

إعادة هيكلة الأندية الرياضية المحترفة في الوطن العربي

إعداد

د. حماده عيد العنتبلى
د. أحمد سعد الشريف
د. منجى مخلوف

أ.د. أمال محمد ابراهيم
أ.د. أحمد بوسكرة
أ.د. أحمد العمادى

2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
تَعْمَلُونَ

سورة التوبة الآية 105

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إهداء

إلى كل من أساتذتنا الأجلاء وزملائنا الأعزاء داخل المجال
الرياضي وخارجه

إلى القادة والمفكرين في المجال الرياضي

إلى كل طالب علم في المجال الرياضي

نهدي هذا الجهد المتواضع راجيين من الله عز وجل أن نكون

قد وفقتنا فيه

المؤلفون

مقدمة

يعيش العالم في السنوات الأخيرة عصراً جديداً يحفل بالعديد من المتغيرات والتحديات الإدارية والتي فرضتها الثورة التكنولوجية الحديثة ، حيث أصبح التميز في الأداء هو العامل المؤثر والحاسم للتطور في جميع نواحي الحياة ، حيث تميز هذا العصر بالمعرفة التي نعيشها بسمات جديدة تجعله عصراً مختلفاً عن كل ما سبق ، فأدت ثورة المعرفة في الإدارة إلى ظهور مفهوم التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها عن كل من ينافسها بجانب الجودة الفائقة والتي لا تترك مجالاً للخطأ كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة .

فالإدارة الحديثة أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة ومنها إدارة الأندية الرياضية في مختلف المجتمعات العربية ، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأدوار التي تؤديها .

وتقدم الدول في الرياضة يعكس مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية ، إذ كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي ، ولذا أصبحت الإدارة احترافاً وعملاً تخصصياً ونظاماً يجب أن تكون مبنية على أساس متين من مسئولية الأداء، والمديرون المحترفون هم الذين يمارسون هذا النظام ويقومون بهذه الأعمال التخصصية ويؤدون هذه المهام.

وبظهور الإحتراف كان له الأثر الإيجابي على كرة القدم تنظيمياً وإدارياً وشعبياً ، ومن ثم كانت قرارات الفيفا الداعمة لعملية إعادة الهيكلة للأندية الرياضية بمثابة محفز على التعمق في تناول موضوع إعادة الهيكلة الأندية الرياضية المحترفة بالوطن العربي ، حتى تكون بمثابة دليل يمكن الرجوع إليه عند الرغبة في التوجه بعملية إعادة الهيكلة في الأندية الرياضية في الوطن العربي ، خاصة في ظل ما تواجهه الأندية الرياضية العربية من مشكلات مالية وإدارية أثرت

على الحركة الرياضية في الوطن العربي بشكل عام ؛ ومن ثم كان التوجه بإعداد هذه المادة العلمية حتى تكون لبنة بناء في العملية الإحترافية للرياضة العربية .

لذا فإننا نتوجه إليك أيها القارئ الكريم بطرحنا حول إعادة الهيكلة في الأندية الرياضية في الوطن العربي ، ولقد حاولنا في هذا الطرح بفصله الستة تناول إعادة الهيكلة من منظور قرار الفيفا لعام 2007 بشكل متدرج فلقد تناولنا في فصله الأول التأصيل لعملية الإحتراف من حيث مفهومها ونشأة الإحتراف وعلاقتها بالألعاب الأولمبية ، وانتقلنا في فصله الثاني للحديث عن الإطار المفاهيمي لعملية إعادة الهيكلة ومبرراتها في ضوء قرار الفيفا وأسبابها ، وتطرقنا لإرتباط إعادة الهيكلة بالخصخصة ثم مفهوم وأهداف وأنواع الخصخصة وكذلك تجارب عالمية للخصخصة ، وعرضنا في الفصل الثالث الهيكل الإقتصادي للأندية الرياضية مفهوم النادي المحترف كمؤسسة ربحية وكذلك اقتصاديات النادي والإستثمار في الأندية الرياضية والتمويل الرياضي وأشكاله بالأندية الرياضية ، وعرجنا في الفصل الرابع إلى مفهوم النادي الرياضي في إطار الإحتراف متناولين هيكل ومفهوم النادي الرياضي المحترف وفقاً لوصفه بقرار الفيفا 2007 ومفهوم معايير الترخيص للنادي المحترف وكذلك أهداف وبنود المعايير الخاصة بالترخيص حسب ما ورد في قرار الفيفا وصولاً إلى هيكل ملكية وآلية إدارة النادي ، وتناولنا في الفصل الخامس الرعاية والتسويق والإستثمار في إطار النادي المحترف وذلك بعرض الرعاية التجارية للأحداث الرياضية وتطورها وعناصرها ومبادئ الرعاية والتحليل القانوني لعقود الرعاية ثم استدرجنا في الحديث عن التسويق والإستثمار بالأندية الرياضية ، واختتمنا طرحنا في الفصل السادس بالحديث عن التأمين في المجال الرياضي متناولين أبعاد التأمين على اللاعبين ضد الإصابات والحوادث الرياضية التي قد يتعرض بها الرياضي وكذلك الأسس الفنية لعملية التأمين والعقد التأميني وأبعاده وشروطه وكذلك أنواع الوثائق التأمينية .

ونحن بذلك نكون طرقتنا الباب حول عملية إعادة هيكلة الأندية الرياضية المحترفة في الوطن العربي ليكون هذا الطرح بمثابة نقطة الإنطلاق نحو تكوين منظومة أندية رياضية محترفة ومتسقة مع قرارات الفيفا وبما يدعم الفكر الإستثماري للرياضة في الوقت الحالي وفي الختام لا ندعى أننا قد بلغنا الغاية وحسبنا المحاولة فالكمال لله تعالى " ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ " ، ونرجو من الله عز وجل أن نكون وفقنا في هذا الكتاب وهذا الجهد المتواضع في الإسهام في الإرتقاء بالحركة الرياضية في وطننا العربي وبما يتوافق وقرارات المؤسسات الدولية المنظمة للحركة الرياضية في ظل منظومة الإحتراف .

والله ولي التوفيق

المؤلفون

فهرس المحتويات

الفصل الأول

مفهوم الإحتراف

- مفاهيم عامة حول الإحتراف
- مفهوم الإحتراف في المجال الرياضي
- نشأة الإحتراف الرياضي
- الإحتراف والألعاب الأولمبية
- لماذا نحتاج الى إعادة الهيكلة

الفصل الثاني

إعادة الهيكلة

- مفهوم إعادة الهيكلة
- مفهوم إعادة الهيكلة فى الأندية الرياضية
- مبررات إعادة هيكلة أندية كرة القدم وفقا لقرار الفيفا 2007 ...
- تعريف إعادة الهيكلة بناء على قرار الفيفا
- أسباب إعادة الهيكلة بحسب ما ورد فى قرار 2007
- ارتباط إعادة الهيكلة بالخصخصة فى المجال الرياضي
- أهداف الخصخصة
- طرق وأساليب الخصخصة فى المجال الرياضي
- استراتيجيات الخصخصة فى المجال الرياضي
- تحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة
- معوقات تحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة
- الآثار المالية للتحويل
- الآثار الإقتصادية للتحويل
- الدليل المالي والمحاسبي
- دليل إدارة المخاطر

- أدلة العمل الداخلية لمختلف التقسيمات الإدارية بالمؤسسة
- مشكلات التمويل في المجال الرياضي
- تعدد مصادر التمويل للأندية الرياضية
- تجارب لأندية عالمية في مجال الخصخصة وإعادة الهيكلة ...

الفصل الثالث

الهيكل الإقتصادي للنادي الرياضي

- مفهوم النادي المحترف كمؤسسة ربحية
- مفهوم إقتصاد النادي الرياضي المحترف
- السياسة الإقتصادية للنادي الرياضي
- أندية كرة القدم قيمة إقتصادية مضافة
- الإستثمار في أندية كرة القدم مصدر للعمالات الصعبة
- نقاط القوة التي تدعم الإستثمار في أندية كرة القدم
- موارد الدخل والتمويل للنادي الرياضي
- مجالات التمويل
- أهمية التمويل في المجال الرياضي
- أشكال التمويل
- 1. التمويل الحكومي
- 2. التمويل الأهلي
- 3. التمويل المشترك
- 4. التمويل التأجيري
- 5. التمويل الذاتي
- العقبات التي تواجه التمويل الرياضي

الفصل الرابع

مفهوم النادي الرياضي في إطار الإحتراف

- هيكل ومفهوم النادي الرياضي

النادي الرياضي المحترف وفقاً لوصفه في قرار الفيفا 2007 ..
مفهوم معايير ترخيص النادي المحترف
أهداف نظام ترخيص الأندية
بنود المعايير الخاصة بالترخيص حسب ما ورد في قرار
الفيفا..
أولاً : المعايير المالية
ثانياً : المعايير الرياضية
ثالثاً : معايير البنية التحتية
رابعاً : المعايير الإدارية والشخصية
خامساً : إدارة الأمن والسلامة في هيكل النادي المحترف
سادساً : مسؤول إدارة الترخيص في النادي المحترف
محظورات على إدارة الأندية وفقاً لإشترطات التراخيص
.....
هيكل ملكية وآلية إدارة النادي

الفصل الخامس

الرعاية والتسويق والاستثمار في إطار النادي المحترف

الرعاية التجارية للأحداث الرياضية
تطور الرعاية التجارية للأحداث الرياضية
العناصر التي تأخذها الشركات الراعية بالاهتمام في رعايتها ..
تطور استراتيجيات الرعاية
مبادئ رعاية الأحداث الرياضية
التحليل القانوني للرعاية الرياضية
حقوق الملكية التعاقدية لرعاية الأحداث الرياضية
الطرق التي يمكن للمنظم فيها ربط المشارك بالحدث
مبادئ صياغة عقود الرعاية الرياضية

العناصر الرئيسية للعقود	11
هيكل التسويق فى النادي المحترف	12
أهداف التسويق	13
العناصر الأساسية للعملية التسويقية	14
أهمية التسويق	15
وظائف التسويق	16
الوظائف التسويقية	17
المراكز الوظيفية فى التسويق	18
العوامل التي تؤثر على التسويق الرياضي	19
المزيج التسويقي	20
مفهوم المزيج التسويقي	21
عناصر المزيج التسويقي	22
الاستراتيجيات التسويقية	23
خطة التسويق الرياضي	24
مراحل وخطوات التسويق	25
أقسام صناعة الرياضة	26
أساليب التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية	27
أنواع وكالات التسويق	28
التحديات التي تواجه وكالات تسويق الرياضة	29
الإستثمار في النادي الرياضي المحترف	30
أهمية الإستثمار في الأندية الرياضية	31
أهداف الإستثمار في الأندية الرياضية	32
مجالات الإستثمار بالنادي الرياضي	33
أنواع الإستثمار	34
أنواع المشروعات الإستثمارية في المجال الرياضية	35
محددات الإستثمار في المجال الرياضي	36

مناخ الإستثمار ومحدداته
حوافز جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي
المحاور الأساسية للإستثمار في المؤسسات الرياضية
آليات السوق المشجعة على الإستثمار في المجال الرياضي ...
وسائل وآليات جذب المستثمرين في المجال الرياضي

الفصل السادس

التأمين في المجال الرياضي

الأسس الفنية للتأمين ضد الإصابات الرياضية
الآثار التأمينية المترتبة على الإصابات الرياضية
العوامل المساعدة في تقدير احتمالات الإصابات الرياضية
وتحديد الأقساط
أنواع وثائق التأمين
أحكام التأمين ضد الإصابات الرياضية
المراجع



الفصل الأول

مفهوم الإحتراف

مفاهيم عامة حول الإحتراف

مفهوم الإحتراف

يعتبر الإحتراف من الأعمال التي تتطلب مهارات وخبرات⁽¹⁾. تعتمد على ممارسات تدريبية مستمرة ومترابطة الخبرة.

- **المعنى اللغوي :** الإحتراف هو الكسب المادي عن طريق ممارسة عمل يحتاج إلى خبرة ومهارة .
- **المعنى الاصطلاحي :** عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب ويرتبط بانتمائه إلى حرفة معينة، وبالعامل الذي يباشره ويكتسب الشخص صفة الإحتراف إذا توفرت فيه الشروط التالية:

1/ أن يباشر الشخص هذه الأعمال على سبيل الإحتراف

2/ أن يقوم الشخص بالأعمال الموكلة اليه

3/ أن يكون الشخص متمتعاً بالأهلية اللازمة من الناحية الجسدية والبدنية والمهارية

ويعتبر الشخص محترفاً لمهنة معينة إذا باشر القيام بها بصفة مستمرة ومتكررة بحيث يمكن اعتبارها مهنة الرئيسية ومصدراً للدخل يرتزق منه أما القيام بالعمل بصفة عارضة لا يقصد بها الكسب المادي ، فلا يكسب الإحتراف أو إن كان عمله يخضع لأحكام القانون.

كما أن اعتياد الشخص القيام بعمل معين لا يرفعه إلى مرتبة المحترف في جميع الأحوال ، بل يجب علاوة على هذا الاعتبار أن

يتخذ من هذا العمل نشاطه الرئيسي الذي يعتمد عليه فيكسب رزقه ، واشتراط التكرار ، قد يعني بالضرورة القيام بالعمل مئات المرات بما يكفي أن يكون التكرار مميزاً وكافياً لاعتبار الشخص ، معتمداً على هذا العمل في رزقه الأساسي.

ومهما كانت الآراء حول تعريف الإحتراف فالمستقر عليه أن للإحتراف عناصر ثلاث نوجزها في الشكل التالي:



ولتعدد العناصر التي يبنى عليها مصطلح الإحتراف نجد أن هناك مشكلة في تعريفه من حيث عناصر بناءه وشروط ممارسته والعائد المادي من هذه الممارسة مما أوجد حاجة ماسة للتفريق بين مفهوم الإحتراف والوظيفة والمهني والعمل

مفهوم الوظيفة:

لغةً: ما يقدَّر من عمل أو رزق وغير ذلك في زمن معيَّن، وتأتي بمعنى الخدمة المعيّنة⁽¹⁾.

اصطلاحاً: وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر⁽¹⁾.

أو: كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية⁽²⁾.

يُفهم مما سبق أنّ الوظيفة تعني الخدمة المعينة التي يقابلها أجر وتخضع للقوانين الإدارية للخدمة أو أحد أنظمتها الوظيفية الخاصة التي يشترط فيها مؤهلات ومهارات محددة سلفاً وتتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي توجب على شاغلها التزامات وواجبات يقابلها تمتع بالحقوق والمزايا التي تعرف بالاستحقاق أو الامتياز الوظيفي .

وعليه فإن الموظف العام هو "الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف".⁽³⁾

مفهوم العمل

لغة : المهنة ، والفعل عن قصد وهو الجهد المنظم أو الفعل المقصود بهدف الإنتاج⁽⁴⁾.

اصطلاحاً : هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة⁽⁵⁾.

وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط ، والإنتاج ؛ فالنشاط هو لبُّ العمل ، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً .

-
- 1 البرعي : د. محمد ، والتويجري : د. محمد / معجم المصطلحات الإدارية (صفحة 185 – فقرة : 442) مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى 1414 هـ
 - 2 العثيمين / أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (65) وحبيش / الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين نشر المنظمة العربية للعلوم الإدارية (7)
 - 3 الخميس ناصر 2005/ ورقة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية
 - 4 المعجم الوسيط (2 / 628)
 - 3 الخميس ناصر 2005/ ورقة أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية

ولذا فإن الإسلام لا يَحْبِذُ الحصول على المكاسب دون نشاط، ولهذا حَرَّمَ الإسلام القمار؛ لأنه وسيلةٌ للعودة والكسل، إذ عن طريقه يحصل الرجل على المال دون جهد أو نشاط، فإنه يبذل المال ليبذل له أكثر منه.

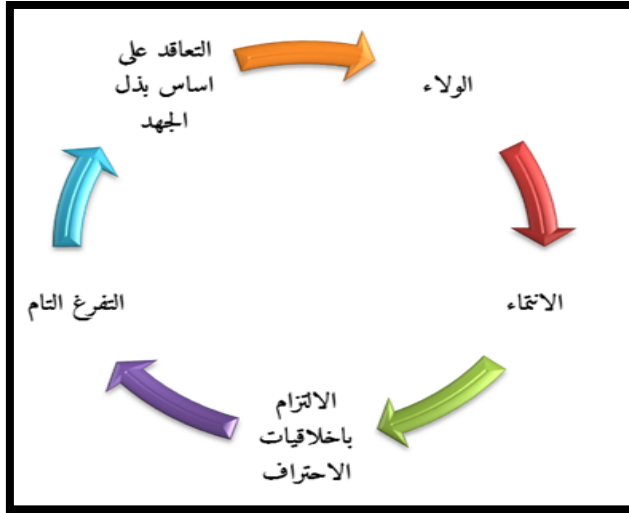
والركن الثاني للعمل هو هدفه ، وهو الإنتاج ، سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيءٍ ما ، أو استخراجاً من كنوز الأرض ، أو معنوياً كالوظائف الكتابية ، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة .

ويعرف بعضهم العمل بأنه "مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة في شأغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها" (1)

وعلى أساس المعطيات السابقة سيتم تناول مفهوم الإحتراف في المجال الرياضي بناء على التعريف اللغوي والاصطلاحي من الجانب القانوني ، والاصطلاح الإداري والتطبيق في المجال الرياضي الذي يستشف من الممارسة والتطبيق عبر الملامح التاريخية .

مفهوم الإحتراف في المجال الرياضي :

مما سبق عرفنا ان الإحتراف يعني العمل المتكامل والمتواصل والمتقن والمقنن والمستمر والمتطور، بهدف كسب المال وبناء عليه يمكن تعريف مفهوم الإحتراف في المجال الرياضي، بأنه اتخاذ الرياضة حرفة يكتسب المال من جراء ممارستها، سواء كان على اللاعبين أو المدربين أو الأندية الرياضية كمؤسسات محترفة، عن طريق تحسين الأداء ، واكتساب الخبرات والمهارات الرياضية التي تحقق لهم الإبداع الرياضي. ويرتبط الإحتراف في المجال الرياضي ببعض القيم نعرضها في الشكل التالي:



وقد ارتبط الإحتراف في المجال الرياضي بتقاضي المال في مقابل ممارسة لعبة رياضية محددة والقيام بمهمة التنافس لصالح نادي أو فريق أو إتحاد رياضي ، بناء على عملية تعاقد قانوني بين الطرفين تعاقد بين (اللاعب الرياضي ، والمؤسسة التي سيخوض المنافسات من أجلها بناء ، على تعاقد يلزم اللاعب باللعب، وإحتكار جهوده ومهاراته لصالحها ولفائدتها، ويظل الرياضي ملتزماً مع هذه الجهة باللعب لها وتمثيلها طوال مدة سريان العقد، ولا يستطيع أن يتصل عن هذه المهنة أو المهمة إلا بعد انتهاء مدة العقد، وإذا حدث أن توقف الرياضي عن اللعب للجهة التي تعاقد معها قبل نهاية العقد فإنه يتحمل

الشروط الجزائية المنصوص عليها في العقد في حالة إلغائه والتي غالباً ما تكون غرامة مالية كبيرة⁽¹⁾

ويتم الإحتراف في مختلف الألعاب والرياضات، وبشروط متباينة⁽¹⁾. على أساس مفهوم حرفة للكسب، وفق سوق العرض والطلب وما تبتيه مؤسسات الرياضة.

وعلى هذا الأساس عرف بأنه: «توجيه ممارسة الألعاب الرياضية بهدف تقاضي الأجر وربح المال». ويعرفه آخرون بأنه: "مباشرة نشاط يتخذ وسيلة لتعيش صاحبه وإشباع حاجاته". يتضح من هذين التعريفين أن الإحتراف في معناه العام يعني ممارسة الشخص لنشاطه على أنه حرفة وذلك بأن يباشره بصفة منتظمة ومستمرة بغرض تحقيق عائد يعتمد عليه كوسيلة للعيش⁽²⁾.

ما يعنى تقاضي المال لقاء ممارسته لعبة معينة مقابل مبالغ مالية كرواتب أو مكافآت، بموجب عقد محدد المدة بينه وبين النادي، وذلك بخلاف النفقات الفعلية المترتبة على مشاركته في اللعب كنفقات السفر والإقامة والإعاشة والتأمين والتدريب وما شابه ذلك⁽³⁾.

وعليه فإن أركان الإحتراف الرياضي يتكون من ثلاث أضلاع متساوية من اللاعب والنادي وبينهما عقد الإحتراف ولكل ركن مقتضيات حقوق وواجبات وهى اللاعب والنادي والذين تربط بينهم العلاقات الاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية.

وبناء على ما سبق يجب أن يحدد التزام الإحتراف بناء على المؤشرات التالية والتي تم اشتقاقها من التعريف بأهداف الإحتراف وعليه نلخص مؤشرات الأداء الرئيسية التالية :

1 مزروع السعيد 2010 الرياضة بين الواقع والاحتراف – جامعة محمد خيضر بسكرة مجلة كلية الآداب للعلوم الانسانية والاجتماعية العدد السابع
(1) بركات أيوب وآخرون: "توظيف الإشهار عبر الانترنت في مجال الاحتراف الرياضي"، المؤتمر الدولي الثالث، حول رؤية مستقبلية للاحتراف الرياضي في الجزائر، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر ، أيام 25-26 جانفي 2009.

(2) د. عبد الفضيل محمد احمد، القانون التجاري، مكتبة الجلاء الجديدة بالمنصورة، مصر، 1991، ص 90.

(3) د. عبد الحميد عثمان الحفي: "عقد احتراف لاعب كرة القدم"، دار النشر، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 23.

مؤشرات الأداء الرئيسية التعاقد الحقوق والواجبات وتشمل:



نشأة الإحتراف الرياضي

إن احترف الإنسان الأنشطة الرياضية عُرف منذ أقدم العصور من خلال سباقات المركبات الصغيرة التي تجرها الخيول المؤرخ له في أثينا قبل الميلاد ب(680 سنة) حيث أن السباقات التي كانت تمارس يعتمد عليها كمصدر رزق رئيسي للسائقين، وفي مرحلة لاحقة ظهرت في روما مسابقات الخيل التي ارتبطت بالمراهنات على اختلاف صورها، حيث كان يسمح نظام هذه المسابقات لمشجعي هذه الرياضة بالدخول في مراهنات وكان الفارس الذي يشترك في السباق يحصل على أجره من قيمة المراهنات التي يدفعها المشتركون .

وفي العصور الوسطى ظهرت صور جديدة لإحتراف الرياضة، مثال ذلك المصارعة وألعاب القوى، وبسبب عدم وجود أندية تنظم هذه

الرياضات، كان الرياضيون المحترفون ينتقلون من مدينة إلى أخرى سعياً لكسب الرزق ، حيث يتجمع جمهور المشاهدين حول حلبة المصارعة للمشاهدة ، وفي نهاية المباراة يدفع المتفرجون بعضاً من النقود للمتصارعين مكافأة لهم أو تشجيعاً لهم على الاستمرار في ممارسة أنشطتهم الرياضية بل أكثر من ذلك، كان النبلاء يدعون الرياضيين المحترفين إلى قصورهم لتقديم عروضهم المسلية وكان يشترك معهم في تقديم هذه العروض المهرجون الذين يقومون بأداء بعض الحركات المضحكة، كل ذلك نظير مبلغ من المال يحصلون عليه من قاطني القصور واستمر إحتراف ممارسة الرياضة مقابل أجر غير معلوم بالنسبة للممارسين ويعتمد على مقدار إعجاب المشاهدين أو هدايا النبلاء لأن هذا النوع من الرياضة لا يمارسه النبلاء بل يرتبط بعامّة الناس.

وفي الإسلام أيضاً كانت ممارسة المسابقة بين الخيل جائزة ، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم : (لَا سَبَقَ إِلَّا فِي تَصَلٍّ أَوْ خُفٍّ أَوْ حَافِرٍ) (1)

الإحتراف والألعاب الأولمبية

نعلم جميعاً أن أهم الموضوعات التي اهتمت بها الدورات الأولمبية الحديثة هو موضوع الهوية والإحتراف في الألعاب الأولمبية ، حيث أن "دي كوبرتان" أفرد لهذا الموضوع فصلاً خاصاً في كتابه التاريخي عن بعث الألعاب الأولمبية ، وكذلك كان نفس الموضوع ضمن جدول الأعمال في المؤتمر الذي بعثت فيه الدورات الأولمبية الحديثة.

والميزان الدقيق للندية في المجال الرياضي هو إتاحة الفرصة للمشاركين في المسابقات الرياضية ، لكي يشتركوا وهم يخضعون جمعياً لظروف واحدة غير مميزة ، بمعنى أن لا يتخذها أحدهم

1 رواه الترمذي (1700) والنسائي (3585) وأبو داود (2574) وابن ماجه (2878) وصححه الألباني في صحيح أبي داود والسبق : العوض أو الجائزة .
والنصل : السهم . والخف : المقصود به البعير (الإبل) . والحافر : الخيل.

صناعة أو حرفة يعيش منها ، ثم يأتي ليقابل فرداً آخر في مسابقة رياضية يمارسها من أجل الترفيه وتمضية أوقات الفراغ دون السعي إلى أي مكاسب مادية.

هذا الخلاف الجوهرى في حياة المتنافسين يتبعه خلاف في الاستعداد الرياضي ، التوجيه ، روح المناضلة من أجل الفوز ، فالمحترف يسعى إلى الفوز من أجل زيادة المكسب والعائد المادي المتوقع ، وأخطر ما في الهواية والإحتراف هو الجمع بينهما من باب التحايل والكسب المادي المستتر بما يحمل المشرع الرياضي جهداً لإظهار كل وضع على حقيقته حتى تتوفر الندية في المسابقات وفى البيئة الرياضية.

ومن أكثر عيوب الإحتراف أنه كلما توسعت دائرة العمل الرياضي كثر معها حسم الإشكال لكثرة ما يستجد من أبواب الفوائد المادية ، وانتشار أساليب التحايل على القانون والتستر تحت الراية الرياضية للهواية ، والإحتراف في أبسط صورته هو الإتجار والتعايش من ممارسة الأنشطة الرياضية ، بينما الهواية تعنى في أبسط صورها ممارسة الأنشطة الرياضية دون انتظار أي مكاسب مادية أو معنوية ، وقد خاف دي كوبرتان أن تنهار الفكرة الأولمبية الحديثة بسبب الإحتراف الذى قضى على الفكرة الأولمبية القديمة ، وقد اهتم بشكل خاص بإبعاد الإحتراف عن الدورات الأولمبية والاهتمام بالهواية ، وبالرغم من انشغاله بعودة الألعاب الأولمبية وبعثها فإنه لم ينسى الاهتمام بالهواية .

ويذكر "دي كوبرتان" أن نظريته في الرياضة تختلف دائماً عن نظريات كثيرة إن لم يكن أغلبها ، فالرياضة عنده هي دين له معابده ووصاياه وقواعده وخاصةً شعوره الروحاني ، واليوم قد وصلت بل تجاوزت أيضاً السن التي يمكن فيها المجاهرة بالعقائد ، فلا أتردد في الاعتراف بأنه كان يبدو لي من العبث القطع بوجود مخالفة بمجرد استلام الشخص لمبلغ من النقود مهما كان تافهاً ، ويرجع ذلك لأن خادم الهيكل لا يقبل مرتباً للقيام بأعمال المعبد ، وهناك تفسير قدم في

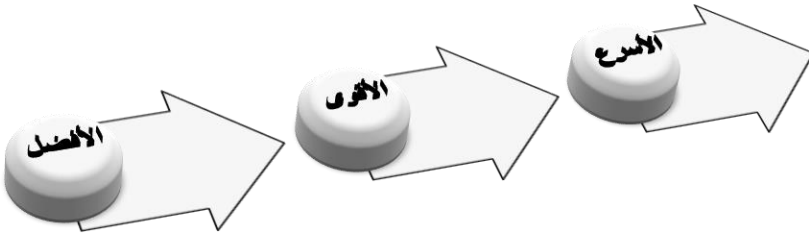
اجتماع برلين لتسمية (الهواي) الواردة في إنجلترا وهو التفسير الذى استعمل أساساً لكثير من التفسيرات الدولية مبتوراً ، وقد نص على سقوط الهواية في الظروف الآتية :

- قبض مبلغ نقدى .
- قبول اللاعب مرتباً بصفته مدرساً أو مراقباً للألعاب الرياضية.
- اللعب مباراة مع محترف.
- الاشتراك في مباراة مفتوحة للجميع (المحترفون - الهواه) .

وقد أكد "دي كوبرتان" وشدد على ضرورة مناقشة البند الثاني وأيضاً البند الثالث الذى خلط بين المدرس والمحترف حيث لم يوافق كوبرتان على ذلك ، كما لم يوافق مطلقاً على نزع صفة الهواي من اللاعب لمجرد منازلته لمحترف .

وتمسك "دي كوبرتان" بالهواية في المجال الرياضي والتي تعبر عن خوفه الشديد من أخطار الإحتراف التي قضت على التاريخ الأولمبي القديم ، وكان قاسياً جداً في محاربة المادة والاستغلال حتى لا تضر جاذبيتها بفريق دون فريق ، وكان من أبرز أهدافه نحو توحيد الأوضاع الحيوية وتقريب الإنسان من الإنسان ثم جمع شباب العالم وهم عصب الحيوية في هياكل الأمم في ميزان واحد ليتعارفوا ويتحابوا ويتألفوا ؛ وهذه كلها أهداف الرياضة عن سلطان المادة وتدخلها في الألعاب الرياضية .

الأهلية الرمزية للمشاركة فى الألعاب الأولمبية



مكتوب باللغة اللاتينية عند مدخل الملاعب التي تجري فيها المباريات وهو CTTUS ALTIUS FORTIUS أي (أسرع، أعلى، أقوى). وتشير إلى روح المنافسة التي تلهب المتبارين المشاركين في الألعاب الأولمبية كما يؤكد ان الهواية ضرورة حتمية لأهلية الاشتراك في الأولمبياد (الدورات الأولمبية) وفق القوانين الأولمبية الدولية التي تنص على أن يتوافر في المتسابق أو المتسابقة ما يلي (مادة 26)

- مراعاة قوانين اللجنة الأولمبية الدولية والالتزام بما تقره قوانين الإتحاد الدولي المختص بلعبة حتى ولو كانت هي الأشد صرامة.
- عدم سبق الحصول على مكافآت مالية أو نفع مادي نظير ممارسة المتسابق أو المتسابقة لرياضتهم فيما عدا ما تسمح به اللوائح المرتبطة بهذه المادة مفهوم و أبعاد الهيكلية الإدارية.

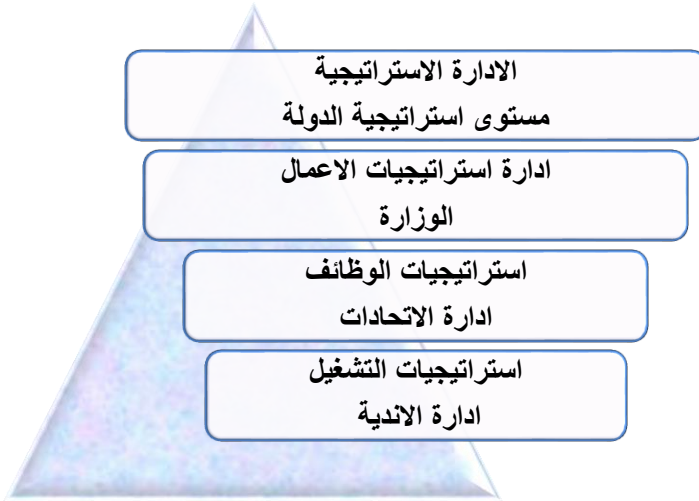
لماذا نحتاج الى إعادة الهيكلة

القوة المتزايدة وكبر حجم أندية كرة القدم مقارنة بالالعاب الاخرى

المنافسة وانتشار لعبة كرة القدم

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية ادت الى قلة مال الرعاية والتدفقات مقارنة بنشاط الاندية

تغير الاستراتيجية الإدارية في النادي الرياضي





الفصل الثاني:

إعادة الهيكلة

مفهوم إعادة الهيكلة

عُرف مفهوم إعادة الهيكلة بأنه أسلوب إداري يرمي إلى تحقيق أهداف رفع كفاءة الأداء وزيادة الفاعلية من خلال إزالة القيود التي تحد من فاعلية حركة المتغيرات المرتبطة بالإدارة ، وذلك بأحداث تغييرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم الإدارية السائدة، وكل ما يرتبط بها ويتفاعل معها من عوامل إقتصادية واجتماعية وقانونية بما يحقق تحويل الكيان القائم إلى مجموعة من الكيانات الإقتصادية والوحدات الإدارية التي تحقق أهداف وتطلعات المؤسسة في التميز، والتخلص من مظاهر الروتين والضعف، وسوء إدارة الموارد مما يؤدي إلى استقرار أوضاع ومتطلبات البيئة الإدارية ، وتوجيه قرارات المؤسسة نحو إعادة ترتيب إمكانياتها وطاقاتها ، وحسن اختيار الأهداف بما يتطلب المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة الحالية والمتوقعة وما قد تتمكن من استيعابه ، بناء على ما هو متاح وما يحتمل أن يتوفر لها من إمكانيات في المستقبل المخطط له.

ابعاد مفهوم إعادة الهيكلة

إن إعادة الهيكلة مفهوم غايته أحداث التغييرات الهيكلية للتحسين المستمر والتطوير نحو الأفضل، من خلال تبني الأساليب المتطورة التي تكفل ترشيد اتخاذ قرارات الاستفادة من الموارد المتاحة في اتجاه المصلحة والفائدة ولهذا المفهوم ابعاد عدة نوجزها فيما يلي:

- اعتماد سياسة اللامركزية عن طريق تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة وتحديد بحجم المسؤوليات وحسب طبيعة الأنشطة التي يمارسها .
- إعادة توزيع السلطات وتفويض اتخاذ القرارات في مستوى التشغيل لحل المشكلات اتقنية والإدارية في مراكز التشغيل وليس بالضرورة عند قمة الهرم الإداري.
- تكريس مبدأ المحاسبة على أساس النتائج المحققة.
- تبني منهجية في الإدارة قادرة على ممارسة الوظائف التي ترتبط بالتطوير والتحسين المستمر كالتخطيط التشغيلي ، والتقييم والمتابعة.

- ضرورة استخدام معايير موضوعية فى التوظيف والتدريب كفاءة الأداء.
- ضبط مسار الإجراءات الإدارية والمالية والفنية للنشاطات, معايير الأداء المحددة وفق الأهداف المقررة .
- بناء نظام مركزي لادارة المعرفة والمعلومات عبر قنوات اتصال فعالة تدعم متطلبات الأداء فى اتجاه الفاعلية والكفاءة .
- تحديث الأنظمة والتشريعات المنظمة لأوضاع الإدارة بحسب المستجدات البيئة والتحديات المطروحة وطبيعة الأهداف المرحلية ولمستقبلية .

مفهوم إعادة الهيكلة فى الأندية الرياضية

عُرف إعادة الهيكلة فى الأندية الرياضية بأنه عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية الأساسية للنادي الرياضي حسب استراتيجيات تم التعريف بها من خلال القرار 2007 الذى اتخذه الإتحاد الدولي لكرة القدم في إعادة الهيكلة للأندية وفق أهداف محددة وضحاها الإتحاد الدولي لكرة القدم ، من خلال مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي وضعها ، بهدف ، تحسين كفاءة الأداء⁽²⁾.

وهي تركز على تحسين وتطوير الظروف والإمكانات الداخلية للنادي الرياضي ، حيث أنها تعنى بتحويل الأندية إلى شركات مساهمة أما البنود واللوائح المنظمة لهذا التطبيق فتتلخص في قرارات ترتبط بالرافد المالي وتطوير أساليب توسيع المقدرات المالية للنادي الرياضي مما يتحتم عليه قرارات بإجراءات تعديلات قانونية وإدارية تستوعب هذا التغيير بالإضافة إلى القرارات المرتبطة بالبنية الأساسية الداعمة، ولا يهدف الإتحاد الدولي من وراء تطبيق هذا القرار إلى تحويل الأندية إلى شركات مساهمة فقط لكنه يهدف إلى أن تكون كل عناصر اللعبة محترفة وبعيدة عن الهواية مما يعني التحول الجذري فى فلسفة وأهداف النادي الرياضي المتعارف عليه مما يعنى حاجتنا الى إعادة تعريف النادي الرياضي الممارس لكرة القدم فى إطار الاحتراف وبالتالي إعادة هيكلته وفقا لهذه الرؤية .

مبررات إعادة هيكلة أندية كرة القدم وفقا لقرار الفيفا 2007

- الحفاظ علي سمعة اللعبة وتوفير الأمان في ملاعبها .
- تطوير المعايير الخاصة بأندية كرة القدم التي تنطبق عليها شروط الاحتراف .

(2) د امال محمد ابراهيم (2013) إعادة هندسة العمليات الادارية لمؤسسات رعاية الابداع الرياضي بالسودان مؤتمر الابداع الرياضي الخامس والذي عقد في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية بالتعاون مع جائزة سمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للابداع الرياضي مؤتمر الابداع الخامس الذى عقد بالجامعات الاردنية 3-4/2013.

- الحفاظ علي سلامة المسابقات وضمان استقرار الموسم الكروي للإتحاد الدولي وفروعه القارية والوطنية .
- تحقيق مبدأ الشفافية الكاملة لملكية الأندية والحد من الهيمنة والسيطرة علي الأندية .
- وضع حد فاصل بين الهواية والإحتراف .
- توجيه الأندية المحترفة نحو استقلال القرار المالي والإداري ، بالاعتماد على موارها الذاتية في تمويل انشطتها وفق قواعد محددة وواضحة ، بعيداً عن الإعتماد على سلطة الحكومات ورعايتها بالتركيز على إستثمار الفرص وإدارة مواردها الذاتية وبما تقرضه طبيعة النشاط في كل حالة.
- تكريس الموضوعية ودعم مبدأ المساءلة والمحاسبة .
- بناء وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في النادي الرياضي وتوجيه الأداء باتجاه الأهداف المحددة ، وفي إطار المعايير العلمية السليمة.
- تحديد رؤية تطويرية واضحة للأنظمة واللوائح والقواعد المؤثرة على أوضاع وعمليات اتخاذ القرار الإداري ، وبحيث يكون تجديدها أو تحديثها متوافقاً مع إمكانيات التطبيق ، ونابعاً من تفهم عميق لموجبات التطوير.

وقد تكامل قرار الإتحاد الدولي لكرة القدم بوضع معايير محددة ليتم تطبيق الحد الأدنى من شروط إعادة الهيكلة من حيث الهيكلة الإدارية والفنية والميزانيات بحسب الإمكانيات على مستويات ومناطق ثلاث وفقاً للإتحادات القارية.

كما أن هذه الشروط والبنود التي وردت في القرار تتضمن بنوداً وشروطاً تضمن هيكلة الأندية، وشروطاً وبنوداً لها علاقة بالناشئين والمدربين والملاعب وقد أعطى القرار مساحة كافية للإتحادات القارية والوطنية يتم التطبيق على أساسها بتوفيق أوضاع القرار الدولي مع التشريعات والقوانين الوطنية وقد أعطيت حق استبعاد أي

نادٍ من مسابقة المحترفين لا يحقق الحد الأدنى من هذه الشروط وسوف نتعرض لهذه الشروط في فصل لاحق بالتفصيل (2)

تعريف إعادة الهيكلة بناء على قرار الفيفا

تعرف إعادة هيكلة الأندية الرياضية لكرة القدم على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تضمنها قرار الفيفا 2007 لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية لنادي كرة القدم.

ويلاحظ على هذا التعريف مايلي :

- أنه لا يتضمن تقليص حجم النادي الرياضي من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي للنادي المحترف حيث يتضح أن هدف القرار تحسين كل من الكفاءة والفاعلية بالنادي الرياضي
- ينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة في الأندية الرياضية لدعم كفاءتها بالاستعانة بكفاءات مرجعية لإدارة المال.
- اضافة الأكاديميات التعليمية كأدوات لزيادة تحسين الدخل وتوسيع قاعدة المشاركة .
- التوسع في الأنشطة بالنادي بحيث تشمل أنشطة الناشئين والمرأة
- استحداث نظام إداري يضم مجلس ملاك للاسهم ومجلس استشاري بجانب مجلس إدارة النادي.
- تسهم إعادة الهيكلة في دخول النادي المنافسة العالمية.
- وهناك ملاحظة هامة يجب التركيز عليها وهي أنّ عملية إعادة الهيكلة تتوقف على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها الأندية من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية والموارد البشرية يتم علاجها من خلال الاتحادات الوطنية والقارية .

أسباب إعادة الهيكلة بحسب ما ورد في قرار 2007

(2) امال محمد ابراهيم (2012) , رعاية وتسويق الناشئين الرياضيين ضمن خطة إعادة هيكلة الأندية الرياضية على مرجعية قرار الفيفا 2007 مؤتمر الابداع الرياضي لثالث بعنوان مواطن الابداع في المؤسسات الرياضية/كلية التربية الرياضية بالجامعة الهاشمية وجائزة محمد بن راشد آل مكتوم للابداع الرياضي 4-5/2012/72.

- تدهور الأداء التنافسي للأندية الرياضية نتيجة العوامل المالية والإقتصادية.
- رغبة الإتحاد الدولي في تحسين الأداء والاستفادة من الفرص وتقليل التهديدات الخارجية للموسم الكروي للفيفا إلى أدنى حد.
- نمو أندية كرة القدم وما تملكه من قواعد جماهيرية يمكن الاستفادة منه في تقوية الهيكل التنظيمي والإداري للنادي.
- رفع كفاءة الأداء الفني والمالي والإداري خلال الموسم الرياضي الدولي، حسن إدارة وترشيد استخدام الموارد المتاحة والمحتملة وتدوير رأسمال أندية كرة القدم.

قدم الإتحاد الدولي لكرة القدم فيفا من خلال القرار 2007 قرارات ومقترحات لبناء هياكل تنظيمية وإدارية كأحد أعمدة إدارة التغيير في النادي الرياضي، لضمان النجاح ، والإعداد للمستقبل من خلال المتطلبات الوظيفية والأنظمة التي تدعم استدامة العمل وانتظامه من خلال انتظام الموسم الرياضي الكروي والبنى التحتية والأساسية وصيانتها وتطويرها، وقد اعتمدت المنهجية الأساسية على التكامل بحيث تشمل تحديد المسؤوليات والهيكل وقيم المؤسسة تسلسل القيم Value Stream Mapping وتكامل بنى الموارد البشرية حيث تمت الإشارة إلى الناشئين من الجنسين وأوصت بقيام أكاديميات لتعليمهم وتدريبهم كما أن تفاصيل متطلبات الهيكل والأنظمة الخاصة بمراقبة الأداء والإنتاجية يجب أن يتناسب كل ذلك مع متطلبات ونوعية الخدمات التي يتم تقديمها.

هذا إلى جانب اعتماد الكفاءة وتحديد أنشطة التدريب بجانب متطلبات الأداء ، والهدف من ذلك أن تساعد برامج تقييم الهيكل على تحليل نقاط القوة ومتطلبات التحسين للعمل ومعرفة أسباب القصور في الخدمة تحديد لنوعية الوظائف المطلوبة في المؤسسة بناء على التعرف على النشاطات الرئيسية:

- دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للنادي.

- دراسة توظيف الامكانية المالية للنادي الرياضي واعتبار المسؤول المالي موظف ذا مواصفات واختصاصات وظيفية معينة .
- طرح برامج لتحسين الهيكل والتنظيم للموارد البشرية .
- التعرف عن قرب لمتطلبات التحسينات في أنظمة الهيكل ، والمعوقات نحو سهولة تدفق العمليات ورفع الأداء على مستوى الدوائر والأفراد.
- التعرف على وضع الموازنة الحالية للنادي الرياضي وممارسة الشفافية التي تشمل، كافة الوحدات الخدمية والإدارية والمالية. ، لتشمل المخرجات التالية:
- أ. التعديل في التشريعات والقوانين واللوائح والمنهجيات والنظم الأساسية للأندية .
- ب. توضيح الإجراءات وعمل قواعد بيانات .
- ج. عرض لنماذج ناجحة .
- د. القياس والتحسين.

متطلبات العمل وفق إعادة الهيكلة في الأندية الرياضية : يشمل على تحليل أساسي وجوهري لكامل مكونات المنظمة وإعادة صياغة كل مما يلي :

- الهيكل التنظيمي للنادي.
- وظائف مجلس الإدارة ومهامها الفنية.
- نظم المكافأة والحوافز.
- نظام جدولة حركة العمل.
- عمليات الضبط، الرقابة، التحكم في عمليات الدخل والمنصرف وتدوير رأس المال.
- إعادة تقييم فلسفة وثقافة الاحتراف.

وتتم إعادة وتقييم فلسفة وثقافة الإحتراف عن طريق:

- وضع أهداف واستراتيجيات جديدة تعكس ثقافة الإحتراف في النادي.
- توضيح الإجراءات أو احكام، التعاريف والمصطلحات المرتبطة بتحديث ومواكبة القوانين والتشريعات التي تخضع اركان الإحتراف الثلاثة النادي واللاعب وعقد الإحتراف.
- دليل حقوق وواجبات اللاعب والمدرّب و الإداري.
- بناء مصفوفة الإدارة للنادي الرياضي في إطار الكفاءات والمسؤوليات.
- نظام تقييم وتقويم الأداء وفقا لقواعد وأخلاقيات السلوك المهني والمحترف لجميع أركان عملية الإحتراف.
- لوائح التمكين والتدريب للمؤسسة (ويشمل قواعد السفر للتدريب والمهام الرسمية)
- المخصصات والمنافع.
- الواجبات الوظيفية.
- منهجية توفير المعلومات للموارد البشرية.
- مصفوفة التأهيل ودليل الكفاءات
- الإجراءات التأديبية
- دليل الاعتزال
- قواعد منح التعويضات لإصابات اللاعبين والأمراض المهنية والعلاج
- إجراءات التعاقد مع اللاعبين الاجانب والتجنيس.
- القواعد الانتقالية والجدول الخاصة بالتسكين على الدرجات الجديدة.
- ويلاحظ على هذه المخرجات ان اسباب الخصخصة تميزت بالتعدد والتنوع في مجال الهيئات الرياضية والتي يمكن أن نذكر منها:
- أنّ القرار الذي أقرته الجمعية العمومية للفيفا في اجتماعها بجنيف في يونيو من عام 2007 قد لخص البنود واللوائح المنظمة لهذا التطوير في الجانب المالي والرياضي والقانوني والإداري بالإضافة

إلى البنية الأساسية أما الأهداف فُلخصت في الحفاظ على سمعة اللعبة وتوفير الأمان في ملاعبها وتطوير المعايير الخاصة بها والحفاظ على سلامة المسابقات وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة لملكية الأندية والحد من الهيمنة والسيطرة الحكومية على الأندية وضع حد فاصل بين الهواية والإحتراف في الرياضة وتحويل نظامها المحاسبي من المحاسبة الحكومية إلى المحاسبة التجارية في الإطار الفكري الربحي والاسترشاد بمؤشر العمل على طرح هذه الأندية كشركات مساهمة عامة بدأت الادبيات والابحاث في المجال الرياضي تتحدث عن الهيئات الرياضية كمؤسسات يجب ان تدار بالأسلوب العلمي وتتجه الأساليب العلمية الحديثة بعيدا عن العشوائية إلى الحد من البيروقراطية (1).

– أن الهيئات الرياضية تعاني كثيراً من الأزمات المالية التي يكون أساسها زيادة المصروفات عن الإيرادات مما يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تقدم المستوى الرياضي.

– تقليل استنزاف أموال الدولة ونفقاتها ، إذ إن المجال الرياضي أصبح يمثل عبءً على موارد الدولة وذلك نظراً لزيادة أعداد الهيئات الرياضية وزيادة متطلباتها ، مما جعل الدولة تعاني من تحقيق الكفاية لتلك الهيئات الرياضية (2).

– إعادة ترتيب أدوار الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق أقصى فائدة، وأنه بما حدث من تغير لخريطة المجتمع فأصبح رجال الأعمال يبحثون عن وسائل جديدة للإستثمار، والمجال الرياضي يعتبر أحد المجالات التي يمكن لرجال الأعمال الإستثمار فيه.

– إعادة النظر في التشريعات واللوائح المعيقة في مجال العمل في الهيئات الرياضية ، إذ لا شك بأن اللوائح والقوانين التي تتعامل بها الهيئات الرياضية قد تجاوزت في بعضها ربع قرن، وهذا لا يتماشى

1- حسن احمد الشافعي و عبد الرحمن احمد السيار ، إستراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية ، ط1 ، (الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2009).

2 - سمير عبد الحميد ، المصدر السابق ، 1999م ، ص80.

بأي حال من الأحوال مع ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والتغيرات المحلية والعالمية⁽¹⁾.

ارتباط إعادة الهيكلة بالخصخصة في المجال الرياضي

ارتبطت إعادة هيكلة الأندية الرياضية بالخصخصة كاسلوب لتطبيق قرار الفيفا 2007 علماً بأن برامج الخصخصة قد ظهرت عبر التاريخ الإقتصاد بتحويل القطاع العام الى الخاص واعتبرها البعض آلية انتهجت في المجال الإقتصادي باعتباره مؤشراً هاماً لسياسة الدولة والتعبير عن مشاكلها و اقتراح أنسب الحلول لمواجهتها، والمجال الرياضي كما أسلفنا ليس ببعيد عن المجال الإقتصادي وغيره من المجالات الأخرى ، فهو يتفاعل ويتأثر بالمجالات الأخرى . والخصخصة كعملية تم تبنيها كوسيلة لتطبيق قرار الفيفا في أندية كرة القدم وقد عُرفت بأنها "عملية تحويل المؤسسات الرياضية أو أنشطتها أو تحويل ممتلكات إلى القطاع الخاص"⁽²⁾ .

لكن في المفهوم العام تتأول الباحثون في مجال الرياضة المصطلح على أساس تطبيقه على المؤسسات الرياضية كمرافق عامة تهدف أولاً إلى المصلحة العامة ويمكن أن تحقق الربح في مرحلة تالية"⁽³⁾ واعتبروها "تكيف واقعي" واختيار يمكن أن يقبل أو يرفض من خلال التركيز على الفوائد والتكاليف الفعلية"⁽⁴⁾ .

ولأن نظم إدارة التنظيمات والأنشطة الرياضية في الدول تختلف باختلاف الدول والأوضاع الإقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك الدول المتقدمة التي تتبع نظام إقتصاد السوق وتعتمد على نفسها في

1 - علي عباس السنداوي ، تحليل الوضع الراهن للاستثمار في الأندية الرياضية بمملكة البحرين : (بحث منشور، كلية التربية ، قسم التربية البدنية ، جامعة البحرين ، 2003) ص 63-64.

1- حسن احمد الشافعي ، المصدر السابق ، 2006 ، ص 263 .

2 - حسن احمد الشافعي و عبد الرحمن احمد السيار ، استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية ، ط 1 ، (الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2009) ، ص 57

3 - صالح عبد الله المالك ، الاستثمار في الرياضة خصخصة الأندية الرياضية السعودية ، ط 1 ، (الرياض ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، 2004) ، ص ص 32-33 .

تمويل أنشطتها وبرامجها حيث يمتلك الأندية أفراد أو شركات أو مساهمون وتدار بأسلوب إدارة المؤسسات التجارية التي تهدف إلى تحقيق الربح المادي ، بالإضافة إلى الترويج والدعم لسمعة ومكانة الجهات المالكة لها ولتمثيل النموذج نجد في الأندية بإيطاليا يغلب عليها الطابع الإقتصادي التجاري في ملكية وإدارة الأندية الرياضية، وفي بريطانيا نجد نسبة عالية من الأندية يمتلكها مساهمون من الأعضاء أو غير الأعضاء في هذه الأندية، ولا تعتمد الاتحادات أو الأندية في مثل هذه الدول على المساعدات الحكومية.

وعلى عكس ذلك نجد أن الدول التي كانت تخضع لنظم إقتصادية اشتراكية في أوروبا الشرقية كانت الدولة هي المصدر الوحيد لتمويل الهيئات الرياضية، وبطبيعة الحال تحولت بعد قرار الفيفا إلى نظام السوق بدأت الصورة تتغير تدريجياً. أما في دول العالم الثالث فيختلف الوضع من دولة إلى أخرى وفي أغلبها تُعد الدولة هي العامل الأساسي والمصدر الرئيس للمساعدات للهيئات الرياضية⁽¹⁾.

وبناء على هذه التجارب ظهرت بوادر جديدة نحو خصخصة الأندية والمؤسسة الرياضية في بعض الدول العربية ، فقد أظهر استطلاع أجرته قناة الجزيرة للمدة من 2007/8/20م لغاية 2007/8/27م ، أن هنالك غالبية تؤيد خصخصة الأندية والمؤسسة الرياضية في الدول العربية ، فقد بلغ عدد المؤيدين (569) من مجموع (674) وهم يمثلون نسبة (4, 84%) ، في حين بلغ عدد الرافضين (105) وهم يمثلون نسبة (6, 15%)⁽²⁾.

ولكن قدم اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالهيئات الرياضية لا يتماشى بأي حال من الأحوال مع ظروف ومتطلبات المرحلة الحالية التي أصبح نظام إقتصاد السوق المعيار الذي تنتهجه معظم الدول في سبيل تطوير المستوى الرياضي لأنديتها ، كما أن تطور المستوى الرياضي للدول التي تعتمد نظام الخصخصة يمكن ملاحظته من

3- سمير عبد الحميد ، المصدر السابق ، 1999 ، ص 86 .

1- <http://www.aljazeera.net/news/archive?archived=1067154>.

خلال الانجازات التاريخية التي تتمثل في تحقيقها للبطولات الدولية، بالإضافة إلى السيولة والربحية المتحققة نتيجة اعتماد الخصخصة كوسيلة ناجحة لتحقيق أهدافها ، وعلى أساس مبررات خلفيتها أن سيطرة القطاع العام على الهيئات الرياضية يؤدي بصورة أو بأخرى إلى استنزاف أموال الدولة نتيجة زيادة المصروفات عن الإيرادات، ومن ثم يشكل عبئاً على الدولة ويحد من تطور المستوى الرياضي لهذه الهيئات. (1)

وتعرف الخصخصة في مجال المؤسسة الرياضية بأنها (عملية التحول لإدخال القطاع الخاص منافساً فعالاً في تملك وإدارة المؤسسات الرياضية إلى جانب القطاع العام من أجل بناء بيئة تنافسية حرة تسهم في عملية التطوير والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات الرياضية).

أهداف الخصخصة

- تختلف الأهداف المرجوة لعملية الخصخصة من دولة إلى أخرى ، وأهم تلك الأهداف ما يلي² :
- رفع الكفاءة والقدرة التنافسية للمؤسسات .
 - تحسين الوضع المالي للدولة .
 - تقليل حجم القطاع العام ، ومن ثم تخفيف الأعباء المالية والإدارية الواقعة على عاتق الدولة.
 - تعزيز وتقوية قوى السوق، وزيادة المنافسة.
 - توسيع قاعدة ملكية الأسهم وتطوير أسواق المال .
 - تحفيز العاملين على العمل والإنتاج ، وتملك أسهم بعض وحدات القطاع العام المحولة إلى القطاع الخاص .
 - إصلاح الهيكل الإداري والمالي والتسويقي لوحدات القطاع العام ، وإيجاد مناخ شريف وعادل للمنافسة .

1- فتح الرحمن على محمد صالح ورقة، إليات حشد الموارد المالية لتمويل قطاع الرياضة في السودان. ورشة إقتصاديات الرياضة والاستثمار الرياضي (ص3-8) إتحاد أصحاب العمل

نوفمبر (2008) الخرطوم السودان

2 محمد عمر الحاجي : الخصخصة مالها .. وما عليها !! ، الطبعة الأولى ، دار المكتبي ، دمشق ، 2007 .

- تخليص النشاط الإقتصادي من التواكل والخمول والهروب من المسؤولية والفساد، وتأسيسية على القيم والأخلاق والعمل، المحاسبة والثواب والعقاب .

وعلى الرغم من تعدد أهداف الخصخصة إلا أنه يمكن الإشارة إلى أربعة أهداف رئيسية لها تمثل فيما يلي¹ :

- أولاً : أهداف تدخل في إطار تحقيق عنصر الكفاءة والتنمية ، ويتحقق ذلك من خلال خلق مناخ تنافسي بين القطاعات الإقتصادية المختلفة داخل الدولة وكذلك بين الوحدات الإقتصادية داخل كل قطاع وفي كافة المجالات من إنتاجية وتسويقية ومالية وبشرية ، وهذا الأمر ينعكس إيجابياً على زيادة كمية وجودة الإنتاج والمساهمة في تهيئة ظروف الدولة لجذب رؤوس أموال أجنبية وهي أمور من شأنها تخفيف العبء على الموازنة العامة للدولة .

- ثانياً : أهداف تتعلق بالهدف المالي ويأتي في مقدمتها معالجة العجز في الموازنة العامة ، أي التوقف عن دعم تلك المنشآت العامة الخاسرة وذلك من خلال تصفيتها إذا كان ذلك هو البديل المتاح .

- ثالثاً : أهداف تتعلق بتوسيع قاعدة الملكية مما يعني منح برنامج الخصخصة إطاراً شعبياً مقبولاً من الناحية الجماهيرية والسياسية وبخاصة إذا كان الغرض من هذه الأهداف هو تحسين مستوى الأداء ، وقد اعتبرت مصر أن توسيع الملكية ضمن الأهداف الرئيسية للبرنامج .

- رابعاً : أهداف سياسية وتشتمل على الحد من ظاهرة الفساد الإداري واستغلال النفوذ في المال العام بالإضافة على الحد من الآثار السلبية التي تحدثها الضغوط السياسية ونقابات العمال .

طرق وأساليب الخصخصة في المجال الرياضي

¹ Perotti , E., and Guney , S.,: The Structure Of Privatization Plans , Financial Management , No. 22 , 2003 .

تنقسم طرق وأساليب الخصخصة في المؤسسات الرياضية إلى قسمين:-

أولا : طرق وأساليب الخصخصة بطريقة الخصخصة الكاملة (الأصول والإدارة) في المؤسسات الرياضية :

وتعنى خصخصة الأصول والإدارة في المؤسسات الرياضية المختلفة ، أي انتقال الملكية العامة إلى الخاصة كلية أو كاملة مثل [طريقة المزاد البيع بالتفاوض المناقصة ترويج الأسهم شراء الإدارة والمستخدمين توزيع الأسهم مستندات الصرف والكوبونات]⁽¹⁾. وفيما يلي استعراض هذه الطرق والأساليب بالتفصيل :

طريقة المزاد Auction :

تعرض فيه الممتلكات الحكومية للبيع بالمزاد العلني للمؤسسات الرياضية، وتستخدم هذه الطريقة في أوروبا الشرقية، والجمهوريات السوفيتية ، وتستخدم في المشاريع المتوسطة أو الكبيرة للقطاع العام المراد تصفيته وهي غير شائعة في مجال التربية الرياضية.

البيع بالتفاوض Negotiated sale :

في هذه الطريقة المفاوضات مباشرة بين البائع والمشتري على السعر وشروط الصفقة لأي مؤسسة رياضية معروضة للبيع . من عيوب هذه تتلخص في كونها مضيعة للوقت وانخفاض في السعر.

المناقصة Tender:

وفيهما يقدم المزايدون عروضاً مختومة وتفتح في وقت معلن وتؤول الملكية إلى المزايد الأعلى ، وتستخدم هذه الطريقة لتجريد شركات القطاع العام الناجحة ، وهي عملية بسيطة وسهلة التطبيق ، تلجأ إليها الحكومة لتجنب الاتهامات السياسية وتتم على مرمى ومسمع العامة.

1 - أحمد حسن الشافعي ، عبد الرحمن أحمد سيار ؛ المصدر السابق ، 2009م ، ص57.

ترويج الأسهم Stock Flotation:

يستخدم هذا النوع في الأسواق الإقتصادية النامية للتخلص من حق الدولة عن طريق طرح أسهم الحكومة للاكتتاب العام في مجال المؤسسات الرياضية، وهي شائعة في الدول النامية وليست مقصورة عليها.

شراء الإدارة والمستخدمين Management Employee buyout

في هذه الطريقة يمكن للإدارة والعاملين بشركات قطاع الأعمال أن يقوموا بشراء حصة تمكنهم من السيطرة على الشركة أو المؤسسة في مجال الأنشطة الرياضية، وهي ليس لها علاقة مباشرة بالمستثمر الأجنبي وهي شائعة في جمهوريات روسيا.

توزيع الأسهم Stock Distribution :

توزع نسبة مئوية من أسهم القطاع العام تتراوح بين 10:25% على المستخدمين أو المجموعات الخاصة الأخرى في المؤسسات الرياضية، لتمويل العمال الغير قادرين على تحمل سعر هذه الأسهم وتعطى حصة لهم في الإدارة الفعلية ، وهي طريقة يمكن تطبيقها في المؤسسات الرياضية المختلفة.

مستندات الصرف أو الكوبونات Voucher or coupon privatization

تعطي الحكومة في هذه الطريقة بعض المواطنين سندات صرف أو كوبونات ، خصخصة بسعر أسمي يمكن لهم مبادلتها بأسهم في ملكية شركات القطاع العام السابقة أو في رأس مال المستثمر والذي يسيطر على أسهم الشركة الحقيقية التي تعمل في مجال التربية البدنية والرياضية⁽¹⁾.

¹ - سالم أحمد عبد الفتاح أحمد ، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية : (أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 2004) ص 69 - 71.

ثانياً: طرق وأساليب الخصخصة بطريقة الخصخصة الجزئية (خصخصة الإدارة فقط دون الأصول) في المؤسسات الرياضية:

هي خصخصة الإدارة دون الأصول في المؤسسات الرياضية ، ويمكن تطبيقه في مجال التربية البدنية والرياضية لأنه ينشأ لممارسة نشاط واحد محدد ، وهذا المشروع يمكن تطبيقه في إنشاء مؤسسة رياضية تختص بنشاط رياضي معين ومحدد ، سواء كانت لعبة فردية أو جماعية ، والإستثمار في المؤسسات يأخذ شكلان إستثمار مباشر أي إستثمار الأصول ، وإستثمار غير مباشر وهو التمويل والقروض من البنك لدولي أو الحكومات ، وهذا يمكن استخدامه في إنشاء وتطوير المؤسسات الرياضية وتفصيله فيما يلي (1) :

مشروع الإستثمار المشترك Joint venture :

يلعب التمويل عن طريق الائتمان التأجير دوراً أساسياً في تزويد المشروعات بما تحتاجه من أصول رأسمالية لازمة لأنشطتها، وقد أصبح هذا النوع من التمويل من أكفأ نظم التمويل ، لأن القروض المصرفية ذات الأجل المحددة ليس لديها قدرة استيعاب كافة إحتياجات الإستثمار خاصة في المجال الرياضي، لان هناك حدوداً لما يمكن اقتراضها لتمويل بناء المدن الرياضية ، فقد يشترط البنك المقرض تقديم ضمانات معينة يصعب توفيرها، أو أن يشترط مساهمة المشروع في عملية تمويل الشراء بنسب معينة قد يؤثر توفيرها على مستوى السيولة في المشروع، خاصة مع ارتفاع تكلفة الأصول الرأسمالية في ذات الوقت الذي تخضع فيه هذه الأصول للتقادم نتيجة للتطورات التكنولوجية المستمرة وفي حالات عدم سداد المستحقات تكون عرضة للمصادرة والبيع بالمزاد العلني (2)

2 - أحمد حسن الشافعي ، عبد الرحمن أحمد سيار ؛ المصدر السابق ، 2009م ، ص57.

ومن جانب آخر، فإن استحداث صيغ تمويلية جديدة تكون أكثر استجابة للإحتياجات التمويلية للوحدات الإقتصادية حتى يتسنى لها التوسع الإنتاجي أو التشغيلي بدون إضافة أعباء جديدة على كاهل المشروع. لذلك يعد التأجير التمويلي من أبرز ما أبدعه الفكر الإقتصادي والمالي كصيغة للتمويل لها ذاتيتها المتميزة، فهو يركز على مفهوم مضمونه أن استخدام الأصول هو الذي يحقق الربح وليس الملكية في ذاتها، لذلك فهو وسيلة لتمويل استخدام أصل ما وليس وسيلة لتمويل شرائه أو تملكه، إذ أن التملك في نهاية المدة – في الأنظمة التي تجيز ذلك – ليس إلا أحد الخيارات المطروحة أمام المستأجر، ومن ثم فليس هو المقصد الأول أو الدافع إلى التعاقد بين المؤجر والمستأجر.

