

نموذج مقترح لإدارة مراكز التنمية الرياضية فى ضوء الإدارة الاقتصادية

بجمهورية مصر العربية

* أ. د/ وليد احمد عبد الرازق ** أ. د/ يحيى محمد الجيوشى

*** أ.م.د / باسم محمد تهاى

مقدمة ومشكلة البحث :

تلعب المؤسسات دورا مهما فى مجال الإدارة العامة وتطورت المؤسسات فى مصر كنظام لى تقوم بتوفير المناخ الجيد وتقديم الخدمات فى ظل الوضع الاقتصادي والاجتماعي القائم .

وتتجه معظم دول العالم إلى فلسفة الإصلاح المؤسسي وبناء القدرات كوسيلة للتأثير على عملية التنمية والنمو. ويؤكد الفكر الإداري الحديث على دور المؤسسات على إعادة Re- عملية التنمية وإعادة هندسة العمليات للمؤسسات لتحقيق النمو على المستوى الاقتصادي والاجتماعي .

ويتفق كلا من كمال درويش ونبيه العلقامى (٢٠١٣) على ان عملية الإصلاح المؤسسي بالمؤسسات الرياضية تهدف إلى تحقيق الأهداف العليا للنمو والتنمية وإعادة تعريف وتحديد الأهداف و تركز على الكفاءة الاقتصادية دون تجاهل الاهتمامات الاجتماعية . (١١ : ٤٤) .

والرياضة باعتبارها حق للجميع كما ينص عليها الدستور المصري تعد نظام اجتماعي لاتعمل بشكل مستقل بعيدا عن بقية النظم الاجتماعية الاخرى فى المجتمع . وذلك لصعوبة ان تعمل الرياضة بعيدا عن العادات والتقاليد وعن الاسرة والمدرسة ومؤسسات التنشئة الاجتماعية وكذلك التنظيم الطبقي والنظم الاقتصادية والنظام السياسي السائد فى المجتمع .

*أستاذ رئيس قسم الترويج الرياضى - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .

**استاذ بقسم الترويج الرياضى - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان

***أستاذ مساعد بقسم الترويج الرياضى - كلية التربية الرياضية للبنين - جامعة حلوان .

ويشير **صبحى حسانين** (٢٠١٣) ان المؤسسات الرياضية (الاندية - مراكز الشباب (تمثل مراكز اشعاع فى الاحياء والمناطق السكانية القريبة والبعيدة عن العاصمة حيث تعمل على اكتشاف المواهب الرياضية للاطفال وصقلها وتقديم الدعم لها ، بالاضافة الى تدعيم وتنمية مهارات المستقيدين من تلك المؤسسات الرياضية وتوفير فرص الممارسة الرياضية لمختلف الالعب والرياضات المتاحة بها (١٥ : ٣٤) .

وانطلاقا من توجه الدولة والحكومة المصرية فى الارتقاء بالمؤسسات الرياضية لتمكين تلك المؤسسات والهيئات الرياضية والشبابية من تحقيق اهدافها وفى ظل انشاء المجلس القومى للرياضة بالقرار الجمهورى رقم (٤٢٦) لسنة (٢٠٠٥م) وما تبعه من قرارات جمهورية وصولا للوضع الحالى بعد ثورة (٣٠) يوليو (٢٠١٣) والمتمثل فى وزارة الدولة للشباب والرياضة . ومن خلال المتابعة التحليلية للقرارات الجمهورية الصادرة فى هذا الشأن منذ عام (٢٠٠٥) حتى الان نجد سعى الدولة الى تعظيم دور الرياضة والارتقاء بكافة مقومات النشاط الرياضى لكل مراحلها عن طريق تفعيل السياسة العاملة للدولة فى هذا المجال ووضع الاستراتيجيات والخطط الكفيلة لتحقيق ذلك ، والسعى الى تحديث وتطوير البنية التحتية للمنشآت الرياضية فى مختلف انحاء الجمهورية والسعى الى تطوير خريطة المنشآت الرياضية والشبابية .

و يسعى البحث الى تقديم حلولاً عملية وإصلاحات تنظيمية فى كيفية إدارة مراكز التنمية الرياضية اقتصاديا بما يحقق عائد مادي مناسب يخفف من حجم الدعم الحكومى لها تمشيا مع توجه الدولة فى تقليل الأنفاق الحكومى لتخفيف العبء على الموزانة العامة للدولة . كما يقدم لمتخذي القرار بوزارة الشباب والرياضة والأندية ومراكز الشباب ورجال الأعمال معلومات تساعدهم فى اتخاذ قرار الاستثمار فى قطاع مشروعات التنمية الرياضية . ويقدم البحث نموذج تطبيقي مقترح لإدارة مراكز التنمية الرياضية فى ضوء الادارة الاقتصادية على مستوى الجمهورية من اجل توفير الدعم المادي اللازم لنشر وتوسيع قاعدة ممارسة الرياضة للجميع ، مما يسهم فى تنمية مفاهيم التمويل الذاتي لتلك المشروعات الرياضية .

وفى ظل السعى المستمر لتطوير وتحديث المنشآت الرياضية والشبابية و صدور القرار الوزارى رقم (١٣٠) لسنة (٢٠٠٩) بخصوص انشاء مراكز التنمية الرياضية لتكون على مستوى جميع محافظات الجمهورية حيث ينص القرار الوزارى على تحقيق مراكز التنمية الرياضية للاهداف التالية : توسيع قاعدة ممارسة الالعاب الرياضية ، جذب الاطفال والنشء للممارسة الرياضة وشغل اوقات فراغ الشباب ونشر الثقافة الرياضية ودعم طلبة المدارس وتقديم برامج وخدمات رياضية والحصول على عائد سنوى من تشغيل تلك المراكز .

ومما سبق نجد ان مراكز التنمية الرياضية تسعى الى تقديم خدمات ترويجية رياضية (انشطة رياضة للجميع فى المقام الاول مع الاشارة الى تحقيق عائد مالى) ومع تعظيم الادوار الاقتصادية للمؤسسات الرياضية فى ظل التوجه العالمى فى ابحاث اقتصاديات الرياضة والترويج على مستوى العالم نجد ان هناك حاجة ماسة لتقديم نموذج الادارة الاقتصادية لتلك المؤسسات الرياضية باعتبارها كيانات اقتصادية صغيرة من الدرجة الاولى وتسعى لتحقيق عوائد اقتصادية لها ولتخفيف حجم الدعم الحكومى لها .وتاسيسا علي ما سبق تكمن مشكلة البحث فى الاجابة على التساؤل الاتى : كيف يمكن تقديم رؤية اقتصادية لادارة مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

ومن خلال هذا الإطار يسعى الباحثون إلى محاولة تقديم نموذج مقترح لادارة مراكز التنمية الرياضية فى ضوء الادارة الاقتصادية من خلال التعرف على كيفية اعتماد تلك المراكز على التمويل الذاتي ، وعدم الاعتماد الكامل على الدعم الحكومى .

