26.عنوان المقال: مقومات وأساليب الخوصصة الملائمة لتحسين المردود الاقتصادي للأندية الرياضية الجزائرية في ظل نظام الاحتراف

ا. بربريس شريف. جامعة الجزائر 3 دالي ابراهيم.
chok.bari@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اهم مقومات وأساليب الخوصصة للملائمة لتحسين المردود الاقتصادي لأندية كرة القدم الجزائرية في ظل نظام الاحتراف وتحولها الى شركات مساهمة ضمن اطار تطبيق الخوصصة الرياضية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي على عينة قوامها 95 اداري ومسؤول موزعين على نوادي الرابطة المحترفة وإطارات بوزارة الشباب والرياضة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية من مجتمع دراسة بلغ عدد افراده 190 فرد، ومن أهم النتائج التي اسفرت عنها الدراسة أنه تختلف أساليب الخوصصة لاختيار صانعي القرار ما يلائم الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأندية الرياضية بتوسيع قاعدة الملكية وعلاج مشكلة فائض العمالة بالتدريب، ايجاد فرص عمل بديلة، مساهمة العمالة في راس مال النادي في صورة متوازية مع برنامج الخوصصة الجزئية كإشراك العاملين في الاندية الرياضية كمساهمين بحقوق اصحاب راس المال، اشراك المستثمر في امتلاك جزء من النادي، تطبيق انظمة boot البناء والتملك والتشغيل والتحويل.

Abstract :

This study aims to identify the methods most appropriate privatization to improve the economic performance of Algerian football clubs in the professional system and its transformation into stock companies under the application of sports privatization, where the researcher used as a descriptive survey of a sample of 95 administrative and official distributors in clubs and tires League Ministry of youth and sports, was selected as the random sample in the study of the number of community its members 190 person, and the most important results of the study that loggerhead privatization methods for the selection of decision makers what works for social and economic conditions for sports clubs to broaden the base of the property and treat problem of the formation of surplus labor, to find a job another job, the contribution of labor in the capital club in parallel with the image of the partial privatization program such as employee engagement in sports clubs as shareholders the rights of owners of capital, the investor's contribution to own a part of the club, the application of build-own-operate-transfer starting systems.

المقدمة:

تعتبر العلاقة بين الرياضة والتنمية من للموضوعات الهامة التي استوعبت انتباه الدول المتقدمة والنامية على السواء وذلك من الناحية النظرية والعملية، وتختلف الأفكار حول طبيعة هذه العلاقة تبعا لاختلاف الزمان والمكان، ولكن تتفق الآراء حول أهمية الرياضة وارتباطها بكافة الأنشطة الاقتصادية الاخرى.

ويشير كل من "**جرانت و باشو**" **Grant et Bashou** أن الرياضة أصبحت عملية تجارية في كثير من بلدان العالم، لذا فإن الاستثمار الرياضي يعتبر من أهم الاستثمارات المتاحة حاليا.(58) ويتفق كل من **Bishop وإيهاب الدوسقي** 1995م **ومحمود صبح** 1999م **وحسن الشافعي** 2006م على أن الخوصصة تتميز بخصوصية هامة وهي امكانية تطبيقها من خلال أساليب متنوعة تسعى جميعا الى زيادة الأهمية النسبية للقطاع الخاص داخل الاقتصاد القومي، وتعدد أساليب الخوصصة يوفر لصانعي القرار ميزة حرية الاختيار بين الأساليب بما يتلائم مع الظروف الاقتصادية وطبيعة المشروع الذي يخضع لعملية الخوصصة.

الاشكالية:

لما كانت الأندية في الجزائر تعتمد في ادارتها على الموارد المالية والمتمثلة في دعم الدولة، الاتحادات الرياضية، ايرادات المباريات و التبرعات، ويقوم النادي بتوظيف هذه الموارد لتنفيذ متطلبات الأنشطة وخاصة أنشطة البطولة والتي تعتبر أولوية هذه الأندية مما كان

له الأثر الكبير في انخفاض مستوى الأنشطة المختلفة على مستوى البطولة، كما أن اعتماد الأندية على الدعم المادي للدولة أصبح يمثل الجزء الأكبر من الميزانية نظرا لافتقار الأندية الى مشروعات التنمية الذاتية والتي وان اقيمت لا تعني بمتطلبات الانشطة بمختلف أنواعها. وفي ظل توجه الحكومة الجزائرية نحو اقتصاد السوق كنظام اقتصادي بدلا من الاقتصاد المركزي الموجه وتبني الدولة لمفهوم الخوصصة في الكثير من المشروعات العامة والمملوكة للدولة، إلاّ أن الرياضة ظلت خارج هذا النظام الذي أثبت نجاعته في الدول المتقدمة، حيث أصبحت الرياضة في مقدمة الاقتصاد الوطني حيث احتلت مراتب متقدمة على حساب بعض الصناعات الكبيرة، وبالرغم من أن العديد من الأندية الرياضية الجزائرية تشتكي من العجز المالي بشكل دائم بل أصبحت للبرر الذي تعلق عليها النتائج السيئة التي تحصدها، حيث ظلت الرياضة الجزائرية خارج اهتمامات الاقتصاد بالرغم من أن الشواهد الحديثة والعلمية تؤكد على أن خوصصة الرياضة تعد أحد الافكار التي تعطي للرياضة بعدا اقتصاديا يضعها في إطارها الرسمي سواء باعتبارها منتجا أو شريكا للإنتاج أو كقيمة مضافة، إلاّ أن هذه الحقيقة ظلت غائبة لدى القائمين على تسيير وتنظيم الرياضة في الجزائر.