ونظراً لما تقدمه شركات التأجير لعملائها من تسهيلات كبيرة للحصول على أنواع متعددة من الأصول تمتد من الآلات والمعدات والتجهيزات، إلى وسائل النقل والاتصال، إلى الأصول العقارية. لذا أثبت هذا النظام وتقنياته في العديد من الدول، تطوره ومقدرته على إنشاء شركات متخصصة للتأجير، في مجالات متعددة مما زاد حجم المشروعات وتنوعها وبالرغم من أن نشاط التأجير كان معروفاً منذ عهود بعيدة إلا أن تطوره وانتشاره قد جاء نتيجة تزايد أحجام المشروعات، وتنوع أوجه نشاطها، وتزايد حاجتها إلى مصادر تمويلية أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات نموها وتوسعها في ظل ما يشهده العالم من تطورات سريعة في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق، وارتفاع تكلفة الحصول على الأصول الرأسمالية وحقوق المعرفة. ويمكن استخلاص العناصر اللازم توافرها في التأجير ليصبح تأجيراً تمويلياً، يستفاد منه في المنشآت الرياضية بفتح المجال للشركات الكبرى لتهيئة فرص استثمارية عن طريق الشراكة الذكية بين المؤسسات الرياضية ومؤسسات التمويل البنكية أو الشركات وتحقيق الأفكار الإستثمارية التي من شأنها تهيئة عائدات مالية جيدة للمنشأة. يسهم في تشييدها ومراقبة الأداء بما يكفل لكافة الأطراف حقوقها، من

الجانب الآخر يضمن الاستمرارية في التمويل وتطوير الأداء والنشاط الرياضي وإتاحة خدماته للجميع.

وقد اعتبر أحد وسائل وأدوات التنمية الإقتصادية التي تساعد في تحقيق التنمية وهو وسيلة لاقتناء المشاريع الرياضية دون الحاجة إلى إعادة رأس المال , وعرفه على أنه (أداة تمويلية يمكن من خلالها الانتفاع بأصل معين دون نقل الملكية وفي نفس الوقت يعتبر اتفاقية تجارية بين مؤجر ومستأجر على استخدام الأراضي أو المباني وكل ما يطلق عليه أصول خاصة بالأندية أو الاتحادات الرياضية وقد حددت أنواع التأجير التمويلي في الآتي: ⁽¹⁾

التأجير التمويلي Finance Lease

علاقة تعاقدية طويلة الأجل بين المؤجر والمستأجر غير قابلة للإلغاء Non - Cancelabl خلال كامل أو معظم العمر الإنتاجي للأصل التمويل مقابل قيمة إيجاريه محددة. المدفوعة خلال مدة العقد معظم أو كامل تكلفة الأصل محل الإيجار بالإضافة إلى هامش ربح مناسب للمؤجر.

2 - أحمد حسن الشافعي ، عبد الرحمن أحمد سيار ؛ المصدر السابق ، 2009م ، ص59.

التأجير التشغيلي Operating Lease

عقد قصير الأجل يغطي مدة تقل كثيراً عن العمر الإنتاجي المتوقع وما قد يطرأ من التغيرات الفنية يسمح باستهلاك رأس المال المستثمر من قبل المؤجر لأن فترة التعاقد تغطي جزءاً محدوداً من العمر الإقتصادي للأصل، أن المؤجر يقدم بعض الخدمات الخاصة كالصيانة، كما يتحمل مخاطر التقادم والتأمين على الأصل والتأجير قد يكون مباشراً Direct Lease ، أو تأجير المستثمر الواحد Single Investor Lease وذلك إذا كانت أطراف الصفقة تنحصر في المؤجر (مالك الأصل) ، والمستأجر (مستخدم الأصل)، حيث يقوم المؤجر بتوفير كامل قيمة المعدات المؤجرة من مصادره الخاصة أما إذا كان حجم العمليات المتعاقد عليها كبيراً، وأشترك أكثر من طرف في تمويل العملية الواحدة Syndicated Financial فالتأجير في هذه الحالة " متعدد الأطراف والتأجير قد يكون محلياً إذا قام المؤجر في بلد ما بتأجير المعدات إلى مستأجر في ذات البلد

عقد إدارة مشترك :

تقوم الدولة المضيفة بالتعاقد مع مستثمر أجنبي تدفع له من أجل إدارة أي مؤسسة رياضية أو مشاركة في ملكية عامة لمؤسسات رياضية.

التأجير leasing :

يقوم المستثمر بدفع الأجر السنوي للحكومة أو إدارة المؤسسة الرياضية والمتفق عليه على أن يقوم بتشغيل أو إدارة المؤسسة أو النشاط الرياضي أو أي مؤسسة رياضية مختلفة مع الاحتفاظ بأرباح العملية لنفسه ، وهو شائع في الأنشطة الرياضية.

أسلوب البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية Boot :

وهذا النوع من أساليب الخصخصة الجزئية يتناسب مع طبيعة الدول النامية، وإذا طبق في مجال المؤسسات الرياضية والمنشآت الرياضية المختلفة سوف يؤدي إلى تقدم وازدهار الأنشطة الرياضية ورفع المستوى في التدريب الرياضي والإدارة الرياضية وفي المجالين ، قطاع البطولة وقطاع الرياضة للجميع.

وهذه الطريقة تعد من المشروعات المتعلقة بالبنية الأساسية في مجال التربية البدنية والرياضية ، ويتم تمويله بصفة أساسية عن طريق التسهيلات الائتمانية وليس من رأس مال الشركة . ويتم سداد القرض وتكاليف المشروع عن طريق العائد من المشروع .

أسلوب البناء والتملك والتشغيل Bot

هذا الأسلوب من أساليب الخصخصة الجزئية يتناسب أيضاً مع طبيعة الدول النامية ، إذ يؤدي تطبيقه في مجال التربية البدنية والرياضية والمؤسسات الرياضية المختلفة إلى تقدم وازدهار الرياضة على المستوى البطولي والرياضة للجميع ويقدم الكثير من المنشآت الرياضية التي تدعم الممارسة الرياضية ، وهذا الأسلوب يستثمر النشاط بدون أجل معين ولا يدخل في مرحلة نقل الملكية للمؤسسات الرياضية المختلفة والمنشآت الرياضية، وتقوم الشركة بتدبير التمويل اللازم للمشروع ثم تقوم بتشغيل ذلك الأصل لمدة زمنية⁽¹⁾.

استراتيجيات الخصخصة في المجال الرياضي

1- سالم أحمد عبد الفتاح أحمد ، المصدر السابق ، 2004م ، ص 71 - 73 .

رغم أن الخصخصة أسلوب إقتصادي يحتاج أن نتعمق في دراسته ، ولكن المجال الرياضي ليس مجالاً مستقلاً ففيه المجال الإقتصادي والمجال السياسي والمجال الإداري والمجال الأمني والمجال التربوي وغيره من المجالات.

إذ أن المجال الرياضي يتعامل مع استراتيجيات يجب أن تتماشى مع أهدافه وسياسته التي لا يجب أن تكون بعيدة أهداف وسياسة المجتمع ، وهناك ثلاثة أنماط على الأقل لاستراتيجيات الخصخصة وهي⁽¹⁾:

الخصخصة الواقعية

حيث تقدم برامج الخصخصة مقيدة المدى حلاً مؤقتة لمشكلات طارئة قد تتعرض لها الهيئات الرياضية ، وعلى سبيل المثال تتعرض أغلب الهيئات الرياضية إلى أزمات مالية تعرض أنشطتها وبرامجها إلى الانهيار أو إلى انخفاض مستوى الأداء مما يدفع بتلك الهيئات إلى محاولة البحث عن طريقة أو حل سريع وعاجل لمواجهة تلك المشكلة ، فتلجأ على سبيل المثال إلى بيع بعض الأصول أو التنازل عن بعضها للغير من أجل الكسب المادي فتقوم بعمل محلات أو ما شابه ذلك من أجل حل تلك المشكلة المؤقتة ، وهناك هيئات أخرى تقوم بخصخصة الخدمات في الهيئة بالإضافة إلى رسوم استخدام لتلك الخدمات والتي تساعد بهذه على حل المشاكل المؤقتة التي تتعرض لها الهيئة.

الخصخصة المؤقتة

وهي الخصخصة التي تهدف إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى على الاتجاهات السياسية وخاضعة لأهداف سياسية مباشرة وإن لم تكن معلنة بالضرورة وتهدف إلى إرضاء مجموعات معينة من الناخبين أو مكافئة أصدقاء برغم ما قد يتبع ذلك من تأثيرات طويلة الأجل ، والهيئات الرياضية بجميع مستوياتها أصبحت لعبة الانتخابات تلعب دوراً كبيراً وأساسياً في إدارتها ، في كل مرحلة انتخابية تأتي عملية المكاسب الشخصية والسعي إلى الحصول على مقاعد الإدارة في

2- سمير عبد الحميد؛ المصدر السابق، 1999م، ص85-88.

المقام الأول وهذا أن كان لا يمثل الأغلبية ، ولكن يأتي البعض بتقديم كثير من المميزات للأشخاص والهيئات التي تساعد على تحقيق أهدافه.

الخصخصة البنائية: (1)

وهي التي تهدف إلى أحداث تغير دائم في العلاقات بين الهيئات المختلفة أكثر من كونها سبيلاً تكنوقراطياً لحل عدد كبير من المشاكل المحددة.

ومن أنماط الخصخصة البنائية ما يرتبط بإعادة هيكلة دائمة للتنظيمات والهيئات بحيث تؤدي مجموعة الحوافز المقدمة للأفراد والجماعات إلى تشجيع المزيد من الاعتماد على القطاع الخاص والأثر المنشود لذلك هو إعادة توزيع المسؤوليات بين مؤسسات المجتمع بحيث تنتقل عملية صنع القرار من دائرة الحكومة إلى دائرة القطاع الخاص. (2)

ولكن استراتيجية الخصخصة هي تكيف واقعي مرتبط بمتطلبات الوضع الراهن إذ يتم رسم استراتيجية الخصخصة وفق هذه المتطلبات والأهداف المراد تحقيقها مع الأخذ بالاعتبار ظروف الهيئة أو المؤسسة الرياضية ، وان الخصخصة اختيار يمكن أن يقبل أو يرفض وذلك من خلال التركيز على الفوائد تطبيقات التمويل في المجال الرياضي

¹ - محمد صبحي الاتربي ، مدخل إلى دراسة الشركات الاحتكارية المتعددة الجنسيات، دار الثورة للصحافة والنشر، بغداد ، 1977 ، ص 25-35. بتصرف المؤلفون
1- / بول هيرست، وغراهام طومسون، ما العولمة : الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم ، ترجمة فالح عبد الجبار ، سلسلة عالم المعرفة ، مطابع السياسة ، الكويت، 2001. بتصرف المؤلفون

تحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة

ولتحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة لابد من تقييم كامل للنادي كمشروع من واقع والتكاليف الفعلية والميزانيات السابقة بما في ذلك الأصول المملوكة للنادي ويشمل ذلك اللاعبين والمنشآت والملاعب والإداريين والأعضاء المشتركين الذين يمثلون الجمعية العمومية مع الأخذ في الاعتبار الطرق المختلفة للتقييم من حيث:

- طريقة تقييم التدفقات النقدية.
- طريقة تقييم الأصول .
- طريقة حساب الأرباح .
- طريقة رسملة الأرباح .

ومن ثم وعند الوصول إلى قيم محددة عبر تلك الطرق يتم تحديد القيمة العادلة لحقوق الملكية للشركاء ويتم ذلك بتاريخ محدد وهو الفترة التي يتم فيها التقييم ثم يمكن . وضع المعايير المحاسبية من واقع الوضع القانوني الجديد للشركة من حيث اختلاف قيمة الأصول وحصص الشركاء ، والدافع الرئيسي لتحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة هو استمرارية تدفق الأموال لتسيير أنشطة النادي. وهذا الدافع تدعمه بعدة مبررات من أهمها:

أن كثير من الأندية تعاني صعوبات في تمويل مشاريعها الحالية والمتوقعة وذلك بسبب نقص في التمويل الحكومي والعمل الأهلي وبسبب هذا الوضع تضطر الأندية للبحث عن مصادر تمويل خارجية أخرى توفر لها الدعم اللازم لإتمام مشاريعها. ومن أهم هذه المصادر الخارجية: التحويل إلى شركات مساهمة، بسبب قرار الفيفا 2007 ، وهذا الإجراء سيجلب عليه الكثير من التحولات المهمة والجذرية التي من أهمها فتح باب الأندية الرياضية للشركات العالمية العملاقة ذات الخبرة، وكذلك إيجاد أموال جديدة لتمويل الأندية الرياضية وعليه يجب العمل على اتخاذ قرارات حيوية وجوهرية تساعدها لمواجهة هذا الوضع الجديد.

ومن ضمن هذه القرارات

- إعادة هيكلة تنظيمات الأندية الرياضية الإدارية حتى تدار بطريقة علمية مؤسساتية حديثة.
- تقوية موقع النادي التنافسي.
- هناك عدة أسباب جعلت المنافسة بين الأندية الرياضية ليست على أساس موقع النادي في الدوري التنافسي وكذلك موقفه المالي
- الولاء ، فلقد شكك المهتمين بالرياضة بأن هذا الإجراء سوف يقلل من الولاء للأندية الرياضية والمنتخبات الوطنية ولكنه سيزيد طالما أن جزءا من أسهم الشركة مملوك من العامة، قرار التحول والإجراءات المصاحبة له ووجود اسم الشركة في سوق الأسهم يعتبر أداة تسويقية ودعائية قوية،
- رغبة كثير من ذوي الكفاءات العالية العمل في شركات تدار بقوانين وأنظمة واضحة مثل الشركات المساهمة.⁽¹⁾

معوقات تحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة

- أن من أهم الأسباب الرئيسية التي تعيق الأندية الرياضية للتحول إلى شركات مساهمة :
- الخوف من إخفاق هذه الشركات في تحقيق أرباح سنوية معقولة.
 - يجعل الكثير من أعضاء الأندية ومجالس إدارتها متخوفين من هذا القرار الاستراتيجي.
 - تخوف المهتمين لأمر الرياضة من تحولها إلى أداة ربحية بدلاً من استخدامها من قبل الدولة لتحقيق أهدافها التربوية.⁽²⁾

الآثار المالية للتحويل :

يعتبر الخبراء الإقتصاديين أن قرار تحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة له تأثير إيجابي على استمرارية التمويل للأنشطة

1- محمد صبحي الاتربي ، مدخل إلى دراسة الشركات الاحتكارية المتعددة الجنسيات، دار الثورة للصحافة والنشر ،بغداد ، 1977، ص25-35. يتصرف المؤلفون
2- أمال محمد ابراهيم بحث رؤية استراتيجية للمخاطر والمهددات لخصخصة بعض اندية كرة القدم بالوطن العربي المجلد الاول المؤتمر العلم الرياضي السادس للرياضة والتنمية نظرة استشرافية نحو الالفية الثالثة ص28-41 ابريل 2009

التي تعاني من عجز في اغلب الأحيان عندما تعتمد على التمويل الحكومي .

وفي أغلب الأحوال يصبح لأعضاء النادي الحق في شراء نسبة من الأسهم المطروحة في الشركة ملاكاً فيها مما يزيد من ولائهم لها ويشجعهم على العمل فيها بإخلاص مما يترتب عليه ارتفاع أداء الشركة.

تدار الشركات المساهمة من خلال إدارة محترفة متخصصة بعكس إدارات الأندية الرياضية العادية التي تعتمد على المتطوعين دون تحديد شروط للكفاءة في مقابل شروط الولاء.

يمكن للشركات المساهمة توسيع أنشطتها باستخدام سوق الأسهم كعمول رئيسي. في الغالب أيضاً تقوم الشركات بتنويع أنشطتها بعد التحول. واستغلال شهرة الأندية الرياضية المساهمة كأداة تسويقية للمنتجات أو خدمات الشركة.

بعد التحول للأندية الرياضية إلى شركات تدفع يمكنها الاقتراض من البنوك بسبب توافر عدة مصادر راغبة في إقراض الشركات المساهمة، سهولة الحصول على المعلومات المطلوبة عن الشركات المساهمة في أقل وقت وأقل تكلفة.

الآثار الإقتصادية للتحويل:

من الأهمية بمكان دراسة الآثار الإقتصادية الناجمة عن تحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة حتى تتم معرفة مدى إمكانية إسهام هذا التحول في حل بعض المشكلات الإقتصادية التي تواجه الأندية الرياضية تم التوصل إلى ما يلي:

- تحويل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة له تأثير إيجابي كبير على الإقتصاد بشكل عام حيث إن الشركات المساهمة تؤسس غالباً عن طريق مجموعة كبيرة من المؤسسين برأسمال كبير لكي

تعمل في مشاريع عملاقة (مثل مشاريع الطاقة والاتصالات) حيث من الصعب على الأفراد القيام بهذه الأعمال.

- هذا النوع من الشركات تساعد الأندية الرياضية إلى تقديم، الخدمات الضرورية للمستفيدين والعملاء. إضافة لذلك تعتبر السوق المالية للدولة أحد أهم المقاييس المستخدمة من قبل المستثمرين الأجانب لمعرفة مدى قوة الإقتصاد. لذلك فإن وجود سوق مالية قوية تحتوي على المئات من الشركات العملاقة ذات الأداء المالي الجيد سيساعد الدولة كثيراً في استقطاب الإستثمارات الأجنبية بكل سهولة ويسر.

- تحويل الأندية الرياضية إلى شركات المساهمة ستساعد على خفض نسبة البطالة في وتشغيل المتخصصين في مجال الإدارة الرياضية وبشكل ملحوظ وذلك لعدة أسباب من أهمها: التوسع والانتشار المتوقع لهذه الشركات، زيادة عدد الشركات المساهمة ستزيد ثقة المستثمرين الأجانب في البلاد وبالتالي ستزيد حجم الأموال الواردة، ارتفاع إقبال الكفاءات على العمل مع الشركات المساهمة.⁽¹⁾

وعليه هناك إجراءات مقترحة للأندية الرياضية المعنية بالتحول وهي أنها تستطيع أن تساهم في تشجيع الشركات إلى التحول إلى شركات مساهمة من خلال تبني المقترحات التالية:

- الإسراع في إنشاء سوق مالية متكاملة
- إعداد دليل واضح يشرح الإجراءات المتعلقة بتحوّل الأندية الرياضية إلى شركات مساهمة.
- تسهيل الإجراءات المطلوبة من الأندية الراغبة في التحوّل إلى مساهمة.

- السماح للمستثمرين الأجانب بالمشاركة في سوق الأسهم.
- تسهيل الإجراءات المطلوبة من الأشخاص الراغبين في فتح مكاتب استشارية متخصصة (مستشاري الاكتتاب)، السماح للشركات الأجنبية ببيع أسهمها في سوق الأسهم.

¹ - حسن أحمد الشافعي ؛ الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية ، ط1 (الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2006).

- فصل الإدارة الرياضية للأندية بما فيها القرار الفني والإداري عن الملكية الخاصة بالملكي الأسهم (1)
- انتخاب أشخاص مؤهلين لقيادة الأندية الرياضية.
- إعادة هيكلة تنظيمات المنشآت الإدارية، نشر معلومات كافية عن أنشطة منشآتهم ووضعها المالي، حضور برامج تدريبية متخصصة، التي قد تساعد على زيادة معرفتهم بالموضوعات المتعلقة بالتحوّل والاكتتاب، وزيادة حجم منشآتهم.

الدليل المالي والمحاسبي

- وهو يهدف إلى تحديد السياسات والإجراءات المناسبة أو المعمول بها، وإعادة صياغتها أو تحسينها في دليل عملي ومرن يعكس المتطلبات المالية والمحاسبية للمؤسسة، والمخرجات التي قد يشملها النظام واللوائح والدليل المالي والمحاسبي تتمثل في :
- مقدمة عن أهداف الدليل المالي والمحاسبي .
 - السياسات المالية والإجراءات المالية .
 - السياسية والإجراءات المحاسبية .
 - المهام والتقارير .
 - الأمن والمواصفات .
 - تصنيف الحسابات.
 - أسس إعداد وتصنيف الموازنة السنوية .
 - إجراءات الإغلاق السنوي للحسابات.
 - إجراءات التعديلات المحاسبية ونهاية السنة المالية .
 - إجراءات التعامل مع المستندات والسجلات.
 - إجراءات المؤسسة المالية .
 - جدول ومصفوفة الصلاحيات المالية والإدارية ومنهجية التفويض
 - نظام الخزينة .
 - الموارد والرقابة على تحصيلها .

1- حسن أحمد الشافعي ؛ الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية ، ط1 (الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2006).

- المصروفات التشغيلية .
- المصروفات الرأسمالية والمشاريع .
- إدارة الموجودات .
- الرواتب ومصروفات الموظفين .
- إجراءات تسوية حساب البنك .
- منهجية إدارة فائض الأموال .
- إدارة التقارير المالية.
- إجراءات إدارة فائض الأموال.
- إعداد الميزانية.
- نظام الإيرادات.
- إجراءات المشتريات
- إجراءات المناقصات.
- الموازنات السنوية للنادي (إجراءات إعدادها واعتمادها وتنفيذها).
- إجراءات التخلص من الأصول.
- إجراءات محاسبة التكاليف.

دليل إدارة المخاطر

وهو يهدف إلى صناعة أنظمة وقائية تحدد إجراءات التدقيق والمراجعة والتعامل مع المخاطر المستجدة، وإعادة صياغتها أو تحسينها في دليل عملي ومرن يعكس المتطلبات اليومية والفجائية للمؤسسة ، والمخرجات التي قد يشملها نظام ولوائح ودليل إدارة المخاطر.

- أ. إجراءات التدقيق الداخلي (المالي والإداري- تدقيق إدارة المخاطر).
- ب. إجراءات التخلص من الأصول .
- ج. لائحة مكافحة الاحتيال والتصرف في حال المخاطر.
- د. لائحة وسياسات الإفصاح عن المعلومات المهمة
- هـ. ميثاق التدقيق الداخلي (ويشمل : منهجية الالتزام بخطة التدقيق السنوية ، وصفات المدقق وواجباته ، وطرق كتابة التقارير الخاصة بالتدقيق ، وطرق مراجعة مخاطر عدم المطابقة المتكررة).
- و. إجراءات السلامة والأمن والحماية.
- ز. إجراءات إدارة المخاطر.
- ح. آليات ضمان إدارة الأموال من خلال الخطة الاستراتيجية.
- ط. والخطط الطارئة لكل الإدارات

أدلة العمل الداخلية لمختلف التقسيمات الإدارية بالمؤسسة

وهو يهدف إلى تحديد السياسات والإجراءات المناسبة أو المعمول بها، وإعادة صياغتها وتحسينها في دليل عملي ومرن يعكس متطلبات عمل التخصصات والتقسيمات للمؤسسة ، والمخرجات التي قد تشملها الأنظمة واللوائح لدليل العمل الداخلي، متطلبات العمل للمؤسسة التشغيلية والاستراتيجية وحسب العناصر التالية:

- وضع رؤية كل قسم وتسلسل العمليات الرئيسية.
- تأسيس أهداف وخطط مبنية على السياسات والاستراتيجيات القابلة للقياس.
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة وطرق قياسها.
- طرق وآليات تنظيم متطلبات الإنتاجية لكل إدارة بحيث تضمن توفر الخدمات بالسرعة والجودة والتكلفة المناسبة.
- إجراءات إدارة العمل بكفاءة بدون الإخلال بجودة المنتج/الخدمة من مختلف إدارات المؤسسة.
- آليات تنفيذ الخطط المستجدة من مجلس إدارة أو الإدارة العليا للمؤسسة ومتطلبات التحسين.

مشكلات التمويل في المجال الرياضي

- ضعف الهيكل الإقتصادي في الرياضة نتيجة للتركيز في النموذج المطبق في الوطن العربي في قيادة القطاع الحكومي للتنمية في القطاع الرياضي بما يمثل أكثر من 80% في الوقت الذي تقبع فيه الرياضة في زيل أولويات الدولة إما الـ 20% المتبقية فتعتمد على التمويل الذاتي والمصادر الأخرى كالتسويق في ، وحتى هذه تعتمد على البنية التحتية - في المقام الأول - التي تعاني بسبب نقص الخدمات الأساسية الأخرى كالأمن والتعليم والصحة.
- عدم التحديد الدقيق لأدوار وأوزان كلاً من الدولة والقطاع الأهلي في تمويل الرياضة حيث لم يتم وضع المعايير الفنية اللازمة التي تبرز بوضوح أن نشاطاً معيناً نجح في تسييره القطاع الحكومي أو العكس .
- التخبط في اتخاذ القرارات المالية المرتبطة بالجوانب الفنية الإدارية للمشاركات الخارجية وفي المجال تشير كثير من القرارات إلى عدم وضوح المنهجية في اتخاذ هذه القرارات وعدم تحديد هوية من المسئول ؟ ومن يحاسب من وكيف يتم ذلك مما يمكن إن يكون له آثار إقتصادية سيئة وهدر أموال الرياضة وعدم توظيفها في الاتجاه الصحيح .
- سوء توزيع ميزانية الرياضة بين الاتحادات الرياضية فالبعض له نصيب الأسد والآخر لا يجد مال لتسيير أنشطته.

ولقد تميزت الدوافع للخصخصة بالتعدد والتنوع في مجال الهيئات الرياضية والتي يمكن أن نذكر منها ما يأتي:

القرار الذي أقرته الجمعية العمومية للفيفا في اجتماعها بجنيف في يونيو من عام 2007 ، والذي لخص البنود واللوائح المنظمة لهذا التطوير في الجانب المالي والرياضي والقانوني والإداري بالإضافة إلي البنية الأساسية أما الأهداف فلخصت في الحفاظ علي سمعة اللعبة وتوفير الأمان في ملاعبها وتطوير المعايير الخاصة بها والحفاظ علي سلامة المسابقات وتحقيق مبدأ الشفافية الكاملة لملكية الأندية

والحد من الهيمنة والسيطرة الحكومية علي الأندية ، ووضع حد فاصل بين الهوية والإحتراف في الرياضة وتحويل نظامها المحاسبي من المحاسبة الحكومية إلى المحاسبة التجارية في الإطار الفكري الربحي والاسترشاد بمؤشر العمل على طرح هذه الأندية كشركات مساهمة عامة وعليه تم صياغة دوافع الخصخصة في المجال الرياضي فيما يلي:

- ضرورة تحسين الإدارة والكفاءة، فقد أصبحت الهيئات الرياضية مؤسسات تدار بالأسلوب العلمي وتنتهج الأساليب العلمية الحديثة وبعيدة عن إتباع الأساليب العشوائية⁽¹⁾.
- السعي إلى الحد من البيروقراطية، وهذا الأسلوب يمثل عائقاً خطيراً في إدارة تلك الهيئات، فإذا كان لهيئة ما تصوراً للتطوير أو التحديث عليها إتباع عدة طرق وانتهاج أكثر من أسلوب لمحاولة إقناع من يملك القرار بالموافقة عليه⁽²⁾.
- تعاني الهيئات الرياضية كثيراً من الأزمات المالية التي يكون أساسها زيادة المصروفات عن الإيرادات مما يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تقدم المستوى الرياضي.
- تقليل استنزاف أموال الدولة ونفقاتها ؛ إذ إن المجال الرياضي أصبح يمثل عبءً على موارد الدولة وذلك نظراً لزيادة أعداد الهيئات الرياضية وزيادة متطلباتها ، مما جعل الدولة تعاني من تحقيق الكفاية لتلك الهيئات الرياضية.
- إعادة ترتيب أدوار الحكومة والقطاع الخاص لتحقيق أقصى فائدة، وأنه بما حدث من تغير لخريطة المجتمع فأصبح رجال الأعمال يبحثون عن وسائل جديدة للاستثمار، والمجال الرياضي يعتبر أحد المجالات التي يمكن لرجال الأعمال الاستثمار فيه.
- إعادة النظر في التشريعات واللوائح المعيقة في مجال العمل في الهيئات الرياضية ، إذ لا شك بأن اللوائح والقوانين التي تتعامل بها الهيئات الرياضية قد جاوزت في بعضها ربع قرن ، وهذا لا

1- حسن احمد الشافعي و عبد الرحمن احمد السيار ، استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية ، ط1 ، (الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2009).

1 - سمير عبد الحميد، المصدر السابق، 1999م، ص80.

يتمشى بأي حال من الأحوال مع ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والتغيرات المحلية والعالمية فيما يخص التمويل وفقاً للهيكل الحديثة (1).

مشاكل إدارة المال في المجال الرياضي

- **الشفافية:** وتعني الإفصاح والوضوح، وهي ترجمة حرفية مباشرة ، تستخدم كثيراً في كل المجالات سياسية أو إقتصادية أو غيرها، حيث أصبحت كلمة تؤرق مضاجع جميع الأنظمة السياسية والإقتصادية وحتى الرياضية في العالم. فالشفافية تعد أحد أهم مبادئ الحوكمة وهي أداة لمحاربة الفساد والاختلاسات. فغياب الشفافية يعني عقد صفقات الفساد التراييزة ، ووجودها يصعب إساءة استخدام السلطة لصالح فئة تعمل في الخفاء وهي تهدف إلى :-
- تحسين صورة إدارة مؤسسات الرياضة أولمبية أو إتحادات محلية ودولية وأندية
- الإصلاح ومناهضة الفساد ونشر القيم الفاضلة التي تنادي بها المواثيق في المجال الرياضي.
- تنمية ثقافة المجتمع في مجال الإصلاح ونشر المبادئ والقيم الداعية إلى إيجاد مجتمع رياضي خال من جميع أشكال الفساد ومناهضة سوء استعمال السلطة.
- السعي إلى سن وتفعيل كافة القوانين والقرارات الداعمة لممارسة لشفافية في مجال إدارة مال الرياضة .
- تحديد مواطن القصور التشريعي والملاحي في مجال إدارة مال الرياضة .
- الكشف عن مواطن الفساد في المجتمع وتشخيصها ودرأستها والبحث عن أسبابها واقتراح وسائل علاجها وتلافيها.

² - علي عباس السنداوي ، تحليل الوضع الراهن للاستثمار في الأندية الرياضية بمملكة البحرين (بحث منشور، كلية التربية ، قسم التربية البدنية ، جامعة البحرين ، 2003 ص63-64) .

وعندما نسترجع قضايا كرة القدم في العالم ابتداء من اللجنة التنفيذية للفيفا ومروراً بكل إتحادات الكرة في العالم وخاصة الإتحاد الإيطالي وقضية اللاعب الكبيرة في نتائج المباريات والتي أطاحت بعمالة ورموز كبيرة في خارطة الكرة الإيطالية نتعلم الكثير من الدروس والعبر وأنه لا كبير أمام القانون ويجب أن ينفذ القانون بكل شفافية على الجميع ومهما كان انعكاس ذلك على الإتحادات ، ولا يجب بأي حال من الأحوال التستر على أي قضية بحجج مهما كانت لأن الإفصاح عن أي ذنب ارتكبه شخص أو إدارة معينة اعظم في (قاموس الشفافية) من التستر عليها مهما كانت الحجج ، واليكم أيضاً قضية المراهنات الأخيرة في آسيا وتبعاتها .

● اعتماد التمويل في الرياضي على التبرعات والرعاية

أن أنديتنا في مجملها تقوم على التبرعات أو الرعاية، في الوقت الذي نتخبط فيه لتطبيق الإحتراف والكيفية التي ننشئ بها شركات مساهمة تدبر أموال الأندية فضلاً عن تحويل الأندية نفسها الى شركات فقد تعدد الدراسات ونشطت الأقلام دون أن تكون هناك رؤية واضحة في التطبيق مما يجعل الخوض في التفاصيل المخفية للأندية التي ترتبط باتخاذ القرار المالي وضبط الدخل والمنصرف من الميزانية أمراً صعباً، فيما يتعلق بأجور وعقود اللاعبين ، والمدربين والكيفية التي تدار بها أموال دخول المباريات والتسويق والرعاية تكاد الصحافة الرياضية تذكرنا - يوماً - بأن السلوك الفاسد لا يزال يتسم بطابع قوى في الأندية الرياضية ، ذات الدخل غير المحدود، بيد أن ما شهدته الأندية الرياضية من التحرر الإقتصادي من قبضة الدولة وهو ما يرنو له الإتحاد الدولي لكرة القدم (فيفا) من خلال القرار 2007 القاضي بتطبيق نظام الإحتراف ويؤسس لتحويل الأندية الرياضية الى شركات مساهمة ، وممارسة الشفافية ، وفضح الفساد وزيادة الوعي بالتكاليف المترتبة عليه. أشعلت هذه الاتجاهات ، موجة مناهضة للفساد، تنتشر في كل أنحاء العالم

● عدم استخدام التكنولوجيا في رصد الدخل والمنصرف :

أثبتت التقارير الوطنية ، أن جميع الاتهامات تظل مؤشرات للفساد لكنها لاتضع يدها عليه ، لأن قوائمننا لا تعتمد على حقائق وأرقام، تتميز بالشفافية والوضوح ويعزى ذلك لعدم استخدام التكنولوجيا فالتكنولوجية قد اسهمت ، أيضاً في كشف تورط العديد الشخصيات الرياضية والمسؤولين، سواء بدون قصد أو بتعمد تسريب معلومات للصحافة ، بغرض استبدال بعض من المسؤولين، أو للمنافسة والصراع. وعليه يمكن القول إن ثورة المعلومات أصبحت ذات جانبين للمسؤولين المتورطين في السوق ، وقد اثبتت الدراسات أن هناك أسباب عديدة تؤدي بالكثير من العاملين في مجالس إدارة الأندية إلى الحصول على دخول خفية، بممارستهم أعمالاً لحسابهم الخاص، من خلال الأعمال التي يقومون بها حيث أن خدمة النادي قد تققطع من زمنهم الكثير في الوقت الذي يعملون فيه كمتطوعين ، في مقابل انخفاض مستوى المعيشة، ومواجهة أعباء التضخم، وعدم القدرة على الهجرة للخارج، والاضطرار. الى الاختلاسات من أموال النادي الذي من الاصل لا توجد لديه موازنة معروفة تحدد الدخل والمنصرف.

- عدم الاستعانة بخبرات تحمل مؤهلات قانونية تضمن التعامل بمهنية مع تلك الظواهر السلبية.
- غياب التنظيم الهيكلي لإدارة المال في المجال الرياضي.
- عدم وجود رقابة على الدخل والمنصرف في الأندية يشجع الدخلاء من أجل الثراء على الرياضة لشغل المناصب الإدارية ، التطوعية والاستفادة المادية المحضة مما يزيد اتهامات مجالس الإدارة بالفساد مما يؤكد أن الأندية بحاجة إلى آلية ضبط، ورقابة قانونية، من خلال عمل مؤسسي مالي يقوم عليه مختصين مؤهلين للقيام بهذا الدور المالي الرقابي، للمراجعة المالية والإدارية للأندية والتحقيق في الجوانب الإدارية في ظل وجود قواعد قانونية واضحة و شاملة وسارية المفعول وقابلة للتنفيذ، فضلاً عن توفر إداريين مسؤولين او أجهزة مختصة وشرابات فعالة فيما بين هذه الأجهزة و توفر قانونين مختصين بالقضايا الرياضية ، وخبراء على درجة عالية من النزاهة ، كما أن الثورة

التكنولوجية في إطار المعلومات، وأجهزة الاتصالات الحديثة عبر الأقمار الصناعية، قد ساهمت- بشكل كبير- في عمليات الإخفاء، ونقل الدخول الخفية بسرعة الضوء، فبنقرة واحدة على الفأرة Mouse، تتم تحويلات متداخلة وعديدة بين عدة النتيجة . زيادة نفوذ أولئك الذين لديهم استعداد الى الجنوح في ظل وجود عوامل محفزة لتكوين بؤر للتجاوزات المالية داخل كيان الأندية الرياضية وبعيداً عن المتناول لأن القوانين الرياضية لا تتعاطى مع حالة الرياضة الا في إطار اللوائح المنظمة لسير العمل.

تعدد مصادر التمويل للأندية الرياضية

أثبتت بعض الدراسات والبحوث أن عملية الرقابة على إدارة المال في المجال الرياضي صعبة مما يساعد على انتشار جرائم المال في اختيار مجالس إدارات الأندية وحل المشكلات الفنية على أساس القوانين التقليدية التي تدار بواسطتها الرياضة على الرغم من ضخامة الأموال التي تدار عن طريق مجالس إدارة الأندية الرياضة الضخمة، التي يحصلون عليها، والجانب الآخر يتمثل في المخاطر، التي يتعرضون لها.

ولتعزيز الشفافية في المجال الرياضي هناك مجموعة من الإجراءات يجب اتخاذها نلخصها فيما يلي:

1. تعزيز البناء الديمقراطي في لوائح وقوانين الرياضة.
2. التأكيد على أن المحاسبة هي حق للجمعية العمومية وهي السلطة القائمة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية في المجتمع وبناء مجتمع شفاف في المجال الرياضي .
3. توفير سيادة القانون والفصل بين السلطات واحترام حقوق اللاعبين والمدربين وجميع الاعضاء في الجمعية العمومية على اختلافها الذي يعد من أهم الأسس التي يعتمد عليها في بناء بيئة سليمة للشفافية وإذا استلزم الأمر يتم إصدار تشريعات وقوانين تساعد على ذلك.
4. تعزيز وتقوية واستقلالية الأجهزة الرقابية.

5. فرض عقوبات رادعة بحق من يمارس الفساد في المجال الرياضي أياً كان موقعه

تجارب لأندية عالمية في مجال الخصخصة وإعادة الهيكلة

أ. نادي مانشستر يونايتد :

نادي مانشستر يونايتد نادي إنجليزي لكرة القدم فقط ملعبه هو الأولد ترافورد (مسرح الأحلام) بمدينة مانشستر، ويعتبر من أشهر أندية العالم حيث يبلغ عدد مشجعيه حوالي 330 مليون مشجع حول العالم. انضم مانشستر يونايتد إلى بطولة الدوري الإنجليزي الممتاز عام 1891م ، ولعب اليونايتد بدوري الدرجة الأولى بشكل متتالي منذ عام 1938م باستثناء عام 1975م. ويعتبر مانشستر يونايتد واحداً من أنجح الفرق الإنجليزية على مر التاريخ ، حيث تمكن الفريق من تحقيق أول بطولة أوروبية له وتمثلت في دوري أبطال أوروبا عام 1968م ، وحصد ثاني ألقاب البطولة الأوروبية عندما حقق الثلاثية التاريخية عام 1999م . وفي 2008م استطاع تحقيق البطولات للمرة الثالثة في تاريخه . ويملك الفريق الرقم القياسي في تحقيق بطولة كأس إنجلترا (أقدم بطولات كرة القدم) حيث حققها 11 مرة ، ومنذ أواخر التسعينات أصبح الفريق من أغنى أندية العالم حيث يحصل على أفضل عائد على مستوى جميع أندية كرة القدم ، بالإضافة إلى أنه يعتبر أغلى نادي بجميع المستويات على كل اللغات حول العالم بمبلغ قدره 897 مليون جنيه استرليني وفقاً لسبتمبر 2008م، وانضم اليونايتد إلى قائمة أقوى 14 نادي عالمياً¹.

وتنحصر التجربة الخصخصة في نادي مانشستر يونايتد الإنجليزي فيما يلي² :

¹ Manchester United : Historical glance Manchester United, Department of Public Relations, 2010.
<https://www.escholar.Manchester.United.uk/api/datastream?publicationPid=uk-city-govt-glnc&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

² Manchester United : Report on the privatization of Manchester United, Department of Public Relations, 2009.
<https://www.escholar.Manchester.United.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153753&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

منذ بداية التسعينات واجه نادي مانشستر يونايتد مشكلات مالية كبيرة ، مما جعل القائمون على العمل به يتجهون إلى تحويله إلى شركة مساهمة برأسمال عشرين مليون جنيه استرليني . وبعد مرور ست سنوات قفزت قيمة النادي لتصبح ستمائة مليون جنيه استرليني ، وفي عام 2000م ارتفعت القيمة مرة أخرى لتصبح مليار جنيه استرليني ، وفي عام 2005 اشترت عائلة جليزر الأمريكية نادي مانشستر يونايتد بمبلغ 800 مليون جنيه استرليني .

وينفذ نادي مانشستر يونايتد مجموعة من الخدمات والبرامج التي تدر دخلاً مستمراً ومتضاعفاً للنادي من أهمها : تقديم الخدمات الفندقية لكبار الأعضاء في مكان مخصص لهم بالمدرجات أثناء الأنشطة الرياضية من أكل وشرب وترفيه قبل بدء المباراة بثلاث ساعات وبعد نهاية المباراة بساعة ونصف . وكذلك تقديم خدمات متنوعة من خلال سلسلة المطاعم العالمية ، وصالات المؤتمرات وقاعات حفلات الزواج ، وأعياد الميلاد للكبار والصغار .

بالإضافة إلى إنشاء محلات تجارية وبعض المطاعم العالمية داخل النادي ، والتعاقد مع ثلاث شركات للفندقة إحداها لخدمة الجمهور والثانية لخدمة كبار المساهمين في النادي ، والثالثة لخدمة كبار الشخصيات في شرفاتهم الخاصة، بجانب التخفيف من عبء العمالة الأساسية ، فلا يستخدم سوى (128) موظفاً ثابتاً ، مع الإستعانة ب(700) موظفاً أيام المباريات والفعاليات الرياضية المهمة .

كما تعاقد النادي مع شركة للتسويق الرياضي لتسويق المنتجات التي تحمل شعار النادي ، وكذلك بيع المنتجات الرياضية ، وتعاقد أيضاً مع شركة دعاية وإعلان لإستغلال جنابات النادي المختلفة وكذلك جوانب الملعب في الدعاية والإعلان ، بجانب الإعلانات على فانات اللاعبين وأحذيتهم للشركات الكبرى مقابل مبالغ مالية عن كل موسم رياضي .

وقد بلغت الأرباح التشغيلية للنادي التي لا تشمل كلفة خدمات ديونه ، 100.8 مليون جنيه استرليني في عام 2010 ، مقارنةً بـ 92 مليون

جنيه استرليني عام 2009، وارتفع رأس مال النادي الإجمالي السنوي ليصل إلى 286.4 مليون جنيه استرليني¹.

¹ Manchester United : Report on the privatization of Manchester United, Department of Public Relations, 2009.
<https://www.escholar.Manchester.United.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153753&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

ب. نادي مانشستر سيتي :

هو نادي كرة قدم إنجليزي من مدينة مانشستر . يلعب في الدوري الإنجليزي الممتاز منذ موسم 2002-2003 . انتقل النادي إلى ملعب مدينة مانشستر في أغسطس 2003 الذي بني لألعاب الأولمبياد الصيفية عام 2000 ، وقد تأسس النادي في عام 1880م بام "سينت ماركس" ثم تغير إلى "أدرويك" في عام 1887م ، أطلق على النادي اسمه الحالي في عام 1894م ، ربح النادي الدوري الإنجليزي مرتين وكأس إنجلترا أربع مرات وكأس الدوري مرتين وكأس أبطال الكؤوس الأوروبي مرة واحدة . وقد تكون الفترة الأفضل بالنسبة للنادي هي الستينات والسبعينات فقد حصد النادي سبع بطولات عندما درب الفريق الإنجليزي جو ميرسر بمساعدة مالكون أليسون ، ومن أبرز لاعبي الفريق في ذلك الوقت كولن بل . ولك يربح النادي أية بطولة رئيسية منذ عام 1976م.¹

وتنحصر التجربة الخاصة لنادي مانشستر سيتي فيما يلي²:

بعد أن تعرض النادي لخسائر متوالية في عام 2001-2005 ، اشتراه رجل أعمال إماراتي منذ مطلع عام 2008م ، واستمرت الخسائر لتصل إلى حوالي (121.3) مليون جنيه استرليني في عام 2010 ، وسارع في اتخاذ عدة إجراءات لتحسين حالة النادي وانقاذه من الديون المتراكمة التي بلغت أكثر من 20 مليون جنيه استرليني ، ومع استمرار الإصلاحات ارتفع سهم النادي من نصف جنيه استرليني إلى حوالي 6 جنيه استرليني في غضون ثمانية أشهر .

¹ Manchester City : Historical glance for Manchester City, Department of Public Relations, 2010.
<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-city-govt-glnc&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

² Manchester City : Report on the privatization of Manchester City, the Department of Public Relations, 2010.
<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153753&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

وينفذ نادي مانشستر سيتي مجموعة من الخدمات والبرامج التي تدر دخلاً مستمراً ومتضاعفاً للنادي من أهمها : بناء فندق ومركز تجاري لدعم الموارد المالية للنادي ، وافتتاح عشرات المحلات التجارية والمطاعم ، وصالات المؤتمرات ، وقاعات المؤتمرات والاحتفالات .

كما سعى النادي للتخفيف من عبء العمالة الأساسية ، فلم يستخدم سوى (145) موظفاً ثابتاً ، مع الإستعانة بـ(600) موظفاً أيام المباريات والفعاليات الرياضية المهمة ، بالإضافة إلى التعاقد مع شركتين للتسويق الرياضي لتسويق المنتجات التي تحمل شعار النادي ، وكذلك بيع المنتجات الرياضي ، فضلاً عن التعاقد مع شركة لرعاية الفعاليات الرياضية للإستفادة منها بأفضل شكل ممكن ، ويسعى النادي لتعضيد موقفه بشراء مجموعة من اللاعبين العالميين المشهورين لزيادة قدراته على المنافسة والشعبية التي تهدف إلى زيادة موارد النادي وجماهيره.

ولمزيد من توفير الموارد المالية تعاقد النادي مع شركتين لتشغيل وإدارة النادي وفق المعايير العالمية ، وكذلك تعاقد النادي مع شركة دعاية وإعلان لإستغلال جنبات النادي المختلفة وكذلك جوانب الملعب في الدعاية والإعلان ، بجانب الإعلانات على فانات اللاعبين وأحدثتهم للشركات الكبرى مقابل مبالغ مالية عن كل موسم رياضي .

وقد بلغت الأرباح التشغيلية للنادي التي لا تشمل كلفة خدمات ديونه 75.6 مليون جنيه استرليني فق عام 2010م ، مقارنةً بـ54.7 مليون جنيه استرليني خلال عام 2009م ، وارتفع رأس مال النادي الإجمالي السنوي ليصل إلى 144.3 مليون جنيه استرليني .

الفصل الثالث



الهيكل الإقتصادي للنادي الرياضي

مقدمة :

ان النظرة التاريخية للنادي الرياضي بصفة عامة لا تخرج من إطار كونه النواة الأساسية للنشاط الاجتماعي. ونظراً للتغيرات التي طرأت على النادي الرياضي المحترف بناء على قرار الفيفا لأندية كرة القدم القاضي بتحويلها إلى شركات مساهمة مما أدى إلى إعادة تنظيم هيكلها التنظيمي الإداري والإقتصادي عليه فإن التطرق إلى إدارتها كمؤسسة إقتصادية يتطلب الدقة وتجذب المعالجة العامة لأن النادي الرياضي مؤسسة اجتماعية تم تحويلها ، وهذه المؤسسة سيختلف دوها ليشمل مجاًلاً واسعاً في تحويل السياسة الإقتصادية للنادي الرياضي (كشركة متعددة الأسهم)، ومن ثم فلا بد من التطرق لأهدافها بناء على الهيكل التنظيمي الجديد ووظائفها ومحيطها.

مفهوم النادي المحترف كمؤسسة ربحية

النادي الرياضي مؤسسة اجتماعية لها صفة إعتبارية مستقلة وتحمل إسماءً مستقلة لها مميزاتها المستقلة ونظامها الخاص بها، ولها حسابها المصرفي كما لها خطتها الخاصة بها وهذا الكيان القانوني الضروري والهام لتحديد حقوق وواجبات النادي في اتجاه تحويله لمؤسسة ربحية الهدف منها إيجاد قيمة سوقية لقيمة النادي الإنتاجية ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيرادات الكلية والمنصرف كنفقات والتزامات مالية .

ولأن النادي الرياضي في صيغته الاجتماعية أو الربحية يعتبر مؤسسة خدمية تتبع في هيكلها التنظيمي لمؤسسات أخرى تحمل صفة التنظيم الهيكلي التطوعي كالإتحادات الرياضية وتحمل صفة الهيكل الوظيفي التابع لمؤسسات الدولة والقرار الحكومي كوزارة الشباب والرياضة وهذا الهيكل العضوي المتكامل يكون من مجموعة عناصر مادية وبشرية (مستخدمين ومصالح ووحدات أقسام) تتربط مع بعضها البعض بشكل متكامل لتشكيل هيكل يحمل الصفتين الحكومي والتطوعي وتتحكم في بيئته العناصر ذات التأثير المتبادل ، وهذا

الاندماج الهيكلي هو الذي يولد التميز كما يولد المشكلات لأنه لا يحمل وصف المؤسسات المستقلة مالياً ، لكنها تتصف بأنها تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي.

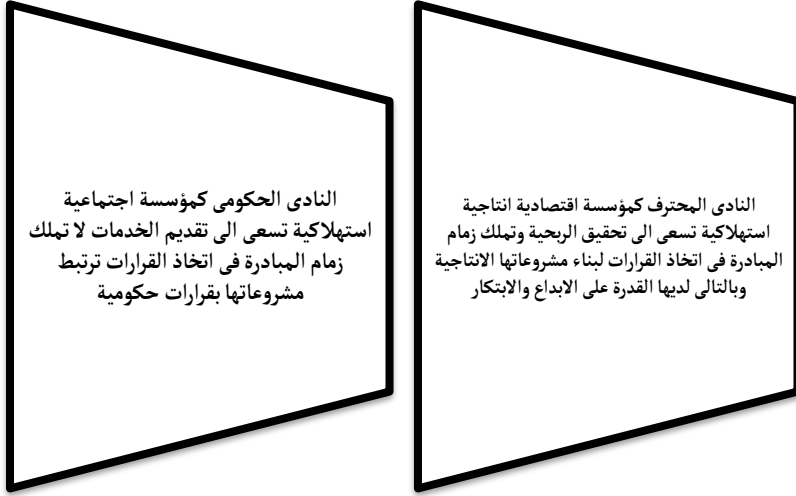
ويعبر مفهوم النشاط الإقتصادي في النادي الرياضي عن مجموعة من الأفعال والمبادرات التي يأخذها الفرد أو المجتمع في الميدان الإقتصادي أي فيما يخص : الإنتاج ، التوزيع والاستهلاك.

ومن ناحية تاريخية عرف النشاط الإقتصادي في أندية كرة القدم قبل قرار الفيفا 2007 على أنه نشاط استهلاكي قائم على المعونة الحكومية والتمويل الأهلي ولم تكن له فروع إقتصادية أخرى لكن الفرع الإقتصادي: يتكون من مجموعة من الوحدات الإقتصادية التي لها علاقة تكاملية فيما بينها .

وقد عرفت الوحدة الإقتصادية على أنها المؤسسة الإقتصادية التي تقوم بنشاط إقتصادي معين ويدخل تصنيف نادي كرة القدم المحترف بعد قرار الفيفا 2007 في القطاع الإقتصادي الثاني الذي يضم البناء والأشغال العمومية ويخرج من القطاع الثالث الذي يضم النقل، التجارة، الخدمات، والإدارات العمومية وعليه تدخل المفاهيم الأساسية لإقتصاد نادي كرة القدم المحترف الإنتاج بعناصره العمل الإداري – رأس المال – الملكية – التنظيم.

ويعبر النشاط الإقتصادي عن القوى الفكرية ، الجسدية والعصبية التي يبذلها الشخص خلال قيامه بالعمل الذي يتم تطويره باستخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية للتطوير ؛ حيث يعتبر العنصر البشري المتمثل في اللاعب والمدرّب هم رأسمال النادي المحترف ويعتمد عليهم كمصدر أساسي جالب لرأس المال.

وعليه يتم تحويل النادي الرياضي على أساس قرار الفيفا إلى مؤسسة إقتصادية تعتمد في هيكلها على الاستهلاك المنتج. وذلك من خلال التغيير في التنظيم الإداري ورؤية جديدة تسعى الى تحقيق الربح ، من مهامه:



مفهوم إقتصاد النادي الرياضي المحترف

الإقتصاد في النادي الرياضي المحترف يصنف إقتصادياً على انه إقتصاد لمنشأة Firm يدخل تحت تصنيف الإقتصاد الجزئي ؛ حيث يركز على سلوك استهلاكي منتج يهتم بالكيفية التي يوزع بها الدخل بالإنفاق على مختلف الإحتياجات والخدمات بجانب تحديد مستوى الإنتاج الذي يمكن المنشأة من تعظيم أرباحها ، ويتلخص هذا النموذج في التدفقات التالية :

- يقدم النادي خدمات عناصر الإنتاج وتوفير اللاعبين والمدربين وتجهيز بيئة التدريب ، ويوفر ، رأس مال ويعمل على تنظيم القطاع الإنتاجي.
- يحصل قطاع النادي المحترف في مقابل خدماته من القطاع الإنتاجي على عوائد ودخول خدمات عناصر الإنتاج والمتمثلة في الأجور ، العوائد ، الفوائد والأرباح ومجموع هذه الدخول نطلق عليها الدخل للنادي المحترف.
- يقدم القطاع الإنتاجي سلع نهائية وخدمات المباريات والبطولات وبيع ومبادلة المدربين اللاعبين والمدربين .

ولكن الواقعية تقضي ان النادي الرياضي لا ينفق دخله بأكمله على استهلاك ما ينتج من سلع وخدمات بل أن هناك جزء من الدخل يتم ادخاره للإستثمار ويوجهه إلى السوق المالي كالبنوك والتي من وظيفتها إمداد المستثمرين بالقروض التي يستخدمونها في شراء سلع إستثمارية من القطاع الإنتاجي .

السياسة الإقتصادية للنادي الرياضي

- هي مجموعة من قواعد السلوك التي تحكم عمل مجلس الإدارة ومراقبة الجمعية العمومية من أجل السعي إلى تحقيق أهداف إقتصادية معينة.
- تكوين رأس المال يتضمن التضحية في الاستهلاك الحالي في سبيل الاستهلاك المستقبلي هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فقد يترتب علي الإنتاج وفرة تفيض عن الاستهلاك الحالي وهذه الوفرة عند مباداتها تتحول الي ثروة أو رأس مال مختزن .
- سواء كان تكوين رأس المال ناجماً عن تضحية في الاستهلاك الحالي أو ناجماً عن فائض عن الاستهلاك الحالي ، فان هذه العملية تسمى الادخار.
- إن أساس التكوين الرأسمالي (هو رأس المال الجديد الذي تم تكوينه خلال فترة زمنية اي هو الزيادة في رأس المال) .
- الادخار (فهو ذلك الجزء غير المستهلك من الإنتاج أو الدخل وقد يكون ادخار نقدي أو ادخار حقيقي)¹.

فالادخار النقدي يكون علي شكل ثروة سائلة من النقود ، وهذا النوع من الادخار اذا لم يتحول الي شكل من رأس المال المنتج (مثل الآلات والمعدات ... الخ) فإنه لن يتحول إلي عنصر إنتاجي وبالتالي إما ان يكون اكتناز (ويعني بقاءها علي شكل نقود) أو استهلاك (ويعني تحويلها لسلع استهلاكية) أما الادخار الحقيقي فهو يساهم في العملية الإنتاجية ويزيد من ثروة المجتمع ، والمدخرات الحقيقية ما هي في

¹ حسنى علي خربوش ، عبد العاطى رضا ارشيد ، محفوظ احمد جودة - الاستثمار والتمويل - الاردن 1999م ، ص37

الواقع إلا رأس المال في مفهومه المألوف ، والعملية التي يتم بموجبها تحويل المدخرات الحقيقية الي رأس المال المنتج تسمى إستثماراً¹. وبهذا يكون الإستثمار عنصراً متقلباً يتوقف علي عوامل تلقائية هي تسمى بعوامل النمو للنظام الإقتصادي في اي مجتمع وهي²:

- الابتكارات (الاختراعات، اكتشافات الموارد والثروات الطبيعية).
- التغير في حجم السكان .
- التغير في مستوى الدخل .

والإستثمار وثيق الارتباط بالادخار من ناحية ، وبالاستهلاك من ناحية أخرى ، فالادخار هو الفائض من الدخل بعد الانفاق علي الاستهلاك - وهو الفائض الذي يوجه لنوع اخر من الانفاق وهو ما يطلق عليه الانفاق الإستثماري وعلي ذلك فان الإستثمار ذو علاقة مزدوجة علي النحو التالي³:

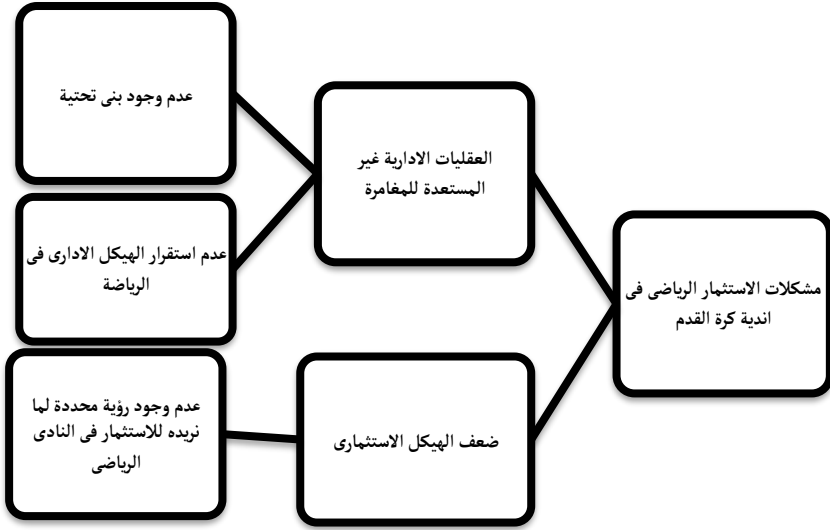
- علاقة تمويلية ويكون هذا عندما توجه المدخرات في المجتمع كرأس مال نقدي الي الانفاق على شراء السلع الإستثمارية (الإنتاجية) كرأس مال عيني أو حقيقي.
- علاقة إنتاجية فما دام الإستثمار كعنصر من عناصر إنتاج السلع الاستهلاكية اداة لا غنى عنها ، إذاً فالإستثمار وثيق الصلة بالاستهلاك والعلاقة بينهما علاقة إنتاجية .

ونخلص من هذا ان الإستثمار يرتبط بالادخار في علاقة تمويلية وبالاستهلاك بصورة مباشرة، وبالادخار كفائض الاستهلاك بصورة غير مباشرة في علاقة إنتاجية في المجتمع الإقتصادي الحديث.

¹ مرجع سابق طار حيدر حردان ، مبادئ الاقتصاد ، عمان - الاردن ، دار المستقبل للنشر والتوزيع 1997م ، ص75

² حسين عمر ، الاستثمار والعولمة ، دار الكتاب الحديث ، سلسلة مبادئ المعرفة والاقتصادية ، ص35

³ مرجع سابق ، حسين عمر الاستثمار والعولمة ، ص36



شكل يوضح مشكلات الإستثمار الرياضي في أندية كرة القدم

أما أهم الإستثمارات الحديثة للنادي فهو التحول نحو التجارة من خلال إنشاء شركات تجارية باسم النادي صاحب المنفعة أو محاولة التوصل لخصخصة الأنشطة الرياضية التي تستطيع تحقيق الأرباح بالإضافة للاتجاه نحو تحويل الأندية لشركات مساهمة ضخمة كما هو الحال بالنسبة لعدد الأندية الأوروبية. كما يمكن إنشاء قنوات رياضية تلفزيونية للأندية وذلك من أجل توفير الموارد المالية اللازمة للارتفاع بمستوى الأندية ورعاية اللاعبين المحترفين والتعامل معهم بمفهوم استثماري وفقا لاستراتيجيات إقتصادية في قطاع الإعلام الرياضي¹

وحين نتطرق إلى موضوع تصرفات المستهلك للتهيز الرياضي وحقوق النقل والبت الإذاعي فإن الحضور الجماهيري للمباريات الرياضية سواء من الملاعب أو من خلال التلفاز أو حتى من خلال وسائل الإعلام الأخرى من صحف وإذاعة وغيرها من وسائل الإعلام دفع بالكثير من رجال الأعمال والشركات التجارية الكبرى

للاستفادة من الرياضة، وللحقيقة فقد قفزت الرياضة قفزات واسعة خلال العقود الأخيرة في مجال الدعاية والتسويق فتتوعد الأساليب وتطورت الوسائل الإعلامية في الرياضة مما كان له الأثر الكبير في المسيرة الرياضية. فوجدت الشركات التجارية أن أفضل وسيلة إعلانية هي من خلال الإعلام الرياضي، حيث أن ارتباط المنتجات التجارية بالرياضيين المشهورين أو الأندية المشهورة له تأثير أكبر بكثير من الوسائل الإعلامية التقليدية. (1)

فالإعلام الرياضي الصحيح الذي يعطي مساحة للشركات الداعمة أو المسوقة يعطي مصداقية أكبر لتلك الشركات، وكذلك ترسخ في عقول الجماهير لمدة أطول.

ونجد إعتبار النقص في رأس المال والإعلام الرياضي الذي يعكس وجهة النظر المتخوفة من دخول المتربحين الى المجال ، هما اهم العوامل التي تعوق النمو الإقتصادي فى المجال الرياضي ، ولقد اعطت الخطط التي تعكس وجهة النظر قيمة اضافية عالية لرأس المال . وتكمن فكرة مثل هذا المنهج في ان ذلك المقدار الكبير من رؤوس الأموال يوجد تدفقاً جديداً للمدخرات المحلية مؤدياً في الأجل الطويل إلى تضاعف تلك الأموال، إذا ما خطط لذلك بشكل سليم. (1)

لذا فان الانحياز لرأس المال فى مجال أندية كرة القدم من خلال قرار الفيفا 2007 يعتبر مبدءً متيناً نظراً لإطاره المرن بما يكفي لاحتواء الآراء الجديدة بخصوص إقتصاديات الرياضة. ولا يحتاج المرء أن يكون من المتعصبين لرأس المال ليعترف بالدور المهم الذي يلعبه الإستثمار في نمو النادي الرياضي لذا نجد أن الإتحادات وأندية كرة القدم ، تسعى دائماً للبحث عن مصادر ذاتية أو خارجية لتمويل خططها وتسيير أنشطتها ، وذلك بالعمل علي جذب ، أموال

المستثمرين وتشجيعها علي الانسياب اليها. ويمكن أن يأخذ التمويل للنادي الرياضي في الإطار وسائل عدة أهمها ما يلي¹ :

- المنح والإعانات .

إن المنح والإعانات تعطى للمساهمة في المشروعات التي تعمل علي توسيع نشاط أندية كرة القدم وتكون عادة في شكل دعم نوعي إما أجهزة وأدوات أو كورسات تدريبية او تذاكر سفر² . ولكنها تخلو من تدوير رأس المال بأشكاله النقدية وتشمل العينية والحقوق المعنوية سواء رافقها العمل أو بدونه لاقامة مشروع خاص بتطوير لاعبين من الناشئين في كرة القدم كمشروع الموهوبين أو المراحل السنوية والتعهد بالكشف عن مواهبهم وإستثمارها بتنميتها ثم الترويج لها، وذلك عبر إنشاء الأكاديميات³.

- دراسة الفرص الإستثمارية في النادي الرياضي :

يقصد به تدفق رأسمال الشركات وانتقاله للإستثمار في مجال أندية كرة القدم ، وحتى تستطيع جذب الإستثمارات ، التي هي في حاجة اليها كان لابد لها أن تتعرف علي ما يحفز هذه الإستثمارات علي الانخراط في الإستثمار في أندية كرة القدم، وكذلك لابد من التعرف علي ما يعوق انسياب هذه الإستثمارات والعمل علي ازالة هذه العوائق أو علي الاقل التخفيف من شدتها⁴ ، لذا تبرز أهمية تحديد الفرص الإستثمارية لتكون بمثابة الدافع لاقناع المستثمرين بضخ أموالهم في مشروع ما مقترح ، فعادة يكون المستثمرين (سواء أكانوا في القطاع العام أو الخاص) متحمسين دائماً لمعرفة الجديد من الفرص الإستثمارية المبتكرة، ومدى الربحية التي تحققها ، ولتحديد بعض الفرص الإستثمارية الجديدة والمبتكرة فإنه يمكننا استخدام أحد

¹ . حامد عبد المجيد دراز ، السياسات المالية ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 2000م ، صفحة 197
² . حمدي زهران ، التنمية الاقتصادية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، صفحة 371 .
³ . حامد حمه صالح ، المشروعات المشتركة وفقاً لقوانين الإستثمار ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة 1984م ، صفحات 61 - 62 .
⁴ . نزيه عبد المقصود ، دراسة بعنوان الآثار الاقتصادية للإستثمارات الاجنبية ، مقدمة الدراسة ، القاهرة 2005م .

مذهبين أساسيين هما مذهب القطاعات ومذهب المشروعات . وفي كثير من الأحيان يمكن اللجوء إلي كلا المذهبين معاً في آن واحد .

وكل من المذهبين يتكون من بعدين أساسيين ، وذلك علي النحو التالي¹ :

- **علي المستوي القطاعي** : نكون في هذه الحالة بحاجة لتحليل الجاذبية الإستثمارية الإجمالية في المجال الرياضي ، ثم تحليل الاهتمام الاجمالي للمستثمر (أي مدي اهتمامه بالإستثمار في أندية كرة القدم) .

- **علي المستوي المشروع** : فنكون بحاجة لتحديد متطلبات إستثمارية معينة خاصة بالأطراف الفردية المهمة بالترويج للمشروعات الجديدة المحددة وذلك كتحديد مشروع لإنشاء مدينة رياضية أو أكاديميات تدريب كرة القدم التي نص عليها القرار 2007 ثم طرحه على المستثمرين .

