل إضافة إلى رصيد المواد الخام والسلع الإنتاجية الأخرى ومن أمثلة الاستثمار العيني الاستثمار في شراء جرارات - مركبات. أما الاستثمار النقدي فهو يمثل المقابل النقدي للاستثمار العيني أي القيمة النقدية لكل أصل من الأصول الثابتة.

#### ٢- الاستثمار المخطط وغير المخطط:

عندما يتم تخطيط الاستثمار لتحقيق أهداف محددة فيسمى ذلك استثماراً مخططاً ويقوم المنظمون بزيادة الاستثمار لدفع الطاقة الإنتاجية نتيجة التنبؤ بزيادة الطلب والتغيرات في الأسعار كما يقومون بالاستثمار في الآلات والمعدات التي تؤدي إلى وفر في تكلفة التشغيل وزيادة الأرباح في المستقبل وعندما تتعرض الأسواق المالية لهبوط غير متوقع في الطلب يسمى الاستثمار استثماراً غير مخطط.

#### ٣- الاستثمار الوطني:

والاستثمار الوطني هو توجيه المدخرات لتكوين رأس مال حقيقي داخل الدولة أما الاستثمار الأجنبي فهو استخدام المدخرات الوطنية في تكوين رأس مال حقيقي خارج حدود الدولة ومن أمثلة الاستثمار الوطني ما يقوم به مجموعة من المستثمرين الوطنيين لتكوين وبناء شركة نقل لخدمة شبكة الطرق في إحدى المدن الجديدة داخل الدولة أما الاستثمار الأجنبي فيمكن أن يتمثل بما يساهم به المستثمرون الأجانب مع المستثمرين

الوطنيين لإنشاء مشروعات النقل والتي يمكن أن تأخذ شكل المشروع المشترك. (هادي ١٩٩٥ ص ص ٣٥٥)

#### ٤- الاستثمار التلقائي والمستحضر:

والاستثمار التلقائي هو الاستثمار الذي تقوم به الدولة دون اعتبار لما يدره من عائد ومن أمثلته إنشاء طرق برية لنقل البضائع من الموانئ إلى الأقاليم الداخلية وإن كانت تعطي ربح في شكل عائد اجتماعي أما الاستثمار المستحضر فهو الاستثمار الذي يقبل عليه الأفراد لتكوين شركات أو مؤسسات أعمال بدافع الربح بالدرجة الأولى مثل شركات النقل في القطاع الخاص.

#### ٥- الاستثمار الخاص:

والاستثمار الخاص هو ما يوجهه الأفراد من مدخراتهم أو مدخرات الغير لتكوين رأس المال الحقيقي الجديد أما الاستثمار العام فهو يمثل في رأس المال الحقيقي الجديد الذي تقوم بتكوينه شركات القطاع العام ويمول الاستثمار إما عن طريق الاحتياجات التي يتم تكوينها من الأرباح المحتجزة أو عن طريق القروض.

#### ٦- الاستثمار الحكومي:

ويتمثل الاستثمار الحكومي فيما تقوم به الدولة من تكوين رأس المال الحقيقي والذي تقوم به الحكومة المركزية أو الحكومات المحلية ويتم تمويله عن طريق فائض الإيرادات العامة عن النفقات العامة أو من جملة القروض الداخلية والخارجية. (هادي ١٩٩٥ ص ص ٣٥٨)

#### الفرق بين الاستثمار العام والخاص:

ويكمن الفرق بين الاستثمار الخاص والاستثمار العام في اختلاف الدوافع التي تحكم كلا النوعين من الاستثمار.

فالاستثمار الخاص يتم أساساً بدافع الربح حيث يسعى صاحب المشروع من وراء قيامه بالاستثمار إلى تعظيم الربح وقد يكون للمشروع الخاص أهداف أخرى مثل زيادة حصة المشروع في السوق أو تعظيم المبيعات وغالباً ما يقوم بهذا الاستثمار هم الأفراد.

أما بالنسبة للاستثمار العام فإنه يلي مجموعة متنوعة من الأهداف مثل تحقيق المنفعة العامة كما هو الوضع في حالة الاستثمار في المدارس (تعليم) والمستشفيات (صحة) أو قد يتم الاستثمار العام نتيجة لعجز القطاع الخاص أو إحجامه عن القيام ببعض المشروعات وخاصة مشروعات رأس المال الاجتماعي كالسدود والطرق والمطارات وكذلك قد تستخدم الاستثمارات العامة لأغراض استراتيجية مثل إنشاء مصانع حربية

لإنتاج الأسلحة والذخائر وذلك لتوفير مصدر موثوق فيه لتدبير هذه المنتجات ذات الصلة بالأمن القومي وغالباً ما يقوم بهذا الاستثمار الدولة (الحكومة) متمثلة في القطاع العام.

ويرى الباحث أن الاستثمار الخاص هو الاستثمار المستهدف قيد الدراسة حيث يتساءل الباحث لماذا لا يأخذ الاستثمار الخاص دوره في المجال الرياضي فالرياضة تعتبر كالصحة والتعليم تحقق المنفعة العامة للدولة والتي يمكن أن يتولاها القطاع العام ولكن ما هو واقع هذه المجالات الآن؟ لقد شارك فيها القطاع الخاص بدور كبير مثل المدارس والجامعات الخاصة في مجال التعليم وأيضاً المستشفيات الخاصة في مجال الصحة ومما لا شك فيه أن دخول القطاع الخاص لهذين المجالين قد أضافا نتائج إيجابية ساعدت الدولة بصورة كبيرة في تنمية هذين المجالين.

ومن هنا يتساءل الباحث لماذا لا تتخذ الرياضة كمجال استثماري حذو المجال التعليمي والصحي والسياحي أو الزراعي؟ حتى يحقق القطاع الخاص نتائج مثل النتائج التي تحققت في المجالات الأخرى. (السمان، ١٩٩١ ص ٣٢٦)

## العوامل التي تؤثر على الاستثمار:

### ١- الاستقرار:

أول وأهم ما يؤثر على الاستثمار هو السياسات التي تتبعها الدولة سواء في المجال السياسي من حيث علاقتها مع الدول الأخرى وعلاقتها مع شعبها أو في المجالات الاقتصادية والمالية.

فالاستثمار الذي يحقق فوائد اجتماعية هو الاستثمار طويل الأجل الذي لا يتبنى صفقة رابحة ثم يختفي بعدها. ومثل هذا الاستثمار المفيد لا بد أن يطمئن إلى استقرار الأوضاع لفترة طويلة ولا يأتي هذا الاطمئنان إذا كانت الدولة في نزاعات مستمرة مع جيرانها أو مع قطاعات كبيرة مع شعبها أو لم توح سياستها الاقتصادية باستقرار الأوضاع وبتشجيع المستثمرين أو اعتمدت على التدخل المستمر من جانب الحكومة.

ومن هنا فإن أول ما يهتم المستثمر عند دخوله المجال الرياضي هو الشعور بالاستقرار سواء باستقرار الأوضاع داخل الهيئات الرياضية وأيضاً مدى التدخل الحكومي وسيطرته في المجال الرياضي كل هذا يمكن أن يعطي الانطباع سواء بالإيجاب أو السلب تجاه المجال الرياضي وبالتالي يكون له تأثيره على اتخاذ قرار الاستثمار. (شحاتة ١٩٩٥ ص ١٢٠)

### ٢- النظام القانوني والتنظيم:

بالإضافة لما سبق ذكره من مدى تأثير الاستقرار بالنسبة للدولة فلا بد من وجود النظام القانوني والتنظيمي الذي يقوي ويدعم هذه السياسات المستقرة سواء بالقواعد والإجراءات التي تكون بمثابة نظاماً مساعداً للاستثمار ولهذا فيجب وضع قواعد واضحة ومعروفة وغير مبالغ فيها تستهدف حماية المستثمر والعقود والمعاملات بين الأطراف وأيضاً وضع نظام قضائي يساعد على حسم المنازعات بسرعة وعدالة.

ويعتبر النظام القانوني الدعامة التي يستند إليها أي مستثمر لممارسة نشاطه حيث لا يمكن للمستثمر أن يمارس نشاطه دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطه وأهدافه حتى لا يتعرض لمنازعات وإشكالات قانونية تؤدي لتعثر أعماله.

ومن خلال معرفة مدى أهمية وجود نظام قانوني وتنظيمي نجد أن المستثمر قبل دخوله في المجال الرياضي يقوم بدراسة ما نص عليه القانون من حيث شرعية الاستثمار في هذا المجال وأيضاً معرفة ما هي السياسات والإجراءات المتبعة داخل هذا المجال ومن ثم معرفة كيفية الوصول إلى القرار الصحيح والسليم إن حدثت بعض المشكلات أو وجدت بعض العقبات ومن هنا فيجب أن يدعم ويساند القانون المجال الرياضي بصفة عامة من حيث وجود التشريعات وأيضاً من حيث تنظيم العلاقات بين الأطراف المشتركة في مجال الاستثمار الرياضي. (شحاتة ١٩٩٥ ص ١٢١)

### ٣- البنية الأساسية:

يحتاج الاستثمار إلى بنية أساسية كافية من حيث نوعيتها وتكاليف استخدامها وأيضاً مدى تطابق وتوافق البنية الأساسية مع ما يتمناه ويحتاجه المستثمر. ولهذا فمن ضمن العوامل التي تؤثر على المستثمر لاتخاذ قرار الاستثمار في المجال الرياضي هي عدد اللاعبين - المستوى الفني - النظام الإداري - الأدوات - الإمكانيات - وعي الجماهير - الإقبال الجماهيري، كل هذه العناصر يمكن أن تمثل عناصر البنية الأساسية بالنسبة للمجال الرياضي والتي من خلالها يمكن للمستثمر أن يعرف مدى ثبات واستقرار هذا المجال ومن ثم التنبؤ بنسبة النجاح فيه.

### ٤- العمالة:

والعمالة هم الأفراد القائمين بالعمل في المجال الاستثماري سواء عمال أو رؤساء (قيادات) ومن هنا فيجب أن يكون مستوى العمال مرتفع حتى يضمن استمرار العمل بأحسن صورة وأيضاً مستوى خبرة القادة التي تضمن حسن التحكم والسيطرة واتخاذ القرار السليم أثناء حدوث المشاكل. بالنسبة للمجال الرياضي فيجب أن يطمئن المستثمر إلى المستوى الذي سوف يتعامل معه سواء مع متخصصين في الرياضة أو الاستثمار ومعرفة كفاءة وخبرة كلاً منهم في هذا المجال ومدى درايتهم ومعرفتهم بما يستحدث في هذا المجال وبالتالي قدرتهم على التغيير حسب ما يتطلبه العمل ومن هنا فيجب أن يشعر المستثمر أن العاملين بالمجال الرياضي (مدرب - لاعب - ممارس - إداري مسئول) ذو كفاءة عالية وخبرة كبيرة تضمن له الاستقرار والاستمرار والنجاح.

## ٥- التمويل:

يأتي بعد ذلك قدرة المستثمر على التمويل فتوجد بعض المشروعات الاستثمارية التي يفضل المستثمر أن يكون تمويله منه شخصياً وأخرى يكون بالاشتراك مع أفراد آخرين أو مع أي من مصادر التمويل المختلفة ومن خلال دراسة دور الجانب التمويلي نجد أن معظمها يضع بعض الشروط الخاصة بفترة السداد أو سعر الفائدة على القروض المستحقة وبذلك يجب أن تكون هذه الشروط ميسرة إلى حد ما حتى تساعد المستثمر على اتخاذ قرار الاستثمار وليس العكس أي تعوقه عن الاستثمار.

وفي المجال الرياضي نجد أن التمويل يلعب دوراً مهماً جداً ولكن يمكن أن يقابل المستثمر مشكلة في الحصول على التمويل اللازم أو القروض اللازمة من المؤسسات المالية وذلك لأن هذه المؤسسات تجد صعوبة في إتاحة القروض لمثل هذا النوع من المشروعات الاستثمارية نظراً لعدم معرفة طبيعة المجال أو لقلة الخبرة أو لصعوبة التحكم في العناصر المؤثرة على هذا النوع من الاستثمار ولكن ما يجب ذكره وتأكيد أنه المجال الرياضي يعتبر من أقوى المجالات والتي تحقق أرباحاً عالية نظراً لكثرة عدد المستفيدين منها والعاملين بها وأيضاً الصناعات الغذائية لها. (شحاتة ١٩٩٥ ص ١٢٣ - ١٢٥)

## ٦- موقف الرأي العام:

وفي النهاية فإن مناخ الاستثمار الجيد يفترض مع توافر العناصر السابقة وأن الرأي العام في الدولة يرحب بالاستثمارات الخاصة ويرى فيها الأمل في زيادة فرص العمل وأيضاً في انطلاق التنمية في جميع المجالات. والملاحظ أنه بينما كان القطاع الخاص في مصر مسئولاً عن خلق ثلاث فرص عمل مقابل كل فرصة عمل واحدة أنشأها القطاع العام في الفترة ١٩٨٢ - ١٩٩٢ مازالت الثقافة العامة في مصر وكتابات الكثيرين من المثقفين فيها تصور القطاع الخاص على أنه مجموعة من المغامرين وما تتضمنه الصحف من قصص حول المستثمرين الذين يلجئون إلى الأساليب غير الشرعية بينما يندر أن تقرأ فيها عن المشروعات الناجحة التي تحترم القانون وتدفع الضرائب وتفيد الاقتصاد وخطط التنمية وفي هذا الوضع يؤثر الكثيرون السلامة بإبقاء أموالهم في الخارج أو بإبداعها لدى البنوك يجنون فوائدها العالية ولا يدفعون الضرائب.

وبالنسبة للمجال الرياضي فيجب أن يسير الرأي العام في اتجاهين الاتجاه الأول هي معرفة أهمية الدور الحقيقي والحضاري الذي يمكن أن تلعبه الرياضة من حيث التنمية سواء على مستوى الممارسة العامة أو على المستوى التنافسي ويعتبر هذا الاتجاه هو الأساس الذي يقوم عليه الاتجاه الثاني وهو:

الوعي بأهمية الاستثمار وتأثيره في جميع المجالات وبالتالي تأثيره في المجال الرياضي سواء في زيادة الدخل أو في رفع المستوى الفني للممارسين أو زيادة فعالية الدور الذي تلعبه الرياضة بالنسبة للتنمية الشاملة للمجتمع وهنا يظهر الدور المتبادل في مدى إسهام الرياضة على الاستثمار وبالتالي على الاقتصاد وأيضاً مدى إسهام الاقتصاد والاستثمار في رفع مستوى الرياضة وأيضاً حمل عبئ عن كاهل الدولة للتنمية الرياضية بالنسبة للمجتمع.

ومن وجهة النظر الاقتصادية نجد أن العوامل المؤثرة على الاستثمار تتوقف على الموازنة بين عاملين

هما:

العامل الأول: سعر الفائدة:

أي الثمن الذي يدفعه صاحب المشروع للمدخرين نظير إقراضهم إياه المبالغ اللازمة لإنشاء المشروع أو الثمن الذي يمكن أن يحصل عليه لو أقرض مدخراته للغير بدلاً من استثمارها في مشروعه.

العامل الثاني: الثمرة الحدية لرأس المال:

أي نسبة الربح التي يستطيع صاحب العمل الحصول عليها من هذا الاستثمار الجديد. وعلى هذا يمكن القول بأن الاستثمار يتصف بالاستمرارية طالما كانت الكفاية الحدية لرأس المال أكبر من سعر الفائدة وعلى النقيض من ذلك إذا كانت سعر الفائدة أكبر من الكفاية الحدية لرأس المال أحجم المستثمر عن الاستثمار.

(العجيلي ١٩٩٩ عن مراد ص ص ٢٨ - ٣٠)

المعوقات التي تواجه الاستثمار:

تقابل نمو الاستثمارات بصفة عامة العديد من المشاكل سواء بالنسبة للاستثمارات القومية أو الخاصة ومن أهم المشاكل والمعوقات التي تعترض الاستثمار الخاص ما يلي:

١. المعوقات الإدارية والإجرائية:

وتتمثل في تعدد الهيئات والجهات التي يجب أن يتردد عليها المستثمر للحصول على الترخيص بالاستثمار بالإضافة إلى تعدد الأوراق المطلوبة لكل جهة والتعقيدات الروتينية التي تواجه المستثمر نتيجة عدم إدراك مواد ونصوص وقوانين ولوائح الاستثمار وهي في النهاية تعطل وتعوق تنفيذ وإنشاء المشروعات.

٢. المعوقات الاقتصادية:

وترتبط بالمناخ الاستثماري في الدولة من حيث المحددات الخاصة بالسياسات الاقتصادية ودرجة الاستقرار الاقتصادي واستقرار المستوى العام للأسعار وحدود الضرائب وضمان الاستثمار وتحويل الأرباح ورأس المال للخارج.

وتعتبر المحددات التمويلية ضمن المحددات الاقتصادية خاصة في المشروعات التي تحتاج إلى التمويل بدرجة كبيرة فالحصول على قروض يحتاج إلى ضمانات كافية (رهن المشروع - أرض - عقارات).

(مصطفى ١٩٩٣ ص ١٢٣)

### ٣. المعوقات السياسية:

تعتبر هذه العقبة من العقبات الهامة التي تؤثر على المناخ الاستثماري للدولة خاصة بالنسبة للاستثمار الأجنبي والعربي. فكثيراً ما تؤثر العلاقات السياسية بين الدول على العلاقات الاقتصادية بينها فتوقفها. وقد تذهب إلى أبعد من ذلك فتلغي اتفاقيات سبق اتخاذها ولذلك يجب الفصل التام بين العلاقات السياسية والعلاقات الاقتصادية وتوفير الضمانات القانونية المتوفرة مصدرها تشريعات محلية داخلية تكون عرضة للتعديل والتبديل من طرف واحد.

### ٤. المعوقات الإعلامية والترويجية:

ومنها عدم الإعلان عن الفرص الاستثمارية والمتاحة وعدم توفير البيانات والمعلومات التي تهم المستثمر ويحتاج إليها في اتخاذ قراره الاستثماري وعدم معرفة المستثمر بالمزايا الاستثمارية التي تمنحها الدولة وعن المناخ الاستثماري بها. وينشأ ذلك من عدم الاهتمام بالإعلان عن الفرص الاستثمارية المتاحة والترويج لها بالداخل والخارج وتسهيل حصول المستثمر على المعلومات التي يطلبها واللازمة لدراسات الجدوى لمشروعه الاستثماري. (مصطفى ١٩٩٣ ص ١٢٥)

## مبادئ التسويق Marketing Principles

يتضمن التسويق عددا من المبادئ المهمة التي تتمثل في الآتي :

### أولاً: اتجاه السوق Market Orientation

يوجه السوق بواسطة التعرف على احتياجات المستهلك ووضع المنتج الذي يتلاءم مع جزء أو كل تلك الاحتياجات، وتركيز المنظمات التسويقية على التعرف على المنتج وإدراك مميزات وعيوب ذلك المنتج على المستوى الرسمي أو غير الرسمي لوضع المنتج في الصورة التي تلائم احتياجات المستهلك وذلك من خلال آراء الخبراء والعملاء في مجالات التسويق، وكذلك حجم المبيعات لهذا المنتج.

### ثانياً: توجيه المنتج Product Orientation

في الماضي كانت هناك اعتقادات راسخة بأن عملية توجيه المنتج تعتمد بالتركيز على المنتج أو عمليات الإنتاج.

وتلك الأشكال كانت تعطي نتائج ناجحة عندما يكون جديداً في نوعه، أو أن هناك عدم وجود منافسة مع هذا المنتج أو عندما يكون التسويق على نطاق واسع نسبياً. (Havrlow.,1995 p.36)

ولكن في الفترة الحالية أصبحت الأحداث الرياضية سواء كان التركيز على اتجاه السوق أو على احتياجات المستهلك فلا بد أن يشمل المبادئ الأساسية للعملية التسويقية كما يلي:-

١. استنتاج احتياجات المستهلك من مستويات رياضية مختلفة تواكب المستويات العالمية.
٢. الحفاظ باستمرار العلاقة مع المستهلك عن طريق رفع المستوى الرياضي للاعب والإداري والحكم وإدارة وتنظيم البطولات.
٣. إعادة النظر بالاستمرار في المنتج ومدى ملاءمته للمستهلك في المجال الرياضي، حيث يلائم أذواق المشاهدين والمستويات العالمية التي يفضل للمشاهدين متابعتها.
٤. تكوير الهدف لتحسين المنتج باستمرار.
٥. الدخل، زيادة المنافع.
٦. استخدام التكنولوجيا المتطورة والأسلوب العلمي لتحسين المنتج للنهوض بمستوى اللاعبين أو مستوى البطولات المختلفة وتوفيرها للجماهير مع انخفاض تكلفة المنتج. (إسماعيل، ١٩٩٦ ص ٤٩)

#### المتغيرات السياسية والقانونية المرتبطة بالتسويق الرياضي Political and Legal Variable:

مما لا شك فيه أن كل المنظمات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة ولكن دور القوى السياسية في المنظمات يظهر بصورة أكثر وضوحاً في حالة المنظمات الكبيرة.

وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقات بين المنظمة وبين الدولة أو الحكومة أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية، وتتصف البيئة السياسية حالياً بزيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات الإعلامية وقد يكون هذا التدخل من خلال القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المنظمات فالمنظمات تعمل الآن في ظل سياسة الدولة وعلى الإدارة أن تأخذ في حساباتها كل القوى السياسية التي يمكن أن تؤثر في المنظمة.

وتدخل الدولة له تكلفته العالية لأن وجهة نظر الحكومة أو الدولة في هذا التدخل يختلف عن وجهة نظر أصحاب الأعمال مثل المنظمات أو رجال الأعمال الذين يقومون برعاية البطولات المختلفة لذلك هناك اتجاه نحو الإقلال من القوانين التي تمثل قيوداً على عمل المنظمات ورجال الأعمال وذلك من خلال المتغيرات المختلفة في الآونة الأخيرة على سبيل المثال إعادة النظر في مجموعة القوانين الخاصة بالاستثمار.

أما البيئة القانونية: فهي تمثل مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المنظمة وبصفة عامة فإن هناك مجموعة كبيرة من القوانين والتي تؤثر على عمل المنظمات تأثيراً مباشراً، فالمنظمة نادراً ما إن تشرع في القيام بعمل ما إلا وواجهت بعدد من القوانين التي يجب أن تراعيها في أداء هذا العمل، ومع وجود هذه القوانين فلا بد

للمنظمة أن تأخذ في حسابها أيضاً مجموعة المنظمات والوكالات القائمة على أمر تنفيذ ومتابعة تنفيذ هذه القوانين. (السيد ١٩٩٣ ص ١٠١)

وبصفة عامة يمكن تقسيم القوانين المؤثرة على عمل المنظمات إلى عدد من المجموعات الأساسية وهي:

(١) القوانين المرتبطة بالبيئة:

وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كالهواء والماء... والحواس الثلاثة السمع، والبصر، والتذوق، والحفاظ على البيئة بشكل جيد.

(٢) القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين:

وتشمل القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملون بها.

(٣) القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك:

وهي تشمل تلك القوانين التي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للمنظمات في المجتمع مثل تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الأفراد، أو الخداع أو الغش التجاري.

(٤) مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي:

وهي تلك القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات التي تدير العمليات التجارية بالدولة، وهذه القوانين تمنع أي فساد في الأداء الإداري للمنظمات والتي قد تؤدي إلى الإفلاس.

والواقع أن تعدد القوانين وكثرتها تؤدي إلى زيادة التكلفة الخاصة بالأداء داخل المنظمات، وعادة ما يتم تحويل هذه التكلفة إلى المستهلك من خلال تحميلها على أسعار السلع المباعة، كذلك فإن وجود مثل هذه القوانين ولاشك تؤدي إلى التقييد من حرية الإداري ومن قدرته على التجديد والابتكار وجعله أكثر ارتباطاً بكل القرارات الإدارية التي يقوم باتخاذها. (السيد، ١٩٩٣ ص ١٠٣)

### الإدارة العامة :

تقوم الإدارة العامة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه بالإضافة إلى مراقبة عدد من العمليات المتداخلة والخدمات المساعدة من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ١١)

أدى الاتجاه في العصر الحديث نحو دولة الرفاهية (Welfare state) إلى اتساع نطاق العمل الحكومي وامتداد نشاط الدولة إلى جميع المجالات. وظاهرة التوسع هذه أصبحت ظاهرة عامة تسود معظم مجتمعات العالم - مع اختلاف أنظمتها الاقتصادية - بقصد توفير الخدمات الضرورية لجميع المواطنين على السواء، والعمل على تنظيم النشاط الاقتصادي وتوجيهه، وكذلك تحقيق العدالة الاجتماعية.

وحتى تستطيع الدولة المشاركة في هذه النشاطات، فإنها بلا شك تحتاج إلى توفير مصادر تمويل لهذه الخدمات تكفل الإنفاق عليها بطريقة تحقق الفائدة للمواطنين كافة، وقد ترتب على ذلك أن يوجد على مستوى الدولة جهاز يتولى تلك العمليات. لذا قامت كل دولة بإنشاء الأجهزة المختلفة التي تقوم بوظائف البحث عن الأموال ومراقبة إنفاقها بما يتفق مع أهدافها وسياستها. ومن ثم، فقد احتلت دراسة الإدارة المالية أهمية كبيرة من قبل رجال الفكر الإداري في البحث عن أهم وظائفها والأنشطة والمهام التي تمارسها. (النمر، ومشاركوه ١٩٩٧ ص ١٩٧)

## الإدارة المالية

تعرف الإدارة المالية بأنها: عملية اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد احتياجات المشروع المالية ثم تحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة لها واستخدامها بأفضل كفاية ممكنة. (المغربي، كامل ٢٠٠٠ ص ٣٨٧) وتهتم الإدارة المالية بجوانب كيفية تعامل العمل مع الموارد المالية من أجل رفع الربح على المدى الطويل. (آرمسترونج، ٢٠٠٣ ص ٣٥٩)

ولقد أدى الاهتمام بموضوع الإدارة المالية إلى البحث عن صيغة يمكن بواسطتها الاستدلال على مفهوم الإدارة المالية والدور الذي تقوم به، فقد عرفت الإدارة المالية بأنها عبارة عن مجموعة النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة. فوظيفة الإدارة المالية يترتب عليها التخطيط لمصادر الإيراد المتوقعة خلال مدة زمنية قادمة. كما أنها تتناول من ناحية أخرى تحديد أوجه الإنفاق لهذه الإيرادات وفقاً لما هو محدد لها في الأنظمة والقواعد المالية، فهي لا تقوم بدور البحث عن المال وإنفاقه فقط وإنما تحديد الأوجه اللازمة للإنفاق من حيث أهميتها والأولوية التي يجب أن تحتلها بين مصادر الإنفاق الأخرى، كما أن الإنفاق يتم وفقاً لأنظمة رقابية محددة تتأكد الإدارة المالية عن طريقها من حسن استخدام الأجهزة الحكومية لهذه الأموال.

ويمكن تعريف الإدارة المالية بأنها إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة، حيث تهتم بتوفير الأموال اللازمة لقطاعات الدولة واستثمارها بما يحقق الأهداف العامة والصالح العام. والإدارة المالية العامة أو الإدارة الحكومية كأحد فروع الإدارة العامة هي التي تتولى مسؤولية توفير وتدير الأموال اللازمة لقيام الدولة بالخدمات والمشروعات الواردة في الخطة. وتهدف الإدارة المالية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الأموال بما يكفل تقديم الخدمات للمواطنين كافة.

وتتناول الإدارة المالية بالاهتمام، دراسة العناصر الرئيسية الثلاثة التالية:

١. النفقات العامة.
٢. الإيرادات العامة.
٣. الموازنة العامة. (النمر ومشاركوه، ١٩٩٧ ص ١٩٧، ١٩٨ عن فرهود)

## النفقات العامة

لقد أصبحت النفقات العامة في موازنات الدول تشكل عنصراً مهماً في تطور ونمو كثير من مشروعاتها الاقتصادية والاجتماعية، فأخذت آثار النفقات التي تصرفها الدولة تحقق فوائد عديدة للاقتصاد بأكمله، وللمجتمع المستفيد من الخدمة؛ فالمشروعات التي تقيمها الدولة: ومن ثم تزداد تحرك النشاط الاقتصادي، وتزداد الحركة التجارية في الأعمال وترتفع دخول الأفراد.. إلى غير ذلك من الآثار الإيجابية الأخرى للنفقات العامة.

## أنواع النفقات العامة

لجأ علماء المال والاقتصاد في دراساتهم للنفقات العامة إلى تقسيمها إلى عدة أقسام تختلف فيما بينها من حيث طبيعة النفقات وآثارها الاقتصادية والاجتماعية ومن حيث وسائل الرقابة المفروضة على تلك النفقات سواء من قبل السلطة التشريعية أو المواطنين حول الأوجه التي تتم فيها تلك النفقات، وكذلك من ناحية المستفيد من النفقة، وبالرغم من أهمية تلك التقسيمات إلا أنها لم تعد قاعدة متبعة من قبل الدول في تصنيفها لنفقاتها، فمعظم الدول لا تأخذ بهذه التقسيمات على الإطلاق، والبعض الآخر يأخذ بأكثر من تقسيم للنفقات.

١. تقسيم النفقات على أساس الخدمات أو الوظائف.

٢. تقسيم النفقات على أساس المنتفع منها.

٣. تقسيم النفقات إلى عادية وغير عادية.

٤. تقسيم النفقات أساس آثارها الاقتصادية.

## الإيرادات العامة

من الوظائف المهمة للإدارة المالية، وضع الخطط والبرامج اللازمة لتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها كمورد لميزانية الدولة. وتعد الإيرادات العامة بأنواعها المختلفة المصدر الرئيس لتغطية النفقات العامة، وتجد الدولة نفسها مضطرة إلى البحث عن مصادر للثروة وذلك من أجل تغطية الصرف على الخدمات والاحتياجات التي أصبحت مسئولة عنها نتيجة لتغير دورها التقليدي إلى دورها الحديث. ولقد أدى هذا إلى ضرورة تطور الإيرادات التي تحصل عليها الدولة لتغطية نفقاتها. ومع توسع الدولة وازدياد تدخلها في كثير من النواحي الاقتصادية والاجتماعية تطورت مصادر الإيرادات الأساسية للدولة؛ فظهرت موارد وثروات طبيعية وظهرت رسوم وضرائب جمركية، وأخذت هذه الموارد تنمو وتتطور حتى أصبحت تشكل وفراً اقتصادياً للدولة يتعدى مقدار النفقات التي تصرفها على مشروعاتها وخططها التنموية، وأخذت تستخدم هذا الفائض كأداة لإحداث التوازن في الدخل القومي والإنتاج والتشغيل.

## مصادر الإيرادات

تتعدد مصادر إيرادات الدولة الحديثة وتختلف فيما بينها وفقاً للتباين الاقتصادي والاجتماعي للدولة، ومن

أهم هذه المصادر:

### ١- أملاك الدولة العامة

تمثل أملاك الدولة العامة والخاصة مصدراً من مصادر الإيراد، فالطرق والمرافق العامة والجسور والأنفاق والمطارات والموانئ البرية والبحرية والعقارات والأراضي وغيرها تعد من الأملاك العامة للدولة، أما الأملاك الخاصة بمجموعة الممتلكات غير القابلة للاستعمال العام كالموارد الطبيعية الزراعية والمعدنية، والموارد الاقتصادية الأخرى، وتعد الأملاك الخاصة من أهم مصادر الإيرادات في أغلب الدول. (بيومي،

١٩٧٨ ص ١٩٢، ١٩٣)

### ٢- الرسوم :

تشكل الرسوم التي تحصلها الدولة عن الخدمات التي تقدمها للمواطنين مصدر إيراد مهم في موازنات معظم الدول. والرسم هو عبارة عن مبلغ من النقود يدفعه الفرد إلى الدولة أو غيرها من أشخاص القانون العام جبراً، مقابل خدمة معينة تؤديها له. ويترتب على دفع الفرد لهذا الرسم استحقاقه للمنفعة أو الخدمة وتكون فائدتها عامة لجميع أفراد المجتمع في عداد الخدمات التي تحصل الدولة عليها رسوم، فالأمن الداخلي مثلاً مسؤولية الدولة لجميع المواطنين لا يمكن أن تحصل الدولة رسوماً على أداء هذه الخدمة. ويعد الرسم اختيارياً للفرد، بمعنى أنه يقدم هذا الرسم إذا أراد الحصول على الخدمة، فهو يتمتع بسلطة الاختيار في طلب الخدمة، ولكنه يصبح مجبراً على دفع الرسم المقدر لهذه الخدمة.

