

## تدقيق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للاستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية

دكتور/ احمد رشاد محمد عثمان  
أستاذ مشارك بقسم الإدارة الرياضية والترويج  
كلية التربية الرياضية جامعة بنها

### المقدمة:

يسعى وزير الشباب والرياضة لرفع السقف المالى للموازنة المالية للإستفاده منه إستثمارياً في المنشآت الرياضية ، وفى هذا الإطار تسعى الهيئة المصرية للإستثمار فى مجال الاستثمار الرياضى الى العمل على محورين، الأول هو تسويق المنشآت الرياضية التابعة للدولة مثل مراكز التنمية الرياضية والصالات المغطاة والاستادات الرياضية، والمحور الثانى إنشاء ملاعب داخل الهيئات الرياضية سواء أندية أو استادات أو منشآت أهلية، وذلك بالشراكة مع القطاع الخاص وفقاً للإجراءات القانونية لاستغلال أى منشأة تابعة لوزارة الرياضة، بحيث يحصل على حق انتفاع لمدة معينة، ويقوم بتنفيذ عدد من المنشآت تعود ملكيتها مستقبلاً للمكان الذى أنشئت فيه، مع التأكيد على مراعاته لحقوق الأعضاء داخل هذه المنشآت، لأن ممارسة الرياضة حق للجميع يكفله الدستور. (٣٥)

ولتطبيق ذلك سوف تلجأ الوزارة الى مايسمى بعقد ال (B.O.T) وهو نظام لتمويل مشروعات البنية الأساسية بواسطة القطاع الخاص، وبمقتضاه تمنح الدولة ترخيصاً أو امتيازاً لإحدى الشركات الخاصة الوطنية أو الأجنبية، تُعرف في العمل بشركة المشروع، من أجل إنشاء أحد المشاريع الأساسية واستغلاله مدة محددة من الزمن تكون كافية لاسترداد التكاليف التى أنفقت فضلاً عن قدر من الربح، على أن تلتزم شركة المشروع في نهاية المدة بإعادة المشروع إلى الدولة بحالة جيدة ودون مقابل. (٢): (٣١)

ويمثل الاستثمار عنصراً هاماً فى تمويل المؤسسات الرياضية و يلعب دوراً هاماً فى النشاط الاقتصادي لها ، و ينقسم الاستثمار إلى عدة مكونات وذلك حسب المعايير التي يُنظر إليها، والتحليل المالى مؤشر هام لجودة العملية الإستثمارية ، وقد قام المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكد (IAASB) بإصدار المعيار الدولي للمراجعة ISA 250 ، الخاص بالإجراءات التحليلية في مراحل التخطيط والمراجعة الشاملة لعملية التدقيق ، وذلك بهدف تحليل النسب والمؤشرات المهمة، والتقلبات والعلاقات التي تكون متعارضة مع المعلومات الأخرى ذات العلاقة ، أو تلك التي تتحرف عن المبالغ المتنبأ بها. (٩ :١٢)

ويعتبر نموذج البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T) أهم وأشهر الآليات التمويلية المطبقة في مشروعات البنية التحتية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص لما توفره من نظام مصادر تمويلية غير تقليدية وهائلة للدول لإقامة مشروعات البنية التحتية، ولتخفيف العبء على الموازنة العامة ، والاستثمار المباشر، وما يحققه من خلق مناصب شغل تخفف من حدة البطالة ، وتحميل المخاطر المرتبطة بالعملية التمويلية والتشغيلية الخاصة بمشروعات البنية التحتية على عاتق القطاع الخاص. (4: 13)

وتمويل مشروعات ال B.O.T يتمثل مع بقية المشروعات التقليدية والفارق في تمويل المشاريع في الحالتين (مشروعات تقليدية، مشروعات البنية التحتية وفق البوت) هو أن الأول يقوم على ضمانات بأصول مالية وعينية، أما الثاني فيكون بضمان المشروع نفسه، أو بالأحرى بضمان القدرة على الحجز القانوني على إيرادات المشروع وتدفعاته النقدية وربما على أصوله المادية أيضا في حالة عجز رعاة المشروع عن سداد الديون والفوائد المستحقة عليهم كاملة وفي نفس مواعيدها المحددة. (٦: 224-225)

وتتكون أطراف المشاركة في نظام B.O.T من الدولة (الحكومة) والقطاع الخاص (شركة المشروع) (١١: ٨)

ونظراً لأن عقود ال (B.O.T) لها طبيعتها الخاصة، فهي لا تمثل عقداً واحداً، وإنما مجموعة من التعاقدات التي تتعدد أطرافها وتتشابك مصالحها، الأمر الذي يثير كثير من التساؤلات القانونية والاقتصادية حول هذا النوع من العقود في ظل غياب تشريع موحد ينظم هذا النوع من العقود في مرحلته المختلفة. (١٣: ١٤)

ويشير عز الدين حسيني (٢٠١٦م) إلى إن نظام التعاقد (B.O.T) يتفق مع قانون العقد الإداري بأحكام القانون العام والدستور المصري، وفيه يتحمل المستثمر الأعباء المالية للمشروعات، ويفرض على المستثمر الالتزام بالشروط المتعلقة بالحفاظ على المؤسسة بكل الجوانب مع ردها إلى الدولة بدون مقابل وفي حالة طيبة. (٩)

وتختلف العوائد المتحققة للوحدة الاقتصادية حسب نوع الاستثمار الذي تسعى إليه هذه الوحدات حيث تقسم العوائد الى:

- (١) **العائد الرأسمالي:** ويتمثل بالفرق في القيمة السوقية للاستثمار خلال الفترة ما بين الحصول على الموجود والفترة التي يتم التخلص منه. (٢١: ١٧٢)
- (٢) **العائد الدوري:** ويمثل العائد الاجمالي للوحدة الاقتصادية والذي يحصل عليه المستثمر على شكل ارباح دورية. (٢٧: ٣٠٩)

- ٣) **العائد المتحقق:** ويمثل مقدار الربح الذي يمكن التنبؤ به من خلال المعلومات المتوفرة عن الاستثمار وحالة السوق والعوامل المؤثرة به ومن ثم تقدير هذه العوائد وفق هذه المعطيات وهذا العائد يختلف عن العائد المتحقق كون الأخير يمثل ما يحصل عليه المستثمر فعلاً. (٢٨: ٣٨١)
- ٤) **العائد المطلوب:** ويمثل مقدار ما يرغب به المستثمر من ارباح نتيجة استثمار امواله في مجال معين في مقابل الاحتفاظ بهذه الاموال وحجم المخاطرة المصاحبة له. (١٧: ٤١٨)

### مشكلة البحث:

وفقاً للاعتمادات التي تصل إلى وزارة الشباب والرياضة من الدولة بلغت مخصصات الإدارة المركزية للاستثمارات الرياضية بوزارة الشباب والرياضة، خلال العام المالي 2018م-2019م 385 مليون جنيه، لتنفيذ عدداً من المشروعات في المحافظات بالشراكة مع القطاع الخاص ومنها تحويل مركز التنمية الرياضية بمنطقة «شيراتون» إلى نادٍ خاص وتحويل استاد القاهرة لهيئة اقتصادية وإنشاء فرع لمركز شباب الجزيرة بـ«أكتوبر» وإنشاء 10 حمامات سباحة في 5 محافظات بالصعيد. (٣٤)

وتدقق العائد كما وضحه (Nothrup , 2004) عبارة عن دالة قياس يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح الاستثمار في تحقيق الارباح ، اما (Walker , 2005) فيتفق مع (Nothrup , 2004) في انها دالة لاثبات مدى نجاح الاستثمار كونه يتجه الاتجاه الصحيح الذي يحقق الاهداف المرسومة والتمثلة بالارباح ويمكن التعرف على تدفق العائد لتلك المشروعات الرياضية من خلال استخدام التحليل المالي لموقف المؤسسة الرياضية من الإستثمار وهو الثروة المتحققة عند مستوى معين من الخطر ولفترة زمنية محددة نتيجة لكفاءة الاستخدام (Geoff , 2007) . (٣٠: ٦) (٢٦: ١٠٣) (٣: ٢٤)

ويرى الباحث إن الرياضة أصبحت تساعد في نمو اقتصاديات الدول الكبرى وتعتبر من روافد الاقتصاد وأحد مصادر الدخل القومي بالإضافة للفوائد غير الاقتصادية التي تثمرها الرياضة، وذلك بتطوير البنية التحتية للمنشآت الرياضية ، وتحسين بناء الصحة الجسدية والنفسية للمجتمع ، بالإضافة إلى إن الرياضة ارتبطت باقتصاديات الشركات التجارية ومصانع المعدات والأجهزة الرياضية ووسائل الإعلام كالتغطية الإعلامية وحقوق البث، وهي أيضاً إحدى اهتمامات علم الاقتصاد وهناك ارتباط بين الاقتصاد والرياضة حيث إن النظام الرياضي في الأصل يقوم على أسس اقتصادية فالأنشطة الرياضية والبرامج تحتاج موازنات مالية بالإضافة إلى المنشآت الرياضية بما تحتوية من أجهزة ومعدات رياضية ولاعبين ومدربين وإداريين وعاملين وتحتاج إدارة أصول وموارد مالية وأيضاً مصروفات بجانب العوائد الربحية على مدار السنة، حيث إن المؤسسات الرياضية تعتمد على الدعم المادي الحكومي المقدم لها من الحكومة ، وقد يمثل ذلك عبأً على الحكومة.

ويرى أيضاً أن نظام B.O.T يمثل وسيلة تمويلية للمؤسسات الرياضية حيث تكون وزارة الشباب والرياضة أحد أطرافه، فهي توافق على منح الامتياز لإحدى الشركات أو المستثمرين، وإن خولت للمستثمر حق الانتفاع من المشروع إلا أنها لها الدور الأساسي في متابعة عمل الطرف الثاني من حيث التزاماته بالتنفيذ حسب المواعيد المتفق عليها، ولها حق تحميل المتعاقد المتأخر غرامات تأخير وغيرها من حق الرقابة والمتابعة والإشراف والتأكد من مدى مطابقة تنفيذ العقد للشروط الفنية والقانونية والاقتصادية والمالية.

