

## دراسة تحليلية لمرحلة التخطيط والإعداد لمشروعات الخطة الاستثمارية بوزارة الشباب والرياضة

أ.د/ نبيل خليل ندا<sup>١</sup>

أ.م.د/ أحمد نبيل الشيخ<sup>٢</sup>

يحيى زكريا محمد<sup>٣</sup>

### - مقدمة البحث:

أصبح لمصر الآن رؤية للمستقبل، والرؤية هي الطموح والرغبة والتصور المستقبلي الذي تعمل من أجله الدولة، وهي توضح الاتجاه، وبناءً عليها يتم اتخاذ القرارات عبر تقييم وتقويم العوائد والخسائر وترتيب الأولويات. حيث ان مالا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته، ومن ثم متابعته، " يتم كل ذلك وفق مبادئ التخطيط الاستراتيجي الذي يجيب على أسئلة: ماذا نفعل؟ ولماذا؟ ولمن؟ وأين؟ وكيف؟ و في طريقها للتقدم والبناء قامت الدولة المصرية بربط التخطيط بالإصلاح الإداري لتحقيق الإصلاح المؤسسي والذي يسير بالتوازي مع الإصلاح الاقتصادي والتطور الاجتماعي.

ويعتبر التقويم من أهم عناصر العملية الادارية فهو يساعد على زيادة قدرة المنظمات على تنفيذ استراتيجياتها، حيث يمددها بالمعلومات التي تحتاج إليها في اتخاذ القرارات المهمة، كما يساعد في توضيح فعالية الاساليب الادارية المستخدمة والمطبقة، وكذلك كفاءة الموارد البشرية والهيكل والسياسات التنظيمية، فالتقويم هو عملية التشخيص الوقائي العلاجي الذي يستهدف الكشف عن مواطن القوة والضعف في استراتيجيات المنظمات، بقصد تحسين عملية الإدارة وتطويرها بما يحقق أهداف المنظمة.

وذكر **عصام عبد الوهاب الدباغ (٢٠١٥)** أن التقويم يعد من أهم المتغيرات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على العملية الإدارية، لأنه يقيس مدي القرب أو البعد عن الأهداف المرسومة بأسلوب علمي يتصف بالاستمرار والمرونة والشمول والدقة، وللتقويم أهمية كبرى، فعن طريقه يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدي مطابقة ما تم إنجازه من أعمال، كذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت في تحقيق الأهداف، وكذلك التعرف على المشكلات والعقبات التي تعطل أو تحول دون تحقيق الأهداف، ثم محاولة التغلب على المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها. (٧ : ٨٦)

<sup>١</sup> أستاذ الإدارة الرياضية وعميد كلية التربية الرياضية الأسبق، جامعة بنها.

<sup>٢</sup> أستاذ مساعد ورئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب وزير الشباب والرياضة.

<sup>٣</sup> أخصائي رياضي بوزارة الشباب والرياضة.

وذكر كلا من برايد ، مانفريدو "Bright, A & Manferdo.M" (٢٠٠١م) أن عملية تقويم المشروعات تعتبر من أهم عناصر العملية الإدارية، حيث يمكن عن طريقها، التعرف علي مدي النجاح في تحقيق الاهداف المطلوبة، واكتشاف نواحي الخلل أو الانحراف في الطريق المرسوم للوصول لتلك الاهداف، مما يمكن مسئولو المشروعات من التدخل لتصحيح هذه الانحرافات ، والتقليل من اثارها، فتقويم المشروعات قد أصبح من أهم الموضوعات التي ينبغي أن تؤخذ بجدية من قبل صناع السياسة الإدارية ومعدّي الخطة الاستراتيجية، كما أن تقويم الأداء المؤسسي يعتبر أداة تساعد على زيادة قدرة المنظمات على تنفيذ استراتيجياتها، حيث يمدّها بالمعلومات التي تحتاج إليها في اتخاذ القرارات المهمة، كما تعمل أساليب التقويم على تحقيق أهداف المنظمة. (٩ : ٩٩)

#### - مشكلة البحث:

إن القيام بتنفيذ بعض الفرص الاستثمارية دون دراستها واجراء عمليات التقييم والتقويم لخطوات دراستها يترتب عليه ضياع الموارد الاقتصادية، كما تساهم اجراء عمليات التقييم والتقويم في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية على المستوى القومي وذلك بتحديد الفرص الاستثمارية المتاحة على المستوى الكلي ثم ترتيب تلك الفرص حسب أهميتها وأولويتها، كما أن اختيار المشروعات ذات النفع العام من طرف الدولة يستوجب وجود أسلوب يساعد على المفاضلة بين هذه المشروعات من خلال مجموعة من المعايير والتي توفرها عمليات التقييم ، وتعمل أيضاً على تحديد علاقة المشروع محل الدراسة بغيره من المشروعات الأخرى لضمان تجانس الأهداف المحددة في الخطة التنموية، وتشتت الدولة أيضاً لمنح ترخيص بإقامة مشروع التأكد من أن الأعباء الاجتماعية الناتجة عن المشروع أقل ما يمكن، وأن العوائد والمنافع الاجتماعية التي يحققها المشروع أكبر ما يمكن.

ومن خلال عمل الباحث بوزارة الشباب والرياضة - الادارة المركزية للاستثمارات الرياضية تلاحظ عدم وجود دراسات حقيقة للمشروعات المنفذة من قبل وزارة الشباب والرياضة قبل الشروع في البدء بها فوزارة الشباب والرياضة تقوم بتنفيذ العديد من المشروعات على مدار العام من خلال تنفيذ خطتها الاستثمارية فعلى سبيل المثال قامت وزارة الشباب والرياضة بتنفيذ عدد (٤٤) حمام سباحه على مستوى المحافظات بالأندية الرياضية وذلك كمشروع قومي لمحو امية تعلم السباحة للنشئ والشباب وواجه هذا المشروع الكثير من المعوقات اثناء التنفيذ منها على سبيل المثال لا الحصر عدم توافر المرافق الخاصة بحمامات السباحة مما ادى الى توقف تلك الحمامات الى فترة تزيد عن العامين دون الاستفاده الكامله من تلك الحمامات ايضا عدم توافر الكوادر المؤهله لادارة تلك الحمامات وعدم وجود دراسة جدوى لكيفية الاستغلال الامثل لتلك الحمامات ، مما شكل دافعاً لدى الباحث لإجراء الدراسة الحالية لتحليل الإجراءات الخاصة بالتخطيط والإعداد لمشروعات الخطة الاستثمارية.

