

الفصل الثاني

الإستراتيجية :

- مفهوم الإستراتيجية :

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال البحوث الإدارية وقد استخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وكان يقصد به علم وفن إدارة الحرب أو الخطة الموضوعة لإجراء هدف معين، ولم تعد الإستراتيجية قاصرة علي العسكريين بل أصبح فنا وعلما يزاوله ويمارسه الجميع وهو إستخدام القوة للوصول إلي أهداف سياسية، وقد استخدم مفهوم الإستراتيجية في مختلف مجالات الأعمال في العقود الأخيرة.

وقد اشتق مصطلح الإستراتيجية من الكلمة اليونانية *Straetegos* وتعني فن القيادة وأصبح مفهوم الإستراتيجية هو العمل القائم علي البحث والدراسة من أجل الكشف عن أفضل السبل لاستخدام الموارد المتاحة والإمكانات، وذلك للتغلب علي الصعوبات والمعوقات المحيطة وذلك لتأمين الوصول إلي الهدف المحدد لأي منظمة أو مؤسسة في المستقبل (١٨ :٣٢).

- تعريف الإستراتيجية :

يري "مسعد عويس" (٢٠٠٠) أن الإستراتيجية هي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة تكون ذات دلالة علي وسائل العمل ومتطلبات واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغيرات في هذا الميدان إلي أهداف محددة.(٥٧ ٣٢).

كما يرى "رمضان محمود عبد السلام" (٢٠٠٥) بأن الإستراتيجية هي الأعمال التي سيتم اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في ضوء التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالمنطقة (٨:٢٤).

وتعرف "إيمان محمد أحمد" (٢٠٠٦) الإستراتيجية بأنها "فن استخدام موارد والإمكانات المتاحة أفضل استخدام لتوفير الوقت والجهد والمال لتحقيق أهداف الموضوع، وضرورة توفير البدائل المناسبة لتلك الأهداف ومن ثم متابعتها حتى الانتهاء منها." (١٧:٩)

ويرى أحمد فتحي الأفندي (٢٠٠٩) أن الإستراتيجية تصف طريق تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال المنافسة في ميدان العمل. (٢٣:٥)

كما يرى يحيى مبارك (٢٠١٠م) أن الإستراتيجية وصف للملامح المنظمة لأساسية وطريق تفاعلها مع البيئة الخارجية بأبعادها ومستوياتها المتعددة وأنها تشمل الخطط المستقبلية والتي تهدف إلي إحداث تغيير إيجابي شامل من مختلف الإتجاهات بالمنظمة (١١:٦٤).

ويعرف الباحث الإستراتيجية بأنها "الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المؤسسة الرياضية من خلال إعداد خطة محكمة تتطلب استخدام أفضل الطرق والوسائل لاستغلال إمكانات ومرافق المنشآت الرياضية لتحقيق الأهداف المطلوبة لزيادة موارد المؤسسات الرياضية".

- التخطيط الإستراتيجي؛

منذ أول السبعينات شاع تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي *strategic*

planning كظاهرة إدارية حديثة وساعد على ذلك التوسع في استخدام أنظمة

الحاسب الآلي من أغراض التخطيط الإستراتيجي كمنط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمشروع. ويعنى التخطيط الإستراتيجي تخصيص موارد محددة لاحتياجات ومطالب تنافسية وهو في ذلك يعني بوضوح أولويات هذا التخصيص والتركيز علي أفضل الفرص، وبعد هذا النوع من التخطيط هدفا لزيادة مرونة المشروع وقدرته علي التوافق مع التغيير وعلي إبراز الخيارات الجديدة الفعالة لتحقيق هذا التوافق حيث يمتد هذا التغيير في البيئة المستقبلية والتغيير في أنشطة المشروع وفي أسلوب قيادته وتوجيهه.

وترى عايرة خطاب (٢٠٠٤) أن مجال التخطيط الإستراتيجي يشمل العناصر التالية:

- ١- تشخيص وتحليل العوامل البيئية والخاصة بالمنظمة وتحديد الفرص والقيود التي تواجه المنظمة.
- ٢- تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بها.
- ٣- وضع فلسفة ورؤية ورسالة المنظمة أو المؤسسة.
- ٤- تحديد الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها في الفترة المقبلة.
- ٥- وضع البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الذي يساعد على تحقيق الأهداف.
- ٦- وضع الخطة الإستراتيجية العامة والخطط الإستراتيجية الخاصة بالوحدة الإنتاجية والمجالات الوظيفية المختلفة (٣٦:٣٧).

ويري عبد الحميد المغربي (١٩٩٩) أن التخطيط الإستراتيجي يعنى بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، حيث أن كلمة المستقبل نسبية الأثر علي فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا أختلف عليه أن ما دام التخطيط إستراتيجيا فنجد أن أهتمام المديرين يصبح متزايدا وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر وتسم الموارد والإمكانيات المطلوبة بـكبر الحجم وهكذا. (١٧:٣٩)

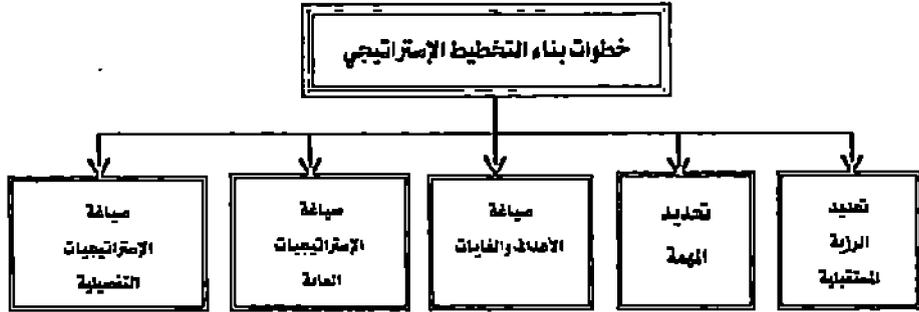
- عوامل التخطيط الإستراتيجي

يبنى التخطيط الإستراتيجي عادة علي عدة إفتراضات جوهرية لابد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ومن بين هذه (الافتراضات).

- إعادة تنظيم المستوي الذي ستكون عليه المنظمة.
- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية خلال فترة من (٣ : ٥) سنوات قادمة.
- تدعيم الإتجاه التسويقي للمنظمة.
- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها.
- مراجعة إحتياجات ومتطلبات المتعاملين مع ما تقدمه المنظمة أولا بأول.
- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة.
- أهمية استخدام التكنولوجيا في تقديم صناعة المنظمة (١٤ : ٥٢).

ويضيف طلعت أسعد عبد الحميد (٢٠٠٤) أن التخطيط الإستراتيجي في

المنشأة يمر بمجموعة من (المرحلات) وهي:-



شكل (١) خطوات بناء التخطيط الإستراتيجي

- تحديد الرؤية المستقبلية :

وهي الصور الذهنية التي ترغب أن تكون المنشأة عليها مستقبلاً في عقول

العلاء والمتعاملين.

- تحديد المهمة :

وهي تحديد كيف ستقوم المنشأة أو المؤسسة الرياضية بالعمل المستقبلي

لتحقيق الرؤية بالتحديد وبشكل واضح، وما هي الوسائل التي يمكن أن تستخدمها

المؤسسة في توليد القيم لكسب الأعمال والاحتفاظ بالسوق، وكذلك المهمة يجب أن

تكون واسعة جداً أو ضيقة للغاية فمثلاً لا يمكن أن نقول أن جهتنا هي كسب

الجمهور حيث أنه بدون مهمة واضحة فإن التخطيط لا يسلك مسار يعتمد عليه.

- صياغة الأهداف والغايات :

ويعتبر الهدف واضح ومحددة وبصوره مكتوبة حيث أنه كلما زاد طموح

الأهداف ومسايرتها للعصر كلما تركت آثار إيجابية علي نشاط المنشأة.

- صياغة الإستراتيجيات العامة :

حيث أن الإستراتيجية هي بيان تجمعي طويل الأجل يحدد إمكانات الإستفادة من موارد المنشأة المادية والبشرية في تحقيق الأهداف في ظل مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة.

- صياغة الإستراتيجيات التفصيلية :

وهي التسويق، الإنتاج، الأفراد، والتمويل والتي يمكن أن تقوم بأستخدام الموارد بصور مثلي لتحقيق مهمة المنشأة وأهدافها (٣٦:٢٠).

ويرى كمال الدين عبد الرحمن درويش، ومحمد صبحي حسنين (٢٠٠٤م)

أن عوامل التخطيط (الإستراتيجي) هي:

- تحديد الفرص أو الهدف من التسويق.
- التحليل التاريخي لأداء السوق.
- دراسة البيئة.
- تحديد نقاط القوة والضعف.
- تحديد الأغراض الفرعية.
- اختيار الإستراتيجية.
- اختيار وسائل الإعلام.
- تطوير العنصر (المكون) المختار.
- التطوير والمراجعة والأعمال الإدارية.
- اقتراح خطط العمليات.
- تحليل الأداء المالي (٥٠:٣٢).

الإستثمار:-

- ماهية الإستثمار:

الإستثمار فى اللغة العربية مشتق من الثمر، والثمر هو المال، الولد، الذهب والفضة والمال المثمر، وثمر ماله أى نفاه، تَمَّرَ اللهُ مالكَ أى كَثَرَهُ، حيث أن العقل المثمر هو عقل المسلم والعقل العقيم هو عقل الكافر، وإستثمار مصدر للفعل إستثمر الدال على الطلب أى أن الإستثمار هو إستخدام المال أو تشغيله بقصد تحقيق هذا الإستخدام فيكثر المال وينمو على مر الزمن. (٢٧: ٨٧)

- مفهوم وتعريف الإستثمار:

يعرف "أحمد حمدي السمان" (١٩٩٩) الإستثمار بأنه "عمل هدفه زيادة رأس المال للفرد أو زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله أو استغلاله بهدف زيادته "أى أن وظيفة الإستثمار هى تشغيل الأصول بهدف زيادتها، فالإستثمار من وجهة نظر الفرد يتمثل فى تحويل النقود إلى أصل يعطى عائداً سواء كان هذا الأصل من إنتاج فترات سابقة أو أصلاً جديداً. (١: ٢٢٥)

بينما يوضح "هشام عبد الحفيظ" (٢٠٠٤) أن الإستثمار هو مجمل الأوضاع الرياضية والإقتصادية والاجتماعية التى تكون البيئة التى تم فيها الإستثمار ومكونات هذه البيئة متغيرة ومتداخلة إلى حد كبير. (٦٢: ٢٢)

ويشير حسن أحمد الشافعى (٢٠٠٦) إلى أن الإستثمار يعتبر أحد أبرز المتغيرات التى أدخلت على إقتصاديات العالم المتقدم والنامى خلال العقدين الأخيرين حيث يشير هذا المفهوم إلى إستثمار الأموال فى الشبادات والأسهم وصناديق الإستثمار وكذلك الإستثمار فى بعض الأوراق المالية التى تساعد

المستثمر على التحريط ضد مخاطر تقلب أسعار الأوراق المالية، والإستثمار يقوم على عمل هدفه زيادة رأس مال الفرد أو زيادة موارده عن طريق تشغيل ماله أو إستغلاله بهدف زيادته، أى وظيفة الإستثمار هو تشغيل الأصول، وهو أحد الوسائل الأساسية لتنفيذ برامج التنمية، ومن أهم العوامل المؤثرة على التغيير الدناى للإقتصاد الوطنى. (١٩: ١٣)

- الإستثمار فى المجال الرياضى :-

يعتبر الإقتصاد المصرى فى الوقت الراهن فى مرحلة تحول للإعتماد على آليات السوق الحر وهذا ما يأتى بصورة مباشرة لتطبيق سياسة الإستثمار فى الإقتصاد المصرى لإقناع الدولة بدورها الأساسى فى تنظيم الخدمات الأساسية والإستراتيجية. (٤٢: ٣)

وقد أصبحت الرياضة من أهم القطاعات الإستثمارية حيث تنظر الدول الرأس سالية لها كصناعة إستراتيجية تدر أموالاً طائلة وتحتاج لإدارة محترفة وتهدف للربح. كما ينظر لها رجال الأعمال والهيئات والمستثمرون المحليين والأجانب كمجال للدعاية التجارية من خلال رعاية الأبطال والأحداث والبطولات الرياضية. (٤٠: ١٥)

ومع حداثة دراسة مفهوم الإستثمار فى المجال الرياضى فليس المقصود به بيع المؤسسات الرياضية لتصبح ألياتها قائمة على تحقيق أعلى ربح، وإنما الهدف هو إعادة صياغة أسلوب إدارة المؤسسات الرياضية والتزامها بأهدافها (تحقيق النهوض الرياضى) 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 المالى والعينى بالمؤسسات الرياضية، فالإستثمار أحد صور التمويل فهو عمل هدفه زيادة رأس المال للفرد أو زيادة موارده بتشغيل ماله أو إستغلاله بهدف زيادته. (١٥: ٤)

ويذكر "حسام حسن شحاته" (٢٠٠٨) أن الإستثمار فى المجال الرياضى منظومة للقرارات الإستراتيجية بتشغيل أصول المؤسسات الرياضية (المالية، والبشرية) بهدف المحافظة عليها وتنهيتها وفقاً للأيدلوجيات السائدة وفى ظل درجة مخاطرة محسوبة لتحقيق عوائد مستقبلية مناسبة تساعد تلك المؤسسات على تحقيق الأهداف الرياضية والإقتصادية والإجتماعية بتوازن ديناميكى. (١٥: ٦)

ويوضح "حسن الشافعى" (٢٠٠٦) أن تحويل الإقتصاد المركزى فى أليات السوق الحر والإتجاه بقوة نحو خصخصة الشركات والمشروعات التى تشجع المستثمرين على المستوى المحلى والدولى بهدف زيادة رأس المال للمؤسسات الرياضية عن طريق توظيفه فى هذه المؤسسات من خلال الأنشطة الرياضية المختلفة أتاح تبادل المنفعة بين هؤلاء المستثمرين والمؤسسات الرياضية فى إستثمار إمكانياتهم المادية والبشرية اللازمة للأنشطة الرياضية المختلفة. (١٩: ١٩)

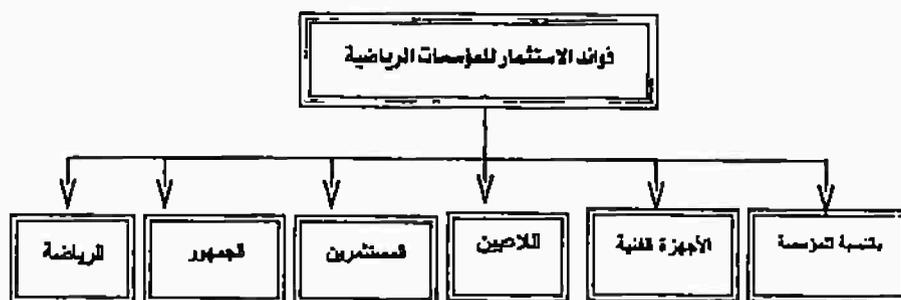
ومن خلال التعريفات السابقة للإستثمار فى المجال الرياضى تتفق مع "شريهان يحيى" (٢٠١١) على أن الإستثمار فى المجال الرياضى يعنى توظيف وتشغيل رأس المال والدخول به فى أنشطة ومشروعات تخص المجال الرياضى لتحقيق هدف الأنشطة والمشروعات المراد الإستثمار فيها مع تحقيق أعلى عائد مالى مناسب.