ومن خلال هذا الإطار يسعى الباحث الى التعرف على أساليب الخوصصة الملائمة لتحسين المردود الاقتصادي للأندية الرياضية الجزائرية في ظل نظام الاحتراف، وهذا ما أدى الى طرح الاشكالية التالية:

ما مقومات وأساليب الخوصصة الملائمة لتحسين المردود الاقتصادي للأندية الرياضية الجزائرية في ظل نظام الاحتراف؟

والتي تندرج تحتها التساؤلات التالية:

- ما متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر؟
- ما الاسلوب الملائم لخوصصة اللأندية الرياضية الجزائرية؟
- ما العوامل المؤثرة على اختيار الاسلوب الملائم لخوصصة الاندية الرياضية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

في ظل العرض السابق ومن أجل تفسير مشكلة البحث ومحاولة الاجابة على الاسئلة المطروحة سابقا يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية:

- تهيئة البيئة التشريعية اللازمة لتطبيق نظام الخوصصة تشجع على المساهمة في خوصصة الأندية الرياضية.
- أساليب الخوصصة الجزئية اكثر فعالية وملائمة للأندية الرياضية الجزائرية.
- الظروف المالية والتشريعية من أهم العوامل المؤثرة على اختيار أسلوب خوصصة الاندية الرياضية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

يحاول الباحث التوصل الى الشكل المناسب لتطبيق واتباع أي من أساليب الخوصصة الناجعة في ادارة وتسيير المنشآت الرياضية والخطوات التي يمكن اتباعها والتعرف على النتائج المتوقعة لتطبيق الفكرة، وكذلك السعي الى تخفيض الانفاق الحكومي على الرياضة والذي لطالما كان المصدر الرئيسي لتمويل الأندية بصفة خاصة والرياضة بصفة عامة، غير أنه وصل الى مرحلة العجز خاصة في ظل تطبيق نظام الاحتراف الرياضي والذي يتطلب تدفق أموال ضخمة، خاصة وأن الرياضة أصبحت دورة من دورات الاقتصاد الوطني.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الخوصصة:

في اللغة: " خصص تعني خصه بالشيء يخصه خصا وخصوصا وخصوصية، وخصصه واختصه أي أفرده به دون غيره، ويقال اختص فلان بالأمر وتخصص له غذ انفرد به. "[59]

في الاصطلاح: وهي عملية انتقال الملكية أو الادارة التشغيلية للمؤسسات المملوكة للدولة الى القطاع الخاص إما جزئيا أو كليا، ويمكن للقطاع الخاص أن يكون إما مؤسسات أو رجال أعمال أو شركات أجنبية.[60]

" زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الانتاجية في المجتمع، بغرض تحسين الكفاءة الانتاجية لهذه الوحدات بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[61]"

الخوصصة الرياضية:

في الاصطلاح: هي عملية تحويل للمؤسسات الرياضية أو أنشطة القطاع العام الى الخاص.[62]

خوصصة الأندية الرياضية: تحويل ملكية أو إدارة الأندية الرياضية كليا أو جزئيا من القطاع العام الى القطاع الخاص، وذلك بهدف رفع مستوى آداء الأندية إداريا وفنيا لتحقيق أفضل النتائج الرياضية ومن أجل الربح وتحقيق المنفعة العامة لمنتسبي الأندية. (**تعريف إجرائي)**

الاقتصاد:

في اللغة: من القصد في الشيء أي خلاف الافراط وهو ما بين الاسراف والتقتير، والقصد في المعيشة: أن لا يسرف ولا يقتر.[63]

في الاصطلاح: وهو علم ادارة الموارد النادرة في المجتمع البشري، ودراسة طرق التكيف التي يجب على البشر اتباعها كي يعادلوا بين حاجاتهم غير المحدودة وبين وسائل تحقيق هذه الحاجات المحدودة والنادرة.[64]

الاقتصاد الرياضي في الاصطلاح: " استغلال الموارد المالية والمنشآت الرياضية لإشباع حاجات أفراد المجتمع من الرياضيين وغير الرياضيين من ممارسة الأنشطة الرياضية في ضوء قدراتهم ومهاراتهم بما ينعكس ايجابا على صحتهم الجسدية والنفسية، أو يساعد على تحقيق انجازات وبطولات توازي الجهود المبذولة والأموال المنفقة.[65]

المردودية الاقتصادية:

التعريف الإجرائي:" قدرة ادارة القطاع الخاص على زيادة عوائد الأنشطة والمسابقات والفعاليات الرياضية المحلية والدولية لتحقيق وفورات اقتصادية تنعكس ايجابا على استمرار تطور العمل الرياضي ونمو الأندية الرياضية وتشعب أنشطتها.

الدراسات السابقة والمشابهة:

الدراسات العربية:

- **دراسة ساعاتي (2000م) بعنوان: " خوصصة الأندية الرياضية ":**

أجريت هذه الدراسة بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على نادي اتحاد جدة، وهدفت الدراسة الى تحديد المفهوم العلمي لخوصصة الأندية الرياضية، والتعرف على الأسباب المفضية الى الخوصصة الناجحة للأندية الرياضية للتوصل الى تصور موضوعي لما ستكون عليه الأندية بعد خوصصتها.

استخدم الباحث للمنهج الوصفي عن طريق مدخل دراسة حالة نادي الاتحاد الرياضي بجدّة، وقد توصلت الدراسة الى عدد من **النتائج** من أهمها:

1. تشكو جميع الأندية السعودية من الإعسار المالي والعجز الدائم والمستمر في ميزانيتها، ولا توجد ايرادات واضحة للأندية الرياضية السعودية ما عدا دخول المباريات وحق نقلها واشتراكات الأعضاء وحقوق الاعلانات وإعانات الحكومة، وجميعها تغطي فقط 60% من النفقات الفعلية للأندية سنويا.
2. تتجه الآراء نحو خوصصة الأندية الرياضية السعودية لتحقيق معدلات جيدة في النمو الرياضي والاقتصادي.
3. لا تبذل معظم الفرق الرياضية أي جهد حقيقي لاستغلال البضائع الرياضية، حيث لا يتجاوز الدخل منها 1% من دخل الأندية سنويا.