وتعتبر دراسة الفرص الإستثمارية من أهم الأدوات المستخدمة للقياس الكمي للمتغيرات والعوامل والمعلومات والبيانات المطلوبة لتنمية فكرة مشروع جديد وتحويلها الي عرض مقترح شامل وقادر علي جذب اهتمام المستثمرين ذوي الميول المتنوعة . ويجب علي أي دراسة موضوعية للفرص الإستثمارية في أندية كرة القدم ان تهتم باستكشاف وتحليل العوامل التالية :

- **الموارد الطبيعية القابلة للمعالجة** ونقصد هنا الموارد البشرية كإكتشاف وانتقاء اللاعبين ومن ثم امكانية تعليمهم وتدريبهم بشكل يمكن أن ينافس به في المجال الدولي لصناعة اللاعبين كتجربة أكاديمية اسبير بقطر.

- **تكامل البنى التحتية** وفق المعايير الدولية كما جاء في قرار الفيفا 2007 يمكن أن يكون بمثابة أساس لصناعة الرياضة والإستثمار في هذا المجال يكون بتنظيم وإستضافة البطولات الرياضية

¹ . شكري رجب العشماوي ، اسماعيل حسين اسماعيل ، سمير محمد عبد العزيز ، معايير السلامة الإستثمارية ، من صفحة 7 - 10 .

- البارزة في كرة القدم إذا كانت على مستوى الإتحاد القاري أو الإتحاد الدولي التي يمكن من خلالها تشجيع السياحة الرياضية.¹
- الطلب المستقبلي المتوقع على أنواع محددة من السلع ذات معدلات النمو المرتفعة نتيجة للإحتياجات المتجدد كنتيجة للعصرنة ، أو تنمية القوة الشرائية لبعض أنواع المنتجات التي جرى تطويرها حديثاً (الأجهزة الإلكترونية لقياس الأداء في المجال الرياضي).
 - استكشاف مدى توافر فرص لتحقيق ما يسمى بإحلال الصناعة المحلية محل الواردات الأساسية وكيف يمكن أن تكون الأفضلية للاعب المحلي أو الأدوات والأجهزة المصنعة محلياً.
 - الأثر البيئي للمشروعات المقترحة سواء كان سلبياً أو إيجابياً وعادة ما ترتبط كل مشروعات الرياضة بأنها صديقة للبيئة الطبيعة وتتطلب ظروف مناخية معتدلة ومستقرة.
 - مجارة القطاعات الصناعية الناجحة في دول أخرى ذات ظروف وخلفيات إقتصادية ومستويات تنمية ورأسمال وعمالة وموارد طبيعية لظروف وخلفيات ومستويات الدولة المعنية كنموذج دولة قطر في الإستثمار في مجال الرياضة .

النظر الى أندية كرة القدم المحترفة على أنها قطاع إقتصادي مستقبلي رئيسي، يمكن أن تساهم إسهاماً كبيراً في الازدهار إقتصادياً، وليس بعيداً عن الأذهان أن المفوضية الأوروبية الرياضة منذ عام 1994م في كتابها الأبيض عن "سوق الأيدي العاملة" باعتبارها مصدراً رئيسياً لتوفير العمل وتحقيق النمو الإقتصادي. وليس المقصود هنا من يعمل مباشرة في القطاعات الرياضية المختلفة فحسب، بل يشمل دعم قطاعات إقتصادية أخرى، فإنفاق "مئات الملايين" في كل بلد غربي على حدة لشراء السلع والبضائع المختلفة التي تحمل رموزاً وشارات رياضية، مثل الحلقات الخمس رمزاً للدورات الرياضية، والتي تذهب نسبة مئوية معينة من عائدات البيع إلى من يملك

¹ . شكري رجب العثماوي ، اسماعيل حسين اسماعيل ، سمير محمد عبد العزيز ، معايير السلامة الاستثمارية ، من صفحة 7 - 10 .

الترخيص في استخدام تلك الرموز، بدءاً بالنادي الرياضية الصغيرة وانتهاء باللجنة الأولمبية الدولية. في ألمانيا مثلاً حجم إنفاق المستهلكين على شراء ما يحمل رموز رياضاتهم المحببة، يبلغ 600 مليون مارك سنوياً، وإن أكثر من 11% من السكان يملكون سلعة ما برمز رياضي لكرة القدم على الأقل، وتغطي بعض النوادي الرياضية الشهيرة مثل نادي بافاريا لكرة القدم في ميونيخ نصف ميزانياتها من العائدات من رسوم الترخيص تلك. حتى أصبح البلد الأنشطة رياضياً أنشط إقتصادياً، وباتت الرياضة قناة من القنوات الرئيسية لحركة الأموال من الجنوب إلى الشمال، أي إلى البلدان التي يعيش فيها أشهر النجوم الرياضيين، فضلاً عن عائدات البلد الذي يستضيف البطولات العالمية؛ وهو ما يفسر ذلك "الصراع الخشن" على اختياره كما لوحظ في اختيار قطر لاستضافة البطولة العالمية لكرة القدم عام 2020م، فالعائدات أثناء البطولة أكبر حجماً من العائدات السياحية على مدار السنة في بعض البلدان النامية المشهورة بالحركة السياحية فيها. وعلى سبيل المثال.. عندما أقيمت البطولة الدولية 2006 لكرة القدم في فرنسا، كانت تونس والسعودية والمغرب وإيران تشارك بفرقها الوطنية في المباريات¹، وكان هذا سبباً كافياً لعدد لا يحصى من المسابقات التي أقامتها شركات كبيرة وصغيرة في هذه البلدان الأربعة، بهدف الدعاية لنفسها بطبيعة الحال، ولكن كانت الجائزة الأولى في كلّ مسابقة، عبارة عن رحلة جوية إلى فرنسا لحضور المباريات العالمية.. وليس هذا إلا مثلاً واحداً من بين عشرات الأمثلة على الخلفية المالية الكامنة وراء أشهر الألعاب الرياضية وأكثرها شعبية في مختلف أنحاء العالم، وإشارة عابرة أيضاً إلى تلك الأرقام القياسية التي تسجلها البلدان المضيضة من حيث حجم العائدات.

ولقد أصبح المقياس الحقيقي لشهرة البطولات الرياضية العالمية، مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بضخامة المردود المالي على القائمين عليها والمستفيدين منها، وهي بطولات الدورة الأولمبية كلّ أربع سنوات، وسباق السيارات في فرنسا كلّ عام، وكرة القدم العالمية كل سنتين،

¹ . عبد الغنى النعمان محلة تكنولوجيا الرياضة .

واستطاع منظمو هذه البطولات غزو العالم بأسره بمخططاتهم المالية، وليس بمبارياتهم الرياضية فقط: "إن الألعاب الرياضية العالمية تمثل صورة مبكرة لظاهرة العولمة" .. لا يغفل على الأرجح عن هذا الجانب الإقتصادي والمالي، وإن كانت "عولمة الرياضة" ذات أبعاد أخرى بعيدة الأهمية أيضاً.¹

¹ . شكري رجب العشماوي ، اسماعيل حسين اسماعيل ، سمير محمد عبد العزيز ، معايير السلامة الاستثمارية ، من صفحة 7 - 10 .

وهناك أسئلة يجب أن نعمل على الإجابة عليها...

- ما أهمية الرياضة بالنسبة للإقتصاد، وما علاقة الرياضة بالإقتصاد، وما حجمها بالنسبة له؟
- كم عدد الوظائف المعتمدة على الرياضة؟
- ما مقياس النشاطات الرياضية بالمقارنة مع النشاطات الأخرى بالنسبة للإقتصاد الرياضي ، كالإعلان والإعلام والصناعة الرياضية؟

إن إقتصاد نادي كرة القدم يقاس بمستوى التوظيف بالنسبة للإقتصاد كله أو بمستوى الدخل الذي توفره الرياضة، مثلاً في بريطانيا عام 2000 كان هناك حوالي 400 ألف وظيفة تتعلق بالرياضة، والرقم الآن قد تضاعف ، وهي موجودة في القطاع الرياضي التجاري كالصنيع، ومعامل، الآلات، والأجهزة، والصيانة، وغير التجاري مثل التخطيط، والهندسة، والبناء، والمراهنات والشهادات العليا، وكان حجم الإستثمارات حوالي 10 مليارات دولار أميركي وهذه الإستثمارات تخلق الآلاف من الوظائف الشاغرة والصناعات الرديفة كالمشروبات والمغذيات والإعلانات.⁽¹⁾

ميزان الدخل لأندية كرة القدم في مدينة لندن حوالي 5 مليارات دولار أميركي وهي تتألف من 25% اشتراكات وأقساط رياضية 23% ملابس وأحذية رياضية 12% يانصيب رياضي 5% دخول مباريات 4.7% فوائد 4% توظيف 7% دخول إعلانات (تقرير كامبردج). أما الدخل الحكومية المركزية في بريطانيا من الضرائب على النشاطات الرياضية فقد بلغت ملياري دولار عام 2003 كما أصبح مصروف المستهلكين حوالي 4 مليارات دولار أميركي وذلك من دخول مباريات واستهلاك البضائع الرياضية مثل الدراجات والمركبات والأدوات المختلفة للرياضة، وأيضاً الاشتراكات

هند محجوب عبده 2009 أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية استثمار رؤوس الاموال بالقطاع الخاص رسالة ماجستير ص-35 بتصرف المؤلفين
عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري : دراسة الوضع الحالي للاستثمار في الأندية الرياضية السعودية ، الدوريات 2006 م

المختلفة، وصيانة وإصلاح الأجهزة والأدوات والغسيل! والسفر والجرائد والأقراص المدمجة واليانصيب.

أندية كرة القدم قيمة إقتصادية مضافة¹

ماذا ينتج نادي كرة القدم؟ إنه ينتج الفرجة والمشاهدة، والرياضة ليست فقط الممارسة وإنما المشاهدة، ويعتبر نمط رياضة المشاهدة أكثر أنماط الرياضة وضوحاً وترويحاً للنفس حيث لا اندماج بدنياً فيه، ولا قياس قدرات بالنسبة للمشاهد الذي يجلس ليستمتع بالمباراة وأحداثها المثيرة ولو كانت عبر التلفزيون ومتكررة!!

ما أنجح الطرق في صناعة النادي الرياضي؟ أنجح الطرق هي المقولة الرياضية كما هو الحال في أوروبا وأميركا، فالأندية هناك تعمل كمؤسسات إقتصادية هدفها مصالحها التجارية الرابحة، وهذه الأندية تنتج الدعاية للشركات، فممتلكات النادي هي الرأسمال، واللاعبون هم الإستثمار، والمشاهدة هي المنتج، إذاً أندية كرة القدم يمكن اعتبارها قطاع إنتاجي، فالرياضة على الصعيد الفردي هو مشروع إستثماري صغير يؤدي تطوره إلى إعالة نفسه ومن حوله. وعلى صعيد الفرق هي أشبه بالشركات التي لها قيمة اسمية مادية وقانونية، حتى إن هذه الفرق لها قيمة في البورصة كفريق شيكاغو بولز والهوكي وكرة السلة، وقد تكون أنجح من الكثير من الشركات الأخرى. أما الأندية فهي مؤسسات تضم مختلف المشاريع والشركات، فاللاعب مشروع والفريق شركة، ويؤدي انتشار هذه الأندية وتطورها إلى توظيف عشرات الآلاف من موظفين وعمال ورياضيين ومدربين وحكام وأطباء وتعتمد الكثير من الدول على نجاح هذه الأندية وتطورها.⁽²⁾

¹ . شكري رجب العشماوي ، اسماعيل حسين اسماعيل ، سمير محمد عبد العزيز ، معايير السلامة الاستثمارية ، من صفحة 7 - 10 .
هند محجوب عبده 2009 أثر التخطيط الإستراتيجي في تنمية استثمار رؤوس الاموال بالقطاع الخاص رسالة ماجستير ص-35 بتصرف المؤلفين
عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري : دراسة الوضع الحالي للاستثمار في الأندية الرياضية السعودية ، الدوريات 2006 م

ويمكننا إبراز الدور الذي تلعبه أندية كرة القدم في تنمية الإقتصاد في الدول المنظمة للتظاهرات الرياضية المختلفة فيما يلي:

إن أندية كرة القدم الرياضية تلعب دوراً أساسياً في التنمية الإقتصادية حيث يؤثر رواجها بشكل مباشر على إقتصاد ورواج الصناعات والأنشطة الناجمة عنها، فالإنفاق على الخدمات والسلع المرتبطة بالحدث الرياضي يؤدي إلى انتقال أموال من جيوب السائحين إلى جيوب أصحاب هذه الخدمات والسلع المشتغلين بها وحسب، فيتفرع عن هذا الانتقال للأموال سلسلة أخرى من الإنفاق مثل: الإقامة بالفندق للفرق الرياضية المشاركة وال جماهير الوافدة المناصرة لفرقها من الجنسيات المختلفة...، يتفرع عن هذا الإنفاق سلسلة أخرى من الإنفاق ومنها⁽¹⁾:

- الإنفاق على الخدمات الفندقية والذي يشمل الإنفاق على المبيت والطعام والغسيل والاتصالات وسائر الخدمات التي يتطلبها السائح. يصرف جزء منه على تجديد الأثاث والمطابخ والمغاسل وتكييف الهواء ووسائل مهمات تشغيل الفنادق وصيانتها وترميمها. ويصرف جزء منه علي موردي اللحوم والخضار والفواكه وسائر مستلزمات الحياة الفندقية اليومية ، ويصرف جزء منه كمرتبات وأجور العاملين في هذه الفنادق.
- الإنفاق على منظمي الرحلات السياحية داخل الدول السياحية من وكلاء السياحة والسفر على اختلاف أنواعها.
- الإنفاق على خدمات المطاعم السياحية.
- الإنفاق على خدمات وسائل النقل السياحي المختلفة (الجوي والبحري والبري) .
- الإنفاق على دخول المتاحف.
- الإنفاق على المشتريات من المصنوعات التقليدية اليدوية.
- الإنفاق على المرشدين السياحيين.

هند محجوب عبده 2009 أثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية استثمار رؤوس الاموال بالقطاع الخاص رسالة ماجستير ص-35 بتصرف المؤلفين
عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري : دراسة الوضع الحالي للاستثمار في الأندية الرياضية السعودية ، الدوريات 2006 م

- الإنفاق على خدمات أعمال الصرافة والتأمين والاتصالات¹.

ولا شك انه كلما زاد تدفق حجم الحركة السياحية الرياضية خاصة أثناء التظاهرات الرياضية سواء المحلية أو الدولية زاد الإنفاق العام على السلع الاستهلاكية وبالتالي إلى ارتفاعت معدلات الادخار مما ينشط هذه الصناعات والخدمات المتصلة بصناعة السياحة سواء بالطريق المباشر أو غير المباشر، الأمر الذي يتولد عن ذلك الإنفاق اتساع نطاق العمل في هذه الصناعات والخدمات المرتبطة بها والمتصلة بصناعة السياحة، ومن المسلم به في نظرية الإقتصاد أن كل استثمار جديد يولد عنه إنفاق جديد فينشئ دخولاً جديدة. كما يوجد نوع آخر من الإنفاق ليس من جانب السائحين الرياضيين أو غير الرياضيين كعائلات الرياضيين والمهتمين بالأحداث الرياضية والصحفيين ورجال السياسة والمناصرين والجمهور الرياضي الداخلي (أي من عمق البلد المنظم) وإنما من قبل المستثمرين والدولة كالإنفاق على إنشاء المشروعات السياحية مثل الفنادق وقرى الإجازات والمنتجعات الشاطئية ومدن الألعاب الترفيهية .. الخ، والإنفاق على مشروعات البنى الأساسية ومرافق الخدمات العامة والمركبات الرياضية ذات العلاقة، وهذا الإنفاق يؤدي إلى تنشيط الحركة الإقتصادية بصورة ملموسة .

الاستثمار في أندية كرة القدم مصدر للعملة الصعبة

إن جمهور المشجعين في المباريات الدولية عادة من المنتمين عادة لدول أخرى، والذين يدفعون بالعملة الصعبة، نظير إشباع رغبتهم السياحية ، لذا فان مباريات كرة القدم تعتبر من أهم أنواع السياحة الرياضية لذا تعتبر مصدراً من مصادر العملة الحرة فتقاس أهميتها الإقتصادية بحجم تأثيرها على ميزان مدفوعات الدول، وهذا الميزان يمثل قيداً مزدوجاً منظماً لكافة المعاملات بين الدولة المنظمة للتظاهرة الرياضية وسائر دول العالم، وهو يمثل جزءاً من

1 حسن احمد الشافعي عليه عبد المنعم حجازي استراتيجية للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، طبعة اولي 2009 م

المعاملات غير المنظورة كالملاحة والتأمين والمعاملات البنكية.. ويتحدد هذا التأثير بالقيمة الصافية المقدرة لدخل المباريات ونسبتها إلى النتيجة الصافية للميزان التجاري سواء كانت سلبية أو إيجابية، فإذا كانت النتيجة الصافية للميزان التجاري سلبية وكان التأثير الصافي للميزان السياحي إيجابياً فإنه قد يغير العجز في الميزان التجاري إلى فائض أو يخفف منه على الأقل، أما إذا كانت النتيجة الصافية للميزان التجاري إيجابية وكان التأثير الصافي للميزان السياحي في المجال الرياضي إيجابياً سيساعد هذا التأثير في زيادة تلك الإيجابية في الميزان التجاري، وبالتالي سوف ينعكس التأثير إيجابياً على ميزان مدفوعات الدولة ويقصد بالقيمة الصافية للميزان السياحي صافي العملية الحسابية للمصروفات السياحية بما فيها الإنفاق على السياحة الخارجية (إنفاق المقيمين من المواطنين والأجانب المسافرين إلى الخارج) وما تحقق من إيرادات بما فيها عائدات السياحة الوافدة إلى الدولة المنظمة لمنافسات كرة القدم الرياضي.

نقاط القوة التي تدعم الإستثمار في أندية كرة القدم

نسبة عدد السكان
الى الممارسين
والمشجعين لكرة
القدم:

مواقع الاندية الرياضية

السن: تستهدف الاندية الرياضية
فئة الشباب والناشئين والهرأة

التنوع
الثقافي
لهرتادي
الاندية

موارد الدخل والتمويل للنادي الرياضي

وهي تشكل أحد المقومات الأساسية لتطوير القوى المنتجة وتوسيعها وتدعيم رأس المال خاصة لحظة تمويل رأس المال المنتج.

والتمويل يعني الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة¹.

ومن الوجهة التاريخية تعرّض النشاط الإقتصادي لتطورات جذرية، ومر بمراحل عديدة عبر التاريخ الإقتصادي، ومن البديهي أيضاً أن يرافق هذا التطور تطور آخر ملازم له في أساليب وأشكال التمويل. فحين اعتمد الإقتصاد التقليدي على عملية تجديد الإنتاج البسيط، اعتمد الإقتصاد في المرحلة الثانية على التوسع أفقياً وعمودياً. وفي كلتا المرحلتين اختلف جذرياً القانون أو الدافع الأساسي للنشاط الإقتصادي، ففي الحالة الأولى كان الهدف الأساسي من عملية الإنتاج إشباع الحاجات الشخصية المباشرة، في حين أصبح الحصول على الربح الأقصى القانون الأساسي في مرحلة التطور نحو الرأسمالية. ففي المرحلة الأولى لم يكن للتمويل والبحث عن مصادره أهمية كبيرة في مزأولة النشاط الإقتصادي، وخاصة في الإقتصاد الرياضي. أما مع الانتقال إلى الرأسمالية وتزايد دور النقد في العمليات الإقتصادية تطور مفهوم التمويل في المجال الرياضي من الناحية العلمية والتطبيقية، واتخذ البحث عن مصادره وأساليبه أشكالاً متنوعة. وبدأ يكتسب أهمية متزايدة في عمليات التمويل لمشروعات الرياضة بغية تحقيق أقصى ربحية إقتصادية ممكنة. وقد ارتبط مفهوم التمويل في المجال الرياضي بمصادر التمويل الحكومي، والذاتي والأهلي.

ويرتبط المال بالإقتصاد في أن الإقتصاد يدرس الدوافع التي تؤثر في محاولة الإنسان القيام بتنظيم وإدارة أعماله لتحقيق أهدافه المادية في حدود معتقدات وتقاليد المجتمع الذي يعيش فيه كما عرف على أنه

1 / حامد عبد المجيد دراز، السياسة المالية مركز الإسكندرية لكتاب صفحة 118 - 119.

(العلم الذي يهتم بدراسة الوسائل التي يمكن أن تزيد من ثروات الأمم¹.

والمهمة الأساسية للتمويل بوجه عام هي تكييف الوسائل النقدية المتاحة مع العمليات المادية بأنواعها المختلفة الضرورية اجتماعياً، لتحقيق أعلى عائد ممكن من خلال الدورة السريعة للمخصصات المالية في عملية تجديد الإنتاج الاجتماعي، وتحقيق مبدأ العقلانية والتوفير عند إنفاق هذه المخصصات في العمليات المادية التي يتم إنجازها على المستوى الاجتماعي وعلى مستوى المؤسسات.

وتُحدّد السياسة المالية أساليب التمويل، وهي لا تتطلب الخبرة في هذا المجال فقط لتحقيق أهدافها، بل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق ربطها مع سياسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة كأسلوب دقيق وهادف للاستخدام الأمثل للإمكانات التمويلية المتاحة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية. بغية تنفيذ أهدافها المحددة عبر تحقيق المواءمة المثلى، لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أفضل ربحية إقتصادية ممكنة. ويمكن تمييز أسلوبين في التمويل على مستوى المنشأة، فالتمويل هو جميع أنواع الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة والهيئة علي اختلاف أنواعها، وكذلك الالتزامات المالية المستحقة عليها².

مجالات التمويل

أولاً : التمويل العام :

وهو ذلك النوع من التمويل الخاص بالحكومة، ويستهدف تحقيق أهداف غير ربحية. وغالباً ما توجه إيراداته نحو الخدمات

ثانياً : المنظمات التمويلية :

1 عبد الغفار حنفي، رسمية قري قوص، أساسيات الاستثمار والتمويل، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية (2000م) ص20.
2 سيد محمد السيد محمد 2004 م " دراسة تحليلية لتمويل الرياضة في القطاع الأهلي -

وهي مثل البنوك وشركات التأمين ، وهذه المنظمات تهتم بتجميع المدخرات بالدرجة الأولى .

ثالثا : الإدارة المالية :

وهي التي تقوم بدراسة المشاكل المالية في المنظمة ، كما أنها تبحث عن الأنشطة المربحة ومصادر الأموال الرخيصة .

أهمية التمويل في المجال الرياضي

أن الرياضة ظلت ولفترة طويلة خارج اهتمامات الإقتصاد ، لكن الشواهد الحديثة أثبتت أنه إلى جانب الترفيه ، فاتصالها وثيق بالقيم الاستهلاكية . كالصحة والإنتاج ، خاصة بعد أن شهدت صناعة الرياضة تطوراً مذهلاً في نظم الإدارة والتمويل كما أصبحت تعتمد على فلسفة النظام الرأسمالي الذي يعتمد إلى توفير فرص المنافسة على العرض والطلب ، خاصة بعد أن أصبح الإقتصاد الحر الذي يعتمد على رأس المال الأكثر انتشاراً بعد انهيار الإتحاد السوفييتي، وأصبح إقتصاد السوق هو الغالب في جميع أنحاء العالم وهذا النظام لا تسعى فيه الدولة إلى السيطرة على وسائل الإنتاج وأصبحت المنافسة حرة وبدأ مضمون الإحتكار الحكومي للإقتصاد في الإندثار الجزئي. وعلى هذه المبادئ دخلت النظريات الإقتصادية الحديثة إلى مجال الرياضة بتقليص سيطرة الحكومة ونظرتها إلى كون الرياضة للجميع وعلى الحكومة أن توفر كل الاعتمادات المالية وتسيطر على مدخلات الرياضة ومخرجاتها¹.

وعلى أساس هذه النظريات الحديثة التي تعتمد النظام الرأسمالي والإقتصاد الحر أصبحت الرياضة تدخل في إطار الدورة الإقتصادية سواء باعتبارها منتجاً أو شريكاً للإنتاج أو كقيمة مضافة ، وهناك دراسات عربية وأجنبية مهتمة بالميدان، أثبتت أن الرياضة تمارس من قبل قاعدة عريضة لذا، أصبح يخصص لها جزء هام من الدخل

1 عمرو احمد الجمال 1998 م " التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية لجمهورية مصر العربية " -

القومي ولها ميزانية مبنية تصدر عن وزارة المالية لتوفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الرياضية وتطويرها . هذا بجانب فتح باب الإستثمار في بعض أنشطتها ، وذلك حسب جدولة الأنشطة الرياضية بالاتحادات الرياضية المحلية والدولية بجانب المشاركات في التظاهرات الرياضية الإقليمية والدولية لذا يتم تخصيص مبالغ نقدية لخدمة الرياضة . وأن تكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب ، فالهدف منها تطوير المشاريع الرياضية؛ حيث أن ميزانية التمويل الرياضي توجه ، نحو البنى التحتية وما تتطلبه من منشآت رياضية ومعدات وأجهزة بالإضافة إلى إحتياجات الموارد البشرية من تدريب وتحكيم وإدارة ومشاركات خارجية واحتفالات محلية وقومية شراء الملابس وإصدار المجلات وإقامة المباريات الرياضية .

لكن إغفال هذا الجانب من طرف الفاعلين في الميدان الرياضي خصوصاً بالعالم الثالث يشكل خطراً ليس فقط على السير الطبيعي للرياضة بل على مقاومتها للمتطلبات الإقتصادية لذا ، فإن لم تكن هناك موازنة بين المداخل والمصاريف بمختلف أنواعها بما فيها مستحقات الرياضيين ، يجعل العجز الدائم هو القاعدة ، وإن تراكمه يؤدي إلى غياب الدولة عن الساحة الرياضية العالمية¹.

ولقد شهد الوقت الحاضر ارتباطاً وثيقاً بين الرياضة والمصالح التجارية وبدأت معها ظواهر تجارية عرفت برعاية المشروعات المدرة للمال كأندية خاصة تهدف إلى الربح الصريح أو كمظهر من مظاهر الرعاية والإعلان عن نشاط إقتصادي معين أو الأكاديميات التي تنتج الأبطال المميزين. ولأن المسألة لا تتعدى كون المؤسسة الرياضية في العالم ، تعمل كمؤسسات إقتصادية على رعاية مصالحها التجارية ، وتهدف قبل كل شيء إلى جعل الرياضة مصدراً للربح ، ووسيلة دعاية ناجحة خصوصاً ، وأن العصر الحديث يشهد ، ارتباطات كبيرة بين الرياضة والمصالح التجارية ، وأصبح الهدف الرئيسي من وراء إقامة الأنشطة الرياضية هو المنافسة والربح

1 عمرو احمد الجمال 1998 م " التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية لجمهورية مصر العربية " -

المادي وتغطية النفقات، وإقامة الأنشطة الرياضية التي تتصف بالجودة لما في ذلك من منافع متبادلة¹.

عليه يعتبر توافر المال عامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية "الأندية" - مراكز الشباب - الاتحادات الرياضية المختلفة، وأداة من أدوات التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية ويتمثل في الموازنات التخطيطية والتقديرية اللازمة لكل سنة مالية، ولا عجب إذا علمنا أن العديد من الأندية الرياضية، تتأول أسهمها في بورصة وول ستريت وتعتبر هذه الأندية مؤسسات منتجة وهنا يمكن أن نتساءل ماذا بإمكان نادي رياضي أن ينتج؟ فالإجابة البديهية. هي المشاهدة وتبعاتها من إشهار بطرق مباشرة أو غير مباشرة، مما يدعو إلى الإقرار أن العلاقة بين الرياضة الإقتصاد تتصل برعاية المصالح التجارية و الاستهلاكية أو بمفهوم آخر، تبقى ذلك الجسر الخفي الذي تمرر من خلاله الشركات خطاباتا إلى أبنائها الحقيقيين والمحتملين آخذين بعين الاعتبار عدد المشاهدين والنتائج المتحصل عليها من طرف الأندية، ولهذا السبب فالمنافسة تكون على أشدها بل أحيانا شرسة بين المعلنين للظفر بحق نشر إعلاناتهم خلال المباريات الحاسمة التي يشتد فيها التحدي والمنافسة، مما ينعكس إيجابياً على خزينة الأندية والمعلنين في أن؛ حيث تصبح الملاعب الرياضية في هذه الحالة أندية خاصة لتبادل منافع مشتركة وعلاقات مهنية تجارية نفعية. ويصبح التمويل الذاتي للأنشطة الرياضية فعلاً وذا كفاءة عالية من خلال التدبير المالي والتسويق بطريقة إستراتيجية علمية خارجة عن إطار الارتجالية، فمعاملة النادي على أنه مقولة رياضية، يجعل رؤية المتابعين للأندية، تتغير فمثلاً يصبح اللاعبون استثماراً، لا يمكن الاستغناء عنه، ويتضح ذلك في قيمة الانتقالات، التي تشكل خمسة وعشرون في المائة من مداخل الأندية الرياضية، حيث بلغت قيمة تسجيل لاعب واحد خمسمائة ألف دولار.²

1 / (عبد الملك سعد عمر 2011 ص24.

2 / عبد الغنى النعمان 2012 مرجع سابق 2011 ص20.

ومن هنا نستطيع القول أن التمويل له دور فعال في توفير رؤوس الأموال اللازمة لإنجاز المشاريع في المجال الرياضي وتحقيق سياسة البلاد التنموية فيه وذلك عن طريق تحديد نوع الخدمات التي يحتاجها المجال الرياضي والمفاضلة بينها وتحديد الأولويات ، وتنظيم وسائل الإنتاج وفي مجال الرياضة ، ويعتبر إنتاج اللاعبين من أهم مجالات استثمار الموارد البشرية كرؤوس الأموال وتخصيص الموارد بكفاءة حتى يتم إنتاج السلع والخدمات المرغوبة بالكميات المطلوبة. مما لا شك أن المنظمات الرياضية يلزمها العديد من الإمكانيات الخاصة بها للعمل على تحقيق أهداف النشاط الرياضي بها، والتي يلزمها الكثير من نواحي التمويل ، ويمكن أن نذكر أهمية التمويل للمنظمات الرياضية في النقاط التالية:

- توافر المال عامل أساسي لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية.
- يعد أداة من أدوات التخطيط لتحقيق أهداف المنظمات الرياضية المختلفة.
- التمويل الحكومي للمنظمات الرياضية لا يحقق طموحاتها.
- المنظمات الرياضية تعاني من قصور مالي كبير يعوق تحقيق أهدافها.
- التحول الاقتصادي وآلياته المركزية إلى اقتصاد السوق الحر يجعل التمويل الحكومي مصدراً غير كاف للمنظمات الرياضية.
- يعمل على توفير كافة الإمكانيات والأجهزة الحديثة الخاصة بالنشاط الرياضي.

أشكال التمويل

تذخر أدبيات الإدارة المالية بعدة أساليب تمويلية ، يختلف كل أسلوب عن الآخر وتفرض المتغيرات الموقفية الفاعلة ، اختيار الأسلوب المناسب، ويمكن إيضاح هذه الأساليب على النحو التالي (التمويل الحكومي – التمويل الأهلي – التمويل المشترك – التمويل التأجيري – التمويل الذاتي) ، وفيما يلي عرض لكل أسلوب :-

6. التمويل الحكومي :

يختص التمويل الحكومي بالمنظمات الحكومية ، وهي التي تنشئها وتديرها ، وتشرف عليها ، الدولة كما ينظم هذه المنظمات العديد من التشريعات والقوانين وبها موظفون عموميون ، وتمولها الحكومة حيث تستمد دخلها أساساً من الضرائب المخصصة بواسطة التشريعات ، وتستمد المال من الموازنة الحكومية عن طريق عملية التخصيص ، وينشأ التمويل الحكومي من الأموال التي تحصل عليها الدولة من الضرائب العامة.¹

ويعبر الدعم الحكومي عن الدعم المالي الذي تخصصه الحكومة لكل منظمة رياضية حيث تعتمد الأندية الكبرى على مثل هذا النوع من التمويل للهيئات والمؤسسات الحكومية التي تملكها الدولة وخاصة المجلس القومي للرياضة والمجلس القومي للشباب (وزارة الشباب والرياضة حالياً) ، وأجهزة أو بشكل غير مباشر مثل الإعفاء من الإشتراكات الخاصة بالنادي أو تدعيم أنشطة كبار السن ، ملابس ، وحوافز ، ومكافآت .

ومع اتجاه الدولة نحو اقتصاد السوق الحر ، ومحاولة التحول من المركزية إلى اللامركزية فإن التمويل الحكومي في تناقص مستمر بل وقد توقف بالفعل في بعض المنظمات وبالتالي فإن الأندية الرياضية الكبرى معرضة لكثير من الأخطار نتيجة وجود عجز مالي ومادي كبير بها.²

¹ محمد الصيرفي : سلسلة كتب المعارف الإدارية ، التخطيط الإداري ، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005م.

² سمير عبد الحميد : إدارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها ، منشأة المعارف الأسكندرية 1999 م .

مميزات التمويل الحكومي

ويتميز التمويل الحكومي بعدة مميزات نوردتها فيما يلي :

- مقسم على أبواب وبنود صرف .
- أوجه صرفه محددة .
- ينظمه مجموعة من اللوائح والقوانين .
- ضمانات الرقابة على صرفه .

عيوب التمويل الحكومي :

- في حين أن هناك مجموعة من العيوب للحكومي تتمثل في :
- في تناقض مستمر ، لذلك غير كاف لتحقيق أهداف العديد من المنظمات .
 - كثرة الإجراءات الروتينية المعقدة عند الصرف من ميزانيته .
 - لا توجد مرونة في اللوائح والقوانين التي تنظم الصرف منه .

7. التمويل الأهلي :

التمويل الأهلي هو كل التبرعات المالية ، والعينية التي يقدمها رجال الأعمال أو الأفراد أو الهيئات أو المنظمات الخاصة بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة سواء كانت أموالاً سائلة أو ودائع قدر عائداً أو وصايا أو هبات أو غيرها من الأساليب التمويل الأهلي¹.

وسائل التمويل الأهلي

تتعدد وسائل التمويل الأهلي ومنها مايلي² :

أ. التبرعات التلقائية :

التبرع هو بذل المكلف مالاً أو منفعة لغيره بدون أي شروط بقصد البر والمعروف ، والتبرعات التلقائية هي تلك التبرعات التي تحصل عليها الجمعيات التلقائية دون التصدي للجمهور ، وغالباً يتم جمع

¹ حسن أحمد الشافعي : التمويل والتمويل التأجيري في الرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006م.

² عبد الحليم رضا عبد العال : الرعاية الاجتماعية في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، ط2 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2000م.

التبرعات في مقر الجمعية أو مقر أنشطتها ، وتزداد هذه التبرعات في المناسبات الدينية ، والوطنية ، وتعتمد كثير من الجمعيات على هذا المصدر ، وعلى الأخص الجمعيات الدينية منها حيث يتم جمع المال بداخل المساجد والكنائس بصفة منتظمة أيام الجمعة والأحد .

ب. الهبات :

الهبة هي عقد تملك المال في الحال بغير عوض ، وتبطل الهبة على مال الغير ، وتجوز الهبة على حصة المال ما دام الواهب مالكا لهذه الحصة ، وهذا العقد يحتاج إلى توافر عدة شروط أهمها :-

- الهبة عقد بين أحياء .
- الإيجاب والقبول بين الواهب والموهوب له .
- أن نية التبرع شرط لازم لأن الهبة بعوض تصبح عقد مقايضة أو بيع .
- إن كان الشرط يساوي المنفعة من الهبة هذا لا يوجد هبة لأنه يكون عقد اتفاق بمقابل .

وتعتبر الهبات من الموارد التي يصعب التنبؤ بها إلا أن جمعيات رعاية الأطفال وخاصة الجمعيات الإيوائية تعتمد عليها كثيراً ، وتنقسم الهبات إلى نوعين:

- **الهبات المقيدة :** تستخدم لغرض معين ، وفي وقت معين وفقاً للشروط التي وضعها الواهب ، والجمعيات التي تعتمد على الهيئات المقيدة قد تجد صعوبة في تغطية نفقات عملياتها الأساسية لذا تعد الهبات غير المقيدة هي الأفضل .
- **الهبات غير المقيدة :** تعد هامة لأنها تستخدم لأي غرض يتوافق مع هدف الجمعية وتعد غير مقيدة لأن الواهب لا يضع قيوداً على استخدامها.

ج. الأسواق الخيرية :

السوق هو المكان الذي يلتقي فيه البائع والمشتري ، والأسواق الخيرية تلجأ إليها الجمعيات التي لها نوع من الإنتاج كالفنون النسوية أو الأشغال اليدوية وينظم لهذه المنتجات أسواق خيرية في

نهاية العام ، وهذه الأسواق تجد إقبالاً كبيراً من الجمهور خصوصاً إذا روعي في معروضاتها الذوق ، والأسعار المعولة ، وأنها قامت لتبرع الأعمال بالبر .

د. جمع المال في الصناديق :

قد شاعت أخيراً ، في بعض الجمعيات والمؤسسات عمل حملات لجمع المال من الجمهور ، وتزيد فرص نجاح هذه الوسيلة إذا كانت الحملة لأغراضها عامة كمكافحة الدرن أو الإسعاف ، ولكنها ليست مضمونة النجاح إذا كانت موجهة لأغراض خاصة .

مزايا التمويل الأهلي

- هناك مجموعة من المزايا للتمويل الأهلي نوردتها فيما يلي¹ :
- توثيق العلاقات الإنسانية بين الجماعات والأفراد من خلال العمل على حل المشكلات .
 - تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وتعويد الأهالي على الخدمة الذاتية والتخلي عن القيم السلبية الإنعزالية في المجتمع .
 - توثيق الثقة بين الأهلية ومشروعات النهوض بالمجتمع .
 - الاستفادة من الإمكانيات الأهلية المتوفرة في المجتمع .
 - تحويل الطاقة الكامنة في الأفراد إلى طاقات متحركة فاعلة .
 - إشراك المواطنين في رسم صورة الحياة وتغيير المواقف التي يواجهونها بقصد تحقيق الرفاهية للمجتمع .
 - تعزيز دور المشاركة الشعبية .

عيوب التمويل الأهلي

- من عيوب التمويل الأهلي مايلي² :
- يحتاج إلى مستوى اقتصادي مرتفع لمعظم سكان المجتمع .

¹ عبد الحليم رضا عبد العال : الرعاية الاجتماعية في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، ط2 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2000م.

² معتز على حسن سليمان الرمادي : نموذج مقترح لتمويل النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2012م.

- يحتاج إلى وعي اجتماعي لدى المواطنين في تحمل مسؤولية العمل الاجتماعي.
 - ترافق أحياناً مبادرات التمويل الأهلي التي يقوم بها أصحاب رؤوس الأموال المزاجية والمصالح الشخصية .
 - يحتاج إلى اتباع المنظمات لوسائل فنية دقيقة في تنظيم الحملات المالية .
 - يحتاج إلى قيام المنظمات بالعديد من وسائل الدعاية والإعلان عن خدماتها وبرامجها .
8. التمويل المشترك :

هذا الأسلوب التمويلي يعتبر أحد المصادر التمويلية الهامة التي يمكن الإعتماد عليها في تمويل المنظمات المقترحة دون دفع فوائد ثابتة¹ . ووفقاً لهذا الأسلوب التمويلي فإن المنظمات التي سوف تشارك في رأس مال المشروعات المقترحة سوف تشارك في الناتج المتوقع من تشغيل المشروعات المقترحة سواء كان هذا الناتج سالباً أو موجباً ، وتتم عملية المشاركة وفقاً لمجموعة من الشروط ، والقواعد يتم الإتفاق عليها بين منظمة التمويل والمستثمر ، ويتم صياغتها في عقد المشاركة الذي يتم إبرامه ، واستناداً إلى تلك القواعد والشروط التي يتضمنها عقد المشاركة ، فإن الأرباح المحققة يتم توزيعها على النحو التالي :

- حصة من الأرباح يحصل عليها المستثمر مقابل الإدارة ، والإشراف على تشغيل المشروع .
- المتبقي من الأرباح يوزع بين المستثمر والمنظمة التمويلية وفقاً لنسب معينة تتفق مع نسبة مساهمة كل شريك في التكاليف الإستثمارية ، أما في حالة الخسارة فيتم توزيع تلك الخسارة بين المستثمر والمنظمة التمويلية وفقاً لنسب مشاركة كل منهما في تمويل المشروع ووفقاً لنظام التمويل المشترك .

أشكال التمويل المشترك

¹ سعيد عبد العزيز عثمان : دراسات جدوى المشروعات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003م.

يوجد أسلوبين للتمويل المشترك ، وهما أسلوب التمويل المشترك الثابت ، وأسلوب التمويل المشترك المتناقص.¹

- التمويل المشترك الثابت :

وفقاً لهذا الأسلوب من المشاركة ، فإن المنظمة التي تقدم التمويل الذي يسمح لها بأن تشارك بنسبة معينة في رأس مال المشروع المقترح ، ومن ثم تصبح المنظمة شريكاً في ملكية المشروع المقترح ، وهذه المشاركة تسمح لها بأن تمارس دوراً في إدارة وتشغيل والإشراف على المشروع .

والمشاركة في الملكية تقضي المشاركة في الأرباح ، والخسائر وفقاً للشروط والقواعد التي يتضمنها عقد المشاركة، وهذه القواعد والشروط التي تحدد العلاقة بين المنظمة التمويلية ، والمستثمر بتم صياغتها في إطار ما تسمح به القوانين الوضعية السائدة .

- التمويل المشترك المتناقص :

هي شكل من أشكال المشاركة تسمح للمستثمر طالب التمويل بأن يحل محل المنظمة التمويلية في الملكية إما بصورة جزئية ، حيث تتم عملية الإحلال تدريجياً فتزيد نسبة مشاركة المستثمر في الملكية ، وتقل نسبة المنظمة ، وإما بصورة كلية حيث يتم تحويل حصة المنظمة التمويلية بالكامل للمستثمر دفعة واحدة . وبصفة عامة سوف تتوقف الطريقة التي يتم من خلالها سداد حصة المنظمة التمويلية على الشروط التي يتضمنها عقد المشاركة .

- صور أخرى للتمويل المشترك المتناقص :

(1) قد يسمح اتفاق المشاركة بأن تتم عملية إحلال المستثمر محل المنظمة التمويلية من خلال عقد منفصل عن عقد المشاركة ، مع إمكانية إعطاء الحرية الكاملة لكل شريك بأن يبيع حصته لشريكه ، أو لغيره ممن يرغب البيع إليهم .

¹ سعيد عبد العزيز عثمان : دراسات جدوى المشروعات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003م.

- (2) قد يسمح اتفاق المشاركة للمنظمة التمويلية بأن تحصل على جزء إضافي من الإيراد يخصص ، لسداد قيمة بعض الأصول التي قدمتها المنظمة ، لتمويل المشروع المقترح ، وهذا يعني أن عائد المشروع المقترح سوف يخصص جزء منه للمنظمة التمويلية مقابل مساهمتها في رأس المال ، وجزء يحصل عليه المستثمر ، وجزء ثالث يخصص لسداد حصته مشاركة المنظمة .
- (3) قد يسمح اتفاق المشاركة بإعطاء الحرية للمستثمر بأن يشتري سنوياً جزء معين من قيمة أسهم ، أو حصص المنظمة التمويلية ، بحيث تؤول كامل حصة المنظمة إلى المستثمر بعد فترة زمنية¹.

وما يميز التمويل المشترك بشكل عام ، وجود مجموعة من الشروط والقواعد التي يتم الاتفاق عليها في عقد مبرم يحفظ حقوق كل من طرفي المشاركة ، بالإضافة إلى توزيع العائد المتوقع من تشغيل المشروعات المقترحة سواء بالسلب أو بالإيجاب وفقاً لنسب كل شريك ، هذا ما يساعد على تقليل المخاطرة برأس المال ، ولكن يغلب على هذا الأسلوب التمويلي تحمل مخاطرة الأداء من الشريك ، واحتمالات عدم الاتفاق وتضرب المصالح بين طرفي المشاركة².

9. التمويل التأجيري :

تختلف مفاهيم وتعريفات التمويل التأجيري بصفة عامة باختلاف الأشكال التسويقية ، والإقتصادية ، والمالية ، والقانونية لعمليات التأجير ، ويرجع اختلاف هذه التعريفات إلى تعدد التفسيرات القانونية ، والمعاملات الضريبية لعمليات التأجير في شتى الدول ، ويعرف التمويل التأجيري بأنه ذلك النوع من التمويل الذي ينقل فيه المؤجر بشكل حقيقي ملموس كل المخاطر والمزايا المترتبة على الملكية إلى المستأجر مقابل الإيجارات الدفوعة من قبل المستأجر خلال فترة إيجارية غير قابلة للألغاء³.

¹ سعد أحمد شلبي : إدارة تسويق حقوق الرعاية الرياضية بأندية الدرجة الأولى في جمهورية مصر العربية ، المؤتمر العلمي الدولي الثامن علوم التربية البدنية والرياضة ، كلية التربية الرياضية بأبي قير ، 004 م .

² سعيد عبد العزيز عثمان : دراسات جدوى المشروعات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003م .

³ حسن أحمد الشافعي : التمويل والتمويل التأجيري في الرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006م .

أساليب التمويل التأجيري

هناك عدة أساليب للتمويل التأجيري سيتم عرضها فيما يلي¹ :

- التمويل التأجيري المباشر :

يطلق على التمويل التأجير الرأسمالي أو تأجير الدفع الكامل ، وهو نوع من التأجير يمثل مصدراً تمويلياً للمنظمة المستأجرة ، يعوضها عن الإقتراض لإمتلاك الأصل ، ففي ظل عقد الإيجار تعفى المنظمة المستأجرة من الإقتراض لإمتلاك الأصل ، لتقتصر التزاماتها المالية على دفع إيجار دوري للمؤجر يضمن له تغطية تكلفة الأصل.

وإذا ألغى المستأجر التأجير خلال الفترة المبدئية في العقد ، فإنه يتحمل مبلغاً يكون كافياً لتمكين المؤجر من استرجاع استثماره في الأصل المؤجر ، وهذا المبلغ قد يكون كبيراً إذا ما حدث الإلغاء بعد البداية بوقت قصير .

- البيع ثم إعادة الإستئجار :

يحدث عادةً عندما تواجه بعض المنظمات صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لعملياتها ، فتلجأ إلى بيع أحد أصولها المملوكة ، ثم تعيد استئجاره من المشتري في نفس الوقت دون انقطاع ، أو توقف عن استخدام الأصل موضوع التعاقد ، وبذلك يتم توفير السيولة مع الإستمرار في الإنتفاع من الأصل الذي كان مملوكاً .

- التأجير الرفعي :

ويتم بأن يقوم المؤجر بتمويل شراء الأصل جزئياً من ماله الخاص ، والباقي من أموال مقترضة ، وبذلك يكون لهذا النوع من عقود التمويل التأجيري ثلاث أطراف هم المؤجر ، والمستأجر ، والمقرض ، وقد تبلغ نسبة القرض التي يحصل عليها المؤجر 80% من سعر

¹ المرجع نفسه .

شراء الأصل الذي سيتم تأجير ه ، ويقوم المؤجر بعد ذلك بسداد أقساط
القرض من الإيجار الذي يقوم بتحصيله من المستأجر .

- التأجير التشغيلي :

هو ذلك الأسلوب الذي يقوم المستأجر بموجبه بدفع قيمة إيجارية فقط عن الفترة التي يستخدم فيها الأصل ، والتي دائماً ما تكون فترة أقصر من العمر الإقتصادي المفيد للأصل ، وبعد هذه الفترة سوف يعود الأصل للمؤجر ، وتحت مسؤوليته وفي هذا النوع من التأجير لا توجد شروطاً تلزم المستأجر بشراء ، أو تمديد عقد التأجير .

مميزات التمويل التأجيري

هناك على عدة مميزات للتمويل التأجيري نوجزها في التالي¹ :

- (1) يسمح هذا الأسلوب التمويلي للمستثمر بمواجهة مشكلة السيولة التي من المتوقع أن توجهه في المراحل الأولى لإنشاء وتنفيذ المشروع المقترح حيث يساهم هذا الأسلوب في تمويل قيمة الأصول الرأسمالية اللازمة للمشروع المقترح دون الحاجة إلى الإقتراض وتحمل تكاليف ، البحث عن متطلبات الحصول عليه .
- (2) يعتبر أسلوب التمويل التأجيري بديلاً ملائماً ، لتمويل عمليات الإحلال والتوسع وبصفة خاصة في الحالات التي يتوافر فيها لدى المستثمر سيولة نقدية كافية ، وأيضاً في الحالات التي يجد فيها المستثمر صعوبات ، الحصول على الأموال المطلوبة من سوق الإقتراض .
- (3) يعتبر أسلوب التمويل التأجيري بديلاً ملائماً ، لتمويل الفرص الإستثمارية المتاحة بالمقارنة بأساليب التمويل الأخرى ، وخاصة في الدول الإسلامية التي تؤمن قولاً وعملاً بأن فوائد القروض والسندات هي فوائد يتعين عدم الإعتماد عليها في تمويل المنظمات إلا في حالات الضرورة القصوى .
- (4) يعمل التمويل التأجيري على ضبط وموازنة المتدفقات النقدية عند الإستئجار ، ويعطيه شعوراً بالأمان ، نظراً لما يتمتع به من العقد من عدم قابليته للإلغاء .

¹ حسن أحمد الشافعي : التمويل والتمويل التأجيري في الرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2006م .

- (5) أقساط التأجير هي مصروفات مخصومة بالنسبة من صافي الربح الخاضعة للضريبة ، وهذا يعني أن كل مبلغ يدفعه المستأجر كقسط تأجير يخفض من الدخل الخاضع ضريبياً له .
- (6) يقلل من الخطر والمخاطر ، وسهولة استرجاع حيازة الأصل إذا لم يوف المستأجر بالتزاماته ما دامت ملكية الأصل تعود للمؤجر .
- (7) الإجراءات الرسمية، لإتمام التأجير سهلة وميسرة لكل من المستأجر والمؤجر .

عيوب التمويل التأجيري

وهناك مجموعة من العيوب للتمويل التأجيري هي¹ :

- صعوبة إجراء تحسينات على التجهيزات المستأجرة دون أخذ موافقة المؤجر.
- ظهور اعتبارات التقادم بصورة جلية تؤثر على القدرة التنافسية للتنظيمات المستأجرة في الوقت الذي تلتزم فيه بدفع الإيجارات طوال فترة العقد غير القابل للإلغاء .
- إفادة المنظمات المستأجرة بالقيمة الإقتصادية لمنافع الأصل المستأجر دون أن يظهر أي التزام عليها في الميزانية العمومية رغم ارتباطها به لمدة طويلة نسبياً ، وبالتالي تحدث زيادة صورته في قدرتها الائتمانية تعطي انطباعاً حسناً عن المركز المالي بشكل غير حقيقي يشير إلى حالة التمويل خارج الميزانية ، والتي تخفي حقيقة المركز المالي للمنظمة.
- يعتبر التمويل التأجيري أكثر تكلفة من الشراء النقدي المباشر حيث أن الأقساط تشتمل على أعباء التمويل .
- ضرورة وجود ضمانات إضافية بناء على المركز المالي للمستأجر ، وقدرته الائتمانية ، وتقييم الجدارة الائتمانية ، فمن الممكن أن يطلب المؤجر الحصول على ضمانات إضافية .

10. التمويل الذاتي

يعبر التمويل الذاتي عن كل الجهود الذاتية التي تعتمد عليها المنظمة في توفير احتياجاتها المالية بمختلف الوسائل، والأساليب المشروعة² وللتمويل الذاتي دور أساسي ، وهو تأمين نمو الإستثمارات دون اللجوء إلى الخارج ، ويشجع التمويل الذاتي حاجة المسئول المالي طالما أنه يسمح له باستخلاص المصادر الضرورية في الوقت المحدد ومن ثم فهو مقياس صالح لتقويم الهيكل المادي القائم³.

¹ شتا علي أبو الفتوح : المحاسبة عن عقود الإيجار المنتهية بالتمليك في المصارف الإسلامية من منظور إسلامي محاسبي ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة القاهرة ، 2001م.

² معتز علي حسن سليمان الرمادي : نموذج مقترح لتمويل النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2012م.

³ سعيد فرحات جمعة : الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000م.

مفهوم التمويل الذاتي

يتضمن التمويل الذاتي كل الإيرادات التي تحققها المنشآت الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو أنشطتها وسواء كان ذلك من احتراف لاعبين أو مدربين أو بيع مباريات أو حصائل إشتراكات الأعضاء العاملين أو أسرهم أو رسوم العضوية أو بيع تذاكر دخول الذائرين 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) بعد موافقة الجهة الإدارية التي تملكها أو المقابل المالي لإستخدام شعارها أو من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها والتي تختلف من منشأة رياضية لأخرى¹.

العوامل المؤثرة على التمويل الذاتي

تحقيق الوظيفة المالية بأي منشأة يتوقف على عدد من العوامل تتمثل في²:

1. طبيعة النشاط : إن المنشآت التي تقوم بأعمال تقديم الخدمات تحتاج إلى ظروف وسياسة مالية تتبعها تختلف عن تلك المنشآت التي تعمل بإنتاج وتوزيع السلع الإستهلاكية بالإضافة إلى التي تقدم نوعاً واحداً من الخدمة غير التي لها نشاط العديد من الخدمات .

2. حجم المستهدفين من برامج وخدمات المنشآت : لاشك أن حجم المستفيدين من برامج وخدمات المنشأة ، يؤثر على حجم متطلباتها من أموال لازمة لها سواء بالنسبة لحجم العاملين بها أو حجم الخدمات التي تقدمها وعدد المستفيدين منها .

3. حجم المنشأة : إذ أن حجم المنشأة الكبيرة ذات الوحدات والأفرع تحتاج إلى مقدار من المال أكثر من تلك المنشآت صغيرة الحجم.

¹ سمير عبد الحميد : إدارة الهياكل الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها ، منشأة المعارف الأسكندرية 1999

² هناء حافظ : إدارة المؤسسات الإجتماعية – الأسس والعمليات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999م.

4. الظروف الإقتصادية السائدة في المنشأة : من حيث مستوى الدخل ومستوى الأسعار وقدرة الأفراد على إمداد المنشأة بما تحتاج من موارد مالية.

وسائل التمويل الذاتي

يؤكد العديد من الكتاب أن للتمويل الذاتي عدة وسائل أساسية يجب على المنظمات الإعتماد عليها ، أو على بعض منها في تمويلها لهذه المنظمات ، ومن هذه الوسائل¹ :

أ. إشتراك الأعضاء :-

هي رسوم اشتراكات الأعضاء حسب رسم الإشتراك المقرر في لائحة النظام الأساسي للمنظمة ، والغرض منه إثبات انتماء العضو للمنظمة وتوفير المال اللازم لها .

ب. إيرادات مقابل تقديم الخدمات :-

وهي الإيرادات التي جمعتها المنظمة مقابل تقديمها لخدمة معينة ، ويلاحظ أن النشاط الرياضي يقدم خدمات للطلاب وفقاً لما تنص عليه اللوائح ، ولكن بدون أي مقابل مادي .

ج. إيرادات الحفلات والمباريات :-

وهي الإيرادات التي تجمعها المنظمة من المواطنين الراغبين في حضور الحفلات ، أو المباريات التي تنظمها تلك المنظمة .

د. الرعاية :-

الرعاية هي قيام المنظمات التجارية أو رجال الأعمال أو الشركات بالدعم المادي وتوفيره لكافة الإمكانيات التي تحتاجها الأحداث الرياضية بغرض الدعاية التجارية عن نفسه أو منتجه أو لأي سبب آخر يتعلق بنواحي المكانة الاجتماعية².

وتظهر أهمية الرعاية الرياضية من قبل الأفراد، ورجال الأعمال ، والمنظمات فيما تخلقه من فرص عمل، وتحسين مستوى الرياضة ، والرعاية الرياضية لها دور أساسي في نشأة ونمو وتطور الرياضة

¹ معتز على حسن سليمان الرمادي : نموذج مقترح لتمويل النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2012م.
² حسن أحمد الشافعي : التمويل والتمويل التأجيري في الرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006م.

والأندية الكبرى بنشاطاتها المختلفة وخاصة الاحترافية والتي تتطلب مبالغ هائلة لتنظيمها واستمرارها.¹

ولقد انتبهت بعض المنظمات الاقتصادية مؤخراً إلى أن الرياضة تمثل وسيلة دعائية، ومجال إشهار واسع الانتشار سواء كان ذلك بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة فضلاً عن كونها وسيلة رخيصة نسبياً، فالوسط الرياضي يأتي بمكاسب مالية مباشرة سواء كان عبر توسيع العلاقات، أو الانفتاح على العالم أو الإعلام فرجال الأعمال والشركات والمنظمات يلزمها دفع المليارات للدعاية والإعلان ورفع أسهمها وسنداتها في سوق الأوراق المالية ولكن الأنشطة الرياضية تغني عن كل ذلك.

¹ سعد أحمد شلبي : أسس إدارة التسويق الرياضي- المكتبة العصرية بالمنصورة 2005 م .

أشكال الرعاية الرياضية

يمكن تحديد أشكال الرعاية فيما يلي¹:

1. الرعاية الرياضية للاعبين والفرق الرياضية :

تعتبر رعاية الفرق ، واللاعبين هو أكثر أنواع الرعاية الرياضية شيوعاً بين المنظمات الاقتصادية، إذ تستطيع المنظمات الراعية أن تحصل على مجموعة من الخدمات عند الاستعانة بهذا الشكل من الرعاية متمثلة في:-

- الإعلان على ملابس اللاعبين.
- الإعلان عن اسم الشركة أو منتجاتها أثناء النقل المباشر عبر مختلف وسائل الإعلام للأحداث التي يشارك فيها اللاعبين أو الفرق.
- يمكن للراعي أن يستخدم صور اللاعبين للإعلان عن منتجاته.

وأحد أهم الاشتراطات المرتبطة بهذا الشكل من الرعاية، وبشكل خاص في رياضات المستويات العليا هو درجة شهرة اللاعب أو الفريق والمشكلات التي تقابل هذا النوع من الرعاية هو ارتباط بعض اللاعبين بعقود إعلانية مستقلة على الرقم من أنه يلعب لأحد الفرق، وقد تكون هذه التعاقدات مع إحدى الشركات المنافسة للراعي الأساسي للفريق.

2. رعاية الأحداث الرياضية

لقد تزايدت أهمية الرعاية للأحداث الرياضية في الوقت الحالي عما كانت عليه سابقاً نظراً لارتفاع متطلبات التمويل لتلك الأحداث الرياضية الكبرى مثل الدورات الأولمبية، وبطولات كأس العالم لكرة القدم، وسبب ذلك أن العائد المادي من إيرادات بيع التذاكر وحقوق البث التلفزيوني لا تستطيع أن تفي بمفردها بمتطلبات التكلفة

¹ سعد أحمد شلبي : الرعاية الرياضية ، المؤتمر العلمي الدولي الثامن لعلوم التربية البدنية والرياضية ، الجزء الثاني ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، 2004م.

المرتفعة لإقامة تلك الأحداث، وهذا الشكل من الرعاية يوفر مجموعة من الخدمات للمنظمات الراعية نذكر منها:

- الإعلان على تذاكر دخول المباريات.
 - الإعلان على النشرات الإعلامية للحدث.
 - لوحات الإعلانات في مكان إقامة الحدث.
 - العرض في وسائل الإعلام المختلفة.
3. رعاية أماكن المنافسات الرياضية :

لرعاية الرياضية مستقبلاً هاماً، ومؤثراً وذلك للأسباب الآتية:

- الاهتمام المتناهي من وسائل الإعلام في تغطية الأنشطة الرياضية.
 - تزايد اهتمام الأفراد في مشاهدة الأنشطة الرياضية.
 - أصبحت المنظمات الرياضية أكثر مرونة نحو مشاركة الجهات الممولة للرعاية الرياضية.
 - أصبحت وكالات الدعاية، والإعلان ملزمة بتخصيص ميزانيات للدعاية الرياضية، وبإلحاح من العميل، ورغبته في الاشتراك في رعاية الأنشطة الرياضية.¹
- د. العائد من حقوق الإعلان والدعاية

هو العائد المادي مقابل الإعلان عن شركة، أو منظمة أو منتج على أسوار الملاعب أو على الزي الرياضي للاعبين وغير ذلك من أنواع الإعلان والدعاية عن هذه الشركة أو المنظمة.

و. العائد مقابل البث التلفزيوني:

مع تطور وسائل الإعلام، وظهر وسائل جديدة من أهمها التلفزيون الذي احتل مكانه كبيرة داخل بيوت المواطنين، وأصبح من حق كل مواطن التمتع بمشاهدة المباريات داخل منزله، ولهذا تقوم الأندية

¹ سعد أحمد شلبي : الرعاية الرياضية مرجع سابق ، 2004م.

بالتعاقد مع اتحاد الإذاعية، والتلفزيون، للقيام بحق نقل البث، وذلك لنقل المباريات مقابل مبلغ مادي يتم التعاقد عليه بين النادي الرياضي، والتلفزيون.¹

¹ حسن أحمد الشافعي : التمويل والتمويل التأجير في الرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006م.

ز. الاحتراف

الاحتراف الرياضي يعتبر أحد مصادر التمويل الذاتي، واستثمار اللاعبين داخل الأندية الرياضية، والاحتراف في مصر في الوقت الحالي من الظواهر التي جذبت الانتباه الشديد على الساحة الرياضية، حيث بدأت بعض الرياضيات تطبيق احترافاً جزئياً، وليس بمفهومه الكامل، ولم يتحدد بشكل قاطع، فالاحتراف يعني أن يتخذ الرياضي من نشاطه مهنة يباشرها بصفة مستمرة بهدف تحقيق عائد يعتمد عليه كمصدر رئيسي للرزق، وذلك بناء على عقد احتراف مبرم مع النادي الرياضي، والاحتراف بهذا المعنى يختلف عن الممارسة الرياضية، لذا فإن الأندية الرياضية حققت هامش ربح ناتجاً من بيع، وانتقال اللاعبين بالإضافة إلى عدم قدرة بعض الأندية الأخرى عن تحقيق ذلك الربح ويرجع السبب إلى العديد من الأسباب أهمها ما يلي:¹

- عدم وجود لوائح مقننة، ومناسبة لتحديد معنى الاحتراف الرياضي الصحيح.
- عدم فهم اللاعبين، والمدربين، والمنظمات الرياضية، لمفهوم الاحتراف الحقيقي.
- عدم التزام اللاعبين المحترفين بما ورد في عقود احترافهم.
- المغالاة في قيمة العقود مقابل اللعب في أحد الأندية.
- قلة وجود وكلاء للاعبين المعتمدين، والقادرين على تفهم ضوابط الاحتراف.
- القصور الواضح في الخبرة القانونية في صياغة عقود الرياضة، وتحديد مدة التعاقد، والمقابل المادي.
- عدم وجود تنظيم موحد لجميع اللاعبين المحترفين، لتعريفهم الحقوق والواجبات.

مزايا التمويل الذاتي

يساهم التمويل الذاتي في تحقيق المزايا التالية :-

¹ حسن أحمد الشافعي : التمويل والتمويل التأجيري في الرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006م.

- يعمل على تقوية المركز المالي للمنظمة ، وذلك لتخفيض نسبة المديونية .
- يوفر الفوائد التي يمكن أن يدفعها المشروع في حالة الإقتراض من البنوك التجارية.
- يتيح للمنظمة فرصة المخاطرة بثقة ، لأن الأموال المتداولة هي ملك لأصحاب المشروع .
- يزيد من موقفه التفاوضي مع الموردين على أساس أنه قادر على تغطية التزاماته المالية بصفة مستمرة .
- يعطي إنطباعاً بأن المنظمة قادرة على تغطية إحتياجاتها المالية ذاتياً ، وليست في حاجة إلى الآخرين .
- يعمل على تقوية موقف المنظمة إذا ما أرادت الإقتراض.¹

العقبات التي تواجه التمويل الرياضي

التمويل الرياضي داخل الهيئات الرياضية الأهلية يقابل العديد من المشكلات والعقبات في تدبير إحتياجاتها المالية ومن هذه العقبات ما يلي²:

1. القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للهيئات الرياضية الأهلية والتي تعرقل عمليات التمويل الذاتي منها والأهلي داخل هذه الهيئات الأهلية، وهذه هي العقبة الأساسية التي تقابل الاتحادات الرياضية لتدبير مواردها المالية.
2. عدم وجود المتخصصين ذوي الخبرات في مجال التمويل وحل المشكلات المالية داخل الهيئات الرياضية.
3. انعدام الحوار بين الجهة الإدارية (المجلس القومي للشباب والرياضة) الهيئات الرياضية حيث تقوم الجهة الإدارية بالتدخل في شئون الهيئات الرياضية وفرض القوانين والقرارات واللوائح دون مشاركة الهيئات الرياضية في وضع وصياغة هذه القوانين والقرارات واللوائح.