كما نرى أن الاستثمار في المنشآت الرياضية والشبابية يعني استثمار الأماكن الشاغرة في الأندية والمنشآت الرياضية والشبابية في مشروعات خدمية واستثمارية بما يحقق أعلى عائد اقتصادي يمكن الصوف منه علي التطوير والتحديث المستمر للمنشآت واستثمار فائض الربح في التوسع في إقامة منشآت رياضية حديثة وعمل مشروعات خدمية ناجحة.

- فوائذ الإستثمار في المؤسسات الرياضية :

يشير "حسن الشافعي" (٢٠٠٢) أن الإقتصاد القائم على الإستثمار الفردي يكون أقدر على تحقيق الفاعلية والكفاءة الإقتصادية وزيادة دور الملكية الخاصة للأفراد وإتاحة الفرص الإستثمارية لهم بحرية والعمل على إزالة حالة الجمود والإحتكار بإعتبار أن الإستثمار هو أنسب الحلول لمواجهة تلك المشاكل (١٨ : ١٤). وتوضح نتائج دراسة "غازى السيد، أحمد ممدوح" (٢٠٠٥) أن الإستثمار

في (المؤسسات الرياضية يمتقن العرير من الفوائد):



شكل (٢) فوائذ الاستثمار للمؤسسات الرياضية

- بالنسبة للمؤسسة الرياضية (النادي) ؛

يؤدي الإستثمار إلى زيادة موارد الدخل للمؤسسات الرياضية وارتفاع أرصدة المؤسسة المالية(النادي) والإهتمام بقطاعات الناشئين، وتوسيع مجال المؤسسة (النادي) فى جميع الأنشطة الرياضية.

- بالنسبة للأجهزة الفنية والإدارية ؛

يؤدي الإستثمار إلى زيادة العائد المادى للأجهزة الفنية والإدارية وبالتالي ارتفاع أسهم أسعار المدربين فى جميع الأنشطة الرياضية.

- بالنسبة للاعبين ؛

يحقق الإستثمار إستفادة مادية عالية تعود على اللاعب نظير المبالغ التى يتقاضاها مقابل التعاقد مع إدارة المؤسسة الرياضية وبالتالي ارتفاع أسهمهم فى بورصة اللاعبين.

- بالنسبة للمستثمرين ؛

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

- بالنسبة للجمهور ؛

يؤدي الإستثمار إلى زيادة شعبية المؤسسة (النادي) بين المؤسسات الأخرى وزيادة الإقبال الجماهيرى عليها بما يعود بالنفع على المؤسسة والمستثمر.
- بالنسبة لمستوى الرياضة ؛

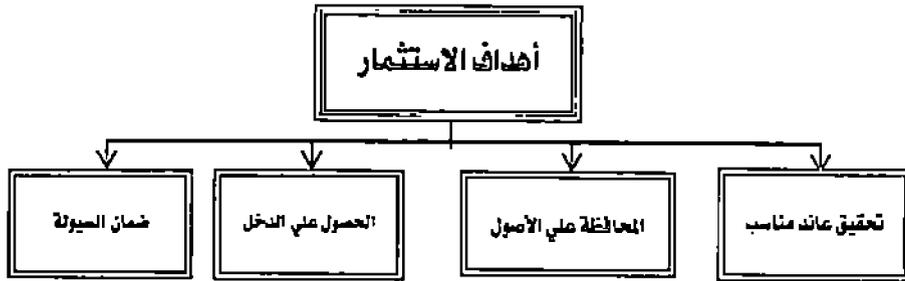
يؤدي الاستثمار إلى تحسين مستوى الرياضة داخل المؤسسة (النادي) نظير المبالغ التى تصرف عليها من أجل الارتقاء بها فى الأداء والشكل وإدارة

النشاط الجيدة مما يعود بالنفع على تطوير اللعبة على المستوى المحلى والعالمى.
(٤٥: ٣).

أهداف الاستثمار في المؤسسات الرياضية:

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

ويرى حسن (سمر) (شافعى) (٢٠٠٦) أن من أهم أهداف الإستثمار فى (الرؤسة الرياضية هي:



شكل (٣) أهداف الاستثمار

- تحقيق عائد مناسب :-

فهدف أى مستثمر الحصول على عائد مناسب يعمل على إستمرار نجاح المشروع فى المجالات المختلفة بصفة عامة ومجالات التربية البدنية والرياضية بصفة خاصة.

- المحافظة على قيمة الأصول الحقيقية؛ -

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

- استمرارية الحصول على الدخل والعمل على زيادته؛ -

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

- ضمان السيولة اللازمة؛ -

فمن أهداف الاستثمار توفير حد مناسب من السيولة لتغطية متطلبات العمل والعملية الإنتاجية من أجل التحكم فى حالات الطوارئ والحالات غير المحسوبة. (٢٢:١٩).

كما نتفق مع عطية سعد الشبرخيتى (٢٠٠٦) أن أهداف الإستثمار فى المجال الرياضى تستمر من (الرفع الإقتصادي للمؤسسات الرياضية فى جمهورية مصر العربية) وهى:

- تخفيف العبء المالى عن الموازنة العامة للدولة.
- زيادة أرباح المنشآت والمؤسسات الرياضية.
- ارتباط المؤسسات الرياضية بأسواق المال.
- مواجهة الأزمات المالية التى تواجه المؤسسات الرياضية.
- تشجيع الإستثمار فى الأنشطة الرياضية المختلفة. (٢٢:٤١)

ونلخص من خلال الأهداف السابقة للإستثمار فى المؤسسات الرياضية أنه كلما حقق الإستثمار عوائد وإرباح مناسبة للمنشأة أو المؤسسة الرياضية أدى ذلك إلى تحقيق الإكتفاء الذاتى وتخفيف العبء المالى عن الدولة وتقليل الدعم الموجه إلى تلك المؤسسات الرياضية من قِبل الدولة. كما أن الحصول على الربح والمحافظة عليه وزيادته يتطلب إدارة قوية تعتمد على الأساليب الإدارية الحديثة والاعتماد على التمويل الذاتى لتحقيق ذلك التوازن وهو ما يحققه الإستثمار فى المؤسسات الرياضية.

- مجالات الإستثمار بالمؤسسات الرياضية :

إن أساليب الاستثمار فى المؤسسات الرياضية تتعدد وتختلف من مؤسسة إلى أخرى طبقاً لطبيعة الهدف من إنشائها وتدعاً للإمكانات ومصادر التمويل وتنقسم مجالات الإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسة الرياضية إلى :



شكل (٤) مجالات الاستثمار

• ولا : استثمار رياضي 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.
- استخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات الرياضية.
- إصدار الطوابع والعملات التذكارية للمناسبات والأحداث الرياضية.
- تأجير صالات الألعاب المغطاة والمفتوحة.
- استثمار مرافق وخدمات المؤسسات الرياضية كالمطاعم والكافتيريات.
- إنشاء الأندية الصحية المزودة بأحدث الأجهزة التكنولوجية.

ثانياً: استثمار عام بالمؤسسات الرياضية:

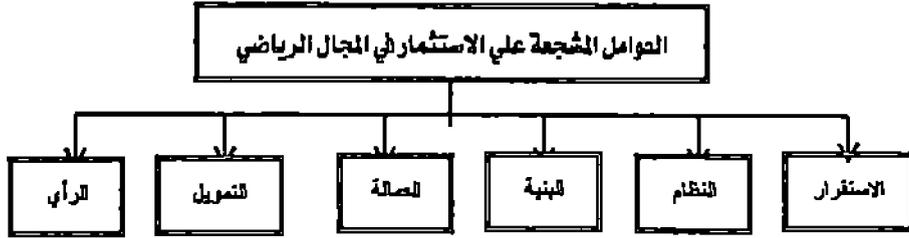
- إنشاء مركز علاج طبيعي.
- إنشاء حمامات سباحة.
- فتح فصول لتعليم اللغات.
- إنشاء صالات لألعاب الأطفال.
- إنشاء روضة للأطفال.
- إنشاء محطة تزويد للوقود.
- إنشاء مجمع تجارى.
- بورات تدريبية في مجالات الإدارة الرياضية. (١٩ : ٢٧)

ونرى أن الاستثمار الرياضي بالمؤسسات والهيئات الرياضية يحقق عائد مادي أكبر من الإستثمار العام فيها والتي تعتمد على المشروعات التجارية، حيث أن المؤسسات والهيئات الرياضية تعتمد في دخلها على بيع تذاكر مبارياتها الرياضية لمختلف الأنشطة واستثمار مرافقها بما يخدم النشاط الرياضي وحاجات ورغبات الأفراد.

- العوامل المشجعة على الاستثمار في المجال الرياضي؛

يتفق كلاً من حسن الشافعي (٢٠٠٦)، كمال درويش، أشرف عبد المعز

(٢٠٠٠): علي أن من أهم العوامل المؤثرة على الإستثمار في المجال الرياضي هو:



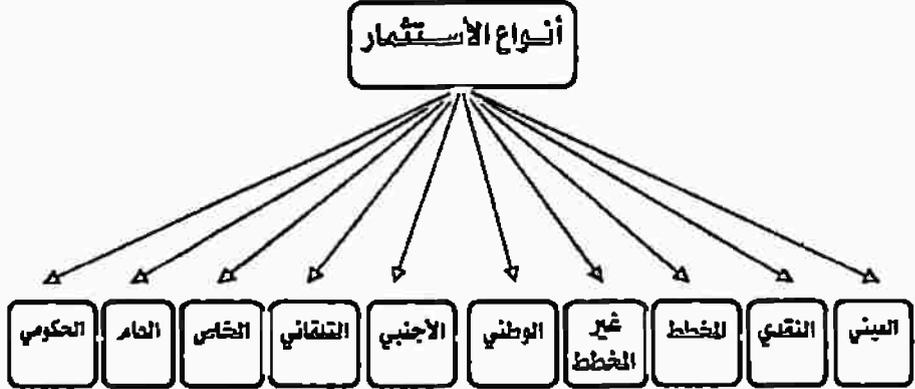
شكل (٤) العوامل المشجعة على الاستثمار في المجال الرياضي

- ١- الإستقرار: في السياسات التي تتبعها الدولة في المجالات السياسية والإقتصادية والمالية.
- ٢- النظام القانوني والذي ليجم: 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.
- ٣- البنية التحتية: سواء كانت ملاعب أو منشآت أو أجهزة رياضية
- ٤- العمالة: سواء كانت لاعبين أو جهاز فني وإداري وجمهور والقائمين بالعمل في مجال الإستثمار.
- ٥- التمويل: توفير كافة مصادر التمويل المختلفة.
- ٦- موقف الرأي العام: والذي بدوره يؤثر بصورة مباشرة على الإستثمار حيث يعتمد في المؤسسات الرياضية على إتجاهين، الأول يعنى بتدعيم معرفة أهمية الدور الحقيقي والحضارى الذى تلعبه الرياضة فى التنمية العامة، والثانى

يهتم بقديم الوعي بأهمية الإستثمار وتأثيره فى جميع مجالات الحياة.

(٢٦:١٩)، (٣٠:٤٨)

- أنواع الاستثمار:



شكل (٦) أنواع الاستثمار

الاستثمار العيني:

هو عبارة عن استخدام السلع والخدمات فى تكوين الطاقة الإنتاجية الجديدة أو المحافظة على الطاقات الإنتاجية الموجودة فى المجتمع، مثل شراء الأدوات والأجهزة فهى إضافة إلى رصيد المواد الخام والسلع الإنتاجية. (٦:٢٥)

حيث أن الاستثمار العينى موجود بالفعل داخل المؤسسات الرياضية مثل بيع المحلات داخل المؤسسة الرياضية أو بيع أماكن مخصصة لخدمة الأعضاء لأفراد أو لهيئات داخل المؤسسة مقابل مبلغ معين وهنا يعتبر إستثمار عيني.

(١٦:٣٤).