#### - هدف البحث :

يهدف البحث إلى إجراء دراسة تحليلية حول الإجراءات المتبعة في مرحلة التخطيط والإعداد لمشروعات الاستثمارية بوزارة الشباب والرياضة.

#### رابعاً: تساؤلات البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم بلورة التساؤلات التالية :

١. ما هي الإجراءات المتبعة في مرحلة التخطيط والإعداد لمشروعات الخطة

الاستثمارية بوزارة الشباب والرياضة؟

٢. ما هي أوجه القصور في الإجراءات المتبعة في مرحلة التخطيط والإعداد لمشروعات

الخطة الاستثمارية بوزارة الشباب والرياضة ؟

#### خامساً: مصطلحات البحث:

#### - التقويم:

معرفة مدى صلاحية البرامج أو المشروعات المقدمة، وكشف نواحي القوة والضعف فيها

بقصد تطويرها وتحسينها. (٥ : ١٣)

#### - المشروع الاستثماري:

اقتراح بتخصيص بقدر من الموارد في الوقت الحاضر، بهدف الحصول على عوائد

متوقعة في المستقبل خلال فترة طويلة نسبياً. (٣ : ٨)

#### - إجراءات البحث:

#### - منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي مختصا الدراسات المسحية وذلك لمناسبته لطبيعة البحث.

#### - مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع الكوادر القيادية والإدارية القائمين على تنفيذ ومتابعة وتقويم

الخطة الاستثمارية لوزارة الشباب والرياضة والبالغ عددهم (٧٢) فرد.

#### - عينة البحث:

إختيار عينة البحث بالطريقة العمدية بأسلوب الحصر الشامل حيث بلغت عينة البحث

الأساسية (٧٢) فرد يمثلون الكوادر القيادية والإدارية العاملين بالإدارة المركزية للاستثمارات

الرياضية بوزارة الشباب والرياضة، كما تم اختيار عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٠) فرد من داخل

الكوادر القيادية والإدارية القائمين على تنفيذ ومتابعة وتقويم الخطة الاستثمارية لوزارة الشباب

والرياضة لإجراء التجربة الاستطلاعية عليهم بهدف حساب الصدق والثبات.

## جدول (١)

### توصيف عينة البحث الأساسية

م	فئات العينة	مديري العموم	مديري الإدارات الفرعية	الأخصائيين	الإجمالي	
					العدد	%
١.	المكتب الفني لرئيس الإدارة المركزية	٠	٠	١٢	١٢	١٦.٦٧%
٢.	الإدارة العامة للاستثمار والتمويل	١	٢	٤	٧	٩.٧٢%
٣.	الإدارة العامة لتطوير المنشآت	١	٤	٢١	٢٦	٣٦.١١%
٤.	الإدارة العامة للتسويق الرياضي	١	٠	٣	٤	٥.٥٦%
٥.	الإدارة العامة للشئون التجارية	١	٢	٢٠	٢٣	٣١.٩٤%
	<b>الإجمالي</b>	<b>٤</b>	<b>٨</b>	<b>٦٠</b>	<b>٧٢</b>	<b>١٠٠%</b>

يتضح من جدول (٦) أنه بلغ إجمالي عدد العينة الأساسية (٧٢) فرد بواقع (٤) أفراد من المديرين العموم، و(٨) أفراد من مديري الإدارات الفرعية، و(٦٠) فرد من الأخصائيين.

### - أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات الرئيسية للبحث وقد قام الباحث انطلاقاً من مشكلة البحث بتصميم استبيان معتمداً في بنائه على طبيعة الإجراءات التطبيقية للبحث حيث اشتمل الاستبيان على (٤٢) عبارة.

ثم قام الباحث بعرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٥) خبراء (مرفق ١) وذلك لاستطلاع رأيهم العلمي حول مدى مناسبة العبارات للاستبيان وحصلت جميع العبارات على نسبة اتفاق تعدت (٨٠٪)، كما تم عرض ميزان التقدير المقترح على الخبراء (يتحقق ، إلى حد ما ، لا يتحقق) وتمت الموافقة عليه بنسبة (١٠٠٪).

### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تطبيق استمارة الاستبيان على العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (٣٠) فرد، وذلك في الفترة ٢٠١٩/٥/١٥ إلى ٢٠١٩/٥/٢٣ م وذلك لحساب المعاملات العلمية للاستبيان

### المعاملات العلمية للاستبيان:

### صدق الإتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بطريقة (بيرسون) بين عبارات كل محور والمجموع الكلي للمحور التي تندرج تحته العبارة، وجدول (٢) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي.