### ٣- الضرائب:

تمثل الضرائب في الوقت الحاضر أهم موارد موازنات معظم الدول، وقد تمثل النسبة العظمى من مجموع إيرادات الدولة، والضريبة هي عبارة عن مبلغ من المال تقوم الدولة باقتطاعه من أموال وثروات الأشخاص دون مقابل، وذلك من أجل تغطية النفقات العامة للدولة. والضريبة تأخذ صفة الإلزام في دفعها من قبل الأشخاص الخاضعين للضريبة، وليس للفرد حق عدم دفع الضريبة، إذ يعد ذلك مخالفة يعاقب مرتكبها، ونظراً لأهمية هذا المورد لموازنة الدولة، فإنه يتطلب تنظيمات عديدة تتولى مراقبة جباية الضرائب على الأموال والممتلكات، هناك أيضاً الضرائب الجمركية (ويطلق عليها تجارواً الرسوم الجمركية) التي تفرضها الدولة على السلع المستوردة. وتلجأ الدولة إلى فرض هذه الضرائب بغية زيادة إيراداتها من جهة، وحماية لصناعاتها الوطنية من جهة أخرى. (عواضة، ١٩٨٣ ص ٣٩٨)

#### ٤ - الإصدار النقدي :

يمثل الإصدار النقدي إحدى الوسائل التي تلجأ إليها الدولة لتوفير قدر من الإيرادات لموازنتها. والإصدار النقدي هو عبارة عن لجوء الدولة إلى إصدار كمية إضافية من النقود تؤول إلى الدولة لاستخدامها في تمويل نفقاتها العامة. وبالرغم من جدوى هذا المصدر في إيرادات الدولة إلا أنه لا يلجأ إلا في أضيق الحدود نظراً للآثار السلبية على الادخار والاستثمارات وأيضاً على أصحاب الدخل الثابتة.

#### ٥ - إصدار القروض العامة :

يقصد بالإصدار (Emission) العملية التي تحصل الدولة بها على الأموال التي يكتب بها المقرضون نظير تعهدهم بدفع الفوائد ورد مبلغ القرض طبقاً لشروط عقد القرض. وتصدر القروض عادة بقانون. والسبب في ذلك هو أن خدمة هذه القروض، أي دفع فوائدها ورد أصلها، يتم في الغالب من حصيلة الضرائب. وإذا كانت الضريبة لا تفرض إلا بقانون، فإن القرض هو الآخر يجب أيضاً أن يصدر بقانون. وعملية إصدار القروض العامة تتطلب معالجة بعض القضايا مثل: تحديد مبلغ القرض، وتحديد شكل سندات القرض.

والقرض العام يكون غير محدد القيمة إذا لم تعين الدولة حداً أعلى لما تريد اقتراضه بل تقبل كل المبالغ التي طلب الأشخاص الاكتتاب بها. وفي مثل هذه الحالة تعتمد الدولة على تحديد مدة الاكتتاب، وعندئذ يتحدد مقدار القرض بحلول تاريخ انتهاء هذه المدة. والسبب في لجوء الدولة إلى هذه القروض هو خشيتها من تزعزع الثقة بقدرتها المالية فيما إذا طرحت للاكتتاب قرضاً محدد القيمة ولم يتم الاكتتاب به بكامل المبلغ، كما أنها تلجأ إلى القرض غير المحدد القيمة إذا كانت حاجتها على المال مستمرة كما هو الحال في أوقات الحروب. وسندات القرض إما أن تكون اسمية، أو لحاملها، أو مختلطة:

- فالسندات الاسمية هي السندات التي يبين فيها اسم صاحبها، كما تقيد الدولة أسماء المكتتبين بها في سجل خاص تدون فيه جميع البيانات المدرجة في السند. ولا يعتد بنقل ملكية السندات الاسمية إلا بعد تغيير البيانات المثبتة في السجل. كما أن فوائد هذه السندات لا تدفع إلا لأصحابها أو لمن ينوب عنهم قانونياً.
- والسندات لحاملها، هي السندات التي لا يقيد فيها اسم صاحبها. ويعد حائز السند هو مالكة. ومن ثم فإن نقل ملكية هذه السندات يتم بمجرد نقلها من يد إلى أخرى دون حاجة لأي قيد في أي سجل. ويستطيع من يحمل السند أن يقبض قيمة الفائدة عند تقديم القسائم.
- أما السندات المختلطة، فتكون اسمية بالنسبة للمبلغ المكتتب به وتقيد أسماء المكتتبين في سجل خاص، ولا تنتقل ملكيتها إلا بتغيير البيانات المثبتة في السجل، كما أنها تكون لحاملها بالنسبة لقبض فوائدها حيث يتم دفع هذه الفوائد لمن يتقدم بالقسائم دون حاجة للتحقق من شخصيته.

ويتم الاكتتاب في سندات القروض العامة بإتباع إحدى طرق ثلاث: الاكتتاب العام، والبيع للمصارف، والبيع في سوق الأوراق المالية.

#### ٦- القروض الخارجية

تلجأ الدول إلى الاعتماد على الدول الأخرى والهيئات والصناديق الاستثمارية في التمويل بقروض طويلة الأجل نظير فوائد تدفعها الدولة المستفيدة من القرض. فالقرض هو مبلغ من المال تقترضه الدولة من جهة خارجية لمدة زمنية محددة تتعهد فيه الدولة المقترضة برد جميع المبالغ بالإضافة إلى فائدة على مدة القرض. وعادة ما تقدم الدولة على عملية الاقتراض من دولة أخرى حينما تكون أمام ضائقة مالية لا تستطيع الخروج منها إلا بالاستدانة من دولة أخرى.

هذه هي أهم بنود الإيرادات الرئيسية في معظم موازنات الدول، وتتحدد درجة اعتماد كل دولة على أي مورد من هذه الموارد باختلاف الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية. والواقع أن الإيرادات العامة في العصر الحاضر رغم تعدد مصادرها غالباً ما تأخذ الشكل النقدي، مثلها مثل النفقات العامة، ولا تلجأ الدولة للإيرادات العامة العينية إلا في الظروف الاستثنائية. ( النمر ومشاركوه ١٩٩٧ ص ص ٢٠٦ - ٢٠٨ )

#### الموازنة العامة

تعد الموازنة العامة للدولة إدارياً، وليس عملاً مالياً وفنياً فقط. فهي أداة التخطيط الرئيسية للوزارات والمصالح المختلفة. إذ أنها بمثابة السجل الحقيقي لبرامج ومشروعات الدولة. كما تعد وثيقة إدارية مهمة تحتوي على تقديرات مفصلة لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنة مالية مقبلة، ويتطلب إعدادها جهوداً إدارية كبيرة في الجهات التنفيذية كافة، كما أن الرقابة عليها للتأكد من أن النفقات يتم صرفها وفقاً لما هو محدد لها دون إسراف أو تبذير، هي مهمة الجهات الرقابية في الدولة سواء ما كان منها تابعاً للإدارة المالية أو ما هو مستقل عنها، وكذلك الرقابة على تحصيل إيراداتها في الأوجه المحددة سلفاً، فهي أيضاً مهمة إدارية، وبذلك نجد أن الموازنة هو عمل إداري بالدرجة الأولى.

#### تعريف الموازنة العامة

تعرف الموازنة العامة بأنها برنامج عمل محدد ومتفق عليه، مبين فيه تقدير نفقات الدولة ومواردها خلال مدة مقبلة، تلتزم به الدولة وتكون مسئولة عن تنفيذه. (قطب ١٩٧٨ ص ٩)

وتعرف الموازنة العامة للدولة كذلك بأنها تعبير عن البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة لتحقيق أهداف محددة وذلك في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وطبقاً للسياسات العامة للدولة.

ومن ثم يمكن القول، إن الموازنة العامة هي عبارة عن تقدير مفصل ومعتمد من السلطة التشريعية لنفقات وإيرادات الدولة خلال سنة مالية محددة بحيث تعبر عن سياسات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية خلال هذه المدة.

يتضح من التعريفات السابقة أن الموازنة العامة للدولة عبارة عن خطة مالية تمثل أهدافاً معينة تم إعدادها مسبقاً لتحقيقها في مدة زمنية محددة.

وتأخذ معظم دول العالم بنظام الموازنة السنوية، إلا أن الكثير منها يتجه في الوقت الحاضر إلى إعداد هذه الموازنة ضمن خطة قومية لعدة سنوات، وقد أصبحت إدارة الموازنة تهتم بموضوع تحقيق أهداف البرامج الحكومية مما جعل لهذه الإدارة مهمتين أساسيتين هما: الإدارة والموازنة.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الموازنة العامة للدولة والموازنة الخاصة للمنشآت

تتقارب الموازنة العامة للدولة مع الموازنة الخاصة، فكلاهما يحتوي على مجموعة من النفقات والإيرادات يتم الصرف منها خلال مدة زمنية محددة واحدة - عادة ما تكون سنة مالية كاملة - كما أن كلاهما تهدف إلى تقديم الخدمات التي تسعى إليها بأقل التكاليف، أما من حيث الاختلاف فيتضح فيما يلي:

١. إن الموازنة العامة تعبر عن تقدير مفصل للإيرادات والنفقات التي يتم تحصيلها أو التصرف فيها عند إعداد الموازنة. فهي توضح ما سيتم صرفه وما سيتم تحصيله من إيرادات بصورة تقديرية، وهذا يعني أنه قد لا تصح كل هذه التقديرات عند البدء في التنفيذ. أما الموازنة الخاصة فهي عبارة عن قائمة لأصول وخصوم المنشأة في تاريخ معين نتيجة عملياتها التي تمت في مدة سابقة بغية إظهار مركزها المالي.

٢. إن الهدف الذي تسعى إليها الموازنة العامة يكون أشمل وأعم من الهدف الذي تسعى إليه الموازنة الخاصة، فالموازنة العامة تهدف إلى تقديم خدمات للمواطنين في المجالات المختلفة، أما الموازنة الخاصة فإنها تهدف إلى توضيح المركز المالي للمنشأة والذي يعكس مدى قدرتها على تحقيق الربح.

٣. إن الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تتركها الموازنة العامة للدولة أكثر وأشمل مما في الموازنة الخاصة. فعلى نطاق الدولة نجد أن الموازنة العامة تحدث تحولاً اقتصادياً واجتماعياً على جميع مستويات الدولة بحيث يتأثر بها المواطنون في جميع أنحاء البلاد، بعكس الموازنة الخاصة التي يكون تأثيرها محصوراً على المنشأة والمتعاملين معها.

٤. إن الجهات الرقابية التي تمارس رقابتها على تنفيذ الموازنة العامة متعددة، فهناك جهات رقابية داخل الجهاز الإداري وهناك جهات رقابية خارج الجهاز الإداري تكون مهمتها مراقبة ما تم صرفه من البنود المختلفة ومدى توافقه مع ما هو محدد سلفاً، أما في الموازنة الخاصة فأجهزة الرقابة محدودة لا تتعدى المراجع القانوني الذي يقوم بمراجعة الحسابات، أو أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في حالة الشركات المساهمة.

٥. إن خطوات إعداد الموازنة العامة أطول مما هو موجود في الموازنة الخاصة نظراً لتعدد الجهات ذات العلاقة و ضخامة الأجهزة الحكومية. كما أن إجازة الموازنة العامة تتطلب موافقة السلطة التشريعية، بعكس الموازنة الخاصة التي تقتصر الموافقة فيها على صاحب المنشأة أو مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك حساب في الدولة شبيه بحساب الأرباح والخسائر في المنشأة الخاصة يسمى "الحساب الختامي" الذي تصدره وزارة المالية في نهاية كل سنة مالية يوضح ما تم إنفاقه فعلاً وما تم تحصيله من إيراد خلال السنة المالية المنصرمة. (النمر ومشاركوه ١٩٩٧ ص ١٩٧ - ٢١٢)

## الإدارة المالية

تهتم الإدارة المالية بجوانب كيفية تعامل العمل مع الموارد المالية من أجل رفع الربح على المدى الطويل.

## مكونات الإدارة المالية

تتضمن الإدارة المالية الأنشطة التالية:

- التخطيط المالي، والذي يتنبأ بأداء العمل بشكل مالي لتقدم مقياس عام عن كيفية أدائه، ومنح الأساس لصنع القرار المالي وزيادة التمويل.
- المحاسبة المالية، حيث توضح، وتسجل، وتفسر الصفقات والأحداث ذات الطبيعة المالية بمفاهيم نقدية. كما أنها تهتم بالاحتفاظ بسجلات الصفقات (إمسك الدفاتر)، وإعداد الميزانية العمومية، وحساب الأرباح والخسائر. مع ملاحظة أن الحسابات التي ستعدها الشركة سيتم مراجعتها لضمان أنها تقدم "رؤية حقيقية وعادلة" لأدائها وموقفها المالي. ولكن هناك نطاق في قواعد القانون، والمحاسبة لمحاسبين الشركة للانغماس في "المحاسبة الإبداعية" لتحسين الصورة التي تقدمها الحسابات للعالم الخارجي (المدينة والمستثمرين).
- التحليل المالي، والذي يحلل أداء العمل في شكل تحليل التباين، وتحليل علاقة الربح، والتكلفة وحجم الأعمال وتحليل الميزج البيعي، وتحليل المخاطرة، وتحليل التكلفة، والعائد، وتحليل فعالية التكاليف.
- المحاسبة الإدارية، التي تقوم بحساب وتحليل التكلفة، وتقدم الأساس في تخصيص التكاليف للمنتجات والأساليب الصناعية، وتعد وتراقب الموازنات المالية بالإضافة إلى أنها تتعامل بشكل خاص مع محاسبة النفقات الإضافية ومحاسبة المسؤولية. كما أن المحاسبة الإدارية تقدم البيانات عن التحليل المالي وتقييم رأس المال وموازنته.
- موازنة وتقييم رأس المال، والتي تقوم باختيار وتخطيط استثمارات رأس المال اعتماداً على العائدات التي من المحتمل الحصول عليها من تلك الاستثمارات. وتشمل تقنيات تقييم رأس المال معدل العائد المحاسبي و التدفقات النقدية المخصومة والمستردة. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٣٦٠، ٣٥٩) وتشمل وظائف الإدارة المالية كل من:

- ١- التخطيط المالي.
- ٢- إدارة الأصول والممتلكات.
- ٣- الحصول على الأموال. (المغربي ٢٠٠٠ ص ٣٨٨، ٣٨٩)

## التخطيط المالي

إن التخطيط المالي هو عملية التنبؤ بأداء العمل لإعطاء مقياس عام عن مدى كفاءة أدائه، ولتقديم الأساس لصنع القرار لمتطلبات المستقبل للموارد المالية، ومعدلات النمو، والربح المطلوب لتلبية توقعات المساهمين والمدينة.

## أنشطة التخطيط المالي

الأنشطة الرئيسية للتخطيط المالي هي:

- التنبؤ بالأرباح - توقع المستويات المستقبلية للمبيعات الإجمالية، و تكلفة المبيعات، و النفقات الإضافية.
- التنبؤ بالتدفقات النقدية - توقع التدفقات المالية داخل وخارج العمل، وصافي الأرصدة النقدية في البنك.
- تخطيط الضرائب - التنبؤ بتأثير ضريبة أرباح الشركات، وضريبة الربح الرأسمالي، وضريبة القيمة المضافة (المدى الذي يكون لديه العمل مسدد صافي للمال أو مستقبل صافي) ومدفوعات الضمان الاجتماعي.
- موازنة طويلة الأجل - إعداد رأس المال طويل الأجل، والموازنات المالية والتي تشير إلى المال المطلوب في المستقبل.
- زيادة الموارد المالية - اتخاذ القرار على أساس التوقعات المالية، والميزانيات التي يحتاجها مقدار رأس المال، والأموال السائلة في المستقبل، واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة الموارد المالية، وتأمين التدفق المالي.
- التخطيط للأرباح وحصة الربح - التخطيط لتحقيق نسبة من الربح ودفع حصة الأرباح لتحقيق معدلات لعوائد السهم، ونسبة السعر إلى الربح والتي سترضي المدينة والمستثمرين الحاليين.
- التخطيط الاستراتيجي - تقديم الأساس والسبب الجوهرى للخطط الاستراتيجية للعمل على أساس الربح والنمو، والأصول، بالإضافة إلى التنوع، واستثمار فيما وراء البحار، والتخطيط في محفظة الأوراق المالية. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٣٦١، ٣٦٢)

## إعداد الميزانية العمومية

تتكون الميزانية العمومية من ثلاثة أقسام رئيسية:

١. الأصول و رأس المال المستخدم، و الذي ينقسم إلى الآتي:

- الأصول الثابتة أو طويلة الأجل، و التي تمتلكها الشركة و تحتاجها لتنفيذ أعمالها: مثل الأراضي و المنشآت، و المصنع و الآلات، و الأثاث و التجهيزات، و أسطول السيارات.
- الأصول المتداولة أو قصيرة الأجل. و التي تتغير دائما أثناء قيام الشركة بأعمالها: مثل مخزون المواد الأولية، و العمل تحت التنفيذ، و مخزون السلع الجاهزة، و المدينون، و أرصدة و نقد البنك، و العنوان "الأصول المتداولة" يغطي دائرة تشغيل مهمة داخل الشركة حيث أنها حيوية لكل من الربح و السيولة. و في هذه الدائرة يتدفق المال من العمل إلى النقطة حيث العميل، و المدين يتسلمان نصيبهما من البضائع الجاهزة. وعندما يدفع العميل تعود التدفقات النقدية، وإذا كان السلع عائد ربحي، فحينئذ ترتفع الأصول المتداولة.

٢. الخصوم المتداولة. المقدار المملوك الذي يجب دفعه خلال ١٢ شهر من تاريخ الميزانية العمومية وتتضمن الضرائب، والسحب على المكشوف ومدفوعات أرباح الأسهم من المساهمين. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٣٧٢)

٣. صافي الأصول المتداولة أو رأس المال العامل، و هي أصول متداولة أقل من الخصوم المتداولة. و هذا إلى جانب المراقبة الحذرة لرأس المال العامل الذي يعتمد على الأداء الفعال للأعمال.

٤. مصادر رأس المال، والتي تشمل:

- أسهم رأس المال.
- الاحتياطي. متضمنا الأرباح المحتجزة، و التي يمكن توزيعها، وأية أموال في حساب العلاوة على سعر الصرف (المال المدفوع من قبل المساهمين أكثر من القيمة الاسمية للأسهم التي يحملونها) و هي غير قابلة للتوزيع.
- القروض طويلة الأجل. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٣٧١، ٣٧٢)

## ميزانية التمويل

يتم إعداد ميزانية التمويل من المعلومات التي تقدمها كلا من موازنات التشغيل النقدي و الإنفاق الرأسمالي و كذلك مع المعلومات حول التدفقات الداخلية، أو الإيرادات (الدخل الاستثماري) و التدفقات الخارجية أو التسديدات (الضرائب، أرباح الأسهم و تسديدات الفائدة).

وقد يشير التحليل إلى الحاجة لتنظيم التدفقات في ميزانية التمويل للتغلب على أية مشاكل عجز نقدي متوقع. فإذا لم يتم التخلص من العجز النقدي، فإن التحليل سيظهر متى سيكون حاجة لزيادة التمويل. و سوف يساعد الفائض المتوقع في تخطيط الاستثمار. وتشمل ميزانية التمويل:

١. التدفقات الداخلية
٢. الرصيد النقدي الافتتاحي
٣. فائض التشغيل النقدي
٤. الدخل الاستثماري
٥. إجمالي العائدات
٦. التدفقات الخارجية
٧. الضرائب
٨. أرباح الأسهم الممتازة (صافي)
٩. أرباح الأسهم العادية (صافي)
١٠. تسديدات الفائدة (صافي)
١١. فائدة البنك
١٢. الإنفاق الرأسمالي
١٣. عجز التشغيل النقدي
١٤. التسديدات الإجمالية
١٥. فائض التمويل أو العجز ليتم تمويله
١٦. مبيعات أو مشتريات الاستثمارات
١٧. إغلاق الرصيد النقدي

### بيان التدفق النقدي

يوضح بيان التدفق النقدي العناصر المهمة لإنتاج النقد، و استيعاب النقد لفترة محددة. كما يقدم المعلومات التي قد تساعد في تقييم السيولة، و القدرة على الدفع، و التكيف المالي. إن بيانات التدفق النقدي القابلة للتطبيق تصف صيغة البيان. أما المقادير الموضحة في البيان فهي مشتقة من الاختلافات بين الميزانية العمومية في بداية و نهاية الفترة. و يوضح البيان الزيادة و النقصان في النقد الناتج، و الذي يتم تحليله طبقاً للمعايير التالية: التدفق الداخلي الصافي من أنشطة التشغيل، و العوائد على الاستثمارات، و خدمة التمويل، و الضرائب، و النفقات الرأسمالية، إلى جانب حصص الأسهم المدفوعة، و إدارة الموارد السائلة، و التمويل. أما البيانات و المذكرات الأخرى فتقدم معلومات أكثر. و تقوم بتسوية تلك

الحركات بالنسبة إلى الميزانية العمومية و حساب الربح و الخسائر. يعرض المثال الآتي كيف أن صافي التدفق النقدي الداخلي من أنشطة التشغيل يتطابق بالرجوع إلى ربح التشغيل في حساب الربح و الخسائر. و قد تم صنع التعديلات للجوانب غير النقدية لهذا الربح للإهلاك و الزيادة في مقادير ما زالت محصورة في أصول الميزانية العمومية مثل المدينين.

وهناك مذكرة أخرى توضح إجمالي حركة النقد، و التي تتعلق بينود بيان التدفق النقدي. فعلى سبيل المثال: حركة التمويل النقدي قد تنتج عن إصدار أسهم رأس المال العادية (مع النفقات المصاحبة المدفوعة) أقل من إعادة تسديد القروض الإلزامية.

أمثلة على بيان التدفق النقدي:

١. صافي التدفقات الداخلية من أنشطة التشغيل

٢. العوائد على الاستثمارات و خدمة التمويل

٣. الضرائب

٤. الإنفاق الرأسمالي

٥. أرباح الأسهم المدفوعة

٦. إدارة الموارد السائلة

٧. التمويل

٨. الزيادة في النقد

التسوية بين ربح التشغيل لصافي التدفق النقدي الداخلي من أنشطة التشغيل:

١. ربح التشغيل

٢. مصروفات الإهلاك

٣. الزيادة في المخزون

٤. الزيادة في المدينين

٥. الزيادة في الدائنين

٦. صافي التدفق الداخلي النقدي من أنشطة التشغيل

إدارة التدفق النقدي

تعد إدارة النقد أكثر من مجرد ضمان زيادة النقد الداخلي عن الخارجي، مهما كان أهمية هذا الشكل من السيولة. إنها تعني بدقة إدارة المال بالمعنى الشامل لمفهوم أنظمة المال. و يتدفق النقد من كل أصول العمل،

فإن إدارة التدفق النقدي هي المهمة الحرجة لتجديد و مراقبة حجم الأموال و السرعة التي تتحرك بها خلال النظام.

و بهذا فإدارة التدفق النقدي تضمن أن:

١. التنبؤات التي صنعت لكل الأموال تتم إدارتها من خلال الأنظمة.
٢. إتمام اتخاذ الخطوات لضمان و بأسرع وقت أن التدفق الداخلي و الخارجي متواز لإتاحة درجة مناسبة من السيولة يتم الحفاظ عليها، وبهذا يتم تجنب العجز الكبير الذي لا يمكن تمويله بالوسائل العادية.
٣. يتم مراقبة الإئتمانات و الديون المدومة جيدا بهدف الإسراع و زيادة التدفق النقدي.
٤. يتم خفض تكلفة تمويل العجز قصير الأجل عن طريق تلك الوسائل مثل: التفاوض من أجل السحب على المكشوف، أو عن طريق تأخير التسديد للدائنين.
٥. موارد رأس المال الإجمالي للشركة كافية لتلبية المستويات الجارية و التنبؤية للتجارة.
٦. يتم استثمار الموارد النقدية الفائضة بشكل مربح على المدى القصير و البعيد.
٧. يتم مراقبة التدفق النقدي الداخلي و الخارجي باستمرار، من أجل القيام بالإجراءات المتنوعة المدرجة أعلاه. ولإدارة النقد عدة فوائد و هي: أنها عملية نظامية لضمان خفض مشاكل السيولة إلى الحد الأدنى و أنه يتم إدارة الأموال بفعالية. كما تتيح للشركة أن تدرك الأخطار المتوقعة للإفراط في التجارة. و من الممكن اتخاذ الخطوات لتعديل خطط التجارة لتحقيق التوافق بينها وبين الموارد النقدية أو بشكل أفضل أو في توسع الأعمال أو لرفع رأس المال الإضافي المطلوب قبل مرور الشركة بالأزمة.

## جمع المال

يتطلب جمع المال قرارات أولية حول الهيكل الرأسمالي للشركة. ويكون التمويل بحاجة إلى معرفة مصادر المال و مميزات و عيوب كل مصدر. كما أنه يتم اتخاذ القرارات العديدة حول الطريقة المثلى لتلبية المتطلبات قصيرة الأجل لتمويل التجارة الجارية، أو الاحتياجات متوسطة و طويلة المدى لتقديم الأموال من أجل التنمية، واستثمارات رأس المال و الأصول.

## هيكل رأس المال و الإقراض

عند التفكير في هيكل رأس المال فالأهم هو نسبة تمويل الدين التي يجب أن تحافظ عليها الشركة. تعرف هذه النسبة من رأسمال الفائدة الثابتة للأسهم العادية بنسبة الإقراض أو نسبة الدين إلى رأس المال. على الرغم من أهمية السعي إلى أفضل مستوى من الدين بمقارنته بتمويل الأسهم إلا أنه ليس بالضرورة أن يكون هو ما يشغل عقول المديرين الماليين. حيث أن بعض المحللين يصرحون بأن قيمة الشركة لا تعتمد على التلاعب، أو تشويه السياسة المالية مع اعتبار نسبة تمويل الدين. و لكن بالاعتماد على أداء الاستثمار و خصائص الخطورة لمشروع محدد.

وعلى الرغم من تلك الآراء، فإنه على الإداريين أن يصنعوا القرارات حول مستوى الإقراض، أو نسبة الدين الذي يريدونه، و قد يكون عليهم تبرير تلك القرارات للمساهمين.

فإذا كان قد نتج عن تمويل الدين نسبة عالية من رأسمال الفائدة الثابتة، فإن الشركة تعتبر عالية الإقراض. و الشركة ذات الإقراض المنخفض تعد ذات نسبة عالية من رأس المال.

### مميزات نسبة الإقراض أو نسبة الدين المرتفعة:

- اختيار تمويل الدين و بالتالي ارتفاع الإقراض يمكن تبريره عن طريق أحد الأسباب التالية:
  ١. من المتوقع أن يكون رأسمال الدين أقل من رأس المال.
  ٢. الأصول المنتجة للدخل يمكن تمويلها دون الرجوع إلى المساهمين، و بالتالي دون الحاجة إلى زيادة رأس المال.
  ٣. قد يؤدي خلق المزيد من الأسهم الجديدة إلى خطورة فقدان السيطرة.
  ٤. يجب أن ترتفع عوائد الأسهم إن كان رأس المال الفائدة الثابتة يستخدم لتحقيق عائد، مع زيادة نفقات الفائدة، و هذه الميزة تزداد للمساهمين العاديين للشركة.
  ٥. تزيد نسبة الإقراض أو الدين من قيمة الشركة من خلال مميزات الضرائب لتمويل الدين. ودفع الفائدة عبارة عن نفقات قابلة لإقطاع الضراب.

### عيوب نسبة الإقراض المرتفعة:

قد يكون الإقراض المرتفع خطيراً حتى لدرجة الإفلاس، إن لم تكن المكاسب كافية لتغطية تكاليف الفائدة الإضافية. و قد يؤدي ذلك إلى زيادة في سعر الفائدة المركبة لرأس المال المطلوبة لتعويض المساهمين عن المخاطر المالية الإضافية التي يجب أن يتحملوها الآن. و من المرغوب تغطية تسديدات الفائدة ثلاثة أو أربعة أضعاف من الربح بل الفائدة (معنى أن الأرباح قبل الفائدة يجب أن تكون ثلاثة أو أربعة أضعاف كلما ارتفعت نسبة التسديدات).

والعديد من الشركات تأخذ حذرهما من الإقراض، و بينما يدركون مميزاته، يحتاجون إلى تغطية خمسة أضعاف واستخدامها كدليل للمقدار الأكبر من دين الفائدة الثابتة الذي يمكنهم تحمله.

### مصادر الأموال

من أهم المصادر المتاحة للشركة:

١. الاقتراض قصير الأجل.
٢. التمويل متوسط الأجل.
٣. رأسمال الدين طويل الأجل.

٤. التحويلات.
٥. رأسمال الأسهم العادية.
٦. رأس المال المشترك. (آرمسترونج ٢٠٠٣)

### الاقتراض قصير الأجل:

الأموال قصيرة الأجل (أقل من عام واحد) لتمويل التجارة الجارية يمكن الحصول عليها بعدة طرق كما يلي :

١. ائتمان تجاري - تأخير التسديد للسلع التي تم تسلمها.
٢. الإقراض المصرفي قصير الأجل - من خلال القروض للاستهلاك الذاتي، أو السحب على المكشوف. ويعتبر السحب على المكشوف - كما في الولايات المتحدة - خط تسهيلات الائتمان، نسبياً أقل ثمناً ويمكن استخدامه بمرونة. إنه مفيد بالأخص للشركات، حيث يتقلب الطلب للإمداد بالنقد خلال العام بشكل كبير.
٣. تمويل السندات وقبول الاعتمادات - حيث يوقع المقرض إخطار تعهدي، أو كميالة تجارية صادرة من دائئه لبند مصرح به لإعادة التسديد ونسبة مناسبة من الفائدة. وقبول الاعتمادات يتيح للمقرض أن يسحب الكميالة من البنك مباشرة، ويمكن أن يعاد خصم تلك الكميالة أو بيعها في السوق، وبالتالي إيجاد المال الفوري. ومن الملاحظ أن الكميالات التجارية، أو البنكية، أو التجارية دائماً ما تحمل فائدة معتدلة.
٤. القروض بين الشركات والأسواق بين المصارف. حيث أن القليل من التسهيلات تتواجد في المملكة المتحدة للقروض بين الشركات، عندما تتجاوز الشركات أنظمة البنك عن طريق إحلال الودائع مباشرة واحدة تلو الأخرى، أو عن طريق وسيط. وتتواجد خطوط سوق النقد البنكية للقروض لفترة محددة للتفاوض حول نسبة مقابل نسبة سوق النقد لبائعي الجملة بين المصارف، وعادة ما يشار إليها بمعدل الفائدة بين المصارف في لندن، أو LIBOR.
٥. الأوراق التجارية - وهي أحد التسهيلات المتاحة في الولايات المتحدة التي تتيح للشركات إصدار ورقة قابلة للتفاوض تماماً، أو إخطارات تعهد مباشرة للعامة.
٦. خصم الديون. حيث يشتري المصنع دفتر دين العميل، وعند تاريخ استحقاق متفق عليه، يدفع للعميل القيمة الكلية لدين المشتري المتفق عليه أقل من رسوم الخدمة المتفق عليها لما بين ١ و ٣ في المائة من المبيعات الإجمالية. ويجمع المصنع الديون، وبهذا يخفف عن العميل تكاليف مناولة دفتر الأستاذ. ومثل تلك الخصوم على الديون تقدم تسهيلات ائتمان ويمكنها أن تقلل الديون.

## التمويل متوسط الأجل:

يقدم التمويل متوسط الأجل على مدار فترة تتراوح من واحد إلى خمسة، أو حتى ١٥ عاماً من قبل البنك والوسطاء المتخصصون، ومؤسسات التمويل. وفيما يلي المصادر الرئيسية وهي:

١. القروض الآجلة - قرض العمل مع فترة استحقاق من واحد إلى خمس سنوات غير قابلة لإعادة الدفع عند الطلب، إلا إذا أخل المقرض أياً من شروطها المنصوصة. والقروض الآجلة قد صنعت عادة لشراء أصول ثابتة وتفضلها المصارف لأنها تستهلك الدين ذاتياً. ومثل تلك القروض يمكن توافيقها لفترة السداد المتوقعة للاستثمار.