الإستثمار النقدي:

هو المقابل النقدي للإستثمار العيني أى القيمة النقدية لكل أصل من الأصول الموجودة الثابتة. (٢٥ :٦)

حيث أن هذا الإستثمار يتمثل فى العائد من مدارس الألعاب داخل المؤسسة والصالات متعددة الأغراض ورسوم العضوية كل هذا يترجم إلى صورة نقدية تعود على المؤسسة الرياضية بالنفع والتطور.(٣٧:١٤)

الإستثمار المخطط:

هو الإستثمار الذى يتم التخطيط له لتحقيق أهداف محددة فيقوم المنظمون بزيادة الإستثمار لدفع الطاقة الإنتاجية نتيجة التنبؤ بزيادة الطلب والتغيرات فى الأسعار وشراء المعدات والآلات التى توفر فى تكلفة التشغيل وزيادة الأرباح فى المستقبل. (١٠:٢١)

الإستثمار غير المخطط:

هو ذلك الإستثمار الذى لا يقوم على الدراسة والتنبؤ بالمستقبل مما قد يؤدي عادة إلى هبوط الأسواق المالية.

الإستثمار الوطني:

هو توجيه المدخرات لتكوين رأس مال حقيقى داخل الدولة، مثل ما يقوم به مجموعة من المستثمرين الوطنيين لتكوين وبناء شركة نقل لخدمة شبكة الطرق فى إحدى المدن الجديدة داخل الدولة.

الإستثمار الأجنبي:

هو إستخدام المدخرات الوطنية فى تكوين رأس مال حقيقى خارج حدود الدولة، مثل ما يساهم به المستثمرين الأجانب مع المستثمرين الوطنيين لإنشاء مشروعات النقل والتي تأخذ شكل المشروع المشترك.

الإستثمار التلقائى:

هو الإستثمار الذى تقوم به الدولة دون إعتبار لما يدخله من عائد مابى وإن كان يعطى ربحاً فهو فى شكل عائد إجتماعى، ومن أمثلته إنشاء طرق برية لنقل البضائع من الموانئ إلى الأقاليم الداخلية.

الإستثمار الخاص:

هو ما يقوم به الأفراد من توجيه مدخراتهم لتكوين رأس مال حقيقى.

الإستثمار العام:

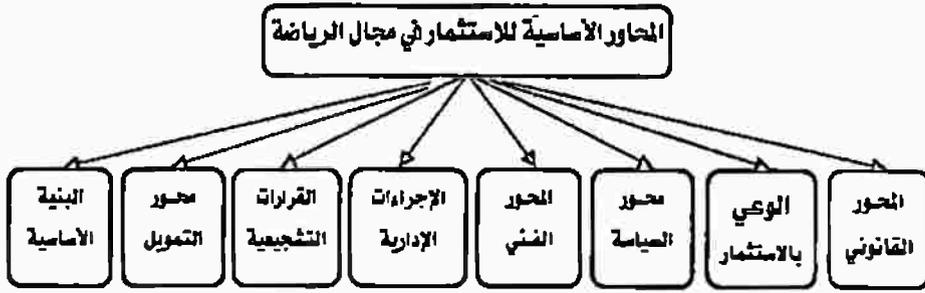
هو رأس المال الحقيقى الذى تقوم بتكوينه شركات القطاع العام ويمول عن طريق الأرباح أو القروض.

الإستثمار الحكومى:

هو ما تقوم به الحكومة المركزية أو الحكومات المحلية من تكوين رأس المال الحقيقى والذي يتم تمويله من فائض الإيرادات العامة من نفقات الدولة أو القروض الداخلية أو الخارجية. (٢٦:٦)

- المحاور الأساسية للإستثمار فى المؤسسات الرياضية:

أتفق كلاً من "حسن الشافعى" (٢٠٠٦)، "على السنداوى" (٢٠٠٣) أن من أهم المحاور الأساسية التى يقوم عليها نظام الإستثمار فى المؤسسات الرياضية هي:



شكل (٧) المحاور الأساسية للاستثمار في مجال الرياضة

١- 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 فعلة.
- وجود حوافز و ضمانات تشجيعية للإستثمار في المجال الرياضي.

٢- محور الوعي بالإستثمار في المؤسسات الرياضية:

- ضرورة تنمية الوعي بأهمية الإستثمار في المجال الرياضي للمستثمرين والمسؤولين في مجالات التربية البدنية والرياضية من خلال المؤسسات الرياضية.

٣- محور السياسة المتبعة بالمؤسسات الرياضية (فلسفة وأهداف المؤسسة الرياضية):

- ضرورة وضوح المؤسسة الرياضية بالنسبة لكل من الهواة، الإحتراف.
- ضرورة تحديد سياسة واضحة للإستثمار بالمؤسسات الرياضية موضوعية من قبل وزارة الرياضة.
- التوافق بين أهداف المؤسسة الرياضية الموضوعه من قبل وزارة الرياضة والأهداف الواقعية لهذه المؤسسة الرياضية.

٤ المحور الفنى (المعوقات الفنية للإستثمار):

- ضرورة وجود مركز معلومات لإجراء دراسات الجدوى للمشروعات الخاصة بالإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسات الرياضية.
- تحديد أشكال وأنواع الإستثمار فى المجال الرياضى المختلفة بوضع خطط مشتركة للإستثمار فى المجال الرياضى.
- ٥ محور الإجراءات الإدارية الخاصة بالإستثمار فى المؤسسات الرياضية:
 - ضرورة التخلص من المعوقات الإدارية وتطبيق مبدأ اللامركزية.
 - ضرورة إختصار الإجراءات اللازمة لتأسيس مشروعات الإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسات الرياضية.
 - وجود خطة إستثمارية رياضية بالمؤسسة الرياضية.
 - وجود جهاز إدارى للإستثمار والتسويق الرياضى بالمؤسسات الرياضية.
 - الحد من التدخل الحكومى فى سياسة المؤسسات الرياضية.
- ٦ محور القرارات التشجيعية والتحفيزية للإستثمار فى المؤسسات الرياضية:
 - ضرورة وجود القوانين واللوائح والقرارات التى تشجع وتحفز الإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسات الرياضية.
 - توافر الأساليب المختلفة لتحفيز وتشجيع المستثمرين فى مجالات التربية البدنية والرياضية
 - وضع إستراتيجية لتشجيع الإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسات الرياضية.

٧- محور التمويل للإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسات الرياضية:

- توافر مصادر التمويل المختلفة القصيرة والطويلة للإستثمار فى المجال الرياضى.
- زيادة الموازنة المخصصة للإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسات الرياضية.
- إتاحة الفرصة للقروض من البنوك للإستثمار فى المجال الرياضى.
- ضرورة وجود مخصصات للإستثمار فى المجال الرياضى بالموازنة.
- وجود نظام مالى للإستثمار فى المجال الرياضى للمؤسسة الرياضية.
- إقناع البنوك بأهمية الإستثمار فى المجال الرياضى.

٨- محور البنية الأساسية:

- ضرورة توافر المنشآت والأدوات والأجهزة اللازمة والمناسبة لتشجيع الإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسة الرياضية.
 - إهتمام وسائل الإعلام المختلفة بأهمية دور الإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسات الرياضية فى الإرتقاء بمستوى الرياضة وزيادة الدخل القومى.
- (٢٨:١٩)، (٢٧، ٤٢)

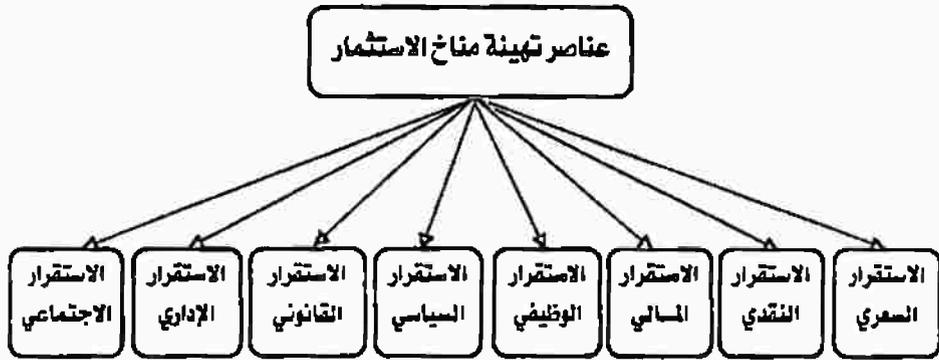
- مناخ الإستثمار فى المجال الرياضى :

يعرف المناخ الإستثمارى بأنه مجموعة الظروف والسياسات والمؤسسات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى الأوضاع القانونية التى تحيط بأى مشروع أستثمارى والتى تؤثر بشكل أو بآخر فى ثقة المستثمر وفى إتخاذ قراراته بدءاً من فكرة الإستثمار وإلى أن يجنى ثمار استثماره. (٢٠:٦٣)

ومن هذا المنطلق تعتبر الرياضة 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 إلا وهى عدم الإستقرار من ناحية ثبات السياسة الرياضية، ومدى إستيعاب القيادات لهذه السياسة أو بالنسبة لإستقرار مجالس إدارة الهيئات الرياضية أو بالنسبة لإستمرار الإقبال الجماهيرى على أنشطة الرياضة المختلفة. (٣٩: ٩١)

لذا يجب وضع بعض المحددات التي تعمل على زيادة الإستقرار فى الرياضة حتى تساعد على دخول المستثمر المجال الرياضى بإطمئنان، وأيضاً توجد بعض العناصر الأخرى التي تعمل على تهيئة المناخ الرياضى للإستثمار مثل البنية الأساسية ومدى توافرها وإستغلالها سواء ملاعب أو منشآت رياضية، وأيضاً المرونة الرياضية التي تعمل على سهولة إتخاذ القرارات ومحاولة حل المشاكل بصورة سريعة تخدم الصالح العام، وأيضاً الحوافز والضمانات التي توفرها الدولة للمجالات الأخرى من أجل تشجيع الإستثمار فى 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 أستثمارى يمكن الدخول والعمل به. (٣٧: ٦٥)

ويرى محسن "أحمد الخضرى" (٢٠٠٢) أن هناك مجموعة من العناصر التي تعمل على تهيئة مناخ الإستثمار وتحقق الإستقرار الإقتصادي وتشجع على الإستثمار وجذب المستثمرين وهى:



شكل (٨) عناصر تهيئة مناخ الاستثمار

١- الاستقرار السعري:

ضرورة العمل على تحقيق استقرار سعري لعوامل الإنتاج عن طريق تخفيض معدلات التضخم وارتفاع الأسعار، ومن ثم تحقيق الإستقرار فى معدلات زيادة الإنتاج، وتحقيق معدل مناسب ومتزايد من الإدخار الوطنى يوجه إلى النواحى الإستثمارية التى تضمن زيادة قدرة الجهاز الإنتاجى لتحقيق الإنتاج السلعى والخدمى المطلوب مثل الإهتمام بالقطاعات الزراعية والصناعية.

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

٢- الاستقرار النقدي:

يعنى الأستقرار فى السياسات المرتبطة بأسعار صرف العملة المحلية بالعملات الأجنبية، حيث أنه من الضرورى أن تستقر سياسة أسعار الصرف خلال فترة الأستثمار المحلى والخارجى، وعلى المشروعات القائمة والمراد أقامتها

وأيضاً سياسة التّعاملات مع البنوك فى القروض والفوائد بحيث كلما كانت أسعار العملات والفوائد والقروض ثابتة فى الوقت الذى يقوم به المستثمر بالإستثمار فيكون ذلك دافع هام للإستثمار لأنه يضمن الربح وحسابات التقدم الإستثمارى له ويستطيع الخوض فى أكثر من مشروع يساعد على نمو المؤسسة.

٣- الإستقرار المالى:

هو أستقرار السياسة الضريبية وسياسة الإنفاق العام المتمثلة فى إيرادات ونفقات الدولة والأجهزة الحكوميه، فمن الضروري العمل على تنمية موارد الدولة من خلال سياسات ضريبية مستقره أو 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 فى الدولة، فيتمثل الإستقرار المالى فى السيولة الموجودة داخل المؤسسة الرياضية وإمكانية إستغلالها بكافة الأنشطة بقوة وفي أي وقت، وذلك بتثبيت أسعار الخدمات والموارد التي تزيد من الإستقرار المالى داخل المؤسسة الرياضية.

٤- الإستقرار الوظيفي:

نعني إستقرار القوي العاملة عن طريق تحسين ظروف تشغيلها بخلق وإيجاد وتوفير المناخ الملائم لتقوية انتمائها للوحدة الإنتاجية التي تعمل بها كما أنه لا بد من تحسين نظم الأجور والحوافز وظروف العمل، وتنمية تلك الموارد البشرية وفقاً لبرامج زمنية يتم من خلالها تدريب وإعداد القوي العامله وإكسابها للمهارات المطلوبة وتنمية قدراتها مع العمل بإستقرار علي تطويع القدرات التعليمية لتخدم عملية الإستثمار، ومن ثم التقليل من البطالة ومشكلاتها.

٥. الاستقرار السياسي:

هو الطريق للتنمية الجادة وتشجيع الإستثمار ليس فقط فى الحاضر ولكن أيضاً للمستقبل وهو ذلك الإطار المتمثل فى طرق إصدار القوانين والتشريعات وثبات مجلس الإدارة وعدم إنقسامه وتوحيده فى فكر وقرار واحد دون التدخل من خارج الإدارة، ويعتبر ذلك من دوافع الإستثمار الذى يجعل من المؤسسة الرياضية مؤسسة مستقرة تجذب المستثمرين إليها.