هدف البحث :

يهدف البحث الى تقديم نموذج مقترح لادارة مراكز التنمية الرياضية فى ضوء الادارة

الاقتصادية بجمهورية مصر العربية من خلال الابعاد التالية :-

- ١- استطلاع رأى رجال الاعمال حول الادارة الاقتصادية لمراكز التنمية الرياضية .
- ٢- استطلاع رأى عدد من الخبراء فى الادارة الرياضية والترويج ومديرى مراكز التنمية الرياضية .

- ٣- تحليل متجهات البحث فى اقتصاديات التربية البدنية و الرياضة والترويج.
٤- الوصول الى محددات الرؤية الاقتصادية لادارة مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

اجراءات البحث:

منهج البحث :

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية باسلوب دراسة الحالة .

عينة البحث : تضم عينة البحث كلا من :-

- ١- رجال الاعمال العاملين فى الرياضة نحو الادارة الاقتصادية لمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية وعددهم (٤٠) .
٢- الخبراء فى الادارة الرياضية والترويج والمديرين التنفيذيين لمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية وعددهم (٢٠).

أدوات البحث:

الاستبيان : تم استطلاع اراء بعض رجال الاعمال العاملين فى المجال الرياضى حول قضية الادارة الاقتصادية فى المجال الرياضة وكذلك استطلاع راي بعض الخبراء فى مجال الادارة الرياضية والترويج والمديرين التنفيذيين بمراكز التنمية الرياضية من خلال استمارة استطلاع الراى والتي تتضمن الابعاد المقترحة للادارة الاقتصادية لمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية .

المعاملات العلمية لاستمارة استطلاع الراى :

صدق المحكمين : تم عرض أبعاد الاستمارة على مجموعة من المتخصصين (٧) خبراء فى الإدارة العامة والترويج الرياضي بكليات (التجارة ، التربية الرياضية) من جامعات : القاهرة ، عين شمس ، حلوان من الحاصلين على درجة دكتوراه الفلسفة فى التخصص ، ولا تقل خبراتهم فى المجال عن (٢٥) سنة، وذلك لإبداء

رأيهم وحكمهم على إن أبعاد المقياس تتفق مع العرض منه وان كل عبارة تنتمي للبعد الذي يتضمنها وكذلك مدى الوضوح في فهم كل عبارة ، وترك حرية استبعاد العبارات وإضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة. وبعد هذا العرض تم تعديل وصياغة الاستمارة (أبعاد) وذلك في ضوء آراء الخبراء ويوضح جدول (١) يوضح نسب اتفاق الخبراء على أبعاد وعبارات الاستمارة .

جدول (١)

النسبة المئوية لاتفاق رأى الخبراء على استمارة استطلاع الرأى (ن=٧)

م	ابعاد استطلاع الرأى	النسبة المئوية لاتفاق الخبراء
١	التسويق الرياضى .	٨٥٫٧١%
٢	الاستثمار فى المجال الرياضى.	١٠٠%
٣	الخصخصة فى المجال الرياضى .	٨٥٫٧١%
٤	التمويل الذاتى .	١٠٠%
٥	الرعاية الرياضية للاحداث الرياضية	١٠٠%
٦	اقتصاديات الرياضة والالعاب .	١٠٠%
٧	الجدوى الاقتصادية للمؤسسات الرياضية والترويحية.	٨٥٫٧١%
	المجموع	١٠٠%

صدق الاتساق الدخلى : قام الباحثون بحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمجموع Coefficient Person الكلى للبعد الذي تمثله وكذلك حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية لمجموع أبعاد الاستمارة ، وكذلك معامل الثبات بطريقة (الفا كرونباك) حيث بلغ تراوح معامل ثبات استمارة استطلاع الرأى ما بين (٠٫٨٨٤ - ٠٫٨٦٦) والذي تم تطبيقه على

عينة من رجال الاعمال وكذلك الخبراء فى مجال الادارة الرياضية والترويج والمديرين التنفيذيين بمراكز التنمية الرياضية ، تم اختيارهم بالطريقة العمدية . ويوضح جدول(٢) معاملات الارتباط.

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس (ن = ٥٠)

م	ابعاد استطلاع الراى	قيمة معامل الارتباط
١	التسويق الرياضى .	٠.٨٤٦
٢	الاستثمار فى المجال الرياضى.	٠.٩١٧
٣	الخصخصة فى المجال الرياضى .	٠.٨٨٤
٤	التمويل الذاتى .	٠.٨٦٦
٥	الرعاية الرياضية للاحداث الرياضية	٠.٨٩٤
٦	اقتصاديات الرياضة والالعاب .	٠.٨٨٥
٧	الجدوى الاقتصادية للمؤسسات الرياضية والترويحية.	٠.٨٩٤

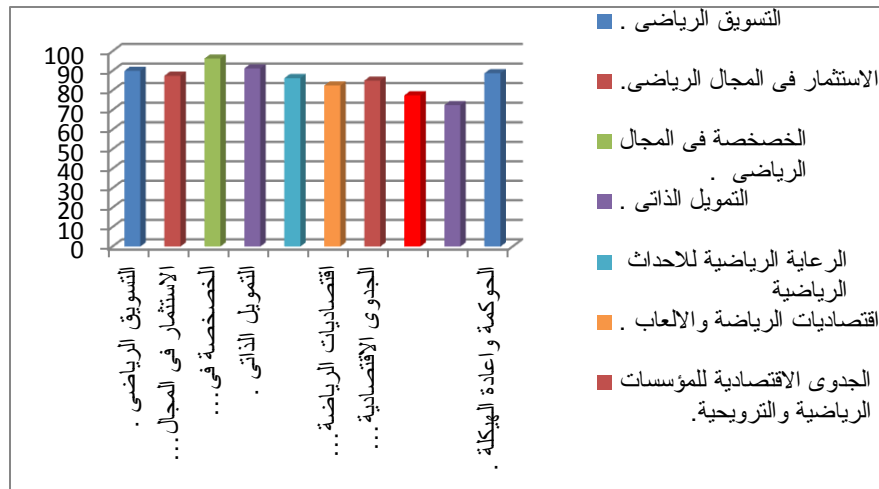
عرض نتائج استطلاعات الراى

اولا : استطلاع راى رجال الاعمال حول الادارة الاقتصادية لمراكز التنمية الرياضية :

جدول (٣)

استطلاع رأى رجال الاعمال العاملين فى الرياضة نحو الادارة الاقتصادية
لمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن = ٤٠)

الترتيب	%	مج	غير موافق		الى حد ما		موافق		ابعاد الادارة الاقتصادية	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	90	72	2.5	1	15	6	82.5	33	التسويق الرياضى .	1
5	87.5	70	2.5	1	20	8	77.5	31	الاستثمار فى المجال الرياضى.	2
1	96.25	77	---	--	15	6	85	34	الخصخصة فى المجال الرياضى .	3
2	91.25	73	2.5	1	12.5	5	85	34	التمويل الذاتى .	4
6	86.25	69	2.5	1	22.5	9	75	30	الرعاية الرياضية للاحداث الرياضية	5
8	82.5	66	2.5	1	22.5	9	75	30	اقتصاديات الرياضة والالعاب .	6
7	85	68	2.5	1	25	10	72.5	29	الجدوى الاقتصادية للمؤسسات الرياضية والترويجية.	7
9	77.5	62	10	4	25	10	65	26	العوائد الاقتصادية والاجتماعية للرياضة	8
10	72.5	58	17.5	7	20	8	62.5	25	تحليل القوائم المالية للمؤسسات الرياضية	9
4	88.75	71	5	2	12.5	5	82.5	33	الحكومة واعادة الهيكلة .	10