٢. الشراء بالتقسيط - حيث يعتبر المقرض كمؤجر، ولكن من الممكن أن يشتري الآلات عندما يتم سداد كل الأقساط. وأسعار الفائدة تكون مرتفعة.

٣. التأجير - وهو عبارة عن طريقة لتمويل استخدام الآلات بشكل يختلف عن تمويل الملكية المطلقة. وعمليات التأجير تزيد مدتها عن ثلاث سنوات مع تحمل خدمة الصيانة الكلية. ويطبق تعاقد التأجير على الإمداد بالسيارات. الشكل الثالث للتأجير، وهو التأجير المالي، ويسمح للمقرض باستخدام أية أصول طبقاً لبنود تتوافق مع تلك التي يمكن الحصول عليها في القروض متوسطة الأمد، حيث يمكن اعتبارها بديل مباشر. كما يقدم التأجير مميزات خاصة بالضرائب في المملكة المتحدة، ولكن لم يعد هذا قائماً فيما عدا الشركات التي لا تستطيع القيام بالاستخدام الأمثل لإعفاءات تشجيع استخدام رأس المال لخفض ديون الضرائب. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٤٠٠ - ٤٠٨)

## رأسمال الدين طويل الأجل:

يمكن الحصول على رأسمال الدين طويل الأجل بالأشكال التالية:

١. رأسمال القرض - ويعني القروض البنكية طويلة الأجل، والرهنات، وسندات تسليف، والقروض الإجبارية والتي تمثل الدين ثابت الأجل ودائماً ما يحمل نسبة فائدة ثابتة. ويمكن ضمان سندات التسليف والقروض الإلزامية بممتلكات المقرض. وكلاً من التغطية الكافية للأصول والأرباح ستكون متوقعة إذا كانت لائحة أسعار البورصة للدين مطلوبة، وقد تقع القيود على المقرض لاستخدام الأصول الناشئة باسم الضمان.

فعلى سبيل المثال: إذا تم ضمان قرض إلزامي برهن متحرك على الأصول العامة للشركة، فقد يتم تحديد أن الفائض والعمل تحت التنفيذ ( يسمى "المخزون" في الولايات المتحدة ) لا يجب أن يقل عن مستوى محدد.

٢. الأسهم الممتازة - أسهم الشركة والذي يحتل حاملوها مرتبة المالكين غير الناحبين مع حقوق الأولوية على المساهمين العاديين لتوزيع الدخل أو رأس المال. حيث يتم تقديم نسبة أكبر من العائد لحاملي

الأسهم أكثر من أسهم الفائدة الثابتة، على الرغم من أن الضمان يكون أقل. والأسهم الممتازة التراكمية تقدم الحق في استلام أرباح الأسهم المفقودة في السنوات السابقة. ومن عيوب هذا النوع من التمويل هو أن المقترض يلزم نفسه بدين ذو نسبة ثابتة طويلة الأجل ومن المحتمل بنسب أعلى من الفائدة. والعديد من الشركات تفضل المعدل العائم، أو التمويل متوسط الأجل، أو ببساطة جدولة الاقتراضات المصرفية قصيرة الأجل. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٤٠٨ - ٤١٠)

### التحويلات:

تعتبر القروض القابلة للتحويل إصدارات لسهم الدين، وتحمل نسبة فائدة وتاريخ استحقاق محدد، وتعطي حاملها الحق للتحويل إلى إصدارات من الأسهم العادية عند أسعار محددة. وقيمتها من وجهة نظر الشركة أن مثل تلك الإصدارات تقدم رأس مال فائدة الدين بشكل نسبي منخفض السعر وثابت ( مع الضرائب القابلة للطرح ). على الرغم من أن التحويل إلى الأسهم العادية في تاريخ لاحق، فالأسهم القابلة للتحويل تحمل للوقت الحاضر حجم معطى من القروض منخفضة السعر ذات النسبة الثابتة. والتي إن تم تحويلها في المستقبل، يمكن استبدالها بإصدارات من تحويلات جديدة للحفاظ على نسبة الإقراض. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٤٠٧)

وينبغي توظيف الأموال الخاصة بالأندية الرياضية بشكل صحيح وذلك بالاستعانة بمشاريع ناجحة توفر للنادي المبالغ الكافية التي توفى متطلباته الحالية مع التأمين هامش ربح معقول لرجال الأعمال المساهمين في تمويل النادي. (al-jazirah.com)

### رأس المال المملوك:

عادةً ما يمثل رأس المال المملوك النسبة الأكبر من رأس المال المستخدم من قبل الشركة. ويمكن الحصول عليه بالطرق الآتية:

١. عن طريق التمويل الداخلي الذي يتم إمداده من الأرباح المحتجزة. وهذا لا يتطلب أي إصدار رسمي من الضمانات للمساهمين، ولكن يضيف إلى قيمة ضمانات المساهمين عن طريق خلق احتياطي منسوب إلى حاملي الأسهم العاديين.
٢. عن طريق جمع الأموال في السوق المفتوحة. خلال إصدار ضمانات جديدة بالتبادل مع رأس المال الممول من قبل المساهمين الجدد.
٣. عن طريق حقوق الاكتتاب المقتصرة على المساهمين الحاليين.

## رأس المال المشترك:

يمكن زيادة رأس المال المشترك من خلال البنوك، أو الوكالات التجارية. والشائع في كل رؤوس الأموال المشتركة هو تعريف البنك لما يعتبره إمكانية نمو قوية، وبالتالي فالمخاطر الكبيرة التي يتحملها تتوازن مع الأمل في عائد كبير. وعلى وجه التقريب فدائماً ما يتضمن استثمار رأس المال المشترك مساهم بالأسهم العادية لما بين ٥ و ٤٠ في المائة، وعادة ما تطلب الشركة القابضة مكاناً في مجلس الإدارة لشركة العميل. وهذا يدل على علاقة وطيدة بين الطرفين أكثر مما هو شائع بين المقرض والمقترض.

والفائدة وراء استخدام رأس المال المشترك هي أن الشركات الصغيرة يمكنها أن تحصل على التمويل الطويل الأجل دون مورد لإصدار عام للأسهم، أو دون تحميل أنفسهم أعباء التسديد الكبيرة ذات الفائدة الثابتة. وبالنسبة لبعض الشركات فهناك عائق محتمل وهو خسارة درجة من الاستقلالية، لأن الفائدة المباشرة يتم أخذها من قبل الممولين للمال.

## اختيار الوسائل:

يجب وضع العوامل التالية في الاعتبار عند اختيار وسيلة لجمع المال وهي:

١. تحديد ما هو مطلوب.
٢. مستوى الإقراض، أو نسبة الدين الموجودة في الشركة، والسياسة المفروضة على الحدود التي يجب أن يزداد بها الإقراض.
٣. تكلفة التمويل فيما يتعلق بنسب الفائدة.
٤. الدرجة التي تريد الشركة أن تلزم بها نفسها بالالتزامات الثابتة، أو اتخاذ طريق آخر، والمدى الذي تود أن تنوع من متطلباتها للتمويل على المدى القصير والمتوسط.
٥. الفوائد المتعلقة بالضرائب للأشكال المختلفة من الاقتراض.
٦. حجم وسمعة الشركة (عند زيادة تمويل الأسهم العادية).
٧. تكلفة جمع الأموال على سبيل المثال: تكلفة الإصدار الجديد من الضمانات.
٨. استعداد الشركة لقبول درجة معينة من التدخل في علاقاتها من قبل ممولين لرأس المال المشترك، أو في بعض الحالات "مساهمي المؤسسة". (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٤٠٨ - ٤١٠)

## تحليل علاقة الربح وحجم الأعمال والتكلفة

يبحث تحليل علاقة الربح وحجم الأعمال والتكلفة العلاقة بين النفقات (التكاليف)، وكلاً من العائد (المبيعات) وصافي الدخل (صافي الربح). والهدف هو تحديد ما سيحدث للنتائج المالية إذا تقلب مستوى معين من النشاط أو الحجم، بمعنى التضمينات على مستويات الربح للتغيرات في التكاليف، وحجم المبيعات.

ويستخدم تحليل علاقة الربح، وحجم الأعمال، والتكلفة في دراسة تأثير التغيرات في الحجم على التكاليف المتغيرة، والعلاقة بين الربح والحجم (نسبة الربح إلى حجم الأعمال). إنه يجيب على السؤال الهام: ما التأثير الذي قد يقلل أو يزيد من الربح في تكلفة العمل، وتكلفة المواد، والتكاليف الثابتة، وحجم المبيعات؟ يستخدم تحليل علاقة الربح وحجم الأعمال والتكلفة في تخطيط الربح، وكدليل لاتخاذ القرارات التكتيكية حول جهود المبيعات والأسعار. ويجمع تحليل علاقة الربح، وحجم الأعمال، والتكلفة التالية للمحاسبة الإدارية والتقنيات:

١. عناصر التكلفة المتغيرة والثابتة.
٢. تحليل نسبة الربح إلى حجم الأعمال.
٣. حساب التكلفة التفاضلية.
٤. تحليل التعادل.
٥. هامش نسبة الأمان.
٦. تحليل مزيج المبيعات.

#### التكاليف الثابتة والمتغيرة:

١. التكاليف تختلف بشكل مباشر مع مستوى نشاط العمل وتكون ثابتة لكل وحدة من الإنتاج.
٢. التكاليف الثابتة تبقى ثابتة على مدار مدة محددة، مهما كان مستوى نشاط العمل داخل نطاق محدد على الرغم من اتساعه، وتعرف بالمدى المناسب.

#### نسبة الربح إلى حجم الأعمال:

تعد نسبة الربح إلى حجم الأعمال أو المساهمة هي عائد المبيعات بطرح التكاليف المتغيرة (المساهمة) المقسمة على عائد المبيعات. وهي توضح النسبة التي ترتفع عندها الأرباح، أو تقل مع زيادة، أو انخفاض في الحجم.

#### حساب التكلفة التفاضلية:

يقوم حساب التكلفة التفاضلية أو التزايدية بقياس المؤثرات على التكلفة الإجمالية، والتي تنتج من أية تغيرات في العمليات. ويستخدم تحليل علاقة الربح وحجم الأعمال والتكلفة ليقوم التأثير على القرارات البديلة بشأن أحجام النشاط على التكلفة الثابتة أو المتغيرة، وعلى المساهمة أو الربح. ويمكن ربط حساب التكلفة التفاضلية بتحليل الحساسية، والذي يلقي نظرة عامة على التأثير الافتراضات المختلفة، متضمنة مستويات الأنشطة والتكلفة على مستويات الربح.

## تحليل التعادل:

يوضح تحليل التعادل النقطة التي يصبح عندها عائد المبيعات كاف لتغطية التكاليف الكلية، بمعنى عدد الوحدات التي يجب أن تباع قبل أن تبدأ الشركة في الحصول على الربح.

## هامش نسبة الأمان:

وهو ما يعرف بالفرق بين المبيعات المخططة والفعلية، ومبيعات التعادل، ولذلك فإن هامش نسبة الأمان هذا يشير إلى المستوى الذي ينخفض فيه حجم المبيعات قبل أن تختفي الأرباح، وتكون الأشياء الأخرى متعادلة. وبمعنى آخر فإن هامش الأمان يمثل نسبة المبيعات التي تحدد أرباح الشركة.

## تحليل مزيج المبيعات:

يقوم تحليل مزيج المبيعات بتحديد تأثير التغيرات في مزيج المبيعات حول علاقات التكلفة، وحجم الأعمال والربح. وعند اختيار مزيج المبيعات يمكن توضيحه على رسم لنسبة الربح إلى حجم الأعمال، أو التعادل بافتراض متوسط العائدات، والتكاليف لمزيج معطى.

## الطريقة:

١. تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتعلق بالمنتج.
  ٢. حساب العلاقة بين حجم المبيعات بالرجوع إلى أسعار الوحدة المفترضة أو الفعلية.
  ٣. حساب نسبة الربح إلى حجم الأعمال عن طريق حساب المساهمة (عائد المبيعات طرح التكاليف المتغيرة) كنسبة لعائد المبيعات.
  ٤. استخدام تقدير تكلفة تفاضلية وتحليل الحساسية، لتقييم تأثير القرارات المتبادلة حول مستويات النشاط بالنسبة للتكاليف والأرباح.
  ٥. عمل رسوم تعادل، والتي تحدد النقطة التي تبدأ عندها المبيعات بإنتاج الأرباح.
  ٦. استخراج نسبة هامش الأمان من تحليل التعادل للإشارة إلى مستويات الربح، حيث أن الأحجام المختلفة من المبيعات أعلى النقطة التعادل.
  ٧. تحديد التأثير التراكمي، أو ما تم دمج لكل منتج حول الربحية، لتقييم آثار التغيرات في مزيج المنتج.
- ونتيجة كل من التحليلات المذكورة أعلاه مرتبطة بالإجابات على الأسئلة التالية:

- ما هو عائد المبيعات الذي يجب الوصول إليه لاسترداد النفقات الثابتة؟
- ما هي النسبة التي تقل عندها المبيعات الحالية قبل هامش الأمان وقبل الاستنفاد والوصول إلى نقطة التعادل؟

- كيف يمكن للربح أن يتأثر بالمستويات المختلفة للمبيعات؟
- ما هو مستوى عائد المبيعات الذي يجب الوصول إليه لتحقيق أهداف الربح؟
- ما هي تضمينات ارتفاع وانخفاض التكاليف لكل وحدة أو التكاليف الثابتة على الأرباح؟
- ما هو أقصى مزيج للمنتجات من وجهة نظر الربحية؟
- ما هو تأثير اختلافات السعر على الأرباح (على أساس الافتراضات بشأن تأثير كل تغيير على الطلب وبالتالي العائد)؟

#### الفوائد:

فائدة تحليل علاقة الربح وحجم الأعمال والتكلفة أنه يركز على العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأرباح، وتتيح للشركة فهم تضمينات التغيرات في حجم المبيعات، والتكاليف، أو الأسعار. وتلك المعرفة لأنماط سلوك التكاليف والعلاقات بين الربح إلى حجم الأعمال تقدم التصورات الثمينة في التخطيط والمراقبة للعمليات قصيرة وطويلة الأجل. (آرمسترونج ٢٠٠٣ ص ٣٥٩ - ٤٦٦)

## ثانياً: الدراسات السابقة والمرتبطة :

في حدود ما أمكن التوصل إليه من دراسات سابقة ومرتبطة بموضوع البحث، أمكن التوصل إلى ١٢ دراسة منها ٨ دراسات أجريت في البيئة العربية، ٤ دراسات أجريت في البيئات الأجنبية، ويتلخص عرض هذه الدراسات فيما يلي:-

### - الدراسات العربية:

(١) قام "سالم" ٢٠٠٠ بدراسة عنوانها "نموذج مقترح للتمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في مصر" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج أساليب التمويل الذاتي للجنة الأولمبية المصرية والاتحادات الرياضية الأولمبية المعمول بها حالياً، وبناء نماذج مقترحة للتمويل الذاتي لها، واختيار صلاحية نماذج التمويل الذاتي المقترحة ومدى ملاءمتها للمجتمع المصري، وقد توصلت الدراسة إلى حصول جميع مصادر التمويل المقترحة على درجة أهمية كبيرة واختلاف ترتيب المصادر من عينة إلى أخرى وفقاً لأهمية كل مصدر وإمكانية تطبيقه بالنسبة لها وأخيراً تم وضع نموذج مقترح للتمويل يتضمن عدداً من المصادر منها الاستفادة من البث الإذاعي والتلفزيوني، واستغلال تذاكر المباريات، والاشتراكات الخاصة بالعضوية، واستغلال شعار النادي.

(٢) قام "عباس" ٢٠٠٠ بدراسة عنوانها "أساليب مقترحة لتسويق البطولات الرياضية بجمهورية مصر العربية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب تسويق البطولات الرياضية ووضع أساليب مقترحة لها ودراسة وتحليل الأساليب المقترحة والنماذج المعمول بها ومدى ملاءمتها للمجتمع المصري. وكانت أهم النتائج كما يلي:

- أن أهم أساليب تسويق البطولات الرياضية هي التسويق التلفزيوني، وتسويق حقوق الدعاية والإعلان، وإيرادات تذاكر المباريات، الترويج، السحب على الجوائز.
- أن آراء رجال الأعمال جاءت إيجابية ومتفقة مع الإعداد والتنظيم للبطولات والأنشطة الرياضية.
- أن الألعاب الرياضية الأكثر انتشاراً هي الأكثر دعماً من قبل رجال الأعمال.
- أن جميع أساليب التسويق (قيد الدراسة) وجدت آراء إيجابية لدى رجال الأعمال وتميزت الأساليب التي تعتمد على التلفزيون والصحافة والإعلان في الملاعب والمنشآت الرياضية عن غيرها.

(٣) قام " العجيلي " ١٩٩٩م بدراسة عنوانها "معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة معوقات الاستثمار في المجال الرياضي ومعرفة أهم صور وأفكار الاستثمار في المجال الرياضي. وكانت أهم النتائج كما يلي:

- عدم وجود تشريعات تخص المجال الرياضي ضمن مجالات الاستثمار.
- تحديد مصادر التمويل الخاصة بالهيئات الرياضية.
- عدم وجود وعي بأهمية الاستثمار الرياضي.
- عدم وجود قواعد أو أسس تحدد كيفية التعامل بين الأطراف المشتركة في الاستثمار الرياضي.
- عدم تطبيق أساليب حفز وتشجيع القطاع الخاص.
- عدم اقتناع رجال البنوك بالرياضة كمجال للاستثمار.

(٤) أجريت دراسة "الجمال " ١٩٩٩ بعنوان "التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية لجمهورية مصر العربية"، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مصادر التمويل على عملية اتخاذ القرار في الاتحادات الرياضية وأهم المشكلات التي تواجه عمليات التنفيذ الذاتي في هذه الاتحادات، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي توصل الباحث إلى أن مصدر التمويل يؤثر على عمليات اتخاذ القرارات بوجه عام في الاتحادات الرياضية، وأنه كلما تنوعت وازدادت مصادر التمويل كلما قل التأثير على عمليات اتخاذ القرار والعكس صحيح فكلما كان التركيز و الاعتماد على مصدر رئيسي واحد أثر ذلك سلباً على عملية اتخاذ القرار.

(٥) أجريت دراسة "مندور " ١٩٩٧ بعنوان "دراسة تقويمية لإدارة مجمع الصالات الرياضية بهيئة إستاذ القاهرة من وجهة النظر الرياضية والاقتصادية"، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليل لكافة أنشطة المجمع وعن طريق المقابلة الشخصية وتحليل السجلات والوثائق توصل الباحث إلى أن مجمع الصالات ليست هيئة مستقلة ولكنها تابعة لهيئة إستاذ القاهرة إدارياً ومالياً وبذلك فقدت حرية التطور والاستفادة الاستثمارية. وقد توصل الباحث إلى وجود ضعف شديد في إيرادات مجمع الصالات بالمقارنة بإجمالي قيمة المصروفات الباهظة الخاصة بالصالات حيث وصل لدرجة أن إجمالي الإيرادات لا تفي بتغطية بند واحد من بنود المصروفات وأيضاً توصل الباحث إلى أنه لا يوجد استفادة واستغلال جيد لإمكانات الصالات المختلفة وبالتالي عدم استثمارها للاستفادة من العائد المادي منها.

(٦) توصلت دراسة " عبد الرحيم " ١٩٩٦ لتقويم اقتصاديات الأندية الرياضية في مصر، استخلص الباحث من خلال استخدام المنهج الوصفي والمنهج التاريخي وعن طريق الملاحظة وتحليل الوثائق والسجلات إلى أن

الدولة تتحكم مركزيا في الأندية الرياضية من خلال القوانين التي تصدرها بشأن الهيئات الخاصة للشباب والرياضية وذلك بما لا يترك للأندية الرياضية حرية العمل بوسائلها الخاصة وهذا كله ضد الطبيعة الأهلية للنادي الرياضي وقد أدى ذلك إلى انفراد المجلس الأعلى للشباب والرياضية وحده بالتخطيط المركزي للأندية الرياضية مما أدى إلى الحد من الإيرادات الذاتية للأندية الرياضية عن طريق تحديد حد أقصى للاشتراك السنوي المدفوع من قبل الأعضاء.

وقد أوصى الباحث بأن تقوم الجهة التشريعية (مجلس الشعب) بوضع قانون جديد خاص بالأندية الرياضية على أساس كونها منظمات مدنية ذات طبيعة أهلية في ضوء اتجاهات الدولة في الوقت الحالي نحو آليات (اقتصاد السوق) الذي يعلي من شأن المنظمات المدنية ويحافظ على استقلالها وحريتها في العمل بوسائلها الخاصة وأيضاً إطلاق حق النادي في تنشيط مصادر إيراداته الذاتية في ضوء أهدافه وفي حدود الترخيص الممنوح له وأيضاً التصريح والموافقة على إنشاء أندية رياضية تهدف للربح ومعاملتها كاستثمار اقتصادي في مجال النشاط البدني والرياضي.

(٧) أجريت دراسة "حمدان ، وأديب " ١٩٩٥ وعنوانها "أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن".

وقد وجد الباحثان أن حجم وحدة التنافس في القطاع الخاص وتنوع أساليب الممارسات التسويقية دفعت مؤخراً ببعض الشركات والمؤسسات في القطاع الخاص نحو ظاهرة الاستثمار وتمويل الرياضة من خلال تبني الفرق الرياضية ودعم البطولات الرياضية المحلية والدولية أو من خلال تشكيل الاتحادات الرياضية الخاصة والتي تمثل مؤسسات ذات إستراتيجيات تجارية واقتصادية وقد هدف الباحثان من خلال المنهج الوصفي و عن طريق استخدام استمارة الاستبيان إلى معرفة رأي رجال الأعمال نحو الإعداد والتنظيم ومستوى النشاط الرياضي الذي يرغبون بالتسوق من خلاله وأيضاً معرفة رأيهم نحو أنواع الأنشطة والرياضات التي يرونها أكثر فعالية في تسويق مؤسساتهم وأيضاً معرفة آرائهم نحو أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية حيث بلغت العينة ٣٠ فرداً من مسئولي الشركات حيث تم ترشيحهم من قبل الاتحادات والأندية الرياضية التي حصلت على دعم مالي من هذه الشركات.

وقد أوضحت النتائج أنه بالنسبة لآراء رجال الأعمال نحو أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية جاءت أعلى نسب الدعاية من خلال نقل المباريات في التلفزيون الأكثر رغبة لدى رجال الأعمال وتلاها الدعاية في الملاعب وفي الصفحات الرياضية وكتابة أسم الشركة على الأجهزة الرياضية في الصالات والملاعب.

(٨) تناولت دراسة "إبراهيم " ١٩٩٥ عرض عام لمشاكل تمويل وتسويق الرياضة في الولايات المتحدة. وتطرقَت الدراسة إلى أهم طرق تمويل الرياضة وأيضاً طرق التسويق وكان من أهم وسائل التمويل ما يلي:

- الأوقاف: وهي ليست قاصرة على الهيئات الدينية ولكنها تمتد إلى الهيئات التي تقدم خدمات ولا تسعى إلى كسب مادي.
- الأسهم: وطرح هذه الأسهم في السوق يتطلب أن يكون سند مالي في حالة عدم القدرة على تسديد الدين أو تسديد نسبة الفوائد وهي عملية لها خطورتها ولكنها ناجحة إلى حد كبير في الولايات الغنية.
- المنح: هناك هيئات خاصة أقامها بعض الأثرياء الغرض منها المساهمة في بناء المجتمع وهذه الهيئات تعطي منح منها للنشاط الرياضي والمشكلة أن الإقبال على هذه المنح شديد وكتابة المنحة في حد ذاتها يحتاج إلى دراسة طويلة وقد أصبح هناك متخصصين في هذه العملية.
- الكرنفال: ويقصد بها إقامة مهرجان يجذب الجمهور إلى الأماكن التي تقام فيها المنافسات.
- القرعة: وتجري القرعة على شيء مرغوب ولدخول القرعة يدفع الشخص مقابل مادي معين نظير دخوله القرعة ومن البديهي أن يكون الدخول المادي من اشتراك القرعة أعلى من تكلفة الشيء الذي سوف تجرى عليه القرعة، هذا وقد عرضت الدراسة بعض وسائل التسويق، كالمسوق الخيرية والإعلانات والرعاية.

#### الدراسات الأجنبية:

- (١) أجريت دراسة "آدمز" Adams ١٩٩٧ بعنوان: الرعاية الرياضية في بريطانيا. وهدفت الدراسة إلى القيام بتحليل شامل لمعهد الرعاية الرياضية في بريطانيا وأوضحت الدراسة أن الرعاية الرياضية في بريطانيا تقدر بـ ١٠٠ مليون جنيه إسترليني ومن هنا يتضح أهمية الرعاية الرياضية فيما تخلقه من آلاف فرص العمل ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الرياضة في بريطانيا وقد أظهرت الدراسة بعض الخدمات الأساسية التي يقدمها معهد الرعاية الرياضية وتتلخص في:
  - إظهار عوامل الجذب للشركات الراعية والضامنة سواء للرياضيات المحلية أو العالمية.
  - إعطاء الشركات الراعية الحق في الاتصال بصانعي القرار سواء على المستوى الرسمي أو الأهلي.
  - تقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية للشركات الراعية.
  - عمل الأبحاث العلمية الخاصة بالناحية التمويلية والرعاية المالية.
  - إعطاء فرص لصغار الشركات للتمتع بمميزات عضوية المعهد بأسعار يمكن أن تتحملها هذه الشركات.
- تقديم المشورة الرياضية وتقديم الحل الأمثل للمشكلات المثارة على الساحة الرياضية.
- إصدار نشرة شهرية تتضمن تحليلاً للنواحي الرياضية الاقتصادية وتقديم بيان موجز عن تطورات السوق المتصلة بهذا المجال.

- وقد أظهرت الدراسة أن هناك بعض الشركات الراعية من جنسيات مختلفة وإن كانت الغالبية العظمى من هذه الشركات بريطانية.

(٢) قام "باخديكيان" ١٩٩٦ **Beghdikian** بدراسة عنوانها " وضع الرخص التجارية للمنظمات الرياضية " وقد تناولت هذه الدراسة موضوع الإصدارات الرئيسية في مجال الترخيص، وأسلوب التوفيق مع التسويق الرياضي المبني على أساس وضع الرخص التجارية للمنظمات الدولية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مناسبة وفعالية هذه البرامج للمنظمات الرياضية، وكانت أهم النتائج وضع نماذج لمساعدة مسوقي الرياضة في استخدام أفضلها عند التعامل مع مواضيع الرخص التجارية.

(٣) تناولت دراسة " كراكر " **Kraker** ١٩٩٥ اقتصاديات الرياضيات المعاصرة. وقد هدفت الدراسة إلى إيجاد حل للأزمة الاقتصادية التي تعيشها الأندية الرياضية الصغيرة والتي تعتمد مصادر تمويلها على الإعانات المالية وذلك في ٤٤ مدينة أمريكية عكس الأندية الرياضية الكبيرة والتي تعتمد في تمويلها على العائد المالي الكبير القادم من المدرجات والإعلانات والمراهنات وامتياز الوكالات التجارية والتي تشارك في هذا العائد وذلك بجانب الإقبال الجماهيري من مختلف الفئات على مباريات الأندية الرياضية الكبرى ولهذا فإن الأندية الصغيرة لا تمثل أي مساحة على خريطة الاقتصاد في الولايات المتحدة عكس الأندية الكبيرة التي تتميز بقوة اقتصادها فمثلاً في ولاية جيريلاوند يقدر تمويل فريق رافتر لكرة القدم بحوالي ١٢٣ مليون دولار أي ما يمثل ٢٪ من اقتصاد مدينة بالتيمور ككل. وقد أوضحت الدراسة بأن خلق فرص الملكية للأندية الصغيرة يمكن أن يكون علاجاً للمشاكل الاقتصادية المزمنة التي تعاني منها هذه الأندية. وأوصت الدراسة بأن تقوم الروابط الرياضية المحلية بتقديم هذا الاقتراح أمام الكونجرس وإن رأى الباحث أن هناك صعوبة كبيرة للموافقة على هذا الاقتراح.

(٤) قام " جاج " **Gage** ١٩٩٤ بدراسة عنوانها " هيكل التسويق للأنشطة والعوائد والنتائج في المنظمات الرياضية الأهلية ".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تناول وظائف التسويق في المنظمات الرياضية الأهلية وفحص ملامح وخصائص التسويق (أشكال وأنشطة وعوائد التسويق) والتي تطبق على تسويق المنتجات، وتسويق الأحداث والمسابقات، جمهور المشاركين، والإغراء للأحسن، وهناك أهداف أخرى لهذه الدراسة، وهي تحديد المظاهر الهيكلية للتسويق والتي تؤثر على الأنشطة التسويقية، وكانت أهم النتائج:-

- أن كل منظمة تسوق نفسها بدرجات مختلفة وفقاً لأربع عناصر وهي عائد البيع، المواصفات الهيكلية، منتجات المنظمة، ونوع الرياضة وطريق عرضها، وأن الأنشطة المستخدمة لتسويق هذه المنتجات تنفذ وفقاً لأربع جوانب وهي جودة المنتج، المواصفات الهيكلية، وطريقة تقديم المنتج، والسوق.
- أن الطرق المستخدمة لقياس نتيجة الأنشطة المستخدمة وتأثيرها على المنتج الذي يسوق كلها طرق وقتية ولا تستخدم بصورة رسمية.
- هناك علاقة فعالة مرتبطة بين الهياكل والأنشطة والعوائد الخاصة بوظائف التسويق في المنظمات.
- ضرورة وجود تقييمات متعددة في هذا المجال.
- تقديم مقترحات لمساعدة المنظمات الرياضية الأهلية في القيام بعمليات التسويق لمنتجاتها بصورة فعالة وبكفاءة عالية ومجدية.

## التعليق على الدراسات السابقة والمرتبطة:

يلاحظ من عرض وتحليل الدراسات السابقة ما يلي:

- بلغ عدد الدراسات السابقة والمرتبطة ١٢ دراسة منها ٨ دراسات عربية، و ٤ دراسات أجنبية.
  - بالنسبة للدراسات العربية أجريت ٥ دراسات سابقة في البيئة المصرية، ودراسة واحدة في البيئة الأردنية، وفيما يختص بالدراسات الأجنبية فقد أجريت ٥ دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية، ودراسة واحدة في بريطانيا.
  - تراوحت فترة إجراء هذه الدراسات ما بين عام ٢٠٠٠ و عام ١٩٩٤م أي امتدت على مدى ٧ سنوات، وهي دراسات حديثة في مجملها لأنها أجريت في حدود ٩ سنوات سابقة للوقت الحاضر.
  - استخدمت جميع هذه الدراسات المنهج الوصفي، كما استخدمت أدوات مختلفة لجمع البيانات شملت لمقابلة الشخصية، تحليل الوثائق، الاستبيانات.
  - تناولت بعض هذه الدراسات مشكلات التمويل على نحو محدد، بينما تطرقت بعضها لدراسات ترتبط بالتسويق الرياضي كوسيلة للتمويل، ودراسات أخرى تناولت عمليات الاستثمار بوجه عام في المجال الرياضي.
  - توصلت غالبية النتائج في الدراسات السابقة والمرتبطة إلى الإشارة لأهمية عملية التمويل الذاتي للأندية لدعم الرياضة والارتقاء بمستوياتها للوصول إلى المستويات المتقدمة و حصول جميع مصادر التمويل المقترحة على درجة كبيرة من الأهمية من قبل رجال الأعمال و الهيئات الراعية للبطولات الرياضية وعناصر التمويل الخاصة بالرياضة.
- ولقد استفادت الباحثة من مجمل الدراسات السابقة في منهجية البحث، كما استفادت من هذه الدراسات في عملية تصميم الاستبيان من حيث الأدوات الملائمة لقياس نتائج الاستبيان، وكذا تحديد المعالجات الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة.

# الفصل الثالث

## إجراءات البحث

- منهج البحث
- عينة البحث
- الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات
- بناء الاستبانة
- تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية
- خطوات إجراء الدراسة
- خطة المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### إجراءات البحث

#### أولاً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسات المسحية نظراً لملائمته لطبيعة هذا البحث.

#### ثانياً: مجتمع البحث :

أجري البحث الحالي على مجتمع إداري الأندي والاتحادات الرياضية والمختصين بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة ورجال الأعمال والمختصين بإدارة مشروعات التمويل الذاتي فضلاً عن الأساتذة الأكاديميين .