٦. الاستقرار القانوني والتشريعي:

من المتعارف عليه أن تغير القوانين بمعدلات سريعة يؤثر تأثيراً شديداً على المناخ الإستثمارى فى أى مكان، لصعوبة التشريعات واللوائح والقرارات ومن ثم فيصعب الإرتكاز على أى منها نظراً لسرعة تغيرها، ومن هنا كان لإستقرار القوانين أهمية محورية خاصة فى تحقيق وتأكيد المناخ الإستثمارى الملائم للقيام بالإستثمار سواء على مستوى المستثمر الوطني أو على مستوى المستثمر الأجنبي فيساعد على عملية الإستقرار القانونى وأهمها (الإقلال من معدل تغيير القوانين العمل على إستقرار النظام القضائى، وسرعة الفصل فى المنازعات وحسمها بأسلوب حكيم).

٧. الاستقرار الإداري:

يعد إستقرار الهيكل الإدارى ومؤسساته المختلفة عاملاً هاماً فى تهيئة المناخ الإستثمارى الملائم سواء لتيسير عملية التخطيط على المستوى القومى أو على مستوى المشروع الإستثمارى، والمقصود به سرعة تغير الوزارات والوزراء وإعادة توزيع الإختصاصات فهذا يؤثر تأثيراً مباشراً على عملية الإستثمار ومناخ الإستثمار حيث يتعين على متولى المنصب الجديد إعادة فهم الإجراءات والشروط

الجديدة والمصالح والهيئات والمؤسسات التي عليها تم الموافقة على مشروع المستثمر وعلى أعتماده ومنحه التصاريح اللازمة، لذلك هناك عدة عوامل تساعد على تحقيق الإستقرار (الواري) وأهمها:-

- إستقرار الهيكل الإداري الحكومي بمؤسساته ومنظماته المختلفة لمدة طويلة نسبياً فيما يتعلق بالوزارات والوزراء.
- إستقرار السياسة الإدارية خاصة فيما يتصل بالدليل والإجراءات وفيما يتعلق بخدمة الجمهور وخدمة العملاء ومنهم رجال الأعمال والمستثمرين.
- إستقرار أداء الخدمات الإدارية التي تقدم للمستثمرين.
- إستقرار أماكن وأسماء المؤسسات الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات الخاصة بعملية الإستثمار.

٨ الإستقرار الإجتماعي:

ويقصد بالإستقرار الإجتماعي أنه أستقرار 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 ويساعده على إتخاذ قراره الإستثماري وكيفية التعامل معه ومع المجتمع. (٦٣: ٥٢، ٦٨)

ويرى الباحث أن الإستقرار والأمن هو من أهم العوامل التي تساعد على التقدم والرقي في المؤسسات الحكومية بصفة عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة فالإستقرار في كل هذه العناصر (إقتصادي، سياسي، قانوني، إداري إجتماعي، سعري، نقدي، وظيفي) يساعد على وضوح استراتيجيات الإستثمار

وخلق مناخ مناسب لجذب المستثمرين وقدرتهم على إتخاذ القرار الإستثمارى بقوة وحكمة دون ضغوط أو احتمالات خاطئة للإستثمار فى المجال الرياضى.

- طرق ووسائل جذب رجال الأعمال للإستثمار فى المجال الرياضى؛

يوضح "حسن أحمد الشافعى" (٢٠٠٦) أن حوافز جذب المستثمرين

للإستثمار فى المجال الرياضى هى:

١- أنشطة الدعم المستمر لجذب الإستثمار الأجنبى والمحلى فى مجالات التربية الرياضىة والبدنية عن طريق:

- توفير معلومات عن تدفقات الإستثمار عامة وفى التربية الرياضىة خاصة.
- تقديم مشروعات لتحسين بيئة الأعمال.
- تقديم الدعم المتواصل للمستثمر بعد إتخاذه قرار الإستثمار وبعد التأسيس.
- الإرتقاء بنظم الإتصال والمعلومات.

٢- إبراز إيجابيات الدولة فى الأسواق المستهدفة التى تتمثل فى:

- الإعلام المتخصص.
 - إنتاج مواد إعلامية بمقاييس حودة عالمية.
 - استخدام خطط إعلامية.
 - عمل علاقات طيبة لتحسين بيئة الأعمال.
- ٣- تشكيل جهاز إدارى لجمع المعلومات عن السوق الرياضى يهدف:
- حصر الجهات المتنافسة على الصعيد العالمى والمحلى التى تعمل فى الإستثمار فى المجال الرياضى.

- تحديد دراسات بشأن المشروعات الإستثمارية فى المجال الرياضى.

٤- تقوم إدارة ترويج الإستثمار فى المجال الرياضى بالآتى:-

- تطوير أنشطة البحث ووسائل الإقناع للمستثمرين.

- تقدير وجود الدولة فى السوق الرياضية المستهدفة.
 - تحسين عملية الإتصال ونقل المعلومات للمستثمرين
 - ٥- وضع الدولة على قائمة الأنشطة الإستثمارية الرياضية.
 - ٦- جذب المستثمرين لزيارة الدولة والتعرف على أماكنها.
 - ٧- إنشاء مركز معلومات لخدمة الإستثمار فى المجال الرياضى (١٧:١٩).
- ونتفق مع "شريهان يحيى" (٢٠١١م) أن من أهم العوامل المشجعة علي الاستثمار والتي لها أهميتها نى (تجاوز للقرار الإستثمارى هي:
- تمتع البلاد بالإستقرار السياسى والإقتصادى.
 - حرية تحويل الأرباح وأصل رأس مال المستثمر بدون قيود.
 - استقرار سعر صرف العملة.
 - سهولة إجراءات الحصول على تراخيص الإستثمار
 - سهولة وضوح التعامل مع الجهات الرسمية.
 - وضوح وإستقرار قوانين الإستثمار.
 - الإعفاء الضريبى والجمركى.
 - توافر العنصر البشرى الكفاء.
 - إمكانية تحقيق عائد مرتفع من الإستثمار.
 - توافر البنية الهيكلية وعناصر الإنتاج.
 - حرية التصدير والتنقل وتوافر الفرص الإستثمارية المختلفة.
 - توافر الخرائط الإستثمارية مع وجود الدعم المادى والمعنوى.
 - توافر الأنظمة المصرفية المتطورة وبنوك المعلومات.
 - وجود تنسيق بين الدوائر الرسمية المعنية بالإستثمار.

- وجود سوق مالية متطورة وسوق منظمة للأوراق المالية.
- ثبات السياسة الإستثمارية وزيادة الحوافز الممنوحة للمستثمرين.
- ويتضح مما سبق أن للأعلام وور مؤثر وفعال يساعده في جذب (المستثمرين) للإستثمار في المجال الرياضي وذلك عن طريق:-
- توفير الإعلام المتخصص الذي يعمل على جذب المستثمرين وإمدادهم بالمعلومات الكافية عن الإستثمار في المجال الرياضي.
- 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.(٢٧: ٥٧)
- وتضيف "شريهان يحيي" (٢٠١١) أن مجازفة المستثمر ودخوله في المجال الرياضي يلزم لها عدة شروط وهي:
- التنسيق بين الجهات الحكومية المختصة لخدمة المستثمرين.
- تسهيل الإجراءات الإدارية لإستخراج تصاريح الإستثمار في المجال الرياضي.
- توفير إستقلالية القرارات للمستثمرين فيما عدا مخالفة التراخيص المصرح بها والضرائب.
- إستغلال المصادر الغير تقليدية في تمويل الأنشطة الرياضية داخل المؤسسة من خلال إستغلال الاسم وشعار النادي، تسويق موقع النادي على الإنترنت ، تذليل الصحافة لخدمة مشروعاته الإستثمارية (٢٧: ٣٤).

- دور التشريعات فى تنظيم عملية الإستثمار فى المجال الرياضى ؛

يوضح "حسن الشافعى" (٢٠٠٦) أن للصندوق الإجتماعى للتنمية دور كبير فى النهوض بالإستثمارات فى كافة المجالات وخاصة المجال الرياضى حيث يعتبر أول شبكة أمان إجتماعى واقتصادى لتخفيف الأعباء عن المؤسسات الرياضية. كما أشار إلى قانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٤ قانون المنشآت الصغيرة فى المجال الرياضى والذى تتكون مدلوله للإستثمار فيه من:

- التمويل الذى يتاح من الصندوق الإجتماعى.
- ما تخصصه الدولة من إعتمادات لتمويل المشروعات الصغيرة.
- الهبات والمنح التى تتيحها مؤسسات التمويل لدعم المشروعات الإستثمارية.

يقيم الصندوق (الإجتماعى) لتنمية المنشآت الرياضية (المحرمات) الآتية:-

- التعريف بفرص الإستثمار فى المجال الرياضى.
 - إعداد دراسات جدوى عن المشروعات الإستثمارية.
 - تزويد أصحاب المشروعات الإستثمارية بالسجلات الحاسبية.
 - التعريف بالمخاطر التى يمكن أن يتعرض لها المشروع.
 - التعرف على أهم تقنيات التسويق للمشروع.
- ويعتبر نظير (التشريع) (المصرى) نقطة إنطلاق هامة فى تاريخ الإستثمار حيث أنه مبنى على فلسفة جريئة فى مجال الإستثمار وتمويل الرياضة وذلك من خلال:
- تشجيع الأفراد والشركات على إنشاء وإدارة الأندية الرياضية ومراكز الترويج بغرض الإستثمار وتقديم الحوافز لهم للدخول فى هذا النشاط.

- إسناد إدارة بعض المنشآت الرياضية المملوكة للدولة إلى هيئات متخصصة فى إطار مجموعة من الشروط والأحكام التعاقدية.
- طرح بعض الأراضي المملوكة للدولة كمشروعات رياضية جديدة للمستثمرين وفقاً لنظام حق الإنتفاع للقطاع الخاص بحيث يتولى المستثمر أعناء الإنشاء والإدارة مقابل الإنتفاع بالمشروع مدة زمنية محددة تنتقل بعدها الإدارة والملكية للدولة.
- إنشاء آلية جديدة للنظر فى المنازعات الرياضية والفصل فيها بما يتفق مع المعايير والقواعد الدولية.
- تفعيل وتطوير الإطار القانونى بحقوق الملكية الفكرية فى المجال الرياضى وحظر إستعمال الهيئات الرياضية أو علامتها المسجلة بغير إذن كتابى (١٧: ٢٦٤).

تحويل المؤسسة الرياضية الى مؤسسة أعمال (إعادة الهيكلة الإدارية) :

- يوضح كلاً من " منير إبراهيم هندی " ، "السعيد محمد لينة" (٢٠٠٤) أنه لكى يتم تحويل المؤسسة الرياضية إلى مؤسسة أعمال إستشارية يجب أن تمر بعدة مراحل من أهمها-
- إقتناع الدولة بجدوى الإستثمار فى المجال الرياضى واعتماد القرار السياسى للإستثمار بالمؤسسة الرياضية.
- إعداد جهاز وزارى مستقل للإستثمار فى المجال الرياضى بالمؤسسة الرياضية.

- إعداد القيادات الرياضية وتدريبهم على تكنولوجيا الإدارة والإستثمار بالمؤسسة الرياضية.

- إستحداث نظم لإدارة المعلومات للإستثمار بالمؤسسة الرياضية.

- إعداد برنامج تسويقي إعلامي للإستثمار بالمؤسسة الرياضية وتحديد وكالات التسويق المسئولة عنه.

- إعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية اللازمة لتحويل المؤسسة الرياضية لمؤسسات أعمال رياضية.

تصميم الإطار التشريعي (للأئمة للإستثمار بالمؤسسة الرياضية وحولته من خلال)-

١- تصنيف المؤسسات الرياضية والمشروعات سواء مؤسسات القطاع (الأهلي - الأعمال) الرياضى.

٢- تحديد شكل الملكية (فردية - تضامن - شركة مساهمة) وفقاً لحدوداتها.

٣- العلاقة التنظيمية بين الشركات القابضة والتابعة الرياضية واختصاصاتهما (٦٠ : ٧٥).

- نماذج تطبيقية للإستثمار فى المجال الرياضى من قبل رجال الأعمال والمستثمرين :-

بدأت الشركات ورجال الأعمال تبنى مسيرة الأنشطة الرياضية مقابل المردود الإعلاني والإعلامى الذى يعود عليهم بالنجاح من دعم الرياضة وكواحب وطنى فى النهوض بالرياضة ولتخفيف العبء عن الدولة فى دعم قطاع البطولة.
نادى جولدنى:

هى إحدى تجارب النجاح الحقيقية لرجال الأعمال والمستثمرين للإستثمار فى المجال الرياضى حيث يقوم نادى جولدنى بتقديم القروض لتطوير الإستثمارات الحالية بالقاهرة بنظام BOT تقوم بتسوية أرض الملعب وعمل

كراسى بالمدرجات وتطوير المداخل والمخارج وعمل البوابات الإلكترونية ، وتجديد
غرف خلع الملابس وغرف الحكام وبيع التذاكر.

فقد قام رجل الأعمال الذى دعم الفريق القومى لكرة اليد فى بطولة كأس
العالم التى أقيمت فى القاهرة، وإنشاء أكاديمية تحتوى على أكبر ملعب فى الشرق
الأوسط للجولف وتنظيم بطولات التنس العالمية للسيدات، كما قام رجل الأعمال
برعاية النطل أحمد براءة فى الأسكواش.

نادى وادى دجلة :

يقع النادى فى شرق المعادى بالقاهرة ، بنى على مساحة ٦٠ كم٢ والتي
تضم حمامات سباحة احتلت مكانة عالمية بين الأندية الإستثمارية من ارتفاع
مستوى الخدمة والإمكانيات المادية والبشرية. ويرأس هذا النادى رجل الأعمال
"ماجد سامى" المتيقن بأهمية دخول المستثمرين ورجال الأعمال فى مجال
الإستثمار فى الرياضة وأن الرياضة المصرية يجب أن يرتفع مستواها إلى أضعاف
ما هى عليه الآن فى ظل وجود الكم الهائل من المستثمرين ورجال الأعمال، إلا أن
هناك نخوف من الإستثمار فى الرياضة من قبل المستثم رين بعدم وجود حوافز
و ضمانات تحفظ لهم حقوقهم.