كما يرى انه يُمثل مخرج لمشكلة تمويل مشروعات البنية التحتية للأندية و الصالات الرياضية دون أن تضطر الدولة إلى الاقتراض أو فرض مزيد من الضرائب أو زيادة العبء على الموازنة العامة ، فهو يوفر أساليب تمويلية مستحدثة ومبتكرة لمشروعات البنية التحتية لتحقيق التنمية كما تسهم في تخفيف العبء المالي عن كاهل الدولة، وإقامة أندية رياضية جديدة، وإستفادة وزارة الشباب والرياضة من خبرة القطاع الخاص في الإدارة ونقل التكنولوجيا، ويؤدي هذا النظام الى الحصول على العوائد.

لذا ارتأى الباحث ضرورة التعرف على تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية.

#### أهمية البحث:

إن الوقوف على مدى نجاح مشروعات الشراكة بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بين وزارة الشباب والرياضة (كإحدى قطاعات الحكومة) والقطاع الخاص، يتطلب وجود مؤشرات قابلة للقياس يمكن من خلالها تحسين القرارات المستقبلية، مثل تدفق العائد الذي يمثل الحكم على مدى نجاح الإستثمار فى المجال الرياضي.

وتتبقى أهمية البحث من كونه يبحث فى تدفق العوائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ، حيث أتاح قانون الإستثمار رقم ٧٢ لسنة ٢٠١٧م الفرص لجذب مزيد من الإستثمارات ، وفى حالة العمل بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T فى المؤسسات الرياضية يمكن أن يسهم ذلك فى تحقيق جودة الإستثمار الرياضى بالمؤسسات الرياضية كعائد مساهم فى تحقيق أهداف تلك المؤسسات ومصدر للتمويل المالي وعدم إعتادها كليةً على التمويل الحكومي ، حيث يجب تطبيق الإستفادة المتبادلة بين الرياضة والإقتصاد فى إطار رؤية وتوجه وزارة الشباب والرياضة لتطوير البنية التحتية للمؤسسات والمنشآت الرياضية وتوفير الإعتمادات المالية اللازمة لذلك.

#### هدف البحث:

هدف البحث التعرف على تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ، وذلك من خلال دراسة:

١. تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T في الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية.
٢. الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية.
٣. علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية.

#### تساؤل البحث:

حاول البحث الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

- ما تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ؟ وذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:
١. ما تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T ؟
  ٢. ما الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية؟
  ٣. ما علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية؟

#### مصطلحات البحث:

#### • تدفق العائد: Revenue Stream

يعرف بأنه " النسبة المئوية لما يدره رأس المال من إيراد، فالعائد الإجمالي البسيط على سند هو المقدار السنوي الذي يتلقاه حامل السند في شكل فائدة، أما العائد الصافي البسيط فهو العائد الإجمالي البسيط مطروح منه ضريبة الدخل".(١٠:٢٢)

وهو أيضًا :

"التعويض النقدي الذي يتلقاه المستثمر مقابل توظيف أمواله في شكل من أشكال الاستثمار المتاحة، ويعتبر العائد الهدف الأسمى لأي مستثمر سواء كان فردا أو شركة أو صندوق استثمار".(٥: 236)

كما يُعرّف بأنه: " مقياس يعبر عن قدرة الموجودات على تحقيق دخل معبر عنه كنسبة، وهذه النسبة تكشف ربحية الشركة في عملياتها التشغيلية وغير التشغيلية، وهي بذلك تعمل كمقياس

لفاعلية ونشاط الإدارة ويستخرج العائد على الإستثمار بقسمة صافي الربح على متوسط قيمة إجمالي الموجودات (١٩ : ٣٦٤)

### • نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية: **Building, operation and transfer of ownership (B.O.T)**

عرفتها لجنة الأمم المتحدة للقانون النموذجي "الانسترال " عقود " B.O.T: بأنها:

"شكل من أشكال تمويل المشاريع، تمنح بمقتضاه حكومة ما لفترة زمنية محددة أحد الاتحادات المالية "تسمى شراكة المشروع "امتيازًا لتنفيذ مشروع معين على أن تقوم الشركة المذكورة بالبناء والتشغيل والإدارة لعدد من السنوات وتسترد تكاليف البناء وتحقق أرباحًا من تشغيل المشروع واستغلاله تجارياً على أن تنقل ملكية المشروع إلى الحكومة بعد نهاية الامتياز". (١ : ١٢)

### • التحليل المالي: **Financial analysis**

يعرف بأنه: " من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال، وعرضها على مالكي الوحدة أو الهيئة العامة في شركات المساهمة أو الإدارة المشرفة على المؤسسة في القطاع العام، بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها". (٢٠ : ١٨)

### • الإستثمار: **Investment**

يقصد به: "التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وكذلك النقص المتوقع في قوتها الشرائية بفعل عامل التضخم، بالإضافة إلي توفير عائد معقول يتناسب مع عنصر المخاطرة المتمثلة بإحتمال عدم تحقق هذه التدفقات". (٢٠ : ١٨)

### الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات السابقة العربية:

١- دراسة بوزيد بورنان (٢٠١٧م) (٤) بعنوان " نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T

كألية لتمويل مشاريع البنية التحتية"، وتوصلت النتائج الى إن نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية والذي يعرف بنظام B.O. T يعتبر أحد أهم نماذج الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال تمويل مشروعات البنية التحتية، وهو نتاج للعولمة الاقتصادية وترسيخا للنظام الليبرالي، حيث يقوم القطاع الخاص من خلال شركة المشروع ببناء وتشغيل مرفق عام ما واستغلاله لفترة

محددة على يتم إعادة المشروع إلى الدولة دون أي مقابل. وقد أتاح نظام ال B.O.T للدولة مواصلة عملية التنمية من خلال تشييد مرافق جديدة دون تحميل الموازنة العامة أعباء مالية ودون اللجوء للقروض الخارجية، وبتوجيه مواردها المالية نحو القطاعات الحيوية والإستراتيجية كقطاع الصحة والتعليم، وللقطاع الخاص معدلات ربحية مقبولة طويلة فترة تشغيل المشروع.

٢- دراسة عز الدين حسيني (٢٠١٦م) (٩) بعنوان " عقود الحكر وامكانية استخدامها كبديل لعقود (B.O.T) لتمويل المؤسسات الرياضية، وهدف البحث إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام عقود الحكر كبديل لعقود (B.O.T) في تمويل المؤسسات الرياضية المصرية، وأهم النتائج أنه يوجد أوجه للمفاضلة قوية بين كلاً من نظام التعاقد (B.O.T) وعقود الحكر لصالح عقود الحكر جعلها بديلاً قوياً ومصدراً مؤثراً في التمويل الرياضي للمؤسسات الرياضية المختلفة من أهمها أن يقوم المستثمر في عقود الحكر بمنح الدولة سنوياً أجر محدد مقابل التحكير، وهذا ما لا يحدث في نظام التعاقد (B.O.T)، لا يحقق عقد الحكر للمستثمر الامتياز المطلق، بينما نظام التعاقد (B.O.T) يحقق الامتياز المطلق.

٣- دراسة مهند عبد الرحمن سلمان (٢٠١٦م) (٢١) بعنوان " تحليل ومناقشة العائد والمخاطرة في ظل قرار التوليفة المثلي للمنتجات" ، يهدف البحث الى تحليل ومناقشة القرار من ناحية العائد والمخاطرة بالشكل الذي ينعكس على ترشيد هذه القرارات وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات اهمها ترتبط عملية تحقيق العوائد المتوقعة بقدرة الوحدة على ادارة العملية الانتاجية بالشكل الذي يحقق معه الاهداف المرسومة ، و إن القرارات الادارية تعتمد بشكل رئيسي على المعلومات المحاسبية الخاصة بالبدائل المتاحة ، و ان اي قرار اداري يعتمد على المبادلة بين العائد والمخاطرة بشكل عام والقرار الخاص بتخصيص المورد النادر بشكل خاص ، هذا وان قرار تخصيص المورد النادر للمنتجات ( عدد الساعات ) سيؤدي الى زيادة عائد.

٤- دراسة محمد صلاح (٢٠١٥م) (١٥) بعنوان "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الإستثمار في البني التحتية للإقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية -حالة بعض إقتصاديات الدول العربية-" ، وكانت أهم نتائج الدراسة، مجموعة من النتائج هي من الجانب النظري : رغم الخلاف الفكري حول دور الدولة في النشاط الإقتصادي بالنسبة للنظريتين الكلاسيكية والكينزية إلا إن هناك اتفاق على أن للدولة دور أساسي في توفير خدمات البنية التحتية، لكن هناك خلاف حول طبيعة التدخل وحجمه خاصة في مجال البنية التحتية مما يُفسح المجال أما القطاع الخاص إمكانية التمويل والإنتاج والتشغيل خاصة في ظل التوجه الليبرالي الذي ينادي بتحجيم دور الدولة في النشاط الاقتصادي ، ثانياً نتائج الجانب التطبيقي: في

الاقتصاد المصري أعطت المشاريع التي تم تنفيذها بالشراكة مع القطاع الخاص دفعا قويا للاقتصاد المصري.

٥- دراسة **مايخ شبيب ، حيدر جواد (٢٠١٥م) (١٣)** بعنوان " تحليل أثر الدين العام في بعض المتغيرات الاقتصادية في دولة مصر -دراسة للمدة من (٢٠٠١-٢٠١١)" ، و يهدف البحث إلى دراسة هيكل الدين العام ومؤشراته، والآثار الناجمة عنه في مصر وتحليل وتقدير اثر الدين العام الداخلي والخارجي على بعض المتغيرات الاقتصادية للمدة من (٢٠٠١-٢٠١١) ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها إن النماذج المقدره في مصر بينت الأثر الايجابي للدين الداخلي في تعزيز الإنفاق العام وبالتالي ارتفاع مستوى الائتمان المحلي مما انعكس في زيادة معدلات الاستثمار وتحقيق نمو في الناتج بمعدلات مقبولة، مما يعكس عقلانية استخدام الدين الداخلي ، أما اثر خدمة الدين الخارجي فكان سلبيا على الصادرات وانعكس بشكل طفيف في تراجع وضع الحساب الجاري مما أدى بدوره لانخفاض معدل الاستيرادات في نهاية المطاف ، إلا إن تلك الآثار لم تكن بمستوى الخطورة بسبب مجموعة عوامل أبرزها التحويلات والمساعدات الخارجية ، لذا يتطلب التركيز على معالجة الآثار السلبية للدين الخارجي واستثماره بالشكل الذي يرفع من معدلات النمو الاقتصادي .