شكل (١)

استطلاع رأى رجال الاعمال العاملين فى الرياضة
نحو الادارة الاقتصادية لمراكز التنمية الرياضية
بجمهورية مصر العربية

يتضح من جدول (٣) والشكل السابق ان استجابات رجال الاعمال العاملين في المجال الرياضى تراوحت ما بين (٩٦ر٢٥%) ، (٧٢ر٥٠%) وان الاستجابات التي حصلت على اكثر من (٨٥%) جاءت على الترتيب التالى :-

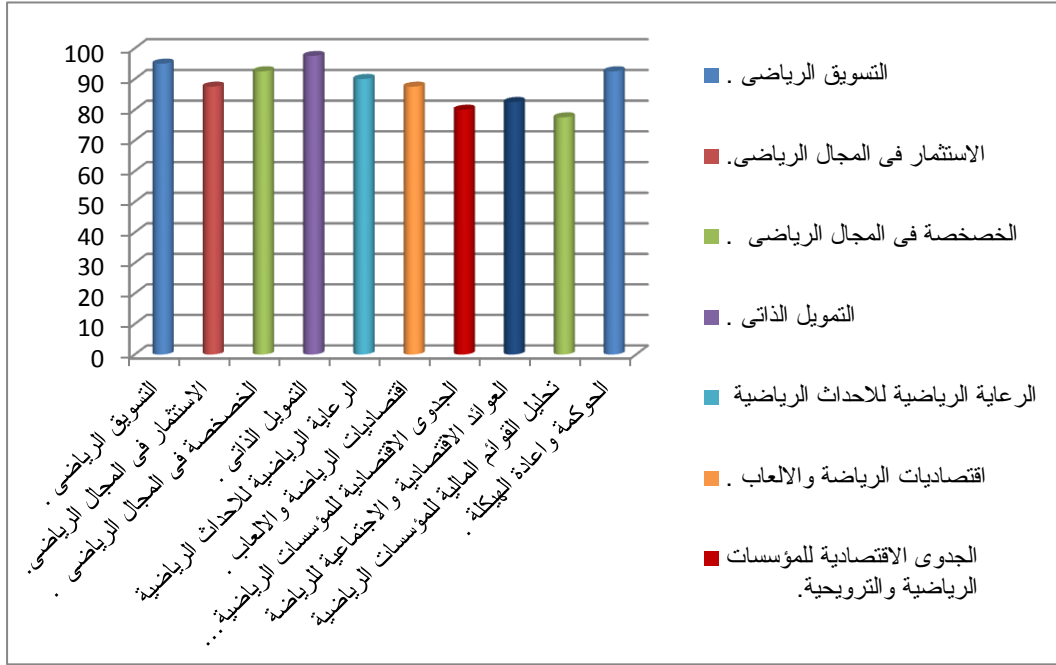
- ١- المخصصة فى المجال الرياضى بنسبة (٩٦ر٢٥%) .
- ٢- التمويل الذاتى بنسبة (٩١ر٢٥%) .
- ٣- التسويق الرياضى بنسبة (٩٠%) .
- ٤- الحوكمة واعادة الهيكلة بنسبة (٨٨ر٧٥%) .
- ٥- الاستثمار فى المجال الرياضى بنسبة ((٨٧ر٥%) .
- ٦- الرعاية الرياضية للاحداث الرياضية بنسبة (٨٦ر٢٥%) .

ثانيا : استطلاع راي الخبراء فى مجال الادارة الرياضية والترويج والمديرين التنفيذيين لمراكز التنمية الرياضية .

جدول (٤)

استطلاع راي الخبراء فى الادارة الرياضية والترويج والمديرين التنفيذيين لمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية (ن = ٢٠)

الترتيب	%	مج	غير موافق		الى حد ما		موافق		ابعاد الادارة الاقتصادية	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	95	38	--	--	10	2	90	18	التسويق الرياضى .	1
6	87.5	35	5	1	15	3	80	16	الاستثمار فى المجال الرياضى.	2
3	92.5	37	5	1	5	1	90	18	المخصصة فى المجال الرياضى .	3
1	97.5	39	--	--	5	1	95	19	التمويل الذاتى .	4
5	90	36	5	1	10	2	85	17	الرعاية الرياضية للاحداث الرياضية	5
مكرر6	87.5	35	5	1	15	3	80	16	اقتصاديات الرياضة والالعاب .	6
9	80	32	20	4	--	--	80	16	الجدوى الاقتصادية للمؤسسات الرياضية والترويجية.	7
8	82.5	33	10	2	15	3	75	15	العوائد الاقتصادية والاجتماعية للرياضة	8
10	77.5	31	20	4	5	1	75	15	تحليل القوائم المالية للمؤسسات الرياضية	9
مكرر3	92.5	37	--	--	15	3	85	17	الحوكمة واعادة الهيكلة .	10



شكل (٢)

استطلاع رأى الخبراء فى الادارة الرياضية والترويج والمديرين التنفيذيين لمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية

يتضح من جدول (٤) والشكل السابق ان استجابات الخبراء فى الادارة الرياضية والترويج والمديرين التنفيذيين لمراكز التنمية الرياضية تراوحت ما بين (٩٧٥%) ، (٧٧٥%) وان الاستجابات التى حصلت على اكثر من (٨٥%) جاءت على الترتيب التالى :-

- ١- التمويل الذاتى بنسبة (٩٧٥%) .
- ٢- التسويق الرياضى بنسبة (٩٥%) .
- ٣- الخصخصة فى المجال الرياضى،الحكومة واعادة الهيكلة بنسبة(٩٢٥%) .
- ٤- الرعاية الرياضية للاحداث الرياضية بنسبة (٩٠%) .
- ٥- الاستثمار فى المجال الرياضى، واقتصاديات الرياضة والالعاب بنسبة (٨٧٥%) .

ثالثا : متجهات البحث فى اقتصاديات التربية البدنية و الرياضة والترويج .

