جامعة الإسكندرية
ALEXANDRIA UNIVERSITY

ديسمبر
2019
العدد رقم 102

مجلة
تطبيقات علوم الرياضة
المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية - أبوقير

ISSN 2357-0032

كلية التربية الرياضية - أبوقير - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية
www.jass-ar.alexu.edu.eg jass@alexu.edu.eg +203 562 1129

دور الحوكمة في تفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية

د. حماده عيد نوار العنتبلي

إستهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية وذلك من خلال التعرف على (مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية ، آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية ، محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية ، متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية ، طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية) ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفى بالأسلوب المسحى لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من بين مجالس إدارات والعاملين بالأندية والإتحادات الرياضية والهيئة العامة للإستثمار والعاملين بوزارة الشباب والرياضة وبعض مديريات الشباب والرياضة في مصر وبلغ عددهم (660) مفحوصاً ، في حين بلغت عينة الدراسة الإستطلاعية (40) مفحوصاً من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة ، واستخدم الباحث الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتمثلت استنتاجات الدراسة في أن الحوكمة في المؤسسات الرياضية تعبر عن مجموعة القواعد والقوانين التي تضمن إدارة ورقابة المؤسسة الرياضية مالياً وإدارياً ، ومن آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية ، التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في إبداء رأيه عن عدالة وصحة التقارير المالية للمؤسسة الرياضية ، ومن محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية التشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للمؤسسات الرياضية ، الحوكمة في النهاية تؤدي إلى زيادة الثقة في الإستثمار في المجال الرياضي ، ومن متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة الرياضية.

Abstract

The role of governance in the activation of investment mechanisms in sports Organizations

Dr.: Hamada Eid Nawar El-antably

This study aimed to identifying the role of governance the activation of investment mechanisms in sports Organizations through the identification of (the concept and nature of governance in sports Organizations, mechanisms of activating the principles of corporate governance sporting Organizations, the determinants of governance to activate Investment sports Organizations, mechanisms, introduction of governance sports Organizations requirements, ways and mechanisms to attract investment for sports Organizations), the researcher used the descriptive survey manner suits the nature of the study, was the study sample choose randomly from among the boards of directors and staff clubs, sports federations and the Olympic Committee and the Egyptian workers at the Ministry of youth and Sports and some districts of youth and Sports in Egypt and numbered (660) Subjects, while the study sample was scoping (40) Subjects of the original community and outside the study sample, the researcher used the survey as a tool to collect data, and represented the study's conclusions in the governance of sports organizations reflect the rules and laws that guarantee management group and control of sports organization financially and administratively, and activating the corporate governance principles of sports Organizations disclosure of accounting policies and methods mechanisms, emphasizing the importance of the role of the auditor to express an opinion on the fairness and validity of the financial reports for sports institution.

دور الحوكمة في تفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية

مشكلة الدراسة

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات الرياضية اليوم هو أن تستمر في أعمالها وتتوسع وتتنافس مع غيرها من المؤسسات ؛ الأمر الذي يتطلب تهيئة البنية التشريعية القانونية والإدارية اللازمة لتطبيق الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ توفر الدعم الكامل لتطوير الإدارة ، وتشجيع الشفافية المالية ، حيث يعد مصطلح الحوكمة من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضاً الإدارة الرشيدة ؛ إذا يعبر عن الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الإستقلال والنزاهة والشفافية والإنضباط والمساءلة والعدلة وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة المؤسسة تجاه المبادئ واستغلال الموارد المتاحة لديها ، وبما يحقق أفضل منافع لكافة الأطراف ، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ للمستثمرين وللأطراف الأخرى المتعاملة مع المؤسسة حقهم ، ولتحقيق ذلك لابد من التزام إدارة تلك المؤسسات والعاملين فيها بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات تهدد مستقبل المؤسسات في النمو والبقاء والإستمرار .

وفي ظل وجود العديد من المشكلات الإدارية والمالية ، وضعف الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة في إدارة المؤسسات الرياضية ، وكذا افتقاد الشفافية والثقة في كل ما يتصل بقوائمها المالية وإجراءاتها في المحاسبة والمراجعة ، كان من الأهمية بمكان أن يكون هناك نظرة جديدة لمفهوم حوكمة المؤسسات الرياضية ، نظراً لما تحققه من مصداقية وجودة المعلومات المحاسبية الواردة بالقوائم والمالية التي يعتمد عليها جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة الرياضية.

حيث أن عملية جذب رؤوس الأموال للإستثمار بالمجال الرياضي عملية محفوفة بالصعوبة ، بسبب الأزمات الإدارية والمالية التي تواجه المؤسسات الرياضية على اختلاف أنواعها وتدمر القدرة المالية لتلك المؤسسات ، فنجد أن المستثمرين – وبخاصة المستثمرون المؤسسون – غير مستعدين لتحمل تكاليف أخطاء الإدارة أو الفساد الإداري ، والتي تؤدي إلى تحقيق الخسائر ، وهذا يتطلب الإثبات للمستثمر أن المؤسسة الرياضية تدار وفق ممارسات الأعمال السليمة التي تقلل إلى أدنى حد من احتمالات الفساد وسوء الإدارة ، وعلاوةً على ذلك فإن المستثمرين أو المؤسسات الرياضية لديهم الرغبة في أن يكونوا قادرين على تحليل ومقارنة فرص الإستثمار المحتملة في المجال الرياضي بنفس معايير الشفافية والوضوح والدقة المتبعة أيضاً في الحسابات الختامية قبل الشروع في الإستثمار.

ومن هنا جاءت أهمية الحوكمة في كونها من أهم العمليات الضرورية اللازمة لحسن عمل المؤسسات الرياضية وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ، وكذلك للوفاء بالإلتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم . كما أنها تعد أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة

المؤسسات الرياضية بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المستثمرين ، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق لأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات ، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الأندية والإتحادات والمؤسسات الرياضية ومحاسبتهم .

وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة في المؤسسات الرياضية سواء أكانت أندية أو اتحادات إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة تلك المؤسسات ، وبالتالي تحقيق الحماية للأعضاء والمستثمرين ، مع مراعاة مصالح العاملين بالمؤسسات الرياضية ، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ، بما يؤدي إلى تنمية الإستثمار في المجال الرياضي وتشجيع تدفقه ، وتنمية المدخرات ، وتعظيم الربحية ، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الإلتزام بأحكام القانون ، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة مجلس إدارة تلك المؤسسات أمام الأعضاء والمستثمرين ، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

فتطبيق مبادئ الحوكمة يمكن منظمات الأعمال بتفعيل أدائها ويسمح بتحقيق الأهداف الأساسية الآتية:

- تحقيق الشفافية المطلوبة لبقاء المؤسسات وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية.
- مكافحة الفساد المالي والإداري من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية.
- زيادة الثقة والمصداقية في تعاملات المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها ومن تم جذب الاستثمارات.(الصالحين ، 2010 : 6)

وللحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للإقتصاد ، إذ تعمل على جذب المستثمرين ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسات الرياضية ، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية ، إذ أن الحوكمة تساهم في تدعيم القدرة التنافسية لتلك المؤسسات وتدعم جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي.

ولقد أصبحت الرياضة في ظل التطور الإقتصادي في العالم أجمع بما تمتلكه من إمكانيات بشرية ومادية وما تقدمه من خدمات ومنتجات لقاعدة كبيرة من المستفيدين مجالاً من أفضل المجالات لتحقيق الربح حيث أصبحت الرياضة في الدول المتقدمة صناعة تهدف لتحقيق مكاسب مادية من كل نشاطاتها سواء عن طريق حركة بيع وشراء اللاعبين أو عن طريق الإستفادة من الإمكانيات والأجهزة والملاعب أو من خلال تسويق البطولات أو المباريات الرياضية غير أنها في دول العالم الثالث لم تصل إلى هذا المستوى نتيجة لمشكلات في المجال الرياضي المصري أدت إلى تراجع الإستثمارات وهذه المشكلات تتعلق بقلق المستثمر من الدخول في

المجال الرياضي وأيضاً عدم العناية الكافية بالمنظمات والأجهزة والملاعب وأخيراً القصور في القوانين والتشريعات المرتبطة بالإستثمار في المجال الرياضي.

ولقد أصبح الإستثمار في المجال الرياضي مطلب ضروري في ظل التغيرات العالمية الخاصة بالرياضة سواء دخول الإحتراف على المجال الرياضي أو تحويل الرياضة إلى صناعة تهدف لتحقيق الربح وأيضاً ارتفاع أجور اللاعبين والمدربين وعمليات الإعداد للبطولات والتي تتطلب أموالاً كثيرة مما يستدعي الإهتمام بالخدمات والمنتجات الرياضية وأهمية التحول إلى إقتصاديات السوق الحرة عن طريق خصخصة الأندية الرياضية والإهتمام بالتسويق الرياضي وجذب المستثمرين للدخول في هذا المجال الأمر الذي يحتاج إلى بعض المقومات المرتبطة بالنواحي الإقتصادية في المجال الرياضي والتي تقع على عاتق الإدارة مسئولية حصر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة وفرص الإستثمار كما أن هناك بعض الأمور الواجب مراعاتها لجذب المستثمرين في المجال الرياضي منها السياسات والإجراءات والتشريعات الواجب توافرها والعمل على تبسيطها أمام المستثمر مما يولد لديه الحافز للدخول في المجال الرياضي .