4. أن أهم مبررات خوصصة الأندية الرياضية في المملكة العربية السعودية هي: هبوط المستويات الرياضية الرياضية سواء على مستوى الأندية أو للمنتخبات الوطنية وذهاب عدد من البطولات الى دول أخرى وزيادة الاعباء المالية على الدولة، وبالتالي اتباع سياسة ترشيد الانفاق وخفض المعونات التي تدفعها الحكومة للأندية، مما جعل بعض الأندية لا تستطيع تسديد فواتير الكهرباء والتلفونات، وتعديل مسار الاقتصاد السعودي باتجاه برامج دعم الخوصصة وتمكين القطاع الخاص من القيام بتملك واستثمار الكثير من الهيئات وللمؤسسات والأندية الرياضية، وموافقة مجلس الشورى على مبدأ تطبيق مشروع خوصصة الأندية الرياضية.

5. أهم الفوائد المتوقعة من وراء خوصصة الأندية الرياضية: التوظيف الكامل للعمال والموارد الانتاجية في الأندية بما يسهم في توفير فرص العمل وزيادة الناتج القومي الإجمالي واكتشاف موارد إنتاجية جديدة واستعمالات جديدة للموارد الإنتاجية الحالية وتوسيع قاعدة الملكية بنقل ملكية الأندية إلى الأفراد.

➢ **دراسة شحاتة حسام (2002م) بعنوان " نظام مقترح لخوصصة بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية":**

وتضمنت عينة الدراسة مديرو وأعضاء مجالس إدارات الرياضة ورجال الإقتصاد والقانون المنتمين للوسط الرياضي، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ضرورة التخطيط الإستراتيجي في عملية تحديد متطلبات تطبيق برنامج الخوصصة في الأندية الرياضية والآثار السياسية والتشريعية، والآثار على الحركة الرياضية المتمثلة في تطور الإدارة في الأندية الرياضية وتطور المستويات ونتائج الفرق الرياضية وتحقيق متطلبات العملية التدريبية – الإحتراف الرياضي ــ وتحقيق النهوض الرياضي ــ منافسة وممارسة ــ كما توصلت الدراسة الى أن الأساليب المقترحة للأندية الرياضية تمثلت في إعادة وتنظيم وتقسيم النادي، البيع للعاملين بالنادي، الطرح العام للأسهم، إتاحة فرصة نمو الاستثمارات الخاصة داخل النادي، كما أوصت الدراسة الى ضرورة دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والتجارية لخوصصة النادي الرياضي، وتدعيم الهياكل التحويلية والإدارية والتدرج في تنفيذ الخوصصة.

الدراسات الأجنبية:

➢ **دراسة شانتال مالانفان Chantal Malenfant (1997) بعنوان " اقتصاديات الرياضة في فرنسا ":**

وقد هدفت الدراسة على معرفة الدور الذي تلعبه الدولة في تمويل الرياضة ومعرفة الدور الاقتصادي للرياضة، وقد أوضحت الدراسة أن الدولة هي المسؤولة عن تعليم وممارسة الرياضة بالمدارس ويقتصر دورها على الأندية والاتحادات ذات الأهداف غير النفعية والمساهمة في اتخاذ القرار والمتابعة، وهي المسؤولة عن إعداد الفرق القومية للبطولات العالمية أو الدورات الاولمبية، أما فيما يختص بشراء الأجهزة والأدوات فإنها تفوض مسؤولياتها في ذلك للجهات المحلية التنفيذية مثل البلدية والوحدات العمرانية والمقاطعات، كما أفادت الدراسة أن حوالي 30% من الفرنسيين يمارسون نشاطا بدنيا دو طابع رياضي يصرفون حوالي 60% من دخلهم على الرياضة.

اجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اخترنا المنهج الوصفي لإجراء بحثنا الميداني لملائمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

ولقد تمثل مجتمع البحث من رؤساء وأعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية في الجزائر والتي تنشط في الرابطة المحترفة الأولى والثانية، وكذلك من أعضاء وإداريين وإطارات في وزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم حوالي 190 فرد وفق ما زود به الباحث من قبل زميل بوزارة الشباب والرياضة.

عينة البحث:

تشمل عينة البحث الحالي على 95 اداري ومسؤول موزعين على نوادي الرابطة المحترفة وإطارات بوزارة الشباب والرياضة، تم تحديدها باستخدام العمليات الاحصائية والتي تحدد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة، وتم اختيارها بطريقة احتمالية عشوائية بسيطة.

أدوات الدراسة:

الملاحظة:

هي " الانتباه الى ظاهرة أو مادة أو شيء ما يهدف الكشف عن أسبابها وقوانينها "، لذا فقد تم تحديد مشكلة البحث من خلال ملاحظة الباحث الضعف الذي تعانيه الأندية الرياضية الجزائرية من تطبيق لبرامج الخوصصة ومحدودية مردوديتها الاقتصادية، والاقتصار على الدولة في ملكية الأندية الرياضية وإدارتها من دون افساح المجال للقطاع الخاص في الخوض في ادارة وملكية الاندية الرياضية.

الاستبيان:

قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تتعلق بموضوع دراستنا والتي تتمحور أساسا في محيط اتجاه الفرضيات التي بيّناها.