٦- دراسة **فيصل عقلة (٢٠١٤م) (١٢)** بعنوان " النظام القانوني لعقد ال B.O.T وتسوية المنازعات الناشئة عنه في ظل التشريع الأردني"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان الجوانب القانونية لأحد الأساليب الاستثمارية الجديدة وهو الاستثمار بنظام عقد ال (B.O.T) الذي يعني نظام (البناء والاستغلال والتسليم). وقد توصل البحث الى إيضاح مفهوم تلك العقود وتكييفها القانوني الذي اثبت فيه طبيعتها الإدارية، وبالتالي تحديد القضاء المختص بنظر منازعاتها، كما قمت بتسليط الضوء على النظام القانوني الذي تخضع له من حيث إبرامها، وأخيراً تناولت التسوية القضائية لمنازعات هذه العقود، والقانون الواجب التطبيق على النزاع عندما يكون المستثمر أجنبيا.

٧- دراسة **صخري جمال (٢٠١٣م) (٧)** بعنوان "التحليل المالي كأداة لإتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة ENSP (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢)" ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، يعتبر التحليل وسيلة فعالة وأداة لاتخاذ القرارات وترشيدها، لأنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة والكشف عن سياستها والظروف التي تمر بها المؤسسة ، يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها وتقويمها ، لا بد للمسير المالي الذي هو متخذ القرار الإمام الدقيق والشامل لخبايا التحليل المالي، والتحكم في آلياته، وكذلك معرفة أساسيات القرار ( الخطوات،

الأساليب) مع التحلي بصفات متخذ القرار (الإقناع، الصبر، التحكم والثقة في النفس، القدرة على تحمل المسؤولية) وهذا كله لصالح المؤسسة، لكي يقوم المسير بمهامه في أحسن الظروف لا بد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات وترشيدها ومن بين هذه التقنيات تقنية التحليل المالي.

#### الدراسات الأجنبية:

٨- دراسة لويس كارلوس وآخرون Luis SÁNCHEZ, et. al. (٢٠١٩م) (٢٦): بعنوان تدفق العوائد ولوائح التمويل في كرة القدم الأوروبية، الهدف من هذه الدراسة هو فحص كيفية تدفق العوائد وإجراءات السيطرة الاقتصادية على كرة القدم الأوروبية، شهدت التحولات في كرة القدم الأوروبية نموًا قويًا خاصًا فيما يتعلق بحقوق التلفزيون والإيرادات التجارية، هذا النمو لم يمنع الأندية من المرور بالصعوبات المالية التي قادت الوبفا والبطولات الوطنية لفرض ضوابط مالية أكثر صرامة. جلبت هذه الأحداث حول الربحية الإجمالية المتزايدة للأندية الأوروبية، وكذلك المتباينة التطورات في الدين والإنفاق على الأجور، والتي كانت كذلك بالتزامن مع حقيقة أن النجاحات الرياضية تتركز في الأقوى فرق، سواء في المسابقات القارية والوطنية.

٩- دراسة جياجو يانج Jiaju Yang (٢٠١٧م) (٢٨) بعنوان "عوامل النجاح الحاسمة لنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T في الصين" هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء قائمة CSFs لمشاريع B.O.T في الصين لمساعدة المنظمات على تحقيق نجاح المشروع و تصف أولاً دور عوامل النجاح الحرجة فيما يتعلق بثلاث فئات عريضة تتعلق بما إذا كانت مشاريع B.O.T تتبنى استراتيجيات لنقل المخاطر ، وإلى أي درجة تعزز المشاريع "نهج الحياة الكاملة" لتصميم المشروع وإدارته ومدى ضمان مشاريع B.O.T التسليم في الوقت المناسب وتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة. بناءً على قائمة CSF الأولية، تم إجراء مسح استبيان لتحديد عوامل النجاح المهمة نسبيًا لمشاريع B.O.T في الصين. يُظهر تقييمنا الأولي أن عوامل النجاح الحرجة الرئيسية تتوافق مع ما حددناه فئات عوامل نجاح مشاريع B.O.T. نقدم بعد ذلك قائمة محدثة من عوامل النجاح الحرجة مع العوامل العشرة الأولى في تحليل الترتيب. واستنتج البحث أنه يمكن أن تلعب قائمة عوامل النجاح الحرجة هذه دورًا مفيدًا في مراحل إعداد وتقديم العطاءات وإنشاء وتشغيل ونقل مشاريع B.O.T .

١٠- دراسة روسترون بيرري واليسافيت مانولي Rostron Berry, Elisavet Manoli (٢٠١٧) (٣١) بعنوان " تدفق عوائد الدخل البديلة للهيئات الرياضية الممولة مركزياً " بحثت هذه الدراسة في تدفقات الإيرادات التي تستكشفها NGBs حاليًا، بالإضافة إلى الفوائد والمزالق المرتبطة بها،

أجريت مقابلات مع كبار المسؤولين من NGBs غير التجارية لفهم الوضع الحالي بشكل أفضل وما هي الخطوات التي يتم اتخاذها لتأمين التمويل مع مزيد من استكشاف تأثير هذه التدفقات الجديدة. باستخدام نظرية Pfeffer و Salancik للاعتماد على الموارد ونظرية محفظة Markowitz، من خلال هذا البحث، وجد أن قابلية تطبيق كل تيار يعتمد إلى حد كبير على الخصائص الفريدة لكل منظمة رياضية. بحسب الحجم وديمغرافية العضوية أو المشاركين، ودرجة المشاركة الرسمية، والأهمية المحلية أو الإقليمية للرياضة والجاذبية التجارية للرعاة والشركاء المحتملين.

١١- دراسة **جواك جوينج وآخرون Jaewook Jeong, et al. (٢٠١٥م) (٢٧) بعنوان " تقييم الجدوى المالية لمشروع البناء والتشغيل والنقل لمناطق خدمة الطرق السريعة (مشروع HSA B.O.T) في كوريا الجنوبية "** وهدف البحث إعداد نموذج لتقييم الجدوى المالية لمشروع B.O.T للطريق السريع مناطق الخدمة في كوريا الجنوبية تقييم الجدوى المالية لمشروع البناء والتشغيل والنقل لمناطق خدمة الطرق السريعة (مشروع HSA B.O.T) في كوريا الجنوبية مهم جداً للقطاع الخاص لأنه ليس لديه اتفاقية لتوزيع المخاطر مع القطاع العام ، مثل الحد الأدنى لضمان الإيرادات. واستنتجت الدراسة نموذج لتقييم الجدوى المالية لمشروع HSA B.O.T بناءً على النقد المخصوم وتحليل التدفق وتقييم الخيار الحقيقي. يمكن للنموذج المطور تقييم الجدوى المالية لمشروع HSA B.O.T بشكل أكثر قوة وبشكل شامل من الأساليب الحالية من خلال النظر في خصائص مشروع HSA B.O.T وكذلك قيمة HSA B.O. T بسبب عدم اليقين المستقبلي الذي لا يمكن للأساليب الحالية مراعاتها. حيث أظهرت الدراسة أنه بالمقارنة، فإن النتيجة من النموذج المطور قريبة من النتائج الفعلية لمشروع الحالة و من المتوقع أن يتمكن القطاع الخاص من ذلك باستخدام النموذج المطور لتحديد قرار الاستثمار لمشاريع HSA B.O.T.

١٢- دراسة **هيو فو لو و هيو وين اين Huei Fu Lu , Huei wen Lin (٢٠١٣م) (٢٥) بعنوان " تقويم نظام التشغيل ونقل الملكية B.O.T بالمؤسسات الرياضية "** هدفت هذه الدراسة إلى إدخال نهج صافي القيمة الحالية (FNPV) لتقييم المنشآت الرياضية للبناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) في تايوان و التي سمحت بمعالجة التدفقات النقدية الصافية ومعدلات العوائد المطلوبة في فترات زمنية مختلفة خاصة في حالة تقييم B.O.T مع فترات امتياز طويلة جداً في هذا النموذج الغامض ، تم أيضاً وصف موقف المدير المالي للمنشأة الرياضية تجاه المخاطر بمستويات مختلفة. وأظهرت النتائج أن نموذج FNPV المقترح يمكن أن يعوض عن أوجه

القصور في نموذج صافي القيمة الحالية التقليدي المبسط بشكل مفرد (NPV) وتزويد المديرين الماليين للمشروع بمعايير اتخاذ قرارات أكثر مرونة للتقييم المالي في التطبيق العملي.

## إجراءات البحث:

## منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي "الدراسات المسحية" نظراً لملائمة لطبيعة البحث، ولما يوفره من إمكانيات للحصول على أكبر قدر من المعلومات.

## مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أستاذ إدارة رياضية ورجال أعمال وإقتصاد، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (10) أفراد وبنسبة مئوية مقدارها (11.76%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعاء ٢ / ٢٠٢٠م وحتى الخميس ١٧ / ٩ / ٢٠٢٠م، وبلغت العينة الأساسية عدد (75) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (88.23%)، ويوضح ذلك جدول (1).

## جدول (1)

ن = ٨٥

## توصيف مجتمع وعينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
١	أستاذ إدارة رياضية	٥	٥.٨%	٤٥	٥٢.٩%
٢	رجال أعمال وإقتصاد	٥	٥.٨%	٣٠	٣٥,٢٩%
	المجموع	١٠	١١.٧%	٧٥	٨٨.٢٣%

يوضح جدول رقم (1) توصيف مجتمع وعينة البحث

أدوات ووسائل جمع البيانات:

أداة البحث:

تم إعداد إستبانة الدراسة لتغطية الجانب الميداني للبحث، وتضمنت الاستبانة:

تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ، وتتكون من (١٦) فقرة موزع على ٣ مجالات رئيسة هي:

**المجال الأول :** تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T ، ويتكون من (٥) فقرات.

**المجال الثاني:** الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ، ويتكون من (٦) فقرات .

**المجال الثالث :** علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ، ويتكون من (٥) فقرات.

ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (٥) من السادة الخبراء (مرفق ١)، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته (مرفق ٢)، ويوضح جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الأستبيان.