وتتسم المنظمات الخاصة بأنها تهدف للربح بشكل رئيسي بصرف النظر عن أنها تقدم خدمات أو تقدم إنتاجاً أي أنها تهدف للربح في جميع الأحوال ، فأغلب الأندية الرياضية والأوربية ماهي إلا شركات تهدف للربح في المقام الأول ومجال نشاطها كرة القدم مثلاً ومن أمثلة هذه الأندية نادي ليفربول ومانشيستر يونايتد وأي سي ميلان . (درويش ، أبوالنور ، 2000 : 71)

ولقد وصل حجم الإنفاق على لعبة كرة القدم في العالم إلى 250 مليار دولار سنوياً كما جاء على لسان جواد هافيلانج رئيس الفيفا الأسبق ، وهذا الحجم الهائل من الإنفاق يتمثل في شراء محطات التليفزيون لحقوق البث المباشر وشراء الأدوات والملابس وبناء الملاعب وصيانتها وعقود اللاعبين والمدربين والحكام ورواتبهم ، كما تحقق الأندية الكبرى في العالم هذه الأرقام من حصيلة دخل المباريات وحقوق البث التلفزيوني وجوائز البطولات التي تحققها ، فبطل أوروبا يحصل على 40 مليون دولار جائزة مالية وللأندية الأوربية والعالمية حصص من حصيلة المراهنات ومن متاجرها الخاصة التي تبيع لجماهيرها شعاراتها وهداياها التذكارية ففريق مثل مانشيستر يونايتد يحقق دخلاً قدره 27 مليون جنيه إسترليني من متاجرة سنوياً في المتوسط ، فأين نحن من هذا كله وهل نصل إلى هذا المستوى من التفكير وفي إدارة الرياضة وقد قطعت بعض الدول خطوات لا بأس بها مثل تركيا واليونان واليابان والصين وكوريا الجنوبية وقطر والإمارات كما توجد في مصر محاولات ولكنها تمضي بسرعة بطيئة . (أبو السبع ، 2005 : 21)

وفي هذا الصدد فقد أوصت دراسة (أبوالنور ، 1997) على ضرورة الموافقة على إنشاء أندية رياضية تهدف للربح ومعاملتها كإستثمار إقتصادي في مجال النشاط البدني والرياضة ، **ودراسة (العجيلي ، 1999)** على ضرورة زيادة حجم الإستثمارات المخصصة للرياضة في الخطة الإقتصادية ، **ودراسة (عبد القادر ، 2000)** في ضرورة وضع اللوائح الخاصة المنظمة للعمل الإستثماري داخل مجال الإحتراف، **ودراسة (الحلواني ، 2004)** على ضرورة تشجيع الدولة للمستثمرين للدخول في هذا المجال.

ويرى الباحث أن المؤسسات الرياضية على إختلاف أنواعها تُعد وعاءاً استثمارياً مهماً ومليء في النظام الرياضي بمنظماته المختلفة ، حيث أنها تتميز بتوافر سمات مميزة للإستثمار ، إلا أنها غير مستقرة ، أما نتيجة لوائح جامدة أو عناصر بشرية غير محترفة أو التزامات تجاه العديد من المستفيدين ، ويمكن القول أن هناك العديد من المشكلات التي تؤثر وتعيق العملية الإستثمارية في المجال الرياضي كما تؤثر بشكل سلبي على جذب الإستثمار في المجال الرياضي ومن هذه المشكلات قصور القوانين والتشريعات المرتبطة بالإستثمار في المجال الرياضي ، وعدم العناية الكافية بالمنشآت والملاعب والأجهزة الرياضية ، وخضوع الأندية الرياضية للوصاية من الجهات الحكومية المختصة ؛ الأمر الذي يؤدي إلى عزوف المستثمرين عن الإستثمار في المجال الرياضي ، وكل هذه المعوقات وغيرها من الأمور التي تؤثر على جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي ، وهنا يأتي دور الحوكمة كأحد المصطلحات أو الإتجاهات الإدارية التي تنادي بها الدولة في الفترة الحالية في مختلف قطاعاتها والتي تساهم في إعلاء مبادئ الإستقلال والنزاهة والشفافية والإنضباط والمساءلة والعدالة وتعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير والقوائم المالية الأمر الذي يعد محفزاً للمستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي ، مما دفع الباحث **لمحاولة التعرف على دور الحوكمة في تفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية.**

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في تفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية وذلك من خلال التعرف على :

1. مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية .
2. آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية .
3. محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية.
4. متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية.
5. طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية.

تساؤلات الدراسة

1. ما هو مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية ؟
2. ما هي آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية ؟
3. ما هي محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية ؟
4. ما هي متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية ؟
5. ما هي طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية ؟

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة :

إستخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة .

عينة الدراسة :-

تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من بين مجالس إدارات والعاملين بالأندية وبلغ عددهم (375) مفحوصاً ومجالس إدارات والعاملين بالإتحادات الرياضية وبلغ عددهم (90) مفحوصاً ، والعاملين بالهيئة العامة للإستثمار وبلغ عددهم (15) مفحوصاً ، والعاملين بوزارة الشباب والرياضة وبلغ عددهم (80) مفحوصاً ، والعاملين ببعض مديريات الشباب والرياضة وبلغ عددهم (100) مفحوصاً في مصر ليكون إجمالي عينة الدراسة الأساسية (660) مفحوصاً ، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الإستطلاعية لحساب المعاملات العلمية لمتغيرات البحث (40) مفحوصاً من خارج عينة الدراسة

وسائل جمع البيانات : المقابلة الشخصية – الإستبيان .

- **وقد إتبع الباحث الخطوات التالية فى تصميم إستمارة الإستبيان :**

1. مسح مرجعي للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة بموضوع الدراسة .
2. المقابلة الشخصية المقننة .
3. تحديد محاور الإستبيان حسب أهداف الدراسة .
4. تحديد ممفحوصات العبارات التى تعبر عن محاور الإستبيان .

- عرض الإستبيان فى صورتة الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين فى مجال التخصص وعددهم (9) خبراء وذلك للتعرف على : مناسبة المحاور لموضوع الدراسة ، إرتباط كل عبارة مع المحور الخاص بها وإرتباطها بموضوع الدراسة ، كفاية وشمول وإرتباط وموضوعية العبارات .

المعاملات العلمية لإستمارة الإستبيان :

أولاً : الصدق :

تم حساب الصدق بطريقتين :-

أ- صدق المحتوى :

قام الباحث بإيجاد صدق استمارة الإستبيان عن طريق صدق المحكمين وذلك بعرض استمارة الإستبيان في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين وعددهم (9) والذين يقع موضوع البحث في مجال تخصصهم ومن خلال شروط التحكيم والمتمثلة في اتفاق جميع المحكمين على مناسبة العبارة للمحور وعلى ضوء

المحكمين السابقين وضح صدق العبارات المختارة ، ولقد أشارت النتائج إلى أن جميع المحاور والعبارات في الإستبيان قد حققت مستوى قبول يزيد عن 80% من آراء السادة المحكمين.

ب- صدق الإتساق الداخلى :

وتم حساب صدق الإتساق الداخلى عن طريق تطبيق إستمارة الإستبيان على عينة قوامها (40) مفحوصاً تم إختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي وخارج عينة الدراسة ، وذلك عن طريق حساب معاملات الإرتباط بين العبارة والمجموع الكلي للمحور التي تنتمي اليه بعد حذف درجة العبارة .