قام الباحثون بتحليل(١٦٥) دراسة علمية متخصصة فى اقتصاديات الرياضة منها (١٣٥) دراسة علمية باللغة العربية فى اقتصاديات التربية البدنية والرياضة والترويج الرياضى خلال الفترة الزمنية منذ عام (١٩٩٤) حتى عام (٢٠١٤) بواقع العشرين عام الاخيرة سواء التى اجريت فى جمهورية مصر العربية او بعض الاقطار العربية الشقيقة وتتضمنت رسائل الماجستير والدكتوراه وابحاث الانتاج العلمى وكذلك (٣٣) دراسة علمية اجنبية اجريت خلال الفترة من (٢٠٠٥) حتى (٢٠١٤) (مرفق قائمة بالبحوث العربية والاجنبية التى تم تحليلها)ويوضح جدول (٥) تحليل متجهات البحث فى اقتصاديات الرياضة والترويج

جدول (٥)

تحليل متجهات البحث فى اقتصاديات الرياضة والترويج

م	المجال	العدد	%
١	التسويق الرياضى .	٦١	٣٦٫٩٦
٢	الاستثمار فى المجال الرياضى .	٣٠	١٨٫١٨
٣	الخصخصة فى المجال الرياضى .	١٩	١١٫٥١
٤	التمويل الذاتى فى المؤسسات الرياضية .	٢٠	١٢٫١٢
٥	الرعاية الرياضية وحملات الاعلانات والشراكة فى المجال الرياضى	١٠	٦٫٠٦
٦	اقتصاديات الرياضة والالعب الرياضية .	٩	٥٫٤٥
٧	الجدوى الاقتصادية والاداء المالى للمؤسسات الرياضية والترويجية.	١١	٦٫٦٧
٨	العوائد الاقتصادية والاجتماعية للرياضة .	٥	٣٫٠٣
	المجموع	١٦٥	%١٠٠

وقد استخلص الباحثون من جدول (٥) (متجهات البحث فى اقتصاديات الرياضة والترويج على النحو التالى :-

- ان البدايات الحقيقية لبحوث اقتصاديات التربية البدنية والرياضة ظهر عام (١٩٩٥) فى المؤتمر العلمى الدولى لكلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان بعنوان "التنمية البشرية واقتصاديات الرياضة خلال الفترة (٢٧- ٢٩ديسمبر) (١٩٩٥) بالقاهرة الذى كان نقطة الانطلاق للعديد من الباحثين المصريين والاشقاء العرب فى تناول موضوع اقتصاديات الرياضة .
- تتضمن مجالات البحث فى اقتصاديات التربية البدنية والرياضة والترويج الرياضى المجالات الثمانية التالية (الاستثمار- التسويق الرياضى- التمويل الذاتى - خصخصة المؤسسات فى المجال الرياضى - الجدوى الاقتصادية والاداء المالى - الرعاية الرياضية والحملات الاعلانية والشراكة -اقتصاديات الرياضة والالعاب الرياضية - العوائد الاقتصادية والاجتماعية للرياضة) وذلك سواء لمختلف المؤسسات الرياضية (الاندية الرياضية - الاتحادات الرياضية الاولمبية وغير الاولمبية - المنشآت الرياضية- المؤسسات الترويجية - مراكز الشباب - قطاعات كرة القدم ببعض الاندية الرياضية) .
- هناك تنوع وتعدد فى المجالات الفرعية التى تندرج تحت المجالات الثمانية المشار اليها ممكن يعطى صورة تكاملية لبحوث اقتصاديات التربية البدنية والرياضة والترويج .

التحليل الافقى لمتجهات البحث فى اقتصاديات التربية البدنية والرياضة والترويج بجمهورية مصر العربية :

يقدم الباحثون فى هذا الجزء تحليلا موضوعيا للمتجهات البحثية الثمانية التى اشار اليها من خلال التحليل الافقى والراسى لموضوعات واتجاهات البحث فى اقتصاديات التربية البدنية والرياضة والترويج فى الفترة الزمنية من (١٩٩٥) حتى (٢٠١٤) وجاءت متجهات الابحاث على الترتيب التالى :-

- ١- التسويق الرياضى(٦١) دراسة .
- ٢- الاستثمار فى المجال الرياضى (٣٠) دراسة.
- ٣- الخصخصة فى المجال الرياضى (١٩) دراسة .
- ٤- التمويل الذاتى فى المؤسسات الرياضية (٢٠) دراسة .
- ٥- الرعاية الرياضية وحملات الاعلانات والشراكة فى المجال الرياضى(١٠) دراسات .
- ٦- اقتصاديات الرياضة والالعاب الرياضية(٩) دراسات .
- ٧- الجدوى الاقتصادية والاداء المالى للمؤسسات الرياضية والترويحية(١١) دراسة .
- ٨- العوائد الاقتصادية والاجتماعية للرياضة (٥) دراسات .

فيما يلي عرض توضيحي لمتجهات البحث الثمانية:-

١- التسويق الرياضى :تباينت رسائل وبحوث التى تناولت التسويق الرياضى ابتداء من عام (١٩٩٥) حتى (٢٠١٤) وتضمنت تسويق الاندية الرياضية وبعض الاتحادات الرياضية سواء الاولمبية او الغير الاولمبية كما تضمنت حديثا اتجاها فى مجال التسويق الالكترونى للخدمات الرياضية والترويحية وكذلك تسويق اكاديميات كرة القدم وطرح رؤى جديدة لتسويق الاندية الرياضية ومراكز الشباب والمنشآت الرياضية سواء التابعة لوزارة الدولة للشباب والرياضة او التابعة للقوات المسلحة المصرية ، وتطرقت الى طرح خطط تسويقية لمراكز التنمية الرياضية والصالات المغطاة وحمامات السباحة والمنشآت الخدمات الجامعية وكذلك الترويج لنظام الفرشايير لتسويق المنتجات والخدمات الرياضية .كما اقترحت بعض الدارسات نماذج تسويقية لمشاريع مختلف فى قطاع البطولة او مشروعات الرياضة للجميع وتضمنت استحداث ادارة للتسويق فى الاندية الرياضية ومراكز الشباب والاتحادات الرياضية ، وسعت بعض الدارسات الى تقديم اساليب مقترحة لتسويق الانشطة والبطولات الرياضية على مستوى الاندية او الاتحادات الرياضية او المؤسسات الاخرى .

٢- الاستثمار فى المجال الرياضى : تباينت بحوث الاستثمار فى المجال الرياضى ما بين دراسة معوقات الاستثمار وبين طرح اليات واستراتيجيات لتفعيل وجذب الاستثمار فى المجال الرياضى ، وكذلك طرح مجالات للتسويق والاستثمار بالاندية والاتحادات الرياضية وسعت بعض الدراسات الى طرح فكرة ادارة الاستثمار بالاندية الاهلية الخاصة كفكرة مطروحة لتحقيق التمويل الذاتى ومعرفة الجدوى الاستثمار فى المجال الرياضى سواء فى الاندية الرياضية او مراكز الشباب من خلال تصورات مقترحة او استثمار النشاطات الرياضية المختلفة اقتصاديا .

٣- الخصخصة : بدأت بحوث امكانية تطبيق فكر الخصخصة فى المجال الرياضى عام (١٩٩٩) واستمرت حتى الان وتناولت العديد من المحاور لزيادة العائد الاقتصادية لمختلف المؤسسات الرياضية والترويحية التابعة للدولة ، كما تناولت بعض الدراسات فكرة خصخصة الاندية الرياضية من منظور الامن الاجتماعى ، وازهار الاثار الاقتصادية والاجتماعية لفكرة خصخصة المؤسسات الرياضية (الاندية الرياضية - مراكز الشباب) ، وطرحت الدراسات اساليب متنوعة لتطبيق الخصخصة سواء تطبيق الخصخصة الجزئية او نظم البوو والبوت او التاجر التمويل كما تناولت احد الدراسات خصخصة المنشآت الرياضية التابعة للدولة للتخفيف من الدعم الحكومى لتلك المنشآت .