#### ثالثاً: عينة البحث:

أُختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية ، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة مكونة من (١٥٨) فرد من ذوي الخبرة و الاختصاص في المجال الرياضي وقطاع إدارة الأعمال، ويوضح جدول رقم (١) توصيف عينة البحث:

#### جدول رقم (١)

#### توصيف عينة البحث

| م | العينة                                                          | العدد   | النسبة المئوية |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| ١ | رجال الأعمال في المجتمع البحري                                  | ٣٨ فرد  | ٢٤%            |
| ٢ | أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين             | ٤٠ فرد  | ٢٥%            |
| ٣ | رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الأندي الرياضية                        | ٥٠ فرد  | ٣٢%            |
| ٤ | مدراء الأقسام بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة                   | ١٢ فرد  | ٨%             |
| ٥ | الأساتذة الأكاديميين في تخصصات الإدارة العامة والإدارة الرياضية | ١٠ فرد  | ٦%             |
| ٦ | المختصين بإدارة مشروعات التمويل الذاتي بالأندي                  | ٨ فرد   | ٥%             |
|   | المجموع                                                         | ١٥٨ فرد |                |

### ثالثاً: الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات .

#### خطوات إجراء الدراسة:

استخدم البحث الحالي الخطوات الإجرائية التالية:-

١. إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع كبار المسؤولين عن الرياضة البحرينية للتعرف على واقع التمويل للأندية الرياضية و بعض مساهمات التمويل الذاتي بها.
٢. إجراء عدد من الزيارات الميدانية للأندية الرياضية البحرينية للتعرف على واقعها من حيث معطيات و إمكانيات التمويل الذاتي المتاحة بها.
٣. الإطلاع على المراجع العلمية و الدراسات السابقة المتخصصة و المتعلقة بموضوع البحث للتعرف على أسس و سبل التمويل الذاتي للأندية الرياضية.
٤. بناء الاستبيان الخاص بموضوع البحث و عرضه على المحكمين و إجراء المعاملات العلمية الخاصة به (الصدق - الثبات).
٥. تطبيق الاستبيان على عينة البحث.
٦. جمع و تفرغ البيانات و معالجتها إحصائياً.

#### بناء الاستبانة:

تضمنت الاستبانة في صورتها المبدئية ٦ ستة محاور واشتملت على ٤٦ عبارة، وقد روعي في إعداد الاستبانة الاشتراطات العلمية اللازمة من حيث الصياغة وملائمة العبارات لمختلف أفراد عينة البحث. أجرت الباحثة اختبار صياغة لعبارات الاستبانة والمحاور التي تم الاستقرار عليها، ومن خلال طرح الاستبانة على عينة استطلاعية مقدارها ٤٠ فرد من مجتمع البحث، ومن خارج العينة الأساسية أسفرت النتائج عن أهمية تعديل صياغة ٤ عبارات حتى تكون الاستبانة أكثر سهولة ووضوح، وقد وضع للاستبانة مقياس تقدير ثلاثي التدرج، يتراوح ما بين ( موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق ).

#### حساب صدق الاستبانة:

استخدمت الباحثة طريقة حساب صدق المحتوى بواسطة المحكمين، حيث تم طرح الاستبانة على عدد ( ١٠ ) محكمين لحساب صدق المحتوى فقد تم استبعاد ٥ عبارات وتعديل صياغة ٤ عبارات أخرى، وقد روعي في اختيار المحكمين ( مرفق ٢ ) الشروط التالية:

- ١- أن يكون المحكم على درجة أستاذ دكتور من خارج مملكة البحرين، أو أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه - على الأقل - من المحكمين داخل مملكة البحرين.

- ٢- اختيار المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة العامة، والإدارة الرياضية.
- ٣- اختيار عدد من المحكمين الأكاديميين ممن لهم ارتباط بالعمل في القطاع الأهلي بالأندية الرياضية سواء بالعمل في مجال التدريب أو الإدارة الرياضية.
- ٤- ألا تقل عدد سنوات الخبرة لدى المحكم عن ١٠ سنوات.
- وقد تم إيجاد معاملات الارتباط بين عبارات كل محور ومجموع المحور، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول رقم (٢)

الاتساق الداخلي لمعاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحور

(ن = ٤٠)

| المحاور | استثمار مساحة النادي ومنشآته | استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي | استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي | آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين | حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات | المهات والتبرعات والأنشطة التسويقية |
|---------|------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| ١       | ٠,٦٦٥                        | ٠,٥٤١                                             | ٠,٤٥٥                            | ٠,٤٨٣                                   | ٠,٦٨١                                   | ٠,٥٦٠                               |
| ٢       | ٠,٥١٣                        | ٠,٧٢٣                                             | ٠,٤٤٦                            | ٠,٥١٧                                   | ٠,٧٧٧                                   | ٠,٥٧٥                               |
| ٣       | ٠,٤١٨                        | ٠,٥١٨                                             | ٠,٥٤٢                            | ٠,٧٨٣                                   | ٠,٥٤٣                                   | ٠,٦٨٣                               |
| ٤       | ٠,٤٤٢                        | ٠,٥٢٦                                             | ٠,٦٣٨                            | ٠,٥٥٤                                   | ٠,٧٦٥                                   | ٠,٥٢٥                               |
| ٥       | ٠,٥٣٥                        | ٠,٦٨٥                                             | ٠,٥٠٩                            | ٠,٦٦٢                                   | ٠,٥٨١                                   | ٠,٤٨٧                               |
| ٦       | ٠,٦٧٨                        | ٠,٥١٧                                             |                                  |                                         |                                         | ٠,٥٨٣                               |
| ٧       | ٠,٥١٦                        |                                                   |                                  |                                         |                                         | ٠,٦٢٢                               |
| ٨       | ٠,٦٤١                        |                                                   |                                  |                                         |                                         | ٠,٥٠٧                               |
| ٩       | ٠,٧٣٨                        |                                                   |                                  |                                         |                                         |                                     |
| ١٠      | ٠,٥٢٥                        |                                                   |                                  |                                         |                                         |                                     |
| ١١      | ٠,٧٧١                        |                                                   |                                  |                                         |                                         |                                     |
| ١٢      | ٠,٦٣٢                        |                                                   |                                  |                                         |                                         |                                     |

دلالة معامل الارتباط (٠,٣٠٤) عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول رقم (٢) وجود دلالة لمعاملات الارتباط بين العبارات ومجموع المحور، مما يدل على صدق العبارات في تمثيل المحاور.

## ١. حساب ثبات الاستبانة:

استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية على نفس العينة الاستطلاعية لإيجاد معاملات الارتباط بين العبارات ذات الأرقام الفردية والعبارات ذات الأرقام الزوجية في كل محور للدلالة على الثبات، إضافة إلى استخدام معامل "ألفا كرونباخ" للتحقق من الثبات؛ والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول رقم (٣)

الثبات بطريقة التجزئة النصفية ومعامل "ألفا كرونباخ" لمحاوَر الاستبانة

(ن = ٤٠)

| المحاوَر                                          | عدد العبارات | العبارات الفردية |      | العبارات الزوجية |      | الثبات بالتجزئة النصفية | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------------------------------------------|--------------|------------------|------|------------------|------|-------------------------|--------------------|
|                                                   |              | ع                | م    | ع                | م    |                         |                    |
| استثمار مساحة النادي ومنشآته                      | ١٢           | ٩,٥٧             | ١,٢٨ | ٩,٤٢             | ١,٣٠ | ٠,٨١٦                   | ٠,٧٩٠              |
| استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي | ٦            | ٤,٨٣             | ٠,٨٤ | ٤,٦٩             | ٠,٩٥ | ٠,٨٤٤                   | ٠,٨٢٦              |
| استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي                  | ٥            | ٤,٦٧             | ٠,٧١ | ٣,٢٩             | ٠,٦٣ | ٠,٨٥٧                   | ٠,٨٣٣              |
| آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين           | ٥            | ٤,٥٥             | ٠,٦٥ | ٣,٨٠             | ٠,٥٩ | ٠,٨٣٢                   | ٠,٨١٩              |
| حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات           | ٥            | ٤,٧٦             | ٠,٨٢ | ٣,٥١             | ٠,٧٦ | ٠,٩١١                   | ٠,٨٩٣              |
| المهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية              | ٨            | ٦,٥٢             | ١,٠١ | ٦,٤٩             | ٠,٩٨ | ٠,٨٠٢                   | ٠,٧٧٥              |

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بالتجزئة النصفية لمحاوَر الاستبانة قد تراوح بين (٠,٨٠٢ ، ٠,٩١١) ومعامل ألفا كرونباخ تراوح بين (٠,٧٧٥ ، ٠,٨٩٣) مما يدل على أن الاستبانة بمحاوَرها ذات معاملات ثبات عالية.

## تطبيق الاستبانة في صورتها النهائية ( مرفق رقم ١ )

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة، فقد تم طرح الاستبانة في صورتها النهائية على عينة البحث الأصلية خلال الفترة ما بين ٢٠٠٤/٢/٣ - ٢٠٠٤/٣/٢٥. وتم جمع البيانات وتفرغها تمهيداً لمعالجتها إحصائياً.

## خطة المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية:

- ١ - المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع).
- ٢ - تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث.
- ٣ - حساب أقل فرق معنوي LSD باستخدام طريقة "تيوكي" لتحديد اتجاه الفروق بين مجموعات البحث.
- ٤ - معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط، ومن ثم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية.
- ٥ - استخدام معامل " ألفا كرونباخ " لإيجاد معامل الثبات.

## الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: عرض النتائج

ثانياً: مناقشة النتائج

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

#### أولاً: عرض النتائج:

تعرض فيما يلي بعض مصادر التمويل الذاتي الخاصة ببعض الأندية الخليجية متمثلة في أندية دولتي الكويت وقطر ثم يلي ذلك عرض بعض النماذج المتوافرة حالياً ببعض أندية مملكة البحرين والتي أمكن الحصول عليها والتي تمثل أهم المشروعات الخاصة بعدد محدود من الأندية البحرينية وفق ما قامت به الباحثة من مقابلات وزيارات ميدانية لهذه الأندية.

#### جدول رقم (٤)

نماذج التمويل الذاتي لبعض الأندية الرياضية الخليجية (نموذج أندية دولة الكويت):

| نادي كاظمة الرياضي              | حجم الإيرادات | النادي العربي الرياضي      | حجم الإيرادات |
|---------------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
| الفترة: ٢٠٠٠/٣/٣١ - ٩٩/٤/١      | دينار كويتي   | الفترة: ٢٠٠٠/٣/٣١ - ٩٩/٤/١ | دينار كويتي   |
| التبرعات للنادي                 | ٢٠,٠٠٠        | رسم انتساب                 | ١,٠٠٠         |
| الإعلانات                       | ٢٠,٠٠٠        | اشتراكات عضوية             | ٥٠,٠٠٠        |
| اشتراكات السباحة صباحاً         | ٤,٠٠٠         | إيرادات مباريات            | ٢١,٠٠٠        |
| دخل المباريات                   | ١٥,٠٠٠        | إيرادات إعلانات            | ٢٠,٠٠٠        |
| رسوم انتساب واشتراكات العضوية   | ٢٥,٠٠٠        | تبرعات                     | ٢٥,٠٠٠        |
| رسوم ممارسة ألعاب بالنادي       | ١,٥٠٠         | نقل مباريات                | ٤,٠٠٠         |
| إيجار ملاعب فرعية ومرافق النادي | ٦,٥٠٠         | إيجار منشآت النادي         | ١٢,٨٠٠        |
| إيجار المطعم والكافتريا         | ٤,٨٠٠         | إيرادات ملاعب وأنشطة       | ٥,٠٠٠         |
| اشتراكات المركز الثقافي         | ٦,٠٠٠         | إيرادات أخرى               | ٤,٠٠٠         |
| إيرادات أخرى                    | ٤٠,٠٠٠        |                            |               |
| الإجمالي                        | ١٤٢,٨٠٠       | الإجمالي                   | ١٤٢,٨٠٠       |

(المصدر: النادي العربي الرياضي،

التقرير الإداري والمالي والميزانية

العمومية ٢٠٠٠)

(المصدر: نادي كاظمة الرياضي، التقرير

الإداري والمالي ٢٠٠١)

يتضح من جدول رقم (٤) أن مجمل الإيرادات الخاصة بالتمويل الذاتي لدى نادي كاظمة الرياضي، العربي الرياضي بدولة الكويت قد بلغ قيمة متماثلة مقدارها ١٤٢,٨٠٠ دينار كويتي للفترة من ٩٩/٤/١ - ٢٠٠٤/٣/٣١ وذلك مع اختلاف بنود ومصادر أنواع التمويل لكلا الناديين.

#### جدول رقم (٥)

##### نموذج التمويل الذاتي لنادي السد الرياضي القطري

| الفترة: من ٩٩/٤/١ - ٢٠٠٤/٣/٣١   | حجم الإيرادات ريال قطري | تابع الإيرادات للفترة: من ٩٩/٤/١ - ٢٠٠٤/٣/٣١ | حجم الإيرادات ريال قطري |
|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|-------------------------|
| النشاط الثقافي الاجتماعي والفني | ٢٤,٠٠٠                  | إيرادات النشاط الرياضي                       |                         |
| النادي الصيفي                   | ١٠٠,٠٠٠                 | كرة القدم                                    | ١,١٢٥,٠٠٠               |
| إيرادات الكافتريا               | ٢٠٠,٠٠٠                 | كرة السلة                                    | ٦٠,٠٠٠                  |
| الإعلانات                       | ١٥٠,٠٠٠                 | الكرة الطائرة                                | ٤٠,٠٠٠                  |
| دخل المباريات وإيجار الملاعب    | ٢٠,٠٠٠                  | كرة اليد                                     | ١٢٠,٠٠٠                 |
| إيرادات حمام السباحة            | ٥,٢٠٠                   | تنس الطاولة                                  | ٣٠,٠٠٠                  |
| رسوم عضوية                      | ١٢,٨٠٠                  | ألعاب القوى                                  | ٢٨٠,٠٠٠                 |
| دعم مجلس الشرف                  | ١,٦١٧,٠٠٠               | المجموع                                      | ٣,٧٨٤,٠٠٠               |

(المصدر: نادي السد الرياضي، التقرير السنوي للجمعية العمومية ٢٠٠٤، ٩٩ دولة قطر)

يتضح من جدول رقم (٥) أن مجمل مصادر التمويل الذاتي لنادي السد القطري قد بلغ قيمة للفترة من ٩٩/٤/١ - ٢٠٠٤/٣/٣١ مقدارها ٣,٧٨٤,٠٠٠ ريال قطري موزعة على بنود ومصادر التمويل المختلفة.

وفيما يتعلق ببعض نماذج التمويل الذاتي للأندية البحرينية يمكن عرض ما يلي:

#### جدول رقم (٦)

(مشروعات التمويل الذاتي بالنادي الأهلي - البحرين)

| الرقم | المشروع                       | الرقم | المشروع                                      |
|-------|-------------------------------|-------|----------------------------------------------|
| ١     | مجمع النادي الأهلي التجاري    | ٨     | مشروع تأجير الأرض الواقعة على الشارع الرئيسي |
| ٢     | صالة الأهلي للسنوكر           | ٩     | الافتتاحات على الشارع الرئيسي                |
| ٣     | مدرسة عبد الرحمن كانو الدولية | ١٠    | النشاط الصيفي السنوي                         |
| ٤     | السيرك (موسمي)                | ١١    | اشتراكات الأعضاء                             |
| ٥     | المسرح و الأفراح              | ١٢    | التبرعات                                     |
| ٦     | تأجير الصالة الرياضية         | ١٣    | رعاية فرق (الدعاية على الفانيلات)            |
| ٧     | الملاعب الخارجية              | ١٤    | دخل المباريات                                |

يتضح من جدول رقم (٦) أن عدد مصادر التمويل الذاتي للنادي الأهلي - البحرين بلغ ١٤ مصدراً، تمثل مصادر دائمة عدا مصدر السيرك (موسمي).

#### جدول رقم (٧)

مشروعات التمويل الذاتي بنادي المحرق الرياضي - البحرين

| الرقم | المشروع         | الرقم | المشروع              |
|-------|-----------------|-------|----------------------|
| ١     | محطة الخدمات    | ٧     | مركز الإطارات        |
| ٢     | روضة النادي     | ٨     | دومينوز بيتزا        |
| ٣     | النادي الصحي    | ٩     | المجمع التجاري       |
| ٤     | محطة بيع المياه | ١٠    | عيادة العلاج الطبيعي |
| ٥     | المقهى الشعبي   | ١١    | هوائي فودافون        |
| ٦     | مطعم جسميز      |       |                      |

يتضح من جدول رقم (٧) أن عدد مصادر التمويل الذاتي بنادي المحرق الرياضي - البحرين بلغ ١١ مصدراً.

جدول رقم (٨)

مشاريع التمويل الذاتي بنادي المنامة - البحرين

| الرقم | المشروع                                          |
|-------|--------------------------------------------------|
| ١     | إيراد بناءة (منامة ١) في العدلية                 |
| ٢     | إيراد دوري البنوك                                |
| ٣     | التبرعات و الدعم                                 |
| ٤     | إيجار الصالة الرياضية و الملاعب                  |
| ٥     | إيراد اليوم العائلي المفتوح للعيد الوطني (موسمي) |

يتضح من جدول رقم (٨) أن عدد مصادر التمويل الذاتي بنادي المنامة - البحرين بلغ ٥ مصادر منها مصدر موسمي واحد فقط وباقي المصادر دائمة.

- ومن حيث مقارنة لوائح النظام الأساسي الخاصة بالأندية الرياضية كنماذج للأندية الخليجية، تنص لائحة النظام الأساسي للنادي العربي الرياضي بدولة الكويت مادة ٥٣ على أن موارد النادي تتكون من الآتي:
- ١- اشتراكات الأعضاء ورسوم قبولهم.
  - ٢- التبرعات والهبات والوصايا وحصيلة إيرادات المباريات والأنشطة التجارية ومقابل استغلال مرافق النادي ومقابل نقل المباريات تلفزيونياً.
  - ٣- الإعانات المخصصة من الهيئة العامة للشباب والرياضة.
  - ٤- حصيلة الحفلات أو البرامج الترويجية التي تنظمها النادي بشرط أخذ الموافقة المسبقة عليها من الهيئة العامة للشباب والرياضة.
  - ٥- أية إيرادات أخرى ترخص بها الهيئة العامة للشباب والرياضة.
- (لائحة النظام الأساسي للنادي العربي الكويتي ص ٣٨)

وتنص اللائحة الداخلية لنادي القادسية الرياضي بدولة الكويت، الباب الخامس، مادة ٥٣ على أن موارد النادي تتكون من جميع البنود التي وردت بموارد لائحة النادي العربي الكويتي (النظام الأساسي واللوائح الداخلية لنادي القادسية الكويتي، ١٩٩٥ ص ٢٠).

ومن حيث التمويل الذاتي للأندية الأجنبية أشارت دراسة "إبراهيم"، ١٩٩٥ إلى عدد من مصادر التمويل الذاتية الخاصة بأندية الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهمها مساهمة هيئات الأوقاف الدينية وغير الدينية التي تقدم خدمات ولا تسعى إلى كسب مادي وتقوم بدعم وتمويل الرياضة في الأندية الأمريكية، وكذلك من خلال المنح التي تقدمها بعض الهيئات الخاصة والتي يقوم الأثرياء بالمساهمة في بناء المجتمع ومن بين

ذلك تمويل الأندية الرياضية، كذلك أشارت الدراسة إلى مصادر أخرى للتمويل الذاتي كإقامة الكرنفالات ونظم الأسهم والقرعة (إبراهيم، حلمي ١٩٩٥).

ولقد أشارت دراسة "كراكر" **Kraker, 1995** " إلى عدد من نماذج التمويل الذاتي التي تستخدمها الأندية الرياضية الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية كالإعلانات والمراهات وامتياز الوكالات التجارية.

ولقد ألمحت دراسة "آدمز" **Adams ١٩٩٧** إلى أهمية الرعاية الرياضية **Sport's Sponser** في دعم الرياضة بالمملكة المتحدة (بريطانيا) على مختلف مستوياتها الرسمية والأهلية كمصادر للتمويل والرعاية المالية لدعم الأندية ومختلف المؤسسات الرياضية مما يسهم في بدرجة كبيرة في حل العديد من المشاكل المتعلقة باقتصاديات الرياضة في بريطانيا.

ومقابل ما أشارت إليه نتائج دراسة " شبر " ومشاركوه ٢٠٠٢ فيما يتعلق بالتمويل الخاص بالأندية الرياضية البحرينية، حيث أوضحت الدراسة بأن دعم الأندية الرياضية البحرينية يعتمد بشكل كامل على ميزانية المؤسسة العامة للشباب والرياضة وأن عمليات التمويل الذاتي بهذه الأندية محدود للغاية وفي عدد قليل جداً من الأندية، لذا فإن هذا التحليل والعرض قد يمثل الإجابة على التساؤل الأول والثاني للبحث وتحقيق الهدفين الأول والثاني فيما يتعلق بواقع عمليات التمويل الذاتي بالأندية الرياضية البحرينية مقارنة ببعض الأندية الخليجية والأجنبية.

ولمحاولة الإجابة على التساؤل الثالث للبحث وهو: هل يمكن التوصل إلى وضع نماذج مقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين، تعرض الجداول ٩ - ٣٧ نتائج استجابات عينة البحث على عبارات ومحاور الاستبانة الخاصة بالإجابة على هذا التساؤل.

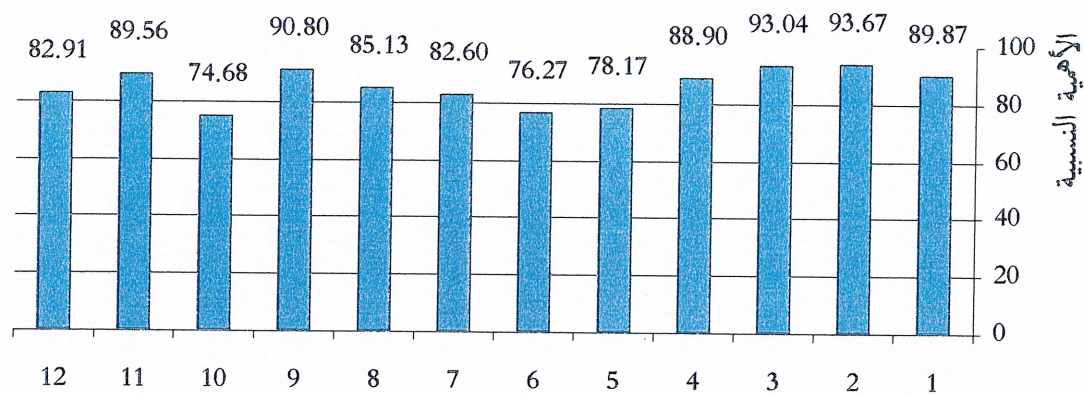
#### جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (استثمار مساحة النادي ومنشآته):

ن = ١٥٨

| م  | العبارات                                                                                               | م    | ع    | موافق |      | غير متأكد |      | غير موافق |      | الوزن | الأهمية النسبية |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-------|-----------------|
|    |                                                                                                        |      |      | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |       |                 |
| ١  | ينبغي إجراء دراسة جدوى للمنشآت المتوافرة بالنادي لتحديد أولويات الاستفادة منها.                        | ١,٥٠ | ٠,٥٠ | ١٣٣   | ٨٤,٢ | ١٨        | ١١,٤ | ٧         | ٤,٤  | ٢٨٤   | ٨٩,٨٧           |
| ٢  | العمل على استغلال المساحات الشاغرة بالنادي لإقامة منشآت جديدة وإضافية.                                 | ١,٨٧ | ٠,٤٠ | ١٤٢   | ٨٩,٩ | ١٢        | ٧,٦  | ٤         | ٢,٥  | ٢٩٦   | ٩٣,٦٧           |
| ٣  | التخطيط لبناء منشآت تسويقية بالنادي (مجمعات تجارية - محلات ....)                                       | ١,٨٦ | ٠,٤٩ | ١٤٥   | ٩١,٨ | ٤         | ٢,٥  | ٩         | ٥,٧  | ٢٩٤   | ٩٣,٠٤           |
| ٤  | يجب دراسة مدى توافر الامكانيات الخاصة بكل منشأة (أجهزة - أدوات - ملاعب) وتحديد الاحتياجات الملزمة لها. | ١,٧٨ | ٠,٤٥ | ١٢٥   | ٧٩,١ | ٣١        | ١٩,٦ | ٢         | ١,٣  | ٢٨١   | ٨٨,٩٠           |
| ٥  | ينبغي تحديد الطاقة الاستيعابية للمنشأة من جمهور المستفيدين.                                            | ١,٥٦ | ٠,٦٤ | ١٠٢   | ٦٤,٦ | ٤٣        | ٢٧,٢ | ١٣        | ٨,٢  | ٢٤٧   | ٧٨,١٧           |
| ٦  | تحديد احتياجات ومتطلبات الجمهور من المنشآت المقامة بالنادي.                                            | ١,٥٣ | ٠,٦٦ | ٩٧    | ٦١,٤ | ٤٧        | ٢٩,٧ | ١٤        | ٨,٩  | ٢٤١   | ٧٦,٢٧           |
| ٧  | تحديد العائد المادي لاستخدام الجمهور منشآت النادي.                                                     | ١,٦٥ | ٠,٧٤ | ١٢٨   | ٨١   | ٥         | ٣,٢  | ٢٥        | ١٥,٨ | ٢٦١   | ٨٢,٦٠           |
| ٨  | ضرورة العناية بالدعاية اللازمة والإعلان الكافي عن المنشأة وتجهيزاتها.                                  | ١,٧٠ | ٠,٥٩ | ١٢٢   | ٧٧,٢ | ٢٥        | ١٥,٨ | ١١        | ٧    | ٢٦٩   | ٨٥,١٣           |
| ٩  | بحث إمكانية التوسع الرأسي في أبنية النادي بزيادة عدد الطوابق لإقامة صالات إضافية.                      | ١,٨٢ | ٠,٥٠ | ١٣٧   | ٨٦,٧ | ١٣        | ٨,٢  | ٨         | ٥,١  | ٢٨٧   | ٩٠,٨٠           |
| ١٠ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للتفاوض مع جمهور المستفيدين من استخدام المنشأة.                      | ١,٤٩ | ٠,٦٦ | ٩٢    | ٥٨,٢ | ٥٢        | ٣٢,٩ | ١٤        | ٨,٩  | ٢٣٦   | ٧٤,٦٨           |
| ١١ | استغلال الأماكن الشاغرة بالنادي للبيع والتسويق أثناء البطولات.                                         | ١,٧٩ | ٠,٥٢ | ١٣٣   | ٨٤,٢ | ١٧        | ١٠,٨ | ٨         | ٥,١  | ٢٨٣   | ٨٩,٥٦           |
| ١٢ | تقرير رسوم لاشتراكات العضوية مقابل استغلال المنشآت الخاصة بالنادي.                                     | ١,٦٦ | ٠,٦٤ | ١١٨   | ٧٤,٧ | ٢٦        | ١٦,٥ | ١٤        | ٨,٩  | ٢٦٢   | ٨٢,٩١           |

يتضح من جدول رقم (٩) أن الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول: استثمار مساحة النادي ومنشآته قد تراوحت ما بين ٩٣,٦٧% - ٧٤,٦٨%.



أرقام العبارات

شكل رقم (١) الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الأول: استثمار مساحة النادي ومنشآته.

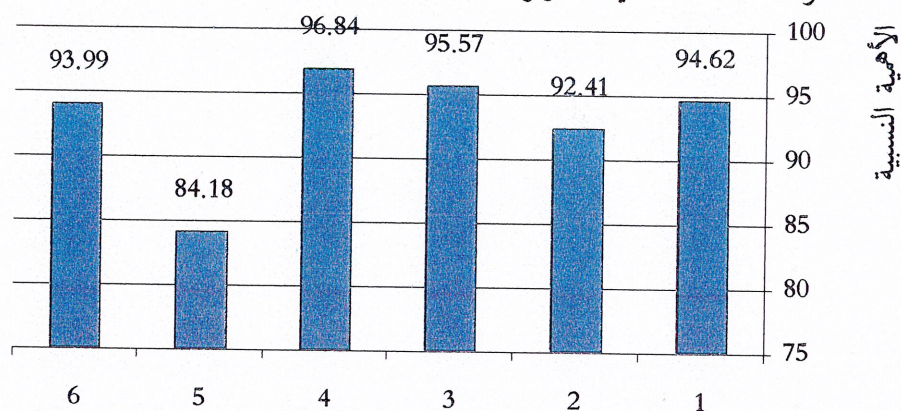
جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي):

ن = ١٥٨

| م | العبارات                                                                                                      | م    | ع    | موافق |      | غير متأكد |      | غير موافق |     | الوزن الترجيحي | الأهمية النسبية |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|-----------|------|-----------|-----|----------------|-----------------|
|   |                                                                                                               |      |      | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %   |                |                 |
| ١ | ضرورة الاهتمام بالإعلانات والملصقات الخارجية للنادي واستغلالها في عمليات التمويل.                             | ١,٨٩ | ٠,٤٥ | ١٤٩   | ٩٤,٣ | ١         | ٠,٦  | ٨         | ٥,١ | ٢٩٩            | ٩٤,٦٢           |
| ٢ | ينبغي استغلال لوحات الإعلان الداخلي بالصالات والملاعب الداخلية للنادي.                                        | ١,٨٥ | ٠,٤٨ | ١٤٢   | ٨٩,٩ | ٨         | ٥,١  | ٨         | ٥,١ | ٢٩٢            | ٩٢,٤١           |
| ٣ | تحديد القيمة المادية للإعلان أو الملصق طبقاً لموقعه بالنادي.                                                  | ١,٩١ | ٠,٣٦ | ١٤٨   | ٩٣,٧ | ٦         | ٣,٨  | ٤         | ٢,٥ | ٣٠٢            | ٩٥,٥٧           |
| ٤ | ضرورة الإعلان عن الحدث الرياضي بصورة كافية لجذب الشركات والمؤسسات لطلب الدعاية والإعلان عن شركاتهم ومنتجاتهم. | ١,٩٤ | ٠,٢٤ | ١٤٨   | ٩٣,٧ | ١٠        | ٦,٣  | ٠         | ٠   | ٣٠٦            | ٩٦,٨٤           |
| ٥ | ضرورة الاهتمام بوضع الضوابط والمعايير اللازمة لاختيار الشركات الراغبة في الدعاية عن منتجاتها.                 | ١,٦٨ | ٠,٦١ | ١٢٠   | ٧٥,٩ | ٢٦        | ١٦,٥ | ١٢        | ٧,٦ | ٢٦٦            | ٨٤,١٨           |
| ٦ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لعقد الاتفاقيات مع الشركات الراغبة في الدعاية بالنادي أو الحدث الرياضي.     | ١,٨٨ | ٠,٤٠ | ١٤٣   | ٩٠,٥ | ١١        | ٧    | ٤         | ٢,٥ | ٢٩٧            | ٩٣,٩٩           |

يتضح من جدول رقم (١٠) أن الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني: استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي قد تراوحت ما بين ٩٦,٨٤% - ٨٤,١٨%.



أرقام العبارات

شكل رقم (٢) الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الثاني:

استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي.