الدراسة الاستطلاعية:

وتم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها 15 إداري موزعين على ناديين ينشطون في الرابطة المحترفة الأولى بالنسبة لنادي وفاق سطيف **ESS**، والرابطة المحترفة الثانية بالنسبة لنادي شباب مروانة **ABM**، وتم اختيارهم بصورة عشوائية.

اختبار الصدق والثبات للاستبانة:

– الثبات:

ويقصد به " مدى الثقة أو الاتقان أو الاتساق الذي يقيس به الاختبار أو الظاهرة التي وضع من أجلها "[66]، ويقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي انه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

وللتحقق من ثبات الاستبيان قام الباحث باستخدام أسلوب تطبيق وإعادة تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم 15 فردا وذلك بفاصل زمني مدته 15 يوما بين التطبيقين.

وعولجت النتائج المتحصل عليها بحساب **معامل الارتباط البسيط بيرسون**، وبالنظر الى القيم الجدولية عند مستوى الدلالة $0,05^{*}$ و $0,01^{**}$ وباستخدام برنامج spss تحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (01) يمثل معامل الارتباط البسيط بيرسون " Pearson Correlation " للتحقق من ثبات الأداة في محاورها:

المحـــــاور	المتوسط الحـسابي		الإنحراف المعـــياري		معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	التطبيق	إعادة التطبيق	التطبيق	إعادة التطبيق		
المحور الأول	4,4714	4,4286	0,47977	0,54599	**0,995	0,01
المحور الثاني	4,0454	4,0974	0,90420	0,85976	**0,997	0,01

المحور الثالث	4,1467	4,2000	0,83655	0,81416	**0,982	0,01
أداة القياس ككل	4,2819	4,2399	0,72006	0,73746	**0,987	0,01

ن= 15

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط للمحاور تتراوح ما بين ** **0,982** و ** **0,997** عند مستوى دلالة 0,01، وهي معاملات مرتفعة جدا وهذا ما يدل على ثبات محاور الاستبيان، في حين بلغ معامل الارتباط للأداة ككل ** **0,987** وهي قيمة موجبة تماما ومرتفعة تقترب من **+1** وهذا ما يدل على ثبات الأداة.

صدق أداة القياس: استخدم الباحث الصدق الذاتي وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح الصدق الذاتي للأداة من خلال معامل الثبات:

من خلال الجدول يتضح لنا أن الصدق الذاتي لمحاور الاستبيان تراوح ما بين 0,990 و 0,998، أما الصدق المنطقي للأداة ككل فقد بلغ **0,993** عند مستوى دلالة 0,01 ،مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بصدق منطقي عال بجميع محاوره.

الاحصاءات المحاور	معامل الارتباط	الصدق الذاتي
المحور الأول	**0,995	0,997
المحور الثاني	**0,997	0,998
المحور الثالث	**0,982	0,990
أداة القياس ككل	**0,987	0.993

المعالجة الإحصائية: بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي(الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى(5-1= 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(4/5= 0,80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (03) تعريف درجات مقياس ليكارت:

Weight (الوزن)	Level	المستوى
1	Strongly disagree	غير موافق مطلقا
2	Disagree	غير موافق
3	Neither agree nor disagree	محايد
4	Agree	موافق
5	Strongly agree	موافق بشدة

ويتم حساب المتوسط الحسابي المرجح (**weighted mean**)، ثم يحدد الاتجاه **attitude** حسب قيم للمتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) المتوسط الحسابي المرجح لدرجات مقياس ليكارت:

المتوسط المرجح weighted mean	المستوى level
من 1 الى 1.80	غير موافق مطلقا
من 1.81 الى2.60	غير موافق
من 2.61 الى3.40	محايد
من 3.41الى 4.20	موافق
من 4.21 الى 5.00	موافق بشدة

وبعد ذلك تم استخدام المقاييس الاحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean).
3. المتوسط الحسابي (Mean).
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation).
5. اختبار مربع كاي (كا^2) لتحديد مدى تجانس أو تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول متوسطات إجاباتهم.

عرض وتحليل النتائج:

جدول رقم (05) متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر:

رقم عبارة	العبـــارة	التكرار النسبة	درجة المـــــــــــوافقة					المتوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة كا^2	دلالة	الرتبة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا					
01	تهيئة البيئة التشريعية	ك	66	14	10	05		4,48	0,86	101,92	0,00**	01
		%	69,5	14,7	10,5	5,3						
02	اقتناع الجهات السياسية والتنفيذية	ك	14	44	20	06	11	3,46	1,14	46,56	0,00**	10
		%	14,7	46,3	21,1	6,3	11,6					
03	اتخاذ الاجراءات الادارية اللازمة	ك	32	31	16	16		3,83	1,08	10,17	0,07*	07
		%	33,7	32,6	16,8	16,8						
04	الشفافية والوضوح في عرض وتحديد الاندية	ك	37	40	18			4,20	0,73	8,99	0,01*	03
		%	38,9	42,1	18,9							
05	تشكيل لجنة	ك	41	24	19	11		4,00	1,02	20,3	0,0*	06

	لتحديد جدوى الخوصصة	%	43,2	25,3	20,0	11,6			6		0
06	تطبيق سياسة اقتصادية واضحة	ك	12	53	20	10	3,71	0,84	50,39	0,00**	08
		%	12,6	55,8	21,1	10,5					
07	تهيئة الرأي العام	ك	17	23	27	17	3,19	1,27	8,00	0,092	11
		%	17,9	24,2	28,4	17,9					
08	مراعاة البعد الاجتماعي والسياسي	ك	13	06	31	40	05	1,14	51,85	0,00**	12
		%	13,7	6,3	32,6	42,1	5,3				
09	تشجيع المستثمرين نحو الخوصصة	ك	15	49	15	06	10	1,15	62,21	0,00**	09
		%	15,8	51,6	15,8	6,3	10,5				
10	حل المشكلات المالية للأندية	ك	40	48	02	04	01	0,74	111,57	0,00**	02
		%	42,1	50,5	2,1	4,2	1,1				
11	اقناع البنوك بدعم الأندية	ك	35	37	15	08		0,93	26,39	0,00**	04
		%	36,8	38,9	15,9	8,4					
12	منح القروض	ك	37	34	16	05	03	1,01	53,18	0,00**	05
		%	38,9	35,8	16,8	5,3	3,2				
المتوسط العام							3,79	0,55			