٤- التمويل الذاتى : تنوعت الدراسات التى تناولت فكرة التمويل الذاتى للمؤسسات الرياضية ضمن وسائل الارتقاء بالانشطة والخدمات الرياضية المقدمه سواء الاندية الرياضية او مراكز الشباب او الاتحادات الرياضية الاولمبية وغير الاولمبية كما تناولت طرح اساليب تمويلية لتمويل تلك المؤسسات وكذلك مختلف المؤسسات الشبابية والرياضية او حتى المنشآت الجامعية من خلال وضع نماذج علمية لمختلف المؤسسات العاملة فى المجال الرياضى كما عرضت بعض الدراسات المشكلات التمويلية والادارية المرتبطة بفكرة التمويل الذاتى للمؤسسات الرياضية ومقارنتها ببعض الدول الاجنبية .

٥- الرعاية الرياضية والحملات الاعلانية والشراكة : المتابع لهذا الجانب يجد ندرة حقيقة في ذلك المجال حيث بلغت عدد الدراسات التي اجريت فيه عدد(٧) دراسات علمية تناولت طرح فكرة الرعاية الرياضية ودورها في تطوير الانشطة الرياضية خاصة كرة القدم من خلال وضع نظام احتراف ، وكذلك اقتراح نموذج ادارة استراتيجية للحملات الاعلانية للشركات الراعية للرياضة .

٦- اقتصاديات الرياضة والالعاب الرياضية : توجد ندرة بحثية في هذا الجانب حيث بلغت عدد الدراسات التي اجريت فيه عدد(٧) دراسات علمية تناولت طرح اظهار الابعاد الاقتصادية للتربية البدنية والرياضة سواء من خلال الاندية الرياضية او الاتحادات الرياضية ودورها في تطوير الرياضية بشكل عام ، وتحديد اوجة الارتباط والعلاقات التبادلية بين الرياضة والاقتصاد واظهار العائد الاقصادى لاستثمار الاندية الرياضية ، كما تناولت الازمات الاقتصادية المتوقع حدوثها في المؤسسات الرياضية في ظل ضعف فرص التسويق والبحث عن مصادر جديدة للتمويل الذاتى لتلك المؤسسات الرياضية .

٧- الجدوى الاقتصادية والاداء المالى : توجد ندرة بحثية في هذا الجانب حيث بلغت عدد الدراسات التي اجريت فيه عدد(٥)دراسات علمية تناولتدراسة الجدوى الاقتصادية لفكرة تحويل الاندية الرياضية (اهلية النشأة) الى مؤسسات اعمال (شركات مساهمة) وطرح فكرة تقييم الاداء المالى للاندية الرياضية فى ضوء الافكار الاستثمارية للادارة ، طرح فكرة دراسات الجدوى لاستثمار منشآت الاندية الرياضية والادارة الاقتصادية لتلك المنشآت الرياضية والشبابية .

٨- العوائد الاقتصادية والاجتماعية للرياضة : نشأة تلك الدراسات فى بداية عام (٢٠٠٥) كما يوجد غياب تام فى هذا المجال حيث بلغت الدراسات عدد (٢) دراسة تناولت احدهما العوائد الاقتصادية والاجتماعية لصناعة كرة القدم ، والاخرى نفسالعوائد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للانفاق الحكومى على الرياضة القمية .

النموذج المقترح لإدارة مراكز التنمية الرياضية فى ضوء الإدارة الاقتصادية بجمهورية مصر العربية .

وسوف تيتضمن النموذج المقترح لإدارة مراكز التنمية الرياضية فى ضوء الإدارة الاقتصادية الاقتصادية الأبعاد التالية :-

أولاً : ماهية مراكز التنمية الرياضية (النشأة - المفهوم)

ثانياً : خصصة مراكز التنمية الرياضية .

ثالثاً : تسويق مراكز التنمية الرياضية .

رابعاً : دور الحكمة فى زيادة ربحية مراكز التنمية الرياضية .

خامساً : متجهات الإدارة الاقتصادية لمراكز التنمية الرياضية .

أولاً : ماهية مراكز التنمية الرياضية (النشأة - المفهوم) .

فى ضوء توجه الدولة والحكومة المصرية لتمكين الهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية لتحقيق أهداف التنمية فيها وفى ظل انشاء المجلس القومى للرياضة عام ٢٠٠٥ ومع صدور القرار الوزارى رقم (١٠٣) لسنة ٢٠٠٩ بشأن انشاء مراكز التنمية الرياضية ووضع القواعد المنظمة لعمل تلك المراكز لحين صدور اللائحة الموحدة لها التى لم تصدر حتى الان (٩ : ١) .

وانطلاقاً من توجهات الدولة تم الاتفاق مع وزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية على انشاء عدد(٨) مراكز للتنمية الرياضية بمختلف محافظات الجمهورية وتم البدء فى المشروع بانشاء مركز مصر الجديدة للتنمية الرياضية بمحافظة القاهرة الذى تم افتتاحه فى يونيو ٢٠٠٩ وهناك (٧) مراكز اخرى بمحافظات (بنى سويف- المنيا- الاقصر- اسوان - جنوب سيناء - الغردقة- اسيوط) .

ومراكز التنمية الرياضية ما هى الا منشآت رياضية حكومية تتبع وزارة الدولة للشباب والرياضة وهى منشآت ذات نفع عام الغرض منها توسيع قاعدة الممارسة الرياضية بين مختلف فئات المجتمع المصرى .

ثانياً :اهداف مراكز التنمية الرياضية :

ينص القرار الوزاري رقم (١٠٣) لسنة (٢٠٠٩) و الخاص بالقواعد المنظمة لعمل

مراكز التنمية الرياضية على تحقيق الاهداف التالية :-

- ١- توسيع قاعدة ممارسة الالعاب الرياضية سواء على مستوى البطولة والممارسة العامة .
- ٢- جذب الاطفال والنشء لممارسة الرياضة تحت اشراف كوادر مؤهلة فنيا واداريا .
- ٣- استثمار اوقات فراغ للشباب لضمان الاستفادة من الطاقات فى الممارسة .
- ٤- نشر الثقافة الرياضية فى المجتمع المصرى بما يضمن توسيع قاعدة الممارسة .
- ٥- دعم طلبة المدارس المحيطة بتقديم برامج رياضية تحت اشراف متخصصين .
- ٦- الحصول على عائد سنوى من خلال عمليات تشغيل الملاعب. (٩ :٢)

ومن خلال تحليل الأهداف الستة الصادرة بالقرار الوزاري (١٠٣) لسنة (٢٠٠٩) يلاحظ

الاتى :-

- ١- ان الاهداف الخمسة الاولى تسعى وتتجه نحو نشر ثقافة الممارسة الرياضية لجموع الشعب المصرى والسعى لتقديم خدمات رياضية ترويجية رياضية فى المقام الاول بما يحقق فلسفة نشر الرياضة للجميع بالإضافة إلى نشر الثقافة الرياضية .
- ٢- ضرورة التعاون التام بين مراكز التنمية الرياضية والمدارس المحيطة بما يحقق الاستفادة والفلسفة من انشائها لوصول الخدمات الرياضية الترويجية للمدارس المحرومة من تلك الخدمات تمشيا مع فلسفة انشاء تلك المراكز .
- ٣- يسعى الهدف السادس الى السعى الجاد الى تنمية موارد تلك المراكز والحصول على عائد مادى (شهري - سنوى) للمساهمة فى تغطية مصروفات التشغيل فى تلك المراكز .