## جدول (٢)

معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي لدرجات الاستبيان

(ن = ٣٠)

الارتباط مع الاستبيان	الارتباط مع المحور	رقم العبارة	الارتباط مع الاستبيان	الارتباط مع المحور	رقم العبارة	الارتباط مع الاستبيان	الارتباط مع المحور	رقم العبارة
٠.٨٩١	٠.٨٩٤	٢٩	٠.٩٢٢	٠.٩٢٠	١٥	٠.٥٢٠	٠.٥١٣	١
٠.٨٦٠	٠.٨٧٢	٣٠	٠.٩٢٢	٠.٩١٦	١٦	٠.٦٣٤	٠.٦٢٣	٢
٠.٩١٢	٠.٩١٧	٣١	٠.٩٠٧	٠.٩٠٨	١٧	٠.٥٢٠	٠.٥١٣	٣
٠.٩١٢	٠.٩١٨	٣٢	٠.٦٤٧	٠.٦٣٨	١٨	٠.٦٣٤	٠.٦٢٤	٤
٠.٩٠١	٠.٨٩٤	٣٣	٠.٨٠٧	٠.٨٠٩	١٩	٠.٨٩٤	٠.٨٩٥	٥
٠.٨٨٤	٠.٨٩٤	٣٤	٠.٩١٢	٠.٩١٨	٢٠	٠.٧٨٢	٠.٧٨٨	٦
٠.٩١٢	٠.٩١٨	٣٥	٠.٧٩٨	٠.٧٩٩	٢١	٠.٤٤٣	٠.٤٤٢	٧
٠.٩٢٢	٠.٩٢٠	٣٦	٠.٩٠٣	٠.٩١٦	٢٢	٠.٦١٣	٠.٦٠١	٨
٠.٨٢٨	٠.٨٣٣	٣٧	٠.٩١٢	٠.٩١٧	٢٣	٠.٨٦٠	٠.٨٤٩	٩
٠.٨٩١	٠.٨٩٤	٣٨	٠.٩٠٣	٠.٩١٦	٢٤	٠.٩٠٧	٠.٩١١	١٠
٠.٨٦٠	٠.٨٧٢	٣٩	٠.٨٢٤	٠.٨٣٦	٢٥	٠.٩٠٧	٠.٩١١	١١
٠.٨٧٦	٠.٨٩١	٤٠	٠.٩١٢	٠.٩١٧	٢٦	٠.٨٨٣	٠.٨٨٦	١٢
٠.٨٣٠	٠.٨٢٠	٤١	٠.٨٧٦	٠.٨٩١	٢٧	٠.٥٩٨	٠.٥٨٣	١٣
٠.٥٤٤	٠.٥٣١	٤٢	٠.٨٨٩	٠.٨٩٠	٢٨	٠.٩٠٣	٠.٩١٦	١٤

\* قيمة الارتباط الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٣٦١

يتضح من جدول (٢) أن قيم الارتباط المحسوبة لجميع العبارات جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يدل على إتساقها مع محورها ومع الاستبيان وبالتالي صدقها في التعبير عن الاستبيان.

**النتائج:**

قام الباحث باختبار ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل حيث بلغ (٠.٩٨٣) مما يشير إلى أن الاستبيان على درجة مقبولة من الثبات. **الدراسة الأساسية:**

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية من خلال تطبيق استمارة الاستبيان في صورتها النهائية على العينة الأساسية والبالغ عددها (٧٢) فرد، وذلك في الفترة ٢٠١٩/٦/٥م إلى ٢٠١٩/٦/٢٠م.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة:**

قام الباحث باستخدام كل من برنامج (SPSS - Excel) لإجراء المعالجات الإحصائية للبحث حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (التكرار - النسب المئوية - معامل ارتباط بيرسون - معامل ألفا كرونباخ - كا<sup>٢</sup>).

- عرض النتائج:

جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية وكاً لعبارات الاستبيان

(ن = ٧٢)

الترتيب	كأ	الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
										أ- وزارة الشباب والرياضة ويمثلها وزير الشباب والرياضة:	
٣	٥١.٥٨٣	٨٩.٣٥	١٩٣	٢.٧٨	٢	٢٦.٣٩	١٩	٧٠.٨٣	٥١	عرض استراتيجية وسياسات الدولة.	١
٨	٢٢.٥٨٣	٧٩.٦٣	١٧٢	٢٠.٨٣	١٥	١٩.٤٤	١٤	٥٩.٧٢	٤٣	وضع الرؤية للمشروعات.	٢
٥	٤٢.٢٥	٨٧.٥٠	١٨٩	٢.٧٨	٢	٣١.٩٤	٢٣	٦٥.٢٨	٤٧	التوجيه للإدارة المركزية المختصة للبدء في اعداد الخطة تمهيدا للاعتماد.	٣
										ب- رئيس الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية:	
١٢	٢٢.٧٥	٦٨.٠٦	١٤٧	١٨.٠٦	١٣	٥٩.٧٢	٤٣	٢٢.٢٢	١٦	وضع الرسالة والاهداف الخاصة بمشروعات الخطة الاستثمارية.	٤
١٢	٢٧.٧٥	٦٨.٠٦	١٤٧	١٦.٦٧	١٢	٦٢.٥٠	٤٥	٢٠.٨٣	١٥	اتخاذ إجراءات البدء في تنفيذ الخطة من خلال الإدارة العامة التابعة له والإدارات المعنية وذلك وفق للمحددات والاهداف الموضوعية.	٥
١٠	٦١.٧٥	٧٠.٨٣	١٥٣	٥.٥٦	٤	٧٦.٣٩	٥٥	١٨.٠٦	١٣	متابعة خطوات بناء المشروع وتنفيذ الخطة	٦
										ج- مدير عام الاستثمار والتمويل:	
٣	٩.٣٨٩	٨٩.٣٥	١٩٣	٠.٠٠	٠	٣١.٩٤	٢٣	٦٨.٠٦	٤٩	تحديد المشروعات المستكملة من الخطة السابقة .	٧
٢	٨٢.٣٣٣	٩٣.٥٢	٢٠٢	٢.٧٨	٢	١٣.٨٩	١٠	٨٣.٣٣	٦٠	مخاطبة مديريات الشباب والرياضة لأعداد خطتها المحلية ومشروعاتها المقترحتنفيذها مركزيا.	٨
١١	٢٨.٥٨٣	٦٩.٩١	١٥١	١٣.٨٩	١٠	٦٢.٥٠	٤٥	٢٣.٦١	١٧	اعداد بيان بالاعتمادات المطلوب محليا ومركزيا طبقا لما هو متوقع.	٩
١٧	٤٩	٤٤.٤٤	٩٦	٦٩.٤٤	٥٠	٢٧.٧٨	٢٠	٢.٧٨	٢	اعداد البيانات الخاصة بالمشروعات السابق تنفيذها وأماكن تنفيذها والقيمة المالية كنوع من المعلومات والبيانات	١٠