جدول رقم (1) معامل الاتساق الداخلى لإستمارة الإستبيان (معامل ارتباط العبارة مع المجموع الكلى للمحور التى تنتمى اليه بعد حذف درجة العبارة) **ن = 40**

المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور	المحور	رقم العبارة	الإرتباط بالمحور
المحور الأول	1	**0.548**	المحور الثاني	8	**0.611**		14	**0.648**	المحور الخامس	9	**0.544**
	2	**0.618**		9	**0.518**	المحور الرابع	1	**0.524**		10	**0.547**
	3	**0.539**		10	**0.428**		2	**0.446**		11	**0.713**
	4	**0.521**		11	**0.625**		3	**0.627**		12	**0.651**
	5	**0.497**		12	**0.428**		4	**0.419**		13	**0.646**
	6	**0.607**		13	**0.651**		5	**0.447**		14	**0.740**
	7	**0.547**		14	**0.646**		6	**0.507**		15	**0.648**
	8	**0.440**		15	**0.740**		7	**0.539**		16	**0.646**
المحور الثاني	9	**0.522**	المحور الثالث	1	**0.519**		8	**0.557**		17	**0.682**
	10	**0.567**		2	**0.544**		9	**0.520**		18	**0.756**
	11	**0.527**		3	**0.483**		10	**0.448**		19	**0.528**
	12	**0.488**		4	**0.512**		11	**0.533**		20	**0.468**
	13	**0.449**		5	**0.448**		12	**0.620**		21	**0.634**
	14	**0.713**		6	**0.619**	المحور الخامس	1	**0.540**		22	**0.582**
المحور الثاني	1	**0.512**		7	**0.521**		2	**0.531**		23	**0.547**
	2	**0.608**		8	**0.511**		3	**0.564**		24	**0.551**
	3	**0.442**		9	**0.632**		4	**0.586**		25	**0.497**
	4	**0.448**		10	**0.422**		5	**0.610**		26	**0.607**
	5	**0.525**		11	**0.560**		6	**0.613**		27	**0.547**
	6	**0.611**		12	0.596**		7	**0.429**			
	7	**0.689**		13	**0.456**		8	**0.613**			

**** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.405 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.313**

يتضح من جدول رقم (1) والخاص بمعامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط العبارة مع المجموع الكلى للمحور التى تنتمى اليه بعد حذف درجة العبارة) لعبارات استمارة الإستبيان ارتفاع قيم معاملات الارتباط حيث

تراوحت ما بين (0.419 إلى 0.756) وهذه القيم معنوية عند مستوى 0.01 مما يشير إلى صدق استمارة الاستبيان.

ثانياً : الثبات :

تم التحقق من الثبات عن طريق قيم (معامل ألفا لكرونباخ)

وهذا العامل يعد مؤشراً للتكافؤ ويعطي معامل (ألفا) الحد الأدنى للقيم التقديرية لمعامل ثبات درجات الإختبارات أي أن قيمة معامل الثبات عامةً لا تقل عن قيمة معامل ألفا.

جدول (2) معامل ألفا لكرونبات لعبارات ومحاور إستمارة الإستبيان لايجاد معامل ثبات الاستمارة

ن = 40

الدلالات الإحصائية / المحاور والمكونات	معامل ألفا لكرونباخ
المحور الأول : مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية .	**0.763**
المحور الثاني : آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية	**0.776**
المحور الثالث : محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية	**0.795**
المحور الرابع : متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية.	**0.740**
المحور الخامس : طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية.	**0.813**

** معنوى عند مستوى 0.01 = 0.405 * معنوى عند مستوى 0.05 = 0.313

يتضح من (2) والخاص بقيم معامل ألفا لكرونباخ لعبارات ومحاور إستمارة الإستبيان ، حيث أنها كانت ما بين (0.740 إلى 0.813) وهذه القيم معنويه عند مستوى (0.01) مما يشير إلى ثبات إستمارة الاستبيان .

ومن خلال نتائج الجدول (1 ، 2) والخاصة بالمعاملات العلمية يكون الباحث قد تحقق من توافر الصلاحية العلمية لإستخدام الإستبيان قيد البحث كعبارات ومحاور ، ومن ثم يصبح الإستبيان في صورته هذه يمثل الصورة النهائية والمعدة لعملية التطبيق على عينة البحث الأساسية .

الدراسة الأساسية :

تم تطبيق إستمارة الإستبيان عن طريق المقابلة الشخصية مع السادة أفراد عينة البحث الأساسية والبالغ عددهم (660) مفحوصاً كل في جهة عمله الخاصة به ؛ وقد تم التطبيق خلال الفترة من 2017/9/19 إلى 2017/10/15 .

مفتاح التصحيح :

إعتمد الباحث في تحديد إستجابات إستمارة الإستبيان على طريقة ليكرت والتي تتمثل في أن تكون الإستجابات بـ (نعم ، إلى حد ما ، لا) وقام الباحث بإعطاء كل إستجابة درجة حتى يمكن إستخدامه في المعالجات الإحصائي وكانت الدرجات كالتالي (نعم "3" ، إلى حد ما "2" ، لا "1") .

المعالجات الإحصائية :

قام الباحث بإستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة بحثه .

عرض ومناقشة النتائج :

أولاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الأول :

جدول (3) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول : مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية **ن = 660**

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	الممارسات التي تدور حول العدالة والشفافية ومحاسبة المسئولين .	532	80.6	80	12.1	48	7.3	*666.036	2.73	91.1
2	نظام للقوانين والإجراءات تنظم عمل القطاعات بالمؤسسة الرياضية .	556	84.2	72	10.9	32	4.8	*773.382	2.79	93.1
3	النظام الذي تتم به مراقبة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية .	554	83.9	80	12.1	26	3.9	*767.236	2.80	93.3
4	تحدد الحوكمة هيكل توزيع الواجبات بين مجلس الإدارة والأعضاء والمدير التنفيذي.	578	87.6	74	11.2	8	1.2	*883.745	2.86	95.5
5	مجموعة الآليات التي يستخدمها المستثمرون لممارسة الرقابة داخل المؤسسة الرياضية.	180	27.3	76	11.5	404	61.2	*255.418	1.66	55.4
6	تكفل للمستثمرين حماية مصالحة داخل المؤسسة الرياضية .	578	87.6	40	6.1	42	6.4	*873.855	2.81	93.7
7	مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين.	516	78.2	64	9.7	80	12.1	*597.964	2.66	88.7
8	السعي لضمان إدارة المؤسسة الرياضية بفاعلية.	586	88.8	32	4.8	42	6.4	*913.564	2.82	94.1
9	مجموعة القواعد والقوانين التي تضمن إدارة ورقابة المؤسسة الرياضية مالياً وإدارياً.	604	91.5	56	8.5	0	0.0	*455.006	2.92	97.2
10	النظام الذي من خلاله يتم إدارة المؤسسة الرياضية والتحكم بها .	94	14.2	100	15.2	466	70.6	*412.691	1.44	47.9
11	أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة .	120	18.2	106	16.1	434	65.8	*312.691	1.52	50.8
12	نظام يحدد العلاقة بين مجلس الإدارة والأعضاء وإدارة المؤسسة والمستثمرين.	158	23.9	76	11.5	426	64.5	*304.618	1.59	53.1
13	نظام يضمن للمستثمر حسن استغلال إدارة المؤسسة لأمواله وتعظيم ربحيته.	540	81.8	104	15.8	16	2.4	*715.782	2.79	93.1
14	مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.	562	85.2	80	12.1	18	2.7	*806.218	2.82	94.1

***مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99**

يتضح من جدول (3) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الأول : مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (255.418 إلى 913.564) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (47.9% إلى 97.2%) وقد حققت عبارة رقم (9) (مجموعة القواعد والقوانين التي

تضمن إدارة ورقابة المؤسسة الرياضية مالياً وإدارياً) أعلى نسبة موافقة والتى بلغت 97.2% ، تلتها عبارة رقم (4) (تحدد الحوكمة هيكل توزيع الواجبات بين مجلس الإدارة والأعضاء والمدير التنفيذي) بنسبة موافقة بلغت 95.5% ، ثم عبارة رقم (8) (السعي لضمان إدارة المؤسسة الرياضية بفاعلية) وعبارة رقم (14)(مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء) بنسبة موافقة بلغت 94.1% ، ثم عبارة رقم (6)(تكفل للستثمرين حماية مصالحة داخل المؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 93.7% ، عبارة رقم (3) (النظام الذي تتم به مراقبة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية) بنسبة موافقة بلغت93.3%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة الدراسة حول مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية والتي تتمثل في أنها مجموعة القواعد والقوانين التي تضمن إدارة ورقابة المؤسسة الرياضية مالياً وإدارياً ، تحدد الحوكمة هيكل توزيع الواجبات بين مجلس الإدارة والأعضاء والمدير التنفيذي ، السعي لضمان إدارة المؤسسة الرياضية بفاعلية ، مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء ، تكفل للمستثمرين حماية مصالحهم داخل المؤسسة الرياضية ، النظام الذي تتم به مراقبة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية .

ويعزو الباحث هذه الفروق الإحصائية إلى ضرورة وجود مفهوم واضح ومحدد للحوكمة يمل أبعادها والقواعد التي تحكمها والتي تشكل في مجموعها الإطار العام للحوكمة في المؤسسات الرياضية وهذا المفهوم يعبر عن مجموعة القواعد والقوانين التي تضمن الرقابة المالية والإدارية داخل المؤسسات الرياضية بشكل يحقق التميز في الأداء ، وتؤدي إلى إعلاء مبادئ الشفافية والمصداقية والمساءلة وحرية التصرف في الأمور المالية بما يزيد من ثقة المستثمر في المؤسسة، ويجعل هناك نظام واضح ومحدد للرقابة على الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

يعرف جمال حلاوة ونداء طه (2011) الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم تحكم الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول . (حلاوة ، 2011 : 2)

كما تعرف الحوكمة بأنها ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها . (سكارنه ، 2009 : 321)

وكذلك تعرف الحوكمة بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.(كافي، 2013: 205)

ثانياً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثاني :

جدول (4) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني : آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية **ن = 660**

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	تعزيز شفافية الإدارة وكفاءتها .	484	73.3	136	20.6	40	6.1	*496.145	2.67	89.1
2	صياغة تقسيم المسؤوليات بوضوح تقسيم المسؤوليات بين إدارة المؤسسة والمستثمر .	554	83.9	90	13.6	16	2.4	*773.055	2.82	93.8
3	السماح للمستثمرين بالرقابة الفعالة على المؤسسة وحصوله على المعلومات المناسبة.	506	76.7	104	15.8	50	7.6	*564.327	2.69	89.7
4	الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال المؤسسة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية.	554	83.9	64	9.7	42	6.4	*761.709	2.78	92.5
5	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات الرياضية .	444	67.3	184	27.9	32	4.8	*394.618	2.62	87.5
6	حفظ حقوق المستثمرين والأعضاء والمستفيدين.	532	80.6	96	14.5	32	4.8	*673.018	2.76	91.9
7	المعاملة المتساوية بين جميع المستثمرين .	506	76.7	136	20.6	18	2.7	*589.345	2.74	91.3
8	إحترام حقوق أصحاب المصالح من مجلس إدارة وأعضاء وإدارة تنفيذية ومستثمرين في إدارة المؤسسة الرياضية .	546	82.7	104	15.8	10	1.5	*744.691	2.81	93.7
9	الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات المتعلقة بالأمور المالية والموقف المالي للمؤسسة.	466	70.6	186	28.2	8	1.2	*484.618	2.69	89.8
10	إعداد الكشوف التحليلية المرافقة للتقارير المالية للمؤسسة الرياضية .	522	79.1	104	15.8	34	5.2	*632.982	2.74	91.3
11	التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في إبداء رأيه عن عدالة وصحة التقارير المالية للمؤسسة الرياضية .	556	84.2	88	13.3	16	2.4	*781.527	2.82	93.9
12	الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية .	594	90.0	48	7.3	18	2.7	*955.745	2.87	95.8
13	تحديد واضح ودقيق لواجبات ومسئوليات مجلس الإدارة .	556	84.2	48	7.3	56	8.5	*769.891	2.76	91.9
14	الفصل بين مهام الإشراف والإدارة لمجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية .	548	83.0	64	9.7	48	7.3	*734.109	2.76	91.9
15	تحديد واضح لإستقلال مجلس الإدارة عن الإدارة المالية والرقابية للمؤسسة الرياضية.	524	79.4	80	12.1	56	8.5	*631.418	2.71	90.3

***مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99**

يتضح من جدول (4) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثاني : آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (394.618 إلى 955.745) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (87.5% إلى 95.8%) وقد حققت عبارة رقم (12) (الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية) أعلى نسبة موافقة والتى بلغت 95.8% ، تلتها عبارة رقم (11)(التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في إبداء رأيه عن عدالة وصحة التقارير المالية للمؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة

بلغت 93.9% ، ثم عبارة رقم (2) (صياغة تقسيم المسؤوليات بوضوح تقسيم المسؤوليات بين إدارة المؤسسة والمستثمر) بنسبة موافقة بلغت 93.8% ، ثم عبارة رقم (8)(إحترام حقوق أصحاب المصالح من مجلس إدارة وأعضاء وإدارة تنفيذية ومستثمرين في إدارة المؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 93.7% ، عبارة رقم (4) (الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال المؤسسة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية) بنسبة موافقة بلغت 92.5% ، عبارة رقم (6) (حفظ حقوق المستثمرين والأعضاء والمستفيدين) وعبارة رقم (13)(تحديد واضح ودقيق لواجبات ومسئوليات مجلس الإدارة)، وعبارة رقم (14)(الفصل بين مهام الإشراف والإدارة لمجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية) بنسبة موافقة بلغت 91.9%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة الدراسة حول آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية ، التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في إبداء رأيه عن عدالة وصحة التقارير المالية للمؤسسة الرياضية ، صياغة تقسيم المسؤوليات بوضوح تقسيم المسؤوليات بين إدارة المؤسسة والمستثمر ، إحترام حقوق أصحاب المصالح من مجلس إدارة وأعضاء وإدارة تنفيذية ومستثمرين في إدارة المؤسسة الرياضية ، الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال المؤسسة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية ، حفظ حقوق المستثمرين والأعضاء والمستفيدين ، تحديد واضح ودقيق لواجبات ومسئوليات مجلس الإدارة ، الفصل بين مهام الإشراف والإدارة لمجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية .

ويعزو الباحث هذه الفروق الإحصائية إلى أهمية إعلاء قيم الشفافية والمحاسبة في الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية وضرورة أو تكون هناك آليات واضحة ومحددة للرقابة وأن تتفق والمعايير العالمية حتى يمكن الإعتماد عليها وعلى التقارير المالية الصادرة عنها؛ الأمر الذي يشير إلى شفافية التعاملات ويدعم تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية ويوضح السلطات والمسئوليات بين أصحاب المصلحة بالمؤسسة الرياضية من مستثمرين وعاملين ومجلس إدارة ومراقب حسابات ، هذا إلى جانب أهمية إعلان التقارير المالية بما يعزز الشفافية ، ويتيح الحفاظ على حقوق المستثمرين والأعضاء والمستفيدين ، كما أن تحديد للواجبات والمسئوليات داخل مجلس الإدارة يضع حدوداً لتلك السلطات ولا يسمح بأن تطغى أو تتخطى اختصاصاتها وخاصة فيما يتعلق بالأمور المالية ، الأمرالذي يبعث على الثقة فيما تتخذه من قرارات.

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أهم المعايير التي يمكن أن تؤثر على تطبيق وتفعيل الحوكمة مايلي:

- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في المؤسسات، وهل من السهل الحصول عليها وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة وهل هي متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى .
- مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات وفي توجيه مصادر العمل وفي تحديد مجالات النشاط حيث من شأنهأن يوفر أداة جيدة للتوجيه وللرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من

الشفافية فضلاً عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو انحراف بشكل مؤثر وسريع.

- مدى وجود فصل وتقسيم للعمل خاصةً ما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الإستراتيجية واختيار ورسم السياسات . (مهدي ، 2009 : 152)

ونظراً للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية التي اهتمت بالحوكمة وقامت بتطبيقها وفق للمعايير التالية :

- **المحافظة على المال العام :** تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك بإكمال المضلة القانونية والتشريعية بما يتلاءم مع المتغيرات .
- **الإفصاح والشفافية :** وتتناول الإفصاح عن المعلومات العامة ودور مراقب الحسابات.
- **ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة :** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كل من تعزيز شفافية المؤسسة وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون . (الحسين، 2012: 150)

ثالثاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الثالث :

جدول (5) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث : محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية (أولاً : المحددات الخارجية) **ن = 660**

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	المناخ العام للإستثمار للنشاط الإقتصادي .	572	86.7	16	2.4	72	10.9	*851.927	2.76	91.9
2	التشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للمؤسسات الرياضية .	556	84.2	40	6.1	64	9.7	*771.055	2.75	91.5
3	تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية .	476	72.1	80	12.1	104	15.8	*448.145	2.56	85.5
4	كفاءة النظام المالي الذي الأموال اللازمة لقيام المشروعات الإستثمارية الرياضية .	556	84.2	40	6.1	64	9.7	*771.055	2.75	91.5
5	كفاءة الجهاز الرقابي اللازم لمتابعة المشروعات الإستثمارية الرياضية .	564	85.5	24	3.6	72	10.9	*812.073	2.75	91.5
6	وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في السوق المالية .	500	75.8	96	14.5	64	9.7	*536.873	2.66	88.7
7	وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الإستشارية المالية الإستثمارية.	492	74.5	59	8.5	112	17.0	*511.564	2.58	86.2

***مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99**

يتضح من جدول (5) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية (أولاً : المحددات الخارجية) ،

وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (448.145 إلى 851.927) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (85.5% إلى 91.9%) وقد حققت عبارة رقم (1) (التشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للمؤسسات الرياضية) أعلى نسبة موافقة والتى بلغت 91.9%، تلتها عبارة رقم (2)(التشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للمؤسسات الرياضية) ، وعبارة رقم (4)(كفاءة النظام المالي الذي الأموال اللازمة لقيام المشروعات الإستثمارية الرياضية) ، وعبارة رقم (5)(كفاءة الجهاز الرقابي اللازم لمتابعة المشروعات الإستثمارية الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 91.5%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة الدراسة حول المحددات الخارجية للحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في التشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للمؤسسات الرياضية ، كفاءة النظام المالي الذي الأموال اللازمة لقيام المشروعات الإستثمارية الرياضية ، كفاءة الجهاز الرقابي اللازم لمتابعة المشروعات الإستثمارية الرياضية .