نادى جزيرة الورد :

يوجد نادى جزيرة الورد بالمنصورة والذى تبلغ مساحته ٢٠ فدان عبارة عن

حدائق ومسطحات خضراء تضم:

- ملاعب الكرة الطائرة وكرة السلة والتنس.
- مركز للعلاج الطبيعى.

- يضم نادى الحوار الرياضى والإجتماعى.
- حمامات سباحة تمارس فيها كافة الأنشطة المائية مثل التجديف.
- ونادى جزيرة الورد يتبع أستثمارات بنك الدقهلية التجارى ويضم ٢٤٠ وحدة سكنية(٢٤:٢٧).

- التسويق:-

- مفهوم وتعريف التسويق:

يعتبر التسويق هو أحد الأنشطة الرئيسية لأي منشأة من المنشآت، بل أن خطة التسويق الرئيسة هي أولي الخطط التي يجب أن تبدأ بها المنشآت، والتي في ظلها يمكن تخطيط باقي أنشطة المنشأة، ومن ثم تصبح الحاجة ضرورة الي قيام هذا النشاط علي أسس وقواعد المنشأ وفنیه سليمة من ناحية وعلي معرفة بأصول وقواعد الإدارة السلمية من ناحية أخرى. (٣٠:٩٩)

كما يعرف سمير عبد الحميد (١٩٩٩) أن التسويق الرياضي هو " الأنشطة المصممة مقابلة احتياجات ورغبات المستهلك الرياضي من خلال عمليات المشاركة الرياضية(٣٠:١٠٣).

ويعرف أيضا خالد عبد العاطي (٢٠٠٠م) التسويق الرياضي بأنه " هو العملية القائمة المتبادلة المنافع بين المنتج (البطولات الرياضية) وبين المستهلك (المشاهدين) لتحقيق هدفه الأساسي لإشباع وتوفير احتياجات المجتمع المعنوي والإنتاجي بمشاكل اقتصادية وزيادة العائد المادي الجيد للجهة المنظمة (٢١:٦).

ويشير محسن أحمد الخضري (٢٠٠٢) أن التسويق هو نشاط إجتماعي إداري يمارسه كافة الأفراد في المنظمة بدءا من رئيسها إلي أدني عامل فيها

وبالتالي فإنه نشاط شامل ومتكامل لا يقتصر علي فرد بذاته في المؤسسة والنشاط التسويقي يحتاج إلي كم مناسب ومتدفق من البيانات والمعلومات عن التسوق وعن المستهلك والتسويق مدني علي معرفة كاملة ومعيقة ومتسقة وشاملة لمعرفة الجوانب والأبعاد. معرفة تتناول دقائق احتياجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم وميولهم الشرائية (٥٣:٥٢).

- خصائص التسويق الرياضي:

يدكر خالد عبد العاطي (٢٠٠٠) أن خصائص التسويق تشتمل علي:

- عدم مادية الرياضة:

والمقصود هنا أن العميل الذي يحضر الحدث الرياضي لا يحمل داخله سبي بعض الذكريات والإنفعالات التي تختلف من شخص لأخر وهذه الانطباعات المختلفة هي التي تحدد القرارات الشرائية المستقبلية فيما يتعلق بتلك الرياضة.

- التنبؤ والتوافق:

وهي إحدى أهم الأمور الشائعة في الرياضة عدم المتوقع بالنتيجة لكي يفوز أي فريق أحر بعض النظر عن تاريخ وأدائه ونتائجه، وهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر علي نتيجة المباراة كالعوامل النفسية مثل الشحن النفسي الزائد أو عوامل سبية مثل إصابة أحدي اللاعبين المؤثرين في الفريق فنيا وكذلك العوامل البيئية مثل الطقس والأمطار وهذه العوامل تتفاعل مع بعضها لتضمن عدم توقع النتيجة.

الإرتباط بالتوقيت المعاصر:

فإن المنتج الرياضي لا يمكن أن يباع بعد اليوم الذي يتم فيه الحدث الرياضي وفي الواقع يجب أن يتم البيع قبل الحدث الرياضي وذلك لضمان اهتمام العميل وبالتالي المنتج.

فعلي سبيل المثال فإن المباراة التي تداع علي الهواء مباشرة يمكن تسويقها بشكل أفضل بحيث تزيد نسبة الإقبال عليها جماهيرياً وتؤدي إلي زيادة في نسبة الربح أيضاً أما إذا أذيعت المباراة بعد تسجيلها في غير توقيتها فهذا يؤدي إلي تقليل نسبة الإقبال وكذلك نسبة الربح.

- الإرتباط العاطفي:

ويشير إلي مدي أهتمام الشعوب بالرياضة فقد أجريت في الثمانينات بعض الدراسات عن مدي اهتمام الشعب الأمريكي بالرياضة فقد أكدت الدراسات أن ٩٥٪ من الشعب الأمريكي يهتم بصورة أو بأخري بالرياضة سواء عن طريق القراءة، المناقشة، المشاهدة الاستماع أو المشاركة كما بلغ ترتيب نسبة المبيعات للمنتجات الرياضية بين مختلف المنتحات في الولايات المتحدة رقم ٢٥ وهذا يدل علي أنه عندما يتعاطف ويهتم شعب إلي منتج معين فإن الشركات الخاصة بهذا المنتج تتجه إلي تسويقه بنسبة كبيرة مما يعود بكلا الطرفين بالمكاسب الكبيرة.

- الاستهلاك العام والدور الإجتماعي:

أكدت الدراسات الأمريكية أن ٩٤٪ من المشاهدين الذين يحضرون المباريات يحضرون برفقة شخص آخر علي الأقل كما أن استمتاعهم يتأثر بصورة

كبيرة باستمتاع الآخرين ولذا في السنوات الأخيرة اهتمت الشركات التسويقية باستثمار هذا الاتجاه فقامت بعمل الأقسام الخاصة بمقاعد العائلة ومقاعد غير المدخنين وتخفيضات للمجموعات.

- مركز التحكم والاهتمام :

لا شك أن قطاع الخدمات يشتمل علي العديد من المنظمات التي تتباين في طبيعة عملها وأهدافها وأنشطتها الرياضية علي اختلاف أنشطتها جزء هام من مكونات قطاع الخدمات حيث تقوم بمجموعة من الوظائف وتسعي إلي تحقيق مجموعة من الأهداف (٢٣:١٣).

ويذكر محيي الدين الأزهري (١٩٩٥) أن هناك اهتمام واضح يزداد يوما بعد يوم بالنشاط التسويقي وقيامه علي أساس ومناهج إدارة سليمة من قِبل العديد من المنشآت بأحجامها المختلفة وأنواعها المختلفة في كافة القطاعات سواء في قطاع الشركات العالمية في كافة الدول الرأسمالية، قطاع شركات الأعمال قطاع المؤسسات التي تهدف إلي الربح (٥٦: ٦١).

- أهمية التسويق :

يذكر "سمير عبد الحميد" (١٩٩٩) أنه يمكن الاسترسال بمجموعة من العوامل التي توضح أهمية التسويق منها العدد الكبير في الوظائف التي يفرضها حجم التعامل وعدد الأفراد الذين يعملون في التسويق وفرص العمل المهنية الذي يقدمه التسويق وتكلفة القيام بالنشاط التسويقي والعلاقة بين التسويق ومستويات المعيشة والفرص الكبيرة المتاحة في الأسواق الخارجية واهتمام المتزايد بموضوع التسويق وفيما يلي يتم عرض بعض العوامل التي توضح أهمية التسويق وهي:

- حجم السلع المتداولة :

زاد حجم السلع المتداولة خلال المنشأة بشكل كبير وعندما تنظر إلي أرقام وقيمة السلع المتداولة في المنشآت الجملة والتجزئة نستطيع أن نبين هيكل التوزيع داخل المجتمع.

- الأفراد الذين يعملون في النشاط التسويقي :

يجب أن ننظر إلي إعداد الأفراد الذين يعملون في منشأة التسويق ونضيف إليهم القوي البيعية التي تعمل لدي المنتجين وعدد الأفراد الذين يعملون في النقل والاتصال وفي المنشآت التمويلية وفي البحوث التسويقية وفي وكالات الإعلان وبعدها سنخرج بنتيجة أن العاملين في أي موقع أنهم يعملون عملاً تسويقياً.

- فرص العمل المتاحة :

يتصل بعدد العاملين في النشاط التسويقي موضوع فرص العمل المتاحة في محيط تجارة الجملة والتجزئة والمبيعات والإعلان والبحوث التسويق وفي الشراء وغيرها. وهناك علاقة بين فرص العمل والمعروضة وبين المستويات المعيشية لأنها تعطي عائد كبير للعاملين في تلك المجالات (٣٠ : ٩٠).

- المزيج التسويقي :

يذكر فاروق رضوان (١٩٩٨) أن المزيج يتعلق بالإستراتيجية التي ستتبعها المنشأة في تخطيط أوجه الأنشطة التسويقية المتعلقة بالمنتج المزمع تقديمه للسوق والسلعة لا يتوقف نجاحها في السوق اعتماداً علي عنصر واحد من عناصر النشاط التسويقي بل من الضروري تضافر جهود أكثر من عنصر، فقبول المستهلك لسلعة لا يعتمد علي درجة عالية من الجودة ولكونها مرتفعة الثمن وغير متوافرة في الأسواق ولا يعلم المستهلك عنها شيء وعلى نفس الوتيرة يمكن أن يكون سعر السلعة

منخفض. وعلى الرغم من ذلك لا يسهل توزيعها في حالة ما إذا كانت ذات جودة منخفضة، فنجاح السلعة يعتمد على مسافر عدة عناصر أساسية منها من حيث درجة جودة أنواعها وشكلها، والاهتمام استعطف به لضمان والصيانة وتوافر قطع الغيار والسعر المحدد لها والجهود الترويجية المصاحبة لها من بيع شخصي وإعلان ووسائل تنشيط فضلا عن توافر الأماكن التي يفضل المستهلك الحصول على السلعة منها (٤٦ : ٦٥).

- عناصر المزيح التسويقي :

يحدد محي الدين الأزهرى (١٩٩٥)، وسمير عبد الحميد (١٩٩٩) عناصر

المزيح التسويقي في (العناصر التالية):

١- تخطيط المنتجات:

- تصميم المنتج (من حيث الشكل والذوق والموديل أو الطراز والحجم

والوزن والمقاس واللون والطعم والرائحة.....).

(تشكيلة المنتج والتنوع والتبسيط، التمييز، الغلاف والتغليف، التبيين،

الخدمة والضمان).

٢- الترويج:

(البيع الشخصي، البيع غير الشخصي ويشمل الإعلان، تنشيط

المبيعات، النشر).

٣- التسعير:

(تحديد الأسعار، تحديد الخصومات بأنواعها، الائتمان والبيع بالتقسيط

وشروط الدفع).

٤. التوزيع:

- التوزيع غير المادي ويشمل (اختيار سياسات، طرق، منافذ توزيع).
- التوزيع المادي (تخزين المنتجات عامة، تجهيز طلبيات النقل، مراقبة المخزون) (٢٩٣:٤٦) (٨٠:٣٠).

- عملية تكوين المزيج التسويقي:

يذكر محيي الأزهرى (١٩٩٥م) أنه طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق يجب تحقيق التكامل بين جميع الجهود التسويقية ومن ثم جاءت فكرة المزيج التسويقي لضمان هذا التكامل خاصة وان هذا ما يجب أن تدركه المنشآت تماماً. حيث أن المنشأة من وجهة نظر المستهلك أو المشتري لا تقدم سلعة مقبولة فقط بصرف النظر عن أي اعتبار آخر، ولكن ما ينظر إليه المستهلك ويتأثر به ويسلك أو يتصرف علي أساسه هو السلعة بشكلها وتصميمها وطرازها وبغلافها وأسمها التجاري والخدمة أو الضمان المتوفر لها (عنصر تخطيط المنتجات) وسعر السلعة ومقارنته بغيره وبعوامل أخرى وشروط الدفع (عنصر التسعير) والنشاط الإعلاني والترويجي وما يتأثر ويقال عنها إعلانياً وما يقوم به رجال البيع من جهد في سبيل تقدم السلعة (عنصر الترويج) ثم المكان الذي تقدم فيه هذه السلعة وكيف يوفرها المنتج له ومنفذ التوزيع الذي يعرضها (عنصر التوزيع) كل هذه السياسات والعناصر هي التي تمثل مخرجات النشاط التسويقي أو الذي تقدمه المنشأة للسوق المستهدف كوحدة واحدة يتأثر بها المستهلك أو المشترك عموماً وفي أن واحد كما أنها لا بد أن توضع ويتم التنسيق فيما بينها. (٢٩٥:٥٦)

- الخطوات التي يمكن أن تتبعها في عملية تكوين المزيج التسويقي:

أن تحدد المنشأة العناصر والمكونات الفرعية لكل عنصر من العناصر الأربعة للمزيج التسويقي حتى يمكن تحديد إطار الجهود التسويقية المطلوبة وتصنيفها.

- تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر ولكل مكون من مكونات المزيج التسويقي في ضوء الإستراتيجية والأهداف المطلوبة وفي ضوء موقف المنتج والسوق والمنشأة حتى يمكن معرفة مدى وحجم وطبيعة الجهد الذي سيبدل أو يؤديه كل عنصر من هذه العناصر ومكوناته ومن ثم تصميمه وتخطيطه في هذا الإطار.

- تحديد وتكوين السياسات واتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية لكل عنصر لتحديد وتخطيط ما سيتم عمله وذلك في ضوء ما تقدم.

- الريد والتنسيق بين العناصر الأربعة ودراسة مدى توافر الأرتباط بينهما ومن ثم تكوين المزيج المطلوب أو المستهدف.