**** فروق دالة عند مستوى0,01 / * فروق دالة عند مستوى 0,05**

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر بمتوسط 3,79، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3,41 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم كا^2 (كاي تربيع) لجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01 و 0,05 وهذا أقل ما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات، اي هناك فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وهذا يدل على أن الفرضية الاولى محققة، في حين جاءت العبارة رقم (07) غير معنوية بمستوى دلالة 0,092 وهي اكبر من 0,05 اي غير دالة احصائيا ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول وجهات نظر افراد الدراسة حول هذه العبارة.

ويتضح من النتائج أن هناك تباين في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (2,81الى 4,48) وهي متوسطات تقع الفئة الثالثة والرابعة والخامسة والتي تشير الى(محايد/موافق/موافق بشدة) على أداة الدراسة.

حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على عبارتين من متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر تتمثل في العبارات (01, 10) حيث:

- ✓ جاءت العبارة رقم (01) وهي تهيئة البيئة التشريعية المشجعة للخوصصة بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4,84 من 5,0).
- ✓ جاءت العبارة (10) وهي حل المشكلات المالية للأندية الرياضية المرشحة للخوصصة بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4,28 من 5,0).

جدول رقم(06) أهم الأساليب الملائمة لخصوصة الأندية الرياضية الجزائرية:

رقم عبارة	العبـــارة	التكرار	درجة المـــــــــــــوافقة					المتوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة كا^2	دلالة	الرتبة
		النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا					
01	بيع كل وحدات القطاع العام	ك	26	31	13	13	12	3,48	1,39	16,62	0,002**	08
		%	27,4	32,6	13,7	13,7	12,6					
02	نقل الملكية جزئيا	ك	58	34		2	1	4,54	0,71	256,07	0,000**	01
		%	61,6	35,9		2,1	1,1					
03	مقايضة الديون باسهم	ك	7	23	34	31		3,06	0,93	18,47	0,000**	09
		%	7,4	24,2	35,8	32,6						
04	عقود الايجار والإدارة	ك	45	43	4	3		4,37	0,71	69,16	0,000**	02
		%	47,4	45,3	4,2	3,2						
05	طرح اسهم للاكتتاب العام	ك	35	30	20	10		3,95	1,00	15,52	0,01**	05
		%	36,8	31,6	21,1	10,5						
06	البيع بالمزاد	ك	09	49	24	13		3,57	0,84	40,87	0,000**	07
		%	9,5	51,6	25,3	13,7						
07	ادارة المنشأة مقابل مبلغ ثابت	ك	35	14	21	25		3,62	1,23	9,71	0,021*	06
		%	36,8	14,7	22,1	26,3						
08	التأجير مقابل مبلغ	ك	29	54	08	04		4,14	0,73	66,55	0,000**	04
		%	30,5	56,8	8,4	4,2						

09	نظام BOOT	ك	41	45	09	4,34	0,64	24,58	0,000** 03
		%	43,2	47,4	9,5				
المتوسط العام						3,89	0,51		

** فروق دالة عند مستوى0,01 / * فروق دالة عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على أهم الأساليب الملائمة لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر بمتوسط 3,89، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3,41 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم كا^2 (كاي تربيع) لجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة0,1 و 0,5 وهذا أقل ما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارت، اي هناك فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وهذا يدل على أن الفرضية الثانية محققة.

ويتضح من النتائج أن هناك تباين في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على أهم الأساليب الملائمة لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين(3,06 الى 4,54) وهي متوسطات تقع الفئة الثالثة والرابعة والخامسة والتي تشير الى(محايد/موافق/موافق بشدة) على أداة الدراسة.

حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على 3 عبارات من أهم الأساليب الملائمة لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر تتمثل في العبارات (02, 04, 09) حيث:

- ✓ جاءت العبارة رقم (02) وهي يتم نقل الملكية العامة للأندية الرياضية جزئيا للقطاع الخاص بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط(4,54 من 5,0).
- ✓ جاءت العبارة (04) وهي نظام عقود الايجار والإدارة بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4,37 من 5,0).
- ✓ جاءت العبارة (09) وهي أنظمة BOOT بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4,34 من 5,0).

جدول رقم(07) العوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب الملائم لخصوصة الأندية الرياضية الجزائرية:

رقم العبارة	العبـــارة	التكرار	درجة المـــــــــــوافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا^2	دلالة	رتبة
		النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا					
01	الأهداف التي تسطرها الدولة	ك	25	48	18	04		3,99	0,792	42,642	0,000**	02
		%	26,3	50,5	18,9	4,2						
02	الظروف المالية والتشريعية	ك	77	13	05			4,76	0,540	98,358	0,000**	01
		%	81,1	13,7	5,3							
03	أنشطة الأندية الرياضية	ك	36	29	25	03	02	3,99	0,984	51,053	0,000**	03
		%	37,9	30,5	26,3	3,2	2,1					

04	مستوى تطور الاقتصاد الرياضي	ك	42	26	10	17		3,98	1,130	24,116	0,000**	04
		%	44,2	27,4	10,5	17,9						
05	الظروف الاجتماعية والسياسية	ك	9	34	30	20	02	3,29	0,977	38,737	0,000**	05
		%	9,5	35,8	31,6	21,1	2,1					
المتوسط العام								4,00	0,41			

**** فروق دالة عند مستوى0,01 / * فروق دالة عند مستوى 0,05**

من خلال النتائج الموضحة اعلاه يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على أهم العوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب الملائم لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر بمتوسط 4,00، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من(3,41 الى 4,20) وهي الفئة التي تشير الى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم كا^2 (كاي تربيع) لجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,1، وهذا أقل ما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارت، اي هناك فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة حول عبارات المحور، وهذا يدل على أن الفرضية الثالثة محققة.