¹ سعيد فرحات جمعة : الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريح للنشر ، الرياض ، 2000م.
² حسام رضوان كامل : اقتصاديات الاتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (دراسة تحليلية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2000م .

عقبات إعلامية وتتمثل في أن الوسائل الإعلامية المختلفة لا تهتم بكل الأنشطة الرياضية إعلامياً، ولكنها تقتصر على تغطية بعض الأحداث الرياضية لبعض الأنشطة مثل كرة القدم والتي تعتبر اللعبة الشعبية الأولى في مصر، وإغفال الاهتمام إعلامياً بألعاب أخرى مثل الهوكي، مما يترتب عليه قلة الوعي الجماهيري بهذه الأنشطة وكذلك بقوانينها (الألعاب الشهيذة) وأيضاً مما يقلل من فرص التسويق الرياضي لاتحادات الألعاب الشهيذة.

الفصل الرابع:



مفهوم النادي الرياضي في إطار الإحتراف

هيكل ومفهوم النادي الرياضي

النادي الرياضي مؤسسة رياضية تربوية واجتماعية وثقافية تسهم في بناء وإعداد مجتمع صحي يخدم أهداف المجتمع وفلسفة الدولة، وفي الآونة الأخيرة صار يمثل مؤسسة تجارية ذات قيمة إقتصادية لأعضائه ومالكيه. وهو "هيئة أهلية أو رسمية مرخصة من وزارة

الشباب، تمارس نشاطاً رياضياً ثقافياً و اجتماعياً وفقاً لما ينص عليه نظامها الداخلي المعتمد".

تعريف النادي كمؤسسة رياضية

يعرف النادي الرياضي على أنه تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة يستمد أهدافه ويرتبط بطبيعة الأنشطة التي يمارسها وتحدد العلاقات المتفاعلة لهذه المؤسسة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى⁽¹⁾.

والمؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة ، تتحدد أهدافها بطبيعة النشاطات التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك النشاطات ومؤسسات المجتمع الأخرى⁽²⁾.

ويتضح من هذا المفهوم أن هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية هي:-

أولاً: التكوين الاجتماعي:

والمقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة ، فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه .

ثانياً: الفعاليات الممارسة والأهداف:

تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع الفعاليات الممارسة وطبقاً لأهداف هذه الفعاليات ، فالأندية تختلف عن الاتحادات ،

1 _ "راشد عطا الله" (2006)

2- محمد عبد العظيم محمود ، خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية ، (أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط ، 2006) ، ص 33 .

2- Roobing Daft , Organization Theory and Design 4th edition , (Staple , West , 1992) , P15 .

وكذلك الرياضة في الشركات أو الجامعات أو المدارس والقوات المسلحة أو الشرطة . ويختلف مضمون المؤسسة التي تنظم الفعاليات ترتبط بالرياضة للجميع عن تلك التي ترتبط بالرياضة الإحترافية ونتيجة لذلك نجد إن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياستها الخدمية أو الترويجية أو التنافسية .

ثالثاً: النظام البنائي للنادي الرياضي :

يرتبط مفهوم النادي الرياضي بأنه مؤسسة تُدار بفكر إداري علمي مثله مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى ، محددة البناء بحس إداري مُدرك وملموس ، تُحدّد بداخله الأقسام والشُعَب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات للإدارات والأقسام كافة" (1)

النادي الرياضي المحترف وفقاً لوصفه في قرار الفيفا 2007

إن النادي المحترف الذي ورد وصفه طبقاً لقرار الفيفا 2007 يختلف عن النادي الثقافي الرياضي الاجتماعي المتعارف عليه في الوطن العربي والذي يرتبط بسياسة وتوجهات الدولة في شغل أوقات الفراغ وتحقيق أهداف سياسة واجتماعية واقتصادية ، فالنادي الرياضي المحترف وفقاً لقرار الفيفا يشتمل على متطلبات نظام ترخيص ويجب على الأندية المشاركة، أو التي تسعى إلى المشاركة، في مسابقات أندية لكرة القدم استيفاء معايير محددة حتى يتمكنوا من الحصول على الترخيص.

1 _ أشرف صبحي محمد ، نموذج مقترح للعلاقات العامة في المجال الرياضي ، (أطروحة دكتوراه ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 2000) ، ص24 .

مفهوم معايير ترخيص النادي المحترف

معايير ترخيص الأندية هي مجموعة من اللوائح العملية الرئيسية التي تحدد الحد الأدنى من المتطلبات التي يجب تطبيقها للتأكد من الإمتثال للمعايير الموضحة في اللوائح كأساس لإصدار الترخيص للنادي المحترف ، وتنقسم كل فئة إلى ثلاث درجات (A ، B ، C) كما توجد معايير إلزامية وتوصيات لأفضل الممارسات ووفقاً لمتطلبات القانون المحلي. لكل دولة ، ويجب تتوافق جميع المعايير مع الحد الأدنى من معايير الاتحاد المعني لكرة القدم.

أهداف نظام ترخيص الأندية

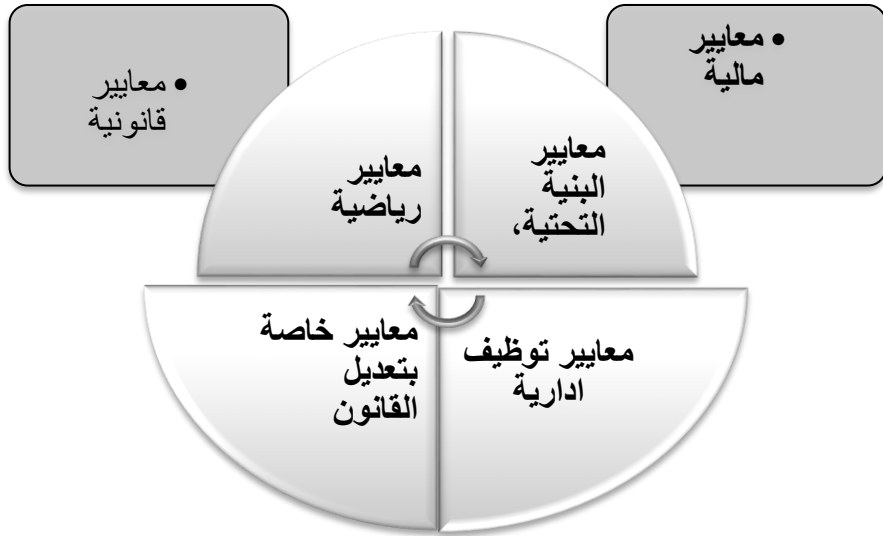
1. الحفاظ على نزاهة مسابقات الأندية على المستوى المحلي والقاري والدولي.
2. السماح بإجراء مقارنة مرجعية للأندية من حيث المعايير المالية والرياضية والقانونية ومعايير الإدارة والعاملين ومعايير البنية التحتية على مستوى كل دولة ثم على المستوى القاري.
3. العمل على تحسين وتطوير معايير كرة القدم بشكل مستمر بالإضافة إلى الاستمرار في إعطاء الأولوية إلى تدريب ورعاية الناشئين في جميع الأندية
4. تحسين مستوى الإدارة والتنظيم داخل الأندية.
5. تنمية القدرة المالية والإقتصادية للأندية ورفع مستوى موثوقيتها مع توجيه الاهتمام اللازم لحماية الدائنين.
6. تحسين البنية التحتية الرياضية للأندية لتوفير إستادات آمنة ومجهزة بشكل جيد لكلاً من الجمهور ووسائل الإعلام.
7. ضمان استمرار المسابقات الدولية لموسم واحد.
8. مراقبة اللعب النظيف في المسابقات.

بنود المعايير الخاصة بالترخيص حسب ما ورد في قرار الفيفا

تنقسم المعايير التي يجب على مقدم طلب الترخيص الالتزام بها حتى يتمكن من الحصول على الترخيص إلى ستة فئات:

1. المعايير الرياضية.
2. معايير البنية التحتية.
3. معايير الإدارة والعاملين.
4. المعايير القانونية.
5. المعايير المالية.
6. ومعايير الأعمال والتجارة والترويج.

والشكل التالي يوضح المعايير التي يجب على مقدم طلب الترخيص الالتزام بها حتى يتمكن من الحصول على الترخيص:



شكل يوضح معايير الترخيص التي صدرت في قرار الفيفا 2007

أولاً : المعايير المالية :

لم تعد كرة قدم مجرد نشاط رياضي فحسب، فبفضل زيادة لاعبيها وجمهورها، أصبحت تُغيّر الوضع الإقتصادي لكرة القدم فلكي يبقى النادي المحترف في إطار المنافسة، يجب على الأندية المحترفة أن تنافس أيضاً وتقاتل خارج الملعب. وأن تبحث أندية كرة القدم عن

مصادر إيرادات جديدة ومختلفة بجانب المصادر الموجودة (البث التلفزيوني، تذاكر المباريات، الرعاية) ولزيادة إمكانيات فرص تشغيلها ككيانات مالية مستقلة مما أدخل معايير تجارية لم تكن موجودة أصلاً فأصبح إعطاء الأولوية للأنشطة التجارية ومع التركيز على تنويع مصادر الإيرادات وزيادة إقبال الجمهور على حضور المباريات، وأصبح لابد من وجود امكانية لرصد أداء الأعمال ، والمعايير والتفسيرات التي يتبناها مجلس معايير المحاسبة الدولية، وتشتمل على:

- أ. المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية .
- ب. معايير المحاسبة الدولية.
- ج. التفسيرات التي استنبطتها اللجنة الدولية لتفسير التقارير المالية أو التي كانت تعرف باسم لجنة التفسيرات الدائمة.

المعايير الدولية للتدقيق

صدر مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولية، المعايير الدولية للتدقيق التي يلتزم بها مدققوا الحسابات في إعداد البيانات المالية التاريخية . ويهدف مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولية إلى وضع معايير تدقيق ذات جودة عالية لعمليات تدقيق القوائم المالية التي تم قبولها والاعتراف بها من قبل المستثمرين ومدقي الحسابات والحكومات والمنظمين المصرفيين ومنظمي الأوراق المالية والجهات المعنية الرئيسية الأخرى في كافة أنحاء العالم.

المعايير الدولية لخدمات المراجعة

يصدرها مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولية ، وهي معايير تطبق على عملية مراجعة لعمليات التدقيق من خلال الموقع الإلكتروني www.ifac.org ويصدر مجلس معايير التدقيق والتأكيد الدولية معايير تشتمل على تطبيق الإجراءات المتفق عليها .

تأسيس شركة مساهمة باسم النادي

هو اتفاق تعاقدى يقوم بموجبه طرفان أو أكثر (اريكان) بممارسة نشاط إقتصادي خاضع لسيطرة مشتركة. حيث تقوم الجهة المندمجة بالاشتراك مع جهة أخرى غير مندمجة في إدارة نشاط إقتصادي قد تتعامل معه جهة أخرى (مشروع مشترك) في إطار حسابات المجموعة ويشترط أن ترتبط هذه الشراكة بدوري المحترفين، أو النادي المحترف وبشرط أن تكون الممارسات المحاسبية والإبلاغية والإفصاحات التي يجب أن تقوم بإتباعها المنشآت متاحة للطرفين . ودون أن يكون هناك تضارب فى المصالح ويتم الإتفاق فيها بقيمة أصول الدوري ويكون الأطراف لديهم الرغبة في التبادل وعلى بيئة من الحقائق ويتعاملان بإرادة حرة. "القيمة في الاستخدام" هي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المتوقع تولدها من الأصول.

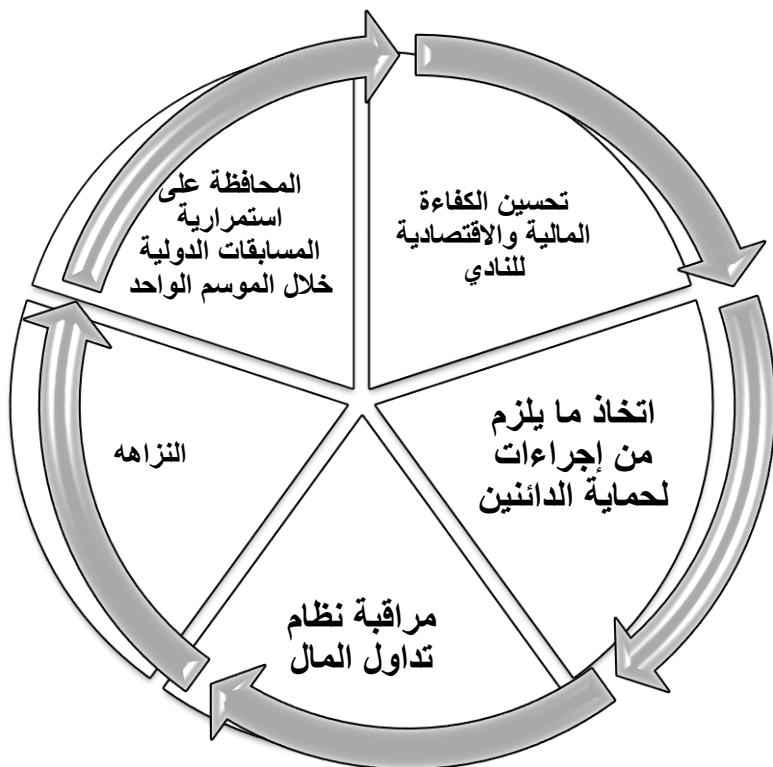
وتختص المعايير المالية لشركة المساهمة بما يلي:

- البيانات المالية التاريخية عن الأداء والمركز المالي للنادي.
- البيانات المالية المستقبلية عن التوقعات المستقبلية للنادي.
- البيانات اللاحقة بعد اتخاذ قرار الترخيص.

ويجب الإستمرار في إعداد البيانات المالية التاريخية على أساس متطلبات الممارسات المحاسبية المحلية بغرض تسهيل عملية تطبيق المعايير المالية. وتختلف عملية إعداد وعرض القوائم المالية الخاصة بالمنشآت من بلد لآخر بسبب تنوع الظروف الاجتماعية والإقتصادية والقانونية ولأن لكل دولة من الدول مستخدمين مختلفين للقوائم المالية بالنظر إلى المتطلبات المحلية لكل دولة.

أهداف المعايير المالية :

يلخص الشكل التالى أهداف المعايير المالية :

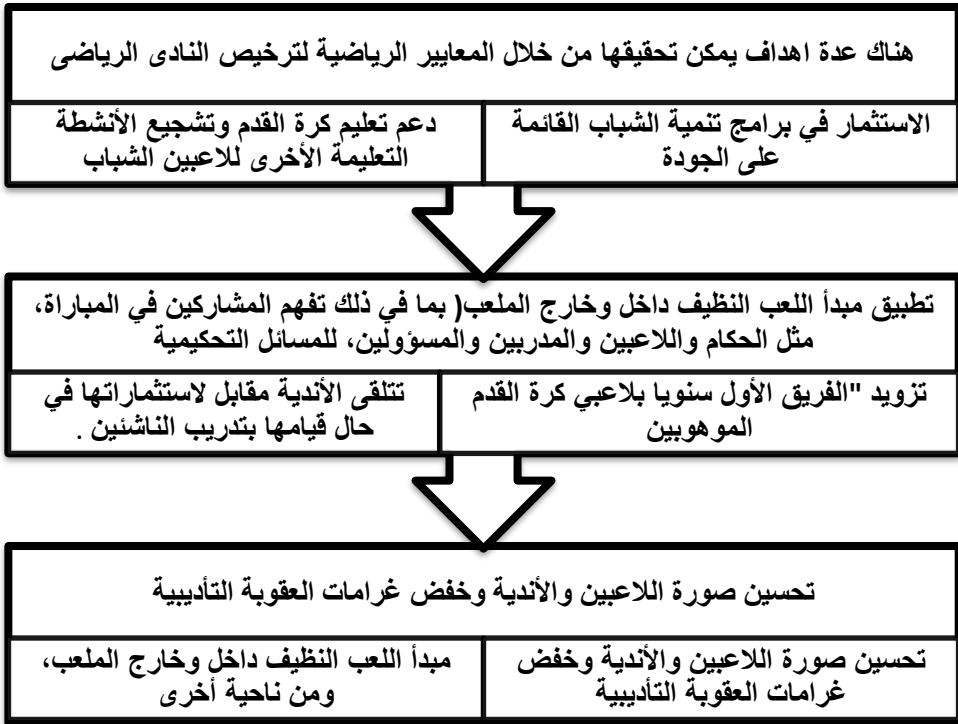


ثانياً : المعايير الرياضية

ينبغي وجود قاعدة عريضة من لاعبي كرة القدم الذين يتمتعون بالحافز والمهارات اللازمة ليصبحوا لاعبين محترفين، وذلك للحفاظ على مستقبل كرة القدم، لذا ينبغي دعم برامج تنمية الشباب وجذب المزيد من البنات والأولاد المتعلمين، ليس لممارسة كرة القدم فقط بل أيضاً كمشجعين داعمين للعبة

أهداف المعايير الرياضية :

تهدف المعايير الرياضية إلى قيام مقدمي طلب الترخيص بما يلي :



كما أنه يجب أن يملك مقدم طلب الترخيص برنامج كتابي لتنمية الشباب معتمد من مانح الترخيص، ويجب أن يتضمن الخطة التنظيمية والأطراف المعنية من العاملين (في الأقسام الفنية والطبية

والإدارية وغيرها) والحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة ، والبنية التحتية المتاحة لقطاع الشباب (مرافق التدريب والمباريات وغيرها) ، والموارد المالية (الموازنة ومساهمات مقدم طلب الترخيص أو اللاعبين أو المجتمع المحلي وغيرهم بجانب برنامج تعليم كرة القدم للمجموعات مختلفة الأعمار والمراحل السنية) ، مهارات اللعب الفنية والتكتيكية والبدنية والبرامج التعليمية حول قوانين اللعبة ، الدعم الطبي للاعبين الشباب (بما في ذلك الفحوصات الطبية) ، وكذلك ضمان استكمال التعليم المدرسي الإلزامي طبقاً للقانون المحلي.

ثالثاً : معايير البنية التحتية

قرر الإتحاد الدولي لكرة القدم ، تنظيم عمليات البنية التحتية لكرة القدم من خلال وضع "لائحة الإستادات" التي تتضمن الحد الأدنى لكافة المعايير "الإلزامية" في وثيقة واحدة .

وبما أن معايير البنية التحتية تعد إستثمارات طويلة المدى، تم إصدار بعض التوصيات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي متطلبات أساسية للإستادات بهدف تحسين معايير الجودة تلبية المتطلبات الأمنية.

أهداف معايير البنى التحتية :

- تأتي أهداف معايير البنية التحتية على النحو التالي:-
1. امتلاك إستاذ "معتمد" مناسب لإقامة مباريات مسابقات الأندية المحترفة لكرة القدم، بما يوفر للمشجعين وممثلي الإعلام والصحف إستاذ مجهز بشكل جيد وآمن ومريح.
 2. امتلاك منشآت تدريبية ملائمة لجميع اللاعبين وتساعدهم على تحسين مهاراتهم الفنية.
 3. توفير إستاذ آمن جدير بالزيارة ويمكن الوصول إليه بسهولة بالسيارة (على أن يضم ساحات لانتظار السيارات) و/أو وسائل المواصلات العامة، بالإضافة إلى وجود مقاعد مريحة.
 4. توفير رؤية جيدة للملعب ومرافق ضيافة ومحلات نظيفة ودورات مياه نظيفة وفسحة لكل من النساء والرجال وتوفير أجهزة الاتصال الملائمة (مكبرات الصوت وشاشات تلفزيون) ، ومقاعد ودورات مياه مخصصة للمشجعين ذوي الاحتياجات الخاصة.
- ذلك أنّ المعايير عالية الجودة والمرافق الجيدة تساهم تهيئة المزيد من الفرص التجارية وبالتالي حصول النادي على المزيد من الدخل، مما يساعد على الإستثمار المالي في مرافق الإستاذ . وفي النهاية، يعد توفير إستاذ مريح من العناصر الهامة فيما يتعلق بحشد عدد كبير من الجماهير لتشجيع الفريق في أرض الملعب.

معايير اعتماد الإستاد

- يجب أن يتم الاعتماد وفقاً للقانون المحلي/الوطني، بما في ذلك المتعلقة بالسلامة وخطة الإخلاء. وفقاً لما يلي :
- أ. حالة السلامة فيما يتعلق ببنية الإستاد وإجراءات التحسين.
- ب. بيان الامتثال للوائح السلامة/الأمان التي أقرتها إحدى الهيئات المدنية المختصة.
- ج. اعتماد سعة الإستاد الإجمالية (المقاعد الفردية والمدرجات والعدد الإجمالي) .
- د. إستراتيجية السلامة والأمان بحيث تشمل كافة جوانب تنظيم مباراة كرة القدم مثل نظام توزيع التذاكر وتفتيش الجمهور وإستراتيجية الفصل وإستراتيجية التعامل مع الزحام والخدمات الطبية والإجراءات المتخذة في حالة اندلاع حريق أو انقطاع الكهرباء أو أي إجراءات طارئة.
- هـ. يجب أن يحتوي كل ملعب على غرفة تحكم تتيح رؤية الإستاد بأكمله من الداخل بهدف التحكم باستمرار بأوضاع السلامة والتعامل الأمثل مع حالات الطوارئ إذا لزم الأمر، يجب أن تكون غرفة التحكم كبيرة بما يكفي لاتساع عناصر الشرطة والقوات الأمنية بالإضافة إلى الفنيين المعنيين بتشغيل نظام الدوائر التلفزيونية المغلقة ويجب أيضاً تجهيز غرفة التحكم بأجهزة اتصالات، تضم على سبيل المثال لا الحصر مرافق للاتصالات العامة وأجهزة مراقبة نظام الدوائر التلفزيونية المغلقة والأجهزة أخرى ذات الصلة.
- و. تقسيم مقاعد الإستاد إلى مقصورة كبار الشخصيات الهامة ومقصورة الشخصيات الهامة ومقصورة الإعلاميين ، ويجب ترقيم جميع بوضوح بجانب توفير الممرات المناسبة .
- ز. تجهيز المرافق العامة والتجهيزات على سبيل المثال لا الحصر أكشاك بيع الطعام وتقديم المشروبات وأكشاك ترويج المبيعات التجارية والغرف الترفيهية المخصصة للشركاء التجاريين والمرافق الأخرى ذات الصلة.

ح. المنطقة الرسمية لموظفي البث التلفزيوني؛ حيث تخصص غرفة واحدة على الأقل في الإستاد كمنطقة رسمية لموظفي البث التلفزيوني، على أن تضم الغرفة طاولات وكراسي، انترنت لاسلكي ، ويجب أن يكون هناك ممر آمن يصل بين الغرفة والمركز الإعلامي ووحدّة النقل الخارجي بحي لا يكون هناك اختلاط مع المشجعين أو مسؤولي أو لاعبي الأندية.

ط. تجهيز غرف الإسعافات الأولية ؛ حيث أنه يجب تجهيز الإستاد بوحدّة/وحدات إسعافات أولية للعناية بالمشجعين الذين يحتاجون إلى جانب تقديم المساعدات الطبية، على أن يوجد ممر آمن لتسهيل وصول المشجعين وسيارات الطوارئ إليها سواء من داخل أو من خارج الإستاد. وأن تحتوى الوحدة على إضاءة ساطعة وتهوية وتدفئة وتكييف هواء ومقابس كهربائية وميا باردة وساخنة ودورات مياه للنساء والرجال بحالة جيدة. وخزانة أدوية زجاجية. ومكان مخصص لتخزين نقالة الجرحى والبطاطين والوسائد وأدوات الإسعافات الأولية يجب أن يكون هناك يجب توفير هاتف للاستخدام في الاتصالات الداخلية أو الخارجية كما يجب وضع لافتات تشير إلى موقعها داخل وخارج الإستاد.

ي. تهيئة إجراءات تنص على خلو جميع الممرات والأروقة والسلام والبوابات وما إلى ذلك من العوائق التي قد تعرقل التدفق السلس للمشجعين أثناء إقامة المباراة، وفتح جميع بوابات الخروج وجميع البوابات المؤدية من منطقة المشجعين إلى . ويجب تركيب أقفال على البوابات لتجنب التطفل والدخول غير القانوني على أن تكون هناك إمكانية لاستخدامها بسهولة وبسرعة من الداخل. ولا يجوز بأي حال من الأحوال غلق هذ البوابات بالمفتاح أثناء وجود المشجعين داخل الإستاد.

ك. توافر المنشآت التدريبية لبرامج تنمية الشباب بنية تحتية وتحتوى على مرافق تدريبية خارجية : عدد اثنان ملعب قانوني الأبعاد (بخلاف المرافق التدريبية للفريق الأول بجانب غرف تغيير الملابس : عدد اثنان (2) غرفة تغيير الملابس داخل و/أو ملحقة بالمرفق التدريبي. والوحدة (وحدات) طبية.

معايير خاصة بالملعب

يجب على كل إدارة إستاد إصدار قواعد الملعب ووضعها في الإستاد بطريقة تتيح للمشجعين قراءتها، ويجب أن تبين هذه القواعد المعلومات التالية على الأقل:

- أ. حقوق الدخول.
- ب. إلغاء أو تأجيل الأحداث.
- ج. وصف للمحظورات والعقوبات مثل دخول أرض الملعب وإلقاء القاذورات واستخدام ألفاظ نابية وقبيحة والسلوك العنصري وما إلى ذلك.
- د. القيود المتعلقة بالكحول والألعاب النارية واللافتات وما إلى ذلك.
- هـ. قواعد الجلوس.
- و. أسباب الطرد من الملعب.
- ز. تحليل المخاطر المتعلقة بالإستاد.

المرافق الصحية :-

يجب أن يوفر الإستاد دورات مياه كافية لكل من النساء والرجال وفقاً للوائح اللجنة المحلية المختصة أو متطلبات مانح الترخيص ويجب أن تحتوي هذ المرافق على مصادر غسيل مزودة بمياه باردة على الأقل بجانب توفير ملحقات مثل المناشف و/أو أجهزة تجفيف اليدين، ويجب أن تكون المرافق لامعة ونظيفة وصحية ، ويجب وضع الإجراءات ذات الصلة للحفاظ على حالاتها في كل مباراة.

يجب تجهيز الإستاد بما يلي لخدمة كل 111.1 مشجع كحد أدنى (خمسة دورات مياه للرجال ، ثمانية مراحيض ، خمسة دورات مياه للنساء) .

لافتات التعليمات بالإستاد

يجب كتابة كافة لافتات الاتجاهات داخل وخارج الإستاد بلغة تصويرية عالمية من الممكن فهمها. يجب وضع لافتات واضحة

وشاملة وفي جميع أرجاء الإستاد تشير إلى الطريق إلى القطاعات المختلفة، ويجب أن توضح التذاكر مكان المقاعد المخصصة بوضوح ويجب أن تتوافق التذاكر مع لافتات التعليمات المتوفرة داخل وخارج الإستاد. ويساعد ترميز التذاكر بالألوان في عملية الدخول، ويجب أن يحتوي كعب التذكرة على المعلومات التي يحتاجها المشجعون داخل الإستاد بالإضافة إلى وضع كم هائل من الخرائط على الحائط لتقديم الإرشادات اللازمة للمشجعين، ويقوم مانح الترخيص بإجراء تفتيش ميداني للتأكد من توافر الحد الأدنى من المرافق المطلوبة في الإستاد.

تحديد أماكن المشجعين من ذوي الإحتياجات الخاصة:

يجب تجهيز الإستاد ليلائم المشجعين من ذوي الإحتياجات الخاصة ومرافقيهم بطريقة آمنة ومريحة وخالية من العوائق ومتكاملة. تخصيص بوابة دخول منفصلة.

ثالثاً: المعايير الإدارية والشخصية :

لا تعتبر الأندية في الوقت الحالي مجرد أندية كرة القدم فحسب ولكنها ترتبط بشكل كبير بأنشطة وأطراف أخرى. إذ يعد كل من الأعضاء والمشجعين ووسائل الإعلام والرعاة الرسميين والممولين والشركاء التجاريين والمجتمع المحلي وفي بعض الأحيان المساهمين في الأندية مشاركون ومهتمون بتطوير وتحقيق أفضل النتائج المرجوة من أنشطة أندية كرة القدم هنا تولدت الحاجة الماسة إلى توفير الدعم المهني عبر متخصصين من مجالات إقتصادية متعددة وهيئات صناعية والتسويق، والقطاع المالي، والترفيه، ووسائل الإعلام . حيث يمكن لهذه الأطراف مشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع أندية كرة القدم المعاصرة، لتلبية إحتياجات ومطالب المشاركين والجهات المعنية في مجال كرة القدم، من خلال معاملتهم كعملاء.

ومن الطبيعي أن تعمل أندية كرة القدم في بيئة تنافسية فيما يتعلق بالجانب الرياضي ولكنها ما لبثت أن دخلت في المنافسات الإقتصادية بشكل متزايد . لذا، يتعين على الأندية تعزيز مستوى الربحية على المدى الطويل.

وفي هذا السياق يمكن القول بأن أندية كرة القدم بحاجة إلى إرشادات ونصائح الأشخاص المهنيين وذوي الخبرة والمتقنين والمبدعين الذين يمكنهم تقديم مهارات وخبرات مختلفة للأندية ومساعداتها على تلبية الإحتياجات والمطالب المتزايدة في مجال الإحتراف . وتأتي أهداف المعايير الشخصية والإدارية على النحو التالي:

1. إدارة المتقدمين لطلب الترخيص في إطار من المهنية.

2. امتلاك المتقدمين لطلب الترخيص لمتخصصين مثقفين وعلى درجة كبيرة من الكفاءة والمهارة مع التركيز على مهارات وخبرات معينة.
3. تدريب لاعبي الفرق الأولى علاوة على لاعبي الفرق الأخرى على يد مدربين مؤهلين مع توفير الطاقم الطبي اللازم لهؤلاء اللاعبين.

المنافع التي تعود على النادي المحترف

يعد وجود طاقم عمل محترف ومثقف وذو خبرة أمراً بالغ الأهمية لإدارة أندية كرة القدم بكفاءة وفعالية، كما أن تحقيق الإحترافية على جميع المستويات وفي جميع الوظائف لا يعني التزام المتقدمين لطلب الترخيص بتعيين فريق عمل بدوام كامل فقط. ويتركز محور الاهتمام في هذا السياق على الطريقة المهنية التي من خلالها يقوم الأشخاص المعنيون بتأدية واجباتهم .

كما يعد كل معيار من المعايير الواردة بهذا الفصل غاية في الأهمية لضمان الإدارة المؤثرة والناجحة للأندية، بالإضافة إلى أنه يمكن أو ينبغي على كل نادي أن يتحمل التكاليف المالية المترتبة على هذه الوظائف ومن الممكن أن يتم تحسين الجانب المهني عن طريق تحديد الأندية للجوانب البارزة لهذه الوظائف التي تشمل الأنشطة والمسؤوليات الرئيسية (سواء أكانت فنية أو مالية أو متعلقة بسلطات اتخاذ القرار إن أمكن) ومتطلبات الوظيفة (من حيث التعليم وخبرة العمل والخبرة الفنية ومهارات تقنية المعلومات والكفاءات البشرية والمهارات اللغوية وأشياء أخرى كثيرة بما في ذلك خبرات مجال كرة القدم) كما تعد مسألة البحث عن الأشخاص الموافقين للمتطلبات المقررة، علاوة على إشراك المراجعين الذين يعملون وفق المعايير المقررة (مثل العمل بدوام كامل أو دوام جزئي أو بشكل تطوعي) ، من اختصاص جهة اتخاذ القرار المسؤولة عن المتقدمين لطلب الترخيص ويعتبر المدربون المؤهلون هم الأساس الذي يضمن تحقيق الكفاءة العالية للتعليم والتوعية داخل فرق كرة القدم، ولتحقيق مثل هذا

الهدف، فإن المتقدمين للترخيص بحاجة إلى دعم الإتحاد المحلي لوضع برنامج تعليمي وتنقيفي للمدربين . وحتى يمكن تحسين مهارات كرة القدم لدى فرق الشباب والفرق الأول في كل نادي في جميع المجالات (الفنية والمهارية والبدنية) فإن ذلك يتطلب وجود مدربين على درجة عالية من التدريب والكفاءة .

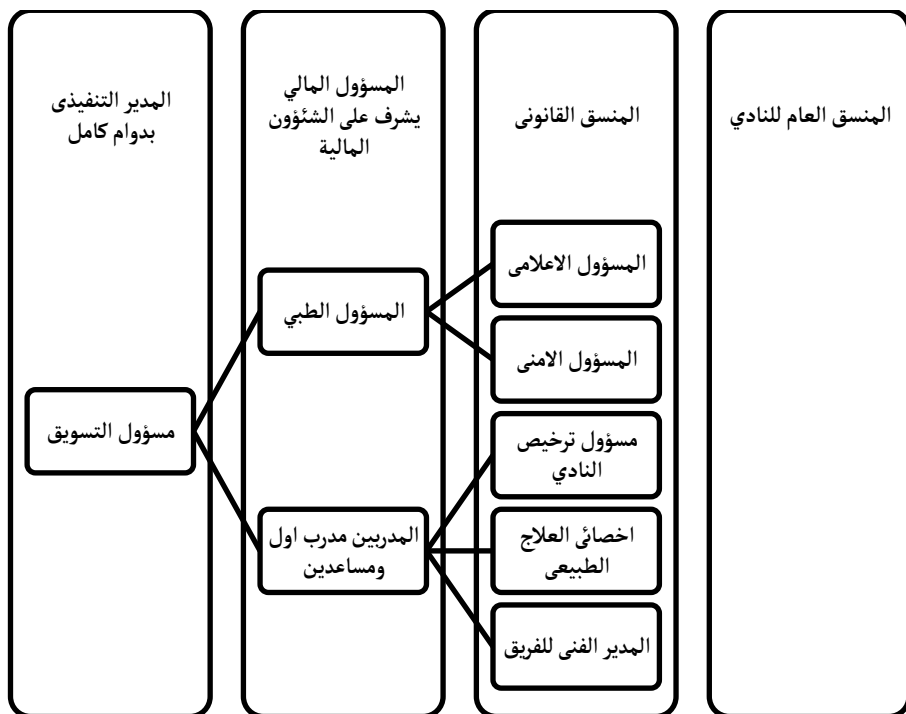
ينبغي أن يكون كل لاعب ، يحلم بأن يصبح لاعباً محترفاً لكرة القدم في موضع الاهتمام وتحت إشراف أفضل المدربين الشبان الذي يتمتعون بالكفاءة . كما أن المهارات الأخرى (مثل توافر التدريب النفسي والإعلامي والمهارات الاجتماعية واللغوية الخ) تعد ضرورية ويجب توافرها وتحقيقها من خلال عملية تدريب منظمة يقوم بها الإتحاد المحلي بهدف ترخيص المدربين . ولا يعد هذا الموضوع من قبيل الرفاهية ولكنه أصبح حتمي.

برامج تدريب المدربين

يعمل هذا البرنامج على توحيد معايير وجودة برامج تعليم المدربين . ويتيح شهادات/ترخيص فئة المحترفين، والشهادات (A ، B ، C) حرية تنقل المدربين بين الأعضاء المسجلين ويعمل الدعم الإداري الإضافي المقدم من قبل أخصائيين السلامة والأمان على ضمان تنظيم المباريات بشكل آمن وسليم .

وتعد المعايير المذكورة في لوائح ترخيص الأندية هي الحد الأدنى من المتطلبات ذات الصلة، ويجوز للأندية أن تبلغ عن تبنيها لمقاييس أعلى للجودة فيما يتعلق بأي من المعايير متى ما تسنت لها فرص التحسين كما يمكن إجراء التدقيق الداخلي من قبل الإتحاد المعنى لكرة القدم أو لجنة دوري المحترفين، وقد يؤدي عدم الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات الإلزامية المحددة في لوائح ترخيص الأندية المعتمدة من الإتحاد القاري المعنى لكرة القدم إلى توقيع العقوبات التي تقرها الجهات المعنية التابعة للإتحاد المعنى لكرة القدم و/أو لجنة دوري المحترفين تبعاً لطبيعة وخطورة المخالفة.

وفيما يلي شكل يوضح المخطط التنظيمي للنادي المحترف :



الضمانات التي يسعى طالب الترخيص لتقديمها

- أ. تسجيل جميع اللاعبين في الإتحاد المعني لكرة القدم ولجنة دوري المحترفين.
- ب. وفيما يتعلق باللاعبين المحترفين يجب عليه التأكد من تحرير عقد عمل سواء مع العضو المسجل أو الشركة وتسجيل جميع المكافآت المدفوعة للاعبين نتيجة للالتزامات القانونية أو التعاقدية وعائدات التذاكر في سجلات. العضو المسجل أو الشركة.
- ج. تحمل مقدم طلب الترخيص المسؤولية الكاملة تجاه فريق كرة القدم المكون من اللاعبين المسجلين المشاركين في المسابقات المحلية والدولية.
- د. تزويد مانح الترخيص بجميع البيانات اللازمة و/أو الوثائق المتعلقة بإثبات الوفاء بالتزامات الترخيص.

رابعاً : هيكل إدارة التدريب في النادي المحترف

المدرّب المساعد للفريق الأول

يجب أن يعين مقدم طلب الترخيص مدرباً مساعداً يعاون المدير الفني في الإشراف على الفريق الأول. ويجب أن يكون المدرّب المساعد:

- أ. حاصلاً على شهادة "B" سارية من الإتحاد القاري أو أي دبلومة تدريب أجنبية تعادل هذ الشهادة ومعتّرف بها من الإتحاد القاري.
- ب. قد بدأ بالفعل في حضور الدورة المطلوبة والمعتّرف بها من قبل الإتحاد المحلي والتي تؤهله للحصول على الشهادة المشار إليها في "أ". ولا يعتبر مجرد التسجيل في هذه الدورة امتثالاً للمعيار، كما يجب أن يكون المدرّب المساعد مسجلاً رسمياً لدى الإتحاد أو الرابطة المحلية وأن يتم تعيينه بمعرفة النادي وفقاً للوثائق المطلوبة.

المسؤول عن برنامج تنمية الشباب

يجب أن يعين مسؤولاً عن برنامج تنمية الشباب ، يتولى إدارة الأعمال اليومية والجوانب الفنية في قطاع الشباب. ويجب أن يكون هذا الشخص حاصل على الأقل على شهادة "A" سارية من الإتحاد الوطني أو القاري أو الدولي لكرة القدم أو أي دبلومة تدريب أجنبية تعادل هذه الشهادة ومعترف بها كما يجب أن يكون المسؤول عن برنامج تنمية الشباب مسجلاً لدى الإتحاد أو الرابطة المحلية. ويجب تعيينه بمعرفة الجهة المختصة بالنادي وأن يتم تعيينه بمعرفة النادي وفقاً للوثائق المطلوبة.

مدرب الشباب

يجب أن يعين مقدم طلب الترخيص مدرباً واحداً، على الأقل، ليتولى الإشراف على تدريب فرق الشباب ما بين 15 إلى 21 سنة، ويجب أن يكون حاصل على شهادة "B" من الإتحاد المعني لكرة القدم، فيما يتعلق بتدريب فرق الشباب ما بين 11 إلى 14 سنة ، ويجب أن يكون حاصل على شهادة "C" من الإتحاد الاقليمي لكرة القدم.

ويجب أن يكون المدرب المعين مسجلاً لدى الإتحاد المحلي أو الرابطة المحلية ، ويجب أن يتم التعيين بمعرفة الجهة المختصة التابعة لمقدم طلب الترخيص.

وتتضمن عملية التقييم : للتحقق من امتثال مقدم طلب الترخيص للمعايير، يقوم مانح الترخيص بالتأكد من:

أ. أن مدربي الشباب قد تم تعيينهم بمعرفة الجهة المختصة التابعة لمقدم طلب الترخيص.

ب. أن هؤلاء الأشخاص يقومون بالفعل بتأدية وظيفة مدرب الشباب.

ج. أن كل مدرب من هؤلاء المدربين يلبي إحدى الخيارات المذكورة فيما يتعلق بالحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة.

د. أن المدربين المعيّنين مسجلين لدى الإتحاد المحلي أو الرابطة المحلية.

خامساً : إدارة الأمن والسلامة في هيكل النادي المحترف

تعتبر من أهم الإدارات المستحدثة في إدارة أندية كرة القدم ؛ حيث يجب أن يوجد نظام لإدارة للأمن والسلامة يعمل خلال المباريات المقامة على أرضه، عن طريق الاستعانة بمنظمي المباريات. ولتنفيذ هذا الغرض، يجب :-

- أ. توظيف منظمي مباريات.
- ب. التعاقد مع مالك الإستاد لتوفير منظمين للمباريات.
- ج. التعاقد مع شركة أمن خارجية لتوفير منظمين للمباريات.
- د. يجب أن يوفر مقدم طلب الترخيص منظمي مباريات مؤهلين بالشكل الكافي، سواء من الداخل أو الخارج.

إدارة التسويق في الهيكل للنادي المحترف

والمسؤول عنها في الهيكل شخص واحد ، يقوم بعمل الخطط الدعائية لبيع اللاعبين بالإضافة إلى ضرورة قيامه بعمل دراسات عن الأسعار التي من خلالها يستطيع عمل عروض جيّدة عليها، بالإضافة إلى ذلك فإن من أبرز مهام مدير التسويق أن يقوم بإيصال تذاكر المباريات إلى أماكن البيع واختيار المنافذ التي سيتم البيع فيها وبشكل مناسب يُحقق مبيعات أكثر وأفضل. وأخيراً وكما قلنا فإن من ضمن أبرز مهام مدير التسويق أن يقوم بعمل الخطط التسويقية اللازمة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح المناسبة يجب أن يكون المسؤول التسويقي، مسجلاً لدى لجنة دوري المحترفين. يجب أن يكون التعيين قد تم بواسطة الجهة المعنية التابعة لمقدم طلب الترخيص .

سادساً : مسؤول إدارة الترخيص في النادي المحترف :

يجب أن يتوافر في مسؤول إدارة الترخيص في النادي المحترف المواصفات التالية :

أ. التزامه القانوني بلوائح ونظم وقواعد وقرارات الإتحاد الدولي لكرة القدم "الفيفا"، والإتحاد الوطني والقاري لكرة القدم، ولجنة دوري المحترفين.

ب. يتفهم اختصاص المحكمة الرياضية الدولية "الكاس" بلوزان بالفصل بشكل حصري في أي نزاع سواء كان بأبعاد دولية أو يتعلق على وجه الخصوص بالإتحاد الدولي لكرة القدم "الفيفا"، والإتحاد القاري أو الوطني ولجنة دوري المحترفين.

ج. يدرك حظر اللجوء للمحاكم العادية بموجب لوائح الإتحاد الدولي لكرة القدم "الفيفا"، والإتحاد القاري أو الوطني ولجنة دوري المحترفين

د. يلتزم باللعب على المستوى الوطني في المسابقات المعتمدة والمعترف "الفيفا"، والإتحاد القاري أو الوطني ولجنة دوري المحترفين.

هـ. يتفهم أنه لا يجوز له الاشتراك إلا في المسابقات القارية المعتمدة والمعترف بها لدى "الفيفا"، والإتحاد القاري أو الوطني ولجنة دوري المحترفين . ولتجنب اللبس، لا تتعلق هذه الأحكام بالمباريات الودية.

و. يلتزم ويتعهد بالامتثال لشروط وأحكام لوائح ترخيص الأندية.

ز. يضمن أن كل الوثائق المقدمة في هذا الصدد صحيحة وكاملة.

ح. يفوض الجهة المعنية بترخيص الأندية بفحص الوثائق وطلب الحصول على المعلومات، بالإضافة إلى السعي إلى الحصول على معلومات من أي جهة حكومية مختصة أو أي جهة خاصة وفقاً لأحكام القانون الوطني وذلك في حالة الشروع في إجراءات الاستئناف أو التظلم.

ط. يقر بحق "الفيفا"، والإتحاد القاري أو الوطني ولجنة دوري المحترفين في إجراء تدقيق داخلي على المستوى الوطني لمراجعة عملية التقييم واتخاذ القرارات

ي. يقر بحق الإتحاد الدولي لكرة القدم "الفيفا" في إجراء تدقيق داخلي على المستوى الوطني ملكية الأندية والتحكم في إداراته.
ك. يلتزم مقدم طلب الترخيص بتقديم إقرار قانوني يحدد هيكل ملكية وآلية إدارة النادي.

محظورات على إدارة الأندية وفقاً لإشتراطات التراخيص

لا يجوز لأي شخص طبيعي أو اعتباري معني بالإدارة أو الشؤون الإدارية و/أو الأداء الرياضي للنادي، بشكل مباشر أو غير مباشر:

- أ. امتلاك أو إجراء صفقة تتعلق بأوراق مالية أو أسهم مملوكة لنادي آخر يشترك في نفس المسابقة.
- ب. امتلاك أغلبية أصوات المساهمين في أي نادي آخر يشترك في نفس المسابقة.
- ج. امتلاك الحق في تعيين أو إقالة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة أو الطاقم الإداري أو لمجلس الإدارة لأي نادي آخر يشترك في نفس المسابقة.
- د. أن يكون مساهم ويتحكم بمفرد في أغلبية أصوات المساهمين في أي نادي آخر يشترك في نفس المسابقة بموجب عقد قام بإبرامه مع مساهمين آخرين في النادي المذكور.
- هـ. أن يكون عضواً في أحد الأندية الأخرى المشتركة في المسابقة.
- و. أن يكون معني بأي صفة بالإدارة أو الشؤون الإدارية و/أو الأداء الرياضي لأحد الأندية الأخرى المشتركة في المسابقة.
- ز. أن يمتلك صلاحيات تتعلق بالإدارة أو الشؤون الإدارية و/أو الأداء الرياضي لأحد الأندية الأخرى المشتركة في المسابقة.

هيكل ملكية وآلية إدارة النادي.

يعتبر هيكل التبعية القانوني للنادي المحترف موضع نزاع إذ لاتزال العقلية التي نشأت على بسط سيطرة الدولة على النادي المحترف موجودة وعليه فإن معظم الدول تحرص على أن تكون على الأقل 50% من أسهم النادي المحترف حكومية أو تباع لأشخاص لهم صلة

وما نص عليه في القرار لم تحدد نسب هذه الملكية لكن تم الحكم عليها من خلال المساهمين، على أن تشمل نسبة ملكية كل مساهم وعملية التقييم : للتحقق من امتثال مقدم طلب الترخيص للمعايير، يقوم مانح الترخيص بالتأكد من صحة قائمة المساهمين التي قدمها مقدم طلب الترخيص بالإضافة إلى مراجعة صحة الإقرار .

الفصل الخامس



الرعاية والتسويق والإستثمار في إطار النادي المحترف

الرعاية التجارية للأحداث الرياضية

ان الهدف الرئيسي من الرعاية التجارية لأندية كرة القدم تدخل في البند الخامس من القرار الخاص بالمعاملات التجارية في النادي المحترف وذلك لتحسين الوضع التنافسي للنادي الرياضي المحترف وقدرته على التكيف مع المعطيات الجديدة وتطوير مواردها المالية

وتزويد الأندية بوسيلة لتمكينها من الصمود أمام المنافسة، سواء في السوق المحلية على مستوى الأسواق المستهدفة.

وقد عُرِّف موضوع الرعاية بشقيه رعاية الرياضيين أو رعاية الأحداث الرياضية تاريخياً كجزء من المسؤولية المجتمعية ، حيث تعتمد الشركات في بناء سمعتها ومركزها المالي على تهيئة بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية بجانب استهداف التميز في المنتج والتفرد في الماركة التجارية لإيصال المنتج إلى أكبر قطاع من الجماهير، ومن أبرز الأساليب التي تتبعها الشركات الكبرى ، الالتزام الأخلاقي للتحسين وتحقيق الرفاهية ، فيما يعرف بمزج أهداف التنمية بهدف توفير المنفعة المطلقة والاحترام وتوفير العيش بكرامة للجميع ما ينتج عنه مضاعفة التأثير على العمل المحتمل ، وذلك من خلال رعاية الأحداث الجاذبة للجماهير¹.

ولقد عرفت الرعاية التجارية من كثير من الجهات والأشخاص، ولكن أحسنها تعريف "جون مينيام" تقديم المساعدة المالية أو ما شابهها إلى أحد الأنشطة بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على أهداف تجارية .

وتم تعريفها على أنها تمويل نشاط أو شخص ما للحصول على نفع مادي أو مكانة اجتماعية وقد برز هذا المفهوم في الولايات الأمريكية حيث يرجع أول عقد رعاية فردي إلى العام 1923 عندما تعاقد لاعب الجولف "جين سارازين" مع شركة ويلسون للمنتجات الرياضية، ويعدّ هذا العقد أكثر عقود الرعاية أمداً في التاريخ حيث استمر إلى وفاته عام 1999. وقد أحرزت الولايات المتحدة قصب السبق لتعاقدات الرعاية حتى اليوم، أما في المملكة المتحدة فكانت البداية

1 - The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991, p1. available in:

<http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>

متأخرة أكثر من خمسين عاماً حيث تم السماح للشركات التجارية بطباعة شعاراتها على قمصان اللاعبين في العام 1977 حيث كانت عقود الرعاية في المملكة المتحدة خلال فترة السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين لا تتجاوز مجرد اهتمام من صاحب الشركة بهذا النادي أو ذلك، فكان مجلس إدارة الشركة أو رئيسها يقدم دعمه الماديّ بناءً على معايير التفضيل أو الاهتمام الشخصي لهذا الفريق أو ذلك اللاعب ، انتقل الأمر بعد ذلك إلى مرحلة التعاقد مع الشركة الراعية لشراء مساحة إعلانية على قمصان اللاعبين أو اللوحات الموجودة بالملاعب، ولم يكن هناك تواصل مباشر بين الشركة الراعية والنادي .

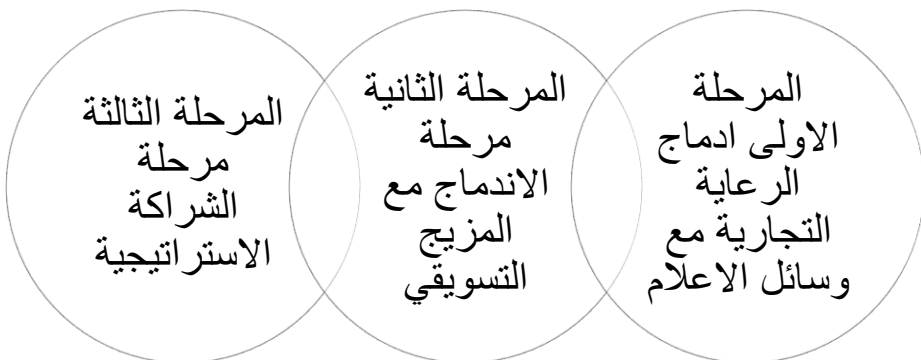
وفي ألمانيا 1973 فقد تحدّدت معالم العلاقة بين التجارة والرياضة. بالتعاقد بين شركة "ياجرمايستر" للمشروبات في الحصول على عقد رعاية للنادي لخمس وعشرين سنة بطباعة شعار الشركة على قمصان لاعبي فريق "أينتراخت".

وليست عقود الرعاية أمراً محدثاً أو جديداً إذ كنا نراها في منافسات المجالدين في العصر الرومانيّ عندما كان أثرياء المجتمع ينفقون أموالهم لدعم استمرارها ورعايتها، ومثلها أيضاً رعاية الفنون في عصر النهضة، وهو ما يتّضح من التعريف بالرعاية في أبسط صورها، فهي ليست سوى تمويل نشاط أو شخص ما للحصول على نفع ماديّ أو مكانة اجتماعية ، وفي عصرنا الحاضر، تجاوز حجم النشاط التجاري لعقود الرعاية الرياضية مليارات الدولارات، لاسيّما وأنها إحدى أدوات التسويق الفعّالة رغم حجم المخاطر التي تكتنفها لنجاحها في الإعلان والتسويق لأية علامة تجارية في مختلف أنحاء العالم. فالأمر لا يتطلّب سوى الإعداد الجيد والتخطيط السليم، فإذا ما توافرت هذه الشروط، فبإمكان عقود الرعاية أن ترسخ إحدى العلامات التجارية في ذهن الجمهور لسنوات عديدة قادمة، خاصة أنّ النشاط الرياضيّ المعنيّ يكاد يصبح مرآة ومرادفاً للجهة الراعية. ولكن إذا ما أحل بهذه الشروط، فقد تنقلب الطاولة على أصحابها ويمسي الجميع في أسوأ حال. وتنطوي عقود الرعاية المخصّصة

لفرد بعينه على أكبر حجم للمخاطر مقارنةً بغيرها من عقود الرعاية، وأكبر شاهد على ذلك عقد الرعاية الذي أبرمته شركة "نايكي" مع العداء الجنوب إفريقيّ "أوسكار بيستوريوس" ، فبعد ارتكابه لجريمة قتل أُردي فيها صديقته (بالخطأ كما يدعي) في شهر فبراير من العام الجاري، نأت الشركة بنفسها عنه وصرّحت بإلغاء جميع حملاته الإعلانية مع الشركة ، ومن سوء حظ الشركة أنّ شعار الحملة الخاص باللاعب كان «طلقة جاهزة للانطلاق» ، مما حدا بالشركة إلى إزالة الشعار من الموقع الإلكتروني الخاص باللاعب بعد اعتقاله بأيام ، وهناك نجوم بارزون في عالم الرياضة أيضاً تسبّبت أعمالهم الفاضحة في إلحاق الضرر بالجهات الراعية لهم مثل لاعب الجولف "تايجر وودز" والدراج الأمريكي "لانس أرمسترونج" .

تطور الرعاية التجارية للأحداث الرياضية

لقد تطورت الرعاية التجارية للأحداث الرياضية على مدى الثلاثين سنة الماضية ويظهر ذلك في الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية. وبتحليل تطور هذا الاتجاه يمكن تحديد ثلاث فترات زمنية تمثل أكثر الفترات التي تم فيها تطوير مفاهيم وأساليب رعاية الأحداث الرياضية وهي كما يوضح الشكل التالي :



شكل يوضح مراحل تطور مفهوم الرعاية

وفيما يلي تفصيل لهذه المراحل :-

1. المرحلة الأولى : مرحلة ادماج الرعاية مع وسائل الإعلام (الاستكشاف المبكر) .

يؤرخ لظهور المرحلة الأولى بالتاريخ (1980حتى 1985) حيث لوحظ ، خلال هذه الفترة التطور السريع للأحداث الرياضية بدعم من قبل وسائل الإعلام بزيادة الاهتمام ، بالأحداث الرياضية من خلال استخدام الأساليب التالية:-

- السعي لتحديث أساليب الرعاية ، من خلال الانخراط في عمليات الرعاية لتحقيق أهدافاً تجارية وربحية .
- زيادة الاتصال المباشر بالجمهور للترويج لمنتجاتها أثناء الحدث الرياضي .

ويستنتج مما سبق أن هذه الأساليب أدت الى نمو سوق رعاية الأحداث الرياضية إلى حد كبير من خلال مؤسسات الرياضة التقليدية المعروفة وهي(الاتحادات والأندية الرياضية ومنظمي الحدث ، وبناء على ذلك التفت متخذو القرار وخبراء التسويق بالنسبة لغالبية الشركات ، إلى الرعاية كمصدر جديد للترويج لمنتجاتهم كما نظرت اليها اللجنة الأولمبية الدولية كمصدر للتمويل، ولكنها كانت خدمة لم تعتمد بعد نهج التسويق خلال هذه الفترة¹ .

ولم تكن لدى المنظمات الدولية فكرة كيفية التعامل والتفاوض مع عروض الرعاية الرامية إلى تلبية توقعات الشركات من العوائد الربحية وعدم تصور استراتيجية لتلبية هذه التوقعات . ولهذا استمر ارتباط الرعاية بوسائل الإعلام وعليه تم التركيز خلال هذه الفترة

1. - Alain Ferrand, Luigino Torrigiani and Andreu Campsi Povill Routledge 2007 Handbook of Sports Sponsorship(-pp64-42)

على جانب الاتصالات فقط على اعتبار أن الحدث الرياضي يعد وسيلة اتصال مع الجمهور أو مناسبة ثقافية، توطد لعلاقة الشركة مع الزبون على أساس العلاقة الإقتصادية من خلال ربط الشركة مع حدث رياضي، او شخصية رياضية أو فريق رياضي.

تعريف الرعاية التجارية للحدث الرياضي في المرحلة الأولى :

عُرِّفت على أنّ الرعاية التجارية هي "أداة الاتصال التي تربط علامة تجارية أو شركة مع حدث رياضي لجذب الجمهور حيث يستهدف أصحاب الشأن ربط العلامة التجارية الراعية في عقول المستهلكين بالحدث الرياضي أو الحدث الثقافي الرياضي كمهرجانات الافتتاح والاختتام.

وبناء على هذا الفهم عرفها، هويل (1983)، على أنها "الدعم من قبل شخص أو منظمة لا علاقة له بالرياضة ، أو بتنظيم الحدث الرياضي، وهو أيضاً ليس من المشاركين في المسابقة، ويبرر للراعي بأنه إذا كان شخص عادي أو اعتباري يسعى لتحقيق المنفعة المتبادلة بين طرفين ؛ حيث يوفر الدعم المالي ويستفيد بجذب الزبون من خلال العلاقات المحتملة لزيادة الاهتمام او توزيع المنتج الذي تنتجه شركته .

ويمثل لهذه العلاقة بالشكل التالي:



شكل يوضح العلاقات المحتملة للشركة التجارية الراعية للحدث والأشخاص المفترضين .

ويتضح من الشكل أن العلاقة التي تربط الشركات الراعية بالحدث هي احتمال أن يكون لها تأثير قوي على جذب المجتمع ، والاستفادة من الحدث الرياضي ، الذي يتجمع فيه الجمهور من الرجال والنساء في نوع من الجماعية لحضور احتفال أو مشاهدة الأحداث الرياضية حيث يعتبر بالنسبة للشركات فرصة لتنفيذ لصنع هوية خاصة بها التي ترتبط بالماركة التجارية لها.

ويعتبر جذب عاطفة الجمهور في الحدث الرياضي هو القاسم المشترك بين إقامة الحدث ورعايته حيث أن جذب العواطف والاهتمام بهذا الحدث يعتبر طريقة التزام طوعي (التعاقدية والميكانيكية) وهي طريقة تبين أن الحدث الرياضي هو وضع اجتماعي يتشارك فيه المجتمعون العاطفة والتعبير الاجتماعي عنها مما يهيئ للعدوى العاطفية وهي الآلية التي تعتمد وسائل الإعلام ، باستخدام الوسائل التقنية الحية التي تمكن من تعزيز مكانة المنتج عند الجمهور ، من خلال خلق مجتمعات افتراضية لتحفيز مصلحة الجمهور مباشرة والحصول على مؤشر كمي للربحية .

ولأن كل ضرب من ضروب الرياضة ، لديها خصائصها الاجتماعية والثقافية وعليه ، فإن المنظمات الرياضية تقوم بترتيب اللوائح وشكل المنافسة من أجل تعزيز المصلحة العامة، وجعل الرياضة أكثر جاذبية ويعتبر عدم المعرفة المسبقة لنتائج المباريات عامل هام في جذب الجمهور لمتابعة الأحداث الرياضية

المرحلة الثانية : الاندماج مع المزيج التسويقي :

نسبة للمقدرة الفائقة للرياضة على جذب الجماهير فإن الشركات التجارية تستفيد من الترويج والدعاية والإعلام المصاحب لهذه الأحداث من خلال رعايتها بوسائل توفر الاحترام والمنفعة المطلقة لهذه الشركات بحيث يتم التعامل مع الأحداث الرياضية بالطريقة ذاتها التي تنتهجها مع الأنشطة التجارية الأخرى في تحقيق أهدافها المرتبطة بالترويج والربحية بجانب الالتزام الأخلاقي في تحسين مستوى حياة الأفراد⁽¹⁾

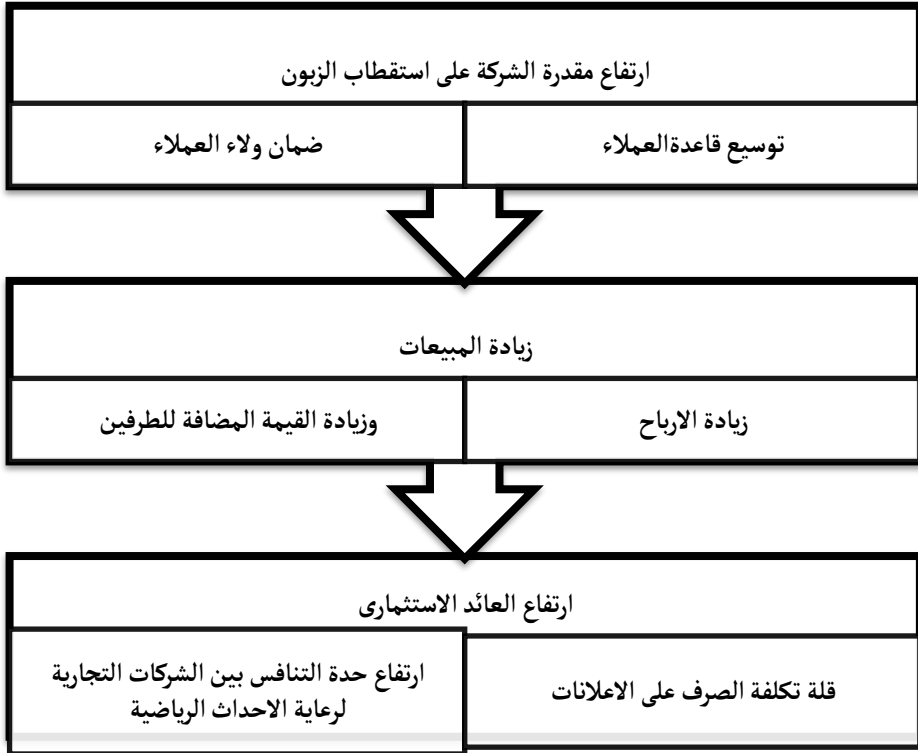
تعريف الرعاية التجارية للأحداث الرياضية في المرحلة الثانية :

عُرِّفت الرعاية التجارية للأحداث الرياضية في هذه المرحلة بأنها دعم الحدث مالياً أو تزويده بالمنتجات والخدمات مقابل تحقيق المنفعة لكل من الداعم (الشركات) والمدعوم (الجهات التي تطلب الرعاية) حيث يهتم الراعي لتعزيز وترويج الاسم التجاري له . عن طريق الإعلان وتهدف إلى ربط اسم المعلن(الراعي) بماركة ويتم ذلك عبر الشعار المميز له في الموقع أو في مكان النشاط دلالة على رعايته لهذا الحدث ، وهذا مجال منافسة بين الشركات والعلامات التجارية، لإعطاء ميزة استثنائية لعلامتها التجارية كأن تقوم الشركات بدعم فرق رياضية مشهورة بتقديم المعدات والأجهزة التي تحتاجها هذه الفرق مقابل الاعتراف بالاسم التجاري للشركة، حيث تقوم الفرق بوضع شعار الشركة الراعية على ملابس اللاعبين وفي مكان حدوث

1 - امال محمد ابراهيم الطيب حاج ابراهيم عبد المنعم ابراهيم موضوعات معاصرة في الادارة الرياضية 2014 ص87

الفصل الخامس - الرعاية والتسويق والإستثمار في إطار النادي المحترف

السباق وعلى الأجهزة الرياضية. وبذلك تتحقق المنفعة للطرفين حيث يتم الإعلان بطريقة غير مباشرة عن الشركة الراعية للحدث وترويج اسمها ووصولها إلى أكبر عدد من الجمهور، بينما في المقابل تستفيد الفرق مالياً من خلال الدعم الذي تحصل عليه¹.



شكل يوضح مميزات الرعاية التجارية للأحداث الرياضية في هذه المرحلة .

المرحلة الثالثة : الشراكة الاستراتيجية:

عُرِّفت الرعاية في هذه المرحلة بأنها دعم للحدث الرياضي عبر تزويد جهة رعاية الحدث بالمنتجات والخدمات مقابل تحقيق المنفعة لكل من الداعم (الشركات) والمدعوم.

وأصبحت الرعاية الرياضية والعلامة التجارية البارزة في علم التسويق الرياضي الحديث بعد أن تحولت من مجرد أداة لدعم التسويق في المؤسسة الرياضية إلى أساس في استراتيجيات التسويق في المؤسسة بسبب ارتباطها بشكل وطيد بالمجال الرياضي الذي يحظى باهتمام إعلامي يمكن الاعتماد عليه في ترسيخ ثقافة الوعي بالعلامة التجارية للشركات من طرف المستهلكين الذين أصبحوا يقومون بشراء منتج ما في غالب الأوقات نتيجة تأثرهم بالصورة التي تعكسها العلامة التجارية وشخصيتها الترويجية في السوق إضافة إلى طابعها الاجتماعي والصيغة الكفيلة لتقبلها .