### جدول (٢)

نسبة آراء الخبراء حول محاور استبيان تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T

كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ن = 5

م	المحور	أتفاق آراء الخبراء	النسب المئوية
١	تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T	5	100%
٢	الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	5	100%
٣	علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	5	100%

يتضح من جدول (٢) نسبة آراء الخبراء حول محاور الاستبيان حيث يتضح نسبة آراء الخبراء الموافقين على وجود المحور، وجاءت الأهمية النسبية (١٠٠%)، حيث إرتضى الباحث بأخذ جميع المحاور.

عرض استبيان تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية في صورته المبدئية:

قام الباحث بعرض استبيان تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية في صورته المبدئية (مرفق ٢) متضمناً المحاور والعبارات التي تمثلها على الخبراء بغرض التأكد من مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تمثله، ومناسبة عبارته للظاهرة المقاسه، ومدى كفاية العبارات للتعبير عن المحور، ومدى صلاحيتها للصياغة، ويوضح جدول (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان.

### جدول (٣)

النسبة المئوية لآراء الخبراء حول محاور وعبارات تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ن = 5

المحور رقم العبارة	الأول الأهمية النسبية	الثاني الأهمية النسبية	الثالث الأهمية النسبية
١	%٨٠	%١٠٠	%٨٠
٢	%٨٠	%١٠٠	%٨٠
٣	%٧٠	%٨٠	%٨٠
٤	%٨٠	%١٠٠	%٨٠
٥	%٨٠	%١٠٠	%٨٠
٦		%٨٠	

يتضح من جدول (٣) نسبة آراء الخبراء في كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث إنها واقعة ما بين نسبة ٧٠% - ١٠٠%، وقد إرتضى الباحث على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من ٧٠% من مجموع الآراء وقد بلغ عدد العبارات (١٦) عبارة.

• استبيان تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية في صورته النهائية:

تم عرض الاستبيان والذي تضمن (١٦) عبارة على الخبراء، وبعد الموافقة أوصي الخبراء بأن يتم تصحيح الاستمارة وفقاً لميزان تقدير خماسي موافق بشدة- موافق- محايد - غير موافق- غير موافق بشدة (٣)، وبالتالي أصبحت جاهزة للتطبيق.

#### الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة من أستاذ إدارة رياضية ورجال أعمال واقتصاد ، وعددهم (١٠) من خارج عينه البحث الأساسية وذلك لحساب صدق الإستبيان.

#### المعاملات العلمية للاستبيان:

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الاستبيان بالطرق العلمية التالية.

#### صدق الإستبيان:

أ. صدق المضمون (صدق المحكمين):

وهو صدق السادة الخبراء كما في جدول (٤).

#### ب. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان، ويتضح ذلك كما في جدول (٥).

#### جدول (٤)

معامل ارتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور ن = ١٠

المحور رقم العبارة	الأول معامل الارتباط	الثاني معامل الارتباط	الثالث معامل الارتباط
١	٠.٥٦٨	٠.٤٩٥	٠.٧٤٥
٢	٠.٨٩٢	٠.٥٢٨	٠.٧٨٦
٣	٠.٦٣٥	٠.٣٧٨	٠.٦٢١
٤	٠.٧٨٩	٠.٦٢٣	٠.٥١٤
٥	٠.٨٤٧	٠.٥٨٤	٠.٦٥٤
٦		٠.٥٣٦	

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢.

يتضح من جدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٤٩٥، ٠.٨٩٢) مما يدل على صدق الاستبيان.

### جدول (٥)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ن = ١٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T	*٠.٧٤٢
٢	الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	*٠.٦٩٥
٣	علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	*٠.٨١٤

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢.

يتضح من جدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٦٩٥، ٠.٧٤٢) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.

### ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة تطبيق الاختبار Test Retest وذلك بفواصل زمني (١٥) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الإرتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في جدول (٦).

### جدول (٦)

معامل الإرتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان ن = ١٠

المحور	الأول	الثاني	الثالث
رقم العبارة	معامل الإرتباط	معامل الإرتباط	معامل الإرتباط
١	٠.٦٤٧	٠.٦٣٥	٠.٦٥٤
٢	٠.٨٩٧	٠.٦٣٥	٠.٦٥٨
٣	٠.٨٤٧	٠.٦٥٤	٠.٧٤٥
٤	٠.٥٥٨	٠.٦٢٣	٠.٧٨٦
٥	٠.٧٨٩	٠.٣٦٥	٠.٦٤٧
٦		٠.٤٨٧	

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢.

يتضح من جدول (٧) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للإستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (٠.٣٦٥ ، ٠.٨٩٧) مما يدل على صدق الاستبيان.

### جدول (٧)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور الإستبيان ن = ١٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T	* ٠.٧١٣
٢	الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	* ٠.٨٧٨
٣	علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	* ٠.٩٣٥

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢ .

يتضح من جدول (٧) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (٠.٧١٣ ، ٠.٩٣٥) مما يدل على ثبات محاور الاستبيان.

### جدول (٨)

معامل ثبات الفا كرونباخ لمحاور الإستبيان ككل ن = ١٠

م	المحاور	معامل الارتباط
١	تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T	* ٠.٦٦٨
٢	الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	* ٠.٩٥٨
٣	علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية	* ٠.٨٨٢

\* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) = ٠.٤٧٢ .

يتضح من جدول (٨) أن قيم معامل ثبات الفا كرونباخ على محاور المقياس ككل ذات دلالة إحصائية تراوحت ما بين (٠.٦٦٨ ، ٠.٩٥٨) مما يدل على إن جميع عبارات المحاور تتسم بالثبات.

### الدراسة الأساسية: The Main Study

قام الباحث بإجراء الدراسة الأساسية على عدد (٧٥) فرداً من أستاذ إدارة رياضية ورجال أعمال واقتصاد ، وقد أوصى السادة الخبراء باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (مرفق ٣) نظراً لأنه يستخدم إذا كانت بنود الاستبيان قريبة في الصياغة من صياغة الفرضيات أو عند الحديث عن مواقف واحداث مستقبلية، او إذا كانت بنود الاستبيان تقترب في صياغتها من صياغة نتائج الدراسة.

### المعالجات الإحصائية: The Statistics Treatment

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج ( **Staicl Package** **Social Science**) **SPSS (10)** لإجراء العمليات الحسابية والإحصائية للبحث وهي:

Arithmetic Medium	- المتوسط الحسابي
Standard Deviation	- الانحراف المعياري :
Coefficient of Sikewness	- معامل الالتواء:
Coefficient of Correlation	- معامل الارتباط :
The Percent	- النسبة المئوية :
Coefficient of Alpha Cronbach, L.J	- معامل ألفا كرونباخ
T- Test	- إختبار دلالة الفروق :
	<b>عرض النتائج ومناقشتها:</b>

للإجابة عن تساؤل البحث الرئيس، والذي نص على:

- ما تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ، تبعاً لمقياس " ريكارت الخماسي"

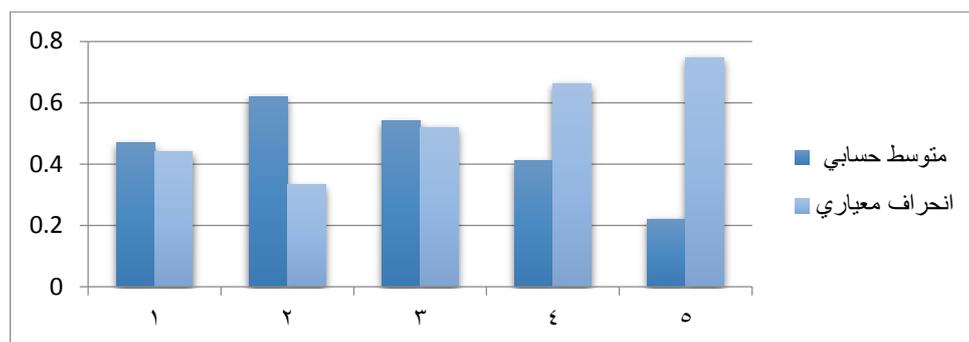
### جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T

ن=٧٥

الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
٢	٠.٤٤٠	٠.٤٧	٢	١	١٠	١٥	٤٩	١- يتطلب تحديد الوضع الراهن للمشروع الإستثماري الرياضي.
٣	٠.٣٣٢	٠.٦٢	٢	١	١٢	١٢	٤٨	٢- يتطلب تحديد الربح والخسارة من الوضع الراهن.
١	٠.٥٢٠	٠.٥٤	١	٢	٨	١١	٥٣	٣- يتطلب تحديد الربح والخسارة لما بعد تنفيذ السياسات.
٤	٠.٦٦٢	٠.٤١	٢	٣	١١	١٥	٤٤	٤- يتطلب تحويل التكاليف للخسارة والعوائد من الربح الى قيمة نقدية.
٥	٠.٧٤٧	٠.٢٢	٢	٣	١٣	١٦	٤١	٥- يتطلب مقارنة التكاليف والعوائد للوضع الراهن والبدائل.

يتضح من الجدول آراء أفراد العينة حول عبارات محور تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T ، حيث جاءت العبارة (٣) التي تنص علي " يتطلب تحديد الربح والخسارة لما بعد تنفيذ السياسات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٠.٥٤) وانحراف معياري (٠.٥٢٠) ، وجاءت العبارة (١) والتي تنص علي " يتطلب تحديد الوضع الراهن للمشروع الإستثماري الرياضي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٠.٤٧) وانحراف معياري (٠.٤٤٠) ، جاءت العبارة (٢) والتي تنص علي " يتطلب تحديد الربح والخسارة من الوضع الراهن " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٠.٦٢) وانحراف معياري (٠.٣٣٢) ، وجاءت العبارة (٤) والتي تنص علي " يتطلب تحويل التكاليف للخسارة والعوائد من الربح الى قيمة نقدية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٠.٤١) وانحراف معياري (٠.٦٦٢) ، وجاءت العبارة (٥) والتي تنص علي " يتطلب مقارنة التكاليف والعوائد للوضع الراهن والبدائل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٠.٢٢) وانحراف معياري (٠.٧٤٧) ، والشكل التالي يوضح ذلك :



الشكل (٢) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول تدفق العائد

### من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T

ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول الإستثمار

بالمنشآت الرياضية المصرية، تبعاً لمقياس " ليكارت الخماسي".