ويتضح من النتائج أن هناك تباين في وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة على أهم العوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب الملائم لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين(3,29 الى 4,76) وهي متوسطات تقع الفئة الثالثة والرابعة والخامسة والتي تشير الى(محايد/موافق/موافق بشدة) على أداة الدراسة.

حيث يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على عبارة واحدة من أهم الأساليب الملائمة لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر حيث:

- ✓ جاءت العبارة رقم (02) وهي الظروف المالية والتشريعية للأندية الرياضية بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بشدة بمتوسط (4,76 من 5,0).

كما يتضح من النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على 03 عبارات من أهم العوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب الملائم لخوصصة الأندية الرياضية في الجزائر، تتمثل في العبارات(01، 03، 04)، والتي تم ترتيبها ترتيبا تنازليا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها كالتالي:

- ✓ جاءت العبارة رقم (01) وهي الأهداف التي تسطرها الدولة من برنامج الخوصصة بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3,99 من 5,0).
- ✓ جاءت العبارة رقم (03) أنشطة الأندية الرياضية بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3,99 من 5,0).
- ✓ جاءت العبارة رقم (04) مستوى نمو وتطور الاقتصاد الرياضي بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بمتوسط (3,98 من 5,0).

مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

مناقشة نتائج الفرضية الاولى:

ومن خلال دراسة الجدول رقم (05) جاءت العبارة رقم(01) وهي تهيئة البيئة التشريعية المشجعة للخوصصة بالمرتبة الأولى من متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر، وذلك كون التشريعات الحالية معرقلة لسياسة الاستثمار في القطاع الرياضي مما يجعل المستثمر مترددا من استثمار امواله في هذا القطاع، كما يتضح كذلك من خلال العبارة رقم (10) أن النوادي الرياضية تتخبط

وتعاني من مشاكل مالية عديدة وكذلك من كثرة الديون وذلك لضعف سياسة التسويق داخل هذه النوادي الرياضية لزيادة دورة تدفق الأموال داخل النادي.

وتتفق هذه النتائج جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة العريفي(2008م) بهدف التعرف على مدى توافر مقومات خوصصة فرق كرة القدم بالدرجة الممتازة في الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وكانت أهم النتائج التي توصل اليها:عدم توافر الأنظمة واللوائح الإدارية والتشريعية المناسبة لتطبيق نظام الخوصصة، كما تتفق جزئيا مع ما توصلت اليه دراسة عبدالله الحربي(2011م) بهدف التعرف على الأبعاد الإدراية والأمنية لخوصصة الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وكانت أهم النتائج للتوصل إليها تحديد أولويات الخوصصة بالأندية الرياضية وحل للمشكلات المالية للأندية قبل الشروع في عملية الخوصصة، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة السبيعي(2004م) بهدف تحديد أهمية الخوصصة في مجال الأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها:إعادة النظر في اللوائح والتشريعات والقوانين بما يتماشى مع نظام الخوصصة واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة s chi (1998م) الى نجاح عملية الخوصصة في الولايات للتحدة الامريكية يعتمد على الدعم من القادة السياسيين والتشريعيين لبرامج الخوصصة.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة في مجال متطلبات خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر بأن هناك متطلبات مهمة جدا: يأتي في مقدمتها تهيئة البيئة التشريعية المشجعة للخوصصة فلابد من تشريع قوانين ولوائح تسهل عملية الاستثمار في المجال الرياضي لإعطاء الثقة للمستثمر وحماية حقوقه، فلا بد من إحداث تغيير في وتطوير في اللوائح والتشريعات والأنظمة وسن القوانين التي تؤسس لمناخ استثماري ناجح يضمن حقوق المستثمر والمستفيد من الاستثمار ويحافظ على أهداف ورسالة المؤسسة الرياضية، بالإضافة الى انه قبل الشروع في عملية الخوصصة يجب حل مشكلات الأندية المالية التي تحول دون خوصصتها، وذلك باستخدام عدة اساليب كتنشيط عملية التسويق الرياضي بمختلف انواعها وأساليبها وجعلها من الموارد الأساسية لدخلها الذاتي والخاص مع ضرورة اقناع البنوك والمؤسسات المالية بتقديم الدعم المالي اللازم لإنجاح عملية الخوصصة مقابل الدعاية والإعلان لهذه البنوك والمؤسسات، وتشكيل لجنة لتحديد جدوى خوصصة كل نادي قبل الشروع في عملية الخوصصة وهذا ما يتطلب الشفافية والوضوح في تحديد وعرض الأندية للخوصصة لضمان المنافسة النزيهة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