إدارة النشاط الرياضي بمراكز التنمية الرياضية :

يدير النشاط الرياضى بمراكز التنمية الرياضية طبقا للقرار الوزاري الصادر فى هذا

الشان جهاز محترف لتحقيق الأهداف الستة من خلال الهيكل التنظيمى التالى :-

- مدير تنفيذي للمركز .

- مدير النشاط الرياضى .
 - مشرفى صالات رياضية وملاعب سواء مغلقة او مفتوحة .
 - اخصائيين رياضيين متفرغين كل الوقت وبعض الوقت . (٩ : ٥)
- وبناء على ما احتواه الهيكل التنظيمى السابق يرى الباحثون الهيكل من وظيفة اخصائى ترويج رياضى لم يتضمنها القرار الوزارى بالرغم من تضمنه هدف توسيع قاعدة الممارسة الرياضية لمختلف جموع المجتمع الامر الذى يدعو الى اعادة النظر فى اضافة وظيفة اخصائى ترويج رياضى ضمن الهيكل التنظيمى لمراكز التنمية الرياضية بما يحقق الاهداف الستة المنش من اجل تحقيقها .

وانطلاقاً: من نتائج استطلاع راي رجال الاعمال العاملين فى الرياضة نحو ابعاد الادارة الاقتصادية لمراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية ومن خلال التحليل الافقى لمتجهات البحث فى اقتصاديات الرياضة والترويج بنى الفريق البحثى رؤيته المستقبلية الابداعية التى سوف يعرضها فيما يلى بعد استعراض الاطار الفلسفى (المرجعى) المتضمن مراكز التنمية الرياضية ، متجهات البحث العلمى فى اقتصاديات الرياضة والترويج .

ثانيا : خصخصة مراكز التنمية الرياضية

يتبع الباحثون الخطوات التالية المقترحة خصخصة مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية

- ١- دراسة البيئة المستفيدة من بناء نموذج خصخصة مراكز التنمية الرياضية .
- ٢- دراسة خصائص المستفيدين من مراكز التنمية الرياضية .
- ٣- تحديد العناصر المؤثرة فى نظام خصخصة .

ويتضمن مقترح خصخصة مراكز التنمية الرياضية الابعاد التالية

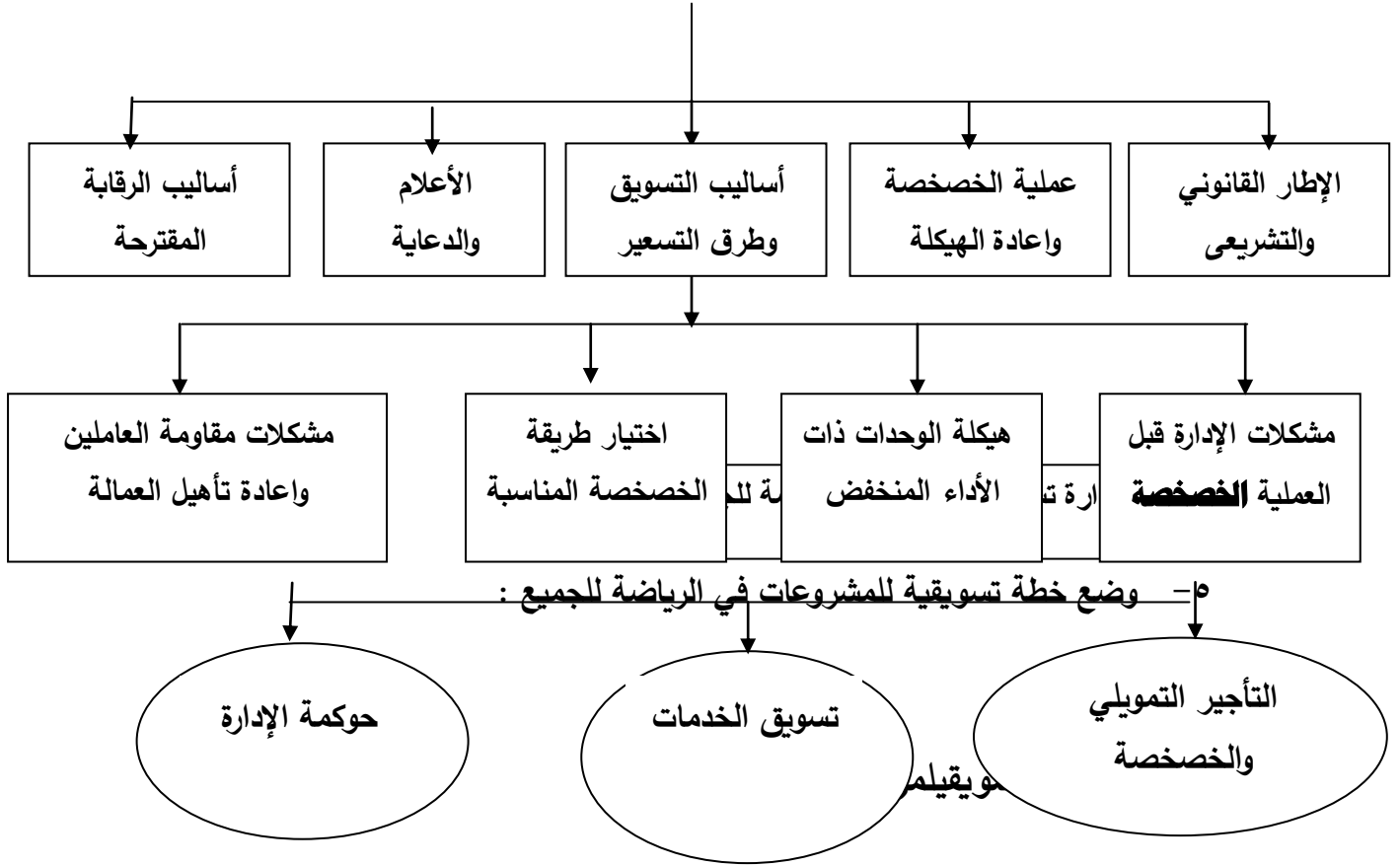
- ١- مدى الالتزام السياسى لتطبيق الخصخصة فى مراكز التنمية الرياضية .
- ٢- البيئة القانونية والتشريعية لخصخصة مراكز التنمية الرياضية .
- ٣- وضع خطة شاملة لخصخصة مراكز التنمية الرياضية بمختلف انحاء الجمهورية.
- ٤- تحديد الهيكل التنظيمى المسئول عن التنفيذ .