ويعزو الباحث هذه الفروق الإحصائية إلى أهمية توافر التشريعات الحاكمة والمعززة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية وأن يكون هناك نظام مالي قوي وقادر على تنفيذ مشروعات رياضية ذات درجة عالية من المصداقية ، وأن يكون هناك جهاز رقابي قوي يستطيع الوقوف على نقاط الخلل في المنظومة المالية والإدارية بالمؤسسة الرياضية ومشروعاتها الإستثمارية وأن يبلغ عنها في الوقت والمناسب الأمر الذي يعود بالثقة في أداء تلك المؤسسة وأنها تسير بخطا ثابتة .

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن المحددات الخارجية للحوكمة تشمل على المحددات الخارجية وهذه المحددات تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى ، فهي عبارة عن القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسات وكفاءات الأجهزة الرقابية ودور المؤسسات الغير حكومية لضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية.(سليمان، 2006 : 19)

ومن المتعارف عليه أن تغير القوانين بمعدلات سريعة يؤثر تأثيراً شديداً على المناخ الإستثماري في أي مكان ، لصعوبة التشريعات واللوائح والقرارات ومن ثم فيصعب الإرتكاز على أي منها نظراً لسرعة تغيرها ومن هنا كان لإستقرار القوانين أهمية محورية خاصة في تحقيق وتأكيد المناخ الإستثماري الملائم للقيام بالإستثمار سواء على مستوى المستثمر الوطني أو على مستوى المستثمر الأجنبي فيساعد على عملية الإستقرار القانوني ما يلي (الإقلال من معدل تغيير القوانين – العمل على استقرار النظام القضائي – سرعة الفصل في المنازعات وحسمها بأسلوب حكيم) .(الخضري ، 2002 : 52 – 68)

جدول (6) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث : محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية (ثانياً : المحددات الداخلية) **ن = 660**

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
8	القواعد والتعليمات التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة الرياضية.	610	92.4	8	1.2	42	6.4	*1039.673	2.86	95.4
9	توزيع المهام والسلطات بين الجمعية العمومية للمؤسسة الرياضية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.	530	80.3	64	9.7	66	10.0	*655.236	2.70	90.1
10	الحوكمة في النهاية تؤدي إلى زيادة الثقة في الإستثمار في المجال الرياضي .	610	92.4	40	6.1	10	1.5	*1039.091	2.91	97.0
11	زيادة وتعميق السوق الرياضي على رفع معدلات الإستثمار في المجال الرياضي .	546	82.7	104	15.8	10	1.5	*744.691	2.81	93.7
12	العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .	506	76.7	136	20.6	18	2.7	*589.345	2.74	91.3
13	العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص ، وخاصة قدرته التنافسية ، وخلق فرص العمل .	516	78.2	64	9.7	80	12.1	*597.964	2.66	88.7
14	مساعدة المشروعات الرياضية في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.	540	81.8	104	15.8	16	2.4	*715.782	2.79	93.1

***مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99**

يتضح من جدول (6) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الثالث : محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية (ثانياً : المحددات الداخلية) ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (589.345 إلى 1039.673) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (88.7% إلى 97%) وقد حققت عبارة رقم (10) (الحوكمة في النهاية تؤدي إلى زيادة الثقة في الإستثمار في المجال الرياضي) أعلى نسبة موافقة والتى بلغت 97% ، تلتها عبارة رقم (8) (القواعد والتعليمات التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 95.4% ، ثم عبارة رقم (11) (زيادة وتعميق السوق الرياضي على رفع معدلات الإستثمار في المجال الرياضي) بنسبة موافقة بلغت 93.7% ، ثم عبارة رقم (14)(مساعدة المشروعات الرياضية في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح) بنسبة موافقة بلغت 93.1% .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة الدراسة حول المحددات الداخلية للحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في أن الحوكمة في النهاية تؤدي إلى زيادة الثقة في الإستثمار في المجال الرياضي ، القواعد والتعليمات التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة الرياضية ، زيادة وتعميق السوق الرياضي على رفع معدلات الإستثمار في المجال الرياضي ، مساعدة المشروعات الرياضية في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .

ويعزو الباحث هذه الفروق الإحصائية إلى الدور الهام الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسات الرياضية من إعلاء قيمة النزاهة والشفافية والمساءلة ؛ الأمر الذي يجعل المستثمرين على ثقة في التعاملات المادية التي تتم داخل المؤسسة الرياضية ، ويؤدي بالتبعية إلى رفع معدلات الإستثمار في المجال الرياضي .

وفي هذا الصدد يشير عبد المطلب (2008) إلى أن المحددات الداخلية للحوكمة وتشير إلى القواعد والأسس والأساليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والتي تطبق داخل المؤسسات وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة. (عبد المطلب ، 2008 : 406)

ويتوقف نجاح أى منشأة على تدبير احتياجاتها اللازمة من الأموال وحسن استخدامها من أجل تحقيق أكبر ربح ممكن لأصحاب المشروع فإن ذلك يعنى أن وظيفة التمويل لها وجودها فى أى منشأة ولا تقل أهميتها عن أى وظيفة أخرى، غاية ما فى الأمر أن دور هذه الوظيفة ينكمش مع صغر حجم المنشأة ويتسع مع كبر حجمها. ويقوم بأعباء هذه الوظيفة فى المنشآت المختلفة إدارة مالية تقوم بدور التنفيذى وإعداد الدراسات اللازمة وفقاً لما يقره مجلس الادارة فى هذا الصدد . (عبد الباقي ، 2013 : 154)

فالهيئات الرياضية تعتمد في غالية ميزانياتها على ما توفره لها حكوماتها وفقاً للموقف الاقتصادي ومهما كانت ما توفره الحكومات من ميزانياتها فإنها دون شك لا تكفي لتحقيق الطموحات التي تسعى إليها الهيئات الرياضية لكل في مجاله لذلك يجب أن يعتمد الهيئات الرياضية في تنفيذ برامجها على تجميع الميزانيات التي تكفي لتنفيذ هذه البرامج وتحقيق الأهداف وتعاني هيئاتنا الرياضية من عدم كفاية الجهود المبذولة لتحقيق زيادة في التمويل الذاتي حيث تتدخل عوامل كثيرة تؤثر سلبياً وإيجابياً على إقبال الأفراد والشركات والمؤسسات في المساهمة في التمويل. (بدوي ، 2001 :198)

رابعاً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الرابع :

جدول (7) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الرابع : متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية **ن = 660**

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة الرياضية .	636	96.4	16	2.4	8	1.2	*1180.073	2.95	98.4
2	ضمان تقارير الأداء بالمؤسسة الرياضية والثقة في المعلومات الواردة فيها .	572	86.7	56	8.5	32	4.8	*846.106	2.82	93.9
3	ضمان التقارير المالية بالمؤسسة الرياضية ورأي مراقب الحسابات فيها .	492	74.5	144	21.8	24	3.6	*537.164	2.71	90.3
4	تجنب السلطة المطلقة لمجلس الإدارة في المؤسسة الرياضية .	532	80.6	96	14.5	32	4.8	*673.018	2.76	91.9
5	تكوين متوازن لمجلس الإدارة .	476	72.1	144	21.8	40	6.1	*471.418	2.66	88.7
6	ضمان وجود عناصر قوية ومستقلة بمجلس الإدارة .	516	78.2	56	8.5	88	13.3	*599.709	2.65	88.3
7	وجود مجلس إدارة قوي ومشارك بفاعلية .	516	78.2	56	8.5	88	13.3	*599.709	2.65	88.3
8	ضمان فاعلية الرقابة على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة .	620	93.9	16	2.4	24	3.6	*1091.055	2.90	96.8
9	ضمان الكفاءة والإلتزام .	564	85.5	24	3.6	72	10.9	*812.073	2.75	91.5
10	تواجد قوي للمراجعة.	572	86.7	24	3.6	64	9.7	*848.436	2.77	92.3
11	كفاءة منظومة التشريعات والإجراءات المنظمة للإستثمار الرياضي .	596	90.3	16	2.4	48	7.3	*966.255	2.83	94.3
12	مدى توافر وكفاء نظام العمل بالمؤسسة الرياضية والجهة الإدارية.	596	90.3	32	4.8	32	4.8	*963.927	2.85	95.2

***مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99**

يتضح من جدول (7) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور الرابع : متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (471.418 إلى 1180.073) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (88.3% إلى 98.4%) وقد حققت عبارة رقم (1) (تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة الرياضية) أعلى نسبة موافقة والتى بلغت 98.4% ، تلتها عبارة رقم (8)(ضمان فاعلية الرقابة على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة) بنسبة موافقة بلغت 96.8% ، ثم عبارة رقم (12) (مدى توافر وكفاء نظام العمل بالمؤسسة الرياضية والجهة الإدارية) بنسبة موافقة بلغت 95.2% ، عبارة رقم (2)(ضمان تقارير الأداء بالمؤسسة الرياضية والثقة في المعلومات الواردة فيها) بنسبة موافقة بلغت 93.9% ، عبارة رقم (10) (تواجد قوي للمراجعة) بنسبة موافقة بلغت 92.3%.