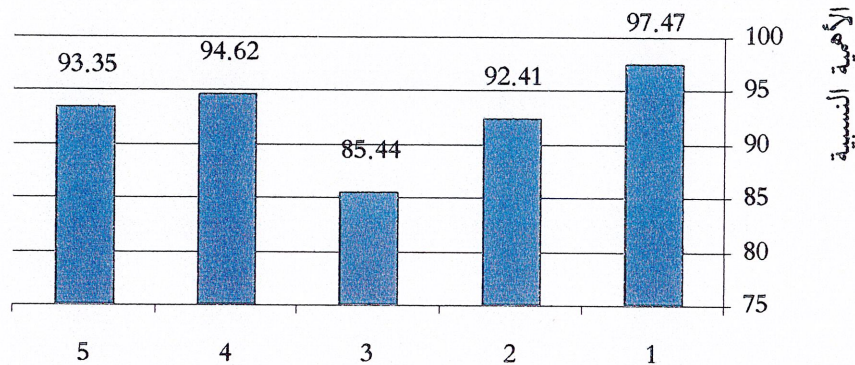
جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث (استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي):

ن = ١٥٨

| م | العبارات                                                                                                                                                              | م    | ع    | موافق |      | غير متأكد |      | غير موافق |   | الوزن | الأهمية النسبية |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|-----------|------|-----------|---|-------|-----------------|
|   |                                                                                                                                                                       |      |      | ك     | %    | ك         | %    | ك         | % |       |                 |
| ١ | ضرورة التوصل إلى رعاية للحدث الرياضي.                                                                                                                                 | ١,٩٥ | ٠,٢٢ | ١٥٠   | ٩٤,٩ | ٨         | ٥,١  | ٠         | ٠ | ٣٠,٨  | ٩٧,٤٧           |
| ٢ | العمل على تحديد حجم الاستفادة المتوقعة من رعاية الحدث الرياضي.                                                                                                        | ١,٨٥ | ٠,٣٦ | ١٣٤   | ٨٤,٨ | ٢٤        | ١٥,٢ | ٠         | ٠ | ٢٩,٢  | ٩٢,٤١           |
| ٣ | التعرف على المسؤولين من متخذي القرار بالجهات المستولة عن رعاية الحدث.                                                                                                 | ١,٧١ | ٠,٤٦ | ١١٢   | ٧٠,٩ | ٤٦        | ٢٩,١ | ٠         | ٠ | ٢٧,٠  | ٨٥,٤٤           |
| ٤ | مراعاة تحضير الإجابة اللازمة للاستفسارات المتوقعة من الجهات المبادرة برعاية الحدث.                                                                                    | ١,٨٩ | ٠,٣١ | ١٤١   | ٨٩,٢ | ١٧        | ١٠,٨ | ٠         | ٠ | ٢٩,٩  | ٩٤,٦٢           |
| ٥ | يجب مراعاة تحديد القيمة المادية لرعاية الحدث من حيث (أهميته، حجم الجمهور المتوقع حضوره، مستوى الفرق واللاعبين، موقع الحدث، عدد المباريات، المدة الزمنية، تاريخ الحدث) | ١,٨٧ | ٠,٣٤ | ١٣٧   | ٨٦,٧ | ٢١        | ١٣,٣ | ٠         | ٠ | ٢٩,٥  | ٩٣,٣٥           |

يتضح من جدول رقم (١١) أن الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثالث: استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي قد تراوحت ما بين ٩٧,٤٧% - ٨٥,٤٤%.



أرقام العبارات

شكل رقم (٣) الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الثالث: استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي.

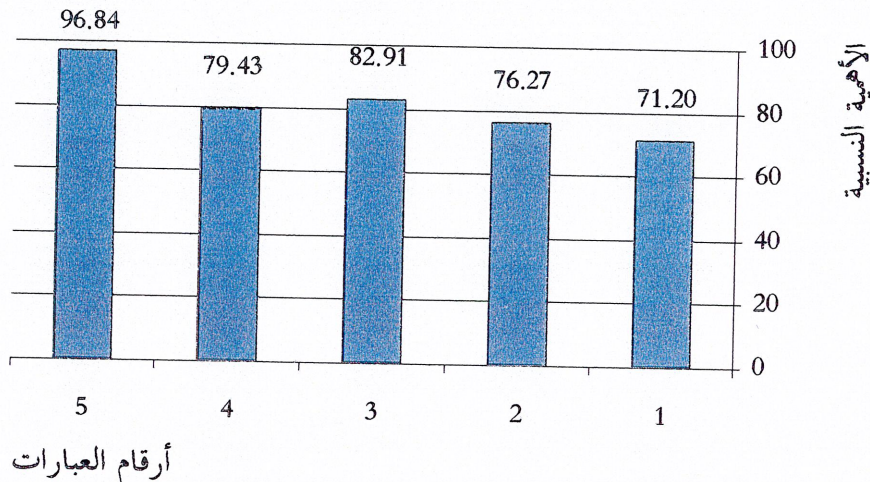
جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع (آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين):

ن = ١٥٨

| م | العبارات                                                                                               | م    | ع    | موافق |      | غير متأكد |      | غير موافق |      | الوزن | الأهمية النسبية |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-------|-----------------|
|   |                                                                                                        |      |      | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |       |                 |
| ١ | يجب تحديد عدد لاعبي النادي المتوقع احترافهم بالأندية المحلية والخارجية.                                | ١,٤٢ | ٠,٧٣ | ٩٠    | ٥٧   | ٤٥        | ٢٨,٥ | ٢٣        | ١٤,٦ | ٢٢٥   | ٧١,٢٠           |
| ٢ | ينبغي تقدير العائد المادي للاحتراف الخاص بكل لاعب على المستوى المحلي والخارجي.                         | ١,٥٣ | ٠,٧١ | ١٠٣   | ٦٥,٢ | ٣٥        | ٢٢,٤ | ٢٠        | ١٢,٧ | ٢٤١   | ٧٦,٢٧           |
| ٣ | يجب متابعة وتحليل عروض الاحتراف المطروحة على لاعبي النادي.                                             | ١,٦٦ | ٠,٦٢ | ١١٦   | ٧٣,٤ | ٣٠        | ١٩   | ١٢        | ٧,٦  | ٢٦٢   | ٨٢,٩١           |
| ٤ | ضرورة تحديد الأهمية النسبية لعائد صفقات احتراف اللاعبين بالداخل والخارج ومردوداتها على ميزانية النادي. | ١,٥٩ | ٠,٦٤ | ١٠٦   | ٦٧,١ | ٣٩        | ٢٤,٧ | ١٣        | ٨,٢  | ٢٥١   | ٧٩,٤٣           |
| ٥ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة الخاصة بتوقيع عقود احتراف اللاعبين.                                  | ١,٩٤ | ٠,٢٩ | ١٥٠   | ٩٤,٩ | ٦         | ٣,٨  | ٢         | ١,٣  | ٣٠٦   | ٩٦,٨٤           |

يتضح من جدول رقم (١٢) أن الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الرابع: آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين قد تراوحت ما بين ٧١,٢٠% - ٩٦,٨٤%.



شكل رقم (٤) الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الرابع: آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين.

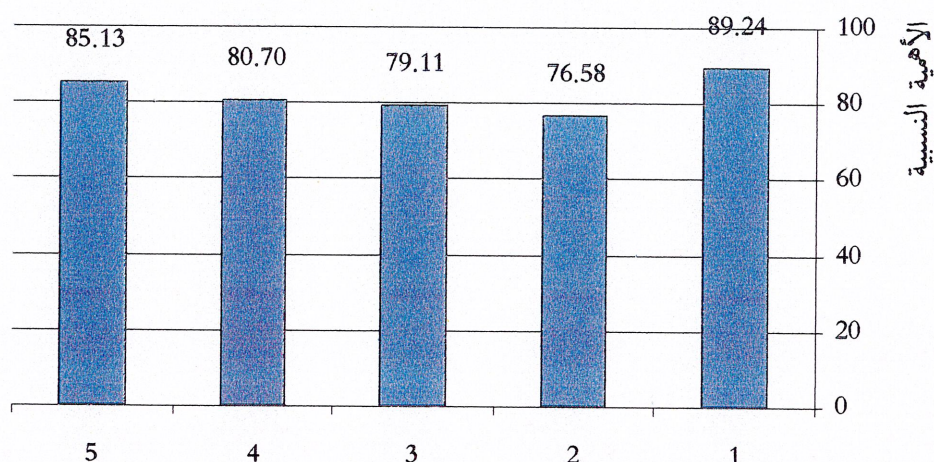
جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس (حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات):

ن = ١٥٨

| م | العبارات                                                                                                    | م    | ع    | موافق |      | غير متأكد |      | غير موافق |      | الوزن<br>الترجيحي | الأهمية<br>النسبية |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------|--------------------|
|   |                                                                                                             |      |      | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |                   |                    |
| ١ | ضرورة تحديد الجهة المالكة لعائد البث الإذاعي والتلفزيوني.                                                   | ١,٧٩ | ٠,٥٨ | ١٣٧   | ٨٦,٧ | ٨         | ٥,١  | ١٣        | ٨,٢  | ٢٨٢               | ٨٩,٢٤              |
| ٢ | ضرورة اختيار وتحديد الكفاءات الخاصة بإعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية والتعليق عليها بالحدث الرياضي.     | ١,٥٣ | ٠,٧٢ | ١٠٥   | ٦٦,٥ | ٣٢        | ٢٠,٣ | ٢١        | ١٣,٣ | ٢٤٢               | ٧٦,٥٨              |
| ٣ | يجب مراعاة توفير الترخيص اللازم لمعدّي البرنامج فيما يتعلق بحقوق تصوير الحدث أو تسجيله إذاعياً.             | ١,٥٨ | ٠,٦٥ | ١٠٦   | ٦٧,١ | ٣٨        | ٢٤,١ | ١٤        | ٨,٩  | ٢٥٠               | ٧٩,١١              |
| ٤ | ضرورة تقديم عروض مرنة ومتنوعة لرعاة الحدث والممولين من خلال البث الإذاعي والتلفزيوني المباشر.               | ١,٦١ | ٠,٦٢ | ١٠٨   | ٦٨,٤ | ٣٩        | ٢٤,٧ | ١١        | ٧    | ٢٥٥               | ٨٠,٧٠              |
| ٥ | ضرورة تحديد الفترة التي يتم فيها منح حقوق البث الإذاعي أو التلفزيوني للجهات المنظمة والممولة للحدث الرياضي. | ١,٧٠ | ٠,٥٨ | ١٢١   | ٧٦,٦ | ٢٧        | ١٧,١ | ١٠        | ٦,٣  | ٢٦٩               | ٨٥,١٣              |

يتضح من جدول رقم (١٣) أن الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور الخامس: حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني قد تراوحت ما بين ٨٩,٢٤% - ٧٦,٥٨%.



شكل رقم (٥) الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الخامس: حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات.

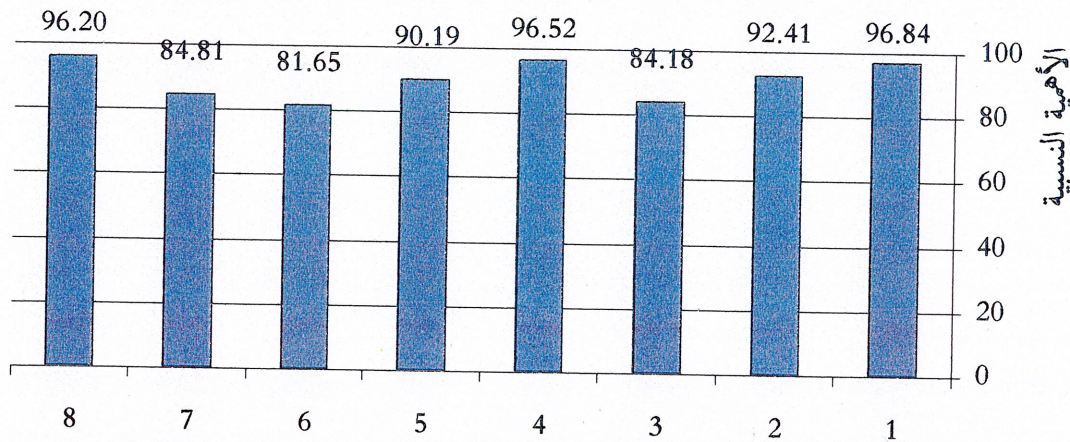
جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس (الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي):

ن = ١٥٨

| م | العبارات                                                                                            | م    | ع    | موافق |      | غير متأكد |      | غير موافق |      | الوزن | الأهمية النسبية |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------|-----------|------|-----------|------|-------|-----------------|
|   |                                                                                                     |      |      | ك     | %    | ك         | %    | ك         | %    |       |                 |
| ١ | يمكن تشكيل لجنة للتمويل الشخصي بالنادي للراغبين من الوجيهاء و رجال الأعمال و كبار الشخصيات .        | ١,٩٤ | ٠,٢٩ | ١٥٠   | ٩٤,٩ | ٦         | ٣,٨  | ٢         | ١,٣  | ٣٠٦   | ٩٦,٨٤           |
| ٢ | يمكن تقرير قبول الهبات الممنوحة للنادي من قبل الجهات أو المؤسسات أو الأفراد من محبي النادي.         | ١,٨٥ | ٠,٤٨ | ١٤٢   | ٨٩,٩ | ٨         | ٥,١  | ٨         | ٥,١  | ٢٩٢   | ٩٢,٤١           |
| ٣ | يصرح بالحصول على الترخيص باستخدام اسم أو شعار النادي على منتجات الشركات المختلفة.                   | ١,٦٨ | ٠,٦٠ | ١١٩   | ٧٥,٣ | ٢٨        | ١٧,٧ | ١١        | ٧    | ٢٦٦   | ٨٤,١٨           |
| ٤ | ينبغي استغلال عائد بيع تذاكر المباريات لدعم تمويل النادي.                                           | ١,٩٣ | ٠,٢٦ | ١٤٧   | ٩٣   | ١١        | ٧    | ٠         | ٠    | ٣٠٥   | ٩٦,٥٢           |
| ٥ | تشجيع الحصول على الجوائز الممنوحة من الشركات نظير إحراز النادي للألقاب الرياضية.                    | ١,٨٠ | ٠,٥١ | ١٣٥   | ٨٥,٤ | ١٥        | ٩,٥  | ٨         | ٥,١  | ٢٨٥   | ٩٠,١٩           |
| ٦ | ضرورة الاهتمام بإصدار النادي لصحف ومجلات رياضية متخصصة تساهم عائداتها في تمويل أنشطة النادي.        | ١,٦٣ | ٠,٦٨ | ١١٨   | ٧٤,٧ | ٢٢        | ١٣,٩ | ١٨        | ١١,٤ | ٢٥٨   | ٨١,٦٥           |
| ٧ | تشجيع بيع الهدايا التذكارية التي تحمل اسم النادي.                                                   | ١,٧٠ | ٠,٦٣ | ١٢٤   | ٧٨,٥ | ٢٠        | ١٢,٧ | ١٤        | ٨,٩  | ٢٦٨   | ٨٤,٨١           |
| ٨ | العمل على استغلال المناسبات المختلفة في إقامة المهرجانات والحفلات الرياضية التي تدعم النادي مادياً. | ١,٩٢ | ٠,٣٨ | ١٥٢   | ٩٦,٢ | ٠         | ٠    | ٨         | ٣,٨  | ٣٠٤   | ٩٦,٢٠           |

يتضح من جدول رقم (١٤) أن الأهمية النسبية لآراء عينة البحث في عبارات المحور السادس: الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي قد تراوحت ما بين ٩٦,٨٤% - ٨١,٦٥%.



أرقام العبارات

شكل رقم (٦) الأهمية النسبية لآراء مجموعات البحث حول عبارات المحور السادس: الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي.

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الأول

| م  | العبارات                                                                                               | أندية رياضية (٥٠) |      |      | اتحادات (٤٠) |      |      | مختصو التمويل الذاتي (٨) |      |      | المؤسسة العامة (١٢) |      |      | أساتذة أكاديميين (١٠) |      |      | رجال أعمال (٣٨) |      |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|------|--------------|------|------|--------------------------|------|------|---------------------|------|------|-----------------------|------|------|-----------------|------|------|
|    |                                                                                                        | %                 | ع    | م    | %            | ع    | م    | %                        | ع    | م    | %                   | ع    | م    | %                     | ع    | م    | %               | ع    | م    |
| ١  | ينبغي إجراء دراسة جدوى للمنشآت المتوافرة بالنادي لتحديد أولويات الاستفادة منها.                        | ٩٨                | ٠,٢٠ | ١,٩٦ | ٨٢,٥         | ٠,٦٢ | ١,٦٥ | ٨٧,٥                     | ٠,٧١ | ١,٧٥ | ٩٦,٠                | ٠,٢٩ | ١,٩٢ | ٩٠                    | ٠,٦٣ | ١,٨٠ | ٨٥,٥            | ٠,٥٧ | ١,٧١ |
| ٢  | العمل على استغلال المساحات الشاغرة بالنادي لإقامة منشآت جديدة وإضافية.                                 | ٩٦                | ٠,٢٧ | ١,٩٢ | ٩٤,٠         | ٠,٤٠ | ١,٨٨ | ٨١,٥                     | ٠,٧٤ | ١,٦٣ | ٩١,٥                | ٠,٥٨ | ١,٨٣ | ٩٥                    | ٠,٣٢ | ١,٩٠ | ٩٣,٥            | ٠,٤١ | ١,٨٧ |
| ٣  | التخطيط لبناء منشآت تسويقية بالنادي (مجمعات تجارية - محلات ....)                                       | ٩٦                | ٠,٤٠ | ١,٩٢ | ٩٦,٥         | ٠,٣٥ | ١,٩٣ | ٨٧,٥                     | ٠,٧١ | ١,٧٥ | ٨٣,٥                | ٠,٧٨ | ١,٦٧ | ٩٠                    | ٠,٦٣ | ١,٨٠ | ٩١,٠            | ٠,٥١ | ١,٨٢ |
| ٤  | يجب دراسة مدى توافر الإمكانيات الخاصة بكل منشأة (أجهزة - أدوات - ملاعب) وتحديد الاحتياجات الملزمة لها. | ٩٦                | ٠,٢٧ | ١,٩٢ | ٨٤,٠         | ٠,٥٧ | ١,٦٨ | ٧٥,٠                     | ٠,٥٤ | ١,٥٠ | ٩٦,٠                | ٠,٢٩ | ١,٩٢ | ٨٠                    | ٠,٥٢ | ١,٦٠ | ٨٨,٠            | ٠,٤٣ | ١,٧٦ |
| ٥  | ينبغي تحديد الطاقة الاستيعابية للمنشأة من جمهور المستفيدين.                                            | ٩٢                | ٠,٤٧ | ١,٨٤ | ٧٦,٥         | ٠,٦٠ | ١,٥٣ | ٥٦,٥                     | ٠,٨٤ | ١,١٣ | ٧٥,٠                | ٠,٨٠ | ١,٥٠ | ٦٥                    | ٠,٨٢ | ١,٣٠ | ٧١,٠            | ٠,٦٤ | ١,٤٢ |
| ٦  | تحديد احتياجات ومتطلبات الجمهور من المنشآت القائمة بالنادي.                                            | ٨٨                | ٠,٥٩ | ١,٧٦ | ٧٠,٠         | ٠,٦٣ | ١,٤٠ | ٥٠,٠                     | ٠,٥٤ | ١,٠٠ | ٧٥,٠                | ٠,٨٠ | ١,٥٠ | ٥٥                    | ٠,٥٧ | ١,١٠ | ٧٩,٠            | ٠,٦٤ | ١,٥٨ |
| ٧  | تحديد العائد المادي لاستخدام الجمهور منشآت النادي.                                                     | ٩٢                | ٠,٥٥ | ١,٨٤ | ٨٠,٠         | ٠,٧٨ | ١,٦٠ | ٦٢,٥                     | ١,٠٤ | ١,٢٥ | ٧٥,٠                | ٠,٩١ | ١,٥٠ | ٧٠                    | ٠,٩٧ | ١,٤٠ | ٨٣,٠            | ٠,٧١ | ١,٦٦ |
| ٨  | ضرورة العناية بالدعاية اللازمة والإعلان الكافي عن المنشأة وتجهيزاتها.                                  | ٩٠                | ٠,٥٠ | ١,٨٠ | ٨٧,٥         | ٠,٥٤ | ١,٧٥ | ٨١,٥                     | ٠,٧٤ | ١,٦٣ | ٨٧,٥                | ٠,٦٢ | ١,٧٥ | ٧٥                    | ٠,٨٥ | ١,٥٠ | ٧٩,٠            | ٠,٦٤ | ١,٥٨ |
| ٩  | بحث إمكانية التوسع الرأسي في أبنية النادي بزيادة عدد الطوابق لإقامة صالات إضافية.                      | ٩٤                | ٠,٣٣ | ١,٨٨ | ٩٢,٥         | ٠,٤٨ | ١,٨٥ | ٧٥,٠                     | ٠,٩٣ | ١,٥٠ | ٩١,٥                | ٠,٥٨ | ١,٨٣ | ٨٠                    | ٠,٦٣ | ١,٨٠ | ٨٨,٠            | ٠,٥٤ | ١,٧٦ |
| ١٠ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للتفاوض مع جمهور المستفيدين من استخدام المنشأة.                      | ٧٨                | ٠,٦٤ | ١,٥٦ | ٧٦,٥         | ٠,٦٨ | ١,٥٣ | ٥٦,٥                     | ٠,٨٤ | ١,١٣ | ٧١,٠                | ٠,٦٧ | ١,٤٢ | ٦٥                    | ٠,٦٨ | ١,٣٠ | ٧٦,٥            | ٠,٦٠ | ١,٥٣ |
| ١١ | استغلال الأماكن الشاغرة بالنادي للبيع والتسويق أثناء البطولات.                                         | ٩٢                | ٠,٣٧ | ١,٨٤ | ٨٩,٠         | ٠,٥٣ | ١,٧٨ | ٦٩,٠                     | ٠,٩٢ | ١,٣٨ | ٩١,٥                | ٠,٥٨ | ١,٨٣ | ٨٥                    | ٠,٦٨ | ١,٧٠ | ٩٢,٠            | ٠,٥٠ | ١,٨٤ |
| ١٢ | تقرير رسوم لاشتراكات العضوية مقابل استغلال المنشآت الخاصة بالنادي.                                     | ٩١                | ٠,٤٨ | ١,٨٢ | ٨١,٥         | ٠,٦٧ | ١,٦٣ | ٦٢,٥                     | ٠,٨٩ | ١,٢٥ | ٨٧,٥                | ٠,٦٢ | ١,٧٥ | ٨٠                    | ٠,٧٠ | ١,٦٠ | ٧٧,٥            | ٠,٦٩ | ١,٥٥ |

يوضح الجدول رقم (١٥) تفاوت النسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الأول

للاستبانة بين عدد من المجموعات البحثية ببعضها البعض.

جدول رقم (١٦)

تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الأول (استثمار مساحة النادي ومنشأته)

| م  | المتغيرات                                                                                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | د.ح | متوسط المربعات | ل.م.ف |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----|----------------|-------|
| ١  | ينبغي إجراء دراسة جدوى للمنشآت المتوافرة بالنادي لتحديد أولويات الاستفادة منها.                        | بين المجموعات  | ٢,٦٧           | ٥   | ٠,٥٣           | ٢,٢١* |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٣٦,٨٥          | ١٥٢ | ٠,٢٤           |       |
| ٢  | العمل على استغلال المساحات الشاغرة بالنادي لإقامة منشآت جديدة وإضافية.                                 | بين المجموعات  | ٠,٦٣           | ٥   | ٠,١٣           | ٠,٧٧  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٢٤,٨٤          | ١٥٢ | ٠,١٦           |       |
| ٣  | التخطيط لبناء منشآت تسويقية بالنادي (مجمعات تجارية - محلات ....)                                       | بين المجموعات  | ١,٠١           | ٥   | ٠,٢            | ٠,٨٥  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٣٥,٩٣          | ١٥٢ | ٠,٢٤           |       |
| ٤  | يجب دراسة مدى توافر الامكانيات الخاصة بكل منشأة (أجهزة - أدوات - ملاعب) وتحديد الاحتياجات الملزمة لها. | بين المجموعات  | ٢,٦١           | ٥   | ٠,٥٢           | ٢,٧٧* |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٢٨,٦٤          | ١٥٢ | ٠,١٩           |       |
| ٥  | ينبغي تحديد الطاقة الاستيعابية للمنشأة من جمهور المستفيدين.                                            | بين المجموعات  | ٦,٩٣           | ٥   | ١,٣٩           | ٣,٦٤* |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٥٧,٩٣          | ١٥٢ | ٠,٣٨           |       |
| ٦  | تحديد احتياجات ومتطلبات الجمهور من المنشآت المقامة بالنادي.                                            | بين المجموعات  | ٧,٥٢           | ٥   | ١,٥            | ٣,٨٢* |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٥٩,٨٨          | ١٥٢ | ٠,٣٩           |       |
| ٧  | تحديد العائد المادي لاستخدام الجمهور منشآت النادي.                                                     | بين المجموعات  | ٤,٠٨           | ٥   | ٠,٨٢           | ١,٥٢  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٨١,٧٧          | ١٥٢ | ٠,٥٤           |       |
| ٨  | ضرورة العناية بالدعاية اللازمة والإعلان الكافي عن المنشأة وتجهيزاتها.                                  | بين المجموعات  | ١,٦٣           | ٥   | ٠,٣٣           | ٠,٩٣  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٥٣,٣٩          | ١٥٢ | ٠,٣٥           |       |
| ٩  | بحث إمكانية التوسع الرأسي في أبنية النادي بزيادة عدد الطوابق لإقامة صالات إضافية.                      | بين المجموعات  | ١,١٦           | ٥   | ٠,٢٣           | ٠,٩٢  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٣٨,٥٢          | ١٥٢ | ٠,٢٥           |       |
| ١٠ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للتفاوض مع جمهور المستفيدين من استخدام المنشأة.                      | بين المجموعات  | ١,٨٣           | ٥   | ٠,٣٧           | ٠,٨٥  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٦٥,٦٦          | ١٥٢ | ٠,٤٣           |       |
| ١١ | استغلال الأماكن الشاغرة بالنادي للبيع والتسويق أثناء البطولات.                                         | بين المجموعات  | ١,٧٢           | ٥   | ٠,٣٤           | ١,٢٩  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٤٠,٣٩          | ١٥٢ | ٠,٢٧           |       |
| ١٢ | تقرير رسوم لاشتراكات العضوية مقابل استغلال المنشآت الخاصة بالنادي.                                     | بين المجموعات  | ٣,٢٥           | ٥   | ٠,٦٥           | ١,٦٤  |
|    |                                                                                                        | داخل المجموعات | ٦٠,٣٠          | ١٥٢ | ٠,٤            |       |

قيمة ف الجدولية (٢,٢١) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (١٦) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء عينة البحث

في عبارات المحور الأول: استثمار مساحة النادي ومنشأته حول العبارات أرقام ١، ٤، ٥، ٦.

جدول رقم (١٧)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (١) من عبارات المحور الأول

| م | المجموعات            | المتوسطات | الندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|---------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ١,٩٦      |               | *٠,٣١   | ٠,٢١                 | ٠,٠٤           | ٠,١٦             | ٠,٢٥       |
| ٢ | اتحادات              | ١,٦٥      |               |         | ٠,١٠                 | *٠,٢٧          | ٠,١٥             | ٠,٠٦       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,٧٥      |               |         |                      | ٠,١٧           | ٠,٠٥             | ٠,٠٤       |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٩٢      |               |         |                      |                | ٠,١٢             | ٠,٢١       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٨٠      |               |         |                      |                |                  | ٠,٠٩       |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٧١      |               |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢٧) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (١٧) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم ١ من عبارات المحور الأول للاستبانة والتي تنص على أنه: ينبغي إجراء دراسة جدوى للمنشآت المتوفرة بالنادي لتحديد أولويات الاستفادة منها، وكانت دلالات الفروق بين مجموعتي الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية حيث بلغت ٠,٣١ لصالح مجموعة الأندية الرياضية، وبين مجموعتي الاتحادات الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة وقد بلغت ٠,٢٧ لصالح مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة.

جدول رقم (١٨)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٤) من عبارات المحور الأول

| م | المجموعات            | المتوسطات | الندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|---------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ١,٩٢      |               | *٠,٢٤   | *٠,٤٢                | ٠,٠٠           | *٠,٣٢            | ٠,١٦       |
| ٢ | اتحادات              | ١,٦٨      |               |         | ٠,١٨                 | *٠,٢٤          | ٠,٠٨             | ٠,٠٨       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,٥٠      |               |         |                      | *٠,٤٢          | ٠,١٠             | *٠,٢٦      |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٩٢      |               |         |                      |                | *٠,٣٢            | ٠,١٦       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٦٠      |               |         |                      |                |                  | ٠,١٦       |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٧٦      |               |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢٢) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (١٨) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم ٤ من عبارات المحور الأول للاستبانة والتي تنص على: يجب دراسة مدى توافر الامكانيات الخاصة بكل منشأة ( أجهزة - أدوات - ملاعب ... ) وتحديد الاحتياجات الملائمة لها، وكانت دلالات الفروق بين مجموعتي الأندية الرياضية والاتحادات الرياضية حيث بلغت ٠,٢٤ لصالح الأندية الرياضية ، وبين مجموعتي الأندية الرياضية ومختصو التمويل الذاتي وقد بلغت ٠,٤٢ ، وبين مجموعتي الأندية الرياضية والأساتذة الأكاديميين وقد بلغت ٠,٣٢ . لصالح الأندية الرياضية كما أظهرت النتائج وجود دلالات للفروق بين مجموعتي الاتحادات الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة بدلالات بلغت ٠,٢٤ ، وبين مختصو التمويل الذاتي وكل من مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة ٠,٢٤ وبينها وبين مجموعة رجال الأعمال ٠,٢٦ ، وكذلك فقد ظهرت دلالات للفروق بين مجموعتي المؤسسة العامة للشباب والرياضة ومجموعة الأساتذة الأكاديميين وقد بلغت دلالات هذه الفروق ٠,٣٢ .

جدول رقم (١٩)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٥) من عبارات المحور الأول

| م | المجموعات            | الموسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|----------|--------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ١,٨٤     |              | *٠,٣١   | *٠,٧١                | *٠,٣٤          | *٠,٥٤            | *٠,٤٢      |
| ٢ | اتحادات              | ١,٥٣     |              |         | *٠,٤٠                | ٠,٠٣           | ٠,٢٣             | ٠,١١       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,١٣     |              |         |                      | *٠,٣٧          | ٠,١٧             | *٠,٢٩      |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٥٠     |              |         |                      |                | ٠,٢٠             | ٠,٠٨       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٣٠     |              |         |                      |                |                  | ٠,١٢       |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٤٢     |              |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢٩) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (١٩) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم ٥ من عبارات المحور الأول والتي تنص على أنه: ينبغي تحديد الطاقة الاستيعابية للمنشأة من جمهور المستفيدين، وكانت دلالات الفروق بين آراء مجموعة الأندية الرياضية وبين آراء باقي المجموعات بقيم دلالات معنوية تراوحت ما بين ٠,٧١ ، ٠,٣١ ووجود دلالات معنوية بين آراء مجموعة الاتحادات الرياضية ومختصو التمويل الذاتي بلغت ٠,٤٠ ، وبين آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي وكل من المؤسسة العامة للشباب والرياضة بلغت ٠,٣٧ ، وبينها وبين مجموعة رجال الأعمال وقد بلغت ٠,٢٩ .

جدول رقم (٢٠)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٦) من عبارات المحور الأول

| م | المجموعات            | المتوسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|--------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ١,٧٦      |              | *٠,٣٦   | *٠,٧٦                | ٠,٢٦           | *٠,٦٦            | ٠,١٨       |
| ٢ | اتحادات              | ١,٤٠      |              |         | *٠,٤٠                | ٠,١٠           | *٠,٣٠            | ٠,١٨       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,٠٠      |              |         |                      | ٠,٥٠           | ٠,١٠             | *٠,٥٨      |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٥٠      |              |         |                      |                | ٠,٤٠             | ٠,٠٨       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,١٠      |              |         |                      |                |                  | *٠,٤٨      |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٥٨      |              |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٣٠) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٢٠) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم ٦ من عبارات المحور الأول للاستبانة والتي تنص على تحديد احتياجات ومتطلبات الجمهور من المنشآت المقامة بالنادي، وقد كانت دلالات الفروق بين مجموعة الأندية الرياضية وكل من مجموعة الاتحادات الرياضية بقيمة بلغت ٠,٣٦ وبينها وبين مجموعة مختصو التمويل الذاتي بقيمة بلغت ٠,٧٦ وبينها وبين مجموعة الأساتذة الأكاديميين بلغت ٠,٦٦ ، كما ظهرت دلالات للفروق بين آراء مجموعة الاتحادات الرياضية وكل من آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي ٠,٤٠ ومجموعة الأساتذة الأكاديميين ٠,٣٠ ، وكذلك يتضح وجود فروق بين آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي ومجموعة رجال الأعمال بقيمة بلغت ٠,٥٨ وبين مجموعة الأساتذة الأكاديميين ومجموعة رجال الأعمال وقد بلغت ٠,٤٨ .