ومن خلال دراسة الجدول رقم(06) جاءت العبارة رقم (02) وهي نقل للملكية العامة للأندية الرياضية جزئيا للقطاع الخاص بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، حيث يتم الابقاء على مساهمة الدولة في ادارة النادي في إطار نظام مشروع الاستثمار للمشترك، حيث تكون الدولة هي للمسؤولة وصاحبة السيادة على العقود في نظم الخوصصة الجزئية على أن تكون للحكومة سلطة عامة في ممارسة حق ابرام العقود مع الشركات الأجنبية أو المحلية، وتكون جهة الادارة كطرف في العقد وإعطاء الحق للطرف الثاني في اقامة مشروعات اضافية وأنشطة اخرى بجانب الأنشطة الرياضية، كما جاءت العبارتين (04) و (09) تؤكدان على أن انسب أساليب خوصصة الأندية الرياضية في الجزائر هي الخوصصة الجزئية أي خوصصة الادارة دون الأصول، حيث نصت العبارة رقم(04) والتي جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة أفراد العينة عليها، على تطبيق اسلوب عقود الإيجار والتي يقوم بموجبها المستثمر بدفع قسط من الأجر السنوي للحكومة وإدارة النادي الرياضي المتفق عليه مع الاحتفاظ بالأرباح لنفسه، أو عقود الادارة والتي تقوم الدولة بموجبها بالتعاقد مع مستثمر تدفع له من اجل إدارة النادي الرياضي مقابل مبلغ ثابت، وجاءت العبارة (09) في المرتبة الثانية والتي تؤكد على ضرورة تطبيق أسلوب boot (البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية) يقوم بموجبه القطاع الخاص ببناء النادي الرياضي وتملكه وتشغيله لفترة زمنية محددة بالاتفاق مع الدولة يتم بعدها تحويل ملكيته الى الدولة، وهذا النوع من أساليب الخوصصة الجزئية يتناسب مع طبيعة الدول النامية، وإذا طبق في مجال المؤسسات الرياضية والمنشآت الرياضية المختلفة سوف يؤدي الى تقدم وازدهار الأنشطة الرياضية ورفع المستوى في التدريب الرياضي والإدارة الرياضية وفي المجالين قطاع البطولة وقطاع الرياضة للجميع، ويتم تمويل هذا المشروع بصفة أساسية عن طريق التسهيلات الائتمانية وليس من رأس مال شركة للمشروع

مع سداد القرض وتكاليف المشروع عن طريق العائد، ويرى الباحث أن هذه الأساليب هي الأنسب لخوصصة الأندية الرياضية الجزائرية في اطار مشروع الاستثمار للمشترك وذلك لكونه ينشأ لحماية نشاط واحد ومحدّد، اي نشاط رياضي معين سواء كان فردي أو جماعي.

وهذا ما يتفق مع مجموعة من الدراسات حيث تتفق الدراسة الحالية جزئيا مع دراسة المالك (2004م) والتي هدفت الى اظهار مدى امكانية الاستثمار في الرياضة وخوصصة الأندية الرياضية السعودية، وكانت أهم النتائج المتوصل اليها التأكيد على أهمية الخوصصة الرياضية مع الاشارة الى كيفية تطبيقها من خلال الخوصصة الجزئية كخوصصة الادارة دون الأصول في المؤسسات الرياضية، كما تتفق مع دراسة نسرين عبد الله (2001م) والتي هدفت الى خوصصة مراكز الشباب بمحافظة الاسكندرية، وكانت أهم النتائج المتوصل اليها ضرورة مشاركة أفراد أخرى مع الحكومة متمثلة في رجال الأعمال والأعضاء المنتفعين والعاملين بالمراكز في اداة وملكية مراكز الشباب.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

ومن خلال دراسة الجدول رقم(07) جاءت العبارة رقم (02) وهي الظروف المالية والتشريعية للأندية الرياضية بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها من أهم العوامل المؤثرة على اختيار أسلوب الخوصصة الملائم للأندية الرياضية الجزائرية، فلكل أسلوب خصائصه وإمكانياته سواء من الناحية المالية وذلك من خلال ربحية أو خسارة للمشروع والتي قد تحتاج لإعادة هيكلتها ليتسنى بيعها بقيمة مرتفعة والتخلص من المديونية القائمة فيه، ويؤثر التشريع والتنظيم للقطاع العام على اختيار اسلوب الخوصصة فمثلا فيما يخص العمالة وحقوقهم مما يؤدى لاختلاف الاسلوب من مجتمع لآخر، كما جاءت العبارة رقم(01) وهي الأهداف التي تسطرها الدولة من برنامج الخوصصة، فغالبا ما تكون كوسيلة لخفض الأعباء المالية عن الموازنة العامة، زيادة الكفاءة، توفير الموارد المالية، توفير الموارد المالية، تحسين ظروف العمل وزيادة المنافسة والحرية بتوسيع قاعدة الملكية الخاصة، كما جاءت العبارة رقم(03) وهي انشطة الأندية الرياضية بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها وذلك لمنع الاحتكار وحماية مصالح المستهلكين فمثلا فيما يخص اسلوب الاستثمار للمشترك ينشأ كحماية نشاط واحد ومحدد، سواء كان لعبة فردية أو جماعية سواء استثمار مباشر كاستثمار الأصول أو غير مباشر كالحصول على التمويل والقروض من البنوك، وكلما كانت الأنشطة الهامشية كلما اتسع التخلص منها ببيع أصولها، كما جاءت العبارة رقم (04) وهي مستوى نمو وتطور الاقتصاد الرياضي بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، حيث من الصعب اللجوء الى تطبيق أسلوب الطرح العام في ظل غياب و عدم توافر الأسواق المالية فتلجا الدولة لاستخدام الأساليب الاخرى لتطوير وزيادة المردود المالي للنادي والتقدم التدريجي وفقا للأسلوب المستخدم كعقود الايجار والإدارة.