رقم المجلد ( ٢٥ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢٠ م ) ( الجزء السادس ) ( ٦ )

										الداعمة لإنشاء مشروع استثماري جديد.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------

تابع جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية وكا<sup>٢</sup> لعبارات الاستبيان

(ن = ٧٢)

الترتيب	كا	الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢٦	٨٢.٣٣٣	٣٩.٨١	٨٦	٨٣.٣٣	٦٠	١٣.٨٩	١٠	٢.٧٨	٢	التسيق مع وزارتي الاسكان والتخطيط للحصول على خريطة بالاراضى التي من الممكن تخصيصها لوزارة الشباب والرياضة لاقامة المشروعات عليها.	١١
٩	٣٠.٠٨٣	٧١.٧٦	١٥٥	١١.١١	٨	٦٢.٥٠	٤٥	٢٦.٣٩	١٩	تحديد مصادر التمويل.	١٢
										<b>د - مديريات الشباب والرياضة:</b>	
٧	٣٢.٣٣٣	٨٤.٢٦	١٨٢	١١.١١	٨	٢٥.٠٠	١٨	٦٣.٨٩	٤٦	اعداد خطة التنفيذ المحلية الخاصة بمديرية الشباب والرياضة المنفذ المشروعات بها واعداد مقترح بالمشروعات المقترح تنفيذها مركزيا بالمحافظة.	١٣
										<b>هـ - الإدارة العامة لتطوير المنشآت الرياضية:</b>	
١٩	٥٤.٣٣٣	٤٣.٥٢	٩٤	٧٢.٢٢	٥٢	٢٥.٠٠	١٨	٢.٧٨	٢	دراسة التكلفة التقديرية للمشروع وتحديد الميزانية المطلوبة للتنفيذ.	١٤
١٦	٢٥.٠٨٣	٥٢.٣١	١١٣	٦١.١١	٤٤	٢٠.٨٣	١٥	١٨.٠٦	١٣	دراسة ومعاينة الأماكن المرشحة لتنفيذ المشروع وتحديد صلاحيتها الفنية بما فيها المرافق الخاصة بالمشروع.	١٥
٢٣	٨١.٣٣٣	٤٠.٧٤	٨٨	٨٣.٣٣	٦٠	١١.١١	٨	٥.٥٦	٤	اعداد النماذج الخاصة بالمشروعات وذلك بما يتناسب مع المعايير والأكواد الخاصة بالمشروعات .	١٦
٢٠	٧٧.٠٨٣	٤١.٢٠	٨٩	٨١.٩٤	٥٩	١٢.٥٠	٩	٥.٥٦	٤	التعاون مع استشاري المشروعات لدراسة وتذليل كافة المعوقات التي قد تواجه التنفيذ مستقبلا للمشروعات .	١٧
٦	٣٤.٧٥	٨٤.٧٢	١٨٣	١١.١١	٨	٢٣.٦١	١٧	٦٥.٢٨	٤٧	مراجعة الاعمال والتصميمات المعمارية والانشائية والكهروميكانيكي الخاصة بالمشروعات .	١٨

رقم المجلد ( ٢٥ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢٠ م ) ( الجزء السادس ) ( ٧ )

١٤	٥١.٠٨٣	٦٢.٠٠٤	١٣٤	٢٠.٨٣	١٥	٧٢.٢٢	٥٢	٦.٩٤	٥	دراسة البرامج الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروعات .	١٩
١٧	٦٠.٢٥	٤٤.٤٤	٩٦	٧٦.٣٩	٥٥	١٣.٨٩	١٠	٩.٧٢	٧	دراسة الأسعار ومقارنتها بأسعار السوق .	٢٠
٤١	٤٠.٥	٣٧.٥٠	٨١	٨٧.٥٠	٦٣	١٢.٥٠	٩	٠.٠٠٠	٠	دراسة تقييم الاثر البيئي للمشروعات .	٢١

### تابع جدول (٣)

### التكرارات والنسب المئوية وكا<sup>٢</sup> لعبارات الاستبيان

( ن = ٧٢ )

الترتيب	كا <sup>٢</sup>	الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢٦	٨٢.٣٣٣	٣٩.٨١	٨٦	٨٣.٣٣	٦٠	١٣.٨٩	١٠	٢.٧٨	٢	اعداد تقرير يشمل كافة المعلومات والبيانات الداعمة للوقوف على صلاحية المشروع من الناحية الفنية .	٢٢
٢٨	٩٠.٥٨٣	٣٩.٣٥	٨٥	٨٦.١١	٦٢	٩.٧٢	٧	٤.١٧	٣	اعداد خطة لصيانة المنشآت الرياضية من حيث (التقسيم الجغرافي للمحافظات / نوع المنشأة/ من حيث التنفيذ المركزي واللامركزي).	٢٣
<b>و- الإدارة العامة للشئون التجارية:</b>											
٢٣	٨١.٣٣٣	٤٠.٧٤	٨٨	٨٣.٣٣	٦٠	١١.١١	٨	٥.٥٦	٤	تحديد الاحتياجات وفقا لخريطة المنشآت الرياضية ووفقا للاحتياجات الفعلية .	٢٤
٣٣	٨٧.٢٥	٣٨.٨٩	٨٤	٨٤.٧٢	٦١	١٣.٨٩	١٠	١.٣٩	١	اجراء الاتصال الفعال بالقطاع الخاص لدراسة مدى إمكانية المشاركة بمشروعات الخطة الاستثمارية.	٢٥
٢٠	٧٧.٠٨٣	٤١.٢٠	٨٩	٨١.٩٤	٥٩	١٢.٥٠	٩	٥.٥٦	٤	القيام بدراسات الجدوى المبدئية ذاتيا أو بالاستعانة بالخبرات المحلية والدولية في مجال ادارة وتطوير الاصول الرياضية .	٢٦
٢٠	٨١.٠٨٣	٤١.٢٠	٨٩	٨٣.٣٣	٦٠	٩.٧٢	٧	٦.٩٤	٥	دراسة الهيكله الماليه والإدارية الخاصة بالمشروعات .	٢٧
٣٧	٩٦.٠٨٣	٣٧.٩٦	٨٢	٨٧.٥٠	٦٣	١١.١١	٨	١.٣٩	١	تحديد أسلوب إدارة المشروعات المتبع لإدارة المشروعات.	٢٨
٢٣	٧٤.٣٣٣	٤٠.٧٤	٨٨	٨٠.٥٦	٥٨	١٦.٦٧	١٢	٢.٧٨	٢	دراسة الأهداف الخاصة بكل مشروع على حدة ودراسة مدى إمكانية تحقق الأهداف .	٢٩