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الثاني

| م | العبارات                                                                                                     | أندية رياضية (٥٠) |      |      | اتحادات (٤٠) |      |      | مختصر التمويل الذاتي (٨) |      |      | المؤسسة العامة (١٢) |      |      | أساتذة أكاديميين (١٠) |      |     | رجال أعمال (٣٨) |      |      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|------|--------------|------|------|--------------------------|------|------|---------------------|------|------|-----------------------|------|-----|-----------------|------|------|
|   |                                                                                                              | %                 | ع    | م    | %            | ع    | م    | %                        | ع    | م    | %                   | ع    | م    | %                     | ع    | م   | %               | ع    | م    |
| ١ | ضرورة الاهتمام بالإعلانات والمصقات الخارجية للنادي واستغلالها في عمليات التمويل.                             | ٢,٠٠              | ٠,٠٠ | ١٠٠  | ١,٩٠         | ٠,٤٤ | ٩٥,٠ | ١,٥٠                     | ٠,٩٣ | ٧٥,٠ | ١,٨٣                | ٠,٥٨ | ٩١,٥ | ١,٨٠                  | ٠,٦٣ | ٩٠  | ١,٨٧            | ٠,٤٨ | ٩٣,٥ |
| ٢ | ينبغي استغلال لوحات الإعلان الداخلي بالمصالات والملاعب الداخلية للنادي.                                      | ١,٩٤              | ٠,٢٤ | ٩٧,٠ | ١,٨٨         | ٠,٤٦ | ٩٤,٠ | ١,٣٨                     | ٠,٩٢ | ٦٩,٠ | ١,٧٥                | ٠,٦٢ | ٨٧,٥ | ١,٨٠                  | ٠,٦٣ | ٩٠  | ١,٨٤            | ٠,٥٠ | ٩٢,٠ |
| ٣ | تعدد القيمة المادية للإعلان أو الملصق طبقاً لموقعه بالنادي.                                                  | ١,٩٦              | ٠,٢٠ | ٩٨,٠ | ١,٩٥         | ٠,٣٢ | ٩٧,٥ | ١,٧٥                     | ٠,٧١ | ٨٧,٥ | ١,٨٣                | ٠,٥٨ | ٩١,٥ | ٢,٠٠                  | ٠,٠٠ | ١٠٠ | ١,٨٤            | ٠,٤٤ | ٩٢,٠ |
| ٤ | ضرورة الإعلان عن الحدث الرياضي بصورة كافية لجذب الشركات والمؤسسات لطلب الدعاية والإعلان عن شركتهم ومنتجاتهم. | ١,٨٨              | ٠,٣٣ | ٩٤,٠ | ١,٩٣         | ٠,٢٧ | ٩٦,٥ | ٢,٠٠                     | ٠,٠٠ | ١٠٠  | ٢,٠٠                | ٠,٠٠ | ١٠٠  | ٢,٠٠                  | ٠,٠٠ | ١٠٠ | ١,٩٧            | ٠,١٦ | ٩٨,٥ |
| ٥ | ضرورة الاهتمام بوضع الضوابط والمعايير اللازمة لاختيار الشركات الراغبة في الدعاية عن منتجها.                  | ١,٨٠              | ٠,٥٧ | ٩٠,٠ | ١,٧٠         | ٠,٥٦ | ٨٥,٠ | ١,٢٥                     | ٠,٧١ | ٦٢,٥ | ١,٧٥                | ٠,٦٢ | ٨٧,٥ | ١,٧٠                  | ٠,٤٨ | ٨٥  | ١,٥٨            | ٠,٦٨ | ٧٩,٠ |
| ٦ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لعقد الاتفاقيات مع الشركات الراغبة في الدعاية بالنادي أو الحدث الرياضي.    | ٢,٠٠              | ٠,٠٠ | ١٠٠  | ١,٩٠         | ٠,٣٨ | ٩٥,٠ | ١,٥٠                     | ٠,٧٦ | ٧٥,٠ | ١,٧٥                | ٠,٦٢ | ٨٧,٥ | ١,٩٠                  | ٠,٣٢ | ٩٥  | ١,٨٢            | ٠,٤٦ | ٩١,٠ |

يوضح الجدول رقم (٢١) تفاوت النسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الأول للاستبانة بين

عدد من المجموعات البحثية ببعضها البعض.

جدول رقم (٢٢)

تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الثاني (استغلال العائد المادي للإعلانات والملصقات بالنادي)

| م | المجموعات                                                                                                     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | د.ح | متوسط المربعات | قيمة ف |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----|----------------|--------|
| ١ | ضرورة الاهتمام بالإعلانات والملصقات الخارجية للنادي واستغلالها في عمليات التمويل.                             | بين المجموعات  | ١,٩٦           | ٥   | ٠,٣٩           | ٢,٠٤   |
|   |                                                                                                               | داخل المجموعات | ٢٩,٢١          | ١٥٢ | ٠,١٩           |        |
| ٢ | ينبغي استغلال لوحات الإعلان الداخلي بالصالات والملاعب الداخلية للنادي.                                        | بين المجموعات  | ٢,٣٨           | ٥   | ٠,٤٨           | ٢,١٣   |
|   |                                                                                                               | داخل المجموعات | ٣٣,٩٧          | ١٥٢ | ٠,٢٢           |        |
| ٣ | تحديد القيمة المادية للإعلان أو الملصق طبقاً لموقعه بالنادي.                                                  | بين المجموعات  | ٠,٧٢           | ٥   | ٠,١٤           | ١,٠٩   |
|   |                                                                                                               | داخل المجموعات | ٢٠,٠٤          | ١٥٢ | ٠,١٣           |        |
| ٤ | ضرورة الإعلان عن الحدث الرياضي بصورة كافية لجذب الشركات والمؤسسات لطلب الدعاية والإعلان عن شركاتهم ومنتجاتهم. | بين المجموعات  | ٠,٣٤           | ٥   | ٠,٠٧           | ١,١٤   |
|   |                                                                                                               | داخل المجموعات | ٩,٠٣           | ١٥٢ | ٠,٠٦           |        |
| ٥ | ضرورة الاهتمام بوضع الضوابط والمعايير اللازمة لاختيار الشركات الراغبة في الدعاية عن منتجاتها.                 | بين المجموعات  | ٢,٦٦           | ٥   | ٠,٥٣           | ١,٤٦   |
|   |                                                                                                               | داخل المجموعات | ٥٥,٥١          | ١٥٢ | ٠,٣٧           |        |
| ٦ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لعقد الاتفاقيات مع الشركات الراغبة في الدعاية بالنادي أو الحدث الرياضي.     | بين المجموعات  | ٢,٢٦           | ٥   | ٠,٤٥           | ٣,٠٥   |
|   |                                                                                                               | داخل المجموعات | ٢٢,٤٦          | ١٥٢ | ٠,١٥           |        |

قيمة ف الجدولية (٢,٢١) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٢٢) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء عينة البحث

في عبارات المحور الثاني : استغلال العائد المادي للإعلانات والملصقات للنادي حول العبارة رقم ٦.

جدول رقم (٢٣)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٦) من عبارات المحور الثاني

| م | المجموعات            | المتوسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|--------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ٢,٠٠      |              | ٠,١٠    | *٠,٥٠                | *٠,٢٥          | ٠,١٠             | ٠,١٨       |
| ٢ | اتحادات              | ١,٩٠      |              |         | *٠,٤٠                | ٠,١٥           | ٠,٠٠             | ٠,٠٨       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,٥٠      |              |         |                      | *٠,٢٥          | *٠,٤٠            | *٠,٣٢      |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٧٥      |              |         |                      |                | ٠,١٥             | ٠,٠٧       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٩٠      |              |         |                      |                |                  | ٠,٠٨       |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٨٢      |              |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢١) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٢٣) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم ٦ من عبارات المحور الثاني للاستبانة والتي تنص على اتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد الاتفاقيات مع الشركات الراغبة في الدعاية بالنادي أو الحدث ، وكانت دلالات الفروق بين آراء مجموعة الأندية الرياضية وكل من مختصو التمويل الذاتي حيث بلغت قيمة الدلالة ٠,٥٠ لصالح الأندية الرياضية ، وبينها وبين مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة وقد بلغت ٠,٢٥ لصالح الأندية الرياضية، وكذلك أوضحت دلالات للفروق بين آراء مجموعة الاتحادات الرياضية ومختصو التمويل الذاتي بقيمة بلغت ٤٠% لصالح الأندية الرياضية ، وبلغت دلالات الفروق بين آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي وكل من المؤسسة العامة للشباب والرياضة والأساتذة الأكاديميين ورجال الأعمال ٠,٢٥ ، ٠,٤٠ ، ٠,٣٢ على التوالي.

#### جدول رقم (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الثالث

| م | العبارات                                                                                                                                                              | أندية رياضية (٥٠) |      |      | اتحادات (٤٠) |      |      | مختصو التمويل الذاتي (٨) |      |      | المؤسسة العامة (١٢) |      |      | أساتذة أكاديميين (١٠) |      |      | رجال أعمال (٣٨) |      |      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|------|--------------|------|------|--------------------------|------|------|---------------------|------|------|-----------------------|------|------|-----------------|------|------|
|   |                                                                                                                                                                       | %                 | ع    | م    | %            | ع    | م    | %                        | ع    | م    | %                   | ع    | م    | %                     | ع    | م    | %               | ع    | م    |
| ١ | ضرورة التوصل إلى رعاة للحدث الرياضي.                                                                                                                                  | ٩٨,٠              | ٠,٢٠ | ١,٩٦ | ٩٧,٥         | ٠,٢٢ | ١,٩٥ | ٩٧,٥                     | ٠,٢٢ | ١,٩٥ | ٩٧,٥                | ٠,٢٢ | ١,٩٥ | ٩٧,٥                  | ٠,٢٢ | ١,٩٥ | ٩٧,٥            | ٠,٢٢ | ١,٩٥ |
| ٢ | العمل على تحديد حجم الاستفادة المتوقعة من رعاة الحدث الرياضي.                                                                                                         | ٩٨,٠              | ٠,٢٠ | ١,٩٦ | ٨٦,٥         | ٠,٤٥ | ١,٧٣ | ٨٦,٥                     | ٠,٤٥ | ١,٧٣ | ٨٦,٥                | ٠,٤٥ | ١,٧٣ | ٨٦,٥                  | ٠,٤٥ | ١,٧٣ | ٩١,٠            | ٠,٣٩ | ١,٨٢ |
| ٣ | التعرف على المسؤولين من منتحذي القرار بالجهات المستولة عن رعاية الحدث.                                                                                                | ٩١,٠              | ٠,٣٩ | ١,٨٢ | ٨٠,٠         | ٠,٥٠ | ١,٦٠ | ٨١,٥                     | ٠,٥٢ | ١,٦٣ | ٩١,٥                | ٠,٣٩ | ١,٨٣ | ٨٥,٠                  | ٠,٤٨ | ١,٦٦ | ٨٣,٠            | ٠,٤٨ | ١,٦٦ |
| ٤ | مراعاة تخضير الإجابة اللازمة للاستفسارات المتوقعة من الجهات المبادرة برعاية الحدث.                                                                                    | ٩٨,٠              | ٠,٢٠ | ١,٩٦ | ٩٤,٠         | ٠,٣٤ | ١,٨٨ | ٩٤,٠                     | ٠,٣٥ | ١,٨٨ | ٩٦,٠                | ٠,٢٩ | ١,٩٢ | ٩٠,٠                  | ٠,٤٢ | ١,٨٠ | ٩٢,٠            | ٠,٣٧ | ١,٨٤ |
| ٥ | يجب مراعاة تحديد القيمة المادية لرعاية الحدث من حيث (أهميته، حجم الجمهور المتوقع حضوره، مستوى الفرق واللاعبين، موقع الحدث، عدد المباريات، المدة الزمنية، تاريخ الحدث) | ٩٧,٠              | ٠,٢٤ | ١,٩٤ | ٩٢,٥         | ٠,٣٦ | ١,٨٥ | ٨٧,٥                     | ٠,٤٦ | ١,٧٥ | ٩٦,٠                | ٠,٢٩ | ١,٩٢ | ٩٠,٠                  | ٠,٤٢ | ١,٨٠ | ٩١,٠            | ٠,٣٩ | ١,٨٢ |

يوضح الجدول رقم (٢٤) تفاوت النسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الأول

للاستبانة بين عدد من المجموعات البحثية ببعضها البعض.

جدول رقم (٢٥)

تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الثالث (استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي)

| م | المتغيرات                                                                                                                                                             | مستوى التباين  | مجموع المربعات | د. ح. | متوسط المربعات | قيمة ف |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------|----------------|--------|
| ١ | ضرورة التوصل إلى رعاية للحدث الرياضي.                                                                                                                                 | بين المجموعات  | ٠,٢٠           | ٥     | ٠,٠٤           | ٠,٨١   |
|   |                                                                                                                                                                       | داخل المجموعات | ٧,٤٠           | ١٥٢   | ٠,٠٥           |        |
| ٢ | العمل على تحديد حجم الاستفادة المتوقعة من رعاية الحدث الرياضي.                                                                                                        | بين المجموعات  | ١,٦٥           | ٥     | ٠,٣٣           | *٢,٦٨  |
|   |                                                                                                                                                                       | داخل المجموعات | ١٨,٧١          | ١٥٢   | ٠,١٢           |        |
| ٣ | التعرف على المسؤولين من متخذي القرار بالجهات المستولة عن رعاية الحدث.                                                                                                 | بين المجموعات  | ١,٤٣           | ٥     | ٠,٢٩           | ١,٤    |
|   |                                                                                                                                                                       | داخل المجموعات | ٣١,١٧          | ١٥٢   | ٠,٢١           |        |
| ٤ | مراعاة تحضير الإجابة اللازمة للاستفسارات المتوقعة من الجهات المبادرة برعاية الحدث.                                                                                    | بين المجموعات  | ٠,٤٣           | ٥     | ٠,٠٩           | ٠,٨٩   |
|   |                                                                                                                                                                       | داخل المجموعات | ١٤,٧٤          | ١٥٢   | ٠,١            |        |
| ٥ | يجب مراعاة تحديد القيمة المادية لرعاية الحدث من حيث (أهميته، حجم الجمهور المتوقع حضوره، مستوى الفرق واللاعبين، موقع الحدث، عدد المباريات، المدة الزمنية، تاريخ الحدث) | بين المجموعات  | ٠,٥٦           | ٥,٠٠  | ٠,١١           | ٠,٩٨   |
|   |                                                                                                                                                                       | داخل المجموعات | ١٧,٦٥          | ١٥٢   | ٠,١٢           |        |

قيمة ف الجدولية (٢,٢١) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٢٥) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء عينة البحث

في عبارات المحور الثالث : استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي حول العبارة رقم ٢.

جدول رقم (٢٦)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٢) من عبارات المحور الثالث

| م | المجموعات           | المتوسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختص التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|---------------------|-----------|--------------|---------|---------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية        | ١,٩٦      |              | *٠,٢٣   | *٠,٢١               | ٠,٠٤           | *٠,١٦            | ٠,١٨       |
| ٢ | اتحادات             | ١,٧٣      |              |         | ٠,٠٢                | *٠,٢٧          | ٠,٠٧             | ٠,٠٩       |
| ٣ | مختص التمويل الذاتي | ١,٧٥      |              |         |                     | *٠,٢٥          | ٠,٠٥             | ٠,٠٧       |
| ٤ | المؤسسة العامة      | ٢,٠٠      |              |         |                     |                | *٠,٢٠            | *٠,١٨      |
| ٥ | أساتذة أكاديميين    | ١,٨٠      |              |         |                     |                |                  | ٠,٠٢       |
| ٦ | رجال أعمال          | ١,٨٢      |              |         |                     |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,١٦) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم (٢) من عبارات المحور الثالث للاستبانة ، والتي تنص على العمل على تحديد حجم الاستفادة المتوقعة من رعاية الحدث الرياضي ، وكانت دلالات الفروق بين آراء مجموعة الأندية الرياضية وكل من مجموعات الاتحادات الرياضية ، مختصو التمويل الذاتي ، الأساتذة الأكاديميين، حيث جاءت قيم هذه الدلالات بمقادير ٠,٢٣ ، ٠,٢١ ، ٠,١٦ ، على التوالي، كما ظهرت دلالات بين آراء مجموعة الاتحادات الرياضية ومجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة بقيمة بلغت ٠,٢٧ ، وبين مجموعة مختصو التمويل الذاتي والمؤسسة العامة للشباب والرياضة بلغت ٠,٢٥ ، كذلك ظهرت دلالات للفروق بين آراء مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة وكل من آراء الأساتذة الأكاديميين ورجال الأعمال بقيم تراوحت ما بين ٠,٢٠ ، ٠,١٨ ، على التوالي.

جدول رقم (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الرابع

| م | العبارات                                                                                             | أندية رياضية (٥٠) |      |      | اتحادات (٤٠) |      |      | مختصو التمويل الذاتي (٨) |      |      | المؤسسة العامة (١٢) |      |      | أساتذة أكاديميين (١٠) |      |      | رجال أعمال (٣٨) |      |      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------|------|--------------|------|------|--------------------------|------|------|---------------------|------|------|-----------------------|------|------|-----------------|------|------|
|   |                                                                                                      | %                 | ع    | م    | %            | ع    | م    | %                        | ع    | م    | %                   | ع    | م    | %                     | ع    | م    | %               | ع    | م    |
| ١ | يجب تحديد عدد لاعبي النادي المتوقع احترافهم بالأندية المحلية والخارجية.                              | ١,٣٨              | ٠,٨٣ | ٦٩,٠ | ١,٣٨         | ٠,٧٤ | ٦٩,٠ | ١,١٣                     | ٠,٨٤ | ٥٦,٥ | ١,٥٨                | ٠,٦٧ | ٧٩,٠ | ١,٣٠                  | ٠,٦٨ | ٦٥,٠ | ١,٥٨            | ٠,٦٠ | ٧٩,٠ |
| ٢ | ينبغي تقدير العائد المادي للاحتراف الخاص بكل لاعب على المستوى المحلي والخارجي.                       | ١,٥٦              | ٠,٧٦ | ٧٨,٠ | ١,٤٥         | ٠,٧٨ | ٧٢,٥ | ١,٢٥                     | ٠,٧١ | ٦٢,٥ | ١,٦٧                | ٠,٦٥ | ٨٣,٥ | ١,٤٠                  | ٠,٦٠ | ٧٠,٠ | ١,٦١            | ٠,٦٠ | ٨٠,٥ |
| ٣ | يجب متابعة وتحليل عروض الاحتراف المطروحة على لاعبي النادي.                                           | ١,٧٢              | ٠,٦٧ | ٨٦,٠ | ١,٧٠         | ٠,٦١ | ٨٥,٠ | ١,٢٥                     | ٠,٧١ | ٦٢,٥ | ١,٨٣                | ٠,٣٩ | ٩١,٥ | ١,٤٠                  | ٠,٧٠ | ٧٠,٠ | ١,٦٣            | ٠,٥٤ | ٨١,٥ |
| ٤ | ضرورة تحديد الأهمية النسبية لعائد صفقات احتراف اللاعبين بالداخل و الخارج وردودها على ميزانية النادي. | ١,٧٤              | ٠,٥٧ | ٨٧,٠ | ١,٤٨         | ٠,٧٨ | ٧٤,٠ | ١,١٣                     | ٠,٦٤ | ٥٦,٥ | ١,٨٣                | ٠,٣٩ | ٩١,٥ | ١,٣٠                  | ٠,٦٨ | ٦٥,٠ | ١,٦١            | ٠,٥٥ | ٨٠,٥ |
| ٥ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة الخاصة بتوقيع عقود احتراف اللاعبين.                                | ٢,٠٠              | ٠,٠٠ | ١٠٠  | ١,٨٨         | ٠,٤٦ | ٩٤,٠ | ١,٨٨                     | ٠,٣٥ | ٩٤,٠ | ٢,٠٠                | ٠,٠٠ | ١٠٠  | ١,٩٠                  | ٠,٣٢ | ٩٥,٠ | ١,٩٢            | ٠,٢٧ | ٩٦,٠ |

يوضح الجدول رقم (٢٧) تفاوت النسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الأول

للاستبانة بين عدد من المجموعات البحثية ببعضها البعض.

جدول رقم (٢٨)

تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الرابع (آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين)

| م | المجموعات                                                                                               | مصدر التباين   | مجموع المربعات | د.ح | متوسط المربعات | قيمة ف |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----|----------------|--------|
| ١ | يجب تحديد عدد لاعبي النادي المتوقع احترافهم بالأندية المحلية والخارجية.                                 | بين المجموعات  | ٢,٢٨           | ٥   | ٠,٤٦           | ٠,٨٤   |
|   |                                                                                                         | داخل المجموعات | ٨٢,٣١          | ١٥٢ | ٠,٥٤           |        |
| ٢ | ينبغي تقدير العائد المادي للاحتراف الخاص بكل لاعب على المستوى المحلي والخارجي.                          | بين المجموعات  | ١,٥٣           | ٥   | ٠,٣١           | ٠,٦٠   |
|   |                                                                                                         | داخل المجموعات | ٧٧,٨٧          | ١٥٢ | ٠,٥١           |        |
| ٣ | يجب متابعة وتحليل عروض الاحتراف المطروحة على لاعبي النادي.                                              | بين المجموعات  | ٢,٦٦           | ٥   | ٠,٥٣           | ١,٤٢   |
|   |                                                                                                         | داخل المجموعات | ٥٦,٨٩          | ١٥٢ | ٠,٣٧           |        |
| ٤ | ضرورة تحديد الأهمية النسبية لعائد صفقات احتراف اللاعبين بالداخل و الخارج ومردوداتها على ميزانية النادي. | بين المجموعات  | ٤,٩٤           | ٥   | ١              | *٢,٥٣  |
|   |                                                                                                         | داخل المجموعات | ٥٩,٣٢          | ١٥٢ | ٠,٣٩           |        |
| ٥ | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة الخاصة بتوقيع عقود احتراف اللاعبين.                                   | بين المجموعات  | ٠,٤٥           | ٥   | ٠,٠٩           | ١,٠٧   |
|   |                                                                                                         | داخل المجموعات | ١٢,٩١          | ١٥٢ | ٠,٠٩           |        |

قيمة ف الجدولية (٢,٢١) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٢٨) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء عينة البحث

في عبارات المحور الرابع : آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين حول العبارة رقم ٤.

جدول رقم (٢٩)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٤) من عبارات المحور الرابع

| م | المجموعات            | المتوسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|--------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ١,٧٤      |              | ٠,٢٦    | *٠,٦١                | ٠,٠٩           | *٠,٤٤            | ٠,١٣       |
| ٢ | اتحادات              | ١,٤٨      |              |         | *٠,٣٥                | *٠,٣٥          | ٠,١٨             | ٠,١٣       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,١٣      |              |         |                      | *٠,٧٠          | ٠,١٧             | *٠,٤٨      |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٨٣      |              |         |                      |                | *٠,٥٣            | ٠,٢٢       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٣٠      |              |         |                      |                |                  | *٠,٣١      |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٦١      |              |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٣٠) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٢٩) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات

البحث حول العبارة رقم ٤ من عبارات المحور الرابع والتي تنص على ضرورة تحديد الأهمية النسبية لعائد

صفقات احتراف اللاعبين في الداخل والخارج ومردوداتها على ميزانية النادي. وكانت دلالات الفروق بين آراء مجموعة الأندية الرياضية وكل من مجموعات مختصو التمويل الذاتي والأساتذة الأكاديميين بدلالات قيمتها ٠,٦١ ، ٠,٤٤ ، على التوالي. وبين آراء مجموعة الاتحادات الرياضية وكل من مختصو التمويل الذاتي والمؤسسة العامة للشباب والرياضة بقيم بلغت ٠,٣٥ ، لكل منهما، كذلك وجود فروق بين آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي وكل من مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة ومجموعة رجال الأعمال بقيم بلغت ٠,٧٠ ، ٠,٤٨ ، على التوالي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة والأساتذة الأكاديميين قيمتها ٠,٥٣ ، وفروق بين آراء الأساتذة الأكاديميين ومجموعة رجال الأعمال بقيمة بلغت ٠,٣١ .

#### جدول رقم (٣٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور الخامس

| م | العبارات                                                                                                    | الندية رياضية (٥٠) |      |      | اتحادات (٤٠) |      |      | مختصو التمويل الذاتي (٨) |      |      | المؤسسة العامة (١٢) |      |      | أساتذة أكاديميين (١٠) |      |      | رجال أعمال (٣٨) |      |      |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------|--------------|------|------|--------------------------|------|------|---------------------|------|------|-----------------------|------|------|-----------------|------|------|
|   |                                                                                                             | م                  | ع    | %    | م            | ع    | %    | م                        | ع    | %    | م                   | ع    | %    | م                     | ع    | %    | م               | ع    | %    |
| ١ | ضرورة تحديد الجهة المالكة لعائد البث الإذاعي والتلفزيوني.                                                   | ١,٧٨               | ٠,٥٨ | ٨٩,٠ | ١,٨٨         | ٠,٤٠ | ٩٤,٠ | ١,٧٥                     | ٠,٧١ | ٨٧,٥ | ١,٦٧                | ٠,٧٨ | ٨٣,٥ | ١,٨٠                  | ٠,٦٣ | ٩٠,٠ | ١,٧٤            | ٠,٦٥ | ٨٧,٠ |
| ٢ | ضرورة اختيار وتحديد الكميات الخاصة بإعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية والتعليق عليها بالحدث الرياضي.      | ١,٦٦               | ٠,٦٩ | ٨٣,٠ | ١,٥٠         | ٠,٧٢ | ٧٥,٠ | ١,٣٨                     | ٠,٧٤ | ٦٩,٠ | ١,٥٠                | ٠,٨٠ | ٧٥,٠ | ١,٤٠                  | ٠,٨٤ | ٧٠,٠ | ١,٤٧            | ٠,٧٣ | ٧٣,٥ |
| ٣ | يجب مراعاة توفير الترخيص اللازم لمعدّي البرنامج فيما يتعلق بحقوق تصوير الحدث أو تسجيله إذاعياً.             | ١,٥٤               | ٠,٧١ | ٧٧,٠ | ١,٧٥         | ٠,٤٩ | ٨٧,٥ | ١,٣٨                     | ٠,٧٤ | ٦٩,٠ | ١,٥٨                | ٠,٧٩ | ٧٩,٠ | ١,٥٠                  | ٠,٧١ | ٧٥,٠ | ١,٥٣            | ٠,٦٥ | ٧٦,٥ |
| ٤ | ضرورة تقديم عروض مرنة ومتنوعة لرعاة الحدث والممولين من خلال البث الإذاعي والتلفزيوني المباشر.               | ١,٧٢               | ٠,٦١ | ٨٦,٠ | ١,٧٣         | ٠,٥١ | ٨٦,٥ | ١,٢٥                     | ٠,٧١ | ٦٢,٥ | ١,٥٠                | ٠,٨٠ | ٧٥,٠ | ١,٥٠                  | ٠,٧١ | ٧٥,٠ | ١,٥٠            | ٠,٦٠ | ٧٥,٠ |
| ٥ | ضرورة تحديد الفترة التي يتم فيها منح حقوق البث الإذاعي أو التلفزيوني للجهات المنظمة والممولة للحدث الرياضي. | ١,٦٤               | ٠,٥٦ | ٨٢,٠ | ١,٨٣         | ٠,٤٥ | ٩١,٥ | ١,٦٣                     | ٠,٧٤ | ٨١,٥ | ١,٦٧                | ٠,٧٨ | ٨٣,٥ | ١,٧٠                  | ٠,٦٨ | ٨٥,٠ | ١,٦٨            | ٠,٦٢ | ٨٤,٠ |

يوضح الجدول رقم (٣٠) تفاوت النسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الأول

للاستبانة بين عدد من المجموعات البحثية ببعضها البعض.

جدول رقم (٣١)

تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور الخامس (حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات)

| ٢ | المتغيرات                                                                                                   | مصدر التباين   | مجموع المربعات | د. ح | متوسط المربعات | قيمة ف |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------|----------------|--------|
| ١ | ضرورة تحديد الجهة المالكة لعائد البث الإذاعي والتلفزيوني.                                                   | بين المجموعات  | ٠,٥٩           | ٥    | ٠,١٢           | ٠,٣٥   |
|   |                                                                                                             | داخل المجموعات | ٥٢,٠٩          | ١٥٢  | ٠,٣٤           |        |
| ٢ | ضرورة اختيار وتحديد الكفاءات الخاصة بإعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية والتعليق عليها بالحدث الرياضي.     | بين المجموعات  | ١,٣٧           | ٥    | ٠,٢٨           | ٠,٥٢   |
|   |                                                                                                             | داخل المجموعات | ٧٩,٩٧          | ١٥٢  | ٠,٥٣           |        |
| ٣ | يجب مراعاة توفير الترخيص اللازم لمعدّ البرنامج فيما يتعلق بحقوق تصوير الحدث أو تسجيله إذاعياً.              | بين المجموعات  | ١,٧٥           | ٥    | ٠,٣٥           | ٠,٨٢   |
|   |                                                                                                             | داخل المجموعات | ٦٤,٦٩          | ١٥٢  | ٠,٤٣           |        |
| ٤ | ضرورة تقديم عروض مرنة ومتنوعة لرعاة الحدث والممولين من خلال البث الإذاعي والتلفزيوني المباشر.               | بين المجموعات  | ٢,٨٩           | ٥    | ٠,٥٨           | ١,٥٦   |
|   |                                                                                                             | داخل المجموعات | ٥٦,٥٦          | ١٥٢  | ٠,٣٧           |        |
| ٥ | ضرورة تحديد الفترة التي يتم فيها منح حقوق البث الإذاعي أو التلفزيوني للجهات المنظمة والممولة للحدث الرياضي. | بين المجموعات  | ٠,٨٧           | ٥    | ٠,١٧           | ٠,٥١   |
|   |                                                                                                             | داخل المجموعات | ٥٢,١٥          | ١٥٢  | ٠,٣٤           |        |

قيمة ف الجدولية (٢,٢١) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٣١) عدم وجود أية دلالات إحصائية للفروق عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء

مجموعات البحث في عبارات المحور الخامس : حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات.