ضرورة الشراكة الاستراتيجية بين للإعلام الرياضي والتسويق

الاندماج بين الإعلام الرياضي في شراكة التسويق جزء لا يتجزأ من مفهوم موارد المال للنادي الرياضي. فهم يقدمون أكثر من فرص الرعاية ، حيث يلعبون دوراً محورياً في تمويل النادي الرياضي المحترف الذاتي أو في جذب إستثمارات القطاع الخاص من خلال استخدام أسماء وشعارات العلامات التجارية الدارجة ؟

وهي وبدل لوسائل الإعلام التقليدية اليوم فهو يقدم للشركات فرصة فريدة وطويلة المدى لبناء الوعي وتعزيز الولاء من خلال :

- الربط بين العلامة التجارية والنادي المحترف للعلامة التجارية ضمن بيئة تركز على انتماء الجمهور للنادي ببناء الوعي وتكوين إنطباعات إيجابية بترسيخ الاسم أو العلامة التجارية في الأذهان وبالتالي تولد ولاء طويل الأمد للعلامة التجارية في أذهان الأفراد.

- تقدم لشركاء الصناعة القدرة على الوصول إلى قاعدة عملاء خاصة وهامة وهي الشباب والأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين سنتين وأربعة عشرة عاماً (2-14) وأولياء أمورهم الذين يمثلون الطبقات الإجتماعية والإقتصادية من ذوي الدخل المتوسط والمرتفع.
- توفر لشركاء الصناعة "منصة فريدة من نوعها" للتسويق التجريبي" ؛ حيث تصبح العلامات التجارية أكثر من مجرد لافتات تحمل الشعارات بل تصبح جزءاً لا يتجزأ منها.
- تضمن هذه البيئة التفاعلية الغامرة أن تكون طبيعة التعامل مع المنتج مجدية ومسلية وفي الوقت نفسه توفر لجميع جمهور المشاهدين خارج وداخل الإستاد من المشجعين متسع من الوقت لبناء اتصال مباشر مع العلامة التجارية.
- تمنح شركاء الصناعة القدرة على تطوير وتنفيذ الأنشطة الترويجية ضمن بيئة ترفيهية هادفة وجذابة لوسائل الإعلام مثل العروض وإطلاق المنتجات، التي ترتبط بالمناسبات الخاصة.
- تقدم لشركاء الصناعة وسيلة لتحقيق برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات إما من خلال دعوتها إلى الانضمام إلى مبادرات أو حتى وضع وتنفيذ مبادرات خاصة بهم.
- يسمح لشركاء الصناعة بإجراء بحوث التسويق الميدانية. يمكن لشركاء الصناعة جمع المعلومات الضرورية أو حتى تجربة المنتجات الجديدة بين قاعدة عملاء متميزة.

وحتى يكون للمنشأة التجارية جمهوراً يتتبع حملاتها الترويجية ويميزها عن الآخرين قامت بتخصيص ميزانيات إستثمارية ضخمة لتطوير علاماتها التجارية وبناء صورة ذهنية لها تتمتع بأسس متينة وقوية لدى المستهلك، من خلال الإدراك الجيد لإتجاهاته ونواياه ورغباته الذاتية والتعود على صورة المنتج المعروض مما يحقق رضاه الكامل ويضمن الحفاظ على الحصة التسويقية.

ونتيجة لهذا التحول الكبير أضحت فكرة شخصية العلامة التجارية متداولة ومقبولة من لدن المسوقين، وهدفاً منشوداً لمساعدة

المؤسسات على تمييز علاماتها التجارية من خلال تطوير الجوانب الشعورية لدى المستهلك نظراً لارتباط هذا المفهوم بالجوانب العاطفية والتأثيرات النفسية للعلامة التجارية عليه كذلك .

العناصر التي تأخذها الشركات الراعية بالاهتمام في رعايتها



من الملاحظ أنَّ جميع القطاعات تتنافس على العلامات التجارية، وفي الغالب لا يمكن التفريق بينها من حيث الجودة والسعر، لذلك تلجأ الشركات إلى دعم أحداث أو فرق مشهورة لتبرز من ضمن الشركات المنافسة وتبنى ميزة استثنائية لعلامتها التجارية كما تقوم الشركات أيضاً بدعم فرق رياضية مشهورة بتقديم المعدات والأجهزة التي تحتاجها هذه الفرق مقابل الاعتراف بالاسم التجاري للشركة، حيث تقوم الفرق بوضع شعار الشركة الراعية على ملابس اللاعبين وفي مكان حدوث السباق وعلى الأجهزة الرياضية. وبذلك تتحقق المنفعة للطرفين حيث يتم الإعلان بطريقة غير مباشرة عن الشركة الراعية للسباق وترويج اسمها ووصولها إلى أكبر عدد من الجمهور، بينما في المقابل تستفيد الفرق مالياً من خلال الدعم الذي تحصل عليه وتعتبر الرعاية الرياضية في هذه المرحلة أحد أهم العناصر الفعالة في هذا القطاع، حيث تتمثل في استقلالية كاملة تقدر بمليارات الدولارات،

وتعتبر كثير من الشركات التجارية الرعاية الرياضية أحد أهم العناصر في العملية التسويقية للشركة، على الرغم من ارتفاع تكاليف عقودها التي يقابلها ارتفاع كبير في الفاعلية التسويقية للشركة، حيث حدد مختصون في هذا المجال الأسباب الرئيسية للشركات لاستخدامها الرعاية الرياضية، وذلك لتطوير وبناء اسم وهوية الشركة (العلامة التجارية)، إضافة إلى أن التغطية التلفزيونية والإعلامية الكبيرة للأنشطة الرياضية، والمقدمة من قبل مستخدمي الرياضة، تعتبر حافزاً كبيراً بدرجة عالية من الأهمية، كونها إحدى أهم الوسائل المساعدة للوصول للعملاء بأفضل الصور.

وتعتبر قرارات الفيفا بالنسبة لدوري المحترفين يؤسس بداية لمرحلة جديدة قد تؤسس مبدأ الكفاية وعدم اعتماد الأندية على العوائد الحكومية المقدمة من وزارة الشباب والرياضة ، حيث فتحت تلك القرارات بهذا التوجه الباب على مصراعيه للشركات التي ترغب في الدخول والمنافسة في هذا المجال، للاستفادة من قوته وانتشاره في تسويق منتجات الشركات، لتقوم على إثره الشركات الراعية بتوقيع عدد من عقود الرعاية .

حيث تعتبر هذه العقود بداية لعهد جديد للشركات في مجال الرعاية الرياضية، ومنذ ذلك الحين بدأت تتوالى العقود الإستثمارية لرعاية بعض الأندية الرياضية والمسابقات من قبل شركات قطاع الاتصالات فقط، وأيضاً لعدد محدود من الأندية، وهو ما خلق فوارق كبيرة في دخول هذه الأندية مقارنة بالأندية الأخرى التي لم تستطع الحصول على رعاية.



وباستعراض أعلى عشرة عقود رعاية لأندية رياضية في العالم. فنجد أن المشهد يختلف في وقتنا الراهن عن هذا الوضع ، حيث تجاوزت الشركات أهدافها الإعلانية من عقود الرعاية إلى مرحلة أصبحت معها أكثر ارتباطاً بالمشجعين حيث صار النشاط الرياضي أو النجم يعكس الرسالة التي تمثلها العلامة التجارية للشركة الراعية، وهو ما يوضّحه "أندي ساذردن" - المستشار الدوليّ لتسويق ورعاية الأنشطة الرياضية في وكالة الاتصالات "هيل بلاس نولتون" - بقوله: «الأمر ليس مجرد شراء المنتج، ولكنّه عشق العلامة التجارية التي تصنع هذا المنتج».

ويوضح الجدول التالي تقدير تعاقدات الرعاية للرياضيين والأحداث الرياضية للعام حسب القارة 2013 :

التعاقدات لرعاية الرياضة للعام 2013	انفاق الشركات حسب القارة
19.9 مليار دولار	الشركات التي تتخذ من أمريكا الشمالية مقراً

الفصل الخامس - الرعاية والتسويق والإستثمار في إطار النادي المحترف

قارة أوروبا	14.5 مليار دولار
الدول الاسيوية المطلة على المحيط الهادئ	12.6 مليار دولار
امريكا الوسطى	4 مليارات دولار

جدول يوضح ترتيب الأندية والشركات الراعية للأندية الشهيرة

الترتيب	النادي	الشركة الراعية	الفترة بالسنة	القيمة السنوية باليورو	المجموع باليورو
1	برشلونة	Qatar Foundation	5	30 مليون	150 مليون
2	بايرن ميونيخ	Deutsche Telekom	3	28 مليون	84 مليون
3	مانشستر يونايتد	AON	4	24 مليون	96 مليون
4	ليفربول	Standard Chartered Bank	4	24 مليون	96 مليون
5	ريال مدريد	Bwin	3	20 مليون	60 مليون
6	توتنهام	Autonomy and Investec	2	15 مليون	30 مليون
7	تشيلسي	Samsung	5	12 مليون	60 مليون
8	اي سي ميلان	Emirates	5	12 مليون	60 مليون
9	مانشستر سيتي	Etihad Airlines	4	9 مليون	36 مليون
10	يوفنتوس	Betclac	2	8 مليون	16 مليون

وإضافة لذلك فإنه لا يمكن أن نغفل أن البنوك والشركات المالية العالمية تمثل اللاعب رقم واحد والأكبر في سوق الرعاية الرياضية عالمياً، وأكبر الأمثلة بالإمكان إيجادها في معقل كرة القدم العالمية (الكرة الإنجليزية) حيث إن الدوري الإنكليزي لكرة القدم تمت رعايته من قبل بنك "باركليز" منذ عام 2001م، وكذلك في بداية هذا العام وقع نادي ليفربول واحداً من أكبر عقود الرعاية في الدوري الإنكليزي مع الشركة المالية (Standard Chartered) بقيمة 20 مليون جنيه إسترليني، وهذا الرقم يمثل ضعف ما كان يحصل عليه ليفربول من الشريك السابق.

تطور استراتيجيات الرعاية

تطوّرت استراتيجية الرعاية في سباقات فورمولا "1" على مدار السنين بقدر ما شهدته السيارات نفسها من تطوّر ونفصل الاستراتيجية فيما يلي:

- أنشئ نموذج إستثماري عملي يجعل العلامة التجارية أساساً وعاملاً محورياً في عروض الرعاية حيث أصبحت عقود الرعاية تعتمد بطبيعتها على أسس تجارية راسخة وواضحة الحفاظ على معدل نمو تراكمي في عدد المتابعين على مستوى العالم يربو على ملياري شخص خلال السنوات الخمس الماضية.
 - إبرام عقود الرعاية بالشراكة الاستراتيجية ، حيث دخلت شركة رولكس في شراكة عالمية مع مالك الحقوق التجارية لبطولة العالم لسباقات فورمولا "1"، كما أبرمت شركة طيران الإمارات عقد شراكة عالمية لمدة خمس سنوات بقيمة تقدر ب 200 مليون دولار.
 - ادخال عقود شراكة مع الفرق، فنجد على سبيل المثال أنّ شركة "بلاك بيرى" لصناعة الهواتف الذكية أبرمت عقد شراكة مع فريق مرسيدس، كما أبرمت شركة "يو بي إس" للشحن عقد شراكة آخر مع فريق "فيراري" ، في الوقت الذي تعاقدت فيه شركة "كوكاكولا" مع فريق "لوتس" ، وكشف فريق "ويليامز" عن عقد شراكة مع شركة "إكسبريان" التي تقع ضمن مؤشر "فوتسي" لأكبر مائة شركة بريطانية في بورصة لندن.
- ما نتج عن عقد هذه الشراكات :**

يوجد ما يقرب من مائتي شركة داخل سباقات فورمولا "1"، دورة رأس المال لجميع هذه الشركات بلغت آلاف المليارات من الدولارات، فإذا تصوّرنا أنّ سباقات فورمولا "1" تمثّل دولة من الدول، فإنّ هذه الدولة ستحتل المركز الرابع على مستوى العالم من حيث إجمالي الناتج المحلي متجاوزة بذلك ألمانيا؛ لذا فمن الطبيعي أن تجد جميع هذه الشركات فرصة إستثمارية كبرى في سباقات فورمولا "1".

- حيث أن مميزات استراتيجية فورمولا تميّز سباقات فورمولا "1" بثلاثة أمور تجعلها أكثر جذباً للشركات الراعية:
- نوعية الجمهور حيث يسود الجانب الأعظم منها طبقة المتعلّمين من ذوي الدخل المرتفع .
 - قدرة سباقات فورمولا "1" على جذب الجمهور حيث يبلغ عدد المشاهدين لكل سباق ما يقرب من 100 مليون مشاهد.



مميزات استراتيجية فورمولا "1"

- تعدّد فعالياتها حيث يُنظم سباق عالمي كل أسبوعين بإجمالي 19 سباقاً في العام الواحد خلال الفترة بين شهري مارس ونوفمبر في المواسم الممتدة، وهو الأمر الذي يختلف عن فعاليات رياضية مثل مباراة السوبر بول في دوري كرة الرجبي الأمريكية أو دورة فرنسا الدولية للدراجات أو منافسات ويمبلدون للتنس أو حتى الأولمبياد، فكل منها يحظى بطفرة كبيرة في نسبة المشاهدة خلال تنظيمها، إلا أنّ بريقها يخبو سريعاً بمجرد انتهائها.

وبعدّ الجانب التجاري في سباقات فورمولا "1" السمة التي تميّزها عن غيرها من الرياضات الكبرى مثل كرة القدم، ففي الوقت الذي

تسعى فيه الشركات الراعية لأنشطة كرة القدم إلى الوصول إلى جميع فئات المجتمع وتحرص على بيع منتجاتها، نجد أنّ سباقات فورمولا "1" تجمع بين الانتشار بين جميع فئات المجتمع والبيئة التي تتيح تبادل الأعمال التجارية حيث تشهد سباقات فورمولا "1" تجمع كبار المديرين التنفيذيين لـ 200 شركة عالمية كل أسبوعين داخل بوتقة تتبادل فيها المصالح التجارية.

وإلى جانب العديد من السمات التي تميّز سباقات فورمولا "1" باعتبارها رياضة مميزة تعتمد على التكنولوجيا وما تتمتع به من سحر وإثارة ناجمة عن عنصر السرعة الطاغي فيها فضلاً عن انتشارها في جميع أنحاء العالم، نجد أنّ المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تُترجم عملياً على يد بعض الفرق المشاركة، تنعكس بشكل إيجابي على الجهات الراعية، وهو ما علّق عليه السيد "فرانك ويليامز" - مؤسس فريق "ويليامز" لسباقات فورمولا "1" وصاحب الرقم القياسي كأقدم مدير فريق في سباقات فورمولا "1"، قائلاً: "نأخذ هذا الأمر على محمل الجد"، واتخذ من شركة "ويليامز" للهندسة المتقدمة مثلاً على مسؤوليتها الاجتماعية، حيث أوضح أنّ الشركة منذ تأسيسها في العام 2008، تستغل التقنيات المستخدمة في سباقات فورمولا "1" وتقوم بتعديلها لتناسب مع أكبر عدد من التطبيقات التجارية حتى يمكن للمجتمع الاستفادة منها. وأشار "ويليامز" إلى توسّع الشركة وتجاوزها الحدود بتأسيسها مركزاً للتكنولوجيا في واحة العلوم والتكنولوجيا في قطر عام 2009 والذي تنحصر مهمته في تطوير تقنيات جديدة في مجالي كفاءة استخدام الطاقة وسلامة الطرقات.

وتتمتع هذه الشركة الجديدة بقدر كبير من النجاح رغم حداثةها، حيث قامت بإعداد نظام هجين لدولاب الموازنة تم استلهامه من سباقات فورمولا "1"، وتتم تجربته حالياً على الحافلات التي تجوب لندن بالشراكة مع مجموعة "Go-Ahead". كما يتعاون المركز مع مصنع "ألستوم" العالمي لإدخال تقنيات مهجّنة داخل شبكة "الترام" الخاصة به.

ويعد مشهد عقود الرعاية في عصرنا الحاليّ من أكثر المشاهد تعقيداً مقارنة بما كانت عليه الحال في الماضي، فلم يعد الأمر مجرد انتشار العلامة التجارية بين الجمهور وإثماً التواصل مع هذا الجمهور المستهدف، فالأمر يتجاوز وضع ملصق على سيارة أو الشعار على ملابس السائق عندما نتحدّث عن حملات الرعاية الفعّالة التي تؤتي ثمارها المرجوة. وفي هذا الإطار، نشرت مؤسسة "IFM" إحصائية أبرزت أنّ 85 في المائة من أصحاب القرار في سوق عقود الرعاية يودون أن تُنظّم الفعاليات الرياضية بصورة أكثر إبداعاً لتتيح التواصل بشكل أكبر مع جمهورها، كما يرى 38 في المائة منهم أنّ مسؤولية وأهمية عقود الرعاية أصبحت أكبر من أي وقت مضى.

مبادئ رعاية الأحداث الرياضية

تعتبر خصائص الأحداث الرياضية الجاذبة للرعاة هي التي تتميز بجذب أكبر حشد من الجمهور وأن استراتيجيات وسائل الإعلام تهتم بالأحداث الرياضية التي يتم فيها حشد جمهور كبير وربط ذلك باستراتيجية رعاية الحدث والسوق المستهدفة من وجهة نظر الرعاية من حيث العدد الكمي للجمهور والحضور، والتمايز في حضور الحدث يعنى حجم التأثير الجاري في الحضور.

ويلاحظ هنا ظهور مصطلحات ترتبط بالمزيج التسويقي حيث تطلبت التطورات الإقتصادية والاجتماعية للأحداث الرياضية بتنفيذ استراتيجيات التسويق والاتصالات، ويتم ذلك عبر ادراج النظم المختلفة ضمن الحدث (مثل أهمية الحدث الرياضي، وأهمية المنطقة الجغرافية التي يقام فيها الحدث من حيث الطبيعة وامتاع الجمهور، وتنوع الحياة الاجتماعية ومدى توفر الأمان) لذلك توضع شروط صارمة للمناطق التي تقام فيها المنافسات الأولمبية أو البطولات الرياضية الكبرى، والتي تقوم على العلاقات بين أصحاب المصلحة (مثل المنظمات الرياضية، وسائل الإعلام والشركات والسلطات المحلية، التي تمثل الدول التي يتم اختيارها لاستضافة الحدث).

التحليل القانوني للرعاية الرياضية

سيتم التركيز في هذا الجانب على العناصر التعاقدية والتشريعية. لتحديد أو تعزيز الصلة القانونية القائمة بين مختلف أصحاب المصلحة المشتركة بين منظمي الحدث والرعاة. بهدف التعريف بالحقوق والواجبات لكل الاطراف المعنية ذات الصلة أو العلاقة مع الحدث الرياضي أو الشركات الراعية. من حيث :

1. الإجراء القانوني.
2. آليات الحماية القانونية.

الإجراء القانوني

ويعتبر التركيز على العناصر القانونية ضروري لأن رعاية الأحداث الرياضية تؤخذ من وجهة نظر إجتماعية وإقتصادية، ويعتبر نشاطاً يركز فيه على الأثر الاجتماعي لأنه عامل أساسي لتحديد وجود الحدث. ووجود الأحداث الرياضية يعنى المشاركة في الأنشطة المتباعدة للحدث. بصفة مشارك أو مدير تسويق ، منظم أو مذيع ويعد ذلك أمر ضروري لتعريف البعد القانوني لتواجد كل شخص ذو صلة بالحدث وذلك لتوفير اسباب الحماية القانونية.

آليات الحماية القانونية¹

هى تعنى توفير الحماية القانونية بإمكانية اللجوء لاعتماد إجراءات حل النزاع، والتقاضي أو التحكيم. ،علاوة على ذلك، الحماية القانونية للحدث من أسباب الفشل، وذلك لحماية المستثمرين والإستثمارات لضمان استمرارهم في رعاية الأحداث من أجل تطويرها. لذلك يجب

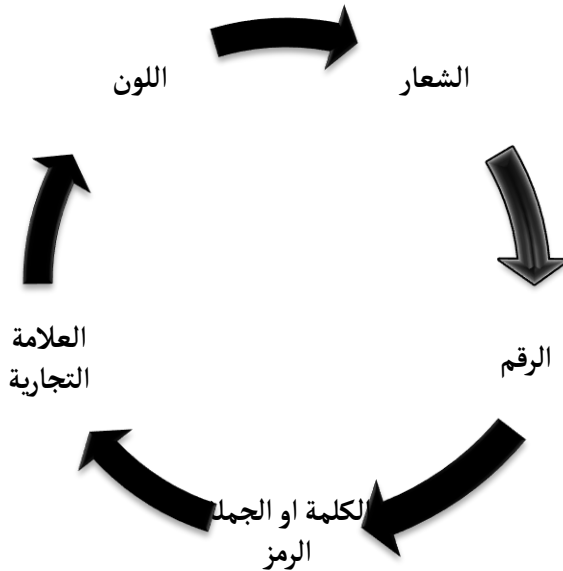
1. - © Alain Ferrand, LuiginoTorrighiani and Andreu CampsiPovillRoutledge 2007Handbook of Sports Sponsorship(-pp64-42)

أن يؤكد منظم الحدث على أن السلوك التعاقدى يضمن حقوق جميع الأطراف القانونية ، إذ لابد ان يستفيد الراعي من هذا الحدث.

عناصر الحماية القانونية للحدث الرياضي :

في الإطار القانوني تأتي الحماية من توفر ثلاث عناصر أساسية وهى كما يلي:

- أولاً توفر **عنصر التحديد** : يجب أن يكون حدثاً ذا هوية (مثل دورة الألعاب الأولمبية، بطولة العالم، والوطنية). هناك وسائل قانونية مختلفة لتحديد الغرض من هذا الحدث.
- ثانياً **التمايز**: يجب أن يكون الحدث مميزاً ، أي أنه يجب أن يكون فريداً من نوعه. وقد تشارك أوجه التشابه مع غيرها من المناسبات، إلا أنه يجب أن يكون شيئاً فريداً لتمييز نفسها من الأحداث الأخرى.
- ثالثاً **التنظيم**: وفقاً للحماية القانونية للحدث يجب تنظيم الحدث بصفة دورية أو تعاقدية وأن تكون للحدث هوية محددة المعالم والتسمية ، بجانب توفير عناصر التمايز التي نجلها فيما يلي:



شكل يوضح العناصر المساهمة في التميز للحدث الرياضي من الناحية القانونية

وبالتالي يتم استخدام العناصر المختلفة لتعريف الحدث ومع ذلك، فإن العناصر الوحيدة التي يمكن أن تكون محمية من الناحية القانونية السارية المفعول وتقع ضمن مفهوم العلامات التجارية. إذا كانت هي كلمة أو رمز أو جملة ، وتستخدم لتحديد الشركة المصنعة خاصة أو منتجات البائع وتمييزها عن منتجات أخرى .

والعلامة التجارية ملكية خاصة لشخص أو هيئة اعتبارية وبالتالي عندما نتصور تنظيم حدث رياضي، فإنه أمر بالغ الأهمية لتطوير جميع الوسائل المناسبة التي تسهم إلى التعرف على هذا الحدث، وخاصة ما يلي:

• اسم الحدث ؛ الشعار المرسوم ، الشعار المكتوب ، ومثال ذلك الشعار المرسوم للجنة الأولمبية الخمس حلقات بألوانها ، والشعار المكتوب الأقوى ، الأسرع ، الأفضل وتميز واختيار اللون الذي يرمز للحدث يجب ان يكون محدد لا لبس فيه . كما يجب تحديد اسم هذا الحدث بحذر شديد، لأن هناك سلسلة من القيود العامة التي تنطبق على أي منتج أو خدمة، وسلسلة أخرى من القيود تطبق حصرياً على الرياضة. القيود العامة تتصل ولاسيما إلى الاسم. فإسم الحدث لا يمكن أن يكون متطابق مع حدث آخر، أو ما شابه ذلك، وهناك أيضاً قيود أو محظورات محددة لهذا النوع الرياضي إضافية بشأن تحديد اسم الحدث. ولقد وجهت بعض الدول الأوروبية والأفريقية وبلدان أمريكا النصوص القانونية الرياضة الى المنحى الذي يحدد استخدام طائفة "المسابقات الرسمية" للاستخدام الحصري من الاتحادات الرياضية والسلطات المعترف بها من قبل القانون أو من قبل الدولة. في فرنسا وإسبانيا والبرتغال، ممنوع استخدام إطار رياضي لخدمة خارج إطار الرياضة ، وعلى النقيض من ذلك، فإن تحديد اسم الحدث الرياضي يخضع فقط لقيود عامة في البلدان التي تتدخل بدرجة أقل في مجال الرياضة. التفاضل أو التمايز هو العنصر الأساسي الثاني

المساهم في تعريف مفهوم "الحدث الرياضي". وينبغي أن يكون واضحاً ، فالاسم هو العنصر الأول الذي يعمل على تمييز هذا الحدث. واسم الحدث والعناصر التي سبق ذكرها تسمح بتحديد والكشف عن هويته، إلا أنه يميزه أيضاً داخل إطار التعريف القانوني للعلامة التجارية. علاوة على ذلك، وصف القواعد للحدث بمثابة وسيلة إضافية لتمييزه. يتم تحقيق التمايز في المقام الأول من قبل عناصر محددة للفرقة وتحديد علامة الحدث.

عناصر وصف الحدث الرياضي في العقد

من المهم تحديد وحماية عناصر العلامة التجارية ، التي تعمل على التفريق بين المنتجات والخدمات للحدث الرياضي ذلك ان الوصف المفصل والدقيق للحدث الرياضي يؤدي لضمان الحماية القانونية عند تسجيل العلامات التجارية لانه يساعد على تأمين العلاقات بين الأطراف المتعاقدة في المفاوضات.

الكيانات المستقلة التي تملك حق التعاقد على رعاية تنظيم الحدث الرياضي

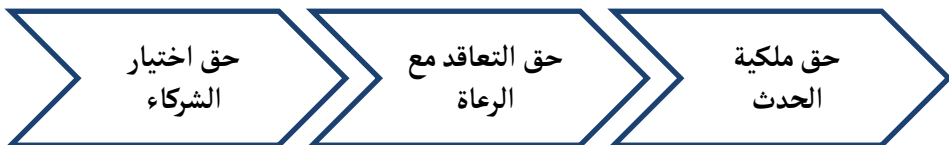
لتنظيم الأحداث الرياضية يجب معرفة من يملكون حق تنظيم الحدث الرياضي وأصحاب المصلحة في الحدث اذ ان هناك العديد من أصحاب المصلحة في إطار الحدث الرياضي. عدد أصحاب المصلحة للأثر الرياضي والاجتماعي والإقتصادي. ونعرفهم فيما يلي بالشكل التالي :

اللجنة الاولمبية الدولية والاقليمية والقارية والوطنية وتسترشد بالميثاق الاولمبي

الاتحادات الدولية والاقليمية والقارية والوطنية للالعاب

اللجنة البارلمبية والاتحادات القطاعية والفئوية

وهم يملكون الحقوق التالية :



حقوق الملكية التعاقدية لرعاية الأحداث الرياضية

من هو صاحب حقوق الحدث وماذا تعني هذه الملكية؟ أكدنا سابقاً أن الكيان التنظيمي للحدث الرياضي هو الهيئة أو اللجنة أو المنظمة أو

الإتحاد والذي يعرف بالجهة الاعتبارية لتصميم وتنظيم الأحداث الرياضية. فقد يكون هذا الكيان مجموعة من الأشخاص أو الهيئات التي يمكن أن تكون ذات طبيعة عامة أو خاصة. وجود النموذج التعاقدي أمر ضروري. فمفهوم منظم الحدث يمكن أن يكون له وضعاً قانونياً مختلفاً جداً. ففي المجال الرياضي ليس من السهل أن تضع قواعد واحدة ومطلقة لإنشاء هوية منظم وتحت أي وضع قانوني حيث يمكن أن يعمل المنظم. في عدة مناسبات ذكرنا أن مفهوم حدث رياضي يكون كان فريد من نوعه إلا أنه من الصعب تبني الموقف القانوني الذي يسمح لنا لتحديد المنظم الوحيد للحدث الرياضي ففي بعض الحالات يرتبط الحدث مع المنظم. وهذا الوضع يرجع ذلك إلى تعدد المنظمين ، ولكل واحد منهم تعاقد وطرح سلسلة من الحقوق ذات الصلة بهذا الحدث.

ومن أجل معالجة هذه المسألة بأقصى قدر من الوضوح ، يمكن تعريف الأحداث الرياضية كحدث واحد أو سلسلة من الأحداث، التي هي أكثر أو أقل مستقلة عن بعضها البعض. فمن الأسهل التعرف على منظم الحدث عند حدث واحد. حيث يتكون الحدث الرياضي من سلسلة من الأحداث (على سبيل المثال بطولة الدوري) والمعلومات ولكن يجب السعي لتحديد منظم الحدث من أجل التمييز بين حقوق صاحب هذا الحدث من مدير الحدث.

مبادئ صياغة عقود الرعاية الرياضية

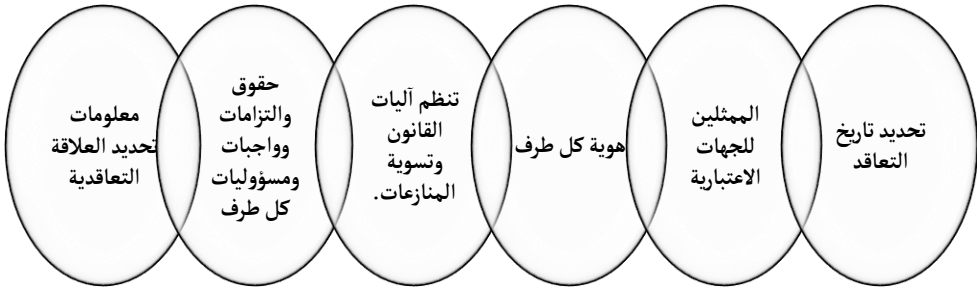
يجب تحديد مبادئ لصياغة عقود الرعاية كي تأخذ بعين الاعتبار أي خلافات ، يمكن أن تؤثر على المفاوضات التجارية في وسائل هامة وغير متوقعة لذلك، فإنه من الحكمة في وجود مستشار قانوني متخصص قبل البدء في أي تعاقد أو تفاوض بحيث يجب أن تؤخذ النقاط التالية بعين الاعتبار.

- إنشاء اتفاق قانوني متين هو واحد من العناصر الرئيسية لهيكل العلاقة بين منظم الحدث وشركائه .

- تحديد العقد وفقاً لنظام قانوني فعال فوجود العقد لا ينبغي أن تحدد فيه حقوق والتزامات كل شريك فقط ، ولكن أيضاً توفير بنود النزاعات أو الدعاوى التي قد تنشأ خلال تنفيذ العقد. وهناك إجراءات عامة لتطويع عقود .

العناصر الرئيسية للعقود :

وينبغي أن يتضمن اتفاق تعاقدى العناصر الرئيسية التالية :



العناصر الرئيسية لاتفاق تعاقدى

أ - مكان وتاريخ العقد

ويلزم تعيين موقع وتواريخ صلاحية العقد ليتم تضمينها في أي عقد. ومع ذلك، تطبيق الولاية القضائية للعقد لا يعني بالضرورة أن يكون الموقع حيث تم التوقيع على العقد. يمكن للأطراف التعاقدية أن تقرر إذا كانت تخضع لاختصاص أي بلد المتفق عليها بصورة متبادلة. وبالمثل، يمكن للأطراف الاتفاق على المواعيد الفعالة التي هي إما قبل أو بعد التوقيع الفعلي على العقد.

ب - ممثلين للجهات الاعتبارية

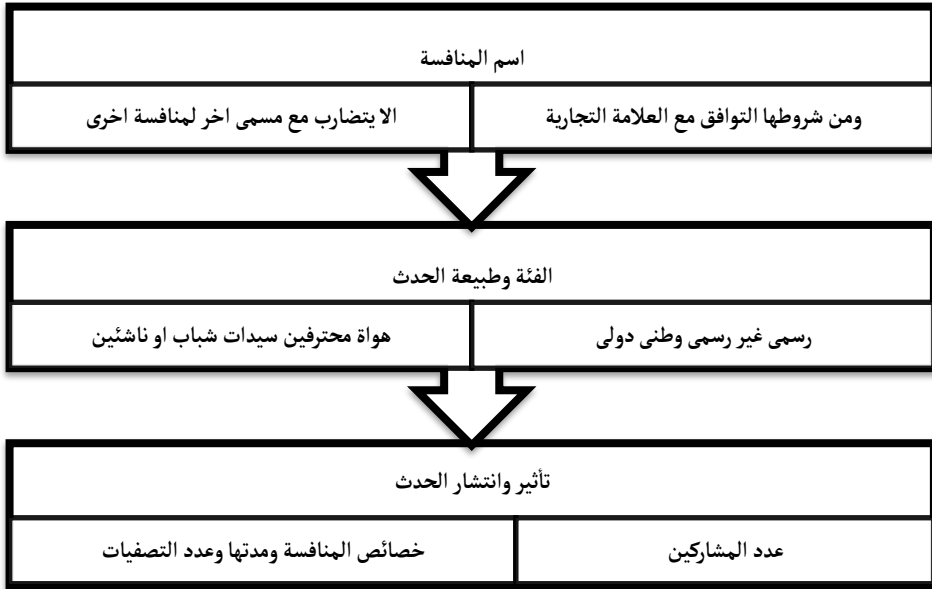
مطلوب وصفاً مفصلاً للأفراد الداخلة في العقد. وينبغي أن تشمل الاسم الكامل لهم ، في إشارة إلى وضعهم (مثل بطاقة الهوية، وجواز السفر، والتأشيرات، وغيرها)، ومكان الإقامة، وبهذه الصفة إذا كانوا

يمثلون تنظيم معين أو شخص اعتباري . مطلوب أيضاً وصفاً للمنظمة الممثلة ، بما في ذلك الاسم ومكان الإقامة ، نسخة من السجل التجاري ، وأي بيانات أخرى ذات الصلة .

ج- بيانات مفيدة لتحديد الهوية الغرض والسوابق من العقد من المهم أن تحدد الغرض من العقد لأنه يوضح إرادة الأطراف

الغرض من عقد يكشف عن طبيعة العلاقة القانونية بين الأطراف ويحدد طبيعة العلاقة. إذا كان هناك قسم تعريفات مفصلة، فإنه من الممكن أن تتضمن الغرض من العقد والطريقة والأهداف التي سوف تتحقق في هذا القسم بالذات ، والغرض يجب أن يظهر في العقد ويجب أن يتضمن تعريفاً وصف العلاقة التعاقدية. ومن المستحسن ، أن تشمل الفقرة الفرعية شرح الأهداف والنتائج المتوقعة من تنفيذ العقد تحديد المحتوى والشكل ، وظروف وخصائص الحدث. بالإضافة إلى ذلك، فإنه من المفيد أن يتضمن تعريفاً للمفاهيم الأساسية التي يتم تقديمها في العقد. ويجب أن يتم تعريف المفاهيم القانونية (على سبيل المثال تعريف رخصة ، بالإضافة الى تحديد المفاهيم التقنية في العلاقة القانونية ، حيث يمكن للمحامي أن يساهم في تعريف المفاهيم القانونية .

تعريف العوامل التقنية تتضمن العناصر التالية



عناصر العوامل التقنية

د- أهداف العقد

من المهم أن يحدد بدقة موضوع العقد لأنه يعبر عن نية كل من الطرفين ويبدأ بسلسلة من التعريفات الأولية والغرض من ذلك هو وصف كل ما يريد كلا الطرفين تحقيقه وكيف يتم ذلك وعليه فان موضوع العقد يشير إلى طبيعة العلاقة القانونية في إطار تنظيم هذا الحدث ، حيث تستند العلاقات التعاقدية على الحقوق (مثل الحق في الاستخدام، حق الامتلاك ، والحق في التفاوض وتستند معظم هذه العقود على الحقوق التي يملكها منظم الحدث، بالإضافة الى ورود طرف ثالث. الذي يملك القدرة القانونية على التفاوض وعلى إعادة تخصيص هذه الحقوق وتستند غالبية العلاقات التعاقدية على مفهوم "نقل حقوق وليس على عملية البيع " ، ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك بيع ، التنازل عن الحقوق قد يكون كلياً أو جزئياً. ظروف غير متوقعة في العقد والمتوقع ان المرخص له كل الحقوق التي تم شراؤها وكذا الحق في نقل الحقوق. فمن المستحيل التنبؤ على وجه اليقين ماذا سيحدث خلال الحدث الرياضي اذ ان جوهر

الرياضة يقوم على عدم اليقين من نتائج ومع ذلك ، يجب على منظم الحدث التعهد بوضع معايير التفرد (كما هو المعتاد للأحداث الرياضية) ، اعلان وتحديد بدقة المواعيد ، الزمانية و الإقليمية بجانب تحديد البنود التالية:

• نوع المنتج أو الخدمة.

• المدة .

• الأراضي .

• المدى .

• السعر .

ويعتقد عموماً أن العقود المتصلة بالرياضة يجب دائماً اتباع الترتيب حيث ان منظم الحدث يحصل على المال والراعي يحصل على الحقوق المنصوص عليها حسب طبيعة العقد والحدث الرياضي والإيرادات المتوقعة.

هيكل التسويق فى النادي المحترف

التسويق مجال واسع ومعقد يتداخل مع كثير من أنشطة الأعمال الأخرى لذا فإنك لا تتعجب إذا قرأت العديد من كتب التسويق ، ووجدت تعريفات مختلفة فإذا ما نظرنا إلى التسويق من وجهة نظر الإقتصاد القومي ككل أي وجهة النظر الشمولية Macro فإن النشاط التسويقي هو ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الإقتصادي للسلع والخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الإقتصادية للمجتمع .

وتلعب عملية التسويق دوراً مهماً في تشجيع النشاط الإقتصادي الذي تعتمد ديناميكيته على تطور الطرق التي يمكن فيها للأفراد والمنظمات تبادل السلع والخدمات ، ولأشك أن البداية الأولى لعملية التبادل المطلوبة هي توفر المكان الذي يمكن فيه لهذه الأطراف أن تجتمع وتقوم بعملية التبادل ، وقد لا تتم عملية التبادل بين تلك الأطراف مباشرة من منتجين ومستهلكين بل من خلال طرق ثالث وهم الوسطاء على اختلاف فئاتهم ومسمياتهم في الدول المختلفة .

ونجد أن بعض الناس يعرفون التسويق الرياضي فى ضوء تجاربهم وممارستهم الشخصية ، دون أن يكون لديهم إدراك كامل بالدور الذى يقوم به التسويق فى تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة ، فعلى سبيل المثال تقوم بعض السلطات التنفيذية بوصف التسويق الرياضي على أنه بيع للبضائع والخدمات لتحقيق ربح ما وهذا مفهوم قاصر ، فالتسويق الرياضي عملية تتعدى فى مفهومها مجرد بيع ، فالعاملون فى الإعلانات والعلاقات العامة ربما يعتبرون التسويق الرياضي هو بيع التذاكر الأكثر تميزاً للعملاء ، أو ضمان أوسع التسلية والترفيه فى الملاعب الرياضية ولكن التسويق الرياضي أكثر من مجرد مفهوم العاملين فى مجال الإعلان والعلاقات العامة فقط .

وربما ننظر وكالات خدمات الأفراد التى تتولى شؤون اللاعبين المحترفين الى التسويق الرياضي على أنه عملية تنظيم المباريات بين

اللاعبين المشهورين أمثال "أندريا أجاثي" و "ستيفي جراف" في التنس وغيرهما.

ويمثل التسويق مزيجاً متكاملأ متفاعلاً لمجموعة من العناصر والجهود وأوجه النشاط التي تسهم في إيجاد وتوفير عدد من الخدمات لمجموعات من الأفراد المهتمة بمشروعات الترويج المائي حتى يمكن تحقيق الانسيابية لهذه الخدمات وبلوغ الأهداف المرجوة من تقديمها .

كما أن التسويق يهتم بدراسة احتياجات المستهلك – الأفراد - بغرض إنتاج منتج لديه القدرة على إشباع تلك الحاجات ، مع مراعاة أن المنتج لم يعد قاصراً على المنتجات المادية الملموسة كالمعدات والأدوات والأجهزة أو جميع الاحتياجات المادية للترويج المائي بل أصبحت تتضمن كل الخدمات والأفكار التي يمكن تقديمها في هذا المجال – وكذلك يهتم التسويق بتدعيم المنتجات الموجودة بالسوق من خلال تعزيز الجهود التسويقية عن طريق الترويج لتلك المنتجات للحفاظ على مكانتها في السوق ، ويهتم أيضاً بتطوير المنتجات الجديدة لمتابعة الاحتياجات السوقية بطريقة مستمرة وما يطرأ عليها من تعديلات ، ومن ثم يسعى إلى تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات المعروفة أو الموجودة بالسوق .

ويعتبر التسويق الرياضي من أهم وظائف الهيئات الرياضية وقد تكرر مصطلح التسويق كثيراً في الآونة الأخيرة وقد حاول بعض الكتاب تفسير وتعريف التسويق من خلال خبراتهم بدلاً من أن يتعرفوا على دور التسويق في تحقيق رسالة الهيئة الرياضية فهناك من يصنف التسويق الرياضي بأنه بيع البضائع والخدمات لتحقيق الربح والبعض الآخر يرى أن النجاح في بيع أكبر عدد من تذاكر مشاهدة المباريات هو تسويق ناجح ، كما يرى بعض الأفراد أو المكاتب التي تقدم خدماتها للاعبين المحترفين أو ذوي المستويات العالية في الرياضة أن التسويق الرياضي هو دعوة بعض اللاعبين

لمشاركته في افتتاح محل كبير أو إقامة مباراة يشارك فيها لاعبون مشهورون ولكن التسويق الرياضي ليس علاقات اجتماعية فحسب .

أهداف التسويق

جميع المنظمات لها أهداف عامة وعريضة تسعى دائماً إلى تحقيقها فالمنظمات التي تعمل من أجل تحقيق الربح قد تضع هدفها العام في صورة تحقيق مستوى معين من الأرباح أو مستوى معين من رأس المال المستثمر ، والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح قد تضع هدفها العام في صورة خدمة أكبر عدد من المواطنين أو المستهلكين وعادة ما يكون لكل وحدة تنظيمية داخل المنظمة مجموعة محددة من الأهداف والتي تستمد من هدف المنظمة العام وتعمل على الوصول إليه ، والنشاط التسويقي له أيضاً مجموعة من الأهداف المحددة ومهما تعددت تلك الأهداف فإنها عادةً ما تصب في هدفين رئيسيين يستخدمان كمبادئ هادية ومرشدة لكل جوانب النشاط التسويقي .

1. والهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد منظمة تستطيع البقاء في الأسواق لفترة زمنية طويلة دون أن تستطيع إشباع حاجات مستهلكيها .
2. والهدف الثاني للنشاط التسويقي هو الوصول إلى مجموعة من الميزات التنافسية التي تميز الشركة عن المنافسين لها في الأسواق فعلى الرغم من أن الشركة قد تقوم بتقديم السلعة أو الخدمة التي تقابل حاجات ورغبات المستهلكين فقد لا يقوم المستهلك بشرائها لأنه قد يجد بديلاً أفضل بسعر أقل في الأسواق.

ويجب على رجال التسويق معرفة رسالة وأهداف المنشأة وأن يقوموا بدراسة وتحليل هذه الرسالة والأهداف ثم يقوموا بوضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة لتحقيق كل من رسالة وأهداف المنشأة بكفاءة وفاعلية .

كما أن كل نشاط يقوم لغرض وهدف ما وكل منظمة تسعى وراء البقاء بإصرار على أهدافها لتعزيز فرصتها في النجاح والريادة

ويمكن معرفة هدف المؤسسة من مهتمها المعلنة ومثال ذلك ما يمكن إستنباطه من برنامج رياضي لأحد الأندية الرياضية وهو "توفير المشاركة الرياضية واثاحة الفرص أمام أعضاء النادي" فالمهمة الرئيسة للمنظمات هي سبب بقاء هذه المنظمات لذلك يجب على رجل التسويق الرياضي أن يصنع قراراته وينفذ استراتيجياته التي تمكنه من تحقيق هدفه المنشود ولابد أن تكون الأهداف التسويقية محددة النتائج ومكتوبة بجلاء ووضوح وبلغة مفهومة وأن تكون ممكنة التحقيق ومشوقة ويمكن قياسها وقد قام كوهين Cohen ، ستيفينز Stevens ، فرنر Farnar بوضع معايير محددة للأهداف التسويقية وهي:

1. **تتطابق مع أهداف المنظمة :** بمعنى أن تدعم الأهداف العامة للمنظمة وتساعد على تحقيق هذه الأهداف .
2. ذات جدوى وفائدة .
3. **مرنة ويمكن تطويعها :** مع تغير البيئة والمواقف يجب أن تكون الأهداف مرنة ليتمكن تطويعها لتتناسب مع البيئة والمواقف الجديدة .
4. **مثيرة ومشوقة :** يجب أن يتحدى الهدف التسويقي للعاملين .
5. **واضحة وموجزة .**

لذلك نجد أن عملية وضع الأهداف التسويقية تخدم عملية الرقابة في سياسة المؤسسة التسويقية.

العناصر الأساسية للعملية التسويقية

هناك عناصر أساسية للعملية التسويقية وهي :

- أولاً : الحاجات Needs

والحاجات تمثل المفهوم الأساسي للعملية التسويقية ، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى الى إشباعها، وقد تكون هذه الحاجات مادية مثل "الجوع والعطش" وقد تكون اجتماعية مثل "الانتماء والتقدير" ... إلخ

- ثانياً : الرغبات Wants

تمثل الرغبات درجة متقدمة من الحاجات ، وهى والوسائل التى يلجأ اليها الإنسان ، لإشباع حاجاته ، فظهور حاجة الجوع تتبعها ظهور الرغبة لتناول الطعام ، وظهور حاجة العطش تتبعها أيضاً الرغبة تناول ما يروى ، هذا العطش وتتأثر هذه الرغبات إلى حد كبير بثقافة أفراد وشخصيتهم ، فالشخص الجائع فى المناطق الريفية قد تشبعه قطعة صغيرة من الجبن ، بينما لا يلائم هذا ما يقطنون المناطق الحضرية .

- ثالثاً : الطلب Demand

يتحدد الطلب الفعال على السلع ، الخدمات برغبة الفرد فى الشراء والقوة الشرائية له والاستعداد للإنفاق ، كما يتحدد الطلب الخاص بالمنشآت فى حدود جغرافية (سوق محلى ، قومي) وفى خلال فترة زمنية معينة .

- رابعاً : المنتجات Product

إن وجود حاجات ورغبات ومطالب إنسانية ينتج عنها مفهوم المنتجات فالمنتج هو شىء مشبع لحاجة أو رغبة ومن المهم ألا نقصر مفهومنا للمنتجات على أنها الأشياء المادية فقط بل يجب أن يتعدى ذلك إلى الخدمات والفوائد التى تؤديها إلى المستهلك فأى شىء يشبع رغبة ويحقق فائدة المستهلك يمكن تسميته منتجاً .

- خامساً : التبادل Exchange

إن التسويق لا يتواجد عندما يقرر أى شخص إشباع حاجات ورغباته من خلال عملية التبادل ، حيث أن عملية إشباع الحاجات والرغبات يمكن أن تتم عن طريق أربعة طرق مختلفة .

- الإنتاج الذاتى قيام الأفراد بإنتاج ما يحتاجونه بأنفسهم .
- طرق غير منشأة كالسطو والإستيلاء .
- التسول أو الحصول على هبات من الآخرين .
- التبادل هو جوهر العملية التسويقية ، وهو الطريق الطبيعى لإشباع الحاجات والرغبات ، ويتم التبادل عن طريق المنشآت والسلع أو أفكار أو خدمات تؤدى الى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك مقابل الحصول منهم على شىء ذات قيمة ، مثل النقود أو سلعة أخرى أو خدمة أخرى ولكي تتم عملية التبادل لابد من توافر الشروط التالية :-

- أن يكون هناك طرفان على الأقل لديهما الرغبة فى إتمام التبادل .
- أن يكون لدى كل منهما شىء ما ذو قيمة معينة للطرف الآخر .
- أن يكون لدى كل منهما القدرة على اتخاذ قرار تنفيذ عملية التبادل .

○ أن يكون لدى كل منهما حرية قبول أو رفض عرض الطرف الآخر .

○ ضرورة توافر الظروف اللازمة لإتمام عملية التبادل .

- سادساً :- **المعاملات transaction**

تعتبر المعاملات هى الوحدة الأساسية لإتمام عملية التبادل والمعاملات هى القيمة التى يحصل عليها طرفى التبادل .

وهناك نوعان أساسيان من المعاملات :

1. **المعاملات المالية :** وهى مايقوم الأفراد بدفعه مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة فى صورة وحدة نقدية .

2. **المعاملات غير المادية :** وقد استخدمت هذه المعاملات بسبب توسيع نطاق التسويق ليشمل أى عملية تبادلية

أهمية التسويق

يمثل التسويق أهمية كبرى لبقاء وازدهار المنظمات ، فهو يمثل مدخلاً فاعلاً وأداة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات بكفاءة وفاعلية وبأقل التكاليف ، حيث أن تطبيق مبادئ التسويق بشكل سليم ومدرّوس وبأسلوب علمي ، يسهم في استخدام موارد المنظمة الإستخدام الأمثل ، كما يسهم بتعريف هذه المنظمات بأسواقها المستهدفة والتغيرات التي تحدث فيها ، مما يمكنها من تحسين إمكاناتها في إشباع حاجات العملاء ورغباتهم ، وتبرز أهمية التسويق من خلال تحقيقها للعديد من المزايا والفوائد التي يمكن تلخيصها في الجوانب التالية :

1. تلبية احتياجات المستهلكين وإشباع رغباتهم .
2. تعمل على زيادة مستوى رضا العملاء في الأسواق المستهدفة .
3. تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية .
4. تحسين جذب واستغلال الموارد التسويقية .
5. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة .
6. إيجاد أنظمة تسويقية جديدة.
7. مكمل للأنشطة الإنتاجية .

وللتسويق الرياضي أهمية تتمثل فيما يلي :

1. الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضة " تعليم- تدريب- إدارة- ترويج رياضي " .
2. جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة .
3. عدم فهم التسويق الرياضي وأهميته – يؤكد ضرورة تواجده .
4. عدم وجود جهاز إداري للتسويق بالهيئات الرياضية .
5. عدم وجود متخصصين في التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية المختلفة.
6. عدم وضوح أساليب التسويق وتطبيقها في مجالات التربية البدنية والرياضة . التسويق الرياضي ليس بهدف الربح فقط ولكن دعوة لممارسة الأنشطة الرياضية لأهميتها للإنسان.

وظائف التسويق

إن أولى وظائف التسويق هي معرفة ما يريده المشتري وكيفية التعرف على احتياجاته ، كما أنها مسؤولة عن أربعة عناصر وهي (المنتج- السعر- المكان- الترويج) وبعبارة أخرى فإن التسويق يتوقف على المنتجات التي سوف تقدم ، وكيف تعبأ وعن كيفية عرضها وأين ستباع وكيفية الحصول عليها ؟ وما الثمن الذي ستباع به ؟ وإذا كانت المؤسسة تقوم بالإنتاج فإن التسويق سوف يخطط ويوظف ويحدد أسواق جديدة لعرض المنتج ، وإذا كانت المؤسسة معروف منتجاتها فإن التسويق سوف يركز على جعل بضائعها في أذان وقلوب المشترين . وإذا كانت المؤسسة معلنة فالتسويق سوف يركز على إيجاد توازن بين العرض والطلب، أى أن اسم المؤسسة هو الذى يعتمد على طريقة العرض.

وتنقسم وظائف التسويق إلى ثلاث وظائف وهى :-

1. الوظائف التبادلية Transactional والتي تشمل القيام بوظيفتى البيع والشراء .
2. وظائف الإمداد والتموين Logistical والتي تشمل وظائف النقل ، والتخزين ، والتوزيع ، والشراء للمنتج .
3. الوظائف المساعدة Facilitating وتشمل القيام بوظائف التمويل ، ومواجهة وقبول وتحمل المخاطر، وتزويد المنظمة بالمعلومات التسويقية ، وتنمية مجموعة من المعايير والتي وفقا لها يتم تصنيف المنتجات أو الخدمات ويترتب على قيام رجل التسويق بهذه الوظائف إستحداث مجموعة من المنافع هذه المنافع هي المنفعة الشكلية والمنفعة المكانية والمنفعة الزمانية، وأخيراً المنفعة الحيازية.
3. والمنفعة الشكلية بإستحداثها أساساً النشاط الإنتاجي فى المنظمة وذلك من خلال إنتاج السلع أو الخدمات موضع التبادل . وبمقدار ما يساهم رجل التسويق فى إستحداث هذه المنتجات أو الخدمات أو حتى الأفكار بمقدار ما يساهم به التسويق كنشاط فى إستحداث المنطقة الشكلية . فالمنتج أو الخدمة الناجحة هى تلك التى تتناسب ورغبات السوق ، ولذا فإن رجل الإنتاج عادة ما يعتمد على

- معلومات رجل التسويق عن تلك الحاجات والرغبات في إستحداث المنفعة الشكلية .
4. أما المنفعة المكانية فتعني توافر الشيء محل المبادلة في المكان الذي يرغب فيه المستهلك كطرف من أطراف المبادلة .
5. أما المنفعة الزمانية تعني توافر الشيء موضع المبادلة في الوقت الذي يحتاج إليه المستهلك لهذا الشيء .
6. أما المنفعة الحيازية فتتمثل في نقل ملكية السلعة أو الخدمة والفكرة من منتجها إلى من يرغب في الحصول عليها .

الوظائف التسويقية Marketing Functions

هناك وظائف تقليدية أساسية للتسويق توجد في كافة المجتمعات مهما كان نوع اقتصادها ، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى المجموعات الآتية :

- (1) وظائف تبادلية Exchange Functions وتشمل على :
- أ- وظيفة الشراء Buying : أي الحصول على السلع والخدمات وتقييمها . وبالنسبة للموزعين شراء المنتجات التي تحظى بقبول العملاء أو المستهلكين.
- ب- وظيفة البيع Selling : وتعني ترويج المنتجات وتشتمل على البيع الشخصي والإعلان والطرق الأخرى . وتعتبر وظيفة البيع الوظيفة الرئيسة الملموسة في وظائف التسويق ولذلك كثيراً ما يخلط بينها وبين التسويق .

(2) وظائف التوزيع المادي **Fysical Distribution** وتشتمل على ما يلي:-

- أ- **وظيفة النقل Transporting** : أي نقل السلع من مكان لآخر لإيجاد المنفعة المكانية .
- ب- **وظيفة التخزين Storing** : وهي الإحتفاظ بالسلع حتى وقت حاجة المستهلك لها ويعتبر التخزين وظيفة رئيسة للعديد من المنشآت التسويقية وبخاصة المخازن ووكالات النقل وتجار الجملة وبعض تجار التجزئة .

(3) الوظائف المساعدة **Facilitating Functions** : وتشتمل على عدة وظائف هي :

- أ- **وظيفة الترميط Standardization** ووظيفة التدرج **Grading** : يعني أن تقسيم السلع حسب الحجم والجودة ، ويؤدي ذلك إلى تسهيل عملية التبادل عن طريق تقليل الحاجة إلى الفحص وأخذ عينات لذلك ، مثلاً عندما تشتري دسنة من البيض من الحجم الكبير لا داعي لوزن كل وحدة .
 - ب- **وظيفة التمويل Financicg** : لتوفير الأموال اللازمة للإنتاج والنقل والتخزين والبيع والشراء .
 - ج- **وظيفة تحمل المخاطر Risk taking** : فالمنشأة لا تضمن بيع منتجاتها كما أن هذه المنتجات قد تتلف وتسرق أو تصبح عادماً وفي هذا كله تتحمل المنشأة المخاطر .
 - د- **وظيفة معلومات السوق Market Information** : وتعنى بجمع وتحليل وتوزيع المعلومات التسويقية المطلوبة للتخطيط والتنفيذ ومراقبة الأنشطة التسويقية .
- ## (4) الوظيفة الوصفية :
- وتشمل جمع وتقديم حقائق معينة عن الأوضاع الحالية للسوق للسلعة للمنافسين ، فعلى سبيل المثال فإن الوظيفة الوصفية تدل المنظمة على أوضاع معينة مثل:
- ما اتجاهات المبيعات في الماضي والشكل الذي أخذته هذه المبيعات ؟
 - ما ظروف المنافسة التي تواجهها المنظمة في الأسواق ؟

- ما اتجاهات المستهلكين تجاه منتجات المنظمة والمنتجات المنافسة ؟
- كيف يرى المستهلكون الإعلانات التي تقوم المنظمة بتقديمها ؟
- (5) **الوظيفة الشخصية :** وتتضمن تفسير وشرح للبيانات التي جمعها من خلال بحوث التسويق . فهي تقدم إجابات للعديد من الأسئلة المطروحة أمام رجل التسويق . وعلى سبيل المثال :
- ما تأثير تغيير تصميم الإعلان الخاص بالسلعة على المبيعات ؟
- ما أثر القيام بحملة إعلانية في تغيير معتقدات المستهلكين تجاه استخدامات السلعة ؟
- ما العوامل التي كانت السبب الرئيس في نجاح حملة تنشيط المبيعات التي قامت بها الشركة ؟
- (6) **الوظيفة التنبؤية :** وهي تعني كيف يمكن للباحث استخدام البحوث الوصفية والتشخيصية للتنبؤ بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التسويقية المخططة . ويمكن استخدام ذلك في التنبؤ ب :
 - حجم المبيعات التقديرية خلال فترة زمنية معينة .
 - ضمان نجاح المزيج الترويجي المستخدم خلال فترة زمنية مستقبلية .
 - ضمان تعاون الوسطاء في تصريف السلعة ,

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

1. استنتاج احتياجات المنتفع من مستويات رياضية مختلفة تواكب المستويات العالمية .
2. الحفاظ على استمرارية العلاقة مع المنتفع عن طريق رفع المستوى الرياضي للاعب والإداري والحكم وإدارة وتنظيم البطولات
3. إعادة النظر باستمرار في المنتج ومدى ملاءمته للمنتفع في المجال الرياضي ، حيث يلائم أذواق المشاهدين والمستويات العالمية التي يفضل المشاهدين متابعتها

4. تطوير الهدف لتحسين المنتج باستمرار .
5. الدخل وزيادة المنافع .
6. استخدام التكنولوجيا المتطورة والأسلوب العلمي لتحسين المنتج للنهوض بمستوى اللاعبين أو مستوى البطولات المختلفة وتوفرها للجماهير مع إنخفاض تكلفة المنتج .

المراكز الوظيفية في التسويق

إدارة النشاط التسويقي هي عملية التخطيط والتوجيه والرقابة على كل الوظائف التسويقية وبصفة أكثر تحديداً هي عملية وضع وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والبرامج التسويقية ، وتتضمن عملية إدارة النشاط التسويقي مسؤولية مدير التسويق عن تنمية المنتجات وتنظيم واختيار الأفراد اللازمين لتنفيذ الخطة التسويقية والإشراف على العمليات التسويقية والرقابة على الأداء التسويقي ، لذلك فإن من الواضح أن إدارة النشاط التسويقي تُعد جزءاً حرجياً في إدارة المنظمة ككل .

وهناك العديد من الوظائف في مجال التسويق والتي تتواجد في معظم المنظمات ، ومن أمثلة هذه الوظائف "مدير إدارة التسويق ، مدير المبيعات ، مدير المنتج ، مدير الشراء ، مدير الإعلان ، مدير التوزيع ، مدير بحوث التسويق ، مدير خدمة المستهلك ، ومدير العلاقات العامة " ، ويؤدي شاغلو هذه الوظائف بعض الواجبات والمهام المنوطة بهم .

1. فمدير التسويق يقوم بتوجيه كافة الأنشطة التسويقية في الشركة والتي تتضمن تخطيط وتنفيذ وتنظيم وتوجيه والرقابة وتقييم الأداء.

2. ويهتم مدير المنتج بتحديد الأهداف والغايات والخطط والاستراتيجيات وكذلك المزيج التسويقي الخاص بخط المنتج .

3. ويحدد مدير الإعلان سياسة الإعلان واستراتيجياته . كما يقوم باختيار الوكالات الاعلانية وتطوير المزيج الترويجي واختيار حملة الإعلان وتخصيص الإنفاق الاعلاني .

4. أما مدير الشراء فانه يقوم بكافة أنشطة الشراء متضمنا شراء أجزاء من المنتجات والمعدات والموارد وكافة الموارد المطلوبة . وتنتمثل الأنشطة المنوطة بمدير التوزيع في إدارة نظام التوزيع ، متضمنا تخزين ونقل كافة المنتجات ، ويعد تقييم بحوث التسويق الخاصة بمشاكل معينة ، وكذلك تجميع وتحليل البيانات وتفسير النتائج وتلخيصها وتقديمها إلى الإدارة العليا المهام الرئيسة لمدير بحوث التسويق .

5. ويقوم مدير العلاقات العامة بإدارة كافة الإتصالات الخاصة بالوسائل الإعلانية وحاملي الأسهم وذلك لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة .

6. أما مدير خدمة المستهلك فانه يقوم بتقديم خدمة المستهلك وكذلك معالجة شكاواه ، وتعرف خدمة المستهلك بأنها "مجموعة من الأنشطة التي ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للعميل.

7. وأخيرا فإن مدير المبيعات يقوم بتنظيم وتطوير وتوجيه وتقييم أداء رجال البيع والرقابة عليهم .

وإدارة التسويق هي الإدارة المنوط إليها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية في المنظمة ، حتى تتم العملية التبادلية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف كافة الأطراف المتصلة بهذه العملية وذلك في ضوء تكامل عناصر المزيج التسويقي وبالتالي فإن إدارة التسويق:-

1. تتولى تطبيق مراحل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على النشاط التسويقي .

2. تحقق التكامل والتناسق بين عناصر المزيج التسويقي بما يحقق الأهداف المرغوبة .

3. تعمل على إتمام عملية التبادل بكفاءة وفعالية ، حيث يتم تخفيض تكلفة أداء النشاط التسويقي إلى أقل حد ممكن مع تحقيق أهداف أطراف عملية التبادل .

4. تحقق أهداف المستهلكين والمنظمة .

ودور إدارة التسويق فى المنظمة تبعاً لذلك هو دور إداري يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة التسويقية ، وتخطيط النشاط التسويقي يهتم بتقدير الفرص والموارد المتاحة المنظمة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات التسويقية ووضع الخطط الخاصة بالتنفيذ والرقابة ، بينما يهتم تنظيم النشاط التسويقي بتنظيم العمل داخل إدارة التسويق وفقاً للوظائف التسويقية المختلفة ، فى حين نجد توجيه النشاط التسويقي يهتم بإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين كى يقوموا بالتنفيذ بالصورة المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة ويصاحب توجيه عملية تنفيذ الخطط التسويقية الموضوع ، ويعتمد نجاح توجيه النشاط التسويقي على كفاءة نظام التحفيز ونظام الإتصالات بين الإدارة التسويقية والعاملين وأخيراً فان الرقابة التسويقية تحتوى على العمليات الخاصة بمقارنة الأداء التسويقي الفعلي بالأهداف المحددة وتحديد الانحرافات بينها ودراسة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصميمية لمعالجتها وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التسويقية .

العوامل التي تؤثر على التسويق الرياضي

هناك بعض العوامل التي تؤثر على التسويق الرياضي وهي :

1. النظام السياسي والاقتصادي للدولة .
2. الديانة والعادات والتقاليد .
3. نوع الرياضة ومدى شعبيتها .
4. الخدمات التلفزيونية بالدولة .
5. مدى تقدم تكنولوجيا الكمبيوتر والإتصالات التي يمكن أن تساهم في المجال الرياضي .
6. طبيعة وجود سلعة ومنتج رياضي .
7. عالمية المتغيرات الدولية وآليات السوق .
8. طبيعة المجتمع وفلسفة الرياضة فيه .

المزيج التسويقي

لقد ظهر المزيج التسويقي عام 1950 وقد لاقى قبولاً كبيراً وذلك من أجل تحديد العناصر التي يجب أن تتكامل مع بعضها البعض مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الطلب السوقي وهذا المدخل اعتمد على فكرة أن المنظمات تحتاج إلى فهم وإدارة العوامل التي تؤثر على الطلب مما جعل هذا المفهوم يتسع استخدامه بشكل كبير في الأسواق الصناعية والخدمية وكذلك غير الهادفة للربح ، وترجع جذور هذا المفهوم إلى بوردن 1960 في مدرسة هافارد لإدارة الأعمال حيث اقترح بوردن 12 عنصراً يجب وضعهم في الحسبان عند تصميم البرنامج التسويقي وهي (تخطيط المنتج - التسعير - اختيار العلامة - قنوات التوزيع - البيع الشخصي - الإعلان - التوزيع - التغليف - العرض - الخدمة - التوزيع المادي - تحليل الحقائق) وتم دمج واختزال هذه العناصر الاثنى عشر في أربع عناصر فقط هي (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع) ونظراً لضرورة تطوير هذا المفهوم حتى يتلاءم مع المتغيرات الجديدة في عالم التسويق تم تطور مفهوم المزيج التسويقي ليشمل سبعة عناصر أطلق عليها 7P، حيث تم إضافة ثلاثة عناصر جديدة للموزع التقليدي وهي (الأفراد - العمليات - خدمة العملاء) .