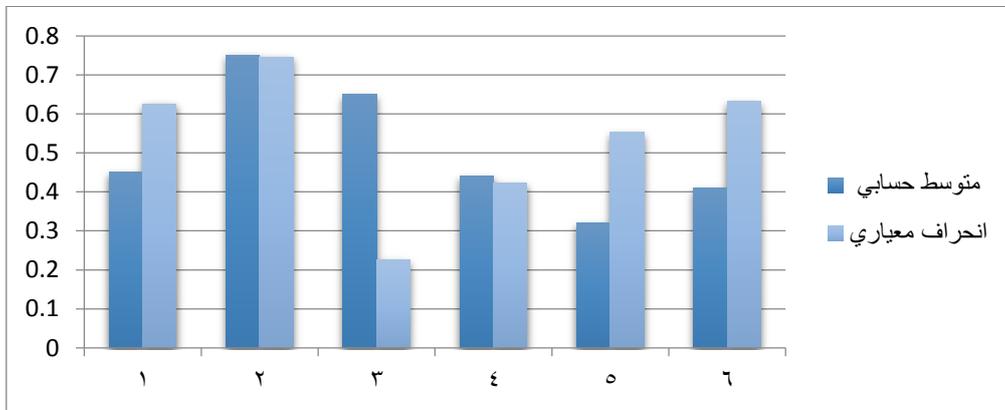
### جدول (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية

ن=٧٥

الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
٣	٠.٦٢٥	٠.٤٥	١	١	١٤	١٢	٤٧	١- يعتبر الإستثمار في المنشأة الرياضية ضمن الأولويات الإستراتيجية.
١	٠.٧٤٥	٠.٧٥	١	٢	٣	١٦	٥٣	٢- تحافظ المنشأة الرياضية على إستمرار التنمية في الثروة المالية من خلال الإستثمار.
٢	٠.٢٢٥	٠.٦٥	١	٢	١٢	١٠	٥٠	٣- تسعى المنشأة الرياضية من خلال إتخاذ القرارات الإستثمارية إلى توفير الحماية لرأس المال.
٤	٠.٤٢٣	٠.٤٤	٣	٥	١٠	١٣	٤٥	٤- تلجأ المنشأة الرياضية إلى إتخاذ قرار الشراء عندما تكون القيمة المالية للأصل تفوق القيمة السوقية.
٦	٠.٥٥٢	٠.٣٢	٢	٣	١٣	١٦	٤١	٥- تميل المنشأة الرياضية لإتخاذ القرارات الإستثمارية لضمان السيولة والأمان وعدم المخاطرة مقابل العائد المتوقع.
٥	٠.٦٣٢	٠.٤١	٢	٣	١١	١٥	٤٤	٦- تتخذ المنشأة الرياضية القرارات الإستثمارية بهدف الربحية بناء على معدل العائد على الإستثمار المتوقع.

يتضح من الجدول آراء أفراد العينة حول عبارات محور الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية حيث جاءت العبارة (٢) والتي تنص علي " تحافظ المنشأة الرياضية علي إستمرار التنمية في الثروة المالية من خلال الإستثمار " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٠.٧٥) وانحراف معياري (٠.٧٤٥) ، جاءت العبارة (٣) والتي تنص علي " تسعي المنشأة الرياضية من خلال إتخاذ القرارات الإستثمارية إلي توفير الحماية لرأس المال " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٠.٦٥) وانحراف معياري (٠.٢٢٥) ، وجاءت العبارة (١) والتي تنص علي "يعتبر الإستثمار في المنشأة الرياضية ضمن الأولويات الإستراتيجية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٠.٤٥) وانحراف معياري (٠.٦٢٥) ، وجاءت العبارة (٤) والتي تنص علي " تلجأ المنشأة الرياضية إلي إتخاذ قرار الشراء عندما تكون القيمة المالية للأصل تفوق القيمة السوقية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٠.٤٤) وانحراف معياري (٠.٤٢٣) ، وجاءت العبارة (٦) والتي تنص علي " تتخذ المنشأة الرياضية القرارات الإستثمارية بهدف الربحية بناء علي معدل العائد علي الإستثمار المتوقع " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٠.٤١) وانحراف معياري (٠.٦٢٣) ، وجاءت العبارة (٥) والتي تنص علي " تمويل المنشأة الرياضية لإتخاذ القرارات الإستثمارية لضمان السيولة والأمان وعدم المخاطرة مقابل العائد المتوقع " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٠.٣٢) وانحراف معياري (٠.٥٥٢)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل (٣)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول الإستثمار الرياضي بالمنشأة الرياضية

ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية، تبعاً لمقياس "ريكرت الخماسي".

### جدول (١١)

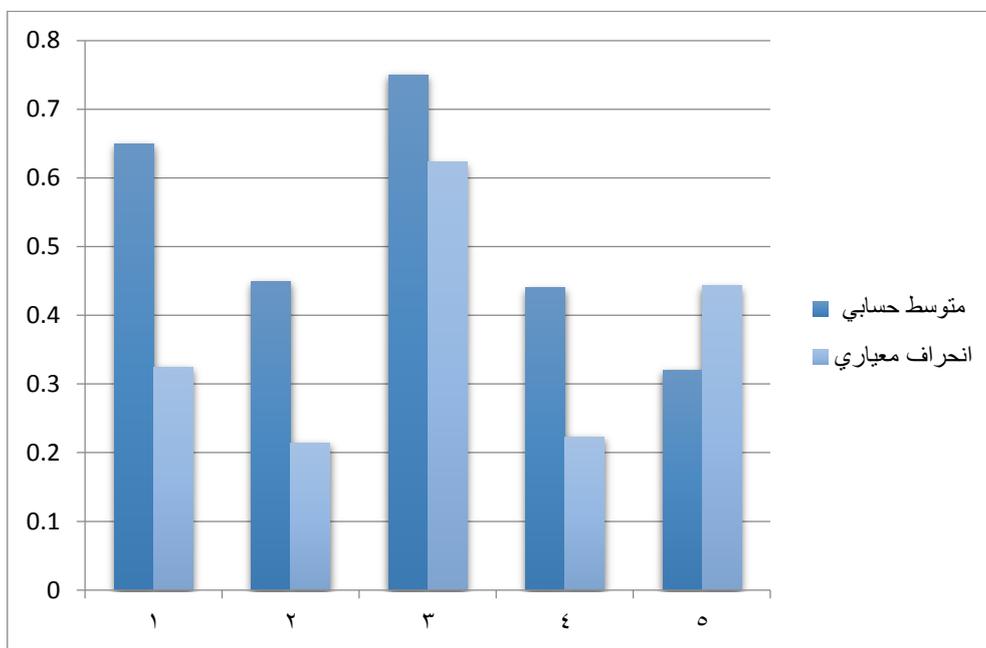
حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول علاقة تدفق العائد من

نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ن=٧٥

الترتيب	انحراف معياري	متوسط حسابي	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
٢	٠.٣٢٥	٠.٦٥	١	٢	١٢	١٠	٥٠	١- يسهم تحليل العائد في الحصول على المعلومات الخاصة بأرباح وخسائر بالمنشأة الرياضية.
٣	٠.٢١٤	٠.٤٥	٢	١	١٤	١٢	٤٦	٢- يسهم تحليل العائد في ترشيد القرارات الإستثمارية بالمنشأة الرياضية.
١	٠.٦٢٣	٠.٧٥	١	٣	٨	١١	٥٢	٣- يسهم تحليل العائد في توفير أهمية وجودة المعلومات الموجودة في الميزانية العامة.
٥	٠.٢٢٣	٠.٤٤	٣	٥	١٠	١٣	٤٥	٤- يسهم تحليل العائد لأرباح المنشأة الرياضية مستخدمى القرار الإستثماري في إجراءات تعديلات في تقدير درجة المخاطرة.
٤	٠.٤٤٣	٠.٣٢	٢	٣	١٣	١٦	٤١	٥- يسهم تحليل العائد في تحديد توقيت التدفقات النقدية المخططة لتساعد متخذ القرار الإستثماري على قياس درجة المخاطرة .

يتضح من الجدول آراء أفراد العينة حول عبارات محور علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ، حيث جاءت العبارة (٣) والتي تنص علي " يسهم تحليل العائد في توفير أهمية وجودة المعلومات الموجودة في الميزانية العامة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٠.٧٥) وانحراف معياري (٠.٦٢٣) ، وجاءت العبارة (١) والتي تنص علي " يسهم تحليل العائد في الحصول علي المعلومات الخاصة بأرباح وخسائر بالمنشأة الرياضية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٠.٦٥) وانحراف معياري (٠.٢٣٥) ، وجاءت العبارة (٢) والتي تنص علي " يسهم تحليل العائد في ترشيد القرارات الإستثمارية بالمنشأة الرياضية " في المرتبة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٠.٤٥) وانحراف معياري (٠.٢١٤) ، وجاءت العبارة (٥) والتي تنص علي " يسهم تحليل العائد في تحديد توقيت التدفقات النقدية المخططة لتساعد متخذ القرار الإستثماري على قياس درجة المخاطرة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٠.٣٢) وانحراف معياري

(٠.٤٤٣) ، وجاءت العبارة (٤) والتي تنص علي " يسهم تحليل العائد لأرباح المنشأ الرياضية مستخدمي القرار الإستثماري في إجراءات تعديلات في تقدير درجة المخاطرة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٠.٤٤) وانحراف معياري (٠.٢٢٣) ، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (٤)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل آراء عينة البحث حول علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية ويرى الباحث أن نتائج الموافقة على عبارات المحور الأول والخاص ب تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T تدل على أهميته في الإستثمار الرياضي نظراً لأنه يسمح بتوفير حقيقة محددة عن الربح والخسارة لما بعد تنفيذ السياسات وأيضاً الوقوف على الوضع الراهن للمشروع الإستثماري الرياضي وتحديد الربح والخسارة من الوضع الراهن للمشروع الإستثماري وتحويل التكاليف للخسارة والعوائد من الربح الى قيمة نقدية وإتاحة مقارنة التكاليف والعوائد للوضع الراهن وتوفير البدائل.