جدول رقم (٣٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لآراء عينة البحث حول عبارات المحور السادس

| م | المعبارات                                                                                           | الثقة الرياضية (٥٠) |      |      | المحددات (٤٠) |      |      | محصو التمويل اللباني (٨) |      |      | التمسك العامة (١٢) |      |      | أسئلة أكاديمي (١٠) |      |      | رجال أعمال (٣٨) |      |      |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------|---------------|------|------|--------------------------|------|------|--------------------|------|------|--------------------|------|------|-----------------|------|------|
|   |                                                                                                     | %                   | ع    | م    | %             | ع    | م    | %                        | ع    | م    | %                  | ع    | م    | %                  | ع    | م    | %               | ع    | م    |
| ١ | يمكن تشكيل لجنة للتمويل الشخصي بالنادي للراغبين من الوجهاء و رجال الأعمال و كبار الشخصيات .         | ١٠٠                 | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠           | ٠,٣٠ | ١,٩٠ | ١٠٠                      | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠                | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠                | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ٩٢,٠            | ٠,٥٠ | ١,٨٤ |
| ٢ | يمكن تقرير قبول الهبات الممنوحة للنادي من قبل الجهات أو المؤسسات أو الأفراد من عي النادي.           | ١٠٠                 | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠           | ٠,٤٦ | ١,٨٨ | ٩٤,٠                     | ٠,٩٢ | ١,٣٨ | ٦٩,٠               | ٠,٢٩ | ١,٩٢ | ٩٧,٥               | ٠,٨٤ | ١,٦٠ | ٨٠,٠            | ٠,٥٤ | ١,٧٦ |
| ٣ | يصرح الترخيص باستخدام اسم أو شعار النادي على منتجات الشركات المختلفة.                               | ٩٨,٠                | ٠,٢٠ | ١,٩٦ | ١٠٠           | ٠,٧٥ | ١,٤٨ | ٧٤,٠                     | ٠,٥٤ | ١,٥٠ | ٧٥,٠               | ٠,٧٩ | ١,٥٨ | ٧٩,٠               | ٠,٧١ | ١,٥٠ | ٧٥,٠            | ٠,٥٨ | ١,٦٦ |
| ٤ | ينبغي استغلال عائد بيع تذاكر المباريات لدعم تمويل النادي.                                           | ١٠٠                 | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠           | ٠,٢٧ | ١,٩٣ | ٩٦,٥                     | ٠,٤٦ | ١,٧٥ | ٨٧,٥               | ٠,٢٩ | ١,٩٢ | ٩٦,٠               | ٠,٣٢ | ١,٩٠ | ٩٥,٠            | ٠,٣١ | ١,٩٠ |
| ٥ | تشجيع الحصول على الجوائز الممنوحة من الشركات نظير إحرار النادي للألقاب الرياضية.                    | ١٠٠                 | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠           | ٠,٥٢ | ١,٨٠ | ٩٠,٠                     | ٠,٨٩ | ١,٢٥ | ٩٢,٥               | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠                | ٠,٨٤ | ١,٤٠ | ٧٠,٠            | ٠,٥٧ | ١,٧١ |
| ٦ | ضرورة الاهتمام بإصدار النادي لصحف ومجلات رياضية متخصصة تساهم عائلتها في تمويل أنشطة النادي.         | ٩٠,٠                | ٠,٤٠ | ١,٨٠ | ١٠٠           | ٠,٧٥ | ١,٥٣ | ٧٦,٥                     | ٠,٩٢ | ١,٣٨ | ٦٩,٠               | ٠,٦٢ | ١,٧٥ | ٨٧,٥               | ٠,٦٨ | ١,٧٠ | ٨٥,٠            | ٠,٨٣ | ١,٥٣ |
| ٧ | تشجيع بيع الهدايا التذكارية التي تحمل اسم النادي.                                                   | ٩٨,٠                | ٠,٢٠ | ١,٩٦ | ١٠٠           | ٠,٦٨ | ١,٥٣ | ٧٦,٥                     | ٠,٨٩ | ١,٢٥ | ٦٢,٥               | ٠,٢٩ | ١,٩٢ | ٩٦,٠               | ٠,٨٥ | ١,٥٠ | ٧٥,٠            | ٠,٧٦ | ١,٦١ |
| ٨ | العمل على استغلال المناسبات المختلفة في إقامة المهرجانات والحفلات الرياضية التي تدعم النادي مادياً. | ١٠٠                 | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠           | ٠,٥٣ | ١,٨٥ | ٩٢,٥                     | ٠,٧١ | ١,٧٥ | ٨٧,٥               | ٠,٠٠ | ٢,٠٠ | ١٠٠                | ٠,٦٣ | ١,٨٠ | ٩٠,٠            | ٠,٣٢ | ١,٩٥ |

يوضح الجدول رقم (٣٢) تفاوت النسب المئوية لعينة البحث فيما يتعلق بعبارات المحور الأول

للاستبانة بين عدد من المجموعات البحثية ببعضها البعض.

جدول رقم (٣٣)

تحليل التباين بين مجموعات البحث في عبارات المحور السادس (الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي)

| م | المتغيرات                                                                                           | مصدر التباين   | مجموع المربعات | د. ح | متوسط المربعات | قيمة ف |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|------|----------------|--------|
| ١ | يمكن تشكيل لجنة للتمويل الشخصي بالنادي للراغبين من الوجهاء و رجال الأعمال و كبار الشخصيات .         | بين المجموعات  | ٠,٧٢           | ٥    | ٠,١٤           | ١,٧٢   |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ١٢,٦٥          | ١٥٢  | ٠,٠٨           |        |
| ٢ | يمكن تقرير قبول الهبات الممنوحة للنادي من قبل الجهات أو المؤسسات أو الأفراد من محي النادي.          | بين المجموعات  | ٣,٩٢           | ٥    | ٠,٧٨           | *٣,٦٧  |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ٣٢,٤٤          | ١٥٢  | ٠,٢١           |        |
| ٣ | يصرح الترخيص باستخدام اسم أو شعار النادي على منتجات الشركات المختلفة.                               | بين المجموعات  | ٦,٣١           | ٥    | ١,٢٦           | *٣,٨٥  |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ٤٩,٨٦          | ١٥٢  | ٠,٣٣           |        |
| ٤ | ينبغي استغلال عائد بيع تذاكر المباريات لدعم تمويل النادي.                                           | بين المجموعات  | ٠,٥٦           | ٥    | ٠,١١           | ١,٧٧   |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ٩,٦٧           | ١٥٢  | ٠,٠٦           |        |
| ٥ | تشجيع الحصول على الجوائز الممنوحة من الشركات نظير إحراز النادي للألقاب الرياضية.                    | بين المجموعات  | ٦,٨٠           | ٥    | ١,٣٦           | *٦,٠٦  |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ٣٤,١٢          | ١٥٢  | ٠,٢٢           |        |
| ٦ | ضرورة الاهتمام بإصدار النادي لصحف ومجلات رياضية متخصصة تساهم عائداً في تمويل أنشطة النادي.          | بين المجموعات  | ٣,٠٤           | ٥    | ٠,٦١           | ١,٣٢   |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ٦٩,٦٧          | ١٥٢  | ٠,٤٦           |        |
| ٧ | تشجيع بيع الهدايا التذكارية التي تحمل اسم النادي.                                                   | بين المجموعات  | ٧,٥٣           | ٥    | ١,٥١           | *٤,٢٥  |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ٥٣,٨٩          | ١٥٢  | ٠,٣٦           |        |
| ٨ | العمل على استغلال المناسبات المختلفة في إقامة المهرجانات والحفلات الرياضية التي تدعم النادي مادياً. | بين المجموعات  | ٠,٩٩           | ٥    | ٠,٢٠           | ١,٣٧   |
|   |                                                                                                     | داخل المجموعات | ٢٢,١٠          | ١٥٢  | ٠,١٥           |        |

قيمة ف الجدولية (٢,٢١) عند مستوى (٠,٠٥)

يلاحظ من نتائج جدول رقم (٣٣) وجود فروق دالة إحصائية بين آراء مجموعات البحث عند

مستوى دلالة ٠,٠٥ من عبارات المحور السادس: الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي حول

العبارات أرقام: ٢ ، ٣ ، ٥ ، ٧ .

جدول رقم (٣٤)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٢) من عبارات المحور السادس

| م | المجموعات            | المتوسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|--------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ٢,٠٠      |              | ٠,١٢    | *٠,٦٢                | ٠,٠٨           | *٠,٤٠            | *٠,٢٤      |
| ٢ | اتحادات              | ١,٨٨      |              |         | *٠,٥٠                | ٠,٠٤           | *٠,٢٨            | ٠,١٢       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,٣٨      |              |         |                      | *٠,٥٤          | ٠,٢٢             | *٠,٣٨      |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٩٢      |              |         |                      |                | *٠,٣٢            | ٠,١٦       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٦٠      |              |         |                      |                |                  | ٠,١٦       |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٧٦      |              |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢٣) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٣٤) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم ٢ من عبارات المحور السادس والتي تنص على: أنه يمكن تقرير قبول الهبات الممنوحة للنادي من قبل الجهات أو المؤسسات أو الأفراد من محبي النادي، وكانت دلالات الفروق بين آراء مجموعة الأندية الرياضية وآراء مجموعات مختصو التمويل الذاتي ٠,٦٢ ، والأساتذة الأكاديميين ٠,٤٠ ، ورجال الأعمال ٠,٢٤ ، كما جاءت دلالات الفروق بين آراء أعضاء الاتحادات الرياضية وكل من آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي والأساتذة الأكاديميين بقيم مقدارها ٠,٥٠ ، ٠,٢٨ ، على التوالي، كذلك وجود دلالات بين آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي وكل من مجموعتي المؤسسة العامة للشباب والرياضة ورجال الأعمال بقيم مقدارها ٠,٥٤ ، ٠,٣٨ ، على التوالي، وبين آراء عينة المؤسسة العامة للشباب والرياضة والأساتذة الأكاديميين بقيمة معنوية مقدارها ٠,٣٢ .

جدول رقم (٣٥)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٣) من عبارات المحور السادس

| م | المجموعات            | المتوسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|--------------|---------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ١,٩٦      |              | *٠,٤٨   | *٠,٤٦                | *٠,٣٨          | *٠,٤٦            | *٠,٣٠      |
| ٢ | اتحادات              | ١,٤٨      |              |         | ٠,٠٢                 | ٠,١٠           | ٠,٠٢             | ٠,١٨       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,٥٠      |              |         |                      | ٠,٠٨           | ٠,٠٠             | ٠,١٦       |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٥٨      |              |         |                      |                | ٠,٠٨             | ٠,١٦       |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٥٠      |              |         |                      |                |                  | ٠,١٦       |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٦٦      |              |         |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢٨) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٣٥) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء عينة الأندية الرياضية وجميع فئات البحث الأخرى، بينما لم توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي المجموعات.

جدول رقم (٣٦)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٥) من عبارات المحور السادس

| م | المجموعات           | الموسطات | أندية رياضية | اتحادات | مختص التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|---------------------|----------|--------------|---------|---------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية        | ٢,٠٠     |              | ٠,٢٠    | *٠,٧٥               | ٠,٠٠           | *٠,٦٠            | *٠,٢٩      |
| ٢ | اتحادات             | ١,٨٠     |              |         | *٠,٥٥               | ٠,٢٠           | *٠,٤٠            | ٠,٠٩       |
| ٣ | مختص التمويل الذاتي | ١,٢٥     |              |         |                     | *٠,٧٥          | ٠,١٥             | *٠,٤٦      |
| ٤ | المؤسسة العامة      | ٢,٠٠     |              |         |                     |                | *٠,٦٠            | *٠,٢٩      |
| ٥ | أساتذة أكاديميين    | ١,٤٠     |              |         |                     |                |                  | *٠,٣١      |
| ٦ | رجال أعمال          | ١,٧١     |              |         |                     |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢٥) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٣٦) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعة الأندية الرياضية وكل من آراء مجموعات مختص التمويل الذاتي ، والأساتذة الأكاديميين ورجال الأعمال بقيم ٠,٧٥ ، ٠,٦٠ ، ٠,٢٩ على التوالي، وكذلك وجود فروق دالة بين آراء مجموعة الاتحادات الرياضية ومجموعتي مختص التمويل الذاتي والأساتذة الأكاديميين بقيم بلغت ٠,٥٥ ، ٠,٤٠ على التوالي، ووجود فروق بين آراء مجموعة مختص التمويل الذاتي وكل من المؤسسة العامة للشباب والرياضة ٠,٧٥ ، ورجال الأعمال ٠,٤٦ ، وبين آراء مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة وكل من مجموعتي الأساتذة الأكاديميين ورجال الأعمال بقيم بلغت ٠,٦٠ ، ٠,٢٩ على التوالي، وبين آراء مجموعة الأساتذة الأكاديميين ورجال الأعمال بقيمة بلغت ٠,٣١ .

جدول رقم (٣٧)

دلالة الفرق بين مجموعات البحث في عبارة (٧) من عبارات المحور السادس

| م | المجموعات            | المتوسطات | الأندية الرياضية | الاحتادات | مختصو التمويل الذاتي | المؤسسة العامة | أساتذة أكاديميين | رجال أعمال |
|---|----------------------|-----------|------------------|-----------|----------------------|----------------|------------------|------------|
| ١ | أندية رياضية         | ١,٩٦      |                  | *٠,٤٣     | *٠,٧١                | ٠,٠٤           | *٠,٤٦            | *٠,٣٥      |
| ٢ | اتحادات              | ١,٥٣      |                  |           | ٠,٢٨                 | *٠,٣٩          | ٠,٠٣             | ٠,٠٨       |
| ٣ | مختصو التمويل الذاتي | ١,٢٥      |                  |           |                      | *٠,٦٧          | ٠,٢٥             | *٠,٣٦      |
| ٤ | المؤسسة العامة       | ١,٩٢      |                  |           |                      |                | *٠,٤٢            | *٠,٣١      |
| ٥ | أساتذة أكاديميين     | ١,٥٠      |                  |           |                      |                |                  | ٠,١١       |
| ٦ | رجال أعمال           | ١,٦١      |                  |           |                      |                |                  |            |

قيمة أقل فرق معنوي بطريقة بتوكي (٠,٢٩) عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من جدول رقم (٣٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بين آراء مجموعة الأندية الرياضية وكل من آراء مجموعات الاتحادات الرياضية ومختصو التمويل الذاتي والأساتذة الأكاديميين ورجال الأعمال بلغت قيمها ٠,٤٣ ، ٠,٧١ ، ٠,٤٦ ، ٠,٣٥ ، على التوالي، كما يلاحظ وجود فروق بين آراء مجموعة الاتحادات الرياضية والمؤسسة العامة للشباب والرياضة بقيمة بلغت ٠,٣٩ ، وبين آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي وكل من آراء مجموعتي المؤسسة العامة للشباب والرياضة ورجال الأعمال بقيم بلغت ٠,٦٧ ، ٠,٣٦ ، على التوالي، وبين آراء مجموعة المؤسسة العامة للشباب والرياضة ومجموعة الأساتذة الأكاديميين بقيم بلغت ٠,٤٢ ، ٠,٣١ ، على التوالي.

## ثانياً: مناقشة النتائج:

من عرض الجداول (٩-١٤) يلاحظ بأن الأهمية النسبية لآراء عينة البحث ككل حول العبارات الواردة بمحاور البحث الستة تراوحت ما بين ٩٧,٤٧% و ٧١,٢٠% مما يدل على أهمية كبيرة لجميع العبارات الواردة بهذه المحاور كبنود أساسية لزيادة عمليات تمويل الأندية الرياضية موضوع البحث. و فيما يتعلق باتجاه دلالات الفروق بين مجموعات البحث حول العبارات الواردة بالمحاور، يلاحظ بأن نتائج الجدول (١٦) تشير إلى أن الفروق في آراء مجموعات البحث حول عبارات المحور الأول و الذي يختص باستثمار مساحة النادي و منشآته كانت حول ٤ عبارات فقط من مجموع ١٢ عبارة، مما يدل على اتفاق الآراء حول أهمية باقي العبارات الواردة و عددها ٨ عبارات تختص بطرق الاستثمار الأفضل لمساحة و منشآت النادي. وبالرجوع إلى نتائج جدول (١٧) و الخاص بفروق الآراء حول العبارة رقم ١ يلاحظ بأن هذه الفروق كانت محددة بين آراء مجموعتي الأندية الرياضية و الاتحادات الرياضية لصالح المجموعة الأولى، وحيث تشير هذه العبارة إلى أهمية إجراء دراسة جدوى للمنشآت المتوافرة بالنادي لتحديد أولويات الاستفادة منها، لذا فقد يرجع اتجاه الفروق لصالح آراء عينة أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية إلى التماس بعض الجوانب الأكثر أهمية في استخدام بعض المنشآت كمصادر للتمويل أكثر من غيرها الأمر الذي يستلزم ضرورة إجراء دراسات للجدوى حول هذا الموضوع قبل الشروع في إصدار قرار بذلك قد يؤدي إلى تعطيل استخدامات بعض المنشآت الحيوية اللازمة للأنشطة الأساسية بالنادي.

و فيما يتعلق باختلاف آراء بعض مجموعات البحث حول العبارة رقم ٤ في جدول (١٨) و التي تشير إلى أهمية دراسة مدى توافر الامكانيات الخاصة بكل منشأة و تحديد الاحتياجات اللازمة لها يتضح من دلالات الفروق بين آراء مجموعة الأندية الرياضية و مجموعات الاتحادات و مختصو التمويل الذاتي و الأساتذة الأكاديميين، أنها كانت لصالح مجموعة الأندية الرياضية، و قد يرجع ذلك إلى اختلاف توقع حجم الامكانيات التي يمكن توافرها بالمنشآت الرياضية بالأندية و خاصة النموذجية منها.

و فيما يتعلق بالعبارة رقم ٥ و التي تختص بضرورة تحديد الطاقة الاستيعابية للمنشأة من جمهور المستفيدين تشير نتائج جدول (١٩) ظهور فروق بين مجموعة الأندية الرياضية و باقي مجموعات البحث حول هذه العبارة لصالح مجموعة الأندية، في حين لم يظهر اختلاف ذا دلالة معنوية بين مجموعة الاتحادات الرياضية و باقي المجموعات سوى مع مجموعة مختصو التمويل الذاتي لصالح مجموعة الاتحادات، كما لوحظت فروق معنوية بين مجموعة مختصو التمويل الذاتي و مجموعتي المؤسسة العامة للشباب و الرياضة و رجال الأعمال بدلالات إحصائية كانت لصالح المجموعتين الأخيرتين حيث كانت المتوسطات الحسابية لهما أقل من متوسط آراء مجموعة مختصو التمويل الذاتي بدلالات مقدارها ٠,٣٧، ٠,٢٩، و قد ترجع هذه النتيجة الأخيرة إلى نظرة

مجموعة رجال الأعمال إلى العامل الاستثماري الخاص باستيعاب أكبر عدد من جمهور المستفيدين و العائد المادي المصاحب لذلك، في حين قد يرجع رأي مجموعة المؤسسة العامة للشباب و الرياضة إلى ضمان عامل الأمان اللازم لعدم تعرض المشاهدين إلى الازدحام أو الإصابة أو الخطر من جراء تكديسهم بالمنشآت المراد الاستفادة منها في عمليات التمويل.

وتبحث نتائج الجدول (٢٠) في دلالات الفروق بين آراء مجموعات البحث حول العبارة رقم ٦ الخاصة بتحديد احتياجات و متطلبات الجمهور، من المنشآت المقامة بالنادي، و حيث أشارت دلالات الفروق بين مجموعة الأندية الرياضية و مجموعات: الاتحادات و مختصو التمويل الذاتي و الأساتذة الأكاديميين حول هذه العبارة و كانت الدلالات لصالح آراء مجموعة الأندية الرياضية مقارنة بالمجموعات الأخرى، لذا يمكن أن يشير ذلك إلى متطلبات الأندية و آراء مجالس إدارتها حول عمليات الاستخدام الأمثل للجمهور للاستفادة من منشآت النادي بحيث يمكن مطالبة الجهات المعنية بالاختصاص لتوفير هذه المتطلبات بشكل كاف يتيح الفرصة لتوفير الخدمات المأمولة.

يلاحظ من نتائج جدول (٢٢) أن دلالة الفروق بين آراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني: استغلال العائد المالي للإعلانات والملصقات بالنادي اقتضرت فقط على العبارة رقم ٦ مما يدل على اتفاق جميع فئات العينة حول باقي العبارات، وبمراجعة اتجاه هذه الفروق من خلال نتائج جدول (٢٣) يلاحظ بأنها كانت بين آراء مجموعة الأندية الرياضية ومجموعتي مختصو التمويل الذاتي والمؤسسة العامة بدلالات قيمتها ٠,٥٠ ، ٠,٢٥ ، على التوالي لصالح آراء أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية، وحيث تشير هذه العبارة إلى ضرورة: اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لعقد الاتفاقيات مع الشركات الراغبة في الدعاية بالنادي أو الحدث الرياضي، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس المتابعة اللصيقة لأعضاء مجالس إدارة الأندية بمساحات الإعلان المتاحة بالأندية وتوزيع أماكنها الحيوية بالنادي وتقديرهم لقيمة حق الإعلان أو الملصق مع الرغبة في تأكيد الجانب القانوني لحقوق استغلال هذه المساحات بما يعود بالنفع المباشر للنادي، كما أوضحت نتائج الجدول أن دلالة الفرق بين آراء عينة الاتحادات الرياضية ومختصو التمويل الذاتي في هذه العبارة كان لصالح آراء الاتحادات الرياضية، كما أن اتجاه الفروق حول هذه العبارة بين آراء عينة مختصو التمويل الذاتي وكل من آراء عينة المؤسسة العامة للشباب والرياضة والأساتذة الأكاديميين كانت لصالح المجموعتين الأخيرتين.

وحول العبارات الواردة بالمحور الثالث للاستبانة فإن النتائج التي يعرضها جدول (٢٥) تشير إلى اقتصار دلالات الفروق بين آراء مجموعات البحث على عبارة واحدة فقط هي العبارة رقم ٥ مما يدل على اتفاق جميع الآراء حول باقي العبارات الواردة بهذا المحور، ومن حيث اتجاه دلالات هذه الفروق فإن نتائج

الجدول (٢٦) تشير إلى أنها كانت لصالح آراء عينة مجالس إدارة الأندية الرياضية مقارنة بكل من آراء مجموعات: الاتحادات الرياضية ومختصو التمويل الذاتي والأساتذة الأكاديميين، وحيث يدل منطوق هذه العبارة على: العمل على تحديد حجم الاستفادة المتوقعة من رعاية الحدث الرياضي، فإن هذه النتيجة قد ترجع إلى قيمة دراسات الجدوى التي تقوم بها مجالس إدارة الأندية قبل الشروع في عرض موضوعات التمويل المقترحة على جهات التشريع، وتشير باقي النتائج الموضحة حول هذه العبارة إلى وجود تعدد في فروق الآراء حول ضرورة تحديد القيمة المادية المتوقعة من رعاية الحدث الرياضي وبين مجرد مساهمة أية قيمة مادية للرعاية في دعم الحدث الرياضي وتعزيزه.

وفيما يتعلق بآراء عينة البحث حول عبارات المحور الرابع للبحث والمتعلق بآليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين تدل نتائج الجدول (٢٨) على أن دلالة الفروق بين آراء مجموعات البحث لم تكن ذات دلالة إحصائية سوى في عبارة وهي رقم ٤ مما يشير إلى اتفاق الآراء حول باقي العبارات الواردة بهذا المحور، وتشير هذه العبارة إلى: ضرورة تحديد النسب المثوية لعائد صفقات احتراف اللاعبين بالداخل والخارج ومردوداتها على ميزانية النادي، ويدل اتجاه الفروق بين آراء مجموعات البحث طبقاً لنتائج جدول (٢٩) إلى أنها جاءت لصالح آراء عينة الأندية الرياضية مقارنة بكل من آراء عيني مختصو التمويل الذاتي والأساتذة الأكاديميين، كذلك فقد تعددت دلالات فروق النتائج بين آراء باقي مجموعات البحث بعضها لبعض حول هذه العبارة. وقد ترجع هذه النتيجة إلى اختلاف تقدير طبيعة نظام الاحتراف لدى لاعبي الأندية وعلى اختلاف أنواع ومستويات الألعاب الرياضية، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه بعض المراجع من أهمية طرح التساؤل يدور حول كيف يتكيف نظام الاحتراف ويتوافق مع البنية المحيطة؟ (شحاته، ليلي، وآخرون ١٩٩٥)

وحول عبارات المحور الخامس للبحث: حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات فقد أشارت نتائج جدول (٣١) إلى عدم وجود أي دلالات إحصائية للفروق بين آراء مجموعات البحث حول عبارات هذا المحور مما يدل اتفاق بالإجماع حول هذه العبارات وأهميتها بالنسبة لهذا المحور.

وفيما يتعلق بدلالات الفروق الإحصائية بين آراء مجموعات البحث حول عبارات المحور السادس الذي يتعلق بالهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي، فقد يلاحظ من نتائج جدول (٣٣) أن هذه الدلالات للفروق جاءت حول أربع عبارات هي ٢، ٣، ٥، ٧ ومن خلال عرض نتائج الجداول (٣٤) - (٣٧) يلاحظ بأنه فيما عدا العبارة رقم ٣ من عبارات هذا المحور فقد كانت الدلالات الإحصائية للفروق بين آراء مجموعات البحث متعددة حول باقي عبارات هذا المحور، بينما كانت دلالات الفروق بين آراء العينة حول العبارة رقم ٣ لصالح آراء مجموعة الأندية الرياضية مقارنة بباقي المجموعات، وحيث تنص هذه

العبارة على أنه: يصرح الترخيص باستخدام اسم أو شعار النادي على منتجات الشركات المختلفة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى وجهة النظر الاقتصادية لأعضاء مجالس إدارة الأندية في محاولات استقطاب التمويل بمصادر متعددة مع اختلاف مصادرها، في حين يوجد بعض التخوف لدى فئات مجموعات البحث الأخرى من استغلال بعض الشركات لمسميات هذه الأندية وشعاراتها بشكل قد لا يكون في موضعه المناسب.

مما تقدم يمكن التوصل إلى أنه من مجموع عبارات محاور البحث الستة والتي بلغ مجموعها ٤١ عبارة، كانت دلالات الفروق بين آراء عينة البحث تدور حول ١١ عبارة منها أي فيما يمثل نسبة ٢٦,٨٣% مقابل نسبة اتفاق حول هذه العبارات مقدارها ٧٣,١٧%، وحيث تشير عبارات محاور البحث إلى طرق ووسائل التمويل الذاتي التي يمكن للأندية الرياضية بمملكة البحرين الاستفادة منها في دعم الأندية النموذجية المتوقع البدء في تشييدها في الوقت الراهن، فإن هذه النسبة الأخيرة تدل على أبرز طرق ووسائل التمويل الممكنة، والتي يمكن الاستعانة بها قبل بدء عمليات تنفيذ الإجراءات الهندسية للأندية النموذجية، كما يمكن أن توضع في الاعتبار من استخدام بدائل الاستخدام المتوقعة لبعض الإنشاءات وكذلك فيما يتعلق بما يجب أن يؤخذ في الاعتبار بالنسبة للنظم الإدارية والتنظيمية الخاصة بهذه الأندية فيما يتعلق بالتوجه إلى تعدد مصادر التمويل الذاتي وعدم الاقتصار على التمويل من مصدر واحد يتمثل في المؤسسة العامة للشباب والرياضة، مما يخدم هدف تخفيف الأعباء الاقتصادية الواقعة على ميزانياتها الموجهة لمخصصات الأندية من جهة، ومن جهة أخرى فإن توفير هذه المصادر والعمل على زيادة فاعليتها سوف يسهم - بلا شك - في تحقيق الأهداف المأمولة للأندية الرياضية - خاصة النموذجية منها - وتحقيق أفضل الإنجازات الرياضية على المستوى التنافسي، فضلاً عن توفير سبل ممارسة الرياضة لجميع فئات المشاركين في عضوية النادي.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: استنتاجات البحث

ثانياً: توصيات البحث

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات

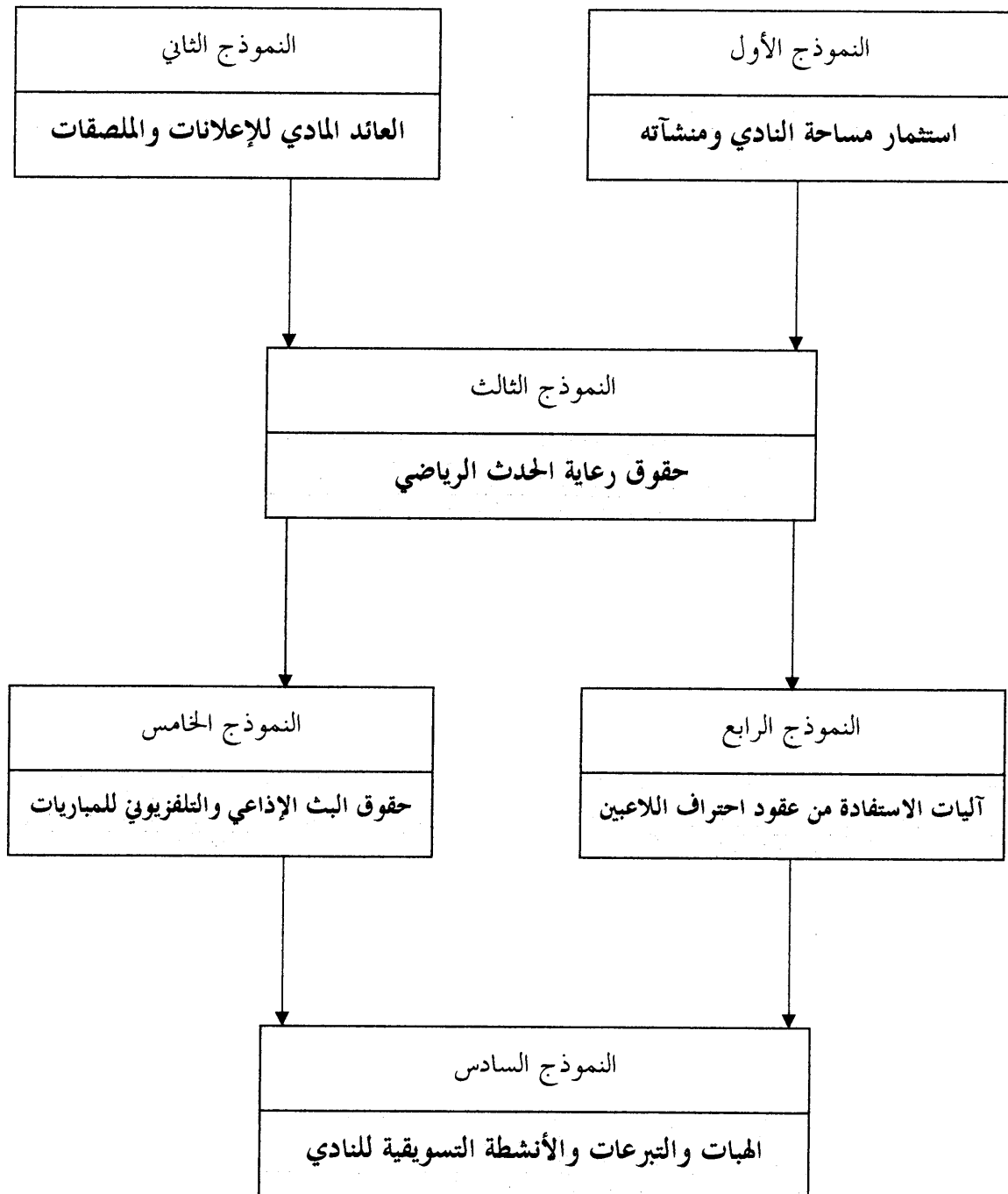
#### استنتاجات البحث:

في ضوء ما أمكن التوصل إليه من نتائج ومن خلال مناقشة وتفسير هذه النتائج، ومن حدود أهداف البحث وتساؤلاته، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

١. تفتقر العديد من الأندية البحرينية إلى مصادر للتمويل الذاتي مقارنة ببعض الأندية المماثلة بدول مجلس التعاون في حدود ما أمكن التوصل إليه من نماذج.
٢. تلخصت أهم محددات طرق التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين فيما يلي:
  - استثمار مساحة النادي ومنشأته.
  - استغلال العائد المادي للإعلانات والملصقات بالنادي.
  - استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي.
  - آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين.
  - حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني لمباريات النادي.
  - الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي.
٣. تراوحت استجابات عينة البحث حول المحاور المحددة لطرق التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين من حيث الموافقة على العبارات الواردة بها ما بين نسبة ٩٧,٤٧% إلى نسبة ٧١,٢٠%.
٤. أشارت نتائج البحث حول طرق ووسائل زيادة عمليات التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين، من خلال نتائج آراء مجموعات البحث حول العبارات الواردة بالمحاور الستة للبحث إلى موافقة الآراء على نسبة ٧٣,١٧% من مجمل هذه العبارات مقابل وجود تباين بين آراء بعض مجموعات البحث بنسبة قدرها ٢٦,٨٣% ونظير تعدد فئات عينة البحث في ٦ مجموعات تختلف من حيث الأهداف والتوجهات، فإن هذه النتائج تعتبر متسقة إلى حد كبير قياساً إلى إجمالي عدد أفراد العينة والذي بلغ ١٥٨ فرد، وهو يعد كبير نسبياً.

#### ثالثاً: النماذج المقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين:

فيما يتعلق بنماذج التمويل الذاتي المقترحة للأندية الرياضية بمملكة البحرين يمكن عرض نماذج التمويل التالية المستنتجة من نتائج آراء عينة البحث.