مفهوم المزيج التسويقي

المزيج التسويقي هو العرض التسويقي الكلي الذي سيُقدم إلى السوق المستهدف ، وتتمثل مكوناته في العناصر التي تقع تحت السيطرة المباشرة لرجال التسويق .

كما أن المزيج التسويقي Marketing Mix يعتبر مفهوماً متعارفاً عليه بين رجال التسويق ويمثل ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة في قطاع سوقي معين من المستهلكين .

تكوين المزيج التسويقي

- يتكون المزيج التسويقي في مجال الخدمات من ثلاثة مكونات هي :
1. المزيج الفرعي للخدمة The service sub-mix الذي تبنى عليه العلاقة الأساسية بين المسوق والعميل وهذا المزيج في الغالبية العظمى يحتوى على خدمات تنطبق عليها خصائص الخدمات.
 2. المزيج الفرعي الذي يعرض من خلاله مزيج السلعة ، أو مايمكن ان نطلق عليه مزيج العرض The presentation sub-mix . ولهذا المزيج أهميته التي لايمكن تجاهلها فمن خلاله يتم تقريب خواص الخدمة الى العملاء .
 3. المزيج الفرعي للعلاقات او الإتصالات بين المسوق والعملاء ، أو مايمكن ان نطلق عليه مزيج العلاقات الإتصالية The communicative Relationships sub-mix والذي يهدف الى تضيق الفجوة بين توقعات العميل عن الخدمة التي تباستحداثها الجهود الإتصالية للمسوق ، ومذكراته التي يتوصل إليها من تجربة إنتفاعه بالخدمة ومن ثم تحقيق الربحية لكل أطراف العلاقات .

عناصر المزيج التسويقي

هناك أربعة عناصر أساسية فى عملية التسويق يطلق عليها البعض عناصر المزيج التسويقي هى (المنتج، السعر، المكان ، والترويج):

1. **المنتج** : قد يكون بضاعة ، أو خدمة ، أو حدثاً رياضياً ، أو منتجاً رياضياً أو أي شيء يرتبط بالرياضة بشكل أو آخر ، أو أى نوعية ترضى الجمهور ويحتاجها المستهلكون .

2. **السعر أو الثمن** : ويعبر عن قيمة المنتج والتكاليف التى يلزم أن يقبلها المستهلك للحصول على المنتج ، ويحدد المستهلك مدى مناسبة السعر عن طريق موازنة المنافع المتوقعة من شراء المنتج وبالتالي التكاليف المتوقعة للمنتج وعندما تكون الفوائد المستخلصة من المنتج أكبر من التكلفة الإنتاجية يكون المنتج ذا قيمة .

3. **المكان** : يقصد بالمكان الموقع أو القنوات المتعددة من خلالها يستطيع المستهلك الحصول على المنتج

4. **الترويج** : وهو استخدام أساليب وخطط معينة لتوصيل الصور والرسائل عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج .
وهذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي ، وتقدم استراتيجيات السعر والترويج وتحديد قنوات الإتصال بالعمل لتسهيل بيع المنتج الرياضي .

- **أولاً : المنتج Product :**

يقصد بالمنتج أي شيء يمكن أن تقدمه المنشأة لعملائها لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء ، وقد يكون المنتج سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة ويمكن تصنيف المنتجات طبقاً لخصائصها إلى :

1. **السلع المعمرة** : وهي التي تتحمل الإستعمال والاستخدام لفترة طويلة مثل السيارات والثلاجات والغسالات وأجهزة التلفزيون والكمبيوتر .

2. **السلع غير المعمرة (المستهلكة) :** وهي تلك السلع التي أنتجت لإستعمالها لمرة واحدة أو عدد قليل من المرات مثل جميع السلع الغذائية والملابس والأحذية .

3. **الخدمة :** وهي تمثل المنافع غير المادية (الغير ملموسة) مثل خدمات البنوك وشركات التأمين والمستشفيات .

والمنتج هو أي شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو الغير مادية التي تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من حاجات الفرد أو مجموعة من الأفراد وقد يكون المنتج فكرة أو خدمة أو تنظيم معين .

والسلعة بمعناها الشامل هي مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته ، وهذه المنافع تمثل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لإقتنائه السلعة .

- ثانيا: السعر :

قرار التسعير يعتبر من أهم القرارات التي يتخذها رجال التسويق في المنظمات وأكثرها حساسية فالسعر هو أحد أهم عناصر المزيج التسويقي والتي يمكن تغييرها بسهولة أكثر من أي عنصر آخر من هذا المزيج ، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها رجال التسويق هو تحديد سعر المنتج بشكل مستقل عن باقي عناصر المزيج التسويقي ، لذا يجب عند وضع استراتيجية التسعير أن يضع التسويقيون في اعتبارهم دور السعر في تحديد مدى إدراك المستهلك لجودة المنتج.

ويمكن تحديد العوامل المؤثرة في تحديد السعر فيما يلي :

1. **التكاليف :** تعتبر التكاليف المرتبطة بإنتاج وتوزيع وترويج السلعة أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد الحد الأدنى للسعر .

2. **العملاء :** تُعد توقعات العملاء واستعدادهم للدفع أحد أهم المؤثرات في قرار السعر وفي حالات معينة يكون المستهلك

مستعد لدفع مبلغ كبير من المال في مقابل الجودة العالية أو المنافع التي يحققها له المنتج .

3. **المنافسة :** تؤثر الأسعار الخاصة بالمنافسين وكذلك رغبة الشركة في الاستجابة لهذه الأسعار والتغيرات التي تحدث بها التغيير التي تحدث في الشركة .

- **ثالثاً : الترويج :**

الترويج يتضمن كافة الجهود والأنشطة التي تتعلق بالإتصال بالعملاء والمستهلكين النهائيين لسلع ومنتجات المنشأة وذلك بغرض إعلامهم وإقناعهم وتكوين لديهم إعتقاد عن قدرة سلع ومنتجات المنشأة على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم ، ويتم ترويج السلع أو خدمات المنشأة من خلال ما يُطلق عليه المزيج الترويجي والذي يتضمن ما يلي :

1. البيع الشخصي .

2. الإعلان ، النشر .

3. الترويج أو تنشيط المبيعات .

ويتوقف إعداد وتكوين المزيج الترويجي على نوعية الأهداف المرغوب تحقيقها مثل أهداف الربحية والمنافسة والاستثمار .

وسياسة الترويج بصفة عامة تنطوي على عدد من الجوانب يمكن ذكرها وهي :

1. تحديد الأهداف الأساسية والفرعية القصيرة وطويلة الأجل .

2. تحديد ميزانية الترويج .

3. اختيار الجاذبية البيعية المناسبة للسلعة أو الخدمة المقدمة .

4. تحسين وتطوير المظاهر الشكلية أو التصميم الخاص بالسلعة .

5. تحديد القطاعات التسويقية المستهدفة .

6. تحديد واختيار وسائل الترويج وتحديد تكلفة استخدام الوسيلة أو الوسائل في ضوء ميزانية الترويج .

7. التنفيذ والمتابعة والتقييم المرحلي والنهائي للنتائج .

- **رابعاً : المكان :**

المكان بالنسبة للتوزيع يمثل مكانة هامة داخل المزيج الترويجي حيث أن أي سلعة مبتكرة لكي تباع بسعر مناسب لا تعني شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين.

وتهتم مجموعة التوزيع بأين ومتى سيتم توزيع المنتج ؛ فهي تضم تلك الأنشطة التي تتعلق باختيار وتنسيق وتقييم قنوات التوزيع وهي مجموعة من الأشخاص أو الشركات والأفراد الذين يشاركون في تسهيل تدفق السلع من المنتج إلى المستخدم.

وقد تقوم المنشأة المنتجة بنفسها بالتوزيع وبناء منافذ التوزيع الخاصة بها وقد تقوم ببناء بعض المنافذ والاعتماد على منافذ أخرى خارجية للتوزيع بالإضافة إلى المنافذ الخاصة بها كما تقوم بالاعتماد كلياً على منافذ التوزيع الخارجية .

الاستراتيجيات التسويقية

النشاط التسويقي يعتبر من الأنشطة الحيوية والهامة اللازمة للمنظمات سواء كانت تلك المنظمات تتعامل في السلع أو الخدمات أو الأفكار ، وهو نشاط يبدأ قبل الإنتاج وأثنائه كما أنه يلعب دوراً كبيراً بعده . والنشاط التسويقي هو نشاط موجه لاشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال أنظمة تبادلية ، وهو يهدف أساساً الى إقامة علاقات دائمة وفعالة بين المنظمة وعملائها ، ولتحقيق هذا الهدف فإن الأمر يتطلب وجود استراتيجيات للتسويق تعتبر بمثابة الإدارة التي تحقق أهداف التسويق المختلفة وتمثل هذه الاستراتيجيات بصورة اساسية فيما يلي:

1. استراتيجية المنتج : تتعلق استراتيجية المنتج بكل الأنشطة الضرورية والهامة لعرض المنتج الذي يتلاءم ويتناسب مع حاجات ورغبات العملاء وإستحداث الطلب عليه والتي يمكن انجازها فيما يلي :

2. تنويع المنتج : ويتم ذلك من خلال إضافة منتج أو منتجات جديدة الى المنتج أو المنتجات الحالية ، أو إضافة موديلات أو أشكال جديدة له أي تسعى المنظمات المسوقة الى التعامل في عدد أكبر

من أنواع وتشكيلة المنتجات . كما يتم التنويع أيضاً من خلال خدمات ما بعد البيع، أو من خلال تغيير الأسعار أو عن طريق تغيير المناخ الذى تتم فيه عمليات المبادلة.

3. **تبسيط المنتجات :** والذي يعنى تخفيض عدد أنواع وأشكال المنتجات التى تقوم المنظمات بتسويقها ويرتبط بهذا النشاط استراتيجية التخلص من بعض المنتجات.

4. **تعبة وتغليف المنتجات :** حيث يهتم المنتجون بعملية تعبئة وتغليف المنتجات التى يقومون بتسويقها إلى عملائهم لأسباب فنية أو نفسية أو اجتماعية .

5. **تمييز المنتجات :** يهتم المسوقون بتمييز المنتجات بإضافة كم من المعلومات التى يبغون تعريفها لعملائها كالبيانات والمعلومات التى توضح ماهية المنتج ومركباته الأصلية وكيفية استخدامه .

6. **تطوير المنتج :** ويتم ذلك على اعتبار أن رغبات العملاء وحاجاتهم تتغير باستمرار ، ولذلك فإنه لى تحافظ المنظمة على حيويتها وتدعم موقفها التنافسى فى الأسواق فإنه يتعين عليها تطوير منتجاتها .

3. استراتيجية التسعير :

حيث أن السعر هو القيمة التى يدفعها المشترون مقابل حصولهم على شئ معين يحقق لهم المنافع (كالسلع والخدمات) وفى ضوء ذلك فالسعر يستخدم كمقياس للقيمة التى تستخدم فى عمليات المبادلة . ويؤثر السعر تأثيراً كبيراً على المبيعات وعلى نفسية المستهلكين ، فرفع سعر بعض السلع من وجهة نظر المستهلكين يترتب عليه تعظيم نوعية هذه السلع ، كما أن تخفيض سعر بعض السلع يكسب المسوقين مستهلكين جدد مما يزيد من حجم مبيعاتهم .

وتتضمن استراتيجية التسعير العديد من العناصر الأساسية وهى :

1. **تحديد أسس التسعير :** قد يتم تحديد السعر على أساس التكلفة ، أو على أساس ظروف السوق ، كما يتم التسعير على أساس المنافسين

2. **تحديد السياسات السعرية المختلفة :** كسياسة التسعير المتميز أو تسعير الاختراق أو سياسة الأسعار المألوفة ، أو الأسعار الرمزية .
3. **تحديد الخصومات :** وهى تخفيض فى السعر عن السعر المعلن عنه وتتمثل أشكاله فى خصم الكمية والخصم التجارى والخصم النقدى وقد تجمع المنظمة بين اكثر من شكل من تلك الاشكال .
4. **تعديل وتغير الاسعار :** حيث يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التى قد تفرض على المنظمة ضرورة تغير الأسعار ، مثل الرغبة فى رفع مستوى الأرباح ، والتغير فى هيكل التكلفة وزيادة درجة اختراق السوق والطلب فى الأسواق .

استراتيجية التوزيع :

فالتوزيع هو جزء من النظام المتكامل للتسويق ويتضمن مجموعة العلاقات المعقدة والمتداخلة لعمليات الانتقال المادى والمعنوى بالإضافة إلى علاقات الأفراد والمنظمات التى تساهم فى عمليات النقل والتخزين والتمويل والتأمين والمعلومات المتعلقة بمجال تدفق السلع والخدمات . ويعتبر التوزيع من أهم الوظائف التسويقية التى يمارسها المسوقون ، فلقد أوضحت الكثير من الكتابات أن 50% من المتوسط تقريباً من تكلفة الكثير من السلع والخدمات والتى تعتبر تكلفة تسويقية تذهب فى معظمها الى منظمات التوزيع .

وتوجد استراتيجيتان أساسيتان تتعلق بالتوزيع وهما :

1. استراتيجية التوزيع المادى : يتكون نظام التوزيع المادى من العديد من العناصر تتمثل فى النقل ، التخزين ، ومناولة المواد ، والاتصال ، وإجراءات مناوبة الأوامر ، ويتضمن كل عنصر من هذه العناصر كثيراً من التفاصيل والجوانب الفنية المتخصصة . وتشمل استراتيجية التوزيع المادى للمنظمة تحليل وتخطيط وتقييم نظم التوزيع المادى الكلى فيما بين المنظمة والمستهلك النهائي لمنتجاتها وخدماتها بشكل يسمح لها بالتأثير فى هذا النظام لتحقيق المصلحة العامة.
2. استراتيجية منافذ التوزيع : وتختص هذه الاستراتيجية بعملية اختيار المنظمات التسويقية والتى يتم من خلال انسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج والمستهلكين النهائيين لها .
4. استراتيجية الترويج : وتتضمن جميع الأنشطة التسويقية فى مجال الإتصال بكل من العملاء النهائيين للمنتجات أو الخدمات والوسطاء لزيادة فرصة تحقيق المبيعات، وتعتمد استراتيجية الترويج على أربعة عناصر أساسية هى :
5. البيع الشخصى : تتبلور مهمة البيع الشخصى فى الدراسة عن المستهلكين المناسبين للمنتجات التى تقدمها المنظمة ، كما تكون من نقل خصائص المنتج الى المستهلكين من حيث الفوائد والمزايا التى تعود عليهم من استهلاكهم لها .

6. **الإعلان :** يهدف إلى إبلاغ رسالة التسويق الى أكبر عدد من المستهلكين المحتملين وهو يتطلب ضرورة تحليل الجوانب المختلفة للموقف التسويقي المعين والذي يتمثل في عناصر المزيج التسويقي .

7. **تنشيط المبيعات :** تستخدمه المنظمة لإحداث آثار ايجابية على المبيعات وهو يتخذ العديد من الأشكال والعروض مثل العينات المجانية والهدايا داخل أغلفة السلع ، والاشتراك في المعارض والخدمات المصاحبة للسلعة .

8. **العلاقات العامة :** تسعى إلى توضيح اهداف المنظمة إلى جماهيرها كما توضح رغبة الجماهير إلى المنظمة بغية تحسين العلاقة بينهما وبناء على ذلك فهي تعمل كضابط إتصال أو سفير بينهما .

وتوجد استراتيجيات أساسية للترويج يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي :-

– **استراتيجية الإيحاء :** وتستخدم أسلوب الإقناع المبسط المعتمد على شرح الحقائق وجذب المستهلكين للشراء بلغة الحوار المنطقية والطويلة الأجل .

– **استراتيجية الدفع :** تقوم المنظمة بالتركيز على توجيه كل الجهود الترويجية من بيع شخصي وإعلان ووسائل تنشيط إلى أعضاء منافذ التسويق حيث يتم التركيز على ترويج المنتجات إلى تجار الجملة ودفعهم لتوجيه جهودهم الترويجية إلى تجار التجزئة ، الذي يتجهون بدورهم في دفع جهودهم نحو المستهلكين النهائيين.

والاستراتيجيات عموماً هي العنصر الثاني في التخطيط بعد الأهداف ، وهي الأساليب والطرق العلمية والعملية لاستخدام الموارد المتاحة المالية والبشرية لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة مع وضع جميع العوامل البيئية المتشابكة في الاعتبار ، ومع التنبؤ بالأحداث المتوقعة في المستقبل . ومن هنا فإن الاستراتيجيات التسويقية تعد من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة لأنها هي التي تحكم وتحدد الاستراتيجيات القطاعية الأخرى وترشدها . وتختلف

الاستراتيجيات عن السياسات فالسياسات هي أسلوب استخدام الموارد لتحقيق الأهداف حسب ظروف مع عدم التأكد ، من التغيرات الفجائية للحكومات ؛ ونوجز خطوات إعداد استراتيجية التسويق فيما يلي :

(1) **تحليل الفرص التسويقية** : يمكن تعريف الفرصة التسويقية للمنظمة "بالمجال التسويقي الذي تتمتع فيه منظمة ما بميزة تفضيلية بالمقارنة بالشركات المنافسة لها.

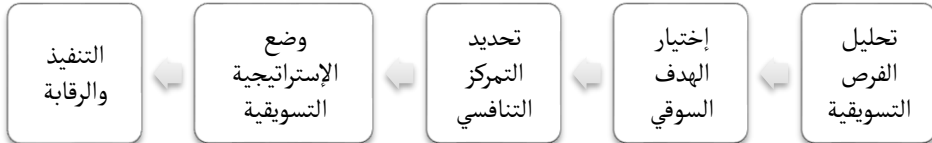
وبصفة عامة يوجد نوعان من الفرص التسويقية : أولهما الفرص البيئية وثانيهما الفرص التسويقية للمنظمة وبطبيعة الحال فإن الفرص البيئية أشمل وأوسع طالما أنها تنطوي على إشباع الحاجات غير المشبعة حالياً . ولكي تتجح الشركة في تحقيق ميزة تنافسية يجب عليها أن تختار الفرصة التسويقية التي تتفق مع الأغراض العامة للمنظمة وأهدافها واستراتيجيات النمو المتاحة وعلى هذا فإنه يمكن القول :

- أ- أن كل فرصة بيئية لها متطلبات نجاح معينة .
- ب- كل منظمة لها وضع مميز بمعنى مجال معين يمكن أن تتميز فيها عن غيرها.
- ج- تتمتع المنظمة بميزة تفضيلية عن منافسيها إذا استطاعت أن تحقق المواءمة بين متطلبات نجاح الفرصة البيئية وبين خصائصها ووضعها المميز .

(2) **اختيار الهدف التسويقي** : بعد تحديد الفرص التسويقية المناسبة ، يجب على مدير التسويق إخضاع هذه الفرص لمزيد من التحليل لتحديد السوق الذي سيتم توجيه الجهود التسويقية إليه . فكما سبق القول فإن كل سوق يمكن تقسيمه إلى مجموعات من المستهلكين تختلف احتياجاتهم من مجموعة لأخرى ، وقد لا تستطيع شركة واحدة خدمة جميع هذه المجموعات .

- أحد المداخل المفيدة في اختيار الهدف السوقي هو إعداد مصفوفة السلعة/السوق والتي تعبر عن البدائل الممكنة لكل من السلعة وجماعات المستهلكين (الأسواق)، ويمكن للشركة أن تركز على قطاع أو أكثر من القطاعات المتاحة.

- (3) **تحديد التمرکز التنافسي :** يقصد بالتمرکز التنافسي هو محاولة الشركة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون في أعين مستهلكيها وبحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه .
- (4) **تنمية الخطة التسويقية :** وتتضمن هذه الخطوة ثلاثة عناصر أساسية هي :
- أ- تحليل الموقف الحالي .
 - ب- تحديد الأهداف التسويقية .
 - ج- تحديد عناصر الخطة التسويقية من حيث القرارات المتعلقة بالسعر والترويج والمكان .
- (5) **تنفيذ ورقابة الخطة التسويقية :** وتتطوي الخطوة الأخيرة على تنفيذ الخطة التسويقية ومتابعتها وتصحيح المسار في حالة وجود بعض الانحرافات عن الخطة الموضوعة . وتشتمل عملية التنفيذ على جدولة الأنشطة التسويقية المختلفة وترتيب القيام بها وتحديد توقيت ذلك . فعلى سبيل المثال فإن استخدام الإعلان ينطوي على تحديد للوسائل الإعلانية المستخدمة سواء مجلات أو صحف أو تلفزيون ثم أي البدائل التي سوف يتم استخدامها داخل كل وسيلة (مجلات عامة ، نسائية ... إلخ) والتكرار الإعلاني المطلوب تحقيقه وبطبيعة الحال يرتبط ذلك بالإمكانات المالية والمخصصات المحددة لذلك . وتتطلب الرقابة معرفة مسبقة للمعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء والرقابة عليه ، مثل حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية أو لكل رجل بيع ، وتكلفة المبيعات ونسبتها إلى حجم المبيعات ، حجم الأرباح ... وهكذا ، وكما هو موضح بالأشكال التالية :



- وتتناول استراتيجيات التسويق الرياضي جانبين هما:
- **الجانب الأول :** تقسيم قطاعات السوق الرياضي الى المستفيدين من (الجمهور – اللاعب- الإداري- المدرب- المعلم- الأخصائي)
 - **الجانب الثاني :** يمكن استخدام البدائل الاستراتيجية الآتية :
 1. **استراتيجية التسويق غير المتمايز :** التعامل مع السوق الرياضي الكبير كسوق واحد ، أى تقديم الخدمات الرياضية للمجتمع ومؤسساته المختلفة لأكبر عدد من المستفيدين .
 2. **استراتيجية التسويق المتمايز :** يمكن تقسيم السوق الرياضي الى عدة قطاعات ، حسب الألعاب المختلفة والمستفيدين من هذه الألعاب هم " التدريب- الإدارة- الترويج- التعليم " .
 3. **استراتيجية التسويق المتمركز :** التعامل مع قطاع رياضي صغير او مؤسسة صغيرة حيث يمكن عمل تنمية تسويقية فعالة في هذا القطاع .

خطة التسويق الرياضي

- هناك عشر خطوات للتسويق الرياضي وهي :
1. **تحديد الغرض من خطة التسويق الرياضي :** حيث أن الخطوة الأولى هي توضيح الغرض من خطة التسويق الرياضي وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها ويقول خبراء التسويق أن تحديد الأغراض والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد المعايير التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطارها .
 2. **تحليل المنتج الرياضي :** وذلك من خلال تحديد ما إذا كان المنتج بضاعة معينة أو لعبة أو حدثاً رياضياً أو خدمة وهناك ثلاثة أبعاد للمنتج الرياضي وهي :
 - **البضائع :** وتشمل الملابس الرياضية مثل الحذاء والثورت وبدلة التدريب .
 - **الأدوات :** مثل السيارات في سباق السيارات والدراجات في سباق الدراجات .

- **الخدمات :** وتشمل النشاطات والبرامج التي تساعد على ممارسة الرياضة .

علماً بأن الحدث الرياضي نفسه يمثل المنتج الجوهري للرياضة مثل البطولات العالمية .

3. **التركيز على المناخ المستقبلي :** وتتضمن هذه الخطوة التحليل والتنبؤ بالمناخ المستقبلي للسوق حيث يتطلب المناخ تقويم العوامل الداخلية والخارجية لدمج وتوجيه الجهود التسويقية .

4. **وضع المنتج الرياضي :** المقصود بالوضع هو الإجراءات التي من شأنها التأثير على عقلية المستهلك وجذبه للمنتج وأهداف (الوضع) هو العمل على تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة عن طريق رسم صورة أفضل للإنتاج .

5. **معرفة وتحليل أهداف المستهلكين :** في هذه الخطوة يقوم المسوق بتحليل السوق وتحديد أهداف المستهلكين والجو المحيط بعملية انتقال اللاعبين وهذا يتطلب بالضرورة معرفة الخصائص العامة للمستهلك حتى يمكن بيع المنتج الرياضي .

6. **تعليب المنتج الرياضي :** وهذه الخطوة تتضمن تعليب وبيع المنتج الرياضي ويجب أن تحظى بحرص المنتج على جعل انتاجه هو الأفضل في الخصائص وذلك لتشجيع الجمهور على الإقبال عليه .

7. **تسعير المنتج الرياضي :** وتتضمن هذه الخطوة تحديد سعر المنتج الرياضي وهنا يجب مراعاة العوامل الاتية في تطوير استراتيجية السعر (المستهلك ، المنافس ، التكاليف ، المناخ الخارجي مثل القوانين المرتبطة بالسعر والموقف الاقتصادي وتعليمات الحكومة) .

8. **ترويج المنتج الرياضي :** وهذه الخطوة تركز على كيفية ترويج المنتج الرياضي ، ويتم ذلك عن طريق :

- الإعلان في الصحف والمجلات والتلفزيون والراديو ولوحات النتائج .

- الترويج عن طريق استخدام أساليب مختلفة .

- العلاقات العامة من خلال توصيل صورة إيجابية للجمهور عن المنتج .
- البيع الشخصي .
- 9. **عملية وضع وتحديد مكان المنتج الرياضي :** وتتضمن هذه الخطوة تحديد مكان أو موقع المنتج الرياضي (الاستاد - القاعة - الصالة) لكون موقع المنتج الرياضي يمثل حجر الأساس لتوزيع الإنتاج .
- 10. **تقويم الخطة التسويقية للرياضي :** وذلك من خلال مقارنة الخطة بالأهداف والمهام المتفق عليها ومدى تحقيقها .

مراحل وخطوات التسويق

تتم عملية التسويق على سبع مراحل وهي :

1. **أبحاث التسويق أو بحوث السوق :** هذه الأبحاث تعمل على جمع معلومات حول حاجات المستهلكين أو العملاء ورغباتهم ، كذلك تبحث في تفضيلاتهم وسلوكهم وردود أفعالهم حول السلع والخدمات التي ترغب المنظمات في طرحها في الأسواق ، وأفضل الطرق للوصول إلى مختلف شرائح المجتمع وقطاعاته ، كما تهتم بحوث التسويق بجمع معلومات عن المنافسين وعن التغيرات الحالية والمتوقعة في سلوك المستهلكين والعملاء ونشير إلى أن هذه الأبحاث تتم من خلال استقصاءات مباشرة وغير مباشرة ، مع عينة مختارة من العملاء المستهدفين أو جماعات الإهتمام .
2. **أبحاث تطوير المنتج :** وهذا النوع من الأبحاث يتم إجراءه بعد تحديد حاجات المستهلكين أو العملاء ورغباتهم ، حيث يتم البحث عن الكيفية التي يتم من خلالها تلبية هذه الإحتياجات والرغبات في شكل منتج أو خدمة ، وفي حال ما إذا كان المنتج أو الخدمة موجودة فعلاً ، فإن هذه الأبحاث يكون الهدف منها تطوير بعض الجوانب الخاصة بالسلعة أو الخدمة .

3. **التجريب والإختبار :** بمعنى وضع المنتج أو الخدمة تحت التجربة والإختبار والفحص .
4. **التوزيع :** وفي هذه المرحلة يتم البحث عن قنوات توزيعية تضمن توصيل المنتج أو الخدمة للمستخدمين النهائيين وفي الوقت والمكان المناسبين.
5. **التسعير :** ويتضمن تحديد التكاليف الكلية للمنتج أو الخدمة مع وضع هامش ربح مناسب وبشكل يُبقي المنتج أو السلعة منافسة للآخرين.
6. **البيع :** وهذه المرحلة هي التي تجعل المستخدمين النهائيين يقومون بعملية الشراء الفعلي للمنتجات أو الخدمات .
7. **العلاقات العامة :** وتتمثل في المهارات الخاصة بإدامة التواصل مع المستهلكين أو العملاء داخل نطاق الشركة وخارجه وذلك من أجل الحفاظ على علاقات طيبة مع هؤلاء المستهلكين أو العملاء ، لإيجاد انطباع جيد لديهم عن المؤسسة وبالتالي كسب ولاؤهم وتأييدهم لمنتجات المؤسسة.

أقسام صناعة الرياضة

1. رياضة الفرق المحترفة .
2. الرياضة الجامعية والمدرسية .
3. المنشآت الرياضية .
4. الأندية والمنتجات .
5. مضمارات السباق .
6. الرياضات التجارية (البولينج ، البلياردو ، الإسكواش) .
7. أندية الصحة والتجميل .
8. الترويج (الأماكن الترويحية) .
9. المعسكرات الرياضية .
10. رياضة المحترفين الفردية .
11. رياضات وألعاب الهواء .
12. الوكلاء في مجال الرياضة .

13. الخدمات المساعدة للرياضة (شركات الإدارة الرياضية ،وكالات الإعلانات ، وكالات النواحي الإحصائية والإستكشافية ، نظام الكمبيوتر) .
 14. صناعة البضائع الرياضية .
 15. الإعلام الرياضي .
 16. رعاة الرياضة .
- وقد آن النظر إلى التسويق الرياضي كعلم يجب الاستفادة من نظرياته في مجالنا الرياضي ، لأنه يعتبر مصدراً من مصادر الدخل لو أحسن تطبيقه واتباع أسسه .

أساليب التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية

أساليب التسويق الرياضي بالهيئات الرياضية تتمثل فيما يلي :

أ- تسويق حقوق الدعاية والإعلان :

1. مراعاة التعاقد مع إحدى الشركات للملابس الرياضية على تغطية احتياجات النادي مقابل الدعاية والإعلان بها .
2. الاهتمام باستخدام أسماء وصور اللاعبين في الدعاية والإعلان .
3. مراعاة اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمات الرياضية .
4. الاهتمام بعمل مؤتمرات صحفية عن أهم مشروعات المؤسسة .
5. الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للمؤسسة .
6. مراعاة وجود فيلم رسمي كوسيلة للدعاية .
7. الاهتمام بإعداد أفلام فيديو للمباريات الهامة والتدريبات .

ب- التسويق التلفزيوني :

1. الاهتمام بإستقطاب الشركات لتمويل أنشطة وخدمات الهيئة الرياضية .
2. مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية كمبارياته وبطولاته الرياضية
3. مراعاة عقد إتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لدعاية البطولات الرياضية .
4. الاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني .

5. الاهتمام بإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب الاهتمام وكذلك بغرض جذب انتباه المستثمر الرياضي .
 6. مراعاة الإعلان عن الخدمة الرياضية أثناء البث التلفزيوني للمباريات الهامة .
 7. الاعتماد على رعاة الفرق أو البطولات الرياضية .
 8. الاهتمام بوضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي .
- ج- تسويق البطولات والمباريات الرياضية :**
1. مراعاة دعوة كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة مما يساعد على زيادة الإقبال الجماهيري
 2. مراعاة طرح كمية من التذاكر تتناسب مع أهمية المباراة .
 3. الاهتمام بمشاركة المؤسسة في بطولات على المستوى المحلي والدولي .
 4. مراعاة تحديد أسعار تذاكر المباراة حسب أهمية المباراة .
 5. مراعاة تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عملية السحب على الجوائز .
 6. الاهتمام بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع الاتحاد المتخصص .
 7. الاهتمام بتحديد عدد منافذ توزيع تذاكر المباريات بناء على مكان إقامة المباراة
 8. مراعاة تخفيض أسعار التذاكر وسيلة من وسائل تنشيط وبيع التذاكر .
 9. مراعاة فتح منافذ لبيع التذاكر في مختلف المحافظات .
 10. مراعاة طرح التذاكر الموسمية ومنع الدعوات المجانية .
 11. الاهتمام بتقديم نسب خصم على تذاكر دخول المباريات .
 12. مراعاة تخصيص تذاكر لدخول الزائرين للمؤسسة الرياضية .
- د- تسويق اللاعبين :**
1. الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالمؤسسة .
 2. الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالهيئة الرياضية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين .

3. مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين "احترافهم" بما يضمن عائد كبير للمؤسسة مع وضع ضوابط مناسبة لذلك .
4. الاهتمام بتشكيل لجنة متخصصة لاحتراف اللاعبين .
5. الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال "الرعاة" لتبنى فريق أو لاعب.
6. الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة بتخفيض الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للأبطال بالمؤسسة .
7. مراعاة التأمين على اللاعبين ضد الإصابات والحوادث مع وجود حصة للمؤسسة .
8. الاهتمام بإصدار شهادات استثمار رياضية بمزايا خاصة للرياضيين بالتنسيق مع البنك المركزي ووزارة الشباب .
- هـ- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية بالمؤسسة
1. الاهتمام بتأجير حمام وصالات السباحة وإقامة الحفلات بالمؤسسة .
2. الاهتمام بالتعاقد مع الأندية لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب المؤسسة في غير أوقات الممارسة.
3. الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية .
4. الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريات بالمؤسسة وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة .
5. الاهتمام بعمل متحف لمقتنيات الهيئة الرياضية من جوائز وميداليات لزيارة الجمهور لها بمقابل مادي .
6. الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالمؤسسة وتأجيرها أو بيعها للجمهور .
7. الاهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم الهيئة الرياضية وتدار بطريقة اقتصادية.
8. الاهتمام بإنشاء فندق يحمل اسم الهيئة الرياضية وذلك لزيادة موارد المؤسسة.
9. الاهتمام بتوفير الخبراء والمختصين الذين يتحدثون اللغة التجارية .

و- تسويق الخدمات للجمهور الداخلى والخارجى :

1. الاهتمام بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة مثل : الرحلات الاجتماعية- رحلات الحج والعمرة- المصايف- أماكن انتظار السيارات – الحضانة- المجمعات الإستهلاكية- الرعاية الصحية – فواتير التلفون .
 2. الاهتمام بتسجيل موقع للمؤسسة على شبكة الإنترنت .
 3. الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضة للجميع للممارسة .
 4. عمل دليل رياضي يدون فيه معلومات عن المؤسسة وتطوره وعن انجازاته .
 5. الاهتمام بتشفير المباريات للمؤسسة لزيادة الإقبال الجماهيرى على المباريات .
 6. عمل قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آرائهم ورغباتهم .
 7. الاهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط للملعب- صور للنجوم- جدول المباريات .
 8. مراعاة تقليص المؤسسة لبعض الخدمات المجانية التي كان يقدمها .
 9. مراعاة تقديم تذاكر لدخول الأعضاء الموسمين .
 10. الاهتمام بعمل دراسات دورية لما تقدمه المؤسسة من خدمات.
 11. مراعاة المساهمة فى مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع للملابس .
 12. الاهتمام بتقديم بعض الخدمات للأعضاء مثل الخدمات الأمنية للمشاهدين – قنوات فنية .
- ويمكن تعريفها أساليب التسويق الرياضي بأنها الطرق المختلفة والمستخدمة التى تطبق فى مجالات التربية البدنية والرياضة باستخدام الأنشطة الرياضية والبطولات والدورات والمنافسات المحلية والدولية فى عملية التسويق الرياضي من أجل تحقيق العائد الذى يساهم إيجابياً فى النهوض والارتقاء بالمستوى لمجالات التربية البدنية والرياضة المختلفة.

تطور ايرادات اللجنة الأولمبية من خلال تنظيم الألعاب الأولمبية

السنة	البلد المنظم	مليون دولار
1988	سول	300.13
1992	برشلونة	400.22
1996	اتلانتا	450.40
2012	لندن	3.91 مليار

دورة الألعاب الأولمبية هي العمل الأكبر في البيئة الاقتصادية القائمة في بريطانيا. وتظهر الإحصائيات أن الإيرادات القياسية المتوقعة ستكون أعلى من الخمسة مليارات دولار التي تم حصدها خلال دورتي الأولمبياد 2006 و 2008 في تورينو وبكين.⁽¹⁾ وتأتي الزيادة الكبيرة في الإيرادات من خلال أربعة عناصر رئيسية هي التلفزيون الدولي والرعاية الوطنيون وحقوق البث التلفزيوني ومبيعات التذاكر والرخص.

ويتعامل أصحاب حقوق البث التلفزيوني والرعاية الدوليون مباشرة مع اللجنة الأولمبية الدولية فيما أن باقي الأمور تتم من خلال اللجنة المنظمة للأولمبياد استناد إلى اللوائح الصارمة للجنة الأولمبية الدولية.

وتضمن حقوق البث التلفزيوني تحصيل 3.91 مليار دولار في أولمبياد لندن بعد أربعة أعوام من رفع السعر بنسبة 40 بالمائة. وتضمن اللجنة الأولمبية الدولية الحصول على نحو مليار دولار من خلال 11 راعيا رئيسيا يمكنهم الدعاية لمنتجاتهم في جميع أنحاء العالم عبر الشعار الأولمبي.

وتبقي اللجنة الأولمبية الدولية على نحو عشرة بالمائة من الإيرادات والتي تبلغ نحو 700 مليون دولار حيث يتم ادخار هذه الأموال لمواجهة بعض السيناريوهات مثل إلغاء الأولمبياد.

وتحصل المدينة المستضيفة للأولمبياد على الحصة الأكبر من إيرادات اللجنة الأولمبية الدولية. وفي حالة لندن فستحصل على نحو

مليار دولار كما يحصل المنظمون على نحو 1.6 مليار دولار من الرعاية المحليين ونحو 600 مليون دولار من بيع التذاكر والأعمال التجارية. وتغطي الأموال بالكاد ميزانية الأولمبياد البالغة 3.7 مليار دولار مع إستثمارات إضافية من جانب الحكومة البريطانية في مجالات البنية التحتية ومجالات أخرى بقيمة 14.6 مليار دولار. وتحصل الإتحادات الرياضية الـ 26 المشاركة في الأولمبياد والدول الـ 205 الأعضاء في اللجنة الأولمبية الدولية أيضاً على 350 مليون دولار لكل واحدة منهم من اللجنة⁽¹⁾.

انواع وكالات التسويق

شكل يوضح انواع وكالات التسويق فى المجال الرياضي:

وكالات الخدمة الكاملة وهي تستطيع ان تمتلك الحدث الرياضى كحق حصري

الوكالة العامة تركز على المؤسسات الرياضية والاحداث

الوكالات المتخصصة التخصّص فى تسويق الدورات الاولمبية

التحديات التي تواجه وكالات تسويق الرياضة

إستقلال العميل

- قد يرغب العميل في اداء الوظائف التي تقوم بها وكالات التسويق لنفسه وبنفسه
- إن الاتحادات والاندية الرياضية لديها شعور بانها يمكن ان تقوم بهذه الوظائف بنفسها

إضطراب العمل

- التي قد يكون السبب فيها ام تعثر التمويل او مشكلات اللاعبين في داخل الملاعب مما يخفض شعبيتهم ورغبة الشركات في التعاقد معهم
- المنع القانوني من قبل النادي او الاتحاد للاعب من اللاعب نتيجة مشكلات قانونية او اخلاقية كمشكلة ماردونا

القوانين والتشويعات

- قد تصدر المؤسسات الرياضية الحكومية المسئولة عن إصدار التشريعات الرياضية قوانين ولوائح تنظيمية تتعارض مع مصالح وكالات التسويق الرياضي
- او تفرض قوانين تنظيم العمل واجبات ادارية تتضارب مع اهداف وكالات التسويق

الإستثمار في النادي الرياضي المحترف

يمثل الإقتصاد حجر الزاوية في حياة الإنسان لوجوده واستمرار حياته ، حيث إنه يعتبر العصب الرئيسي للحياة وكفاءة الأنشطة المختلفة ، ومن ثم تؤكد جميع الحقائق والنظريات أنه لن يحدث أي تقدم أو رفاهية دون إقتصاد قوي يدعم هذا التقدم ، ولهذا تشهد مصر تحولاً كبيراً يقوم على إعادة هيكلة النظام الإقتصادي ليصبح نظاماً حراً تتفاعل فيه قوى العرض والطلب لصالح المستهلك باعتباره سيد السوق في أي نظام تنافسي ، ومن خلال ذلك ظهرت العديد من المصطلحات في الأونة الأخيرة والتي تزيد من قدرة الإقتصاد القومي ومن بين تلك المصطلحات ظهر مصطلح الإستثمار .

ولقد أصبحت الرياضة من أهم القطاعات الإستثمارية حيث تنظر الدول الرأسمالية لها كصناعة إستراتيجية تدر أموالاً طائلة وتحتاج لإدارة محترفة وتهدف للربح كما ينظر لها رجال الأعمال والهيئات والمستثمرين المحليين والأجانب كمجال للدعاية التجارية من خلال رعاية الأبطال والأحداث والبطولات الرياضية.

فالإستثمار في الأندية الرياضية هو توظيف رأس المال من خلال المؤسسات الرياضية عن طريق الأنشطة المختلفة، وما يتيح تبادل المنفعة بين المستثمرين لإستثمار أموالهم وبين المؤسسات الرياضية المختلفة لإستثمار إمكاناتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية (اللاعب - الإداري - الجمهور) .

ومع حداثة دراسة مفهوم الإستثمار في المجال الرياضي فليس المقصود به بيع المؤسسات الرياضية لتصبح آلياتها قائمة على تحقيق أعلى ربح ، وإنما الهدف هو إعادة صياغة أسلوب إدارة المؤسسات الرياضية والتزامها بأهدافها (تحقيق النهوض الرياضي) مما أوجب ضرورة إرساء دعائم الإستثمار بالمؤسسات الرياضية والتي أثبتت نظرياً إمكانية توفير التمويل اللازم لتحقيق متطلبات المؤسسات من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن الإستثمار المالي والعيني

بالمؤسسات الرياضية ، فالإستثمار أحد صور التمويل فهو عمل هدفه زيادة رأس المال للفرد أو زيادة موارده بتشغيل ماله أو إستغلاله بهدف زيادته .

ويعتبر تحويل الإقتصاد المركزي في آليات السوق الحر والإتجاه بقوة نحو خصخصة الشركات والمشروعات التي تشجع المستثمرين على المستوى المحلي والدولي بهدف زيادة رأس المال للمؤسسات الرياضية عن طريق توظيفه في هذه المؤسسات من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة أتاح تبادل المنفعة بين هؤلاء المستثمرين والمؤسسات الرياضية في إستثمار إمكانياتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية المختلفة .

أهمية الإستثمار في الأندية الرياضية

تأتي أهمية الإستثمار في الأندية الرياضية بتحقيق العوائد الفنية والإقتصادية على مكونات المؤسسة الرياضية من العائد على المؤسسة الرياضية نفسها والعائد على الأجهزة الإدارية والفنية واللاعبين والمستثمرين والجمهور ومستوى الرياضة القائمة بداخل المؤسسة .

ويحقق أن الإستثمار في الأندية الرياضية يحقق العائد من الفوائد :

1. بالنسبة للنادي الرياضي :

يؤدي الإستثمار إلى زيادة موارد الدخل للأندية الرياضية وإرتفاع أرصدة المؤسسة المالية ، والإهتمام بقطاعات الناشئين وتوسيع مجال المؤسسة في جميع الأنشطة الرياضية .

2. بالنسبة للأجهزة الفنية والإدارية :

يؤدي الإستثمار إلى زيادة العائد المادي للأجهزة الفنية والإدارية وبالتالي ارتفاع أسهم المدربين في جميع الأنشطة الرياضية .

3. بالنسبة للاعبين :

يحقق الإستثمار إستفادة مادية عالية تعود على اللاعب نظير المبالغ التي يتقاضاها مقابل التعاقد مع إدارة النادي الرياضي وبالتالي ارتفاع أسهمهم في بورصة اللاعبين .

4. بالنسبة للمستثمرين :

يحقق الإستثمار أموال طائلة بالنسبة للمستثمرين كما يقوم بتسليط الضوء عليهم وزيادة شهرتهم ورفع مستواهم الإجتماعي.

5. بالنسبة للجمهور :

يؤدي الإستثمار إلى زيادة شعبية النادي بين الأندية الأخرى وزيادة الإقبال الجماهيري عليها مما يعود بالنفع على النادي والمستثمر .

6. بالنسبة لمستوى الرياضة :

يؤدي الإستثمار إلى تحسين مستوى الرياضة داخل النادي نظير المبالغ التي تصرف عليها من أجل الإرتقاء بها في الأداء والشكل وإدارة النشاط الجيدة مما يعود بالنفع على تطوير اللعبة على المستوى المحلي والعالمي.

وتأتي أهمية الإستثمار في المجال الرياضي بالنسبة للمؤسسات الرياضية (الأندية الرياضية ومراكز الشباب) في جوانب متعددة تتمثل في تخفيف العبء المالي للأندية وارتفاع مستوى المواطنة وتوسيع دائرة المنافسة ، والطموح للبطولات على المستوى المحلي والدولي وارتفاع منصات التتويج ، كما تعود على المستثمرين بعوائد مادية ومعنوية ، كما تساعد على استقرار الحالة النفسية والإجتماعية للاعبين وتجعل الأجهزة الفنية تعمل في ظل استقرار يساعد على الإرتقاء بمستوى الفريق .

أهداف الإستثمار في الأندية الرياضية

تختلف أهداف الإستثمار باختلاف الجهة التي تقوم بعملية الإستثمار ، حيث يكون الهدف من عملية الإستثمار هو تحقيق النفع العام كما هو عليه الحال بالنسبة للمشروعات الإستثمارية العامة التي تقوم بها الدولة مثل إنشاء جامعة حكومية ، وقد يكون الهدف من عملية الإستثمار هو تحقيق العائد أو الربح كالمشروعات التي يقوم بها قطاع الأعمال .

ومن أهم أهداف الإستثمار في النادي الرياضي هي :

1. تحقيق عائد مناسب :

فهدف أي مستثمر الحصول على عائد مناسب يعمل على إستمرار نجاح المشروع في المجالات المختلفة بصفة عامة ومجالات التربية البدنية والرياضة بصفة خاصة .

2. المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية :

أي المحافظة على قيمة رأس المال الأصلي للمشروع ولضمان ذلك لابد من إجراء دراسات الجدوى الإقتصادية لإختيار أفضل أسلوب وأفضل بديل وأفضل فرصة إستثمارية تحقق أكبر عائد إستثماري بأقل درجة من المخاطرة .

3. إستمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته :

من السهل تحقيق النجاح ولكن من الصعب المحافظة عليه فالمستثمر يسعى دائماً إلى إستثمار أمواله في مشروعات إستثمارية وعندما يحقق نجاحاً فيها لا يكتفي بتحقيق هذا النجاح من الربح والمحافظة على الأصل الحقيقي بل يسعى دائماً إلى زيادة الربح وتنميته .

4. ضمان السيولة اللازمة :

فمن أهداف الإستثمار توفير حد مناسب من السيولة لتغطية متطلبات العمل والعملية الإنتاجية من أجل التحكم في حالات الطوارئ والحالات غير المحسوبة .

وتنبثق أهداف الإستثمار في المجال الرياضي من الواقع الإقتصادي للمؤسسات الرياضية في جمهورية مصر العربية وهي :

- تخفيف العبء المالي عن الموازنة العامة للدولة .
- زيادة ربحية المؤسسات الرياضية .
- إرتباط المؤسسات الرياضية بأسواق المال .
- مواجهة الأزمات المالية التي تواجه المؤسسات الرياضية .
- تشجيع الإستثمار في الأنشطة الرياضية المختلفة .

مجالات الإستثمار بالنادي الرياضي

إن أساليب الإستثمار في الأندية الرياضية تتع وتختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقاً لطبيعة الهدف من إنشاءها وتبعاً للإمكانيات ومصادر التمويل ، وتنقسم مجالات الإستثمار في المجال الرياضي بالنادي الرياضي إلى :

1. إستثمار رياضية بالمؤسسات الرياضية :
 - رعاية الفرق الرياضية للألعاب الفردية والجماعية .
 - إستضافة الفرق الأجنبية العالمية .
 - حق بيع تذاكر المباريات والمنافسات .
 - حق بيع وشراء اللاعبين .
 - حقوق البث التلفزيوني .
 - حقوق الدعاية والإعلان .
 - إنشاء مدارس لتعليم وتدريب الألعاب الرياضية المختلفة .
 - إستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات الرياضية .
 - إصدار الطوابع والعملات التذكارية للمناسبات والأحداث الرياضية
 - تأجير صالات الألعاب المغطاة والمفتوحة .
 - إستثمار مرافق وخدمات المؤسسات الرياضية كالمطاعم والكافيتريات .
 - إنشاء الأندية الصحية المزودة بأحدث الأجهزة التكنولوجية .
2. إستثمار عام بالمؤسسات الرياضية :
 - إنشاء مركز علاج طبيعي .
 - إنشاء حمامات سباحة .
 - فتح فصول لتعليم اللغات .
 - إنشاء صالات لألعاب الأطفال .
 - إنشاء روضة للأطفال .

- إنشاء محطة تزويد للوقود .
- إنشاء مجمع تجاري .

توجد مجالات تناسب الأندية الرياضية لتنمية مواردها بدون تشويه لأهداف النادي الرئيسية ومنها :

1. إنشاء محطة فضائية بإسم النادي .
2. إنشاء منافذ بيع للتوكيلات التجارية العالمية داخل النادي .
3. إنشاء فندق على أحدث المستويات داخل النادي لإقامة الفرق الرياضية وذويهم وأعضاء النادي.
4. تسويق العلامة التجارية للنادي بأفضل الطرق .
5. إنشاء قاعات عرض سينمائي لأعضاء النادي .
6. الإهتمام بقطاع الناشئين بأفضل الطرق العلمية لتخريج لاعبين مميزين يمكن بيعهم للأندية الأخرى بأعلى الأثمان .
7. إنشاء إدارة تسويقية محترفة بالنادي مهمتها التسويق لأنشطة النادي بأحدث الوسائل .
8. إنشاء ملاعب النادي بأفضل الطرق الحديثة ، والتسويق لها عالمياً لجذب المعسكرات والبطولات إلى النادي .
9. عمل موقع خاص بالنادي على شبكة المعلومات الدولية .
10. إمكانية عمل توأمة للنادي مع الأندية الأخرى والإستفادة من انتشار اسم النادي عالمياً .
11. التعامل مع المؤسسات الخيرية كنوع من زيادة الدعاية للنادي.
12. استغلال أسفل النادي بعمل جراج حديث للسيارات يدر دخلاً للنادي .
13. عمل أسهم للنادي والمضاربة بها في البورصة .
14. كلما زاد المستوى الفني للفرق الرياضية وبالأخص كرة القدم كلما زاد عدد الرعاية الذي جنى النادي من ورائهم أرباحاً طائلة .

أنواع الإستثمار

الإستثمار له أنواع متعددة ومختلفة تختلف فيما بينها إختلافاً كبيراً ، فهو يتنوع وفقاً للهدف منه ، أو الغرض ، أو المدة ، وما إلى ذلك ، ويمكن تصنيف أنواع الإستثمار حسب الآتي:

1. حسب تصنيف الإستثمار .
2. حسب الصورة .
3. حسب الدوافع .
4. حسب مواطن الإستثمار .
5. حسب القائمين عليه .
6. حسب المدة الزمنية .
7. حسب الناتج من الإستثمار .
8. حسب أغراض التحليل الإقتصادي.

1. التصنيف حسب الإستثمار .

أ- الإستثمار البشري :

الإستثمار البشري يهدف إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل، كـبعض أوجه الإنفاق على التعليم والتدريب ورفع المستوى الثقافي وتحسين المستوى الصحي ، فضلاً عن زيادة الرفاهية الإجتماعية عن طريق تحسين الأحوال المعيشية .

وهو استثمار في كل ما هو غير ملموس مثل الأيدي العاملة والقوى البشرية ، والتي قد يتمثل عائدها في صورة مادية أو معنوية أو أدبية ، ويظهر العائد منه بعد فترة زمنية ليست بالقليلة إلا أن العائد يكون مستمراً ومتصاعداً مع مرور الزمن .

ب- الإستثمار في البنية الأساسية :

الإستثمار في البنية الأساسية هو استثمار في الطرق والنقل ووسائل المواصلات والسكك الحديدية والمواني والطاقة والري ، وهذا الإستثمار منتج بطريق غير مباشر ، حيث يقدم منتجات وخدمات

لتشغيل المشروعات الإقتصادية والصناعية والزراعية والتجارية المنتجة .

2. التصنيف حسب الصورة :

أ- الإستثمار العيني

الإستثمار 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 مثل المباني والتشييدات والتجهيزات والآلات.

الإستثمار العيني موجود بالفعل داخل المؤسسات الرياضية مثل بيع المحلات داخل النادي الرياضي أو بيع أماكن مخصصة لخدمة الأعضاء لأفراد أو لهيئات داخل المؤسسة مقابل مبلغ معين وهذا يعتبر إستثمار عيني .

ب- الإستثمار النقدي :

يمثل الإستثمار النقدي المقابل النقدي للإستثمار العيني معبراً عنه بالعملة المحلية أو العملة الأجنبية.

ج- الإستثمار المالي :

الإستثمار المالي هو توظيف في أصل من الأصول المالية مثل الأسهم والسندات والقبولات البنكية وشهادات الإيداع وهو ما يسمى استثمار في الأصول المالية .

د- الإستثمار في الإنترنت :

المستثمر يستطيع في ظل وجود الإنترنت الحصول على معلومات عن الأنشطة والمجالات المختلفة والتعرف على أسواق المال في العديد من الدول ، وكذلك القيام بعملية البيع والشراء .

3. التصنيف حسب الدوافع :

أ- الإستثمار التلقائي (المستقل) :

الإستثمار التلقائي هو الإستثمار الذي تقوم به الدولة دون اعتبار لما يدره من عائد ، ومن أمثله إنشاء طرق برية لنقل البضائع من الموانئ إلى الأقاليم الداخلية ، وإن كانت تعطي ربح في شكل عائد اجتماعي .

ب- الإستثمار المحفز :

الإستثمار المحفز هو الإستثمار الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل عن طريق استثمار جزء من الإيداع .
كما أن الإستثمار المحفز هو الإستثمار الذي يقدم عليه المستثمر عندما يتوقع أن هناك عائداً مجزياً من تنفيذه .

4. التصنيف حسب مواطن الإستثمار :

أ- الإستثمار الوطني :

الإستثمار الوطني هو عبارة عن المدخرات المحلية التي يتم تجميعها وتوجيهها لتكوين رأس مال حقيقي في استثمارات جديدة داخل الدولة لتحسين مشروعات قائمة لزيادة قدرتها الإنتاجية .

ب- الإستثمار الأجنبي :

الإستثمار الأجنبي هو جذب هذه المدخرات من الخارج للإستثمار بالداخل ، أي أن أحد طرفيه من الدولة الوطنية والطرف الآخر من دولة أخرى .

5. التصنيف حسب القائمين عليه :

أ- الإستثمار الحكومي :

الإستثمار الحكومي يتمثل فيما تقوم به الدولة من تكوين رأس المال الحقيقي والذي تقوم الحكومة المركزية أو الحكومات المحلية ويتم تمويله عن طريق فائض الإيرادات العامة أو من جملة القروض الداخلية والخارجية .

ب- الإستثمار الخاص (الفردى) :

الإستثمار الخاص الفردى يتمثل فيما يقوم الفرد بتكوينه من رأس مال حقيقى جديد ويعتمد في تمويله على مدخراته أو مدخرات الغير .

6. التصنيف حسب المدة الزمنية :

أ- الإستثمار قصير الأجل :

الإستثمار قصير الأجل هو الإستثمار بالأوراق المالية على شكل أذونات وشهادات الإيداع .

ب- الإستثمار طويل الأجل :

الإستثمار طويل الأجل هو يشمل الأصول والمشروعات الإستثمارية التي تؤسس أو تقتنى بقصد الإحتفاظ بها وتشغيلها لمدة طويلة ويكون من الصعوبة أحياناً تحويلها إلى نقدية .

7. التصنيف حسب الناتج من الإستثمار :

أ- الإستثمار الإجمالى :

يشمل الإحلال أو الزيادة في رأس المال على السواء ، أي يشمل الإستثمار اللازم لتغطية الإستهلاك الرأسمالى والإستثمار الذى يتجه نحو تكوين رؤوس الأموال .

ب- الإستثمار الصافي :

عبارة عن خلق سلع رأسمالية جديدة تزيد من المقدرة الإنتاجية أو هو بعبارة أخرى تراكم رأس مال جديد يضاف إلى ما هو موجود في رأس مال حالي .

8. التصنيف حسب أغراض التحليل الإقتصادي :

هناك ثمة ثلاثة أنواع من الإستثمار وفقاً لأغراض التحليل الإقتصادي وهم :

9. الإستثمار في تكوين رأس المال الثابت .

10. الإستثمار في تكوين رأس المال المخزون السلعي .

11. الإستثمار كفائض الصادرات .

أنواع المشروعات الإستثمارية في المجال الرياضية

يمكن حصر أنواع المشروعات الإستثمارية في المجال الرياضية فيما يلي :

1. المشروعات القابلة للقياس وهي :

مشروعات تقدم أنشطة وخدمات رياضية مختلفة يمكن قياسها كبيع الملابس والأدوات الرياضية .

2. المشروعات غير القابلة للقياس وهي :

مشروعات تقدم أنشطة وخدمات رياضية مختلفة لا يمكن قياسها كالتي تقدم في المؤسسات التعليمية والصحية والبيئية .

3. المشروعات الإستثمارية من حيث العلاقة التبادلية تنقسم إلى

ثلاث أنواع:

1. مشروعات مانعة بالتبادل :

هي مشروعات تقدم أنشطة وخدمات رياضية مختلفة تأخذ طابع استثماري تنافسي .

2. مشروعات مستقلة :

هي مشروعات تقدم أنشطة وخدمات رياضية مختلفة ولكنها مستقلة بذاتها كالتي تقدم في مجالات التدريب والإدارة والترويج الرياضي.

3. المشروعات المتكاملة :

هي مشروعات تقدم أنشطة وخدمات رياضية يلزم إقامة أحدها لإقامة الآخر مثل الصالات الرياضية متعددة الأغراض .

4. المشروعات الإستثمارية من حيث البعد الإجتماعي تنقسم إلى :

• مشروعات الإنتاج المباشر :

هي مشروعات تقدم أنشطة وخدمات مختلفة بطريقة مباشرة للجمهور كإذاعة المباريات الرياضية .

• مشروعات البيئة الأساسية :

هي مشروعات تقدم أنشطة وخدمات بيئية أساسية كإنشاء الأندية ومراكز الشباب والمؤسسات الرياضية .

• المشروعات الإنتاجية :

هي مشروعات تقدم أنشطة وخدمات إنتاجية مثل إنتاج الأدوات وأجهزة الرياضية .

• المشروعات التجارية :

هي مشروعات تقدم أنشطة وخدمات تجارية مثل نقل وتوزيع الأجهزة والأدوات الرياضية .

• المشروعات الخدمية :

هي مشروعات تقدم أنشطة تخدم بها الجميع من أجل الصحة العامة وعلى مستوى البطولة وإعداد الموهوبين رياضياً .

محددات الإستثمار في المجال الرياضي

محددات الإستثمار في المجال الرياضي هي:

1. المحددات الإقتصادية :

هي العوائد والنتائج المرتبطة بالمجال الرياضي ومعدلات الإستهلاك وإحتياجات السوق ومدى توافر الوكلاء الرياضيين والسماسة والمسوقون ومدى سماح النظام الإقتصادي بدعم الإستثمار ، ونظم الإنتاج للبطولات والبرامج الرياضية ودرجة وحدة المشكلات الإقتصادية في المجال الرياضي ومدى بساطة الإجراءات ومدى وعي رجال الأعمال .

2. المحددات السياسية :

هي النظام السياسي السائد ومساحة الديمقراطية الموجودة داخل النظام ومعدلات الأمن والعدالة الإجتماعية وشفافية التشريعات .

3. المحددات الإجتماعية :

أي مدى التقارب الطبقي للعاملين في المجال الرياضي والمستوى التعليمي والمستوى الصحي للعاملين والوعي الإعلامي لدى العاملين والمستفيدين .

4. المحددات السكانية :

عدد السكان في المحيط المرتبط بالمنظمات الرياضية المعنية بالإستثمار ومدى الوعي بالرياضة والإهتمامات ومستقبل عدد السكان المرتبط بالنمو السكاني.

5. المحددات العالمية :

مدى الإتفاق أو الإختلاف بين التنظيم الرياضي المصري ونظيره العالمي ، ومدى حجم الإستثمار العالمي في المجال الرياضي ، ومدى قدرة التنظيم الرياضي على الإستثمار على المستوى العالمي سواء من تسويق وإحتراف وتشفير وتنظيم بطولات وغيره، بالإعتماد على الأساليب العالمية الحديثة والتكنولوجيا المعاصرة.

6. المحددات البيئية :

مدى استطاعة التنظيم الرياضي المصري في إطار منظماته الرياضية باختلاف أنواعها وخاصة الأندية المساعدة على التلوث البيئي من خلال دعم الروح الرياضية وزيادة المساحات الخضراء .

مناخ الإستثمار ومحدداته

يتأثر تدفق الإستثمار المباشر في المجال الرياضي بشكل رئيسي بمجمل الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والسياسية التي تسود في البلاد المستقبل للإستثمار حيث تمثل هذه الأوضاع ما يسمى بمناخ الإستثمار .

ومناخ الإستثمار هو مجمل الظروف المؤثرة في اتجاهات تدفق رأس المال وتوظيفه وضمن هذا الإطار هناك مجموعة من المقومات المتعارف عليها عالمياً حيث يعتبر وجودها في بلد ما مؤشراً على توافر بيئة استثمارية مشجعة على الإستثمار ، سواء من قبل المستثمرين المحليين أو المستثمرين الأجانب بما يؤهل هذا البلد لزيادة حجم الإستثمارات في الإقتصاد الوطني.

وحسب تعريف المؤسسة العربية لضمان الإستثمار فإن مناخ الإستثمار هو مجمل الأوضاع والظروف المكونة للمحيط الذي تتم فيه العملية الإستثمارية وتأثير تلك الأوضاع والظروف سلباً ، وإيجاباً على فرص نجاح المشروعات الإستثمارية وبالتالي على حركة واتجاهات الإستثمارات وهي تشمل الأوضاع والظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والأمنية ، كما تشمل الأوضاع القانونية والتنظيمات الإدارية.

كما أن مناخ الإستثمار هو سياسة الإستثمار بالمعنى الواسع والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على القرارات الإستثمارية بما فيها سياسات الإقتصاد الكلي والإقتصاد الجزئي حيث ترتبط هذه القرارات ارتباطاً وثيقاً بالسياسة النقدية والمالية والتجارية إضافة إلى

الأنظمة القانونية ، القضائية وقوانين الضرائب والعمل والإطار التنظيمي العام ، أما المعنى الضيق لمناخ الإستثمار فنعني به السياسات التي تستهدف تقوية حوافز الإستثمار وإزالة العقبات التي تعيقه ، ويدخل في ذلك منح الإعفاءات الضريبية والإمميزات والضمانات وإنشاء المناطق الحرة لتشجيع الإستثمار .

أما النظام المؤسسي الذي يتكون من النظام الإداري والأجهزة القائمة على إدارة الإستثمار والمنظمين ونظم المعلومات ، فكلما كانت الأجهزة القائمة على إدارة الإستثمار تعمل بكفاءة إدارية وتنظيمية وتطبيق مبدأ اللامركزية كلما هياً ذلك إلى مناخ قوي وجاذب للإستثمار .

فالرياضة مجال يتميز بقوة بشرية كبيرة جداً سواء على مستوى العاملين أو المستفيدين وهو ما يجعلها مجالاً خصباً من الناحية الإستثمارية ولكن توجد بعض النقاط التي لا تظهر هذه الميزة ألا وهي عدم الإستقرار من ناحية ثبات السياسة الرياضية ومدى استيعاب القيادات لهذه السياسة أو بالنسبة لإستقرار مجالس إدارة الهيئات الرياضية أو بالنسبة لإستمرار الإقبال الجماهيري على أنشطة الرياضة المختلفة.

ومن ثم فإنه من الأفضل وضع بعض المحددات التي تعمل على زيادة الإستقرار في الرياضة حتى تساعد على دخول المستثمر المجال الرياضي بإطمئنان ، وأيضاً توجد بعض العناصر الأخرى التي تعمل على تهيئة المناخ الرياضي للإستثمار مثل البنية الأساسية ومدى توافرها وإستغلالها سواء ملاعب أو منشآت رياضية وأيضاً المرونة الإدارية التي تعمل على سهولة إتخاذ القرارات ومحاولة حل المشاكل بصورة سريعة تخدم الصالح العام وأيضاً الحوافز والضمانات التي توفرها الدولة للمجالات الأخرى من لأجل تشجيع الإستثمار في مجال معين والتي لا بد أن تدعم بها الرياضة مثلها مثل المجالات الأخرى وهذه العوامل وغيرها هي التي تعمل على تهيئة مناخ الرياضة للمستثمر حتى يشعر به كمجال إستثماري يمكن الدخول والعمل به .