ويرى الباحث أيضاً أن نتائج الموافقة على عبارات المحور الثاني والخاص ب الإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية أسفرت عن مساهمة الإستثمار في المنشأ الرياضية في إستمرارية التنمية في الثروة المالية ومن خلاله أيضاً تسعى المنشأ الرياضية الى إتخاذ القرارات الإستثمارية وبالتالي توفير الحماية لرأس المال حيث يعتبر الإستثمار في المنشأ الرياضية ضمن الأولويات الإستراتيجية لأنها تلجأ إلي إتخاذ قرار الشراء عندما تكون القيمة المالية للأصل تفوق القيمة السوقية وكذلك تتخذ المنشأ الرياضية

القرارات الإستثمارية بهدف الربحية بناء علي معدل العائد علي الإستثمار المتوقع ومن ثم توجه المنشأة الرياضية لإتخاذ القرارات الإستثمارية لضمان السيولة والأمان وعدم المخاطرة مقابل العائد المتوقع. و أخيراً يرى الباحث أن نتائج الموافقة على عبارات المحور الثالث والخاص ب علاقة تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T بالإستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية تدل على أهمية تلك العلاقة في ان تحليل العائد يسهم فى توفير أهمية وجود المعلومات الموجودة في الميزانية العامة وكذلك يسهم تحليل العائد فى الحصول علي المعلومات الخاصة بأرباح وخسائر المنشأة الرياضية و في ترشيد القرارات الإستثمارية بالمنشأة الرياضية و فى تحديد توقيت التدفقات النقدية المخططة لتساعد متخذ القرار الإستثماري على قياس درجة المخاطرة وكذلك يسهم تحليل العائد لأرباح المنشأة الرياضية مستخدمى القرار الإستثماري في إجراءات تعديلات في تقدير درجة المخاطرة، مما يدل علي أهمية تحليل تيارات العوائد فى تحقيق جودة الإستثمار الرياضي بالمنشآت الرياضية.

ويمكن أن يستنتج الباحث من خلال ماتم التوصل اليه انه لتطبيق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية لتمويل مشروعات البنية الأساسية للمنشآت الرياضية كالأندية والاتحادات والصالات الرياضية بواسطة القطاع الخاص، و الذي بمقتضاه تمنح الدولة ترخيصاً أو امتيازاً لإحدى الشركات الخاصة الوطنية أو الأجنبية من أجل إنشاء أحد المشاريع بتلك المؤسسات واستغلاله مدة محددة من الزمن تكون كافية لاسترداد التكاليف التي أنفقت فضلاً عن قدر من الربح، وتلتزم شركة المشروع في نهاية المدة بإعادة المشروع إلى الدولة بحالة جيدة ودون مقابل قد يسهم ذلك في إشباع الحاجات العامة للأفراد خصوصاً في نطاق مرافق البنية الأساسية للأندية وصالات ممارسة الرياضة واقامة المسابقات الرياضية، حيث يمثل عقد ال (B.O.T) اتفاق بين الدولة ممثلة بإحدى الجهات الإدارية المختصة والملتزمة وهو شخص من أشخاص القانون الخاص والذي يصطلح عليه في نطاق عقد ال (B.O.T) باسم شركة المشروع، بموجبه تلتزم هذه الأخيرة ببناء وتشبيد مرفق من مرافق البنية الأساسية كأندية رياضية وصالات رياضية واقامة مشاريع رياضية عليها وعلى نفقتها، ثم تتولى تشغيلها المدة المحددة بالعقد، وبانتهائها تنقل تلك المرافق إلى الدولة بمقابل أو بدون مقابل حسب اتفاقيات العقد.

حيث يمثل تسويق المنشآت الرياضية التابعة للدولة مثل مراكز التنمية الرياضية والصالات المغطاة والاستادات الرياضية، و إنشاء ملاعب داخل الهيئات الرياضية سواء أندية أو استادات أو منشآت أهلية بالشراكة مع القطاع الخاص وفقاً للإجراءات القانونية لاستغلال أى منشأة تابعة لوزارة الرياضة، ويقوم بتنفيذ عدد من المنشآت تعود ملكيتها مستقبلاً للمكان الذي أنشئت فيه، استثمار تسهم عوائده في تحسين البنية التحتية للمنشآت الرياضية ومصدر دخل وتمويل لأنشطة تلك المنشآت مما يسهم في مساعدتها في القيام بدورها في تطوير وبناء المواطن وهو الهدف الذى أقيمت من أجله تلك المنشآت.

وتتفق تلك النتائج مع ماتوصلت اليه نتائج الدراسات التي أوضحت أهمية نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T في المنشآت المختلفة عامة والمنشآت الرياضية خاصة مثل دراسة **بوزيد بورنان (2017م) (4)** التي توصلت الى إن نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية والذي يعرف بنظام B.O.T يعتبر أحد أهم نماذج الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال تمويل مشروعات البنية التحتية، وهو نتاج للعولمة الاقتصادية وترسيخا للنظام الليبرالي، حيث يقوم القطاع الخاص من خلال شركة المشروع ببناء وتشغيل مرفق عام ما واستغلاله لفترة محددة على يتم إعادة المشروع إلى الدولة دون أي مقابل. وقد أتاح نظام ال B.O.T للدولة مواصلة عملية التنمية من خلال تشييد مرافق جديدة دون تحميل الموازنة العامة أعباء مالية ودون اللجوء للقروض الخارجية، وبتوجيه مواردها المالية نحو القطاعات الحيوية والإستراتيجية كقطاع الصحة والتعليم، وللقطاع الخاص معدلات ربحية مقبولة طيلة فترة تشغيل المشروع.

ولكنها تختلف مع دراسة **عز الدين حسيني (2016م) (٩)** التي أوضحت مدى إمكانية استخدام عقود الحكر كبديل لعقود (B.O.T) في تمويل المؤسسات الرياضية المصرية، وأهم النتائج أنه يوجد أوجه للمفاضلة قوية بين كلاً من نظام التعاقد (B.O.T) وعقود الحكر لصالح عقود الحكر تجعلها بديلاً قوياً ومصدراً مؤثراً في التمويل الرياضي للمؤسسات الرياضية المختلفة من أهمها أن يقوم المستثمر في عقود الحكر بمنح الدولة سنوياً أجر محدد مقابل التحكير، وهذا ما لا يحدث في نظام التعاقد (B.O.T)، لا يحقق عقد الحكر للمستثمر الامتياز المطلق، بينما نظام التعاقد (B.O.T) يحقق الامتياز المطلق.

كما تتفق مع نتائج دراسة **مهند عبد الرحمن سلمان (2016م) (21)** التي أوضحت تحليل ومناقشة القرار من ناحية العائد والمخاطرة بالشكل الذي ينعكس على ترشيد هذه القرارات وقد توصلت الي مجموعة استنتاجات اهمها ترتبط عملية تحقيق العوائد المتوقعة بقدرة الوحدة على ادارة العملية الانتاجية بالشكل الذي يحقق معه الاهداف المرسومة ، و إن القرارات الادارية تعتمد بشكل رئيسي على المعلومات المحاسبية الخاصة بالبدائل المتاحة ، و ان اي قرار اداري يعتمد على المبادلة بين العائد والمخاطرة بشكل عام والقرار الخاص بتخصيص المورد النادر بشكل خاص ، هذا وان قرار تخصيص المورد النادر للمنتجات ( عدد الساعات ) سيؤدي الى زيادة العائد.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة **محمد صلاح (2015م) (١٥)** التي أوضحت "دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الإستثمار في البني التحتية للإقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية -حالة بعض إقتصاديات الدول العربية-" ، وكانت أهم نتائج الدراسة، مجموعة من النتائج هي من الجانب النظري : رغم الخلاف الفكري حول دور الدولة في النشاط الإقتصادي بالنسبة للنظريتين

الكلاسيكية والكينزية إلا إن هناك اتفاق على أن للدولة دور أساسي في توفير خدمات البنية التحتية، لكن هناك خلاف حول طبيعة التدخل وحجمه خاصة في مجال البنية التحتية مما يُفسح المجال أما القطاع الخاص إمكانية التمويل والإنتاج والتشغيل خاصة في ظل التوجه الليبرالي الذي ينادي بتجسيم دور الدولة في النشاط الاقتصادي ، ثانياً نتائج الجانب التطبيقي: في الاقتصاد المصري أعطت المشاريع التي تم تنفيذها بالشراكة مع القطاع الخاص دفعا قويا للاقتصاد المصري.

ونتايج دراسة **مايخ شبيب ، حيدر جواد (2015م) (13)** التي أوضحت أن النماذج المقدره في مصر بينت الأثر الايجابي للدين الداخلي في تعزيز الإنفاق العام وبالتالي ارتفاع مستوى الائتمان المحلي مما انعكس في زيادة معدلات الاستثمار وتحقيق نمو في الناتج بمعدلات مقبولة، مما يعكس عقلانية استخدام الدين الداخلي ، أما اثر خدمة الدين الخارجي فكان سلبيا على الصادرات وانعكس بشكل طفيف في تراجع وضع الحساب الجاري مما أدى بدوره لانخفاض معدل الاستيرادات في نهاية المطاف ، إلا إن تلك الآثار لم تكن بمستوى الخطورة بسبب مجموعة عوامل أبرزها التحويلات والمساعدات الخارجية ، لذا يتطلب التركيز على معالجة الآثار السلبية للدين الخارجي واستثماره بالشكل الذي يرفع من معدلات النمو الاقتصادي .

ودراسة **فيصل عقلة (2014م) (12)** التي أوضحت الجوانب القانونية كأحد الأساليب الاستثمارية الجديدة وهو الاستثمار بنظام عقد ال (B.O.T) الذي يعني نظام (البناء والاستغلال والتسليم) .وقد توصل البحث الى إيضاح مفهوم تلك العقود وتكييفها القانوني الذي اثبت فيه طبيعتها الإدارية، وبالتالي تحديد القضاء المختص بنظر منازعاتها، كما قمت بتسليط الضوء على النظام القانوني الذي تخضع له من حيث إبرامها، وأخيراً تناولت التسوية القضائية لمنازعات هذه العقود، والقانون الواجب التطبيق على النزاع عندما يكون المستثمر أجنبيا.