- التطبيق ومتابعة التطبيق واتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب وتقرير إجراءات وإمكانات نجاح المزيج. (٢٩٥:٢١).

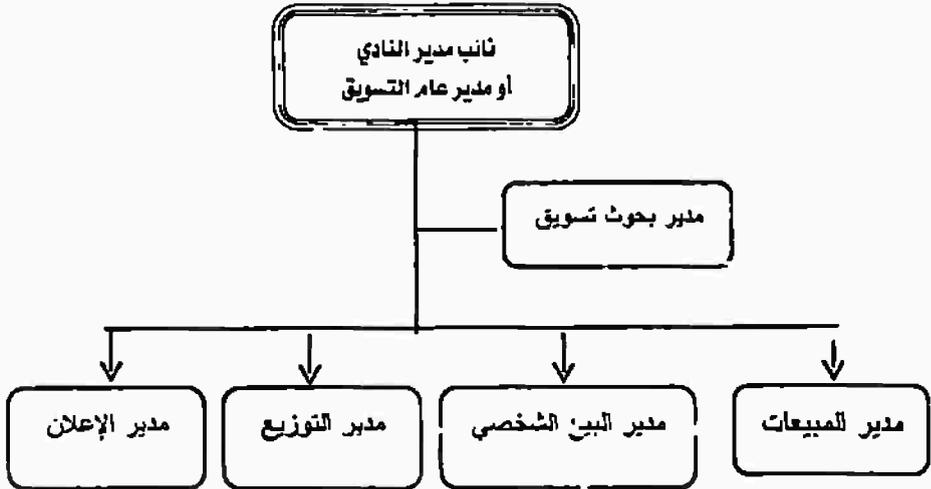
- أسرار التسويق الرياضي:

يذكر سمير عبد الحميد (١٩٩٩) أن نجاح مجال التسويق الرياضي في مجال اليمينات الرياضية في إطار التغيرات السياسية والاقتصادية التي يمر بها العالم بصفة خاصة ومصر بصفة خاصة وعلي وجه التحديد ما يحدث في مجال الاقتصاد من خصخصة الشركات والمؤسسات وأبنوك فكان لا بد من وضع مجموعة من الأسرار لتسويق الرياضي لكي يحقق النجاح وتمثلت في:

- قيام تجارة الرياضة علي أساس وجود سوق رئيسي.
- وجود نظرية للتسويق الرياضي وبحوث للسوق وأذخمة المعلومات وهدف تسويقي.
- وجود مناهج متقدمة في الرياضة وعلاقات ووسائل الأعلام الرياضية.
- استخدام التصاريح ورخصة الصناعة الرياضية (٣٠:١٠٢).
- التنظيم الداخلي لإدارة التسويق:

ويري محمد جبريل (٢٠٠١م) أنه يمكن الاستفادة من أسس إدارة التسويق والتي تتمثل في وضع تصور الهيكل التنظيمي للهيئات (المؤسسات الرياضية) كالأتي:

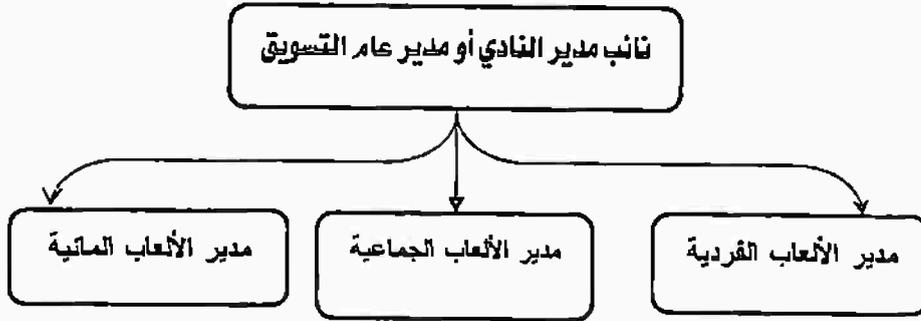
- الأساس الوظيفي.
 - الأساس السلمي.
 - العملاء.
 - الأساس المركب (كمزيج من السابق).
- وذلك لوضع هيكل التنظيم الداخلي للإدارة (التسويق) في (الناوي) وهي كالتالي:



شكل (٩) نائب مدير نادي أو مدير عام التسويق

ويوضح شكل (٩) يوضح الأساس الوظيفي لوضع إدارة التسويق بالنادي الرياضي حيث تتكون من (مدير مبيعات البيع الشخصي، مدير التوزيع، مدير الإعلان). (٤٠ : ٥٤).

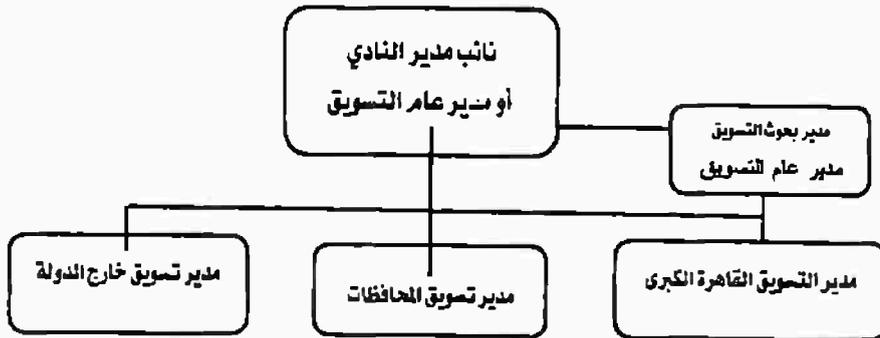
- التنظيم على حسب الألعاب؛



شكل (١٠) نائب مدير النادي أو مدير عام التسويق

شكل (١٠) يوضح التنظيم الداخلي لإدارة التسويق حسب الألعاب بالنادي الرياضي حيث تتكون من (مدير الألعاب الفردية والمنازلات، مدير الألعاب الجماعية، مدير الألعاب المائية).

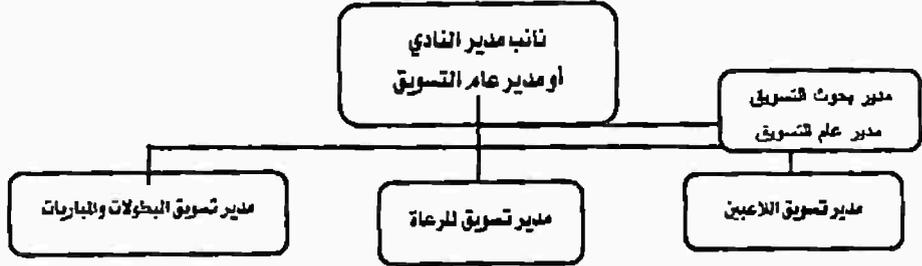
- التنظيم حسب المناطق الجغرافية؛



شكل (١١) نائب مدير النادي أو مدير عام التسويق

والشكل (١١) يوضح إدارة التسويق حسب المناطق الجغرافية بالنادي الرياضي حيث يكون من (مدير تسويق القاهرة الكبرى، مدير تسويق المحافظات، مدير تسويق خارج الدولة).

تنظيم حسب العملاء والمستهلكين:



شكل (١٢) نائب مدير النادي أو مدير عام التسويق

الشكل رقم (١٢) يوضح إدارة التسويق حسب العملاء والمستهلكين بالنادي الرياضي وتتكون من (مدير تسويق اللاعبين، تسويق الرعاية، مدير تسويق البطولات والمباريات) (٤٠:٤١)

- وسائل التسويق الرياضي:

يزكر خالمر عبر العاطفي (٢٠٠٠م) أن وسائل التسويق الرياضي هي:

- إيرادات تذاكر المباريات.
- تسويق حقوق الدعاية والإعلان.
- البث التلفزيوني.
- التراخيص لإستعمال الشعارات.
- إصدار هدايا تذكارية.
- المطبوعات والنشرات الخاصة.
- الإعلان علي ملابس اللاعبين (١١:٢١).

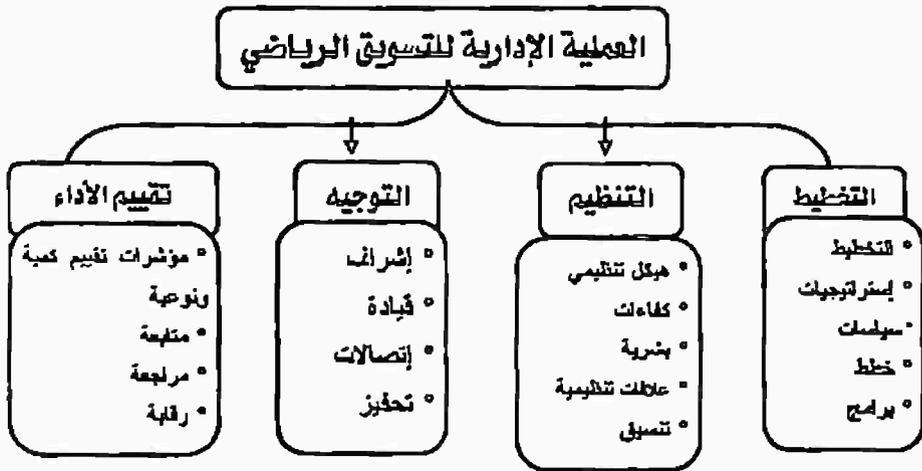
- مجالات صناعة الرياضة كأساس لعملية التسويق :

يذكر سمير عبد الحميد (١٩٩٩م) أن مجالات صناعة الرياضة تتحدد

في عدة عناصر هي:-

- تسويق اللاعبين (صناعة البطل) حيث أن الاحتراف أصبح أساسا لدي الأندية حيث توقع عقود احتراف مقابل مبالغ أصبحت غالبية في بعض الأحيان وأصبح اللاعبين المحترفين بورصة عالية قيمة عقود اللاعبين.
- تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي حيث أصبح من المعروف أن التدريب الرياضي يبني علي أسس عملية وقواعد تربية ولم يصبح عشوائيا وأصبح مجال إعداد وتدريب الرياضي مجالا هاما تستطيع من خلالها الهيئات الرياضية العملية ان تخوض في هذا المجال لتحقيق أهدافها.
- التسويق في مجال المعدات الرياضية حيث تعتبر هذا المجال من أخصب المجالات التي ينبغي أن تحوز علي اهتمام كثير من الهيئات لإستخدام التكنولوجيا المعد الرياضية.
- تسويق أماكن ممارسة الرياضة وهو المتطلبات الأساسية للممارسة حيث أن المواثمة بين النشاط وطبيعة البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الإنجاز الرياضي.
- تسويق الخدمات الرياضي من خلال وكلاء أسواق ومن خلال دليل عن الأندية لقضاء وقت الفراغ بالإضافة إلي الخدمة الرياضية كالأستمتاع والتسليّة والأستجمام.
- تسويق الثقافة الرياضية الخاصة بسيكولوجية الرياضة والتدريبات.

- تسويق صناعة المحركات الرياضية والسيارات الرياضية والدراجات الرياضية والشاحنات الرياضية.
- الشبكة الرياضية الديموجرافية التسويقية وهي شبكة لتحديد الأوصاف الخاصة بالديموجرافية في كل بورصة من الأسواق التجارية وتقديم معلومات سكانية عن نمط السكان في شبكة رياضة محددة.
- تسويق برامج لأسس اختيار اللاعبين وفق متطلبات الألعاب الرياضية المختلفة.
- تسويق مستلزمات اللياقة البدنية والصحة (١٠٥:٣٠).
- العملية الإدارية للتسويق الرياضي:



شكل (١٢) العملية الإدارية للتسويق الرياضي

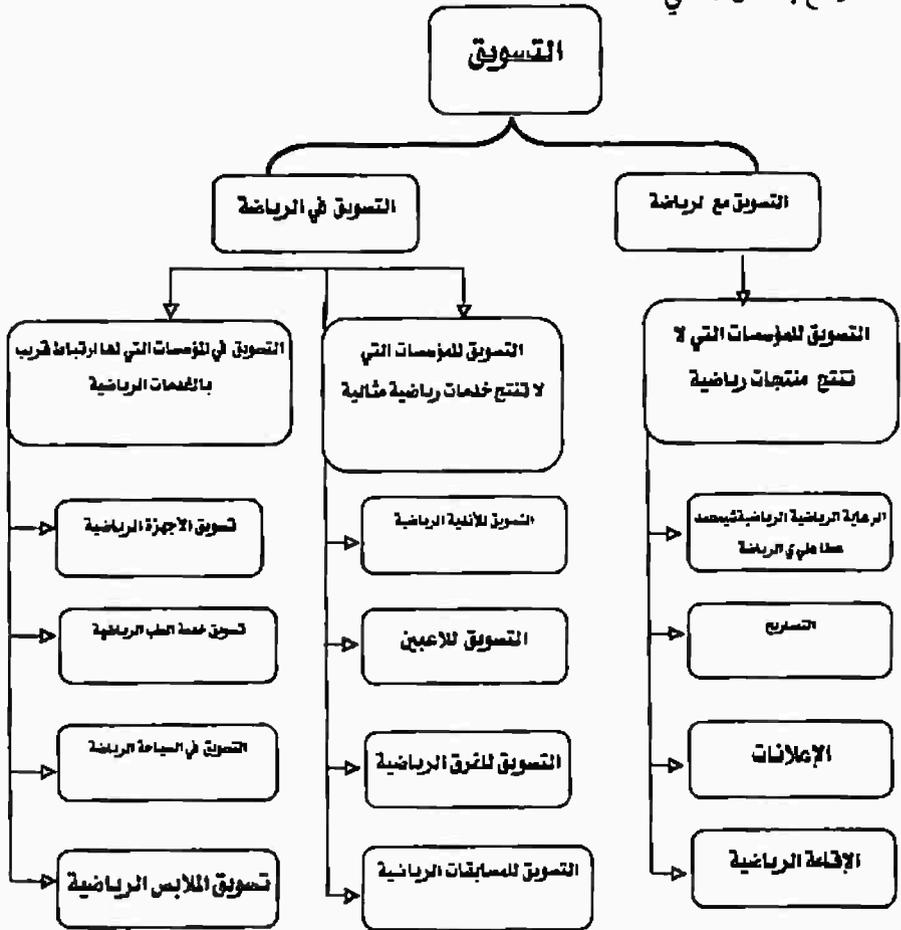
- الشكل رقم (١٣) يوضح أن ثابت إدريس (٢٠٠٤م) يرى أن إدارة عملية التسويق تحتاج إلي مجموعة من المتطلبات هي:
- التوجيه بالسوق والعملاء
 - تبني الفكر الإستراتيجي.