مكونات ومحددات مناخ الإستثمار هي التي تبين ما إذا كان هناك تشجيع أو جذب للإستثمار من عدمه ، وتعتبر المحددات الإقتصادية لمكونات المناخ الإستثماري والتي تشمل المؤشرات الإقتصادية الدالة على مستوى أداء الإقتصاد القومي مثل درجة الإنفتاح القومي على العالم والتي تعني أنه كلما زادت تلك الدرجة كلما كان الإقتصاد القومي جاذباً للإستثمار ، وعلى الصعيد الآخر فإذا كان النظام السياسي يعمل بآليات السوق والحرية الإقتصادية فإن ذلك مدعاة لجذب الإستثمار ، كما يجب أن يتميز النظام السياسي بالديمقراطية والإستقرار الأمني والسياسي وعدم وجود احتمالات لمخاطر الحروب.

وهناك مجموعة من العناصر التي تعمل على تهيئة مناخ الإستثمار وتجعله مناخاً جاذباً ومشجعاً لجذب المستثمرين إليه ألا وهي :

1. أولاً : الإستقرار الإقتصادي : والذي يتحقق من خلال :

● الإستقرار السعري :

يجب العمل على تحقيق إستقرار سعري لعوامل الإنتاج عن طريق تخفيض معدلات التضخم وارتفاع الأسعار ومن ثم تحقيق الإستقرار في معدلات زيادة الإنتاج ، وتحقيق معدل مناسب ومتزايد من الإدخار الوطني يوجه إلى النواحي الإستثمارية التي تضمن زيادة قدرة الجهاز الإنتاجي لتحقيق الإنتاج السلعي والخدمي المطلوب مثل الإهتمام بالقطاعات الزراعية والصناعية .

أما بالنسبة للمجال الرياضي فالخدمات المقدمة للأعضاء من داخل المؤسسات الرياضية والتحكم في إدارة المؤسسة بالصرف عليها دون زيادة في أسعارها يعتبر أهم دافع من دوافع التقدم والنمو داخل المؤسسة والذي يجلب الإستثمار ويشجع على دخول مستثمرين جدد.

● الإستقرار النقدي :

يعني به الإستقرار في السياسات النقدية المرتبطة بأسعار صرف العملة المحلية بالعملات الأجنبية ، حيث أنه من الضروري أن تستقر سياسة أسعار الصرف خلال فترة الإستثمار المحلي والخارجي وعلى

المشروعات القائمة والمراد إقامتها وأيضاً سيايسة التعاملات مع البنوك في القروض والفوائد بحيث كلما كانت أسعار العملات والفوائد والقروض ثابتة في الوقت الذي يقوم به المستثمر بالإستثمار فيكون ذلك دافع هام للإستثمار لأنه يضمن الربح وحسابات التقدم الإستثماري له ويستطيع الخوض في أكثر من مشروع يساعد على نمو المؤسسة.

• الإستقرار المالي :

هو استقرار السياسة الضريبية وسياسة الإنفاق العام المتمثلة في إيرادات ونفقات الدولة والأجهزة الحكومية ، فمن الضروري العمل على تنمية موارد الدولة من خلال سياسات ضريبية مستقرة أي يمكن تبديلها أو تغييرها بحيث يمكن أن توصف بالثبات النسبي خلال فترة تنفيذ المشروع الإستثماري ، وفي الوقت نفسه العمل على إستقرار سياسة الإنفاق العام لإتصالها الوثيق وتأثيرها المباشر وغير المباشر على النشاط الإقتصادي في الدولة ، فيتمثل الإستقرار المالي في السيولة الموجودة داخل النادي الرياضي وإمكانية إستغلالها بكافة الأنشطة بوقه وفي أي وقت وذلك بتنشيت أسعار الخدمات والموارد التي تزيد من الإستقرار المالي داخل النادي الرياضي .

• الإستقرار الوظيفي :

نعني به استقرار القوى العاملة عن طريق تحسين ظروف تشغيلها بخلق وإيجاد وتوفير المناخ الملائم لتقوية إنتمائها للوحدة الإنتاجية التي تعمل بها كما أنه لابد من تحسين نظم الجور والحوافز وظروف العمل ، وتنمية تلك الموارد البشرية وفقاً لبرامج زمنية يتم خلالها تدريب وإعداد القوى العاملة وإكسابها المهارات المطلوبة وتنمية قدراتها مع العمل بإستقرار على تطويع القدرات التعليمية لتخدم عملية الإستثمار ، ومن ثم التقليل من البطالة ومشكلاتها .

فتحقيق إستقرار القوى العاملة في النادي الرياضي يأتي عن طريق الإهتمام بالمدربيين والإداريين والفنيين وغيرهم بتنشيت أجورهم وتحسين حوافزهم حيث يعتبر الراتب على أساس الإنتاج من أهم

العوامل التي تساعد على الإنتماء وزيادة نمو النادي الرياضي ، فمثلاً يكون هناك راتب ثابت ويزيد ذلك الراتب في حالة حصوله على بطولة أو تحقيق نتائج مرضية لإدارة النادي الرياضي.

2. ثانياً : الإستقرار السياسي :

هو الطريق للتنمية الجادة وتشجيع الإستثمار ليس فقط للحاضر ولكن أيضاً للمستقبل ، وهو ذلك الإطار المتمثل في طرق إصدار القوانين والتشريعات وثبات مجلس الإدارة وعدم إنقسامه وتوحده في فكر وقرار واحد دون التدخل من خارج الإدارة ويعتبر ذلك من دوافع الإستثمار الذي يجعل من النادي الرياضي مؤسسة مستقرة تجذب المستثمرين إليها .

3. ثالثاً : الإستقرار القانوني أو التشريعي :

من 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 .

4. رابعاً : الإستقرار الإداري :

يعد استقرار الهيكل الإداري ومؤسساته المختلفة عاملاً هاماً في تهيئة المناخ الإستثماري الملائمة سواء لتسيير عملية التخطيط على المستوى القومي أو على مستوى المشروع الإستثماري ، والمقصود به سرعة تغير الوزارات والوزراء وإعادة توزيع الإختصاصات فهذا يؤثر تأثيراً مباشراً على عملية الإستثمار ومناخ الإستثمار حيث يتعين على متولي المنصب الجديد إعادة فهم الإجراءات والشروط الجديدة والمصالح والهيئات والمؤسسات التي عليها تمت الموافقة على مشروع المستثمر وعلى إعتماده ومنحه التصاريح اللازمة ، لذلك هناك عدة عوامل تساعد على تحقيق الإستقرار الإداري هي :

- إستقرار الهيكل الإداري الحكومي بمؤسساته ومنظماته المختلفة لمدة طويلة نسبياً فيما يتعلق بالوزارات والوزراء ، مما يتيح لكل منهم ممارسة سياسته وتصويب أخطائه ووضع أسس مناسبة للعمل الإداري داخل وزارته أو مؤسسته أو المصلحة الحكومية التي يديرها .
- إستقرار السياسة الإدارية خاصة فيما يتصل بالدليل والإجراءات وفيما يتعلق بخدمة الجمهور وخدمة العملاء ومنهم رجال الأعمال والمستثمرين وتنمية وعيهم بما هو مطلوب تقديمه من مستندات وأوراق وأحاطتهم بما يجب عليهم أن يدفعوه .
- إستقرار أداء الخدمات الإدارية التي تقدم بثلمن ومجاناً مع توضيح ذلك للمستثمر فيفضل أن يكون هناك دليل للحصول على الخدمة يوضع في مكتب للإستعلامات بكل مؤسسة يتم توزيعه وتوضح فيه كل العناصر والبنود والشروط وكيفية الحصول على الخدمة التي تقدمها المؤسسة .
- إستقرار أماكن وأسماء المؤسسات الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات الخاصة بعملية الإستثمار ، وأرقام تليفونات ومكاتب المسؤولين والتقسيم الإداري لكل منها وإختصاص كل إدارة أو قسم من أقسامها ، حتى لا تحدث أي بلبلة أو إخلال إداري يكون من شأنه تعطيل سير العملية الإستثمارية سواء كان الإستثمار

متعلقاً بإحدى المشروعات الإستثمارية القومية أو مشروعات للمستثمر فرد.

5. خامساً : الإستقرار الإجتماعي :

يقصد بالإستقرار الإجتماعي أنه إستقرار في هيكل القيم والأخلاق الإجتماعية للمجتمع وما يتصل به من السلوك العام للأفراد ، بمعنى أن تعمل الدولة على الحفاظ على هيكل القيم والبنيان الأخلاقي لعملية الإستثمار ، بما يساعد على تأكيده وفي الوقت نفسه يتيح جدار أمان للمستثمر ويساعد على اتخاذ قراره الإستثماري وكيفية التعامل معه ومع المجتمع .

حوافز جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي

- من حوافز جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي مايلي :
1. أنشطة الدعم المستمر لجذب الإستثمار الأجنبي والمحلي في مجالات التربية الرياضية والبدنية عن طريق :
 - توفير معلومات عن تدفقات الإستثمار عامةً وفي التربية الرياضية خاصة.
 - توفير مشروعات لتحسين بيئة الأعمال .
 - تقديم الدعم المتواصل للمستثمر بعد إتخاذ قرار الإستثمار وبعد التأسيس.
 - الإرتقاء بنظم الإتصال والمعلومات .
 2. إبراز إيجابيات الدولة في الأسواق المستهدفة والتي تتمثل في :
 - الإعلام المتخصص .
 - تكوين شبكة علاقات متكاملة .
 - إنتاج مواد إعلامية بمقاييس جودة عالمية .
 - استخدام خطط إعلامية .
 - عمل علاقات طيبة لتحسين بيئة الأعمال .
 3. تشكيل جهاز إداري لجمع المعلومات عن السوق الرياضي بهدف:
 - حصر الجهات المتنافسة على الصعيد العالمي والمحلي التي تعمل في الإستثمار في المجال الرياضي .
 - تحديد دراسات بشأن المشروعات الإستثمارية في المجال الرياضي
 4. تقوم إدارة ترويج الإستثمار في المجال الرياضي الآتي :
 - تطوير أنشطة البحث ووسائل الإقناع للمستثمرين .
 - تقدير وجود الدولة في السوق الرياضية المستهدفة .
 - تحسين عملية الإتصال ونقل المعلومات للمستثمرين .
 5. وضع الدولة على قائمة الأنشطة الإستثمارية الرياضية .
 6. جذب المستثمرين لزيارة الدولة والتعرف على أماكنها .
 7. إنشاء مركز معلومات لخدمة الإستثمار في المجال الرياضي.

وللإعلام دور مؤثر وفعال في جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي عن طريق :

- توفير الإعلام المتخصص الذي يعمل على جذب المستثمرين وإمدادهم بالمعلومات الكافية عن الإستثمار في المجال الرياضي.
- تشجيع شركات الإعلام على إنتاج مواد إعلامية بمقاييس جودة عالمية تعمل على جذب المستثمرين .
- تكوين شبكة علاقات متكاملة بين الدول وبعضها البعض للتعرف على المستثمرين في كل مكان .
- الإهتمام بتطوير الخطط الإعلامية بما هو جديد يعمل على جذب المستثمرين للإستثمار في المجال الرياضي .

المحاور الأساسية للإستثمار في المؤسسات الرياضية

من أهم المحاور الأساسية التي يقوم عليها نظام الإستثمار في الأندية الرياضية هي :

1. المحور القانوني :

- ضرورة توافر المناخ القانوني للإستثمار في المؤسسات الرياضية.
 - ضرورة وجود تشريعات خاصة تنظم عمل الإستثمار بالمؤسسات الرياضية.
 - تحديد مصادر التمويل للمؤسسات الرياضية بطريقة فعالة .
 - وجود حوافز و ضمانات تشجيعية للإستثمار في المجال الرياضي.
- ### 2. محور الوعي بالإستثمار في الأندية الرياضية :

ضرورة تنمية الوعي بأهمية الإستثمار في المجال الرياضي للمستثمرين والمسؤولين في مجالات التربية البدنية والرياضية من خلال المؤسسات الرياضية.

3. محور السياسة المتبعة بالمؤسسات الرياضية (فلسفة وأهداف النادي الرياضي) :

- ضرورة وضوح النادي الرياضي بالنسبة لكل من الهوية والإحتراف .
- ضرورة تحديد سياسة واضحة للإستثمار بالمؤسسات الرياضية موضوعة من قبل المجلس الأعلى للرياضة .
- التوافق بين أهداف النادي الرياضي الموضوعة من قبل المجلس الأعلى للرياضة والأهداف الواقعية لهذه النادي الرياضي .

4. المحور الفني :

- ضرورة وجود مركز معلومات لإجراء دراسات الجدول للمشروعات الخاصة بالإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية .

- تحديد أشكال وأنواع الإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية للتعرف على دور كلاً من الجماهير والمستفيدين ونوع النشاط الرياضي والإستقرار الإداري والنتائج .
- وجود التنسيق والتعاون بين المؤسسات الرياضية المختلفة بوضع خطط مشتركة للإستثمار في المجال الرياضي .
- 5. **محور الإجراءات الإدارية الخاصة بالإستثمار في الأندية الرياضية :**
- ضرورة التخلص من المعوقات الإدارية وتطبيق مبدأ اللامركزية .
- ضرورة إختصار الإجراءات اللازمة لتأسيس مشروعات الإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية .
- وجود خطة إستثمارية رياضية بالنادي الرياضي .
- وجود جهاز إداري للإستثمار والتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية .
- الحد من التدخل الحكومي في سياسة المؤسسات الرياضية .
- 6. **محور القرارات التشجيعية والتحفيزية للإستثمار في المؤسسات الرياضية:**
- ضرورة وجود القوانين واللوائح والقرارات التي تشجع وتحفز الإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية .
- توافر الأساليب المختلفة لتحفيز وتشجيع المستثمرين في مجالات التربية البدنية والرياضية .
- وضع استراتيجية لتشجيع الإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية.
- 7. **محور التمويل للإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية :**
- توافر مصادر التمويل المختلفة القصيرة والطويلة للإستثمار في المجال الرياضي.
- زيادة الموازنة المخصصة للإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية.

- إتاحة الفرصة للقروض من البنوك للإستثمار في المجال الرياضي .
- ضرورة وجود مخصصات للإستثمار في المجال الرياضي بالميزانية .
- وجود نظام مالي للإستثمار في المجال الرياضي للمؤسسة الرياضية .
- إقناع البنوك بأهمية الإستثمار في المجال الرياضي .

8. محور البنية الأساسية :

- ضرورة توافر المنشآت والأدوات والأجهزة اللازمة المناسبة لتشجيع الإستثمار في المجال الرياضي بالنادي الرياضي .
- إهتمام وسائل الإعلام المختلفة بأهمية دور الإستثمار في المجال الرياضي بالمؤسسات الرياضية في الإرتقاء بمستوى الرياضة وزيادة الدخل القومي.

آليات السوق المشجعة على الإستثمار في المجال الرياضي

إن أهم آليات السوق المؤثرة على الإستثمار في المجال الرياضي هي 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 أو أجهزة 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 النادي الرياضي 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

1. الإستقرار :

إن أول وأهم ما يؤثر على الإستثمار هو السياسات التي تتبعها الدولة سواء في المجال السياسي من حيث علاقتها مع الدول الأخرى وعلاقتها مع شعبها أو في المجالات الإقتصادية والمالية ، فالإستثمار الذي يحقق فوائد إجتماعية هو الإستثمار طويل الأجل الذي لا يتبنى صفقة رابحة ثم يختفي بعدها ، ومثل هذا الإستثمار المفيد لا يد أن يطمئن إلى استقرار الأوضاع لفترة طويلة ولا يأتي هذا الإطمئنان إذا كانت الدولة في نزاعات مستمرة مع جيرانها ، أو مع قطاعات كبيرة مع شعبها ، أو توخي سياستها الإقتصادية باستقرار الأوضاع بتشجيع المستثمرين أو اعتمدت على التدخل المستمر من جانب الحكومة .

وأول ما يهم المستثمر عند خوله المجال الرياضي هو الشعور بالإستقرار سواء باستقرار الأوضاع داخل الهيئات الرياضية أو خارجها أي مدى التدخل الحكومي وسيطرته في المجال الرياضي كل هذا يمكن أن يعطي الإنطباع سواء بالإيجاب أو السلب تجاه الرياضي.

2. النظام القانوني والتنظيم :

لابد من وجود النظام القانوني والتنظيمي الذي يقوي ويدعم هذه السياسات المستقرة سواء بالقواعد والإجراءات والتي تكون بمثابة نظام مساعداً للإستثمار 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 .

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 الإستثمار 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 الإستثمار في المجال الرياضي .

3. البنية الأساسية :

يحتاج الإستثمار الناجح إلى بنية أساسية كافية من حيث نوعيتها وتكاليف إستخدامها وأيضاً مدى تطابق وتوافق البنية الأساسية مع ما يتمناه ويحتاجه المستثمر .

وضمن العوامل التي تؤثر على المستثمر لإتخاذ قرار الإستثمار في المجال الرياضي هي (عدد الملاعب - 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 .

4. العمالة :

العمال هم الأفراد القائمين بالعمل في المجال الإستثماري سواء عمال أو رؤساء (قيادات) ومن هنا فيجب أن يكون مستوى العمال مرتفع حتى يتضمن استمرار العمل بأحسن صورة وأيضاً مستوى خبرة القادة التي تضمن حسن التحكم والسيطرة واتخاذ القرار السليم أثناء حدوث المشاكل .

وبالنسبة للمجال الرياضي فيجب أن يطمئن المستثمر إلى المستوى الذي سوف يتعامل معه سواء من المتخصصين في الرياضة أو الإستثمار ومعرفة كفاءة وخبرة كل منهم في هذا المجال ومدى درايتهم ومعرفتهم بما سيحدث في هذا المجال وبالتالي قدرتهم على التغيير حسب ما يتطلبه العمل ومن هنا فيجب أن يشعر المستثمر أن العاملين في المجال الرياضي (مدرّب - لاعب - ممارس - إداري مسؤول) ذو كفاءة عالية وخبرة كبيرة تضمن له الإستمرار والنجاح .

5. التمويل :

تأتي بعد ذلك قدرة المستثمر على التمويل فتجد بعض المشروعات الإستثمارية التي يفضل المستثمر أن يكون تمويلها منه شخصياً وأخرى يقوم بالإشتراك مع أفراد آخرين أو مع أي من مصادر التمويل المختلفة ومن خلال دراسة الجانب التمويلي نجد أن معظمها يضع بعض الشروط الخاصة بفترة السداد والميسرة إلى حد ما حتى تساعد المستثمر على إتخاذ قرار الإستثمار دون أن تعوقه .

وفي للمجال الرياضي نجد أن التمويل يلعب دوراً مهماً جداً ولكن يمكن أن يقابل المستثمر المشكلة 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 الإستثمارية نظراً لعدم معرفة طبيعة المجال أو لقلة الخبرة أو لصعوبة التحكم في العناصر المؤثرة على هذا النوع من الإستثمار ، ولكن ما يجب ذكره وتأكيدّه أن المجال الرياضي يعتبر من أقوى المجالات التي تحقق أرباحاً عالية نظراً لكثرة عدد المستفيدين منه والعاملين في.

6. موقف الرأي العام

هناك اتجاهين واجبين للرأي العام بالنسبة للإستثمار في المجال الرياضي فالأول يتمثل في معرفة أهمية الدور الحقيقي والحضاري الذي يمكن أن تلعبه الرياضة للتنمية على مستوى (الممارسة ، المنافسة) ، اما الإتجاه الثاني فيتمثل في الوعي بأهمية الإستثمار وتأثيره في جميع المجالات بصفة عامة والمجال الرياضي بصفة خاصة سواء في زيادة الدخل أو رفع المستوى الفني للممارسين وزيادة فعالية دور الرياضية في التنمية الشاملة للمجتمع ويظهر هنا علاقة الرياضة والإستثمار برفع مستوى الرياضة وحمل العبء عن كاهل الدولة للتنمية الرياضية بالنسبة للمجتمع.

وسائل وآليات جذب المستثمرين في المجال الرياضي

يمكن تحديد وسائل وآليات جذب المستثمرين في المجال الرياضي عن طريق :

1. تشكيل جهاز إداري لجمع المعلومات عن السوق الرياضي :

– حصر الجهات المنافسة على الصعيد العالمي والمحلي في الإستثمار الرياضي.

– تحديد دراسات بشأن المشروعات والإستثمار في المجال الرياضي

– المتابعة المستمرة للمشروعات الأجنبية التي تأسس في الدولة ومرتبطة بالإستثمار في مجال التربية البدنية والرياضة.

2. البحث عن المستثمرين المحليين وتحديد وسائل الإقناع للإستثمار في مجال التربية الرياضية :

- تقوم إدارة ترويج الإستثمار بتطوير أنشطة البحث ووسائل الإقناع في أوساط المستثمرين على المستوى المحلي والدولي .

- تعزيز وجود الدولة في السوق الرياضي .

- تحسين عملية الإتصال ونقل المعلومات للمستثمرين .

- جذب المستثمرين لزيارة الدولة والتعرف على أماكنها .

3. خدمات ما قبل تأسيس الإستثمار :

- تزويد المستثمرين بأحدث المعلومات حول الإستثمار في الدولة .
- 4. خدمات ما بعد قرار الإستثمار :
- إنشاء جهاز إداري لوضع برامج خدمات ما بعد تأسيس الإستثمار للمستثمرين.
- 5. أبرز إيجابيات الدولة في الأسواق :
- عن طريق الإعلام المتخصص .
- إنتاج مواد إعلامية بمقاييس الجودة .
- تكوين شبكة علاقات متكاملة .
- علاقات طيبة مع وزارة الخارجية .
- استخدام خطط إعلامية.

مشاكل ومعوقات الإستثمار

يمكن تقسيم المشاكل التي تحد من تدفق الإستثمار إلى مايلي :

1. المشاكل الإقتصادية :

- عدم الإستقرار الإقتصادي حيث لم توضح الحكومات موقفها من الإستثمار الأجنبي .
- إختلال الهياكل القاعدية كمشاكل المواصلات والنقل والطاقة والمياه .
- ضعف ونقص أسواق رأس المال اللازمة لتمويل المشاريع الإستثمارية.
- محدودية السوق المحلي وهذا نتيجة لإنخفاض الدخل الفردي وبالتالي الإستهلاك.
- إحتكار القطاع العام على معظم القطاعات مما يصعب دخول المستثمر الأجنبي في إحدى القطاعات .
- تدخل الحكومة لتحديد أسعار السلع المنتجة وهذا ما يعارض أهداف المستثمر.
- قلة تنوع المنتجات المحلية وبالتالي تعتمد على سياستها الإنتاجية على إنتاج المواد الخام والمواد الغذائية .

- تأثر البلدان النامية بأسعار الأسواق العالمية (أسواق النفط وانعكاسه على إيرادات الدول إيجاباً وسلباً) .
- المشاكل التي يواجهها المستثمر الأجنبي في النظام الضريبي وكذا الإعفاءات التي تمنحها الدول الإستثمارية قد يؤدي إلى تشجيع الفساد الإداري والبيروقراطي مما يسمح أو يشجع على التهرب الضريبي.
- تعمل الكثير من الدول على تشجيع المنافسة والتخفيف من حماية السلع المحلية ، إلا أن النظام الجمركي قد يعطل في بعض الأحيان وصول معدلات الرأسمالية المستوردة إلى المصانع في الوقت المناسب وما ينتج عنه من تكاليف.
- وتمثل المشاكل الإقتصادية في المجال الرياضي في المعوقات التي تقابل المؤسسات الرياضية مثل الأندية الرياضية ومراكز الشباب من توافر مصادر للتمويل وكذلك الميزانية المتاحة غير كافية (الدعم الحكومي) .

2. المشاكل القانونية :

- عدم وجود نص صريح ينظم المشاريع الإستثمارية والإستثمارات وهذا ما يصعب استيعاب المستثمر للقانون الذي يعمل به بهذه الدول وذلك أن قطاع الإستثمار قطاع جديد العهد بها .
- تذبذب التشريعات المنظمة للإستثمارات مما يولد الشعور بالخطر وقلة الثقة.
- عدم وجود أو نقص تشريعات لحماية رأس مال المستثمر وعدم الإلتزام بالإتفاقيات المبرمة مع المستثمر .
- القيود المفروضة على تملك الأراضي والعقارات وعلى حركة رأس المال وتحويل الأرباح وإلزامه بالمشاركة المحلية وكذا نسبة المشاركة الأجنبية وكل هذا يعتبر كقيود من فرص الإستثمار المتاحة للمستثمرين وتحد من سلطتهم على هذه المشاريع .
- تعدد الأجهزة والأدوات التي يتعامل معها المستثمر وهذا ما قد ينتج بعض التعارض فيما بينها ، نتيجة لعدم التنسيق بين مهامها واختصاصاتها .

- فرض بعض القيود القانونية تؤدي إلى إضعاف ثقة المستثمر بالتشريعات الخاصة بالإستثمار .

وتمثل المشاكل القانونية في المجال الرياضي في المعوقات الخاصة بإصدار اللوائح والقوانين والتي تسمح بدخول المستثمر في المجال الرياضي ، وكذلك عدم وجود حوافز تشجيعية للإستثمار الرياضي ويعتبر هذا العنصر هو عصب عملية الإستثمار .

3. المشاكل الإدارية والتنظيمية :

- نقص التنسيق بين الصيغ التنظيمية والتشريعات الإقتصادية الإقليمية التي تحكم العمليات الإستثمارية خاصة في مجال الضرائب والإعفاءات والرسوم الجمركية.
- تعدد الأجهزة المسيرة للإستثمارات مما يزيد من تعقيد الإجراءات للحصول على التراخيص .
- عدم كفاءة بعض الأيادي العاملة في إدارات أجهزة الإستثمار .
- نقص الكفاءة في النظام الإداري والفني المسير للمشاريع .
- وجود تعقيدات بيروقراطية وروتينية وغياب نظام للمعلومات .

وتمثل المشاكل الإدارية والتنظيمية في المجال الرياضي في المعوقات اللازمة للحصول على التصاريح والموافقات الخاصة بالإستثمار الرياضي ، وكذلك وجود التعقيدات الروتينية عند القيام بمشروع استثماري، وعدم وجود جهاز إداري داخل المؤسسات الرياضية للإستثمار أو التسويق في المجال الرياضي.

4. المشاكل السياسية والإجتماعية :

- الإستقرار السياسي والإضطرابات الأمنية في بعض الدول النامية مما يضعف من حجم الثقة المتبادلة بين الأطراف وعدم الإطمئنان .
- انخفاض المستوى المعيشي للفرد إضافة لبعض السلوكيات والعادات والتقاليد وتدهور المستوى الثقافي كل هذا لا يشجع على الإستثمار بهذه الدول .

- فرض بعض أنواع الإستثمارات وهذا بهدف إمتصاص البطالة ومما قد يحد من حرية المستثمر .

وتتمثل المشاكل السياسية والإجتماعية في عدم تنمية الوعي نحو الإستثمار الرياضي ، وكذلك عدم جذب المستثمرين للدخول في المجال الرياضي نتيجة لقصور الجانب الإعلامي للتوعية لهذا الجانب من الإستثمار .

الفصل السادس



التأمين في المجال الرياضي

مفهوم التأمين في المجال الرياضي

يعتبر التأمين هاماً، في المجال الرياضي ، إذ أنّ برامج التأمين تعتبر، نشاطاً إقتصادياً مميز ، وقطاع خدماتي في آن واحد . وهو وعد أو تعهد يؤدي للإطمئنان ، والحصول على حماية من أي خطر غير مؤكد ، مقابل دفع أقساط عبارة عن إلزام مالي ، كما يعتبر آلية لتقليل الخطر ومن آليات التخطيط وضمان المستقبل ، ومن العوامل التي تسهم ، في تشجيع الإستثمار وحماية رأس المال والمساعدة علي توفير إحتياجات الأفراد في حالة عدم كفاية دخل التقاعد أو عدم وجوده أصلاً ، يضاف لذلك تأمين الأفراد كأشخاص عاديين والممتلكات الشخصية أو القروض البنكية ، تأمين الحوادث الشخصية طويلة الأجل أو تأمين العلاج الطبي طويلة الأجل ويعتبر التأمين نوع من أنواع التكافل والتضامن الاجتماعي ، فهو يعمل علي دفع النفقات الطبية على ألا تزيد عن حد معين منصوص عليه في وثيقة التأمين ، ومبلغ التأمين يرتبط بمعدلات الإصابة وشدها والفترة الزمنية وتنظم عمليات التأمين على اللاعبين ضد مخاطر الرياضات). (1)

ولقد عرفت مجتمعات الرياضة أنماطاً عن التكافل والتعاون، بحكم الأخلاق وتأكيد الإنتماء لكن لا تحكمه القوانين واللوائح التي تنظم وتسير الرياضة عبر مؤسسات متخصصة لذا فانه ، لم يعد يكفي أن نعتمد على التكافل والتعاون ضمن نطاق العلاقات الاجتماعية أو المهنية أو علاقات الجوار والرحم. ذلك أن التزام كل فرد بمساعدة الآخرين يترتب عليه تحمل بعضهم تبعات عند حدوث المكروه للآخرين أكثر من البعض الآخر مما احتاج معه الى تنظيم تتحدد بموجبه قدر المسؤولية بقياسها بمقدار الخطر.. فأحتاج الأمر إلى أن تخصص فيه مؤسسة فظهرت مؤسسات التأمين تماماً كما ظهرت البنوك مؤسسات للوساطة المالية والشركات المساهمة والجامعات

1 - عز الدين درويش محمد احمد 2012 تصور مقترح للتأمين ضد الرياضات المائية بجمهورية مصر رسالة ماجستير منشورة جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية - الإدارة الرياضية والترويح library.aun.edu.eg/eulc_v5/.../BrowseThesisPages.aspx?fn

والمعاهد والمنظمات الدولية وما يدخل الرياضة في هذا الإطار هو قانون الأعداد الكبيرة وقانون الأعداد الكبيرة يتعلق باستقرار تكرار بعض الحوادث عند وجود عدد كافٍ منها، مع أنها تبدو عشوائية لا ينتظمها قانون إذا نظر إليها كل واحدة على حدة. مثال ذلك الموت المفاجئ فهي تبدو درب عشواء لا يمكن التنبؤ بوقوعها على فرد بعينه، ولكننا لو تحدثنا عن عدد الإصابات التي تصيب القدم عند لاعبي كرة القدم أو ألعاب القوى أو التنس أو أي نوع من الإصابات التي تسبب عاقبة اللاعب دون النظر إلى الموقع الجغرافي ونوع اللعبة وبالنظر أيضاً إلى خصوصية النادي الرياضي التي تحمل صفتي الدولية والمحلية في نفس الوقت التي ستقع خلال العام الحالي هذا العام لن يختلف كثيراً عن الأعوام السابقة. فإذا كان لدينا عدداً كافياً من أعوام سابقة نستخرج منه متوسط فربما استطعنا توقع عدد الوفيات لهذا العام بكل يسر وسهولة وبمستوى عالٍ من الدقة فإن الاستحالة التي تبدو قطعية عند محاولة توقع حادثة معينة تنقلب إلى ما يشبه اليقين إذا كان ما نحاول توقعه هو عدد كافٍ من الحوادث المشابهة. هذا القانون الاحصائي هو الأساس الذي يقوم عليه التأمين في المجال الرياضي ذلك أنه من الثابت أن التأمين لا يؤدي إلى التعويض عن الضرر فحسب بل يؤدي إلى تحسن مستوى السلامة وتقليل حجم الأخطار ذلك لأن لشركات التأمين مصلحة دائمة في تقليل الحوادث وسد الذرائع إلى وقوع المكروه وتفادي أسباب حدوث الخسائر وذلك لكي تزيد من أرباحها بتقليل ما تدفعه من تعويضات ويقتضي هذا تمويل الأبحاث وتطوير البرامج والإجراءات التي تولد الحوافز لدى المستأمنين بالاهتمام بالسلامة واشتراط إجراءات يلتزم بها المستأمنون. وبما أن نشأة التأمين بصورة عامة في المجال التجاري، ارتبطت بإحجام كثير من رؤوس الأموال الخاصة، عن التجارة، بسبب المخاطرة وحوادث الخسارة، مما يؤثر سلباً على الإقتصاد القومي، مما أدى إلى نشاط الفكر الإقتصادي لإيجاد وسيلة تجعل طرفي الفائدة مطمئنين، فجاءت فكرة إنشاء شركات التأمين حتى تضمن، ازدهار الإقتصاد القومي، وللتأجير المتأجرة في إطار يؤمن ضد الخسارة ولمقابلة الأقدار الطارئة مقابل مبلغ من المال

يدفعه اشتراك يقدمه لشركة التأمين وتقوم بتعويضه إذا حصل له خسارة، وبنفس المفهوم يتم التطبيق في جميع المجالات بما في ذلك المجال الرياضي حيث، يُعد دخول التأمين في المجال الرياضي متأخراً، وقد ارتبط بنشاط الخبراء والباحثين بتطبيقه، في المجال الرياضي ضمن منظومة البحث في مجال الإحتراف الرياضي الذي ارتبط بكثير من المستجدات، والتعاملات بالمعطيات التجارية والربحية، حيث أن القوانين والنظم الأساسية التي تنظم تسيير وإدارة الرياضة، وحياة الرياضيين، وتواجههم في الوسط الرياضي، أصبحت أكثر تعقيداً وحاجة إلى توفير وضمان الوقاية والحماية من الأضرار والمخاطر ثم مواجهة آثار ما قد يحدث لهم من إصابات في المجال الرياضي بالقدر الذي يضمن استمرار الحياة الكريمة للفرد والمجتمع من خلال طرق التكفل والمتابعة الناجعة، كون ظاهرة حماية صحة اللاعبين من مخاطر الإصابة ومتابعة صحتهم وحمايتهم ضد الاستغلال واستخدام المنشطات، من المواضيع الأكثر أهمية التي تشغل البال وتؤرق الرياضيين الممارسين نظراً للخطورة المتأصلة في الحوادث الرياضية مقارنة بما تصرفه هذه الدول من أموال كثيرة على قطاع الرياضة، حيث أن تنشيط القطاع الرياضي العربي مرهون بتوفير مقوماته ومن أهم هذه المقومات تنشيط صناعة التأمين الرياضي، وترسيخ ثقافة تأمين الحوادث الرياضية داخل الوسط الرياضي والتوعية بدوره في دعم النشاط الرياضي وزيادة الإقبال عليه). (1)

ولقد تزايدت أهمية التأمين في المجال الرياضي بزيادة الاهتمام بالرياضة لأنها تمثل عامل إقتصادي ومصدر دخل لأفراد ومؤسسات ودول، وبزيادة هذا الاهتمام ودخول الإحتراف في المجال الرياضي وسعياً من الإتحادات الدولية والوطنية الى تحسين بيئة الرياضة، وزيادة سبل طمأنة الرياضيين بالحفاظ على صحتهم، اذ يترتب على ذلك زيادة في المخاطر التي يتعرض لها الرياضي من خوض المنافسات خاصة في الرياضات التي نواجه فيها احتكاكاً مع الخصم

مما يعرض للإصابة المباشرة وتتعاظم المخاطر مع زيادة حدة المنافسة الرياضية وضخامة الجمهور وعدد المشجعين . وزيادة أجور تعاقدات اللاعبين وبالتالي وتزداد حاجتة الرياضيين للتأمين والإصابة في المجال الرياضي تفقد اللاعب مصدر دخله جزئياً أو كلياً ويسبب له الألم أو يفقده القدرة على الكسب أو الموت . ولما كان من طبيعة المخاطر التي يغطيها التأمين أن يقع المكروه على البعض فقط وليس على الكل، صار دفع كل فرد مبلغاً صغيراً كافياً لتعويض البعض الذي يتعرض لذلك المكروه خلال المدة المتفق عليها. فالإنسان يتعرض في حياته وأثناء ممارسته لعمله ونشاطه للعديد من المخاطر، وينتج عن ذلك وقوع المكروه الذي يسبب خسارة مادية أو معنوية (1).

والخسارة في لغة التأمين هي الواقعة التي يستحق المستأمن التعويض من جراء وقوعها ، ولها معنى محدد هو : "إنحطاط قيمة أصل من الأصول بسبب غير متعمد"، مثل تلك التي تسببها الحوادث والكوارث في الممتلكات أو يسببها الموت أو المرض والعوارض الأخرى في جسم الإنسان ولا يدخل في معناها الخسارة في التجارة ذلك أن تفادي المخاطر والحرص على السلامة طبع للإنسان وهو جزء من فطرته التي يشترك فيها مع كل كائن حي. ولذلك فالتأمين تدفع إليه هذه الغريزة، ويعد جزءاً من سعي الإنسان بطرق متعددة للحرص على السلامة وهذه الطرق عرفها الإنسان منذ القديم وتبناها واعتمد عليها بدرجات مختلفة في مواجهة المخاطر المحدقة والتأمين وسيلة ، الحذر والحيطة ، للتقليل من المخاطر عن طريق تفادي الأفعال والسلوك التي تؤذي اللاعبين الرياضيين وتزيد من امكانية تعرضهم للإصابات مثال لذلك الامتناع عن التدخين والسهرة والمخدرات والمنشطات ، وبهذا المعنى يأخذ التأمين في المجال

1 - معزیز عبد الکریم 2012 العقد والتأمين والتعويض في المجال الرياضي - جامعة الجزائر 3
مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد السابع يناير 2012

الرياضي ، صيغة من صيغ "إدارة" المخاطر وجذوره التكافل بين أفراد المجتمع الذي هو أساس الاجتماع في كل دورات التاريخ.

التأمين على الرياضيين يحقق عدة أهداف لجميع الأطراف للرياضي نفسه وللنادي وللدولة فعندما يشعر الرياضي بالأمان بالحصول على التعويض المناسب لعلاج أو لإصابته فإنه بالتأكد سوف يلعب بروح مطمئنة وكذلك الأندية التي ينتمي إليها الرياضيون فإنها تنفق كثيراً من الأموال عليهم أو دفع تعويضات لهم والدولة تتحمل كثيراً من الأعباء المالية لعلاج الرياضيين وكان يمكن أن تقوم شركات التأمين بهذا الدور وتتحمل العبء ، ويتم توجيه الأموال المخصصة لعلاج الرياضيين إلى نشاطات رياضية أخرى لو تم إبرام عقد التأمين ذلك ، كما يمكن للأندية أن تقوم بعمل وثائق جماعية للتأمين على لاعبيها لأنهم معرضون لأخطار الإصابات العارضة أو الدائمة وقد تحرم الإصابة الخطيرة بعضهم من مواصلة مشواره الرياضي ولذلك فإن هناك دولاً كثيرة في العالم تفرض تأميناً إجبارياً على أبطال الرياضة المتميزين في جميع الألعاب والتأمين عادةً ما يكون ضد الإصابات الرياضية خاصة التي تترك أثراً مستمراً والتي قد تنجم عن بعض الأنشطة الرياضية العنيفة¹.

وتشير الإحصائية أن نسبة الإنفاق لعلاج إصابات اللاعبين تتراوح ما بين (600 – 750 مليون دولار سنوياً) في الولايات المتحدة الأمريكية عام (2000) كما أوردتها وزارة الدفاع الأمريكية ، ومن ثم فإن التأمين يعتبر وسيلة اقتصادية يمكن عن طريقها استبدال خسارة كبيرة محتملة إلى أخرى صغيرة والتي تتمثل في قسط التأمين الذي يمثل الوظيفة الأساسية للتأمين².

¹ ابتسام سعيد : تأمين مستقبل الرياضيين يزيد من انتمائهم ويسهم في تحقيق البطولات ، مقابة ، الأهرام الإقتصادي ، تأمين وشركات ، 2005م.

² Jack, Travers : Water skiing , Fern Hurst , east Sussex, P81 , USA. , 2000.

تعريف التأمين

في اللغة: الأمان والأمنه بمعنى، وقد أَمِنَ أماناً وأَمَنَةً بفتحتين فهو آمِنٌ وأَمْنُهُ غيره من الأَمْنِ والأمان وقد أمنت فأنا آمن وأمنت غيري من الأمان والأمان والأمن ضد الخوف والمقصود منه طمأنينة النفس وسكونها بتوفير أسباب الطمأنينة.⁽¹⁾

وأمنه عليه ، أي وثق به ، قال تعالى : (هل آمنكم عليه إلا كما أمنتكم على أخيه من قبل) [2] أي هل وثقت بكم

وجاء أَمُن بضم الميم أمانة ، أي كان أميناً ، وآمن يؤمن إيماناً أي صدقه ، قال تعالى : (وما أنت بمؤمن لنا) [3] أي مصدق .

ويقال : أَمِنَ على دعائه أي قال : آمين [3] . وآمَنَ على الشيء : دفع مالاً منجماً لينال هو أو ورثته قدراً من المال متفقاً عليه ، أو تعويضاً عما فقد ، يقال : آمَنَ على حياته ، أو على داره ، أو سيارته (مَج) إشارة إلى أن هذا المعنى الأخير جديد ، أقره مجمع اللغة العربية [4] .

فالتأمين هو تحقيق الأمان والاطمئنان حيث استعمله القرآن الكريم في هذا المعنى كثيراً ، فقال تعالى : (وآمنهم من خوف) [5] وقال تعالى : (... أولئك لهم الأمان وهم مهتدون) [6]

في الاصطلاح: عقد يتم بين شركة التأمين ومستأمن معين تتعهد هذه الشركة بمقتضاه بدفع مبلغ من المال، عند حدوث خطر معين، مقابل التزام المستأمن بدفع مبلغ مالي محدد.

في اصطلاح القانونيين: (عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصاحبه مبلغاً من المال أو إيراداً مرتباً أو أي عرض مالي آخر في حالة وقوع الحادث،

1 - ([1]) سورة يوسف / الآية (64)

(2) سورة يوسف / الآية (17)

(3) لسان العرب ، والقاموس المحيط ، والمعجم الوسيط ، مادة " أمن "

(4) المعجم الوسيط ، ط. قطر (28/1)

أو تحقيق الخطر المبين في العقد، وذلك نظير قسط أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن⁽¹⁾.

وأما التأمين في الاصطلاح القانوني والإقتصاد الرياضي فهو عقد ملزم يعقد بين النادي كطرف أول وهو المستأمن وعليه أداء ما يتفق عليه عند تحقق شرط أو حلول أجل في نظير مقابل نقدي معلوم وبين اللاعب أو المدرب كطرف ثاني وهو المؤمن وهو يعتبر ضمناً ، عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له ، أو إلى المستفيد الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال ، أو إيراد مرتب أو أي عوض مالي آخر في حالة وقوع الحادث ، أو تحقق الخطر المبين بالعقد وذلك في نظير قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤديها المؤمن له للمؤمن".

نبذة تاريخية عن التأمين

لا شك ان فكرة التعاون قديمة ظهرت مع الإنسان وحاجته إلى الدعم والتعاون من الآخرين ، ولكن التأمين من حيث كونه عقد منظم ومؤسسة منظمة ظهر منذ القرن الرابع عشر الميلادي من خلال التأمين على الحياة وظهرت فكرة التأمين في المجال الرياضي ، لمواكبة التطور الحاصل في صناعة الرياضة، وأصبحت السوق الرياضية سوقاً جذابة لشركات التأمين التي أخذت تسعى إلى تطوير منتجاتها من وثائق التأمين، وتقديم أنواع مختلفة من التغطيات التأمينية لجميع أطراف النشاط الرياضي وبجميع أنواع هذا النشاط ومخاطره، فلم تعد تقتصر وثائق التأمين الرياضي على حماية محترفي هذا النشاط بل امتدت لتشمل الهواة Amateurs ، والمنظمات الرياضية وأعضائها، والنادي الرياضية والاتحادات الرياضية، وطلاب المدارس الرياضية، والموظفين والعاملين في القطاع الرياضي، بل حتى المتطوعين Volunteers الذين يعملون مجاناً في القطاع الرياضي وعلى هذا اكتسب التأمين الرياضي أهمية بارزة في خدمة النشاط الرياضي وتطوره، فشهدت سوق التأمين

1 - عبد الله ناصح علوان ، (1416) - حكم التأمين في الإسلام 9 دار السلام مصر ط4 ص

ولادة شركات متخصصة في التأمين الرياضي من أبرزها شركة Lloyd's of London التي هي عبارة عن سوق تأمين متخصص في المجال الرياضي يضم أكثر من ألف شركة تعمل مع بعضها على شكل تجمعات لتغطية مختلف المخاطر الرياضية، فضلاً عن شبكة متعددة من وكلاء ووسطاء التأمين، ومن هذه الشركات أيضاً شركة HCC Insurance Holdings, Inc. (HCC) التي تعمل في عدد من دول العالم، وكذلك شركة Sportcover⁽¹⁾.

مبررات ادخال التأمين في منظومة قانون الرياضة

أصبحت الرياضة تمثل أحد أهم عناصر تقدم الدول، وبل وأصبح الرياضيون يمثلون جزءاً كبيراً من رأس المال القومي، أي أنهم أصبحوا شيئاً غالي الثمن ومرتفع القيمة، ولا يقارنون إلا بالذهب والماس وغيرها من الأحجار الكريمة والنفائس الغالية، خاصة في بعض أنواع الرياضة. ونسمع الآن بأن اللاعب فلان بيع للنادي الفلاني بمبلغ 100 مليون أو 200 مليون دولار، وتزخر صفحات الصحف الرياضية وحتى الصحف الاقتصادية بالعديد من مثل هذه الاخبار، وأصبحت الرياضة كما هو معروف بالنسبة للعديد من الدول مصدراً رئيسياً من مصادر الدخل القومي، وأصبحت تنظر للرياضيين كرأس مال بشري، كما أن ميزانية الأندية والفرق الرياضية أصبحت بالحجم الذي يجعلها تنافس ميزانية العديد من الدول الفقيرة أو النامية، كذلك مدخول بعض الدول من الرياضة وحدها يفوق الدخل القومي لبعض الدول النامية وسيتم صياغة هذه المبررات فيما يلي :

1. عقود الإحتراف في المجال الرياضي

(4) Katherine S. Fast, sport liability law, A Guide for Amateur sports - 1 organizations and their insurer, DOLDEN WALLACE FOLICK LLP, January 2004. P. 3.

(5) Helen Belden, Volunteers, Sports and Insurance, Journal of Legal Aspect of Sport (JLAS), volume (60), Number 1. winter 1996, 46- 51, p.47 ets.

2. توسيع قاعدة المشاركة الرياضية بدعم الوقاية والتقليل من حدوث الإصابات الرياضية.
 3. التعريف بحقوق اللاعبين ، في الحماية
 4. التقليل من مخاطر التعرض لإصابات الملاعب
 5. وقاية اللاعبين قبل ، و أثناء وبعد ممارسة النشاط الرياضي.
 6. ارتفاع المعدلات العالمية والمحلية للإصابات الخطرة، بين اللاعبين بالقدر الذي إستلزم الكثير من الدراسة والعمل على وضع قوانين ولوائح توفر للاعبين عوامل الأمن والسلامة كإجراءات وقائية للحد من هذه المخاطر .⁽¹⁾
 7. اعتبار بعض الرياضات من المهن الخطيرة التي قد تعيق للاعب مستقبله عندما يتعرض لإصابة قد تعيقه جزئياً أو كلياً عن ممارسة نشاطه أو قد تؤثر على حياته العادية وتؤدي به إلى العجز الجزئي أو الكلي أو حتى الوفاة
 8. إعادة النظر في لوائح الاتحادات الرياضية بما يكفل إضافة بند التأمين على اللاعبين والحكام والمدربين والجمهور .
 9. إيجاد وثيقة تأمينية شاملة ضد الإصابات الرياضية لكل من اللاعبين – الحكام – المدربين .
 10. زيادة الوعي بالتحول الفعلي للرياضة من الهواية إلى الإحتراف واعتبار الرياضة صناعة خدمية علي اعلي مستوي .
 11. التأكيد على مفهوم ارتباط الرياضية بالقانون وأنهم لا ينفصلان عن بعضهما .
 12. أن يكون للتشريع القانوني للتأمين نص مستقل داخل قانون المنظمات الرياضية
- وبالتالي فإن الرياضي بحاجة إلى حماية وضمن لمواجهة خطر الإصابة قبل وبعد وقوعها، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية من الإصابة من جهة، والتعامل مع الإصابة عند حدوثها من جهة أخرى، بتوفير التكفل المناسب الذي يضمن للاعب رجوعه للملعب

وإستعادة لياقته، وفي حالة إستحالة ذلك وفقدانه المهارات العالية يكون إنسحاب الرياضي وخسارته للمركز الذي كان يحتله مدعوماً

ومحمياً بتغطية قانونية وإجتماعية تضمن له على الأقل حياة عادية ليس بإعتباره رياضياً وإنما مواطناً يستأنف حياته اليومية والعادية وتوفر له الحياة الكريمة، لأن

التكفل الفعلي الذي يتلقاه الرياضي المصاب ومدى توفير الحماية له الطبية، المادية، النفسية والاجتماعية يؤثر بشكل مباشر على أدائه ومردوده ومشواره الرياضي وحياته ككل، وبالتالي . وبالتالي يجب أن تتضمن تعاقدات اللاعبين سواء كانوا هواة أو محترفين نصوصاً وفقرات تضمن سلامتهم ووقاية صحتهم من تأزم إصاباتهم في الميادين الرياضية وتأمينهم ضد مخاطر الإصابة من جراء التسابق في الأحوال الجوية السيئة أو الملاعب التي لم تتم صيانتها أو كنتيجة للعب في حالة الإصابة بالامراض الطارئة أو في حال الإصابة نفسها بإعتبار مهنة الرياضة التي ترتبط ببعض الألعاب تم تصنيفها على انها خطرة، وغير مضمونة المخاطر . (1)

أنواع التأمين

استقر الفقه على تقسيم التأمين إلى نوعين أساسيين وتوجد تقسيمات فرعية داخل كل نوع :²

- النوع الأول : فهو تقسيم التأمين من حيث الشكل .
- النوع الثاني : هو تقسيم من حيث الموضوع .

أولاً : تقسيم التأمين من حيث الشكل

تقسيم التأمين من حيث الشكل يعني تقسيمه حسب شكل الشخص أو الهيئة التي تتولى عملية التأمين وهو من هذه الناحية ينقسم إلى نوعين : تأمين تعاوني وتأمين بقسط ثابت .

1 - -LEE R. RUSS, THOMAS F. SEGALLA1995, COUCH ON INSURANCE 3d, Clark Boardman Callaghan insurance law library, Thomson/West, § 41:25.

2 نزيه محمد الصادق المهدي : الوسيط في الأحكام العامة لعقد التأمين ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2009م.

1. التأمين التعاوني :

- يتميز هذا النوع من التأمين بعدة خصائص معينة :
- أ. فمن ناحية أولى يعتبر المستأمن هو المؤمن في نفس الوقت بعمنى أنه لا يوجد في التأمين التعاوني مستأمن يدفع قسطاً معيناً للمؤمن وإنما نفس الشخص يلعب دور المستأمن والمؤمن معاً .
 - ب. ومن ناحية ثانية فإن التأمين التعاوني يتميز بأن الاشتراك الذي يدفعه المستأمن فيما بينهم يكون قابلاً للتغيير والتعديل في قيمته ولا يكون ثابتاً وهذه القابلية للتغيير تكون أحياناً مطلقة وأحياناً نسبية .
 - ج. يتميز التأمين التعاوني بوجود التضامن بين الأعضاء بمعنى أنه عند إصابة أحد المستأمنين بضرر معين فإن سائر المستأمنين يتضامنون فيما بينهم لتعويض هذا الضرر .
- ## 2. التأمين بقسط ثابت :

- يتميز هذا النوع من التأمين بعدة خصائص عكس التأمين التعاوني تماماً :
- أ. فمن ناحية أولى فإن التأمين بقسط ثابت يفترض تميز المؤمن تماماً عن شخص المستأمن .
 - ب. يكون القسط في هذا التأمين محددًا مقدماً وقت التعاقد وغير قابل للتغيير .
 - ج. لا يوجد تضامن في هذا النوع من التأمين ، بل على العكس من ذلك فإن مسؤولية كلا المتعاقدين تكون محددة منذ إبرام العقد .

ثانياً : تقسيم التأمين من حيث الموضوع :

ينقسم التأمين من حيث الموضوع إلى عدة أنواع أهمها ما يلي :

1. التأمين على الأشخاص والتأمين من الأضرار .
2. التأمين البري والبحري والجوي .
3. التأمين الخاص والتأمين الاجتماعي .

القسم الأول : التأمين على الأشخاص والتأمين من الأضرار

يشمل هذا التقسيم الأول نوعين من أنواع التأمين : التأمين على الأشخاص والتأمين من الأضرار ، وذلك على التفصيل الآتي :

أ. التأمين على الأشخاص :

ويشمل كافة عمليات التأمين التي يقصد بها تأمين الشخص من الأخطار التي تهدد حياته أو سلامة جسمه أو صحته أو قدرته على العمل . والمعيار المميز للتأمين على الأشخاص أن ليس له صفة تعويضية مثل التأمين من الأضرار بمعنى أن المستأمن أو المستفيد- يحصل على المبلغ المتفق عليه كله عند وقوع الخطر المؤمن منه دون النظر إلى وقوع ضرر معين أو مراعاة لقيمة هذا الضرر .

- النوع الأول : التأمين على الحياة :

● **الصورة الأولى :** ويقتصر هذا النوع على عمليات التأمين التي تستهدف مواجهة خطر الموت الذي يهدد الإنسان في حياته وتتخذ عدة صور وأشكال ، فهناك في التأمين في حالة الوفاة وهو الصورة الغالبة وهو عقد يتعهد بمقتضاه المؤمن بأن يدفع مبلغاً معيناً عند وفاة المؤمن عليه مقابل التزام المستأمن بدفع أقساط دورية أو قسط وحيد.

● **الصورة الثانية :** وهي "التأمين لحال البقاء" وهو عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه بأن يدفع مبلغاً من المال المستأمن إذا ظل هذا على قيد الحياة في تاريخ معين . ويتضح من ذلك أن الخطر المؤمن منه في هذه الحالة ليس هو الوفاة كما في الصورة السابقة وإنما هو بقاء المستأمن حياً بعد سن معين.

● **الصورة الثالثة :** للتأمين على الحياة هي "التأمين المختلط" وهو يجمع بين صورتَي التأمين السابقتين- لحال الوفاة ولحال البقاء - ويستفيد بمزايا كل منهما وهو يتخذ عدة صور وأشكال مركبة مختلفة وإن كان الذي يميزها جميعاً أن المؤمن يدفع المبلغ المؤمن به في جميع الحالات سواء إن المستأمن إذا ظل حياً عند سن معينة أو إلى ورثته أو المستفيد المعين في العقد عند وفاة المؤمن على حياته.¹

- النوع الثاني : التأمين من الإصابات :

وهو نوع من تأمين الأشخاص يؤمن فيه المستأمن نفسه ضد الإصابات التي تمس سلامة جسمه نتيجة لحادث خارجي مفاجئ من شأنه إحداث عجز دائم أو عجز مؤقت سواء كان عجزاً كلياً أو جزئياً. ويلحق بالتأمين من الإصابات ، التأمين من المرض وهو ذلك التأمين الذي يؤمن فيه الشخص نفسه من العجز عن العمل المترتب على هذا المرض ويدخل في التأمينات نفقات العلاج أيضاً.²

¹ محمود عبدالرحيم الديب : أحكام التأمين دراسة لعقد التأمين ، دار الجامع الجديدة ، الإسكندرية ، 2010م.

² محمد شكري سرور : أحكام عقد التأمين ، دار النهضة العربية ، 2008م.

عقد التأمين

عقد التأمين ليس عقد بيع ، وإنما هو عقد تضامن وتكافل بين المؤمنين جميعاً في مواجهة الإبتلاءات سواء كانت في الأنفس أو في الأموال أو العجز عن العمل أو الشيخوخة أو كارثة الرياضي الشاب في إصابة الملاعب أي أن التأمين صورة من صور الرعاية لتخفيف الإبتلاء بالنفوس والمال .¹

ويعتبر التأمين أحد الوسائل المتبعة لمواجهة المخاطر التي أساسها التعاون، وهذا التعاون يأخذ شكل فردي وجماعي، فعلى المستوى الفردي يوفر التأمين الحماية للمؤمن له من الأخطار التي قد يتعرض لها في أمواله أو نفسه أو التي قد يتعرض لها غيره ممن يعينه أمرهم ، أما على مستوى المجتمع فتتحقق أهداف التأمين من خلال حماية مجموع أفراد هذا المجتمع ، ويمكن تطبيق ذلك على اللاعبين الهواة والمحترفين كما أن الفرد الرياضي يمكن أن تحدث له الوفاة أثناء التدريب أو المباريات في نشاطه الرياضي الخاص مثل ضربة مميتة في الملاكمة أو بلع اللسان في كرة القدم أو من خلال المواصفات الخاصة بالجهاز المستخدم في اللعبة فيحدث الموت وهذه الإصابات المبدئية لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الفني أو بنوع الرياضة الممارسة ولكنه يتساوى مع الإصابات البسيطة اليومية .²

خصائص عقد التأمين

لعقد التأمين مجموعة من الخصائص هي :³

¹ أحمد محمد عبد السلام ، علي عبد الله الجفري : إصابات لاعبي بعض الألعاب الجماعية في بعض الأندية بالمملكة العربية السعودية ومصر ، كلية التربية الرياضية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006م.

² هدى عبد الفتاح تيم أتيره : حقوق المؤمن المترتبة على دفعة التعويض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2010م.

³ هام محمد عطا الله : دراسات في وسائل وتشريعات التأمين ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، 2005.

- **الخاصية الأولى :** تتمثل في أن عقد التأمين عقد رضائي ينعقد بتلاقي الإيجاب والقبول وأن كان يشترط فيه أن يكون الوثيقة مكتوبة فإن ذلك للإثبات لا للإنعقاد .
- **الخاصية الثانية :** تتمثل في أنه عقد إذعان إذ أنه رغم أنه يتم بتوافق الإيجاب والقبول فإن المشاهد هو أن المؤمن يضع مسبقاً شروطاً مطبوعة ما على المستأمن إلا أن يقبلها أو يرفضها ، ويترتب على كون عقد التأمين عقد إذعان أن تطبق عليه أحكام عقود الإذعان ، وخاصة المادة 49 مدني التي تنص بأنه "إذا تم العقد بطريق الإذعان وكان قد تضمن شروطاً تعسفية جاز للقاضي أن يعدل هذه الشروط أو أن بعفي الطرف المذعن منها ، وذلك وفقاً ما تقضي به العدالة ويقع باطلاً كل اتفاق على خلاف ذلك .
- **الخاصية الثالثة :** تتمثل في أنه عقد ملزم للجانبين فهو يرتب التزامات متقابلة بين المؤمن والمستأمن ، حيث أن المستأمن يتعهد بدفعة الأقساط والمؤمن يدفع مبلغ التأمين في حالة تحقق الخطر ووقع الكارثة .
- **الخاصية الرابعة :** إن عقد التأمين وأن ملزماً للجانبين إلا أنه عقد احتمالي ، وهذه العلة في القانون المدني قد ورد النصوص الخاصة بعقد التأمين في الباب الخاص بعقود الغرر ، إلا أن القول بأن عقد التأمين عقد احتمالي لا يجب أن يؤخذ بدون تحفظ فعقد التأمين لا يعتبر كذلك من الناحية الإقتصادية بل أن وظيفة عقد التأمين الأساسية هو تقليل عنصر الإحتمال الموجود بالنسبة للأخطار .

أطراف عقد التأمين في المجال الرياضي

أولاً : المؤمن :

أننا نريد بالمؤمن في القطاع الرياضي شركات التأمين التي تتولى تأمين الإصابات الرياضية للأغراض الربحية أو ما يعرف بالتأمين التجاري ، ذلك أنه في قطاع الرياضة هناك منظمات رياضية وهيئات حكومية يمكن ان توفر لأعضائها والمنتسبين إليها من الرياضيين تأميناً ضد الإصابات الرياضية ، بيد أن هذا التأمين غير ربحي تلجأ إليه المنظمات الرياضية والرياضيون لانخفاض أقساطه مقارنةً مع أقساط التأمين التجاري ولكن بالمقابل فإن شروط وحجم الغطاء التأميني لن يكون أفضل من نظيره في التأمين التجاري ، وتبدو فائدة التأمين الذي توفره المنظمات والهيئات الرياضية في أن هذه المنظمات قد تتعاون مع شركات التأمين لتوفير الغطاء التأميني للرياضيين إذا ما ترددت شركات التأمين في توفير هذا الغطاء لوحده بسبب احتمالات تحقق الإصابات الرياضية ، وعدم القدرة على تسعير الأقساط.¹

ومن أبرز المنظمات الرياضية التي تتولى التأمين على رياضيينها في الولايات المتحدة منظمة National collegiate Athletic Association (NCAA) التي توفر التأمين للطلاب الرياضيين لتشجيعهم على البقاء في المدارس الرياضية ، ومن أحدث البرامج التأمينية التي أطلقتها هذه المنظمة برنامج Exceptional Student-Athlete Disability Insurance (ESDI) عام 1990 لتأمين العجز الاستثنائي للطلاب الرياضي .

أصدرت ولاية في استراليا New south Wales قانون تأمين الإصابات الرياضية sporting injuries insurance Act 1978 والذي بموجبه تتولى هيئة (Work cover) - وهي هيئة

¹ GLENN M. WONG, CHRIS DEUBERT, The Legal & Business Aspects Of Career – Ending Disability Insurance Policies In Professional And College Sports , Villanova Sports & ENT. Law Journal, vol. 17, P.473, 2010

حكومية يمكن للمنظمات الرياضية الانضمام إليها — تأمين الإصابات الرياضية لمختلف الرياضيين والهواة وأعضاء المنظمات الرياضية.¹
ثانياً : المؤمن له :

المؤمن له هو من يتعرض لخطر الإصابات الرياضية أثناء ممارسة النشاط ، وهو يمثل بالدرجة الأولى الرياضية Athletes ، سواء كانوا رياضيين محترفين Professional أو رياضيين هواة Amateurs ، كما قد يكون المؤمن لهم أشخاصاً آخرين يشاركون في النشاط الرياضي ككوارر فنية مثل الحكام Referees والمدربين Coaches وبقية الموظفين المشتركين في النشاط الرياضي الذين يتعرضون لخطر الإصابات الرياضية ، كما قد يكون المؤمن لهم وفق تأمين الإصابات الرياضية عمالاً متطوعين Volunteers يتطوعون للعمل مجاناً في تنظيم الألعاب والأنشطة الرياضية فيتعرضون للإصابات التي تتطلب منهم نفقات طبية ومصاريف علاج، أو يتعرضون لخطر الوفاة وبتر الأعضاء.²

والمادة (2/172) من الأمر الجزائري رقم (7-95) المتعلق بالتأمينات نصت على (ويستفيد الرياضيون واللاعبون ، والمدربون، والمسирرون والطاقم التقني على جميع الأضرار البدنية التي يتعرضون لها أثناء فترات التدريب والمنافسات وكذا أثناء التنقلات المتصلة بالأنشطة الرياضية)، ويتضح من هذا النص أن المشرع الجزائري مد نطاق التأمين الرياضي ليشمل جميع أعضاء الجمعيات الرياضية المشاركين في النشاط الرياضي من الأشخاص المذكورين ضد مخاطر الإصابات الرياضية التي تعرضهم للأضرار البدنية.³

¹ John de Mestre, Peter Thiel & Evelyn Lee, Liability For Sports Injuries, Australian Professionals Liability Conference, John de Mestre & CO. John de Mestre et al

² Katherine S. Fast, sport liability law, A Guide for Amateur sports organizations and their insurer, DOLDEN WALLACE FOLICK LLP, January 2004. P. 3.

³ معزیز عبد الكريم : العقد والتأمين والتعويض في المجال الرياضي ، بحث في مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الجزائر ، العدد السابع ، 2012م

وتجدر الإشارة إلى بعض وثائق تأمين الإصابات الرياضية الخاصة بالإصابات الشخصية تسمح عادةً بتعدد المؤمن لهم بأن يكونوا أكثر من شخص يتعرضون لذات الخطر على أن تحدد أسماؤهم وهوياتهم في جداول هذه الوثائق ، ويمثل هذا التأمين ما يعرف بالتأمين الجماعي ، فتأمين الإصابات الرياضية كما يكون فردياً اذا أكتتب به مؤمن له واحد قد يأخذ شكلاً جماعياً إذا كان المؤمن لهم مجموعة من الأفراد لهم صفات مشتركة ويتعرضون لخطر واحد كأعضاء النادي الرياضي ، أو أعضاء جمعية رياضية يمارسون نشاطاً رياضياً واحداً.

أما عن المستفيد في تأمين الإصابات الرياضية فهو في الغالب المؤمن له المشارك في النشاط الرياضي ، وقد يكون شخصاً أو شخصاً آخرين تدفع لهم شركة التأمين مبلغ التأمين عند تحقق الحادث الرياضي المؤمن منه لاسيما إن كان هذا الحادث هو الوفاة فإن المستفيد حتماً سيكون شخصاً أهر تحدده جداول وثيقة التأمين .

ثالثاً : طالب التأمين

طالب التأمين هو الشخص الذي يوقع على وثيقة التأمين ويلتزم بما تفرضه من التزامات ومنها دفع الأقساط ، وبهذا المعنى فإن المؤمن له في تأمين الإصابات الرياضية غالباً ما يكون هو طالب التأمين سواء كان هو المستفيد أيضاً أو كان المستفيد شخصاً آخر ، بيد أن تأمين الإصابات الرياضية قد يبرم من قبل ولمصلحة أشخاص غير المؤمن لهم يقومون بالتأمين على المشاركين في النشاط الرياضي ضد مخاطر الإصابات الرياضية ، وهؤلاء الأشخاص هم الذين يعتمدون في دخلهم على الرياضيين كالنوادي والاتحادات والجمعيات الرياضية¹.