ونتايج دراسة **صخري جمال عبد الناصر (2013م) (٧)** التي أبرزت أهمية التحليل المالي كأداة لإتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر وخلصت إلى مجموعة إن التحليل يعتبر وسيلة فعالة وأداة لاتخاذ القرارات وترشيدها، لأنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة والكشف عن سياستها والظروف التي تمر بها المؤسسة ، يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها وتقويمها ، لا بد للمسير المالي الذي هو متخذ القرار الإلام الدقيق والشامل لخبايا التحليل المالي، والتحكم في آلياته، وكذلك معرفة أساسيات القرار ( الخطوات، الأساليب) مع التحلي بصفات متخذ القرار (الإقناع، الصبر، التحكم والثقة في النفس، القدرة على تحمل المسؤولية) وهذا كله لصالح المؤسسة، لكي يقوم المسير بمهامه في أحسن الظروف لا بد من وجود تقنيات تساعده في اتخاذ القرارات وترشيدها ومن بين هذه التقنيات تقنية التحليل المالي.

كما انتهت دراسة لويس كارلوس وآخرون. Luis SÁNCHEZ, et. al. (٢٠١٩م) (٢٦): بعنوان تدفق العوائد ولوائح التمويل في كرة القدم الأوروبية، الهدف من هذه الدراسة هو فحص كيفية تدفق العوائد وإجراءات السيطرة الاقتصادية على كرة القدم الأوروبية، شهدت التحولات في كرة القدم الأوروبية نموًا قويًا خاصةً فيما يتعلق بحقوق التلفزيون والإيرادات التجارية، هذا النمو لم يمنع الأندية من المرور بالصعوبات المالية التي قادت الويفا والبطولات الوطنية لفرض ضوابط مالية أكثر صرامة. جلبت هذه الأحداث حول الربحية الإجمالية المتزايدة للأندية الأوروبية، وكذلك المتباينة التطورات في الدين والإنفاق على الأجور، والتي كانت كذلك بالتزامن مع حقيقة أن النجاحات الرياضية تتركز في الأقوى فرق، سواء في المسابقات القارية والوطنية.

دراسة جياجو يانج Jiaju Yang (2017م) (2٨) إلى إنشاء قائمة CSFs لمشاريع B.O.T في الصين لمساعدة المنظمات على تحقيق نجاح المشروع وتصف أولاً دور عوامل النجاح الحرجة فيما يتعلق بثلاث فئات عريضة تتعلق بما إذا كانت مشاريع B.O.T تتبنى استراتيجيات لنقل المخاطر، وإلى أي درجة تعزز المشاريع "نهج الحياة الكاملة" لتصميم المشروع وإدارته ومدى ضمان مشاريع B.O.T التسليم في الوقت المناسب وتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة. بناءً على قائمة CSF الأولية، تم إجراء مسح استبيان لتحديد عوامل النجاح المهمة نسبيًا لمشاريع B.O.T في الصين. يُظهر تقييمنا الأولي أن عوامل النجاح الحرجة الرئيسية تتوافق مع ما حددناه فئات عوامل نجاح مشاريع B.O.T. نقدم بعد ذلك قائمة محدثة من عوامل النجاح الحرجة مع العوامل العشرة الأولى في تحليل الترتيب. واستنتج البحث أنه يمكن أن تلعب قائمة عوامل النجاح الحرجة هذه دورًا مفيدًا في مراحل إعداد وتقديم العطاءات وإنشاء وتشغيل ونقل المشاريع B.O.T .

دراسة روسترون بييري واليسافيت مانولي Rostron Berry, Elisavet Manoli (2017) (٣١) التي أوضحت تيارات عوائد الدخل البديلة للهيئات الرياضية الممولة مركزياً، بالإضافة إلى الفوائد والمزالق المرتبطة بها، مع مزيد من استكشاف تأثير هذه التدفقات الجديدة. باستخدام نظرية Pfeffer و Salancik للاعتماد على الموارد ونظرية محفظة Markowitz، و أن قابلية تطبيق كل تيار يعتمد إلى حد كبير على الخصائص الفريدة لكل منظمة رياضية بحسب الحجم وديمغرافية العضوية أو المشاركين، ودرجة المشاركة الرسمية، والأهمية المحلية أو الإقليمية للرياضة والجاذبية التجارية للرعاة والشركاء المحتملين.

و ما انتهت إليه دراسة جواك جوينج وآخرون. Jaewook Jeong, et al. (2015م) (2٧) من تقييم الجدوى المالية لمشروع البناء والتشغيل والنقل لمناطق خدمة الطرق السريعة (مشروع HSA B.O.T) في كوريا الجنوبية " من خلال إعداد نموذج لتقييم الجدوى المالية لمشروع B.O.T للطريق

السريع مناطق الخدمة في كوريا الجنوبية تقييم الجدوى المالية لمشروع البناء والتشغيل والنقل لمناطق خدمة الطرق السريعة (مشروع HSA B.O.T) في كوريا الجنوبية مهم جداً للقطاع الخاص لأنه ليس لديه اتفاقية لتوزيع المخاطر مع القطاع العام ، مثل الحد الأدنى لضمان الإيرادات. واستنتجت الدراسة نموذج لتقييم الجدوى المالية لمشروع HSA B.O.T بناءً على النقد المخصوم وتحليل التدفق وتقييم الخيار الحقيقي.

و أخيراً دراسة هيو فو لو و هيو وين اين Hui Fu Lu , Hui wen Lin (٢٠١٣م) (٢٥) التي استخلصت تقويم نظام التشغيل ونقل الملكية B.O.T بالمؤسسات الرياضية وان إدخال نهج صافي القيمة الحالية (FNPV) لتقييم المنشآت الرياضية للبناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) في تايبوان و التي سمحت بمعالجة التدفقات النقدية الصافية ومعدلات العوائد المطلوبة في فترات زمنية مختلفة خاصةً في حالة تقييم B.O.T مع فترات امتياز طويلة جداً في هذا النموذج الغامض ، تم أيضاً وصف موقف المدير المالي للمنشأة الرياضية تجاه المخاطر بمستويات مختلفة. وأظهرت النتائج أن نموذج FNPV المقترح يمكن أن يعوض عن أوجه القصور في نموذج صافي القيمة الحالية التقليدي المبسط بشكل مفرط (NPV) وتزويد المديرين الماليين للمشروع بمعايير اتخاذ قرارات أكثر مرونة للتقييم المالي في التطبيق العملي.

#### الاستنتاجات والتوصيات:

#### الاستنتاجات:

في ضوء ماتوصل اليه الباحث من نتائج، يستخلص مايلي:

- إن تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T في الإستثمار بالمنشأة الرياضية يسمح بتوفير حقيقة محددة عن الربح والخسارة لما بعد تنفيذ السياسات وعن الوضع الراهن وتحديد الربح والخسارة من الوضع الراهن للمشروع الإستثماري وتحويل التكاليف للخسارة والعوائد من الربح الى قيمة نقدية وإتاحة مقارنة التكاليف والعوائد للوضع الراهن وتوفير البدائل.
- إن الإستثمار بالمنشأة الرياضية يسهم في إستمرارية التنمية في الثروة المالية ومن خلاله تسعى المنشأة الرياضية الى إتخاذ القرارات الإستثمارية وبالتالي توفير الحماية لرأس المال حيث يعتبر الإستثمار ضمن الأولويات الإستراتيجية لأنها تلجأ إلي إتخاذ قرار الشراء عندما تكون القيمة المالية للأصل تفوق القيمة السوقية وكذلك تتخذ المؤسسة الرياضية القرارات الإستثمارية بهدف الربحية بناء علي معدل العائد علي الإستثمار المتوقع ومن ثم توجه المؤسسة الرياضية لإتخاذ القرارات الإستثمارية لضمان السيولة والأمان وعدم المخاطرة مقابل العائد المتوقع.

- أهمية العلاقة بين تدفق العائد والاستثمار بالمنشأة الرياضية حيث يسهم في توفير أهمية وجود المعلومات الموجودة في الميزانية العامة وكذلك يسهم في الحصول علي المعلومات الخاصة بأرباح وخسائر المؤسسة الرياضية و في ترشيد القرارات الإستثمارية بالمنشأة الرياضية و في تحديد توقيت التدفقات النقدية المخططة لتساعد متخذ القرار الإستثماري على قياس درجة المخاطرة وكذلك يسهم تحليل العائد لأرباح المؤسسة الرياضية مستخدمى القرار الإستثماري في إجراءات تعديلات في تقدير درجة المخاطرة، ومن ثم فهو مؤشر على جودة الإستثمار بالمنشأة الرياضية.

#### التوصيات:

في ضوء ماتوصل اليه الباحث من نتائج، يوصي ب:

- ضرورة استخدام نظام تدفق العائد عند الاستثمار بالمنشآت الرياضية للحكم على جودة الاستثمار.
- الأخذ بنظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كإحدى صور الإستثمار المباشر، وما يحققه من عوائد مالية تخفف من أعباء الموازنة على الحكومة.
- الاستفادة من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T لتحميل المخاطر المرتبطة بالعملية التمويلية والتشغيلية على المستثمر.

#### المراجع العربية والأجنبية:

#### المراجع العربية:

- ١- احمد بن حسن بن احمد الحسني (٢٠٠٧م): دراسة شرعية اقتصادية لخصخصة مشاريع البنية التحتية بأسلوب البناء والتشغيل والإعادة " B.O.T " ، المؤتمر العلمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ٢- أحمد رشاد محمود سلام(٢٠٠٨م): عقد الإنشاء والإدارة وتحويل الملكية B.O.T ، في مجال العلاقات الدولية الخاصة، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية الحقوق، مصر.
- ٣- أمل نجاح البشبيشي (٢٠٠٤م): نظام البناء والتشغيل والتحويل، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، عدد35 ، نوفمبر.
- ٤- بوزيد بورنان (٢٠١٧م): نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (T.O.B) كآلية لتمويل مشاريع البنية التحتية، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي على البلدية ٢- مخبر التنمية الإقتصادية والبشرية، ع١٦، الجزائر.