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة الرياضية ، ضمان فاعلية الرقابة على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، مدى توافر وكفاء نظام العمل بالمؤسسة الرياضية والجهة الإدارية ، ضمان تقارير الأداء بالمؤسسة الرياضية والثقة في المعلومات الواردة فيها ، تواجد قوي للمراجعة .

ويعزو الباحث هذه الفروق الإحصائية إلى أهمية الرقابة في الحوكمة حيث أنها تمثل الإطار الرئيسي والعنصر الحاكم في تطبيق الحوكمة حيث أن الحوكمة في الأساس تقوم على مبدأ تفعيل الرقابة من كل الجهات أصحاب المصالح في المؤسسات الرياضية سواء أكانت مجلس إدارة أو إدارة تنفيذية أو مراقب حسابات أو مستفيدين ، وأن توفر التقارير الرقابية الشفافية والثقة المطلوبة في التعاملات المادية الأمر الذي يحفز المستثمرين لضخ أموالهم واستثماراتهم في المؤسسات الرياضية بالشكل الذي يعود على المؤسسة الرياضية بالنفع .

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن تحقيق الحوكمة في أي مؤسسة يتطلب إتباع مجموعة من المبادئ الرئيسية والتي لخصتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) في ما يلي:

- وجود اطر فعالة لحوكمة المؤسسات تضمن كفاءات وشفافية و فعالية الأسواق، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية.
- حفظ حقوق جميع المساهمين و المساواة بين جميع المساهمين : الحق في التصويت، الحق في اختيار مجلس الإدارة، حق المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة،...
- السماح للمساهمين بالمشاركة في الرقابة الفعالة على المؤسسة وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
- الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال المؤسسة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية.
- تحديد مهام وواجبات مجلس الإدارة وأسلوب اختيارهم و دورهم في الإشراف على إدارة المؤسسة . (حداد ، 2008 : 8)

كما أن التطبيق السليم يمكن المنظمات بتفعيل أدائها ويسمح بتحقيق الأهداف الأساسية الآتية:

- تحقيق الشفافية المطلوبة لبقاء المؤسسات وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من النزاهة والموضوعية.
- مكافحة الفساد المالي والإداري من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية.
- زيادة الثقة والمصداقية في تعاملات المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى قواعدها ومبادئها ومن تم جذب الاستثمارات.(الصالحين ، 2010 : 6)

خامساً : عرض ومناقشة النتائج المرتبطة بالمحور الخامس :

جدول (8) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس : طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية **ن = 660**

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
1	حصر الجهات المنافسة على الصعيد العالمي والمحلي في الاستثمار الرياضي.	540	81.8	104	15.8	16	2.4	*715.782	2.79	93.1
2	الإقتناع بأن الإستثمار بالمؤسسات الرياضية يعد مصدراً من مصادر الدخل لكل من المؤسسة الرياضية والدولة والمستثمر .	564	85.5	48	7.3	48	7.3	*806.836	2.78	92.7
3	تحديد دراسات الجدوى بشأن المشروعات والاستثمار في المجال الرياضي.	514	77.9	98	14.8	48	7.3	*595.018	2.71	90.2
4	الارتقاء بنظم الاتصال ونقل المعلومات للمستثمرين في المجال الرياضي.	540	81.8	64	9.7	56	8.5	*698.327	2.73	91.1
5	جذب المستثمرين الرياضيين لزيارة الدولة والتعرف على أماكن المؤسسات الرياضية الذي يمكنه الاستثمار فيها.	596	90.3	24	3.6	40	6.1	*964.509	2.84	94.7
6	تكوين شبكة علاقات متكاملة للمستثمرين في المجال الرياضي.	578	87.6	74	11.2	8	1.2	*883.745	2.86	95.5
7	عمل متابعة مستمرة للمشروعات الاستثمارية التي تأسس في الدولة مرتبطة بالاستثمار في المجال الرياضي.	588	89.1	40	6.1	32	4.8	*923.491	2.84	94.7
8	إنشاء جهاز إداري متكامل لتسهيل عملية الاستثمار في المجال الرياضي بالدولة.	594	90.0	48	7.3	18	2.7	*955.745	2.87	95.8
9	عمل تحسين لجودة المؤسسات الرياضية التي يمكنه الاستثمار بها.	562	85.2	80	12.1	18	2.7	*806.218	2.82	94.1
10	عمل جهاز إداري لوضع برامج خدمات ما بعد تأسيس الاستثمار للمستثمرين.	556	84.2	88	13.3	16	2.4	*781.527	2.82	93.9
11	عمل إدارة لترويج الاستثمار بتطوير البحث ووسائل الإقناع في أوساط المستثمرين الرياضيين على المستوى المحلي والدولي.	596	90.3	32	4.8	32	4.8	*963.927	2.85	95.2
12	تفعيل دور الإطار التشريعي الحاكم للاستثمار الرياضي بما يساهم في زيادة درجة الأمن والأمانة للمستثمر الرياضي.	578	87.6	40	6.1	42	6.4	*873.855	2.81	93.7
13	ضمان العدالة في المنازعات المتعلقة بالاستثمار الرياضي.	604	91.5	56	8.5	0	0.0	*455.006	2.92	97.2
14	تحسين وتطوير المناخ الاستثماري الرياضي ليتلائم مع متطلبات اقتصاديات السوق.	620	93.9	24	3.6	16	2.4	*1091.055	2.92	97.2
15	سن ووضوح واستقرار القوانين المجهزة للاستثمار في المجال الرياضي وعدم التضارب فيما بينها.	610	92.4	8	1.2	42	6.4	*1039.673	2.86	95.4

***مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99**

تابع جدول (8) التكرارات والنسبة المئوية والدلالات الاحصائية الخاصة بعبارات المحور الخامس : طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية

ن = 660

م	العباره	نعم		إلى حد ما		لا		مربع كاي	المتوسط الحسابى	نسبة الموافقة %
		العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %			
16	توفير أحدث التقنيات الحديثة لمساعدة المستثمرين الاستثمار في المجال الرياضي.	532	80.6	96	14.5	32	4.8	*673.018	2.76	91.9
17	تحديد مجالات الأنشطة الرياضية بالأسواق المستقبلية مع البحث المستمر عن المستثمرين وتحديد وسائل الإقناع في مجال الاستثمار الرياضي.	636	96.4	16	2.4	8	1.2	*1180.073	2.95	98.4
18	تقديم الدعم المستمر لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر في المجال الرياضي بتوفير معلومات عامة عن تدفقات الاستثمار الرياضي.	548	69.4	96	14.5	106	16.1	*386.436	2.53	98.1
19	توضيح الصور الإيجابية للدولة في السوق المستهدفة مع تقديم المشروعات الاستثمارية في المجال الرياضي لتحسين بيئة العمل.	508	77.0	120	18.2	32	4.8	*583.127	2.72	90.7
20	توفير الموارد المالية بصفة مستمرة في إدارة التمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالاستثمار الرياضي.	554	83.9	80	12.1	26	3.9	*767.236	2.80	93.3
21	إظهار المزايا والفوائد للخدمات ما قبل تأسيس عملية الاستثمار وتقديم الدعم بعد اتخاذ القرار بالاستثمار الرياضي من قبل الدولة.	554	83.9	64	9.7	42	6.4	*761.709	2.78	92.5
22	تطوير الخطط الإعلامية بما هو جديد لجذب المستثمرين للاستثمار في المجال الرياضي.	572	86.7	56	8.5	32	4.8	*846.106	2.82	93.9
23	توافر المنشآت والأدوات والأجهزة اللازمة والمناسبة لتشجيع الاستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية.	492	74.5	144	21.8	24	3.6	*537.164	2.71	90.3
24	وضع خطط استثمارية للأنشطة التي يمكن استثمارها داخل المؤسسة الرياضية .	532	80.6	96	14.5	32	4.8	*673.018	2.76	91.9
25	عمل عقود إيجار بالنسبة للمنشآت والصالات الرياضية داخل المؤسسة مع المستثمر وتكون محددة المدة مع الإحتفاظ بحقوق الملكية للمؤسسة .	484	73.3	136	20.6	40	6.1	*496.145	2.67	89.1
26	وجود رؤية مستقبلية من جانب الدولة لتفعيل دور الاستثمار الرياضي في المؤسسات والهيئات الرياضية .	610	92.4	40	6.1	10	1.5	*1039.091	2.91	97.0
27	سهولة فى التعامل مع الجهات الرسمية لتفعيل الإستثمار في المجال الرياضي .	530	80.3	64	9.7	66	10.0	*655.236	2.70	90.1