الاستخلاصات:

في حدود هدف البحث وتساؤلاته، وفي ضوء النتائج تمكن الباحث من التوصل الي الاستنتاجات التالية:

المحور الأول (متطلبات خوصصة الأندية الرياضية الجزائرية):

تعد الخوصصة عملية ايجابية تسهم في توفير ادارة نشطة تحقق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وتعمل على توفير التمويل اللازم للأندية الرياضية وتحويلها الى خلايا اقتصادية تساهم في تخفيف العبء المالي الواقع على الدولة، لكن توجد متطلبات هامة لابد من توفرها لخوصصة الاندية الرياضية الجزائرية وهي:

- ✓ تهيئة البيئة التشريعية المشجعة للخوصصة الرياضية، والتخلي عن سياسة التسيير المركزي وتحكم الدولة في الأندية الرياضية مما يزيد من غموض أهدافها.
- ✓ حل مشكلات الأندية المالية والإدارية التي تحول دون خوصصتها.
- ✓ الشفافية في عرض ودعم الأندية المؤهلة للخوصصة.
- ✓ ضرورة تدخل البنوك والمؤسسات المالية في دعم خوصصة الأندية الرياضية في بداية مرحلة التطبيق.

- ✓ ضرورة دراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لخوصصة الاندية الرياضية وإعداد ميزانية واقعية للنهوض بالرياضة الجزائرية وتدعيم الهياكل التمويلية والإدارية والتدرج في تنفيذ الخوصصة.
- ✓ توظيف الاعلام لإقناع الرأي العام بقبول سياسة الخوصصة.

المحور الثاني (أهم الاساليب الملائمة لخوصصة الأندية الرياضية الجزائرية):

تختلف أساليب الخوصصة لاختيار صانعي القرار ما يلائم الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأندية الرياضية بتوسيع قاعدة الملكية وعلاج مشكلة فائض العمالة بالتدريب، ايجاد فرص عمل بديلة، مساهمة العمالة في راس مال النادي في صورة متوازية مع برنامج الخوصصة الجزئية كالتالي:

- ✓ اشراك العاملين في الاندية الرياضية كمساهمين بحقوق اصحاب راس المال.
- ✓ اشراك المستثمر في امتلاك جزء من النادي.
- ✓ إدارة النادي من طرف القطاع الخاص مقابل مبلغ ثابت.
- ✓ تطبيق انظمة boot البناء والتملك والتشغيل والتحويل.

المحور الثالث(العوامل المؤثرة على اختيار الاسلوب الملائم لخوصصة الاندية الرياضية الجزائرية):

هناك مجموعة من العوامل المهمة والمؤثرة على اختيار الاسلوب للملائم لخوصصة الاندية الرياضية الجزائرية كما يلي:

- ✓ الظروف المالية والتشريعية للأندية الرياضية.
- ✓ الأهداف التي تسطرها الدولة من برنامج الخوصصة.
- ✓ أنشطة الأندية الرياضية.
- ✓ مستوى نمو وتطور الاقتصاد الرياضي.

التوصيات:

في ضوء الاطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

- ✓ تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية التي تعزز الشفافية بالمصارحة الكاملة بنظم وقواعد وإجراءات الخوصصة، وضمان للمنافسة العادلة بين الأطراف التي ترغب في امتلاك الاندية وتشغيلها.
- ✓ وضع الضوابط القانونية التي تكفل خوصصة الأندية الرياضية بصورة سليمة، والتي تكفل حماية المصالح الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.
- ✓ التأكيد على ضرورة ان ترسخ للمؤسسات الرياضية الفكر الاقتصادي الواعي بأهمية الرياضة وممارستها وتشجيع المواطنين على الدخول في تنميتها وتطويرها للمساهمة في تحقيق الأهداف التنموية للدولة.
- ✓ ضرورة دراسة الجدوى (الاقتصادية، الاجتماعية، التجارية) لخوصصة الأندية الرياضية وإعداد ميزانية واقعية للنهوض بالرياضة الجزائرية (منافسة، ممارسة)، وتدعيم الهياكل التمويلية والإدارية والتدرج في تنفيذ الخوصصة.
- ✓ التدرج في خوصصة الأندية الرياضية، فلا يمكن تطبيقها على جميع الاندية خاصة تلك التي تعاني من ازمات مالية حادة.
- ✓ اختيار اسلوب الخوصصة فهي (تحرير اقتصادي، حرية السوق، كسر الاحتكار، تغيير سياسة الاندية العامة، المنافسة بأسس اقتصادية)، فيجب السماح ببيع الاندية الرياضية بأسهم لأعضائها لأنهم أقدر على إدارتها، مع مراعاة الاساليب المناسبة الاخرى وفقا للعوامل المؤثرة على اختيار الاسلوب الملائم.
- ✓ التوسع في استخدام عقود الايجار في المنشآت الرياضية كمقدمة للخوصصة.
- ✓ انشاء متاجر رياضية وفنادق ومطاعم عالمية داخل الاندية الرياضية وعلى أسوارها.

المـــراجع:

1. محمد صبحي حسانين، كمال الدين عبد الرحمن درويش، موسوعة متجهات ادارة الرياضة في مطلع القرن الجديد: الجودة و العولمة في ادارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب ادارية مستحدثة، مجلد1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004م، ص17.

2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دارصادر، ط4، بيروت، ص80.
3. عبد العزيز بن جبتور، إدارة عمليات الخوصصة، دار الصفاء، عمان، 1997م، ص17.
4. أبوعامرية فالح، الخوصصة وتأثيراتها الاقتصادية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص15.
5. حسن أحمد الشافعي، الخوصصة الادارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الاسكندرية، 2006م، ص 263.
6. ابن منظور، مرجع سابق، حرف القاف، مادة قصد.
7. أحمد فلاح، عبد الكريم معزيز، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، العدد 10، جوان 2013م، ص54.
8. حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الاسكندرية، 2006م، ص16،17.
9. محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دار الفكر العربي، ط1، 1999م، القاهرة، ص291.