ولقد أفرز تأمين الإصابات الرياضية وثائق تأمين متعددة يمكن الإكتتاب بها من قبل النوادي والجمعيات الرياضية ، يكون فيها طالب

¹ John, Peter et al — مرجع سابق

التأمين والمستفيد شخصاً واحداً ممثلاً بالنادي الرياضية أو الجمعية الرياضية ، أما المؤمن له فهو اللاعب الذي يهدده خطر الحادث الرياضي ، وتلجأ النوادي والجمعيات والاتحادات الرياضية إلى إبرام هذا التأمين لأن مصادر دخلها تكون من نشاط اللاعبين المهددين بخطر الإصابة ، ففي الولايات المتحدة مثلاً فإن النوادي الرياضية في الألعاب البارزة مثل لعبة كرة القدم وكرة السلة ولعبة البيسبول والهوكي والتي تعرف بالأربعة الكبار تضمن عقود لاعبيها وتستمر بالدفع لهم حتى لو تعرض اللاعب لإصابة تحرمه من المشاركة في الألعاب ، لذا يكون من مصلحة هذه النوادي التأمين على لاعبيها ضد الإصابات الرياضية فتكتتب بوثائق تأمين العجز المؤقت لتضمن لنفسها المقدرة المالية على دفع مستحقات عقودهم في حال تعرض أحدهم للإصابة ، والنوادي الرياضية تلجأ في هذه الحالة أما للتأمين على لاعبيها البارزين أو النجوم أو التأمين على جميع أعضاء الفريق كقائمة واحدة كما سنرى ، ويلاحظ أن مصلحة النوادي في التأمين على اللاعبين قد تختلط مع مصلحة جهات أخرى وذلك عندما يوافق النادي على قيام اللاعب باللعب في البطولات الدولية ، فالتأمين الذي تبرمه النوادي الرياضية سوف لن يغطي هذه الأنشطة ، وبالتالي يكون على اللاعب نفسه شراء وثيقة التأمين ، أو أن يحصل على ضمان من الاتحاد الرياضي أو أن يقوم الاتحاد بالتأمين عليه في هذه الأنشطة¹.

التأمين ضد الإصابات الرياضية

في ظل التطور الرهيب الذي يعرفه العصر الحالي في شتى المجالات الحيوية والميادين العلمية، الإقتصادية، الإجتماعية ، وغيرها ، تكاد حياة الرياضي عموماً أن تكون سلسلة متصلة من احتمالات النفع والضرر ، تجعله في قلق وتوتر دائم على مستقبله ومصيره ، فإذا كان الأمر بهذه الصورة بالنسبة للأشخاص العاديين ، فلا بد أن حياة الرياضيين أصبحت أيضاً أكثر تعقيداً وحاجة إلى توفير وضمان

¹ GLENN, CHRIS — مرجع سابق

الوقاية والحماية من الأضرار والمخاطر ثم مواجهة آثار ما قد يحدث لهم من إصابات في المجال الرياضي بالقدر الذي يضمن استمرار الحياة الكريمة للرياضي والمجتمع من خلال طرق التكفل والمتابعة الناجحة ، كون ظاهرة الإصابات الرياضية في شتى الاختصاصات الممارسة الفردية والجماعية أصبح من المواضيع الأكثر أهمية التي تشغل البال وتؤرق الرياضيين الممارسين نظراً للخطورة المتأصلة في بعض الألعاب حيث يكون دوماً الإحتكاك مباشر مع الخصم من جهة أو نتيجة لعدم الوعي الكافي بالممارسة الصحية للأنشطة الرياضية من جهة أخرى ، فاحتمال التعرض للإصابة الرياضية وارد عند جميع الرياضيين ، ويبقى البحث قائماً لدى المعنيين بتدريب الأنشطة لإيجاد أفضل السبل والوسائل للوقاية والتقليل من حدوث الإصابات الرياضية ، أو على الأقل في حالة حدوثها محاولة التعريف بالطريقة العلمية السليمة في إسعاف وتأهيل الإصابة وإعادة اللاعب للممارسة¹.

وبالرغم من كل الإجراءات المتخذة وتطور الأساليب المختلفة التي تم استخدامها على مر السنين بهدف حماية الرياضيين ووقايتهم من التعرض لإصابات الملاعب أثناء ممارسة النشاط الرياضي ، إلا أن المعدلات العالمية والمحلية للإصابات بين الرياضيين تكاد تكون وتجزم أن الأمر ما زال من الخطورة بالقدر الذي يستلزم الكثير من الدراسة والعمل على وضع قوانين ولوائح توفر للرياضيين عوامل الأمن والسلامة كإجراءات وقائية للحد من هذه المخاطر ، أو أساليب يؤمن بها الرياضي مستقبلاً عندما يتعرض لإصابة قد تعيقه جزئياً أو كلياً عن ممارسة نشاطه أو قد تؤثر على حياته العادية وتؤدي به إلى العجز الجزئي أو الكلي أو حتى الوفاة .

ويعد التأمين أحد وسائل الضمان الهامة في المجال الرياضي لأنه بمعناه الحديث ما هو إلا محصلة تطور لأنظمة ظهرت على مر العصور لتحقيق الغاية وهي الأمان لمواجهة مخاطر الحياة ، فهو نظام تعاوني يهدف إلى صالح الفرد والمجتمع وهو أداة اجتماعية

¹ عادل محمد عبد المنعم ، محمد أحمد فضل الله : المشروعية القانونية للتأمين ضد المخاطر الصحية للممارسة الرياضية ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث ، جامعة أسيوط ، 2007م.

يمكن بواسطتها تحويل عبء المخاطرة والخطر من الشخص المعرض له إلى شخص آخر أو هيئة تعاونه على تحمل هذه المخاطر.¹

الأسس الفنية للتأمين ضد الإصابات الرياضية

يقوم التأمين عموماً على فكرة تبادل المساهمة في الخسائر فالمؤمن في علاقته بالمؤمن لهم ليس إلا وسيطاً بينهم يقوم بتسعير الأقساط وجمعها منهم ، وإذا ما تحقق الخطر بالنسبة لأحدهم ساهم بقية المؤمن لهم من خلال الأقساط المدفوعة بتعويض الخسائر المترتبة على هذا الخطر ، وذلك سواء كان التأمين تبادلياً كما في تأمين المنظمات الرياضية لأعضائها، أو تأميناً تجارياً تقوم به شركات التأمين، وإن كانت فكرة المساهمة أوضح في التأمين التبادلي الذي لا يسعى لتحقيق الربح ، مقارنةً بالتأمين التجاري الذي يسعى لتسعير الأقساط بشكل يحقق له الأرباح قياساً مع احتمالات تحقق الخطر.

وتقوم فكرة المساهمة على أسس فنية تتمثل بتقدير احتمالات تحقق الخطر بالنسبة لجميع المؤمن لهم طبقاً لقوانين الإحصاء Statistics ، وذلك بإحصاء عدد الأخطار التي تحققت، والمبالغ التي دفعت عنها ، وتقدير احتمال تحقق هذه الأخطاء في المستقبل بالنسبة لعدد المؤمن لهم طبقاً لقانون الكثرة بحيث كلما زاد عدد المؤمن لهم كلما قلت احتمالية تحقق هذه الأخطار.²

أولاً : الخطر المؤمن منه

الخطر المؤمن منه في المجال الرياضي يتمثل في احتمالية تعرض جسم اللاعب للإصابة أثناء التدريب أو المسابقات ولاشك أن هذه

¹ حسن أحمد الشافعي : المنظور القانوني عامة والقانون المدني في الرياضة - الإحتراف - العقد - التأمين ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005م.

² Katherine S. Fast, sport liability law, A Guide for Amateur sports organizations and their insurer, DOLDEN WALLACE FOLICK LLP, January 2004. P. 3.

الإحتمالية واردة بصفة عامة بشكل وبنسب مختلفة طبقاً لنوع النشاط الممارس وفي أماكن متباينة بالجسم طبقاً للجزء المستخدم منه أثناء الممارسة .

الخطر وأنواعه¹

1. **المخاطر المادية :** هي التي تحدث بغير تدخل من إرادة المستأمن (الكوارث) ويجوز التأمين من المخاطر المادية .
2. **المخاطر الشخصية :** هي تلك المخاطر التي يكون لإرادة المستأمن دخل فيها ويكون المؤثر الرئيسي هي الظروف الخارجية
3. **الخطر الثابت :** هو ذلك الخطر الذي لا يتفاوت احتمال وقوعه تفاوتاً كبيراً خلال مدة التأمين ولا يعني ثبات الخطر أن يكون منتظماً على وجه الدقة ولكن قد تطرأ عليه بعض التغيرات المؤقتة .
4. **الخطر المتغير :** هو الخطر الذي يتزايد أو يتناقص احتمال وقوعه خلال مدة التأمين (الوفاة) حيث يزيد احتمال وقوعه كلما تقدم في السن في التأمين لحال الوفاة كالحياة في التأمين لحال الحياة حيث يتناقص احتمال وقوعه كلما تقدم السن.

صعوبات تقدير الخطر في تأمين الإصابات الرياضي

تحتاج شركات التأمين في قطاع الرياضة لمعلومات إحصائية دقيقة حتى تتمكن من تقدير الأقساط الكافية لتأمين الإصابات الرياضية مقارنة بعدد المؤمن لهم ، بيد انه في إطار الإصابات الرياضية ليس بإمكان شركات التأمين جمع كل المعلومات عن العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق الإصابات الرياضية ، مما يصعب معه تقدير

¹ محمد شكري سرور : أحكام عقد التأمين ، دار النهضة العربية ، 2008م.
محمود عبد الرحيم الديب : أحكام التأمين دراسة لعقد التأمين ، دار الجامع الجديدة ، الإسكندرية ، 2010م.

احتمالات تحقق هذه الإصابات والتوصل إلى تحديد الأقساط ، وهو ما يُحدث نفوراً لدى هذه الشركات من الدخول إلى الميدان الرياضي¹.

كما أن مسألة عدم توافر المعلومات الإحصائية الدقيقة اللازمة لتقدير احتمالات تحقق الإصابات الرياضية مزيج غير عادي من عوامل الخطر ووتيرة الإصابة باختلاف الألعاب الرياضية ، إذ هناك ألعاب تعد بيئة نشطة للحوادث الرياضية بسبب طبيعتها وما تتطلبه من بذل جهد واحتكاك جسدي.

وإضافة لكون الإصابات الرياضية غير متجانسة فإنها من ناحية ثانية غير متجانسة في قيمتها ، حيث تتفاوت قيمة الإصابات بحسب النتائج التي تترتب عليها ، كما تتفاوت دخول اللاعبين ومرتباتهم بحسب تخصصهم وأدوارهم ووصولها إلى معدلات خيالية أحياناً ، ممايربكعمل شركات التأمين في تقدير الأقساط . يضاف إلى ذلك من ناحية ثالثة تباين مدد عقود اللاعبين فطول مدة بعض هذه العقود جعل تقدير احتمالات تحقق الإصابات الرياضية أمراً لا يمكن الوصول إليه بسهولة ، مما دفع الشركات إلى دخول سوق التأمين الرياضي بحذر .

شروط قابلية الخطر للتأمين

يمكن إيجاز الشروط الواجب توافرها في الخطر حتى يكون قابلاً للتأمين فيما يلي² :

- أولاً : شروط أساسية : تتمثل في :-

1. أن الخطر لم يتحقق بعد .
2. أن لا يكون الخطر مستحيل .
3. أن لا يكون مؤكد الوقوع .

- ثانياً : شروط فنية : تتمثل في :-

1. إمكانية تقدير احتمال تحققه .

¹ Daniel A. Engel, The ADA and Life, Health, and Disability Insurance : where is the Liability? 33 TORT & INS.L.J.1997-1998.

² أحمد عبد الله قماوي : مدخل كمي لإدارة الأخطار ورياضيات المال والاستثمار ، الطبعة الأولى ، مكتبة ومطابع الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2002م.

2. أن تكون الوحدات المعرضة للخطر موزعة ومنتشرة إنتشاراً واسعاً.
3. عرضية الخسارة : أي عدم تعمد حدوثها من قبل المستفيد .
4. وجود مبرر إقتصادي : سواء أكان كبر حجم المبلغ المعرض للخسارة أو سغر احتمال تحقق الخطر .
- ثالثاً : مبادئ قانونية : تتمثل في :-
 1. مبدأ منتهي حسن النية .
 2. مبدأ المصلحة التأمينية .
 3. مبدأ السبب القريب .
 4. مبدأ التعويض والشروط النسبية .
 5. مبدأ المشاركة .
 6. مبدأ الحلول .

الآثار التأمينية المترتبة على الإصابات الرياضية

يترتب على الإصابات الرياضية آثاراً مختلفة تجاه من يتعرض للإصابة ، حيث يمكن تقسيم هذه الآثار إلى ما يلي :

1. **الإصابات الشخصية :**
الإصابات الشخصية يراد بها الإصابات الجسدية التي تنتج عن الحادث الرياضي وليس عن سبب آخر مثل الأمراض ، يتعرض لها المشاركون في النشاط الرياضي ، فتؤدي إلى النتائج الآتية :
 - أ. **الوفاة :** أي فقدان الحياة الناتج عن الإصابات الجسدية التي تسبب بها الحادث الرياضي فيؤول مبلغ التأمين هنا إلى الشخص المستفيد في عقد التأمين والذي تحدده جداول وثيقة تأمين الإصابات الرياضية ، وبالتالي يمكن تمييز تأمين الإصابات الرياضية في هذه الحالة عن التأمين على الحياة الذي قد يكتتب به أيضاً من يشارك في النشاط الرياضي ، حيث يغطي التأمين على الحياة خطر الوفاة لأسباب كثيرة دون أن يشترط حدوث الموت

بسبب حادث رياضي ، وعلى هذا تبقى وثيقتنا هذين النوعين من التأمين منفصلتين.¹

ب. **العجز الدائم** : قد ينتج عن الإصابة الجسدية عجز المشارك في النشاط الرياضي عن الإستمرار بوظيفته أو عمله بصورة دائمة يستمر حسب وثائق التأمين اثنا عشر شهراً متتالية بعد حصول الإصابة ، بحيث لا توجد فرصة لتحسن حالة المشارك حتى يعود إلى العمل . وقد يكون العجز الدائم عجزاً كلياً ، أو عجزاً جزئياً عن العمل ، وقد اعتادت وثائق التأمين على أن تدرج في جداولها تعداداً للحالات التي تسبب العجز الدائم ، ومبلغ التأمين عن كل حالة ومن هذه الحالات الشلل وفقدان أعضاء الجسم.²

وتجدر الإشارة إلى أن إصابة العجز الدائم التي تقضي على الحياة الرياضية للمشارك قد تسمى بالعجز المهني للوظيفة ، وقد تدرج هذه الإصابة عند بعض شركات التأمين مع حالة الوفاة في تغطية واحدة وضمن فصل واحد تحت عنوان (مستحقات رأس المال) ، للدلالة على أن مبلغ التأمين بموجب هذا الغطاء يشمل فقدان مصدر الدخل للمشارك بالنشاط الرياضي سواء بسبب وفاته فيدفع مبلغ هذا الغطاء للمستفيد ، أو بسبب العجز الدائم.³

ج. **العجز المؤقت** : ويتحقق العجز المؤقت عندما تمنع الإصابة الشخصية المشارك في النشاط الرياضي من العمل لفترة طويلة من الزمن ، لكنه يستطيع العودة للعمل بعد زوال الإصابة ، فيحصل المشارك على مبلغ التأمين في الفترة التي يصبح فيها غير قادر على العمل ، وهذه الفترة هي اثنا عشر شهراً التالية

¹ Long-Term Disability Income Insurance, CFA (CONSUMER FEDERATION OF AMERICA), www.Consumerfed.Org. Sports Accident Insurance, "Policy Wording Booklet", VI. 20140101

² Helen Belden, Volunteers, Sports and Insurance, Journal of Legal Aspect of Sport (JLAS), volume (60), Number 1. winter 1996, 46- 51, p.47 ets

³ GLENN M. WONG, CHRIS DEUBERT, The Legal & Business Aspects Of Career – Ending Disability Insurance Policies In Professional And College Sports , Villanova Sports & ENT. Law Journal, vol. 17, P.473, 2010

لوقوع الإصابة وقبل انقضائها ، لأن استمرار العجز أكثر من ذلك يعني أنه أصبح عجزاً دائماً¹.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض وثائق التأمين تطلق على الغطاء التأميني للعجز المؤقت مصطلح المستحقات الأسبوعية ، وقد يسمى أيضاً بفقدان الدخل ، وذلك تعبيراً عن أن مبلغ التأمين في هذه الإصابة يكون تعويضاً عن فقدان المشارك لدخله ومرتبته الدوري الذي انقطع بسبب الإصابة ، أو تحمل النادي لعبء دفع رواتب اللاعب المصاب طيلة فترة الإصابة ، فيُدفع مبلغ التأمين للمؤمن له أو النادي حسب الإكتتاب بالوثيقة على شكل دفعات دورية خلال مدة التغطية.

2. النفقات الطبية :

يتمثل أثر الحادث الرياضي أيضاً بالمصاريف الطبية التي ينفقها المصاب لأغراض العلاج والتعافي من الإصابة الجسدية خلال فترة اثنا عشر شهراً من تاريخ هذه الإصابة ، حيث سيكون مبلغ التأمين هو النفقات الطبية المدفوعة لهذا الغرض . ومن أمثلة هذه النفقات عمليات كسور العظام ، وتقويم الأسنان ، والعلاج الطبيعي ، وغيرها من النفقات حسب نوع الإصابة والرياضة ، وقد يفرد لكل مجموعة من النفقات غطاء خاص داخل وثيقة التأمين ، كما قد يكون لإعادة تأهيل الإصابات الرياضية غطاء مستقل^{2,3}.

3. مستحقات الإعانة أثناء الإصابة :

يراد به ما يتكبده المصاب بسبب الحادث الرياضي من مصاريف رعاية منزلية أثناء فترة الإصابة أو مصاريف رعاية الأطفال بسبب

¹ Sport Insurance, Accident & Health Insurance Policy & Product Disclosure Statement, Booklet, Policy, QBE Insurance Australia.

² Rachel Corbett , Insurance in Sport & Recreation, A Risk Management Approach, CENTER FOR SPORT AND LAW, Australia, Griffith University Library, 2014.

³ John de Mestre, Peter Thiel & Evelyn Lee, Liability For Sports Injuries, Australian Professionals Liability Conference, John de Mestre & CO. John de Mestre et al. 2006

عجز المصاب عن تأديتها بنفسه ، أو مصاريف البحث والدراسة المنزلية التي يدفعها لباحث مؤهل في منزله بسبب عجزه عن حضور مكان تعليمه الرسمي جراء الإصابة ، وذلك خلال فترة اثنا عشر شهراً من تاريخ الإصابة .

4. خسارة الدخل المتوقع :

قد تؤدي الإصابة الرياضية إلى أن يفقد الرياضي بل حتى النادي الذي يلعب فيه ما كان يتوقع الحصول عليه من دخل أو أرباح ، فقد تؤدي إصابة اللاعب إلى انخفاض قيمته السوقية في الميدان الرياضي ، أو إلى أن يخسر اللاعب المصاب الدور الذي كان يطمح الحصول عليه ويحصل على دور آخر أقل دخلاً من الدور الذي حُرّم منه بسبب الإصابة ، وبالنسبة للنادي الرياضي فإنه قد يتعرض بسبب إصابة أحد نجومه أو مجموعة من لاعبيه إلى خسارة المباريات والخروج من التصفيات ، فيخسر العوائد التي كان يمكن أن يجنيها من ذلك .

5. المسؤولية الشخصية :

قد تتضمن بعض وثائق تأمين الإصابات الرياضية غطاءً للمسؤولية الشخصية للمشاركين في النشاط الرياضي عما يسببه هؤلاء للغير من أضرار جسدية أو أضرار بممتلكاتهم بسبب المشاركة ، على اعتبار أن تحقق مسؤولية المشارك في النشاط الرياضي ما هو إلا حادث رياضي وقع أثناء المشاركة ، فيندرج في نظر شركات التأمين ضمن الإصابات الرياضية الأخرى كالإصابات الشخصية والمصاريف الطبية .

العوامل المساعدة في تقدير احتمالات الإصابات الرياضية وتحديد الأقساط

رغم الصعوبات التي تعترض شركات التأمين في تقدير الإصابات الرياضية إلا أن شركات التأمين الرياضي تستند إلى عدة عوامل تساعد في الوقوف على خصائص وعوامل الخطر في الميدان الرياضي ، والوصول إلى تقدير للإحتمالات يقترب من الدقة لتحديد إمكانية التأمين ومعدلات الأقساط ، لاسيما بالنسبة للرياضيين فهم

أكثر عرضة للإصابات الرياضية بحكم دورهم في النشاط الرياضي ، ومن هذه العوامل :

1. عمر المشارك في النشاط الرياضي :

الشخص الأكبر سناً أكثر عرضة للإصابة والتأثر بالحادث الرياضي من الشخص الأقل سناً ، فمثلاً الرياضي الأقدم يكون أكثر عرضة للإصابة بالعجز الدائم من الرياضي الذي في بداية مشواره الرياضي.¹

¹ LEE RUSS, THOMAS F. SEGALLA, COUCH ON INSURANCE 3d, Clark Boardman Callaghan insurance law library, Thomson/west, 1995.

2. الدور الذي يؤديه الرياضي :

من العوامل التي تأخذها شركات التأمين بعين الاعتبار عند تحديد الأقساط وإجراء التأمين الدور الذي يؤديه اللاعب في النشاط الرياضي وموقعه في اللعب ، فالأقساط في تأمين الإصابات الرياضية تكون مرتفعة على الرياضيين الذي تسند لهم أدواراً تجعلهم أكثر عرضة للإصابات ، على سبيل المثال تكون معدلات أقساط تأمين الإصابات الرياضية على اللاعب قاذف الكرة في لعبة البيسبول أكبر من معدلات أقساط التأمين على اللاعبين الآخرين ، وذلك بسبب دور وموقع هذا اللاعب الذي يتطلب الضغط على الذراع نظراً لكمية الرمي المطلوب للكرة مقارنةً بغيره من اللاعبين في هذه اللعبة ، وبإضافة هذا العامل إلى العامل الأول فإن معدل قسط التأمين لقاذف كرة بيسبول يبلغ من العمر (32) سنة أكبر من معدل قسط التأمين لقاذف كرة يبلغ من العمر (25) سنة.

3. التاريخ السابق للإصابات :

الرياضي الذي يعاني من إصابات سابقة يكون أكثر عرضة لتطور الإصابات ، لذا فإن وثائق التأمين تشترط على الرياضيين الخضوع للفحص الطبي من الأطباء الممارسين المسجلين لدى شركات التأمين ، ومن حق هذه الشركات أيضاً أن تطلب شهادات طبية بهذا الخصوص أو تطلب السجلات الطبية للرياضيين.

4. الدخل الذي يتقاضاه المشارك في النشاط الرياضي :

تأخذ شركات التأمين بنظر الاعتبار عند إجراء التأمين وتحديد أقساط ومبلغ التأمين مقدار الدخول المحتملة للمشاركين في النشاط الرياضي فكلما زادت هذه الدخول زاد معها حجم الغطاء والأقساط لاسيما في التأمين ضد العجز ، فحجم الغطاء التأميني والأقساط في التأمين على لاعبي كرة القدم أكبر من غيرها في الألعاب الأخرى نظراً لإرتفاع الدخول المحتملة للاعبي كرة القدم مقارنةً بغيرهم.

5. القدرة البدنية للمشارك في النشاط الرياضي :

إذا كانت القدرة البدنية للمشارك في النشاط الرياضي ضعيفة فإنه يكون معرض أكثر للإصابة ، فاللاعب الذي يعاني من ضعف في بنيته وبدنه لن يكون مؤهلاً للتعافي من الإصابة ؛ حيث يحتمل تعرضه لعجز دائم ، مما يرفع من احتمالية تحقق الخطر وزيادة الأقساط.

6. نجومية اللاعب :

إذا ما كان الرياضي نجماً في رياضته ويتقاضى دخلاً عالياً فإنه بالإصابة إلى تأثير دخله على عملية التأمين يكون أكثر عرضة للحوادث الرياضية لأنه يجلب الأضواء أثناء مشاركته في النشاط الرياضي ، وهذا ما تأخذه شركات التأمين بالحسبان عندما ترغب في إبرام التأمين وتحديد الأقساط .

7. شخصية اللاعب وسلوكه :

تضع شركات التأمين في حساباتها عند إجراء التأمين شخصية الرياضيين المتعاقد معهم وسلوكهم ، لما لذلك من تأثير في تعرض اللاعبين للحوادث الرياضية ، فالسلوك غير المنضبط لبعض اللاعبين وتعرضهم للمضايقات خارج الميدان الرياضي أمر عند شركات التأمين يزيد من فرص تحقق الإصابات الرياضية.

أنواع وثائق التأمين

تحرص شركات التأمين في قطاع الرياضة وفي مجال الإصابات الرياضية على تنويع مآتصدره من وثائق تأمين تغطي جميع آثار هذه الإصابات ، وتلبي جميع حاجات الراغبين بالإكتتاب ، حيث نرى أن هناك وثائق شاملة للإصابات الرياضية ، ووثائق متنوعة حسب آثار هذه الإصابات نوضحها كما يلي :

1. وثيقة التأمين الشاملة للإصابات الرياضية :

تصدر بعض شركات التأمين مثل شركة Lloyd's of London وشركة QBE الأسترالية وثائق تأمين شاملة تغطي أغلب آثار الإصابات الرياضية ، فتوزع آثار هذه الإصابات على فصول دخل الوثيقة بحيث يغطي كل فصل حادث معين ، ويكون للمؤمن له اختيار التغطية عنها جميعاً بموجب كل الفصول، أو يختار التغطية عن إصابة معينة بموجب الفصل المحدد له في الوثيقة . وتغطي هذه الوثائق الإصابات التي تؤدي إلى الوفاة أو العجز الدائم أو العجز الموقت تحت فصل واحد يسمى بالإصابات الشخصية ، وقد يفرد للعجز المؤقت فصل مستقل في بعض الوثائق باسم المستحقات الأسبوعية أو فقدان الدخل . كما تغطي هذه الوثيقة النفقات الطبية في فصل آخر وقد توزع هذه النفقات حسب أنواعها على عدة فصول . وتغطي هذه الوثائق أيضاً نفقات الإعانة المنزلية والدراسية في فصل مستقل . وقد تضيف بعض الوثائق فصلاً مستقلاً أيضاً للمسؤولية الشخصية التي يتحملها المشارك في النشاط الرياضي بسبب ما يحدثه من ضرر بالآخرين في أداينهم أو ممتلكاتهم على اعتبار أن هذه المسؤولية أيضاً من الحوادث التي تسببها الألعاب الرياضية .

2. وثيقة تأمين العجز الدائم Permanent Disability Policy :

بعض شركات التأمين مثل شركة HCC وشركة sports cover تصدر وثائق تأمين منفردة من بينها وثيقة العجز الدائم التي بموجبها يحصل المؤمن أو المستفيد على مبلغ مقطوع عن فقدان الدخل بسبب عجز المؤمن له عن العمل بصورة دائمة جراء الإصابة.

3. وثائق تأمين العجز المؤقت Temporary Disability : Policy

هذه الوثيقة تغطي الحالة التي يكون فيها المشارك في النشاط الرياضي غير قادر على العمل لفترة مؤقتة وقد تسمى هذه الوثيقة بوثيقة تأمين فقدان الدخل loss of income policy ، وقد يضاف في هذه الوثيقة تغطية للمصاريف الطبية ونفقات العلاج من الإصابة ، كما يمكن أن يكتتب بوثيقة فقدان الدخل للأندية الرياضية لتغطية الرواتب والمكافآت التي تدفعها للاعبين خلال فترة الإصابة.

4. وثيقة تأمين الشخص المفتاح Key – Person Insurance : Policy

تعتبر هذه الوثيقة التي تتعامل بها شركة HCC عن نوع جديد من تأمين الإصابات الرياضية تكتتب بها الأندية الرياضية ؛ حيث تضمن لها هذه الوثيقة العوائد المالية المحتملة من اجتياز التصفيات أو المباريات الفاصلة Play Offs إذا هي فشلت في اجتيازها بسبب إصابة أحد لاعبيها النجوم في حادث رياضي ، ويتم التعاقد في هذه الوثيقة استناداً إلى توقعات الفريق الرياضي في الموسم السابق ، حيث تدفع شركة التأمين للنادي مبلغاً يعادل العوائد المعتادة والمتوقع الحصول عليها من الموسم الذي خسرته هذا الفريق بسبب إصابة لاعبه النجم . على سبيل المثال أعتبر فريق كرة القدم الأمريكي England Patriots مرشحاً قوياً لإجتياز موسم 2008 لأنه ربح التصفيات من عام 2003 إلى عام 2007 من ضمنها مباريات Super Bowl في أعوام 2003 ، 2004 ، 2007 ، بيد أن نجمه Tom Brady لاعب خلف الوسط أصيب في المباراة الأولى من موسم 2008 مما جعله غير قادر على مواصلة بقية الموسم فخسر فريقه التصفيات مما دفع النادي إلى المطالبة بوثيقة تأمين الشخص المفتاح وبمبلغ يعادل ما كان يمكن أن يحصل عليه من اجتياز التصفيات ، هذا ويمكن للفريق أن يكتتب بهذه الوثيقة على أكثر من لاعب من لاعبيه البارزين .

5. وثيقة تأمين وقف خسارة الفريق Team Stop – Loss : Insurance Policy

تتكتب بهذه الوثيقة التي تطرحها شركة HCC الأندية الرياضية ؛ حيث تضمن لها الخسائر التي تتكبدها على أساس نوع وعدد الإصابات التي لحقت قائمة الفريق بأجمعه وليس لاعب معين ، فتغطي الوثيقة هذه الإصابات على أساس نوعها وعددها .

6. وثيقة تأمين خسارة القيمة Loss of Value Insurance : Policy

هذه الوثيقة يكتتب بها اللاعبون الذين لم يحسموا أمر تعاقدهم مع الأندية الرياضية لاسيما في لعبة كرة القدم ، حيث تضمن هذه الوثيقة للاعب استرداد المبلغ الذي كان يمكن أن يحصل عليه من التعاقد مع الأندية لولا الإصابة التي لحقت به ، وتضمن هذه الوثيقة ذلك بطرق مختلفة منها إذا كان الحد الأقصى لقيمة العقد الذي يتوقع اللاعب الحصول عليه بموجب القيمة السوقية هو 10 مليون دولار لكن الإصابة جعلت أفضل عرض يمكن أن يتلقاه بقيمة 8 مليون دولار ، فإن اللاعب سيحصل على بموجب هذه الوثيقة على الفريق بين قيمة العقد المتوقع قبل الإصابة وقيمة العقد الذي حصل عليه بعد الإصابة وهو 2 مليون دولار ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوثيقة معروفة بارتفاع أقساطها التي قد تصل إلى أكثر من 100 ألف دولار ، لذا فإن الإقبال على التعامل بها يكون محدود .

7. وثيقة تأمين خسارة الدور المتوقع Loss of Draft Position : Insurance Policy

هذه الوثيقة تضمن للرياضيين الدخل الذي يتوقعون الحصول عليه بالاستناد إلى الدور الذي يُسند لهم في الفرق الرياضية، حيث يرتبط هذا الدخل المأمول بالدور المتوقع للاعب فإذا ما تعرض لحادث رياضي أفقده الدور والدخل المرتبط به والذي كان يطمح أن يحصل عليه ، وحصل على دور آخر بدخل أقل بسبب الإصابة ، فإنه يحصل بموجب هذه الوثيقة على تعويض عن فقدانه الدخل الذي توقع

الحصول عليه شرط أن تكون الإصابة خطيرة ودائمة وتؤثر سلباً على مهارات اللاعب ، بشكل يفقده الدور الذي كان يأمله في الفريق ، أما عن حجم الغطاء التأميني في هذه الوثيقة فحدده الأقصى نصف قيمة الدور المتوقع للاعب في الفريق ، على سبيل المثال لو أن لاعباً كان يتوقع الحصول على دور معين في فريقه مقابل 12 مليون دولار ولكن بسبب الإصابة على دور بقيمة 3 مليون دولار فإنه سيحصل بموجب هذه الوثيقة على نصف قيمة الدور الذي كان يطمح إليه وهو 6 مليون دولار ليبليغ مجموع ما يحصل عليه مع قيمة الدور الجديد 9 مليون دولار ، لكن إذا بلغ مجموع ما يحصل عليه اللاعب من التأمين وقيمة الدور الجديد أكثر من قيمة الدور الذي كان يطمح إليه قبل الحادث الرياضي فإن عليه أن يرد الزيادة لشركة التأمين ، ففي المثال أعلاه لو حصل اللاعب بعد الإصابة على دور بقيمة 8 مليون دولار فسيبلغ مجموع ما يحصل عليه من مبلغ التأمين (نصف قيمة الدور المأمول أي 6 مليون دولار) 14 مليون دولار بزيادة 2 مليون دولار على قيمة الدور المتوقع ، فيلزم المؤمن له هنا برد هذه الزيادة بموجب هذه الوثيقة .

أحكام التأمين ضد الإصابات الرياضية

وثيقة التأمين تحدد الأحكام التعاقدية التي تسري بحق طرفي عقد التأمين بوصف الوثيقة صورة هذا العقد من الناحية القانونية ، وذلك بما تشتمل عليه وثائق تأمين الإصابات الرياضية ، من شروط والتزامات واستثناءات ، نتناولها فيما يلي :

أولاً: الشروط المتعلقة بسريان تأمين الإصابات الرياضية :

ومن أبرز هذه الشروط :

1. **شرط المدة :** يحدد هذا الشرط فترة سريان التأمين متمثلة بعدد السنوات أو المواسم الرياضية التي قبلت فيها شركة التأمين تغطية الإصابات الرياضية ، وغالباً ما تكون مدة هذا التأمين موسم رياضي واحد على اختلاف مدد المواسم الرياضية وباختلاف الألعاب وحسب نوع الوثيقة . وقد تكون مدة التأمين لنشاط

رياضي معين كبطولة رياضية تنتهي التأمين بانتهائها أو بالخروج من أدوارها وتصفياتها . ويلاحظ أن مدة التأمين عامل جوهري في تحديد قسط ومبلغ التغطية لذا تحرص وثائق التأمين على تحديد مدة السريان في جداولها حسب نوع الرياضة والوثيقة

2. شرط وقف التأمين : ويصطلح عليه في وثائق التأمين

Discontinue Coverage أو Cooling off Period وبموجبه يتوقف سريان التأمين لفترة محدودة ولأسباب معينة على أن يقوم المؤمن بإعادة أقساط التأمين للمؤمن له خلال فترة التوقف . ومن الأسباب المعتادة لوقف سريان تأمين الحوادث الرياضية تأجيل النشاط الرياضي ، أو انتقال اللاعب لنادٍ آخر . ويسمح هذا الشرط لشركات التأمين بإعادة تقييم المخاطر قبل استئناف التأمين عند انتهاء فترة التوقف ، وذلك في ضوء التغيرات المحتملة في الخطر نتيجة لانتقال اللاعب أو تغير دوره ، أو تأجيل النشاط وتغير الملاعب وظروف اللعب .

3. شرط تجديد التأمين: يسمح هذا الشرط لطرفي العقد تجديد فترة

التأمين بعد أن تنتهي هذه الفترة ودون أن يتحقق الحادث الرياضي ، وعلى أن يقوم المؤمن له بالإفصاح عن أي وقائع جديدة يمكن أن تؤثر على تحقق الخطر.

4. شرط إلغاء التأمين : يسمح شرط الإلغاء Cancellation

Condition لطرفي العقد وثيقة التأمين خلال فترة معينة ، حيث يستطيع المؤمن له إلغاء الوثيقة خلال فترة تكون عادة 30 يوم من تاريخ إشعار المؤمن له شركة التأمين بالإلغاء. كما يكون للمؤمن بموجب هذا الشرط إلغاء وثيقة التأمين في الحالات التي تحددها الوثيقة أو يحددها القانون خلال فترة تكون أيضاً 30 يوم من تاريخ إشعار شركة التأمين المؤمن له بالإلغاء ، وفي الحالتين تستبقي شركة التأمين الأقساط لحين سريان الإلغاء وتعيد للمؤمن له القسط الذي لم تتحمل عنه خطر ما.

ويلاحظ أن للمؤمن له حق إلغاء وثيقة التأمين حتى خلال فترة التوقف على أنه إذا كان التأمين لفترة قصيرة كأن يكون لنشاط يبدأ وينتهي خلال 21 يوم فإن المؤمن له يستطيع ممارسة حق الإلغاء قبل بداية النشاط أو انتهاء فترة التوقف أيهما أقرب ، وإذا كان المؤمن له أكثر من واحد فيجب موافقتهم جميعاً على الإلغاء وإشعاء المؤمن بذلك .

ثانياً : الشروط المتعلقة بالإصابات الرياضية

هناك مجموعة من الشروط المتعلقة بالإصابة الرياضية اشتهرت بها وثائق تأمين الإصابات الرياضية ، ومن أبرزها :

1. **شرط العناية المعقولة** : تتصف بعض الإصابات الرياضية بأنها مخاطر كامنة بطبيعة اللعبة ولا يمكن تجنبها لما تتطلبه هذه اللعبة من حركات واحتكاك جسدي ، مما دفع شركات التأمين إلى اشتراط أن يبذل المؤمن له العناية المعقولة لمنع وقوع أي حادث أو إصابة .

2. **شرط إعادة التأهيل** : يدرج هذا الشرط في وثائق تأمين العجز الدائم يلتزم بموجبه الرياضي بأن يبذل قصارى جهده لإعادة التأهيل بعد الإصابة والعودة إلى ممارسة النشاط الرياضي ، ليتفادى المؤمن بذلك دفع مبلغ تأمين العجز الدائم ، بيد أن هذا الشرط قد يكون مصدراً للاختلاف بين الطرفين عندما يحاول الرياضي الإحتيال على هذا الشرط ويدعي عدم قدرته على العودة لممارسة النشاط بعد الإصابة ، فيكون شركات التأمين هنا إثبات عدم التزام المؤمن له بهذا الشرط وإثبات قدرة اللاعب على ممارسة النشاط .

3. **شرط العجز المتكرر** : يتعلق هذا الشرط بالعجز المؤقت وبمصاريف الإعانة أثناء الإصابة وذلك عندما يتعرض الرياضي لأكثر من حالة عجز مؤقت بصورة متعاقبة جراء نفس الإصابة فبموجب هذا الشرط تعتبر شركات التأمين فترات العجز المتكررة التي يتعرض لها الرياضي أثناء عودته للنشاط خلال مدة 6 أشهر أو أكثر فترة عجز واحدة لإحتساب مبلغ التأمين .

ثالثاً: الشروط المتعلقة بمنازعات التأمين

1. تتضمن وثائق التأمين عادةً شرطاً يتعلق بتحديد القانون الواجب التطبيق والمحكمة المختصة بنظر النزاع الناشئ عن عقد التأمين ، وإن كان الغالب في تأمين الإصابات الرياضية حسم المنازعات عن طريق التحكيم ، وهنا يجب أن يكون شرط التحكيم في اتفاق خاص مستقل عن الشروط العامة في وثيقة التأمين وإلا كان هذا الشرط باطلاً . ويلاحظ أن قرارات التحكيم الرياضي في الغالب تكون معلنة ، كما أن شيوع شرط التحكيم الرياضي أدى إلى ندرة ما يعرض من المنازعات الرياضية أمام القضاء.
2. تتفرد بعض وثائق التأمين الصادرة عن الشركات الأسترالية مثل شركة QBE بإيراد شرط يخول المؤمن التصرف باسم المؤمن له في التقاضي وتسوية الدعاوى المتعلقة بالإصابة الرياضية ، وتعطيه سلطة كاملة في اتخاذ كافة الإجراءات القانونية المتعلقة بذلك ، ويلزم المؤمن له بالتعاون مع المؤمن في هذا الخصوص وتزويده بكافة البيانات والأدلة . ويفهم من هذا الشرط أنه في حال وجود مسؤول عن الإصابة الرياضية فإن شركة التأمين ستحل محل المؤمن له في التسوية مع هذا المسؤول الذي تسبب بالحادث الرياضي ، وشرط الحلول هذا لا يمكن تطبيقه في تأمين الأشخاص لأن هذا التأمين يتميز بعدم خضوعه لمبدأ التعويض ، فمبلغ التأمين فيه لا يعد تعويضاً مما يتيح للمؤمن له الجمع بينه وبين مبلغ التأمين ، وهذا يستلزم منع المؤمن من الحلول محل المؤمن له في الرجوع على من تسبب بالحادث . وعلى هذا فإن شرط الحل في بعض وثائق تأمين الإصابات الرياضية يؤكد الطبيعة المستقلة لهذا التأمين .

رابعاً : التزامات المتعاقدين في التأمين ضد الإصابات الرياضية
يتحمل طرفا عقد التأمين المؤمن والمؤمن له أو طالب التأمين حسب الأحوال بجملة من الإلتزامات تفرضها شروط الوثيقة والقوانين التي تحكم نبحثها فيما يلي:

أ. التزامات المؤمن له

يلتزم المؤمن له أو من يبرم عقد التأمين بالإلتزامات الآتية :

1. تقديم البيانات اللازمة وقت الإكتتاب بالتأمين :

يرتبط الحادث الرياضي بظروف المؤمن له أو المؤمن لهم عند تعددهم بتقديم كافة المعلومات التي يطلبها المؤمن في الوثيقة والتي يمكن أن تؤثر على التأمين ، وهذه المعلومات قد تكون بيانات شخصية تتعلق بسلوك المؤمن له وأخلاقه وهي في نطاق الحوادث الرياضي تحظى بأهمية كبيرة لأن تحقق الحادث الرياضي قد يكون بسبب سوء سلوك اللاعب ، وقد تكون هذه المعلومات بيانات موضوعية تتعلق بالحادث الرياضي وما يؤثر عليه من ظروف ، مثل سن المؤمن له ونوع الرياضة التي يعمل فيها ، ومن أبرز هذه البيانات التاريخ الطبي للمؤمن له وتاريخ الإصابات التي عانى منها ، وقد يتطلب ذلك إخضاعه للفحص قبل إبرام عقد التأمين . ومثلما يحرص المؤمن في الحصول على المعلومات التي يقدر أهميتها للحادث الرياضي فإنه يحرص أيضاً على الإلتزام باحترام خصوصية المؤمن له والحفاظ على معلوماته الشخصية ومعالجتها بطريقة تحفظ سريته. (89 : 4)

2. الإلتزام بإخطار المؤمن أثناء سريان التأمين بما يستجد من ظروف تؤثر على الخطر :

يفرض القانون على المؤمن له إخطار المؤمن أثناء سريان التأمين بكل ما يستجد من معلومات تؤثر على التأمين، وهو ما تؤكد وثائق تأمين الحوادث الرياضية وترتب على إخلال المؤمن له بذلك حق المؤمن بإلغاء وثيقة التأمين وعدم دفع مبلغها ، أو تعديل مبلغ التأمين بحسب تأثير الإخلال بهذا الإلتزام على تحقق الخطر .

3. الإلتزام بدفع الأقساط :

يلتزم الشخص الذي اكتتب بوثيقة التأمين بدفع الأقساط التي تحددها هذه الوثيقة ، وتمثل هذه الأقساط في تأمين الحوادث الرياضية المبالغ التي تعهد المؤمن في مقابلها بتغطية الحادث الرياضي. وهناك عدة عوامل جوهرية يأخذها المؤمن بالحسبان لتحديد الأقساط عند قبول التأمين ، فبالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على تقدير الإحتمالات وتحديد الأقساط كما مر بنا ، فإن المؤمن يأخذ بالإعتبار عدد المؤمن لهم في الوثيقة ونوع رياضتهم ، ومبلغ التأمين المتفق عليه ، ومدة التأمين . كما تحدد وثائق التأمين تاريخ دفع الأقساط ، وطريقة دفعها حيث يمكن تأديتها على شكل دفعة سنوية واحدة نقداً أو بصك أو من خلال بطاقة انتمان.

4. الإلتزام بإخطار المؤمن بوقوع الحادث الرياضي :

المؤمن له أو المستفيد حسب الأحوال يلتزم بإخطار شركة التأمين بتحقيق الحادث الرياضي المؤمن منه وذلك خلال فترة تحددها وثائق التأمين تكون في الغالب 30 يوم من وقوع الحادث أو 21 يوم حسب بعض الوثائق.

5. الإلتزام باتباع النصائح الطبية والخضوع للفحص عند وقوع الحادث الرياضي:

وثائق تأمين الإصابات الرياضية تلزم المؤمن لهم عند وقوع الحادث الرياضي المؤمن منه باتباع النصائح الطبية من طبيب مؤهل لتفادي تفاقم الإصابة ، والخضوع لأي فحص طبي تطلبه شركة التأمين عند الطبيب المعتمد منها ، وبخلاف ذلك فإن المؤمن لا يلتزم بدفع أي مبلغ عن الضرر الذي تسبب به الإخلال بهذا الإلتزام .

ب. التزامات المؤمن :

على المؤمن عند تحقق الخطر المؤمن منه أن يدفع مبلغ التأمين للمؤمن له أو المستفيد ، حيث يكون على المؤمن له وفق القواعد

العامة إثبات وقوع الحادث الرياضي ، وللمؤمن حينئذ طلب كافة المستندات والأدلة والسجلات الطبية التي تؤيد ذلك .

أما عن محل هذا الإلتزام فتحده وثائق تأمين الإصابات الرياضية، وحسب هذه الوثائق فإن مبلغ التأمين يكون على شكلين :

1. مبلغ نقدي مقطوع إذا كانت الإصابة الناتجة عن الحادث الرياضي الوفاة أو العجز الدائم ، والأمر نفسه بالنسبة للمصاريف الطبية ونفقات العلاج من الإصابة ، حيث تحدد الجداول التي تتضمنها وثائق التأمين نسب مئوية لما يدفعه المؤمن عن كل إصابة ، كما أن مبلغ التأمين يكون مبلغاً نقدياً مقطوعاً إذا كان الحادث المؤمن منه فقدان الدخل المتوقع كما في تأمين الشخص المفتاح وتأمين خسارة القيمة وتأمين خسارة الدور المتوقع ، كما أن مبلغ التأمين يكون مبلغاً نقدياً مقطوعاً عن ضمان المسؤولية الشخصية إذا ما اشتملت عليها وثيقة تأمين الإصابات الرياضية.
2. دفعات دورية أو أسبوعية أو شهرية حسب وثائق التأمين إذا نتج عن الإصابة فقدان الدخل الدوري للمؤمن له بسبب العجز المؤقت ، أو عن نفقات الإعانة المنزلية والدراسية أثناء الإصابة حيث يدفع المؤمن دفعات دورية لتغطية هذه النفقات حسب النسب المئوية التي يتحمل المؤمن دفعها من قيمة هذه النفقات التي تحددها جداول وثيقة التأمين .

خامساً : الإستثناءات في وثائق التأمين ضد إصابات الرياضة

تحدد الإستثناءات الواردة في وثائق التأمين ما يخرج من نطاق الضمان الذي توفره هذه الوثائق ، وفي نطاق الإصابات الرياضية فإن هذه الإستثناءات تكون عامة وخاصة تحدد بمجموعها ما يخرج من نطاق الضمان من أشخاص وأنشطة وحوادث ، وكما يأتي :

أ. الإستثناءات العامة :

تتعلق هذه الإستثناءات بأمور لا صلة لها مباشرة بالرياضة وإنما تحدث أثناء ممارسة النشاط الرياضي فتسبب الإصابة ، حيث تحرص وثائق تأمين الإصابات الرياضية على إيراد فرع خاص بالإستثناءات

العامّة التي لا تتحمل فيها شركات التأمين أي ضمان ، ومن أبرز هذه الإستثناءات الإصابات التي تلحق المؤمن لهم بسبب الأعمال الحربية والأعمال المسلحة والحروب الأهلية والأعمال الإرهابية ، والإصابات التي يتعرض المؤمن لهم لأسباب مصدرها النشاط النووي والإشعاعي ، والأضرار التي تصيبهم وهم تحت تأثير الكحول والمخدرات أو أي أدوية مؤثرة لم يصفها الطبيب المختص ، أو الأضرار التي يكون مصدرها النشاط الإجرامي للمؤمن لهم ، والإصابات التي يتعمدها المؤمن لهم أو الشروع فيها كالانتحار ، والأضرار الناشئة بسبب الحمل والولادة أو بسبب واجبات الأمومة والحضانة ، والأضرار التي مصدرها القيادة والركوب أو الناشئة عن السفر الجوي عدا السفر بطائرة مرخصة لأغراض النشاط الرياضي ، والأضرار الناشئة عن التعرض المتعمد للأخطار الإستثنائية عدا محاولة إنقاذ إنسان .

ب. الإستثناءات الخاصة :

تحرص وثائق التأمين على إيراد استثناءات خاصة ترتبط بالنشاط الرياضي ، وتختلف هذه الإستثناءات باختلاف الإصابات الرياضية المؤمن منها وباختلاف الألعاب الرياضية ، ومن أبرز هذه الإستثناءات التي لا تغطيها وثائق تأمين الحوادث الرياضية الإصابة التي تكون معروفة للمؤمن له أو التي من شأنها أن تكون معروفة للشخص العاقل عند بداية سريان التأمين ، والإصابة التي يكون سببها الأمراض ، والإصابة التي تسببها الحركات الدورية المعتادة لرياضة المؤمن له .

وبالإضافة إلى ذلك لا تغطي هذه الوثائق الحالات الآتية :

1. لا تغطي وثائق تأمين الإصابات الرياضية حالة الوفاة والعجز الدائم عندما تكون مضمونة بنظام تعويضات حوادث النقل أو نظام تعويضات العمال .

2. لا تغطي هذه الوثائق حالة العجز المؤقت للأشخاص المبتدئين في النشاط الرياضي ، أو عندما يكون المؤمن له ينتظر عملية جراحية ما لم يحصل على موافقة المؤمن ، أو إذا حصل المؤمن

له على عمل جديد وهو يتسلم مستحقات العجز المؤقت ، أو إذا عاود المؤمن له مزاولة أي رياضة أثناء الإصابة.

3. لا تغطي وثائق تأمين الإصابات الرياضية بالنسبة للنفقات الطبية مصاريف أشعة الرنين ، والنفقات المتكبدة لمنع الإصابة مثل تقويم الأسنان وأوقية الركبة والكاحل ، والنفقات المرتبطة بكسر الأسنان وعدسات العيون ، والنفقات المضمونة بتأمين صحي خاص أو حكومي ، والنفقات المضمونة بنظام تعويضات حوادث النقل أو نظام تعويضات العمال ، والنفقات المغطاة بنظام عربات الإسعاف .

وإذا كانت وثيقة تأمين الإصابات الرياضية تحوي على غطاء للمسؤولية الشخصية للمشاركين في النشاط الرياضي فإنها تستثني من هذا الغطاء الضرر الذي يلحقه المؤمن له بأفراد أسرته وعماله ، والضرر الذي يلحقه بممتلكات عائدة له أو لأفراد أسرته ، والمسؤولية الناشئة عن عقوبة أو غرامة ، والمسؤولية التي يغطيها تأمين آخر إلا بحدود ما فاض عن هذا التأمين.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

1. ابتسام سعيد : تأمين مستقبل الرياضيين يزيد من انتمائهم ويسهم في تحقيق البطولات ، مقابة ، الأهرام الإقتصادي ، تأمين وشركات ، 2005م.
2. أحمد عبد الله قمحاوي : مدخل كمي لإدارة الأخطار ورياضيات المال والإستثمار ، الطبعة الأولى ، مكتبة ومطابع الإشعاع الفنية ، الإسكندرية ، 2002م.
3. أحمد محمد عبد السلام ، علي عبد الله الجفري : إصابات لاعبي بعض الألعاب الجماعية في بعض الأندية بالمملكة العربية السعودية ومصر ، كلية التربية الرياضية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2006م.
4. أشرف صبحي محمد ، نموذج مقترح للعلاقات العامة في المجال الرياضي ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 2000.
5. امال محمد ابراهيم : رعاية وتسويق الناشئين الرياضيين ضمن خطة إعادة هيكلة الاندية الرياضية على مرجعية قرار الفيفا 2007 مؤتمر الابداع الرياضي لثالث بعنوان مواطن الابداع في المؤسسات الرياضية، كلية التربية الرياضية بالجامعة لهاشمية وجائزة محمد بن راشد ال مكتوم للأبداع الرياضي ، 2012.
6. امال محمد ابراهيم : إعادة هندسة العمليات الادارية لمؤسسات رعاية الابداع الرياضي بالسودان مؤتمر الابداع الرياضي الخامس والذي عقد في كليات التربية الرياضية في الجامعات الاردنية بالتعاون مع جائزة سمو الشيخ محمد بن راشد ال مكتوم للأبداع الرياضي مؤتمر الابداع الخامس الذي عقد بالجامعات الاردنية، 2013.
7. امال محمد ابراهيم الطيب ، حاج ابراهيم عبد المنعم ابراهيم : موضوعات معاصرة في الادارة الرياضية 2014 .

8. امال محمد ابراهيم : رؤية استراتيجية للمخاطر والمهددات لخصخصة بعض اندية كرة القدم بالوطن العربي المجلد الاول المؤتمر العلم الرياضي السادس للرياضة والتنمية نظرة استشرافية نحو الالفية الثالثة ، 41 ابريل 2009
9. بركات أيوب وآخرون: "توظيف الإشهار عبر الانترنت في مجال الاحتراف الرياضي"، المؤتمر الدولي الثالث، حول رؤية مستقبلية للاحتراف الرياضي في الجزائر، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر ، 2009.
10. بول هيرست، وغراهام طومسون، ما العولمة : الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم ، ترجمة فالح عبد الجبار ، سلسلة عالم المعرفة ، مطابع السياسة ، الكويت، 2001. بتصرف المؤلفون
11. حامد صالح : المشروعات المشتركة وفقاً لقوانين الاستثمار ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة 1984م .
12. حامد عبد المجيد دراز ، السياسات المالية ، مركز الاسكندرية للكتاب ، 2000م .
13. حسام رضوان كامل : اقتصاديات الإتحادات الرياضية الأولمبية المصرية (دراسة تحليلية) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2000م .
14. حسن أحمد الشافعي : التمويل والتمويل التأجيري في الرياضة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2006م.
15. حسن أحمد الشافعي : المنظور القانوني عامة والقانون المدني في الرياضة – الإحتراف – العقد – التأمين ، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005م.
16. حسن احمد الشافعي ، عبد الرحمن احمد السيار ، استراتيجية الاحتراف الرياضي بالمؤسسات الرياضية ، ط1 ، (الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، 2009) .
17. حسن أحمد الشافعي ؛ الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية ، ط1 : (الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2006).

18. حسن احمد الشافعي عليّة عبد المنعم حجازي : استراتيجيّة للتسويق الرياضي والاستثمار بالمؤسسات الرياضية المختلفة دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر , طبعة اولي 2009 م.
19. حسنى علي خربوش ، عبد العاطى رضا ارشيد ، محفوظ احمد جودة – الاستثمار والتمويل – الاردن 1999م.
20. حسين عمر : الاستثمار والعولمة ، دار الكتاب الحديث ، سلسلة مبادئ المعرفة والاقتصادية .
21. حمديّة زهران : التنمية الاقتصادية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس.
22. الخميس ناصر : أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، 2005.
23. سالم أحمد عبد الفتاح أحمد : الآثار الاقتصادية والاجتماعية لخصخصة الأندية الرياضية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، 2004.
24. سعد أحمد شلبي : إدارة تسويق حقوق الرعاية الرياضية بأندية الدرجة الأولى فى جمهورية مصر العربية ، المؤتمر العلمى الدولى الثامن علوم التربية البدنية والرياضة ، كلية التربية الرياضية بأبي قير ، 004 م .
25. سعد أحمد شلبي : أسس إدارة التسويق الرياضى- المكتبة العصرية بالمنصورة 2005 م .
26. سعد أحمد شلبي : الرعاية الرياضية ، المؤتمر العلمى الدولى الثامن لعلوم التربية البدنية والرياضية ، ، الجزء الثانى ، كلية التربية الرياضية ، جامعة الإسكندرية ، 2004م.
27. سعيد عبد العزيز عثمان : دراسات جدوى المشروعات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003م.
28. سعيد فرحات جمعة : الأداء المالى لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000م.
29. سمير عبد الحميد : إدارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها ، منشأة المعارف الأسكندرية 1999

30. سيد محمد السيد محمد 2004 م " دراسة تحليلية.تمويل الرياضة في القطاع الأهلي -
31. شتا علي أبو الفتوح : المحاسبة عن عقود الإجار المنتهية بالتأمليك في المصارف الإسلامية من منظور إسلامي محاسبي ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة القاهرة ، 2001م.
32. شكري رجب العشماوي ، اسماعيل حسين اسماعيل ، سمير محمد عبد العزيز ، معايير السلامة الاستثمارية.
33. صالح عبد الله المالك ، الاستثمار في الرياضة خصخصة الأندية الرياضية السعودية ، ط1 ، الرياض ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، 2004 .
34. عادل محمد عبد المنعم ، محمد أحمد فضل الله : المشروعية القانونية للتأمين ضد المخاطر الصحية للممارسة الرياضية ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث ، جامعة أسيوط ، 2007م.
35. عبد الحليم رضا عبد العال : الرعاية الإجتماعية في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، ط2 ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، 2000م.
36. عبد الحميد عثمان الحفني : عقد احتراف لاعب كرة القدم ، دار النشر، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
37. عبد الغفار حنفي ، رسمية قري قوص : أساسيات الاستثمار والتمويل ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2000م.
38. عبد الغنى النعمان مقال منشور بالانترنت 2011
39. عبد الفضيل محمد احمد، القانون التجاري، مكتبة الجلاء الجديدة بالمنصورة، مصر، 1991، ص90.
40. عبد اللطيف بن إبراهيم بخاري : دراسة الوضع الحالي للاستثمار في الأندية الرياضية السعودية ، الدوريات 2006 م
41. عبد الله ناصح علوان : حكم التأمين في الإسلام 9 دار السلام مصر ، 1416.
42. عز الدين درويش محمد احمد 2012 تصور مقترح للتأمين ضد الرياضات المائية بجمهورية مصر رسالة ماجستير منشورة

- جامعة أسيوط - كلية التربية الرياضية - الإدارة الرياضية والترويج.
43. علي عباس السنداوي ، تحليل الوضع الراهن للاستثمار في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، بحث منشور ، كلية التربية ، قسم التربية البدنية ، جامعة البحرين ، 2003.
44. علي عباس السنداوي ، تحليل الوضع الراهن للاستثمار في الأندية الرياضية بمملكة البحرين ، بحث منشور ، كلية التربية ، قسم التربية البدنية ، جامعة البحرين ، 2003 .
45. عمرو احمد الجمال : التمويل وعلاقته باتخاذ القرار في بعض الاتحادات الرياضية لجمهورية مصر العربية ، 1998 م
46. فتح الرحمن على ، محمد صالح : آليات حشد الموارد المالية لتمويل قطاع الرياضة في السودان. ورشة إقتصاديات الرياضة والاستثمار الرياضي، إتحاد أصحاب العمل نوفمبر 2008 ، الخرطوم السودان .
47. لسان العرب .
48. محمد البرعي ، محمد التويجري معجم المصطلحات الإدارية ، مكتبة العبيكان ، الطبعة الأولى 1414 هـ .
49. محمد الصيرفي : سلسلة كتب المعارف الإدارية ، التخطيط الإبداعي ، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2005م.
50. محمد شكري سرور : أحكام عقد التأمين ، دار النهضة العربية ، 2008م.
51. محمد صبحي الاتربي : مدخل إلى دراسة الشركات الاحتكارية المتعددة الجنسيات، دار الثورة للنشر، بغداد ، 1977.
52. محمد عبد العظيم محمود ، خطة مقترحة لإدارة المؤسسات الرياضية وفقاً للأهداف التسويقية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، 2006) ، ص33 .
53. محمد عمر الحاجي : الخصخصة مالها .. وما عليها !! ، الطبعة الأولى ، دار المكتبي ، دمشق ، 2007 .

54. محمود عبدالرحيم الديب : أحكام التأمين دراسة لعقد التأمين ، دار الجامع الجديدة ، الإسكندرية ، 2010م.
55. مزروع السعيد 2010 الرياضة بين الواقع والاحتراف – جامعة محمد خيضر بسكرة مجلة كلية الآداب للعلوم الانسانية والاجتماعية العدد السابع .
56. معتز على حسن سليمان الرمادي : نموذج مقترح لتمويل النشاط الرياضي بالجامعات المصرية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، 2012م.
57. المعجم الوسيط .
58. معزیز عبد الكريم 2012 العقد والتأمين والتعويض في المجال الرياضي – جامعة الجزائر 3 مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد السابع يناير 2012 .
59. نزيه عبد المقصود ، دراسة بعنوان الاثار الاقتصادية للاستثمارات الاجنبية ، مقدمة الدراسة ، القاهرة 2005م .
60. نزيه محمد الصادق المهدي : الوسيط في الأحكام العامة لعقد التأمين ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2009م.
61. هام محمد عطا الله : دراسات في وسائل وتشريعات التأمين ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، 2005.
62. هدى عبد الفتاح تيم أتيره : حقوق المؤمن المترتبة على دفعة التعويض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2010م.
63. هناء حافظ : إدارة المؤسسات الاجتماعية – الأسس والعمليات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999م.
64. هند محبوب عبده 2009 اثر التخطيط الاستراتيجي في تنمية استثمار رؤوس الاموال بالقطاع الخاص رسالة ماجستير.

ثانياً : المراجع الأجنبية

65. Alain Ferrand, Luigino Torrigiani and Andreu Campsi Povill Routledge 2007 Handbook of Sports Sponsorship.

66. Daniel A. Engel, The ADA and Life, Health, and Disability Insurance : where is the Liability? 33 TORT & INS.L.J.1997-1998.
67. GLENN M. WONG, CHRIS DEUBERT, The Legal & Business Aspects Of Career – Ending Disability Insurance Policies In Professional And College Sports , Villanova Sports & ENT. Law Journal, 2010
68. Helen Belden, Volunteers, Sports and Insurance, Journal of Legal Aspect of Sport (JLAS), volume (60), Number 1. winter 1996, 46-51, p.47 ets.
69. Jack, Travers : Water skiing , Fern Hurst , east Sussex, P81 , USA. , 2000.
70. John de Mestre, Peter Thiel & Evelyn Lee, Liability For Sports Injuries, Australian Professionals Liability Conference, John de Mestre & CO.John de Mestre et al.2006
71. Katherine S. Fast, sport liability law, A Guide for Amateur sports organizations and their insurer, DOLDEN WALLACE FOLICK LLP, January 2004. P. 3.
72. LEE R. RUSS, THOMAS F. SEGALLA1995, COUCH ON INSURANCE 3d, Clark Boardman Callaghan insurance law library, Thomson/West,.
73. LEE RUSS, THOMAS F. SEGALLA, COUCH ON INSURANCE 3d, Clark Boardman Callaghan insurance law library, Thomson/west, 1995.

74. Long-Term Disability Income Insurance, CFA (CONSUMER FEDERATION OF AMERICA), www.Consumerfed.Org. Sports Accident Insurance, "Policy Wording Booklet", VI. 20140101
75. Manchester City : Historical glance for Manchester City, Department of Public Relations, 2010.
76. Manchester City : Report on the privatization of Manchester City, the Department of Public Relations, 2010.
77. Manchester United : Historical glance Manchester United, Department of Public Relations, 2010.
78. Manchester United : Report on the privatization of Manchester United, Department of Public Relations, 2009.
79. Manchester United : Report on the privatization of Manchester United, Department of Public Relations, 2009.
80. Organization for Economic Operation and Principles of Corporate Governance, 2004.
81. Perotti , E., and Guney , S.,: The Structure Of Privatization Plans , Financial Management , No. 22 , 2003 .
82. Rachel Corbett , Insurance in Sport & Recreation, A Risk Management Approach, CENTER FOR SPORT AND LAW, Australia, Griffith University Library, 2014.

83. Roobing Daft , Organization Theory and Design 4th edition , (Staple , West , 1992), P15 .
84. Sport Insurance, Accident & Health Insurance Policy & Product Disclosure Statement, Booklet, Policy, QBE Insurance Australia.
85. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July-August 1991, p1 .available in:

ثالثاً : المراجع من شبكة الإنترنت

86. <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
87. <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-city-govt-glnc&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>
88. <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153753&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>
89. <https://www.escholar.Manchester.United.uk/api/datastream?publicationPid=uk-city-govt-glnc&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>
90. <https://www.escholar.Manchester.United.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153753&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>
91. <https://www.escholar.Manchester.United.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:153753&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>

92. <http://www.aljazeera.net/news/archive?archived=1067154>.