شكل رقم (٧) النماذج المقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين

| النموذج الثاني | العائد المادي للإعلانات والملصقات |
|----------------|-----------------------------------|
|----------------|-----------------------------------|



- ١- ضرورة الاهتمام بالإعلانات والملصقات الخارجية للنادي واستغلالها في عمليات التمويل.
- ٢- ينبغي استغلال لوحات الإعلان الداخلي بالصالات والملاعب الداخلية للنادي.
- ٣- تحديد القيمة المادية للإعلان أو الملصق طبقاً لموقعه بالنادي.
- ٤- ضرورة الإعلان عن الحدث الرياضي بصورة كافية لجذب الشركات والمؤسسات لطلب الدعاية والإعلان عن شركاتهم ومنتجاتهم.
- ٥- ضرورة الاهتمام بوضع الضوابط والمعايير اللازمة لاختيار الشركات الراغبة في الدعاية عن منتجاتها.
- ٦- اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لعقد الاتفاقيات مع الشركات الراغبة في الدعاية بالنادي أو الحدث الرياضي.

| النموذج الرابع | آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين |
|----------------|-----------------------------------------|
|----------------|-----------------------------------------|



- ١- يجب تحديد عدد لاعبي النادي المتوقع احترافهم بالأندية المحلية والخارجية.
- ٢- ينبغي تقدير العائد المادي للاحتراف الخاص بكل لاعب على المستوى المحلي والخارجي.
- ٣- يجب متابعة وتحليل عروض الاحتراف المطروحة على لاعبي النادي.
- ٤- ضرورة تحديد النسبة المئوية لعائد صفقات احتراف اللاعبين بالداخل والخارج ومردوداتها على ميزانية النادي.
- ٥- اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بتوقيع عقود احتراف اللاعبين.

| النموذج السادس | الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي |
|----------------|--------------------------------------------|
|----------------|--------------------------------------------|



- ١- يمكن تشكيل لجنة للتمويل الشخصي بالنادي للراغبين من الوجهاء و رجال الأعمال و كبار الشخصيات .
- ٢- يمكن تقرير قبول الهبات الممنوحة للنادي من قبل الجهات أو المؤسسات أو الأفراد من محي النادي.
- ٣- يصرح بالحصول على الترخيص باستخدام اسم أو شعار النادي على منتجات الشركات المختلفة.
- ٤- ينبغي استغلال عائد بيع تذاكر المباريات لدعم تمويل النادي.
- ٥- تشجيع الحصول على الجوائز الممنوحة من الشركات نظير إحراز النادي للألقاب الرياضية.
- ٦- ضرورة الاهتمام بإصدار النادي لصحف ومجلات رياضية متخصصة تساهم عائداتها في تمويل أنشطة النادي.
- ٧- تشجيع بيع الهدايا التذكارية التي تحمل اسم النادي.
- ٨- العمل على استغلال المناسبات المختلفة في إقامة المهرجانات والحفلات الرياضية التي تدعم النادي مادياً.

| النموذج الأول | استثمار مساحة النادي ومنشآته |
|---------------|------------------------------|
|---------------|------------------------------|



- ١- ينبغي إجراء دراسة جدوى للمنشآت المتوفرة بالنادي لتحديد أولويات الاستفادة منها.
- ٢- العمل على استغلال المساحات الشاغرة بالنادي لإقامة منشآت جديدة وإضافية.
- ٣- التخطيط لبناء منشآت تسويقية بالنادي (مجمعات تجارية - محلات ....)
- ٤- يجب دراسة مدى توافر الامكانيات الخاصة بكل منشأة (أجهزة - أدوات - ملاعب) وتحديد الاحتياجات الملائمة لها.
- ٥- ينبغي تحديد الطاقة الاستيعابية للمنشأة من جمهور المستفيدين.
- ٦- تحديد احتياجات ومتطلبات الجمهور من المنشآت المقامة بالنادي.
- ٧- تحديد العائد المادي لاستخدام الجمهور منشآت النادي.
- ٨- ضرورة العناية بالدعاية اللازمة والإعلان الكافي عن المنشأة وتجهيزاتها.
- ٩- بحث إمكانية التوسع الرأسي في أبنية النادي بزيادة عدد الطوابق لإقامة صالات إضافية.
- ١٠- اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للتفاوض مع جمهور المستفيدين من استخدام المنشأة.
- ١١- استغلال الأماكن الشاغرة بالنادي للبيع والتسويق أثناء البطولات.
- ١٢- تقرير رسوم لاشتراكات العضوية مقابل استغلال المنشآت الخاصة بالنادي.

| النموذج الثالث | حقوق رعاية الحدث الرياضي |
|----------------|--------------------------|
|----------------|--------------------------|



- ١- ضرورة التوصل إلى رعاية للحدث الرياضي.
- ٢- العمل على تحديد حجم الاستفادة المتوقعة من رعاية الحدث الرياضي.
- ٣- التعرف على المسؤولين من متخذي القرار بالجهات المسؤولة عن رعاية الحدث.
- ٤- مراعاة تحضير الإجابة اللازمة للاستفسارات المتوقعة من الجهات المبادرة برعاية الحدث.
- ٥- يجب مراعاة تحديد القيمة المادية لرعاية الحدث من حيث (أهميته، حجم الجمهور المتوقع حضوره، مستوى الفرق واللاعبين، موقع الحدث، عدد المباريات، المدة الزمنية، تاريخ الحدث)

| النموذج الخامس | حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للمباريات |
|----------------|-----------------------------------------|
|----------------|-----------------------------------------|



- ١- ضرورة تحديد الجهة المالكة لعائد البث الإذاعي والتلفزيوني.
- ٢- ضرورة اختيار وتحديد الكفاءات الخاصة بإعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية والتعليق عليها بالحدث الرياضي.
- ٣- يجب مراعاة توفير الترخيص اللازم لمعدّي البرنامج فيما يتعلق بحقوق تصوير الحدث أو تسجيله إذاعياً.
- ٤- ضرورة تقديم عروض مرنة ومتنوعة لرعاية الحدث والممولين من خلال البث الإذاعي والتلفزيوني المباشر.
- ٥- ضرورة تحديد الفترة التي يتم فيها منح حقوق البث الإذاعي أو التلفزيوني للجهات المنظمة والممولة للحدث الرياضي.

شكل رقم (٨) بنود المصادر المقترحة للتمويل الذاتي للأندية

## التوصيات:

- في ضوء استنتاجات البحث، وفي حدود عينة البحث وأهدافه يمكن التوصية بالنقاط التالية:-
- ١- ضرورة استناد الأندية الرياضية بمملكة البحرين لنماذج التمويل الذاتي المقترحة بالبحث الحالي في زيادة مصادر التمويل الخاصة بها.
  - ٢- ترتيب أولويات الاستفادة من نماذج التمويل المقترحة طبقاً لظروف كل نادي والعوامل المؤثرة على حجم الاستفادة من هذه النماذج.
  - ٣- هناك بعض النقاط التي يجب أن توضع في الاعتبار عند تقديم دراسات الجدوى المطلوبة لتحديد الأفضلية في المنشآت الخاصة بمصادر التمويل الذاتي بالأندية الرياضية بمملكة البحرين - موضوع الدراسة:

أ- موقع النادي.

ب- حجم العضوية بالنادي.

ج- التعداد السكاني للمنطقة التي يقع النادي في دائرتها.

د- القوة الشرائية والاحتياجات الخدمية للمنطقة.

هـ- الافتقار ومدى الحاجة إلى وحدات ومنشآت خدمية مطلوبة للمنطقة المحيطة بالنادي.

و- اتجاه رجال الأعمال حول دعم المشروع.

ز- الميزانيات المطلوبة وحجم رأس المال.

ع- حجم العمالة والخبرة المطلوبة ومدى توافرها.

٤- في ضوء ما أمكن استخلاصه من نتائج مستمدة من الاستبانة أداة البحث وفي ضوء عدد من

الاقتراحات المنبثقة من المقابلات الميدانية لعدد من المسؤولين ومن خلال مراجعة وتحليل عدد من

نماذج منشآت التمويل الذاتي بالأندية الخليجية والعربية توصي الباحثة بالتالي:

- إنشاء دور السينما بالأندية موضوع البحث بمملكة البحرين.

- إنشاءروضات للأطفال بالأندية قيد البحث.

- إنشاء محطات للبتروك ذات مستوى متطور وتراعى فيها الاشتراطات الصحية اللازمة على

أطراف مواقع ومساحات بعض الأندية قيد البحث.

- إنشاء مساحات للطفل والمساح العامة بالأندية.

- إنشاء قاعات المؤتمرات الكبرى والندوات بالأندية.

- إنشاء مجمعات الأسواق المتكاملة بالأندية.

- إنشاء عيادات للطب الرياضي بالأندية.

- إنشاء أندية صحية وأندية للياقة البدنية بالأندية الرياضية.
- إنشاء سيرك وطني دائم بأحد الأندية.
- إنشاء عدد من الملاهي وألعاب الأطفال.
- إنشاء وتطوير عدد من المطاعم والكافيتريات ذات المستوى الرفيع بالأندية.
- إنشاء مجمعات للإنترنت ووسائل الاتصال بالأندية.
- البحث عن كل جديد يدعم امكانيات الأندية في ضوء احتياجات مجتمع الأندية والمجتمع البحريني ككل، وإجراء دراسات استكشافية واستطلاع رأي جماهير الأندية في حاجاتها الإضافية للمزيد من المنشآت الخدمية.

- ٥- توجيه عناية أعضاء مجالس الإدارة بالأندية الرياضية لمتابعة البحث حول نماذج إضافية وجديدة لعمليات التمويل الذاتي وفقاً للمستجدات المتوقعة مستقبلاً.
- ٦- توجيه عناية الباحثين لإجراء عدد من الدراسات التكميلية في هذا المجال وخاصة فيما يتعلق ببحوث التسويق الرياضي بالاتحادات واللجنة الأولمبية.

# مراجع البحث والملخصات

أولاً: مراجع البحث

ثانياً: ملخصات البحث

## قائمة المراجع

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:-

١. آبادي، مجد الدين محمد (١٩٨٧): القاموس المحيط، ط ٢ بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة و النشر و التوزيع. ص ١٧٢٤ .
٢. إبراهيم، إبراهيم مختار (١٩٨١): بنوك الاستثمار ودورها في التنمية الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - مصر.
٣. إبراهيم، حلمي ( ١٩٩٥ ): عرض عام لمشاكل تمويل وتسويق الرياضة بالولايات المتحدة، المؤتمر العلمي " التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة " كلية التربية الرياضية بنين جامعة حلوان، القاهرة.
٤. أبو الخير، كمال حمدي (١٩٩٧): الإدارة بين النظرية و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
٥. آرمسترونج، ميشيل (٢٠٠٣): المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض مكتبة جرير. ص ص ٣٥٩-٤٦٦ .
٦. إسماعيل، محمد أحمد (١٩٩٦): تقويم الأداء التسويقي في المتاحف - دراسة نظرية تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس - مصر.
٧. إسماعيل، محمد عثمان (١٩٨٣): أساسيات التمويل الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٩ .
٨. بيومي، زكريا محمد (١٩٧٨): مبادئ المالية العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.
٩. الجزائر، حجازي عبد الحميد (١٩٩٢): الاستثمار في المجتمعات الجديدة - دراسة تحليلية بالتطبيق على مدينة العاشر من رمضان، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ٣٨ .

١٠. الجمال، عمرو أحمد على (١٩٩٩): التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة.

١١. حماد، مفقي إبراهيم (١٩٩٩): تطبيقات الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر.

١٢. حمدان، ساري أحمد و أديب، سهى (١٩٩٥): أساليب التسويق من خلال الأنشطة الرياضية كما يراها رجال الأعمال في الأردن، التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة – جامعة حلوان.

١٣. الخضري، محسن (١٩٩٣): الخصخصة، مكتبة الانجلوالمصرية، القاهرة، ص ٣٨٥.

١٤. سالم، عمرو أحمد مصطفى (٢٠٠٠): نموذج مقترح للتمويل الذاتي للهيئات الرياضية الأولمبية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة.

١٥. السمان، أحمد حمد الله (١٩٩١): مبادئ علم الاقتصاد، دار الإتحاد الأخوي للطباعة، القاهرة.

١٦. السيد، محمد السيد (١٩٩٣): الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، جامعة الإسكندرية، مصر.

١٧. شبر، محمود و نصر الدين، أحمد و الشيخ، أسامة (٢٠٠٢) دمج الأندية الرياضية بمملكة البحرين، دراسة المقارنة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.

١٨. شحاتة، إبراهيم (١٩٩٥): وصيتي لبلادي – التحدي الأعظم (السكان – التعليم – انطلاق القطاع الخاص). الجزء الثاني، دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة.

١٩. شرف، عبد الحميد (١٩٩٩): الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.

٢٠. عباس، خالد إبراهيم عبد العاطي (٢٠٠٠): أساليب مقترحة لتسويق البطولات الرياضية بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة.

٢١. عبد المعز، أشرف (١٩٩٦): تقويم اقتصاديات الأندية الرياضية المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان.

٢٢. عبد المعز، أشرف (١٩٩٩): أهداف النادي الرياضي بمصر - دراسة تحليلية نقدية، المؤتمر العلمي الدولي للتربية البدنية و الرياضية بين النظرية و التطبيق، المجلد الثاني، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان.

٢٣. عبد المقصود، إبراهيم (١٩٨٩): التنظيم و الإدارة في التربية البدنية و الرياضية، الفنية للطباعة و النشر، القاهرة.

٢٤. العجيلي، أشرف محمود حسين (١٩٩٩): معوقات الاستثمار في المجال الرياضي في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، القاهرة.

٢٥. عواضة، حسن (١٩٨٣): المالية العامة، دراسة مقارنة، ط٦، بيروت، مركز الكتب الثقافية.

٢٦. لائحة النظام الأساسي (د.ت): النادي العربي الكويتي.

٢٧. مراد، محمد حلمي (١٩٥٦): أصول الاقتصاد، الجزء الأول ط٢، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، ص٢١١.

٢٨. مشهور، أميرة عبد اللطيف (١٩٨٦): دوافع وصيغ الاستثمار في الاقتصاد الإسلامي، رسالة دكتوراة، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ٤١.

٢٩. مصطفى، سهر مختار (١٩٩٣): دراسة تحليلية للخطط الاستثمارية في الزراعة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الزراعة، جامعة القاهرة.

٣٠. المعاز، حمدي مصطفى (١٩٨٥): أنظمة الرقابة الحديثة في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٤٧.

٣١. معلوف، لويس (١٩٢٧): المنجد في اللغة و الأدب و العلوم، ط٥، بيروت، المطبعة الكاثوليكية.

٣٢. المغربي، كامل (٢٠٠٠): الأساسيات و المبادئ في الإدارة، الرياض - السعودية، دار الخريجي للنشر و التوزيع.

٣٣. مندور، محمد محمود إبراهيم (١٩٩٧): دراسة تقويمية لإدارة مجمع الصالات الرياضية المغطاة بهيئة استاد القاهرة من وجهة النظر الرياضية والاقتصادية، ماجستير، غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، القاهرة.

٣٤. نادي السد الرياضي (٢٠٠٠): التقرير السنوي للجمعية العمومية ١٩٩٩ - ٢٠٠٠م، دولة قطر.

٣٥. النادي العربي الرياضي (٢٠٠٠): التقرير الإداري والمالي والميزانية العمومية للفترة من ٩٩/٤/١ - ٢٠٠٠/٣/٣١م، دولة الكويت.

٣٦. نادي كاظمة الرياضي (٢٠٠٠): التقرير الإداري والمالي - مشروع الميزانية التقديرية للسنة المالية ٢٠٠٠ - ٢٠٠١م الكويت، مطابع الوزارة العالمية.

٣٧. النظام الأساسي واللوائح الداخلية (١٩٩٥): نادي القادسية الرياضي، دولة الكويت.

٣٨. النمر، سعود بن محمد و خاشقجي، هاني يوسف و محمود، محمد فتحي و حمزاوي، محمد سيد (١٩٩٧): الإدارة العامة الأسس و الوظائف، ط ٤ - الرياض. ص ص ١٩٧-٢١٢.

٣٩. هادي، محمد سليمان (١٩٩٥): اقتصاديات النقل البحري، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

40. Adams, Jane (1997): Sports Sponsorship in Britain, The Institute of Sport sponsorship, November,.

41. Arnold Jay, and Ather, (1994): Clubs Sports in Colleges and Universities, National Association for Sport and Physical Education, Washington, USA. P311.

42. Baghdilian E., (1996): Building the Sports Organization's Merchandise Licensing Program: the Appropriateness, significance, and Considerations, Sport-Marketing-Quarterly, 5(1), 35-41, Rers, 28.

43. Comit National olympiques et sportif fracais: C.N.O.S.F.,N.D

44. Gage S. L. (1994): Marketing Structures, Activities and Outcomes Amongst Selected National Sport Organizations, Microform Publications, Int'l Institute for Sport and human performance, 2 microfiches (194-Fr): negative, 11 \* 15 cm.
45. Grolier Incorporated (1984) : the Grolier International Dictionary, Vol.1 Daubury, Connecticut Bern and American.
46. Havrflow.B.E (1995) : Marketing Business Advanced level, Burnt Mill, CM 20, IF, England.
47. Horne. V: Financial Marketing and Flows, Cprantic Hall, Inc, 1987. P2.
48. Kennet, P.a.and others (1997):Market Segmentation in the sport Industry, International-Sport-Journal,(1) 54-62, Refs.16.
49. Kraker, Daniel (1995): the Economics of Pro Sports, Program for the new rules project at the institute for local self, reliance, July.
50. McPherson, D.James, E. & John. loy(1989)The social significance of sport and introduction to the sociology of sport, Human Kinetics, Books p.47.
51. Ramand Ham.v.v,( 1989) "Privatization in Developing Countries" Rutledge, New York,.
52. William Pridy( 1993): Marketing Concepts And Strategies, Boston, Houghton, Mifflin Co., p4.

ثالثاً: مصادر من الانترنت:

53. <http://www.al-jazirah.com.sa/magazine/09122003/mntda 7.htm>

مرفق (١)  
استبانة البحث في شكلها النهائي

سعادة الأستاذ الفاضل / الأستاذة الفاضلة.....

تحية طيبة و بعد،

تقوم الباحثة / معصومة حبيب بھمن بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:

"نماذج مقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية في ضوء التوجه لإنشاء الأندية النموذجية بمملكة البحرين".

تحت إشراف الدكتورة / هدى حسن الحاجة - كلية التربية - جامعة البحرين.

ونظرا لما لسعادتكم من خبرات واسعة وآراء سديدة في هذا المجال، لذا يرجى التكرم بإبداء وجهة نظركم الخاصة حول العبارات الواردة بالاستبانة المرفقة، وذلك عن طريق وضع علامة ( / ) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من بين التقديرات ( موافق - غير متأكد - غير موافق ).

علما بأن المعلومات المعطاة ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم سلفا على تعاونكم المثمر في تحقيق الهدف المنشود من الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق التحية و الاحترام.

الباحثة

| المحور الأول: استثمار مساحة النادي ومنشآته: |                                                                                                        |       |                 |           |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------|
|                                             | العبارات                                                                                               | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق |
| ١                                           | ينبغي إجراء دراسة جدوى للمنشآت المتوافرة بالنادي لتحديد أولويات الاستفادة منها.                        |       |                 |           |
| ٢                                           | العمل على استغلال المساحات الشاغرة بالنادي لإقامة منشآت جديدة وإضافية.                                 |       |                 |           |
| ٣                                           | التخطيط لبناء منشآت تسويقية بالنادي (مجمعات تجارية - محلات .....)                                      |       |                 |           |
| ٤                                           | يجب دراسة مدى توافر الامكانيات الخاصة بكل منشأة (أجهزة - أدوات - ملاعب) وتحديد الاحتياجات الملزمة لها. |       |                 |           |
| ٥                                           | ينبغي تحديد الطاقة الاستيعابية للمنشأة من جمهور المستفيدين.                                            |       |                 |           |
| ٦                                           | تحديد احتياجات ومتطلبات الجمهور من المنشآت المقامة بالنادي.                                            |       |                 |           |
| ٧                                           | تحديد العائد المادي لاستخدام الجمهور منشآت النادي.                                                     |       |                 |           |
| ٨                                           | ضرورة العناية بالدعاية اللازمة والإعلان الكافي عن المنشأة وتجهيزاتها.                                  |       |                 |           |
| ٩                                           | بحث إمكانية التوسع الرأسي في أبنية النادي بزيادة عدد الطوابق لإقامة صالات إضافية.                      |       |                 |           |
| ١٠                                          | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للتفاوض مع جمهور المستفيدين من استخدام المنشأة.                      |       |                 |           |
| ١١                                          | استغلال الأماكن الشاغرة بالنادي للبيع والتسويق أثناء البطولات.                                         |       |                 |           |
| ١٢                                          | تقرير رسوم لاشتراكات العضوية مقابل استغلال المنشآت الخاصة بالنادي.                                     |       |                 |           |

عبارات أخرى ترون إضافتها:

.....

.....

| المحور الثاني: استغلال العائد المادي للإعلانات والملصقات بالنادي: |                                                                                                               |       |                 |           |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------|
|                                                                   | العبارات                                                                                                      | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق |
| ١                                                                 | ضرورة الاهتمام بالإعلانات والملصقات الخارجية للنادي واستغلالها في عمليات التمويل.                             |       |                 |           |
| ٢                                                                 | ينبغي استغلال لوحات الإعلان الداخلي بالصالات والملاعب الداخلية للنادي.                                        |       |                 |           |
| ٣                                                                 | تحديد القيمة المادية للإعلان أو الملصق طبقاً لموقعه بالنادي.                                                  |       |                 |           |
| ٤                                                                 | ضرورة الإعلان عن الحدث الرياضي بصورة كافية لجذب الشركات والمؤسسات لطلب الدعاية والإعلان عن شركاتهم ومنتجاتهم. |       |                 |           |
| ٥                                                                 | ضرورة الاهتمام بوضع الضوابط والمعايير اللازمة لاختيار الشركات الراغبة في الدعاية عن منتجاتها.                 |       |                 |           |
| ٦                                                                 | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لعقد الاتفاقيات مع الشركات الراغبة في الدعاية بالنادي أو الحدث.             |       |                 |           |

عبارات أخرى ترون إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

| المحور الثالث: استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي: |                                                                                                                                                                       |       |                 |           |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------|
|                                                  | العبارات                                                                                                                                                              | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق |
| ١                                                | ضرورة التوصل إلى رعاية للحدث الرياضي.                                                                                                                                 |       |                 |           |
| ٢                                                | العمل على تحديد حجم الاستفادة المتوقعة من رعاية الحدث الرياضي.                                                                                                        |       |                 |           |
| ٣                                                | التعرف على المسؤولين من متخذي القرار بالجهات المسؤولة عن رعاية الحدث.                                                                                                 |       |                 |           |
| ٤                                                | مراعاة تحضير الإجابة اللازمة للاستفسارات المتوقعة من الجهات المبادرة برعاية الحدث.                                                                                    |       |                 |           |
| ٥                                                | يجب مراعاة تحديد القيمة المادية لرعاية الحدث من حيث (أهميته، حجم الجمهور المتوقع حضوره، مستوى الفرق واللاعبين، موقع الحدث، عدد المباريات، المدة الزمنية، تاريخ الحدث) |       |                 |           |

عبارات أخرى ترون إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

| المحور الرابع: آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين |                 |       |                                                                                                        |   |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| غير موافق                                              | موافق إلى حد ما | موافق | العبارات                                                                                               |   |
|                                                        |                 |       | يجب تحديد عدد لاعبي النادي المتوقع احترافهم بالأندية المحلية والخارجية.                                | ١ |
|                                                        |                 |       | ينبغي تقدير العائد المادي للاحتراف الخاص بكل لاعب على المستوى المحلي والخارجي.                         | ٢ |
|                                                        |                 |       | يجب متابعة وتحليل عروض الاحتراف المطروحة على لاعبي النادي.                                             | ٣ |
|                                                        |                 |       | ضرورة تحديد النسبة المئوية لعائد صفقات احتراف اللاعبين بالداخل و الخارج ومردوداتها على ميزانية النادي. | ٤ |
|                                                        |                 |       | اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة الخاصة بتوقيع عقود احتراف اللاعبين.                                  | ٥ |

عبارات أخرى ترون إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

| المحور الخامس: حقوق البث الإذاعي و التلفزيوني للمباريات |                                                                                                             |       |                 |           |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------|
|                                                         | العبارات                                                                                                    | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق |
| ١                                                       | ضرورة تحديد الجهة المالكة لعائد البث الإذاعي والتلفزيوني.                                                   |       |                 |           |
| ٢                                                       | ضرورة اختيار وتحديد الكفاءات الخاصة بإعداد البرامج الإذاعية والتلفزيونية والتعليق عليها بالحدث الرياضي.     |       |                 |           |
| ٣                                                       | يجب مراعاة توفير الترخيص اللازم لمعدّ البرنامج فيما يتعلق بحقوق تصوير الحدث أو تسجيله إذاعيا.               |       |                 |           |
| ٤                                                       | ضرورة تقديم عروض مرنة ومتنوعة لرعاة الحدث والممولين من خلال البث الإذاعي والتلفزيوني المباشر.               |       |                 |           |
| ٥                                                       | ضرورة تحديد الفترة التي يتم فيها منح حقوق البث الإذاعي أو التلفزيوني للجهات المنظمة والممولة للحدث الرياضي. |       |                 |           |

عبارات أخرى ترون إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

| المحور السادس: الهبات و التبرعات و الأنشطة التسويقية للنادي |                                                                                                     |       |                 |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------|
|                                                             | العبارات                                                                                            | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق |
| ١                                                           | يمكن تشكيل لجنة للتمويل الشخصي بالنادي للراغبين من الوجهاء و رجال الأعمال و كبار الشخصيات .         |       |                 |           |
| ٢                                                           | يمكن تقرير قبول الهبات الممنوحة للنادي من قبل الجهات أو المؤسسات أو الأفراد من محي النادي.          |       |                 |           |
| ٣                                                           | يصرح الترخيص باستخدام اسم أو شعار النادي على منتجات الشركات المختلفة.                               |       |                 |           |
| ٤                                                           | ينبغي استغلال عائد بيع تذاكر المباريات لدعم تمويل النادي.                                           |       |                 |           |
| ٥                                                           | تشجيع الحصول على الجوائز الممنوحة من الشركات نظير إحراز النادي للألقاب الرياضية.                    |       |                 |           |
| ٦                                                           | ضرورة الاهتمام بإصدار النادي لصحف ومجلات رياضية متخصصة تساهم عائداً في تمويل أنشطة النادي.          |       |                 |           |
| ٧                                                           | تشجيع بيع الهدايا التذكارية التي تحمل اسم النادي.                                                   |       |                 |           |
| ٨                                                           | العمل على استغلال المناسبات المختلفة في إقامة المهرجانات والحفلات الرياضية التي تدعم النادي مادياً. |       |                 |           |

عبارات أخرى ترون إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ملخص البحث

- ملخص البحث باللغة العربية
- ملخص البحث باللغة الإنجليزية

ثانياً: الملخصات:

### ملخص البحث باللغة العربية

" نماذج مقترحة للتمويل الذاتي للأندية الرياضية في ضوء التوجه لإنشاء الأندية النموذجية بمملكة البحرين "

يحاول البحث الحالي التوصل إلى وضع نماذج لمصادر التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين، وذلك بإتباع الأسس والإجراءات العلمية من خلال استطلاع آراء الخبراء وذوي الاختصاص وإجراء الدراسات التحليلية الوثائقية، والتوصل إلى تقنين أفضل لهذه النماذج بما يتناسب وطبيعة المجتمع البحريني ومتطلباته، وكذلك تحديد مصادر التمويل الذاتي المناسبة للتنفيذ بالأندية الرياضية النموذجية لمملكة البحرين.

### منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للدراسات المسحية نظراً لملائمته لطبيعة هذا البحث.

### عينة البحث:

تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة مكونة من (١٥٨) فرد من ذوي الخبرة و الاختصاص في المجال الرياضي، ويوضح الجدول توصيف عينة البحث:

توصيف عينة البحث

| م | العينة                                                          | العدد   | النسبة المئوية |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------|----------------|
| ١ | رجال الأعمال في المجتمع البحريني                                | ٣٨ فرد  | ٢٤%            |
| ٢ | أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضية بمملكة البحرين             | ٤٠ فرد  | ٢٥%            |
| ٣ | رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية                       | ٥٠ فرد  | ٣٢%            |
| ٤ | مدراء الأقسام بالمؤسسة العامة للشباب والرياضة                   | ١٢ فرد  | ٨%             |
| ٥ | الأساتذة الأكاديميين في تخصصات الإدارة العامة والإدارة الرياضية | ١٠ فرد  | ٦%             |
| ٦ | المختصين بإدارة مشروعات التمويل الذاتي بالأندية                 | ٨ فرد   | ٥%             |
|   | المجموع                                                         | ١٥٨ فرد |                |

## الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات .

## خطة المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية:

- ١ - المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع).
- ٢ - تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث.
- ٣ - حساب أقل فرق معنوي LSD باستخدام طريقة "تيوكي" لتحديد اتجاه الفروق بين مجموعات البحث.
- ٤ - معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط، ومن ثم حساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية.
- ٥ - استخدام معامل " ألفا كرونباخ " لإيجاد معامل الثبات.

## الاستنتاجات:

في ضوء ما أمكن التوصل إليه من نتائج ومن خلال مناقشة وتفسير هذه النتائج، ومن حدود أهداف البحث وتساؤلاته، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- ١ . تفتقر العديد من الأندية البحرينية إلى مصادر لتمويل الذاتي مقارنة ببعض الأندية المماثلة بدول مجلس التعاون في حدود ما أمكن التوصل إليه من نماذج.
- ٢ . تلخصت أهم محددات طرق التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين فيما يلي:
  - استثمار مساحة النادي ومنشآته.
  - استغلال العائد المادي للإعلانات والملصقات بالنادي.
  - استغلال حقوق رعاية الحدث الرياضي.
  - آليات الاستفادة من عقود احتراف اللاعبين.
  - حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني لمباريات النادي.
  - الهبات والتبرعات والأنشطة التسويقية للنادي.
- ٣ . تراوحت استجابات عينة البحث حول المحاور المحددة لطرق التمويل الذاتي للندية الرياضية بمملكة البحرين من حيث الموافقة على العبارات الواردة بها ما بين نسبة ٩٧,٤٧% إلى نسبة ٧١,٢٠%.

٤. أشارت نتائج البحث حول طرق ووسائل زيادة عمليات التمويل الذاتي للأندية الرياضية بمملكة البحرين، من خلال نتائج آراء مجموعات البحث حول العبارات الواردة بالمحاور الستة للبحث إلى موافقة الآراء على نسبة ٧٣,١٧% من يحمل هذه العبارات مقابل وجود تباين بين آراء بعض مجموعات البحث بنسبة قدرها ٢٦,٨٣% ونظير تعدد فئات عينة البحث في ٦ مجموعات تختلف من حيث الأهداف والتوجهات، فإن هذه النتائج تعتبر متسقة إلى حد كبير قياساً إلى إجمالي عدد أفراد العينة والذي بلغ ١٥٨ فرد، وهو يعد كبير نسبياً.

وتوصلت أهم الاستنتاجات إلى وضع عدد من النماذج المقترحة للتمويل الذاتي بالأندية الرياضية بمملكة البحرين متضمنة ستة نماذج ومحددة بعدد من المصادر والبنود.

to the numerosity of the sample of research in “ 6 “ groups differ in targets and methods, so the results is considered consistent to a large extend compared with to the whole number of persons of the sample that reaches 158 persons, which is considered a large number.

4. The following points should be considered while laying out financial standards for sporty clubs, the subject matter of research in the Kingdom of Bahrain :

**Firstly:** The points that should be put into consideration when presenting feasibility studies required to specify the priority there schemes related to self-finance, resources of sporty clubs in Kingdom of Bahrain - the subject of this study:-

1. Location of the club.
2. The number of club members.
3. Population of the area where the club is located.
4. Purchasing power and services need at the area.
5. The poverty and the extend of need to splits and project of services required to the area around the club.
6. Whether the businessmen is tended to support the project.
7. The required budget and the size of the capital.
8. Size of manpower and the required experience and the extend of its existence.

**Secondly:** Some proposed types for self-financial resource for the clubs, the subject matter of the study:

1. Establishing cinema firms.
2. Establishing kindergartens.
3. Establishing service station.
4. Establishing public and child theaters.
5. Establishing big hall for conference and symposiums.
6. Establishing commercial complex (hyper markets).
7. Establishing sport medicine clinics in the clubs.
8. Establishing medical complex inclusive for all specialization.

Conclusions achieved to make number of proposed types for self-financing to sporty clubs in Kingdom of Bahrain included six types and determining number of resources and items.