- ٥- وضع خطة إعلامية لمساندة مشروعات خصخصة مراكز التنمية الرياضية :
وعلى مستوى التنفيذ : وذلك من خلال
- ١ - توضيح برنامج الخصخصة للعاملين في مراكز التنمية الرياضية .
 - ٢ - إنشاء شبكة اتصالات فعالة .
 - ٣ - تحديد طرق وأساليب الخصخصة لمراكز التنمية الرياضية .
 - ٤ - توفير المعلومات الرقابية .
- ويوضح شكل (٣) الهيكل التنظيمي المقترح لخصخصة مراكز التنمية الرياضية .

مقترح خصخصة مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية



المقومات الاساسية لتطبيق مقترح خصخصة مراكز التنمية الرياضية الرياضية الرياضية



ثالثا : تسويق مراكز التنمية الرياضية

يعتبر التسويق الرياضي مجال جديد نسبيا على المستوى المحلي مع محاولة الشركات المنتجة توسيع أسواقها في ظل السوق العالمية الحرة . وأصبحت الشركات حول العالم تخصص نصيب جيد للتسويق الرياضي من ميزانيتها العامة.

وليس أدل على ذلك من شراء الملياردير المصري محمد الفايد صاحب محلات هارود والشهيرة في لندن غالبية أسهم نادي فولهامو إنفاق أكثر من 50 مليون جنيه إسترليني لتحديث منشآت هو استخدام أفضل اللاعبين، وهو يعلم بخبرتها التجارية الكبيرة أنه قادر خلال سنوات قليلة على الحصول على أضعاف ما دفعهم نحو الحقوق النقل التلفزيوني وصفقات

الرعاية وإيرادات دخول المباريات بعد إنجاز الملعب الخاص به على ضفاف نهر التايمز، والذي يعد تحفة معمارية.

والتسويق فلسفة وفن، وهو كفلسفة يعني أن توجه كالأنشطة وجهود المؤسسة من جهة نظرا للاحتياجات ومتطلبات السوق .وهو كفن يعني إيجاد أفضل السبل التي يمكن بها تلبية وإشباع حاجات الجماهير وهذا يوضح أهمية التعرف على الجماهير وتقييمها وتصميم البرامج التسويقية الملائمة لها.

وهناك عنصران هامان في هذه الفلسفة وهما أن على المؤسسة الرياضية أن تضع أهداف واقعية للوصول إلى عملائها وان عليها تحقيق ذلك بشكل أفضل من منافسيها وهناك أربعة عوامل تحدد مفهوم التسويق هي :التركيز على السوق التوجه نحو العميل التسويق المتناسق والربحية.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن فلسفة التسويق الرياضي تهدف إلى الاستثمار المتبادل بين الهيئات المنتجة للسلع من حيث تحقيق الشهرة بسرعة وتداولها على قطاعات واسعة وبأسعار معقولة وبين وجود ذلك الحجم الكبير من الجمهور على اختلاف قطاعاتها على الملاعب الرياضية وبشكل ونسبة كبيرة من المستهلكين مما يسهل من نجاح عملية البحث عن ممولين وجذب مراكز الإنتاج أو الهيئات المنتجة لكي تكون البطولات الرياضية مجالاً وسيلة لترويجها ليصب كذلك في مصلحة التطوير الرياضي وتوفر موارد ثابتة ومتطورة للإنفاق على البرامج الرياضية بمختلف ميادينها .

كما ان تطور التسويق الرياضي واتساع رقعته أصبحت العلاقة بين الرياضة والاقتصاد علاقة تلازمية وذلك بعد أن أصبحت الرياضة عملية اقتصادية في مجال التسويق الرياضي وانتشاره وتنافس الشركات على رعاية الأحداث الرياضية .

غدت المنشآت الإنتاجية هي الممولا لرئيسي لمعظم النشاطات الرياضية الصغيرة منها والكبيرة خاصة في الدول المتقدمة وكثير من دول العالم الأخرى .

وفوق ذلك فان الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ماتدفعه هذه المنشآت من أموال لرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية لمنتجاتها خاصة

مع انتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في انتشار اسهم منتجات الشركات عبر دول العالم كلها.

وعند الحديث عن التسويق الرياضي لا بد من الحديث عن مصادر تمويله المتمثلة في:

- ١- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
 - ٢- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
 - ٣- الإعلان على المنشآت الرياضية.
 - ٤- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
 - ٥- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
 - ٦- الإعانات والتبرعات والهبات.
 - ٧- عائدات انتقال اللاعبين في حالة تكوين فرق رياضية .
 - ٨- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
 - ٩- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
 - ١٠- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة الرياضية بمراكز التنمية الرياضية .
 - ١١- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
- وكل النقاط الحادية عشر المشار إليها يمكن استخدامها في تسويق مراكز التنمية الرياضية على مستوى الجمهورية .

رابعاً : دور حوكمة الإدارة في زيادة ربحية مراكز التنمية الرياضية :

تُعرف الحوكمة بأنها نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة والمؤسسات الاقتصادية مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرارات في هذه الشركات والمؤسسات وتوزيع الصلاحيات فيما بين الأطراف الرئيسية في الشركة ، وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكلٍ خاص وأصحاب المصالح بشكلٍ عام .

١. تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن لأي شركة أن تحققه في نطاق بيئتها الاقتصادية.
٢. الوصول باليات التنفيذ داخل الشركات لكفاءة التشغيل وتخفيض التكاليف (خاصة .

تكلفة رأس المال) وبالتالي نمو وتطور الشركة وتحقيق الاستقرار والاستمرار، لنشاطها وهو ما ينعكس بالتبعية على مزيد من فرص العمل والنمو الاقتصادي للاقتصاد الوطني ككل.

٣. تحقيق قدر ملائم من التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم مركزها التنافسي.

٤. المحافظة على علاقات وحقوق ومسئوليات مجلس الإدارة وحملة الأسهم والأطراف ذات العلاقة بالشركة.

ومن خلال ما سبق يتضح ان لعملية الحوكمة من خلال إجراءاتها ومبادئها دورا ايجابيا فى زيادة الربحية مراكز التنمية الرياضية من خلال ما يلى :-

١- ضرورة تشكيل مجلس إدارة لمراكز التنمية الرياضية يسعى لتحقيق سياسات وتوجهات وزارة الدولة للشباب والرياضة بتفعيل دور مراكز التنمية الرياضية على مختلف الجمهورية .

٢- اهتمام الإدارة العليا بتشكيل لجان لمراجعة بالهيكل التنظيمية داخل مراكز التنمية الرياضية بجمهورية مصر العربية بشكل دورى وتفعيل دور الرقابة الداخلية وإجراءاتها الرسمية بما يسهم فى تحديد المسئوليات وتوزيع المهام والواجبات ضمن مختلف إدارات المراكز مع دعم ذلك بنظام للحوافز يساعد على تحسين الأداء ورفع الكفاءة والإنتاجية زيادة الربحية .