- ٥- حسين عمر (١٩٩٢م): الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، القاهرة .
- ٦- شكري رجب العشماوي وآخرون (٢٠٠٧م): معايير السلامة الإستثمارية ومشروعات B.O.T أسس - نماذج - حالات: المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر .
- ٧- صخري جمال عبد الناصر (٢٠١٣م): التحليل المالي كأداة لإتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة ENSP (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- ٨- عبد الستار أبوغدة (ب. ت): عقد البناء والتشغيل والإعادة (B.O.T) وتطبيقه في تعمير الأوقاف المرافق العامة، الدورة 19 لمنظمة المؤتمر الإسلامي، مجمع الفقه الإسلامي الدولي، إمارة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- ٩- عزالدين حسيني جاد (٢٠١٦م): عقود الحكر وإمكانية استخدامها كبديل لعقود (B.O.T) لتمويل المؤسسات الرياضية المصرية، المجلة العلمية لكلية التربية الرياضية للبنين بالهرم، جامعة حلوان، مج ٨.
- ١٠- فهد الأستاذ ونسيبة العصفور (٢٠٠٢): نظام B.O.T ، ورقة مقدمة من إدارة نظم الشراء، وزارة المالية، دولة الكويت، 2002/01/13.
- ١١- فهمي مصطفى الشيخ (٢٠٠٨م): التحليل المالي، ط١، رام الله، فلسطين.
- ١٢- فيصل عقلة خطار شطناوي (٢٠١٤م): النظام القانوني لعقد أُل T.O.B وتسوية المنازعات الناشئة عنه في ظل التشريع الأردني، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مج ٤١، ع ١٤، الأردن.
- ١٣- مايح شبيب الشمري، حيدر جواد كاظم (٢٠١٥م): تحليل أثر الدين العام في بعض المتغيرات الإقتصادية في دولة مصر -دراسة للمدة من (٢٠٠١-٢٠١١)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، س ١١، مج ٢، ع ٣٥، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة.
- ١٤- محمد صلاح (٢٠١٥م): دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع عوائد الإستثمار في البني التحتية للإقتصاد وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية -حالة بعض إقتصاديات الدول العربية، رسالة دكتوراه، جامعة حسية بن بو علي بالشلف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ١٥- محمد صلاح، البشير عبد الكريم (٢٠١٥م): أسلوب البوت كآلية لتشييد مشروعات البنية التحتية - تجارب دولية وعربية مختارة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 17.

- ١٦- محمد علي العامري (٢٠٠٧م): الإدارة المالية، ط١، المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٧- محمد مطر (٢٠١٠م): الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨- معجم ابو غزالة للمحاسبة والأعمال (٢٠١٠م): دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
- ١٩- منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور (٢٠٠٥م): التحليل المالي: مدخل صناعة. القرارات، ط٢، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٠- منير صالح هندي (٢٠٠٠م): إدارة البنوك التجارية، ط٣، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- ٢١- مهند عبد الرحمن سلمان (٢٠١٦م): تحليل ومناقشة العائد والمخاطرة في ظل قرار التوليفة المثلي للمنتجات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع٤٨.
- ٢٢- نفيسة بوبكر (٢٠١١م) : اختبار العلاقة بين العائد والمخاطرة في سوق الأوراق المالية، دراسة حالة سوق قطر للأوراق المالية ٢٠٠٨/٢٠١٠، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، ص١٠-١
- ٢٣- وزارة الرياضة تبدأ طرح ٧٥ مشروعاً للإستثمار فى القطاع الخاص  
<https://www.youm7.com/story/2019/3/2/>

#### المراجع الأجنبية: The Foreign References

- 24- **Geoff, considine :(2007):** getting the most return for risk " part 2, quantext, incmayol, harber b., (2000): investment an introduction " 3rd, ed, newjersey harcourt,
- 25- **Huei Fu Lu, Huei Wen Lin (2013):** Evaluating the B O T project of sport facility: An application of fuzzy net present value method, journal of industrial and production Engineering 30(40)
- 26- **Luis SANCHEZ, Angel BARAJAS Patricio FERNANDEZ (2019):** Revenue Sources and Financial Regulations in European Football, Sports (and) Economics (pp.327-366), Spanish Savings Banks Foundation (Funcas).
- 27- **Jaewook Jeong; Changyoon Ji, Taehoon Hong, (2015):** Model for Evaluating the Financial Viability of the B.O.T Project for Highway, Service Areas in South Korea, Journal of Management in Engineering · DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000396.
- 28- **Jiaju Yang, Tahir M Nisar and Guru Prakash Prabhakar (2017):** Critical success factors for build–operate–transfer (B.O.T) projects in China Irish Journal of Management • 36(3) • 2017 • 147-161 DOI: 10.1515/ijm.
- 29- **jordan, d. Bradford & miller, w., Thomas (2009):** fundamentals of investment " 5th, ed, kentacky & saint Louis university.

- 30- **Nothrup, lynnc (2004):** dynamics of profit – focused accounting " j. roos publishing, inc.
- 31- **Rostron Berry, Elisavet Argyro Manoli (2017):** Alternative Revenue Streams for Centrally Funded Sport Governing Bodies September International Journal of Sport Policy 10(3).
- 32- **Walker, joe & bos, ted (2005):** define internal problems with the rate of return concept, university of Alabama, press.
- 33- **weston, j., fread, besley, scott of brigham, f., eugene (1996):** essentials of managerial finance " 11th, Dryden press.

مواقع الانترنت:

34- <https://alborsaanews.com/2018/0>

الثلاثاء 22 مايو 2018م، متاح على الموقع: ملف الاستثمار الرياضي كنز يبحث عن المستكشفين  
<https://alborsaanews.com/2018/0>

35- <https://www.youm7.com/story/2019/3/2> / مشروعاً ٧٥ وزارة الرياضة تبدأ طرح  
للاستثمار في القطاع الخاص.

## مستخلص البحث

### تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر

#### للاستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية

هدف البحث إلى تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T كمؤشر للاستثمار بالمنشآت الرياضية المصرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبتة طبيعة البحث، و تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من أستاذ إدارة رياضية ورجال أعمال واقتصاد، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (١٠) أفراد وبنسبة مئوية مقدارها (١١.٧٦%)، وتم التطبيق في الفترة من الأربعا ٢/٩/٢٠٢٠م وحتى الخميس ١٧/٩/٢٠٢٠م، وبلغت العينة الأساسية عدد (٧٥) فرداً بنسبة مئوية مقدارها (٨٨.٢٣%)، مستخدماً الاستبيان للتوصل الى نتائج تلخصت في:

- أن تدفق العائد من نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O.T في الاستثمار بالمنشأة الرياضية يسمح بتوفير حقيقة محددة عن الربح والخسارة لما بعد تنفيذ السياسات وعن الوضع الراهن وتحديد الربح والخسارة من الوضع الراهن للمشروع الاستثماري وتحويل التكاليف للخسارة والعوائد من الربح الى قيمة نقدية وإتاحة مقارنة التكاليف والعوائد للوضع الراهن وتوفير البدائل.
- أن الاستثمار بالمنشأة الرياضية يسهم في استمرارية التنمية في الثروة المالية ومن خلاله تسعي المنشأة الرياضية الى اتخاذ القرارات الاستثمارية وبالتالي توفير الحماية لرأس المال حيث يعتبر الاستثمار ضمن الأولويات الاستراتيجية لأنها تلجأ إلي اتخاذ قرار الشراء عندما تكون القيمة المالية للأصل تفوق القيمة السوقية وكذلك تتخذ المؤسسة الرياضية القرارات الاستثمارية بهدف الربحية بناء علي معدل العائد علي الاستثمار المتوقع ومن ثم توجه المؤسسة الرياضية لاتخاذ القرارات الاستثمارية لضمان السيولة والأمان وعدم المخاطرة مقابل العائد المتوقع.
- أهمية العلاقة بين تدفق العائد والاستثمار بالمنشأة الرياضية حيث يسهم في توفير أهمية وجودة المعلومات الموجودة في الميزانية العامة وكذلك يسهم في الحصول علي المعلومات الخاصة بأرباح وخسائر المؤسسة الرياضية و في ترشيد القرارات الاستثمارية بالمنشأة الرياضية و في تحديد توقيت التدفقات النقدية المخططة لتساعد متخذ القرار الاستثماري على قياس درجة المخاطرة وكذلك يسهم تحليل العائد لأرباح المؤسسة الرياضية مستخدمى القرار الاستثماري في إجراءات تعديلات في تقدير درجة المخاطرة، ومن ثم فهو مؤشر علي جودة الاستثمار بالمنشأة الرياضية.

**الكلمات المفتاحية:** تدفق العائد – نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية B.O. T.

## Abstract

### The revenue stream from the BOT system as an indicator for investment in Egyptian sports facilities

The aim of the research is the flow of return from the BOT system as an indicator for investment in Egyptian sports establishments, and the researcher used the descriptive approach to suit the nature of the research, and the research sample was chosen randomly from a professor of sports management, businessmen and economics, as the survey sample reached (10) individuals With a percentage of (11.76%), and the application was carried out during the period from Wednesday 9/2/2020 AD until Thursday 17/9/2020 AD, and the basic sample reached (75) individuals with a percentage of (88.23%), using the questionnaire to reach conclusions that were summarized at:

- The flow of return from the construction, operation and transfer of ownership system BOT in the investment in the sports facility allows providing a specific truth about profit and loss after the implementation of the policies and the current situation, determining the profit and loss from the current situation of the investment project and converting the costs of loss and returns from profit to a monetary value and allowing comparison of costs and returns For the status quo and providing alternatives.
- That investment in the sports facility contributes to the continuity of development in financial wealth, and through it the sports establishment seeks to make investment decisions and thus provide protection for capital, as investment is considered among the strategic priorities because it resorts to making a purchase decision when the financial value of the asset exceeds the market value, as well as the sports institution Investment decisions with a view to profitability based on the rate of return on the expected investment, and then directing the sports institution to take investment decisions to ensure liquidity, safety and non-risk against the expected return.
- The importance of the relationship between the flow of return and investment in the sports establishment, as it contributes to providing the importance and quality of the information in the general budget, as well as in obtaining information on the profits and losses of the sports institution and in rationalizing investment decisions in the sports establishment and in determining the timing of planned cash flows to help the investment decision maker Measuring the degree of risk, as well as the analysis of the return on the profits of the sports institution, the users of the investment decision contribute to the procedures of adjustments in estimating the degree of risk, and then it is an indicator of the quality of investment in the sports facility.

**Keywords:** revenue stream - build-operate-transfer system B.O. T.