***مربع كاي معنوى عند مستوى 0.05 = 5.99**

يتضح من جدول (8) والخاص التكرار والنسبة المئوية والدلالات الإحصائية الخاصة بإجابات عبارات المحور السادس : طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية ، وجود فروق معنوية فى جميع عبارات المحور ، حيث بلغت قيمة مربع كاي مابين (386.436 إلى 1180.073) وهذه القيمة معنوية عند مستوى 0.05 ، كما بلغت نسبة الموافقة ما بين (89.1% إلى 98.4%) وقد حققت عبارة رقم (17) (تحديد مجالات الأنشطة الرياضية بالأسواق المستقبلية مع البحث المستمر عن المستثمرين وتحديد وسائل الإقناع في مجال الاستثمار الرياضي) أعلى نسبة موافقة والتى بلغت 98.4% ، تلتها عبارة رقم (18) (تقديم الدعم المستمر لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر في المجال الرياضي بتوفير معلومات عامة عن تدفقات الاستثمار الرياضي) بنسبة موافقة بلغت 98.1% ، ثم عبارة رقم (13)(ضمان العدالة في المنازعات المتعلقة بالاستثمار الرياضي) وعبارة رقم(14) (تحسين وتطوير المناخ الاستثماري الرياضي ليتلائم مع متطلبات اقتصاديات السوق) بنسبة موافقة بلغت 97.2% ، ثم عبارة رقم (26) (وجود رؤية مستقبلية من جانب الدولة لتفعيل دور الاستثمار الرياضي في المؤسسات والهيئات الرياضية) بنسبة موافقة بلغت 97% ، عبارة رقم (8) (إنشاء جهاز إداري متكامل لتسهيل عملية الاستثمار في المجال الرياضي بالدولة) بنسبة موافقة بلغت 95.8% ، عبارة رقم (6) (تكوين شبكة علاقات متكاملة للمستثمرين في المجال الرياضي) بنسبة موافقة بلغت 95.5% ، عبارة رقم (15) (سن ووضوح واستقرار القوانين المجهزة للاستثمار في المجال الرياضي وعدم التضارب فيما بينها) بنسبة موافقة بلغت 95.4% .

يتضح من العرض السابق تباين آراء عينة الدراسة حول طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية والتي تتمثل في تحديد مجالات الأنشطة الرياضية بالأسواق المستقبلية مع البحث المستمر عن المستثمرين وتحديد وسائل الإقناع في مجال الاستثمار الرياضي ، تقديم الدعم المستمر لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر في المجال الرياضي بتوفير معلومات عامة عن تدفقات الاستثمار الرياضي ، ضمان العدالة في المنازعات المتعلقة بالاستثمار الرياضي ، تحسين وتطوير المناخ الاستثماري الرياضي ليتلائم مع متطلبات اقتصاديات السوق ، وجود رؤية مستقبلية من جانب الدولة لتفعيل دور الاستثمار الرياضي في المؤسسات والهيئات الرياضية ، إنشاء جهاز إداري متكامل لتسهيل عملية الاستثمار في المجال الرياضي بالدولة ، تكوين شبكة علاقات متكاملة للمستثمرين في المجال الرياضي ، سن ووضوح واستقرار القوانين المجهزة للاستثمار في المجال الرياضي وعدم التضارب فيما بينها .

ويعزو الباحث هذه الفروق الإحصائية إلى أهمية تنويع طرق وآليات جذب الإستثمار في المجال الرياضي من خلال تطوير الخطط الإعلامية لجذب المستثمرين ، وعمل دراسات الجدوى للمشروعات القابلة للإستثمار والتي تعزز من قيمة المشروعات الإستثمارية الرياضية وتظهر للمستثمر العوائد من جراء إقامة تلك المشروعات هذا بالإضافة إلى توافر المنشآت والأدوات الصالحة للإستثمار في المجال الرياضي وكذلك تحديد مجالات الإستثمار بما يحدد الأطر المختلفة التي يتحرك فيها المستثمر ومن ثم تحقيق أهداف العملية الإستثمارية في المؤسسات الرياضية ، كما أن توافر الإطار التشريعي الحاكم للإستثمار وتحسين مناخ الإستمار

تعد من الآليات المعززة للعملية الإستثمارية ، كما أن دعوة المستثمرين الرياضيين للتعرف على المؤسسات الرياضية الصالحة للإستثمار يعد أحد طرق الترويج للإستثمار الرياضية ، بالإضافة إلى توفير الموارد المالية وأحدث التقنيات المساعدة للعملية الإستثمارية وتقديم الدعم اللازم لجذب الإستثمار الأجنبي وكلها عوامل وآليات جاذبة للإستثمار في المجال الرياضي .

ويتفق الباحث في هذا مع نتائج دراسة (علي ، 2014) في ضرورة عمل دليل استثماري لكافة مناطق الاستثمار في المجال الرياضي في الاقليم ، و**دراسة (مرسي ، 2011)** في تحديد آليات لجذب الإستثمار في المجال الرياضي، **دراسة(Thomas& Sorensen,2005)** في أن الدول التي تتمتع بالاستقرار، وعدم وجود سلطة القوة، والمحسوبية هي الأكثر قدرة على جذب الاستثمارات الأجنبية

وأهم آليات السوق المؤثرة على الإستثمار في المجال الرياضي هو الإستقرار في السياسات التي تتبعها الدولة في المجالات السياسية والإقتصادية والمالية ، والنظام القانوني والتنظيم بحيث تكون السياسات مستقرة من خلال القواعد والإجراءات التي تستهدف حماية المستثمر والعقود والمعاملات بين الأطراف من خلال وضع نظام قضائي لفض المنازعات بسرعة وعدالة إلى جانب البنية التحتية سواء كانت ملاعب أو منشآت رياضية أو كانت لاعبين أو جهاز فني وإداري وجمهور القائمين بالعمل في مجال الإستثمار مع توفير مصادر التمويل المختلفة ، كما أشاروا إلى أهمية موقف الرأي العام الذي يؤثر بصورة مباشرة على الإستثمار حيث يعتمد في المؤسسة الرياضية على اتجاهين ، الأول يعنى بتدعيم معرفة أهمية الدور الحقيقي والحضاري الذي تلعبه الرياضة في التنمية العامة ، والثاني يهتم بتدعيم الوعي بأهمية الإستثمار وتأثيره في جميع مجالات الحياة . (درويش ، أبو النور ، 2000 : 30)

الإستخلاصات والتوصيات

أولاً : الاستخلاصات :

فى ضوء أهداف الدراسة وإجابات عينة الدراسة تم التوصل إلى أهم الاستخلاصات التالية:-

مفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية يتمثل في أنها :-

1. مجموعة القواعد والقوانين التي تضمن إدارة ورقابة المؤسسة الرياضية مالياً وإدارياً.
2. تحدد الحوكمة هيكل توزيع الواجبات بين مجلس الإدارة والأعضاء والمدير التنفيذي.
3. السعي لضمان إدارة المؤسسة الرياضية بفاعلية.
4. مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.
5. تكفل للمستثمرين حماية مصالحهم داخل المؤسسة الرياضية.
6. النظام الذي تتم به مراقبة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية .

آليات تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات الرياضية تتمثل في :-

1. الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية.

2. التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في إبداء رأيه عن عدالة وصحة التقارير المالية للمؤسسة الرياضية.
3. صياغة تقسيم المسؤوليات بوضوح تقسيم المسؤوليات بين إدارة المؤسسة والمستثمر.
4. إحترام حقوق أصحاب المصالح من مجلس إدارة وأعضاء وإدارة تنفيذية ومستثمرين في إدارة المؤسسة الرياضية.
5. الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب عن كافة أعمال المؤسسة بما في ذلك الوضع المادي والأداء والملكية.
6. حفظ حقوق المستثمرين والأعضاء والمستفيدين.
7. تحديد واضح ودقيق لواجبات ومسئوليات مجلس الإدارة.
8. الفصل بين مهام الإشراف والإدارة لمجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية.

محددات الحوكمة لتفعيل آليات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية تتمثل في :

- **أولاً : المحددات الخارجية :-**

1. التشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للمؤسسات الرياضية.
2. كفاءة النظام المالي الذي الأموال اللازمة لقيام المشروعات الإستثمارية الرياضية.
3. كفاءة الجهاز الرقابي اللازم لمتابعة المشروعات الإستثمارية الرياضية .

- **ثانياً : المحددات الداخلية :**

1. الحوكمة في النهاية تؤدي إلى زيادة الثقة في الإستثمار في المجال الرياضي .
2. القواعد والتعليمات التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل المؤسسة الرياضية.
3. زيادة وتعميق السوق الرياضي على رفع معدلات الإستثمار في المجال الرياضي.
4. مساعدة المشروعات الرياضية في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .

متطلبات تطبيق الحوكمة بالمؤسسات الرياضية تتمثل في : -

1. تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المؤسسة الرياضية.
2. ضمان فاعلية الرقابة على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة.
3. مدى توافر وكفاء نظام العمل بالمؤسسة الرياضية والجهة الإدارية.
4. ضمان تقارير الأداء بالمؤسسة الرياضية والثقة في المعلومات الواردة فيها.
5. تواجد قوي للمراجعة .

طرق وآليات جذب الإستثمار للمؤسسات الرياضية تتمثل في :

1. تحديد مجالات الأنشطة الرياضية بالأسواق المستقبلية مع البحث المستمر عن المستثمرين وتحديد وسائل الإقناع في مجال الاستثمار الرياضي.
2. تقديم الدعم المستمر لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر في المجال الرياضي بتوفير معلومات عامة عن تدفقات الاستثمار الرياضي.

3. ضمان العدالة في المنازعات المتعلقة بالاستثمار الرياضي.
4. تحسين وتطوير المناخ الاستثماري الرياضي ليتلائم مع متطلبات اقتصاديات السوق.
5. وجود رؤية مستقبلية من جانب الدولة لتفعيل دور الاستثمار الرياضي في المؤسسات والهيئات الرياضية.
6. إنشاء جهاز إداري متكامل لتسهيل عملية الاستثمار في المجال الرياضي بالدولة.
7. تكوين شبكة علاقات متكاملة للمستثمرين في المجال الرياضي.

ثانياً : التوصيات :

فى ضوء استخلاصات الدراسة يوصى الباحث بما يلى :-

1. ضرورة زيادة الوعي لمفهوم الحوكمة في المؤسسات الرياضية وذلك من خلال إدخال مفهوم الحوكمة في خطط والمناهج الدراسية بكليات التربية الرياضية.
2. ضرورة العمل على إنشاء قسم بكل مؤسسة رياضية يكون معني بتطبيق الحوكمة فيها ويقدم الدعم اللازم لذلك في المؤسسة .
3. العمل على إصدار نشرات وكتيبات حول الحوكمة في المؤسسات الرياضية ، ليطلع عليها العاملون بالمؤسسات الرياضية ؛ حتى يكونوا على دراية بكل تفاصيل الحوكمة في المؤسسات الرياضية .
4. ضرورة الإهتمام بعقد دورات تدريبية للعاملين في المؤسسات الرياضية حول الحوكمة ؛ حتى يكونوا ملمين بمبادئها ، وهذا قد يسهل في عملية تطبيق الحوكمة.
5. يجب الإستفادة من تطبيق الحوكمة في المؤسسات الرياضية في وضع مقياس شامل لقياس أداء المؤسسات الرياضية وهو بدوره يعكس وجهات نظر الأطراف المختلفة ويعبر عن الأداء الحقيقي لهذه المؤسسات .
6. ضرورة الإهتمام بزيادة مستوى الإفصاح في القوائم المالية من قبل المؤسسات الرياضية وكذلك تقارير مجلس الإدارة وشفافية المعلومات التي تتضمنها بحيث تكون ذات فائدة للمستثمرين .
7. يجب على الجهة الإدارية – وزارة الشباب والرياضة – زيادة الدور الرقابي على المؤسسات الرياضية من خلال إلزامها بتطبيق لائحة الحوكمة وذلك بإيجاد آلية واضحة ومحددة للإشراف والمتابعة بتنفيذ ضوابط الحوكمة.
8. العمل على تحقيق أقصى عائد استثماري متزايد من الإستثمار في المجال الرياضي مع الحفاظ على قيمة أصول المؤسسات الرياضية .
9. ضرورة إلزام مجالس إدارات المؤسسات الرياضية بإنشاء لجان المراجعة ، والعمل على تفعيل الدور المنوط بها لما لها من دور في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية .
10. ضرورة وضع الاستثمار في المجال الرياضي ضمن خطط التنمية الاستثمارية بالدولة.
11. العمل على إصدار قوانين وتشريعات موحدة للاستثمار في المجال الرياضي تدعهما الدولة.
12. العمل على إصدار قرارات وزارية تتيح للمؤسسات الرياضية استثمار إمكانيتها لخدمة المجتمع .

13. العمل على إصدار تشريعات قوية لمواجهة الفساد الإداري بما يخفض من قيمة التكاليف التي يتحملها المستثمر الرياضي.
14. ضرورة إنشاء مركز معلومات لإجراء دراسات الجدوى للمشروعات الخاصة بالاستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية .
15. يجب أن يكون هناك خريطة استثمارية بالمؤسسات الرياضية توضح نوع ومكان الأنشطة التي يمكن الاستثمار بها .
16. ضرورة العمل بسياسة الشباك الواحد في إصدار التصاريح وتسهيل إجراءات الحصول على الموافقات وإصدار التصاريح الخاصة بالاستثمار في المجال الرياضي .
17. ضرورة إستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات الرياضية ، والعمل على ترويجها وتحقيق عوائد مالية من ذلك .
18. العمل على تطوير الخطط الإعلامية بما هو جديد لجذب المستثمرين للاستثمار في المجال الرياضي.
19. العمل على تحسين وتطوير المناخ الاستثماري الرياضي ليتلائم مع متطلبات اقتصاديات السوق.
20. ضرورة وجود معايير رقابية لمتابعة الوضع المالي للمنشأة تسمح بمقارنة العائد الفعلي بالعائد المتوقع .
21. تشجيع المؤسسات الرياضية على الإستثمار بحيث يتم توفير جزء من احتياجاتها في حال قصورها من الشركات الراعية .

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. أبو النور ، أشرف عبد المعز : تقويم إقتصاديات الرياضه بالأنديه ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية التربيه الرياضيه للنين ، جامعة حلوان ، القاهره ،1997م.
2. أبوالسبع ، ثروت محمد عبد الله : تقويم أساليب الرقابه داخل الأنديه ، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربيه الرياضيه ، جامعة طنطا ، 2005 م.
3. الحسين ، فتحي : معايير الحوكمة وأهدافها ، دار الحسن للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012م.
4. الحلواني ، أحمد عبد الفتاح : فلسفة الإحتراف في كرة القدم وإمكانية تطبيقه في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2004 م .
5. الخضري ، محسن أحمد : المناخ الإستثماري المستهدف، الإدارة واستراتيجيات التنمية، القاهرة، 2002.
6. الصالحين ، عبد المجيد : الحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ليبيا، طرابلس، 27-28 أفريل 2010م.
7. العجيلي ، أشرف محمود حسين : معوقات الإستثمار في المجال الرياضي في ج.م.ع ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 1999م.

8. بدوي ، عصام : موسوعة التنظيم والإداره فى التربيه البدنيه والرياضه ، دار الفكر العربى ، القاهره ، 2001 م .
9. حداد ، مناور : دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية ، مداخلة في المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي ، تشرين الأول ، جامعة دمشق ، 2008 م.
10. حلاوة ، حلاوة، طه ، نداء : واقع الحوكمة في التعليم الجامعى، جامعة القدس ومعهد التنمية المستدامة و دائرة العلوم التنموية، فلسطين، ص2، 2011.
11. درويش ، كمال ، أبوالنور ، أشرف عبد المعز : المنظمات الرياضيه الأهليه " المفهوم – التاريخ – التطور – التنظيم " ، مكتبة الأصدقاء ، القاهره ، 2000 م .
12. سكارنه ، بلال حلف : أخلاقيات العمل ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م.
13. سليمان ، محمد مصطفى : حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، ط1 ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2006م.
14. عبد القادر ، أحمد فاروق : العائد الإقتصادي للإحتراف الرياضي في بعض الأنشطة الرياضية والجماعية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2000.
15. عبد المطلب ، عبد الحميد : المنظور الإستراتيجي ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2008م.
16. عطيه ، ماهر محمد السيد : واقع التسويق الرياضي بالأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2005 م .
17. علي ، توانا محمد: دور الموارد البشريه فى تطوير فرص الاستثمار بالأندية الرياضيه بإقليم كوردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التربية الرياضية ، 2014.
18. كافي، مصطفى يوسف : الأزمة الإقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات ، ط1 ، مكتب المجتمع العربي للنشر والوزيع ، 2013م.
19. مرسي ، شريهان يحيى محمد : تفعيل آليات جذب رجال الأعمال للإستثمار في المجال الرياضي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، 2011م.
20. مهدي، جمال : مبادئ وممارسات حوكمة الشركات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2009م.

ثانياً : المراجع الأجنبية

21. Thomas , Head and Peter Sorensen Jr : Attracting Foreign Direct Investment :- The Potential Role Of National Culture , Journal of American Academy Of Business , Cambridge , Vol. 6 , No. 1 , P.305 , 2005.