٣٧	٩٦.٠٨٣	٣٧.٩٦	٨٢	٨٧.٥٠	٦٣	١١.١١	٨	١.٣٩	١	دراسة آليات التمويل الذاتي للأصول الرياضية بشكل متواصل وتحقيق وفورات رحية لصالح هذه الاصول.	٣٠
٣٣	٨٧.٢٥	٣٨.٨٩	٨٤	٨٤.٧٢	٦١	١٣.٨٩	١٠	١.٣٩	١	دراسة تحقيق التنمية المستدامة للمشروعات من خلال متابعة التشغيل الامثل والصيانة للمنشآت الرياضية.	٣١
٢٨	٩٥.٠٨٣	٣٩.٣٥	٨٥	٨٧.٥٠	٦٣	٦.٩٤	٥	٥.٥٦	٤	حصر جميع المناطق الأشد احتياجاً للمنشآت الرياضية.	٣٢

### تابع جدول (٣)

### التكرارات والنسب المئوية وكا<sup>٢</sup> لعبارات الاستبيان

( ن = ٧٢ )

الترتيب	كا	الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٢٨	٨٦.٥٨٣	٣٩.٣٥	٨٥	٨٤.٧٢	٦١	١٢.٥٠	٩	٢.٧٨	٢	حصر جميع الاماكن الجاذبة والواعدة للاستثمار.	٣٣
ز- الإدارة العامة للتسويق الرياضي:											
٣٧	٩٦.٠٨٣	٣٧.٩٦	٨٢	٨٧.٥٠	٦٣	١١.١١	٨	١.٣٩	١	وضع البرامج والخطط الكفيلة بالتسويق الامثل للمشروعات الرياضية.	٣٤
٢٨	٩٠.٥٨٣	٣٩.٣٥	٨٥	٨٦.١١	٦٢	٩.٧٢	٧	٤.١٧	٣	تحديد بيئة التسويق والعملاء المتوقعين .	٣٥
٢٨	٨٣.٠٨٣	٣٩.٣٥	٨٥	٨٣.٣٣	٦٠	١٥.٢٨	١١	١.٣٩	١	وضع الأهداف التسويقية الخاصة بالعائد من المشروع سواء كان الغرض خدمي او استثماري .	٣٦
٤١	٤٠.٥	٣٧.٥٠	٨١	٨٧.٥٠	٦٣	١٢.٥٠	٩	٠.٠٠	٠	دراسة المنافسين المتوقعين وذلك وفقا للخريطة التسويقية.	٣٧
٣٣	٩١	٣٨.٨٩	٨٤	٨٦.١١	٦٢	١١.١١	٨	٢.٧٨	٢	اعداد دراسات تحليلية لرغبات وطلبات السادة المترددين على المشروعات الرياضية.	٣٨
٣٧	٩٦.٠٨٣	٣٧.٩٦	٨٢	٨٧.٥٠	٦٣	١١.١١	٨	١.٣٩	١	تحليل SWOT Analysis لكافة المشروعات والتي قد سبق واقامتها وزارة الشباب والرياضة للوقوف على الوضع الراهن للمشروعات وخلق بيئة تنافسية مع المنافسين.	٣٩
ح- لجنة دعم اتخاذ القرار (المقترحة):											
٣٦	٩٥.٥٨٣	٣٨.٤٣	٨٣	٨٧.٥٠	٦٣	٩.٧٢	٧	٢.٧٨	٢	تقوم اللجنة برفع تقريرها عن كافة المهام والإجراءات والاقتراحات التي	٤٠

رقم المجلد ( ٢٥ ) شهر ( يونيو ) لعام ( ٢٠٢٠ م ) ( الجزء السادس ) ( ٩ )

										تمت لبناء خطة مشروعات الخطة الاستثمارية للعرض على وزير الشباب والرياضة لمناقشتها وابداء الرأي.
١٥	٣١.٠٨٣	٦٠.٦٥	١٣١	٢٧.٧٨	٢٠	٦٢.٥٠	٤٥	٩.٧٢	٧	بعد الانتهاء من ابداء الملاحظات وتنقيح المشروعات ترسل للإدارة العامة للاستثمار والتمويل لأعداد النماذج الخاصة بإعداد الخطة الاستثمارية لإرسالها الى وزارة التخطيط لإقرارها واعتماد التمويل الازم لها .

### تابع جدول (٣)

### التكرارات والنسب المئوية وكا لعبارات الاستبيان

(ن = ٧٢)

الترتيب	كا	الوزن النسبي	الوزن الترجيحي	لا		إلى حد ما		نعم		العبارات	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	٩٦.٠٨٣	٩٥.٣٧	٢.٠٦	١.٣٩	١	١١.١١	٨	٨٧.٥٠	٦٣	بعد الانتهاء من اعتماد وزارة التخطيط لنماذج اعداد الخطة الاستثمارية تعرض الخطة على وزير الشباب والرياضة للاعتماد والبدء في التنفيذ.	٤٢

\* قيمة كا الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى معنوية (٠.٥) = (٥.٩٩)

### يتضح من جدول (٣) ما يلي:

تراوحت قيمة كا المحسوبة لجميع عبارات المحور الأول ما بين (٩.٣٨٩) إلى (٩٦.٠٨٣) ، حيث جاءت جميعها أكبر من قيمة كا الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى معنوية (٠.٥) = (٥.٩٩) ، مما يدل على أن جميع قيم كا جاءت دالة إحصائياً.

تراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور الأول ما بين (٣٧.٥٠%) إلى (٩٥.٨٣%) وجاء اتجاه إستجابات العينة على العبارات كما يلي :

اتجهت عينة البحث نحو الاستجابة بـ " يتحقق " على عدد (٨) عبارة أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٣ ، ١٨ ، ٤٢) .

كما اتجهت عينة البحث نحو الاستجابة بـ " الى حد ما " على عدد (٧) عبارات أرقام (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١٢ ، ١٩ ، ٤١) .

في حين اتجهت عينة البحث نحو الاستجابة بـ " لا يتحقق " على عدد (٢٧) عبارة أرقام (١٠، ١١، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٠، ٤٠) .

- مناقشة النتائج:

رقم المجلد ( ٢٥ ) شهر (يونيو) لعام (٢٠٢٠ م) ( الجزء السادس ) ( ١٠ )

يتضح من جدول (٢١) أنه اتجهت عينة البحث نحو الاستجابة بـ " يتحقق " على عدد (٨) عبارة أرقام (١ ، ٢ ، ٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٣ ، ١٨ ، ٤٢) ويرجع الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- دور الوزير واختصاصه الاصيل في عرض سياسات الدولة على المرؤسين للبدء في العمل عليها.
  - دور الوزير في رسم المخطط الاستراتيجي الذي يهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تتخذه في السنوات المقبلة، وذلك من منطلق أننا نتحدث عن أهداف بعيدة المدى.
  - يمثل وزير الشباب والرياضة ووزارة الشباب والرياضة في اعتماد المشروعات المدرجة بخطة الوزارة تمهيدا لادراجها بالموازنة العامة للدولة.
  - لبناء خطة المشروعات الجديدة لابد من الوقوف على المشروعات المستكملة من الخطط السابقة وذلك لحساب التكاليف الاستثمارية للمشروعات والمديونيات السابقة وتحديد المتطلبات الجديدة في ضوء ما سبق تنفيذه.
  - لبناء خطة المشروعات الجديدة لابد من الوقوف على المتطلبات المحلية لمديريات الشباب والرياضة ودراستها وفقا للخطة الموضوعه من وزارة الشباب والرياضة.
  - يوجد بالخطة الاستثمارية جزء خاص بالتنفيذ المحلى ( مركزيا بمعرفة المحافظات ) يجب ادراجة بمعرفة مديريات الشباب والرياضة في ضوء الاحتياجات الفعلية للاندية ومنشآت مديريات الشباب والرياضة.
  - قبل البدء في تنفيذ المشروعات تقوم الإدارة الهندسية بمراجعة المقاييس الخاصة بالاعمال المقرر تنفيذها من كافة النواحي الفنية.
  - بعد الانتهاء من عرض المقترحات واجراء التعديلات تعرض النماذج الخاصة باعداد الخطة على وزارة التخطيط لدراسته إمكانية تنفيذها وان كان هناك اى تعديلات او مفاوضات على المبالغ المقررة للخطة ومن ثم إقرارها والعرض على وزير الشباب والرياضة لاعتمادها للبدء في التنفيذ.
- كما يتضح من جدول (٢١) أنه اتجهت عينة البحث نحو الاستجابة بـ " الى حد ما " على عدد (٧) عبارات أرقام (٤ ، ٥ ، ٦ ، ٩ ، ١٢ ، ١٩ ، ٤١) ويرجع الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- هناك بعض المشروعات التي يضع لها رئيس الإدارة المركزية الرسالة والاهداف وبعضها الاخر يدرج دون وضع الرسالة والاهداف لها وتأتى طبقا للتوجهات السياسية.
- تحدد مصادر تمويل الخطة من الموازنة العامة للدولة ولكن أحيانا ما تنفذ الاعتمادات وتختلف مصادر التمويل للمشروعات نتيجة لعدم التخطيط الجيد.

في حين يتضح من جدول (٢١) أنه اتجهت عينة البحث نحو الاستجابة بـ " لا يتحقق " على عدد (٢٧) عبارة أرقام (٢٠، ١٧، ١٦، ١٥، ١٤، ١١، ١٠، ٤٠) ويرجع الباحث ذلك إلى الأسباب التالية:

- لا تتوفر قواعد البنية المعلوماتية للمشروعات الاستثمارية.
- لا يوجد خريطة لتوضيح احتياجات المحافظات من المشروعات.
- لا تقوم الإدارة الهندسية بدراسة المشروعات دراسة تفصيلية وتعتمد على استشارى المشروعات مما ينتج عنه زيادة مبالغ فيها واعمال إضافية ومستحدثة تنتج عن عدم الدراسة الجيدة للمشروعات.
- لا تقوم الادارة الهندسية بعمل اى دراسات او تقييمات قبل اتخاذ قرار البدء فى المشروع
- لا يتم تحديدها اهداف اقامة المشروع قبل اعداد التصميمات الخاصة به وهل يتطلب الالتزام بالاكواد والمعايير الدولية ام لا.
- العلاقة بين الادارة الهندسية والاستشارى تقتصر على مراجعة التصميمات وانهاء المستخلصات ولا يتم عمل دراسة بالمعوقات التى قد تواجه المشروع ولكن يتم التفكير فى حلول المشكلات عند ظهورها.
- يتم الاسناد بالامر المباشر دون مراجعة الاسعار او اتاحة الفرص لدخول شركات منافسة مما يضيع فرص الحصول على نفس الخدمات باسعار اقل .
- لا يلتفت الى الجانب البيئى عند اقامة المشروعات.
- لا توجد قاعدة بيانات وافية.
- لا يتم وضع خطط الصيانة الا بعد تنفيذ المشروع.
- لا يتم مراجعة خريطة المنشآت الرياضية قبل اتخاذ قرار انشاء مشروعات جديد.
- يوجد قصور فى الاتصال وفتح قنوات اتصال مع القطاع الخاص لقله الخبرة قلة الكوادر المؤهلة لذلك.
- لا تتوفر قواعد بيانات او معلومات داعمة تمكن المسئول من اجراء الدراسات اللازمة للمشروعات قبل البدء فى تنفيذها.
- لا يتم عمل اى دراسات قبل البدء فى المشروعات.
- لا تعرض المشروعات على الإدارة العامة المختصة في هذا الشأن قبل البدء في التنفيذ ولا ويوجد مراحل محددة للتخطيط للمشروع.
- اغلب المشروعات الرياضيه تكون خديميه ولا يهتم بالتسويق لتحقيق ربح.
- لا توجد دراسات تسويقية قبل البدء فى المشروع.
- لا يتم اعداد اى دراسات عن رغبات المستفيدين او المترددين على المشروعات.
- لا يتم عمل SWOT Analysis.