- بيئة تنظيمية متميزة وجذابة للعاملين
- أنماط قيادية فعالة
- الأهتمام بالتغيير
- تبني واستخدام تكنولوجيا متطورة لمعلومات
- تنمية العمل الجماعي
- البحث عن التمييز (١٨:٥٢)
- العوامل المؤثرة علي التسويق الرياضي:
- يري كلا من كمال الدين درويش. محمد صبحي حسانين (٢٠٠٤م)
- أن العوامل المؤثرة علي التسويق الرياضي هي:
- طبيعة المجتمع وفلسفة الرياضية فيه (سلعة - خدمة).
- المناخ الاقتصادي في الدولة.
- طبيعة حودة وسعر المنتج الرياضي.
- العرامل الإجتماعية للمستهلكين (الديموجرافيا)
- سلوك المستهلك (الدخل- محل الإقامة- السن- التعليم- نسبة الزواج)
- (٦٢:٥٠)

- أنماط وأشكال التسويق في الرياضة :

يري سعد أحمد شلبي (٢٠٠٥م) ان التسويق في الرياضة يعني استخدام المنظمات الرياضية مناهج وأساليب إدارة التسويق المتبعة في المنظمة الإقتصادية ومن ثم يوجد تداخل كبير بين التسويق مع الرياضة والتسويق في الرياضة حيث يوجد كل منها بجانب الأخر وذلك بشكل خاص في الإقامات والأحداث الرياضية

مثل بطولات كأس العالم أو البطولات القارية سواء كان من قبل المنظمات الاقتصادية التي تسوق من خلال الرياضة مثل رعاية الأحداث الرياضية ويوضح الشكل التالي كل من المفهومين (التسويق مع الرياضة والتسويق في الرياضة) كما يوضح بالشكل التالي:



(٢٨ : ٤١)

شكل (١٤) التسويق الرياضي

- التمويل الرياضي :

ويعرف حسام رضوان (٢٠٠٠) التمويل بمفهومه العام هو "مجموع الموارد المالية والفنية التي تحصل عليها الهيئة الرياضية سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية وإعانات حكومية". (٤٣:١٦).

- التمويل الرياضي في المؤسسات الرياضية :

المال هو عصب الهيئات وهو الذي يساعده علي تحقيق أهدافها وجوهري في مختلف الهيئات إذا يجب عليها تحديد أهدافها ويعتبر التمويل أمر أولاً أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة تتضمن توفير القدر الكافي من حجم الاستثمارات ومصادر رأس المال الذي يتيح أتحاذ قرارها بحرية (١٠:٣٦)

يتفق عطية سعد الشبراخيتي (٢٠٠٦) مع ماهر السيد عطية (٢٠٠٥) إلي أن التمويل عملية شبة تلقائية تقوم بها المنشآت والأفراد للحصول علي المال وتوفير الميزانيات اللازمة لتحقيق أهدافها (٤:٤١)(٨:٥١).

ويري سمير محمد عبد السلام (٢٠٠٨) أن مصادر التمويل الذاتي والأهلي والحكومي في ظل اقتصاد السوق والذي يعطي النادي الحرية المطلقة إدارة شئون بنفسه وعدم تدخل الدولة في شئون الأندية باعتباره منشأة اقتصادية منتجة، وأن الأفراد أقدر علي تنظيم شئون وإدارة الأندية وحمامات السباحة بها وبالتالي فإن مصادر التمويل الخاصة بالمشروعات الإستثمارية تتمثل في:

- أموال الملكية الخاصة.

- القروض.

- ائتمان مصرفي البنوك التجارية - الأموال المقترضة.

- قروض مباشرة (قصيرة الأجل - متوسطة الأجل - طويلة الأجل).

- الائتمان التجاري.

- التمويل بالإستثمار (٣٥:٢١).

- مصادر تمويل الهيئات الرياضية؛

يشير كل من أشرف محمود العجيلي (١٩٩٩)، حسن الشافعي (٢٠٠٦)

أن مصادر التمويل في المجال الرياضي تنقسم (إلى):

- التمويل الذاتي؛

هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق أستثمار مرافقتها أو منشأتها وأنشطتها سواء كان ذلك من حصيلة الاشتراكات السنوية للأعضاء بالهيئة أو رسوم تسوية أو بيع تذاكر المباريات الرياضية التي تنظمها الهيئة لفرقها أو دخل الحفلات في تقييمها الهيئة أو أيجار منشأتها أو عائدات الودائع المالية أو المقابل المالي لإستخدام الهيئة أو غيرها من مصادر الإيرادات الذاتية التي يصعب حصرها لتعددتها واختلافها من رياضة ألي أخرى.

- التمويل الأهلي؛

هو كل التبرعات المالية والعينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو اشتراكات المؤسسات من داخل مصر أو من خارجها بعد موافقة الجهة الإدارية سواء كانت أموالا سائلة أو ودائع تدر عائداً أو وصايا أو هينات أو إنشاءات أو استضافة للفرق الرياضية أو ملابس أو أجهزة أو أدوات خاصة بنشاط الهيئة أو غيرها من مصادر الأهلية التي يصعب حصرها بتعددتها واختلافها من هيئة إلي أخرى.

- التمويل الحكومي؛

هو كل الإعانات المالية والعينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الاشتراكات أو المؤسسات من داخل مصر أو من خارجها بعد موافقة الجهة الإدارية سواء أموالاً سائلة أو ودائع ماديًا أو هبئات أو إنشاءات أو استضافة الفرق الرياضية أو ملابس أو أجهزة أو أدوات خاصة بنشاط الهيئة أو غيرها من مصادر الأهلية التي يصعب حصرها لتعددتها واختلافها من هيئة إلى أخرى.

- التمويل المشترك:

هو ذلك اللون من التمويل الذي يجمع بين الإيرادات الذاتية للهيئة الرياضية والتبرعات الأهلية والإعانات الحكومية وتعتمد أغلب الهيئات الرياضية بمصر على هذا النوع من التمويل كمصدر لتمويلها وأن اختلفت من هيئة رياضية لأخرى (٦:١٩٤) (١٧:٥٧).

- العقبات التي تواجه التمويل الرياضي:

- يذكر حسام رضوان (٢٠٠٠م) أن هناك بعض المشكلات والعقبات في تدبير الاحتياجات المالية داخل الهيئة الرياضية ومن أهم هذه العقبات ما يلي:
- القوانين واللوائح المنظمة للهيئة الرياضية الأهلية والتي تعرقل عمليات التمويل الذاتي منه والأهلي داخل هذه الهيئة الأهلية.
- عدم وجود المختصين ذوي الخبرات في مجال التمويل وحل المشكلات المالية داخل الأندية الرياضية.

- إنعدام إعلامية وتمثّل في أن الوسائل الإعلامية المختلفة لا تهتم بكل الأنشطة الرياضية إعلامياً ولكنها اللعبة على تغطية بعض الأحداث الرياضية لبعض النشطة مثل كرة القدم والتي تعتبر اللعبة الشعبية الأولى في مصر وإغفال الاهتمام إعلامياً بالعباب أخري مما يقل من فرص التسويق الرياضي للبطولات الرياضية.(١٦:٨٥).

المنشآت الرياضية:

هي مكان تمارس فيه الأنشطة البدنية والرياضية على كافة أشكالها من ملاعب وأدوات وحجرات ومخازن ومباني ملحقة.... الخ . سواء كانت مكشوفة أو مغطاة ، وتحتوى على كافة الإمكانيات والمتطلبات والتجهيزات الرياضية.

تعريف المنشأة الرياضية :

وهناك (العديد من) التعريفات (التي تناولت) (المنشأة الرياضية) (من أهم هذه) (التعريفات) ما يلي:-

"هي كل مكان مجهز بأحدث الوسائل الرياضية وتحتوى على مبنى أو أكثر ويضم تجهيزات ومعدات رياضية متكاملة من أجل تحقيق طموحات وأهداف الشباب وتنمية مواهبهم وقدراتهم بطريقة إيجابية وبناءه" (٢٥:٢٢).

أو " هي ذلك المكان الواسع الفسيح الذى يضم بناء متكامل سواء كان ملعب أو صالة أو استاد أو أى منشأة أخرى " (٦٥: ٣).

أنواع المنشآت الرياضية:

تختلف المنشآت الرياضية عن بعضها بناءً على ما تحتويه من أماكن تتعلق بممارسة النشاطات الرياضية، ولهذا من الممكن تصنيفها إلى عدة (أنواع) وذلك من حيث (الآتى):

الأندية:

تنافسية، تدريبية، ترويحية، تعليمية، علاجية..... إلخ.

الشكل العام:

منشآت خارجية (مكشوفة) ، منشآت داخلية (مغطاة).

الرياضة (اللعبة):

- رياضات جماعية (قدم ، سلة ، طائرة إلخ).
- رياضات زوجية (تنس ، أسكواش..... إلخ).
- رياضات فردية (ألعاب قوى).
- رياضات المنازلات (مصارعة إلخ).
- رياضات مائية (سباحة ، غطس إلخ).
- رياضات أستعراضية وإيقاعية (حميزان..... إلخ).
- رياضات الأطفال (ملاعب الحى إلخ).

القانونية:

- منشآت ذات ملاعب قانونية (للمنافسات الرسمية).
- ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية (للتعليم والتدريب والترفيه).

التبعية:

- منشآت حكومية (مدارس، جامعات ، ساحات شعبية....).
- منشآت أهلية، خاصة (شركات ، أندية.....).
- منشآت تجارية (مراكز رياضية متخصصة: دفاع عن النفس ، لياقة بدنية بولينج.....).

نوعية الأرضية :

تعتمد على نوعية وطبيعة النشاط الرياضى (زراعة طبيعية . صناعية

مدكوكة ، أسفلت بلاط ، خشبية ، جلدية ، رملية ، فليينية الخ) (٢٥ : ٣٥)

- أهمية دراسة إمكانات المنشأة الرياضية :

- الوصول إلى أفضل الطرق والوسائل التى تؤدى إلى رفع مستوى كفاءتها الفنية والإدارية.

- اختيار أفضل للتقييم التنظيمى ، ويتم ذلك بدراسة التصميم الجيد والمثالى للصفات والمميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة.

- الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية ، حيث أن دراسة الإمكانيات يؤدى إلى التعرف على الحاجات الإنسانية وإشباع هذه الحاجات بأفضل الطرق.

- تطوير مختلف ألوان الممارسات الرياضية وذلك من خلال التوصل إلى أفضل أنواع الأنشطة والوصول بلاعبها إلى رياضة المستويات العالية.

- زيادة أعداد الممارسين وإتاحة الفرصة لأكبر عدد بالإستماع والمشاركة فى مختلف الأنشطة الرياضية.

- استخدام أفضل للموارد المتاحة فى المجتمع بما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

- تحقيق أفضل للأهداف وهذه هى المحطة النهائية لكل المزايا السابقة والتي تتحقق من دراسة الموارد والإمكانات للمنشأة. (٣٥ : ٩)

- المبادئ العامة لتخطيط المنشآت الرياضية.

١ - المساحة والميزانية:

تتراوح المساحة الخاصة بالنشاط من ٦٠ : ٩٠٪ من المساحة الكلية وتكلفتها تكون أكبر من تكاليف المبنى الإدارى وتتراوح نسبتها بين ٢٥ : ٥٠٪ من الميزانية الكلية للمنشأة وتختلف المساحات والميزانيات مع زيادة الأعضاء المنتسبين للمنشأة.

٢ - العزل والتآمل:

يجب أن يكون مكان المنشأة بعيداً عن أى خطورة أو إزعاج للممارسين أو المشاهدين، وكذلك داخل المنشأة يتم عزل المجموعات عن بعضها البعض (الألعاب الرياضية المختلفة، الأنشطة الرياضية الأخرى).

أما التآمل فهو يعنى تكامل أبنية المنشأة فمثلاً أحواض السباحة تكون بها غرفة خلع الملابس الخاصة بها وكل ما يلزمها.

٣ - سهولة الإتصال:

أى سهولة فى الوصول إلى موقع المنشأة وكذلك سهولة الإتصال الداخلى بين الوحدات والملاعب المختلفة للمنشأة.

٤ - مرونة الإستخدام:

أى استخدام المنشأة لأكثر من غرض وكذلك استخدام الوحدة الواحدة لأكثر من غرض مثل استخدام صالة الألعاب للمحاضرات أو الندوات أو المعارض.

٥ - عوامل الأمن والسلامة:

وذلك عن طريق توفير الأمن والأمان فى مواجهة الحوادث والأخطار سواء كان للممارسين أو الجمهور.

٦- العوامل الصحية:

وذلك من خلال مراعاة الشروط الصحية للبناء من ارتفاع أو مساحة أو تهوية أو أضاءة أو أماكن جلوس للجماهير ، وكذلك البعد عن مصادر التلوث أنتشار الأمراض والأوبئة وزحمة المواصلات.