٣ - إيجاد حلول غير تقليدية للخلل الوظيفى فى المستويات الإدارية داخل مراكز التنمية الرياضية وتبنى سياسة تعيين تتناسب مع الكفاءة العلمية لشاغر الوظيفة وتبنى سياسة تدريب اثناء الخدمة مستمرة لمختلف المستويات الادارية فى مجالات التخطيط الاستراتيجي والتسويق وتنمية الموارد.

٤ - الاهتمام بعمليات الإفصاح والشفافية وحقيقة المركز المالى وحجم الإيرادات والمصروفات لتلك المراكز كمعيار اساسى فى عمليات الحوكمة الإدارية .

٥ - محاولة التغلب على العوامل الخارجية (المنافسة) المحيطة بمراكز التنمية الرياضية كالاندية الرياضية .

٦ - التوسع فى الدراسات العلمية المستقبلية لتشمل عينة من تلك المراكز سواء اعضاء تلك المراكز او المترددين عليها بشكل منتظم .

خامسا : متجهات الإدارة الاقتصادية الإبداعية لمراكز التنمية الرياضية على مستوى جمهورية مصر العربية

١- تحويل مراكز التنمية الرياضية إلى شركات مساهمة مصرية برأس مال مصري عن طريق أعضاءها بحيث تتحول تلك المؤسسات الرياضية الى مرافق عامة تحقق النفع العام وتحتفظ الحكومة المصرية بحق الإدارةوالإنشاء .وتخضعلقانون المصري .

٢- اعادةالنظر فى طرق إدارة مراكز التنمية الرياضية باعتبارها مرافق عامة والتركيز عن طريقتى : عقد الامتياز (الالتزام) ، طريقة الاستغلال المختلط بالإضافةإلى الطرق التقليدية مثل الاستغلال المباشر .

٣- التأجير التمويلى للمنشات الرياضية بمراكز التنمية الرياضية عن طرق احد أساليب الخصخصة الجزئية .

٤- تسويق المنشات الرياضية بمراكز التنمية الرياضية .

٥- طرح آليات جديدة فى الاستثمار وتنمية الموارد فى مراكز التنمية الرياضية .

ومن خلال ما سبق يتضح انه يمكن تطبيق فكرة تحويل مراكز التنمية الرياضية إلى مؤسسات رياضية تضم جمعية عمومية وتحويلها الى اندية شعبية ويطبق عليها تحويلها الى شركات مساهمة ومن أفضل النماذج الرياضية فى هذا المجال نموذجان

١- نموذج نادى بايرن ميونيخ فى ألمانيا حيث توجد شراكة بين الجمعية العمومية للنادى بنسبة (٥١%) وبين احد الشركات الخاصة بنسبة (٤٩%) .

٢- ونموذج الأندية الاسبانية وأشهرها : برشلونه و ريال مدريد حيث يكون النادي المملوك بالكامل لجمعيته العمومية و يستثمر أمواله عبرشركات خاصة مملوكة للنادي .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

١. المجلس القومى للرياضة (٢٠٠٩) : القرار الوزارى رقم (١٣٠) " القواعد المنظمة لمراكز التنمية الرياضية " ، القاهرة .
٢. أمين أنور الخولى (٢٠٠٦) : " علم اجتماع التربية الرياضية " سلسلة ينابيع الفكر الجامعى ، مكتبة الرشد ، بيروت .
٣. ثابت محمد إدريس (٢٠٠٥) : " بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض) ، ط ٢ ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
٤. حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٦) : " الاستثمار والتسويق فى التربية البدنية والرياضة " ، الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية.
٥. حسن احمد الشافعى (٢٠٠٦) : دراسات الجدوى والمشروعات الصغيرة فى التربية البدنية والرياضة " دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية .
٦. حسن الشافعى ، نادى عبد المجيد (٢٠١٠) : مراحل مشروعات الاستثمار الرياضي بنظام الـ BOOT " المؤتمر العلمى الدولى ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة.
٧. سيد يوسف حزين (٢٠١٤) : " الإطار الإستراتيجى لتطوير مراكز التنمية الرياضية "رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان ، القاهرة .
٨. طلعت أسعد (٢٠١٢) : " التسويق الفعال ، الأساسيات والتطبيق ، منشأة المعارف ، ط ٥ ، الإسكندرية .
٩. فليب كونلر واخرون(٢٠١٣) : " أساليب التسويق " ، الجزء الثالث ، ط ٢ ، ترجمة علاء الدين مختار دار النهضة المصرية ، القاهرة .
١٠. كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي حسانين(٢٠٠٤) : " موسوعة متجهات إدارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد " ، المجلد الثالث ، القاهرة ، دار الفكر العربى .
١١. كمال درويش ، نبيه العلقامى، واخرون(٢٠١٣) : "النظم الرياضية والبنية التشريعية " ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية .

١٢. كمال درويش ، نبية العلقامى (٢٠١٣) : "اقتصاديات الرياضة وقومية الدولة والتشريعات الدولية والتنظيمات الدولية(العولمة الرياضية،الجودة الرياضية،الاحتراف الرياضى)،القاهرة ،دارالكتاب للنشر والتوزيع .
١٣. مجلس دى الرياضى(٢٠١٠) : المؤتمرالدولى الرابع تحديات الاحتراف فى كرة القدم، سلسلة اصدرات وبحوث المؤتمر، دى ، دولة الإمارات العربية المتحدة .
١٤. محمد صبحى حسانين (٢٠١٣) : اقتصاديات الرياضة (الرعاية -التسويق -لتمويل)" مركز الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة .
١٥. يحيى محمد الجبوشى (٢٠٠٤) : نموذج مقترح لخصخصة مشروعات الرياضة للجميع بوزارة الشباب والأندية الرياضية ومراكز الشباب " ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة ، العدد (٤٢) ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان القاهرة.
١٦. يحيى محمد الجبوشى وآخرون (٢٠٠٦) : نموذج مقترح لتسويق مشروعات الرياضة للجميع ، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضة ، العدد الرابع والأربعون ،كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان القاهرة .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

17. - Crystal. Apilad (2003) : Sports club challenges u.s.a funding, amazon. Com, western herald,, , U.S.A.
18. -Humphreys,B.R. and Ruseski,J.E. (2009) Estimates of the Dimensions of the Sports Market in the US. International Journal of Sports Finance. 4(2): 94-113.
19. - Kennete. P.A. and others (1997) : Marketing segmentation in the spoindustry, International sports journal (1) Refs (16)

20. – Rathke, A. and Woitek, U. (2008) Economics and the Summer Olympics: An Efficiency Analysis Journal of Sports Economics, 9(5), pp. 520–537.
21. – Yahia El-Geioushy (2012) : Construction of A scale for Governance Administration of Sport for All in Sport Clubs in Egypt” InternationalScientificJournalOvidiusUniversityAnnals, SeriesPhysicalE ducationandSport/ Science, movement and health. August.