لا توجد لجنة دعم اتخاذ القرار .

- الاستخلاصات:

في ضوء اهداف البحث وتساؤلاته وبناء على تحليل المشكلة قيد البحث أمكن التوصل إلى ما يلي:

أولاً: الإجراءات التي تتحقق في عملية تنفيذ ومتابعة وتقويم مشروعات الخطة الاستثمارية بوزارة الشباب والرياضة:

أ- وزارة الشباب والرياضة ويمثلها وزير الشباب والرياضة:

- عرض استراتيجية وسياسات الدولة.

- التوجيه للإدارة المركزية المختصة للبدء في اعداد الخطة تمهيدا للاعتماد.

- وضع الرؤية للمشروعات.

ب- رئيس الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية:

- تحديد المشروعات المستكملة من الخطة السابقة .

ج- مدير عام الاستثمار والتمويل:

- مخاطبة مديريات الشباب والرياضة لأعداد خططها المحلية ومشروعاتها المقترحتتنفيذها مركزيا.

د- مديريات الشباب والرياضة:

- اعداد خطة التنفيذ المحلية الخاصة بمديرية الشباب والرياضة المنفذ المشروعات بها واعداد مقترح بالمشروعات المقترح تنفيذها مركزيا بالمحافظة.

هـ- الإدارة العامة لتطوير المنشآت الرياضية:

- مراجعة الاعمال والتصميمات المعمارية والانشائية والكهروميكانيكي الخاصة بالمشروعات.

و- لجنة دعم اتخاذ القرار (المقترحة):

- بعد الانتهاء من اعتماد وزارة التخطيط لنماذج اعداد الخطة الاستثمارية تعرض الخطة على وزير الشباب والرياضة للاعتماد والبدء في التنفيذ.

ثانياً: الإجراءات التي تتحقق إلى حد ما في عملية تنفيذ ومتابعة وتقويم مشروعات الخطة الاستثمارية بوزارة الشباب والرياضة:

أ- رئيس الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية:

- متابعة خطوات بناء المشروع وتنفيذ الخطة.

- وضع الرسالة والاهداف الخاصة بمشروعات الخطة الاستثمارية.

- اتخاذ إجراءات البدء في تنفيذ الخطة من خلال الإدارة العامة التابعة له والإدارات المعنية وذلك وفق للمحددات والاهداف الموضوعية.

ب- مدير عام الاستثمار والتمويل:

- تحديد مصادر التمويل.

- اعداد بيان بالاعتمادات المطلوب محليا ومركزيا طبقا لما هو متوقع.
- ج- الإدارة العامة لتطوير المنشآت الرياضية:
  - دراسة البرامج الزمنية المقترحة لتنفيذ المشروعات .
  - د- لجنة دعم اتخاذ القرار (المقترحة):
    - بعد الانتهاء من ابداء الملاحظات وتنقيح المشروعات ترسل للإدارة العامة للاستثمار والتمويل لأعداد النماذج الخاصة بإعداد الخطة الاستثمارية لإرسالها الى وزارة التخطيط لإقرارها واعتماد التمويل الازم لها .
    - ثالثاً: الإجراءات التي لا تتحقق في عملية تنفيذ ومتابعة وتقويم مشروعات الخطة الاستثمارية بوزارة الشباب والرياضة:
    - أ- مدير عام الاستثمار والتمويل:
      - اعداد البيانات الخاصة بالمشروعات السابق تنفيذها وأماكن تنفيذها والقيمة المالية كنوع من المعلومات والبيانات الداعمة لإنشاء مشروع استثماري جديد.
      - التنسيق مع وزارتي الاسكان والتخطيط للحصول على خريطة بالأراضي التي من الممكن تخصيصها لوزارة الشباب والرياضة لإقامة المشروعات عليها.
    - ب- الإدارة العامة لتطوير المنشآت الرياضية:
      - دراسة ومعاينة الأماكن المرشحة لتنفيذ المشروع وتحديد صلاحيتها الفنية بما فيها المرافق الخاصة بالمشروع.
      - دراسة الأسعار ومقارنتها بأسعار السوق .
      - دراسة التكلفة التقديرية للمشروع وتحديد الميزانية المطلوبة للتنفيذ.
      - التعاون مع استشاري المشروعات لدراسة وتذليل كافة المعوقات التي قد تواجه التنفيذ مستقبلا للمشروعات .
      - اعداد النماذج الخاصة بالمشروعات وذلك بما يتناسب مع المعايير والأكواد الخاصة بالمشروعات .
      - اعداد تقرير يشمل كافة المعلومات والبيانات الداعمة للوقوف على صلاحية المشروع من الناحية الفنية .
      - اعداد خطة لصيانة المنشآت الرياضية من حيث (التقسيم الجغرافي للمحافظات / نوع المنشأة/ من حيث التنفيذ المركزي واللامركزي).
      - دراسة تقييم الاثر البيئي للمشروعات .
    - ج- الإدارة العامة للشئون التجارية:
      - القيام بدراسات الجدوى المبدئية ذاتيا أو بالاستعانة بالخبرات المحلية والدولية في مجال ادارة وتطوير الاصول الرياضية .