٧- نوع البرنامج:

من خلال معرفة نوع البرنامج مسبقاً يتم وضع التصميم المناسب للنشأة ليتناسب وطبيعة ومحتوى البرنامج (تعليم، تدريب، منافسات، ترويحى، علاجى).

٨- الثعابه والإختلاف:

وهذا يعنى عدم تشابه المنشآت الرياضية والتنوع فى أشكالها.

٩- الإشراف:

يجب عند التخطيط للمنشأة مراعاة سهولة الإشراف على الوحدات والملاعب المختلفة بأقل جهد وتكلفة ، وكذلك سهولة اتصال الإداريين باللاعبين ومتابعة سير النشاط.

١٠- القانونية:

هو مطابفة المنشأة بالأسس العلمية والمواصفات القانونية من حيث المساحة والشروط والمواصفات (٢٥ : ١١٠ - ١٤٠).

- المواصفات والخطوات الفنية لبناء المنشآت الرياضية :

١- الموقع:

من أهم العناصر التى يجب مراعاتها عند اختيار موقع المنشأة الرياضية أن تشترك فى هذا الأختيار الخبير الرياضى ثم المسئول عن إدارة المنشأة ثم المدرب

الرياضى ثم المهندس المعمارى الذى سيقوم بتخطيط وإقامة المنشأة ، وهناك بعض
العناصر الهامة التى يجب مراعاتها عند اختيار الموقع منها:

- دراسة نمو المدينة فى المستقبل.
- دراسة وسائل المواصلات المتاحة.
- بعد الموقع عن مصادر التلوث والكوارث الطبيعية.
- مراعاة الأمن والسلامة.

٢- التمويل:

يعتبر التمويل عصب أى نشاط ، حيث أن رأس المال هو الركيزة الأساسية
لإنجاح أى مشروع ، كما أنه الأساس لتطوير أى منشأة رياضية ، ولذلك عند التفكير
فى بناء المنشأة الرياضية لابد من إعداد الدراسة الخاصة بالجدوة الاقتصادية
للمشروع وتوفير الميزانية اللازمة لبناء هذه المنشأة.

٣- الإدارة:

- وهى نشاط خدمى يؤثر فى جميع المجالات ، ويمكن القول عنها أنها فن
التعامل مع الآخرين أو فن توجيه النشاط الإنسانى.
- وهناك مجموعة من الشروط التى يجب مراعاتها فى إدارة المنشآت الرياضية وهى:
- أن يوجد نظام لإستخدام المنشأة ويحدد ساعات الأستخدام والقيادة
المتخصصة وفقاً للنشاط.
 - أن يتوفر فى المنشأة عدد من الكفاءات الوظيفية التى تتناسب مع طبيعة
العمل والأهداف المرجوة.
 - قيام المشرف بإعداد تقرير دورى للمنشأة.
 - وجود لائحة داخلية تحدد الثواب والعقاب والبرنامج الزمنى.

٤- الجانب الجمالي:

حيث يعتبر من أحد الجوانب الأساسية في المنشأة الرياضية وزيادة الجذب عليها وبالتالي تسويقها والأستفادة منها ، وهناك مجموعة من الإعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب الجمالي للمنشأة الرياضية منها:

- الإنسجام التام بين الطبيعة والتصميم الجيد للمنشأة.

- التناسق اللوني للمنشأة.

- ملأ الفراغات بالمساحات الخضراء.

- الترابط التصميمي داخل الصالات والأرضيات.

٥- الخدمات الصحية:

وهي تعد من أهم العوامل التي تؤثر في جودة المنشأة ، ويدون توافر الحد الأدنى من الخدمة الصحية الجيدة داخل المنشأة الرياضية تقعرض تلك المنشأة للعديد من المشاكل.

فمراعاة العديد من الجوانب الصحية والتي تتمثل في درجة الحرارة والصوت والرطوبة تؤثر بشكل فعال في كفاءة المنشأة فمثلاً يجب أن تتميز أرضية الملعب بجوانب صحية معينة وكذلك الحمامات وغرف خلع الملابس واللوان الجدران.... الخ ، وتوافر الخدمات يعد ترف بل هو واجب أساسي.

٦- الجانب الإعلامي:

هو عبارة عن توصيل مجموعة من المعلومات من مرسل الى مستقبل بغرض التأثير في رأيه وتغيير سلوكه، وهناك مجموعة من الإعتبارات التي يجب مراعاتها في الجانب الإعلامي أهمها :-

- وجود خريطة إعلامية أو إرشادية للمنشأة الرياضية.

- وجود لوحة للإعلانات داخل المنشأة.
 - توافر وسائل الإتصال الحديثة.
 - توفر إمكانات الأتصال السلكية واللاسلكية.
 - توافر مكان لنقل الأخبار العالمية والمحلية بصورة فورية (١٠٠٣٥) (٥٠٥:٢٥)
- مقارنة بين المنشآت الرياضية الحكومية والمنشآت الرياضية الأهلية:**
- نلخص من خلال إطلاعنا على اللائحة الخاصة بالمنشآت الرياضية قرار ١٢٧ لسنة ٢٠٠٧م واللائحة الخاصة بالأندية الرياضية قرار ٨٥ لسنة ٢٠٠٨م عمل مقارنة بين المنشآت الرياضية الحكومية والمنشآت الرياضية الأهلية لتوضيح الإيجابيات والسلبيات ووضع المقترحات والحلول للنهوض بالمنشآت الرياضية الحكومية والأهلية وذلك كما في الجدول التالي:

جول رقم (١)

مقارنة بين المنشآت الرياضية الحكومية والمنشآت الرياضية الأهلية

وجه المقارنة	المنشآت الرياضية الحكومية	المنشآت الرياضية الأهلية
أولاً: من حيث التبعية:	- هي المنشآت الرياضية التي أقامتها وانشأتها الدولة متمثلة في وزارة الشباب سابقاً أو المجلس القومي للرياضة أو وزارة الدولة لشئون الرياضة حالياً.	- هي المنشآت التابعة للهيئات الأهلية للرياضة مثل (الأندية الرياضية، اللجان الرياضية، مناطق الاتحادات وغيرها من المنشآت...)
ثانياً: من حيث اللائحة المنظمة لعمل المنشآت	- يطبق على هذه المنشآت لائحة القواعد المنظمة لإدارة تشغيل المنشآت الرياضية وملحقاتها والمعمول بها حالياً بقرار رئيس المجلس القومي للرياضة رقم ١٢٧ لسنة ٢٠٠٧م ويسرى العمل به حتى تاريخه.	- يطبق على هذه المنشآت الأهلية لائحة النظام الأساسي للأندية الرياضية والمعمول بها حالياً بقرار رئيس المجلس القومي للرياضة رقم ٨٥ لسنة ٢٠٠٨ ويسري العمل به حتى تاريخه.
ثالثاً: من حيث الإداة:	- تقع إدارة هذه المنشآت تحت إشراف مديريات الشباب والرياضة وذلك من جميع الوجوه الفنية والمالية والإدارية والتنظيمية بوسطة جهاز وظيفي يصدر قرار بتعيينه من مدير مديرية للشباب والرياضة بالمحافظة الواقع في نطاقها هذه المنشآت.	- تقع إدارة هذه المنشآت الرياضية تحت إشراف مجالس إدارة الهيئات الرياضية والأندية، ويمن لها جهاز وظيفي يصدر قرار بتعيينه من مجلس إدارة الهيئة الرياضية الأهلية، وتخضع هذه الهيئات تحت إشراف ورقابة مديريات الشباب والرياضة من النواحي الإدارية والمالية.

وجه المقارنة	المنشآت الرياضية الحكومية	المنشآت الرياضية الأهلية
رابعاً: من حيث النواحي المالية:	- يتم توريد جميع إيرادات المنشآت الحكومية المشار إليها بالوحدة للصايبية بالمديرية (تحت حساب دائن باسم وزارة الدولة لشئون الرياضة) ويتم الصرف من الإيرادات على إدارة التشغيل وصيانة وتطوير هذه المنشآت ولا يجوز الصرف منها إلا في الأغراض المخصصة لتلك المنشآت وفق للقواعد الواردة بقرار ١٢٧ لسنة ٢٠٠٧ للمنظم لمعمل المنشآت الرياضية وملحقاتها.	- يتم توريد جميع إيرادات للمنشآت الأهلية بالحساب الخاص بالنادي أو الهيئة وذلك بأحد المصارف التي تأذن به الجهة الإدارية المختصة (مديرية الشباب والرياضة)، ويتم الصرف من إيرادات المنشآت بموافقة مجلس الإدارة المختص طبقاً للاتحة الداخلية المنظمة للعمل بالنادي وقرارات مجلس الإدارة ووفقاً لأحكام لاتحة النظام الأساسي للأندية الرياضية الواردة بالقرار رقم ٨٥ لسنة ٢٠٠٨م.
خامساً: من حيث المعوقات التي تواجهها	من أهم المعوقات التي تواجه المنشآت الرياضية الحكومية هي: - قلة الدعم الحكومي الموجه إليها وعدم المساواة في الدعم بين المنشآت الرياضية المختلفة. - تقصير الشديد بالموانع والقوانين المعمول بها خاصة المتعلقة بتسمية الموارد والاستثمار وتمويل الذاتي لهذه المنشآت. - لا يوجد قانون خاص بكيفية الاستثمار في المنشآت الرياضية والأماكن التي يمكن الاستثمار فيها وكذلك السلبات التي توجد بلاتحة المنشآت التي لا تتيح حرية الاستثمار والتسويق في المنشآت الرياضية.	من أهم المعوقات التي تواجه المنشآت الرياضية الأهلية هي: - عدم التوازن في توزيع الدعم الحكومي الموجة للأندية والمنشآت الأهلية بين المنشآت الكبرى والصغرى على الرغم أن الدعم الحكومي يجب أن يوجه إلى الأندية والمنشآت التي تعاني من قلة الموارد. - القصور الموجود بلاتحة النظام الأساسي بالأندية الرياضية والتي لا يتيح بمجالس الإدارات الاستثمار والتسويق بكافة جوانبه ولستغلال الأماكن الشاغرة بهذه المنشآت ولا يوجد تسهيلات تجذب للمستثمرين للاستثمار في هذه الأندية الأهلية.

وجه المقارنة	المنشآت الرياضية الحكومية	المنشآت الرياضية الأهلية
سادساً: المقترحات والحلول :	<p>- تغيير أو تعديل اللائحة الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة المنشآت الرياضية بمديوكب للتطور الحادث في الرياضة واعتماد هذه المنشآت على التمويل الذاتي.</p> <p>- تعديل للقوانين والتشريعات الخاصة بالاستثمار في المنشآت الرياضية والتي تتيح إطلاق حرية الاستثمار والتسويق.</p> <p>- استغلال الأماكن الشاغرة بالمنشآت الرياضية الحكومية في إقامة مشروعات خدمية منتجة.</p> <p>- تدريب العاملين في المنشآت وتأهيلهم على الطرق الحديثة في الإدارة والاستثمار والتسويق والتمويل.</p> <p>- استخدام وسائل الدعاية والإعلان وعمل مواقع الإلكترونية للمنشآت الرياضية الحكومية توضع الأماكن التي يمكن الاستثمار فيها.</p> <p>- وضع آليات مستحدثة لحذب المستثمرين للاستثمار في المنشآت الرياضية وإنشاء إدارة للاستثمار بمديريات الشباب والرياضة تكون قادرة على حذب المستثمرين ورعاية خطاب الاستثمار وعمل مشروعات خدمية وتجارية يكون عائدها في تطوير وصيانة المنشآت الرياضية والتوسع في إقامة منشآت حديثة.</p>	<p>- تغيير أو تعديل اللائحة الخاصة بالقواعد المنظمة للأندية الرياضية الأهلية بما يتفق مع مشاركة المجتمع المدني في الاستثمار والتمويل لهذه المنشآت.</p> <p>- تعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالأندية والمنشآت الأهلية لتوفيق أوضاعها والقضاء على المحاباة.</p> <p>- إعداد صلاحيات لمجالس الإدارات للتوسع في إنشاء شركات مساهمة للاستثمار بالأندية لتنمية الموارد والأعتماد على التمويل الذاتي للخفيف العبء المالي على كامل الحكومة.</p> <p>- عمل دورات تدريبية وإرشادية لإعداد وتقبل المسؤولين بالمنشآت الأهلية وإنشاء إدارة للاستثمار والتسويق في الأندية الكبرى تكون قادرة على الاستثمار المرافق والأماكن الشاغرة.</p> <p>- استغلال شعارات الأندية والمنشآت في عمل وسائل الدعاية والإعلان وتأمين حقوق الملكية للأندية.</p> <p>- عمل التسهيلات اللازمة أمام المستثمرين وإعطائهم الإعفاءات الضريبية والعمركية وتسهيل استخراج التصاريح اللازمة للاستثمار في هذه المنشآت.</p>

(١١ : ٥ ، ٤٠) (١٢ : ٤ ، ٥٠)

يعتبر هذا الكتاب أول كتاب يضع إستراتيجية لإستثمار المنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد حيث ربطت هذه الدراسة بين النهوض بالمنشآت الرياضية وبين الإستثمار فيها، وأوضحت كيف تتبنى المؤسسات والمنشآت الرياضية والشبابية الإستثمار والتسويق والتمويل الذاتي لإطلاق حرية الإستثمار وجذب المستثمرين إليها.

كما أوضحنا بوضع هيكل تنظيمي يبرز أهمية إدارة الإستثمار داخل الهيكل التنظيمي لمديريات الشباب والرياضة بمحافظات الصعيد وأيضاً بالمؤسسات والمنشآت الرياضية وتحديد مسؤوليات وسلطات واحتصاصات العاملين بها.

كما أكدنا على أهمية أساليب التمويل داخل الهيئات والمنشآت الرياضية والأسس العلمية لتسعير الخدمات بها وكذلك الأساليب التسويقية المختلفة لجذب المستثمرين.