- دراسة الهيكلية المالية والإدارية الخاصة بالمشروعات .
- تحديد الاحتياجات وفقا لخريطة المنشآت الرياضية ووفقا للاحتياجات الفعلية .
- دراسة الأهداف الخاصة بكل مشروع على حدة ودراسة مدى إمكانية تحقق الأهداف .
- حصر جميع المناطق الأشد احتياجا للمنشآت الرياضية.
- حصر جميع الاماكن الجاذبة والواعدة للاستثمار .
- اجراء الاتصال الفعال بالقطاع الخاص لدراسة مدى إمكانية المشاركة بمشروعات الخطة الاستثمارية.
- دراسة تحقيق التنمية المستدامة للمشروعات من خلال متابعة التشغيل الامثل والصيانة للمنشآت الرياضية.
- تحديد أسلوب إدارة المشروعات المتبع لإدارة المشروعات.
- دراسة آليات التمويل الذاتي للأصول الرياضية بشكل متواصل وتحقيق وفورات ربحية لصالح هذه الاصول.

#### د- الإدارة العامة للتسويق الرياضي:

- تحديد بيئة التسويق والعملاء المتوقعين .
- وضع الأهداف التسويقية الخاصة بالعائد من المشروع سواء كان الغرض خدمي او استثماري .
- اعداد دراسات تحليلية لرغبات وطلبات السادة المترددين على المشروعات الرياضية.
- وضع البرامج والخطط الكفيلة بالتسويق الامثل للمشروعات الرياضية.
- تحليل SWOT Analysis لكافة المشروعات والتي قد سبق واقامتها وزارة الشباب والرياضة للوقوف على الوضع الراهن للمشروعات وخلق بيئة تنافسية مع المنافسين.
- دراسة المنافسين المتوقعين وذلك وفقا للخريطة التسويقية.

#### هـ- لجنة دعم اتخاذ القرار (المقترحة):

- تقوم اللجنة برفع تقريرها عن كافة المهام والإجراءات والاقتراحات التي تمت لبناء خطة مشروعات الخطة الاستثمارية للعرض على وزير الشباب والرياضة لمناقشتها وابداء الرأي.

#### - التوصيات :

##### فى ضوء الاستنتاجات السابقة توصل الباحث الى التوصيات الآتية :

- ١- توجيه النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية إلى الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة للاسترشاد بها في عملية تطوير الأداء الإداري لتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة الاستثمارية.
- ٢- ضرورة وضع وصياغة رؤية ورسالة وأهداف لكل مشروع مدرج داخل الخطة الاستثمارية وإجراء عملية التقييم الدورية للتحقق من أن المشروعات تحقق الأهداف المرجوة.

- ٣- يجب أن تقوم وزارة الشباب والرياضة بإنشاء قاعدة بيانات تضم كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشروعات الخاصة بالخطة الاستثمارية في مختلف مراحل التنفيذ للتمكن من متابعتها بصورة دورية.
- ٤- ضرورة إجراء دراسة لمدى احتياج المحافظات من المشروعات الاستثمارية والاسترشاد بنتائجها في عملية التقدم في تنفيذ المشروعات.
- ٥- ضرورة إجراء دراسات جدوى كافية للمشروعات قبل البدء في التنفيذ وعلى وجه الخصوص دراسة المخاطر للتعرف على المعوقات التي قد تواجه تنفيذ المشروعات ووضع البدائل المختلفة لمجابهة تلك المخاطر في حالة حدوثها.

#### - قائمة المراجع:

#### - المراجع العربية:

- ١- أحمد جلال عبد الكريم خليل (٢٠١٩م): **تقويم المشروع القومي للرواد بجمهورية مصر العربية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية .
- ٢- حسن احمد عطية الشافعي، عمر نصر الله قشطه، رحاب على أمين عثمان (٢٠٠٩م): **المحاسبة عن التكاليف البيئية للمشروعات الاستثمارية للتنمية المستدامة في المؤسسات الرياضية**، مقالة علمية منشورة، ع ١٢، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضية .
- ٣- حنفي زكي عيد (١٩٧٨م): **دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية**، مطبعة دار البيان، القاهرة.
- ٤- رشا فتحي عبد الرحمن (٢٠١٦م): **دراسة تقييمية للمشروع القومي لرياضة المرأة بجمهورية مصر العربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة اسيوط، اسيوط .
- ٥- طلعت مصطفى السروجي (٢٠٠١): **التخطيط الاجتماعي**، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، الطبعة الاولى، القاهرة .
- ٦- عصام أبو زيد أبو زيد سليمان (٢٠١٢م): **رؤية مقترحة لتنمية العائد الاقتصادي للمنشآت الرياضية التابعة للمجلس القومي للرياضة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، القاهرة .
- ٧- عصام عبد الوهاب الدباغ (٢٠١٥م): **تقويم الاداء الاداري للمشاريع**، مركز الكتاب الاكاديمي للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الاردن .
- ٨- محمود حمزة عبد السميع (٢٠١٩م): **المشروع القومي للواعدين بمحافظة الدقهلية**:



دراسة تقييمية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين  
و البنات ،جامعة بورسعيد ، بورسعيد .

– المراجع الأجنبية:

- ٩– Bright, A Manferdo.M(٢٠٠١):Calendar of activities and programs of sports centers in Canada ,Psychomotric Medicine, Current Medical Literature, ٣٨٧, Volume ١٢, Number ٢
- ١٠– Devlin, Michael Brandon(٢٠١٣): Measuring sponsorship effectiveness: Examining the connection between fan identification and physiological response to sports sponsorship evaluation after exposure.
- ١١– Mumcu, Ceyda(٢٠١٣): Evaluating attitudes toward women's sports: A scale development and validation study,The University of New Mexico, United States .
- ١٢– Watkins, Brandi Allison (٢٠١٣): Social media &sports: An evaluation of the influence of Twitter and mobile apps on brand-related consequences The University of Alabama : United States- Alabama.