

## أثر استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية (دراسة تطبيقية على أندية مدينة جدة، المملكة العربية السعودية)

### The Impact of Public Investment Fund Investments on Achieving Financial Sustainability of Sports Clubs (An Applied Study on Sports Clubs in Jeddah, Saudi Arabia)

إعداد: سلمان جمعان حسين الزهراني

ماجستير في الإدارة الرياضية، كلية الأعمال براينغ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [Salzahrani1819@stu.kau.edu.sa](mailto:Salzahrani1819@stu.kau.edu.sa)

الدكتور/ عبد الرزاق مازن عبد الرزاق بليلة

أستاذ مساعد بقسم التمويل، كلية الأعمال براينغ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

Email: [Amabalilah@kau.edu.sa](mailto:Amabalilah@kau.edu.sa)

#### ملخص البحث:

في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبح الاستثمار الرياضي أداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تنوع مصادر الدخل وتعزيز مكانة القطاع الرياضي كمحرك اقتصادي رئيسي. ويعد صندوق الاستثمارات العامة (PIF) أحد أبرز الجهات الاستثمارية التي تلعب دورًا محوريًا في تطوير القطاع الرياضي من خلال دعم وتمويل الأندية لتعزيز قدرتها التنافسية، وتقليل اعتمادها على التمويل الحكومي، وتحقيق الاستدامة المالية طويلة الأمد. يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في مدينة جدة، من خلال تقييم تحسين الإيرادات، وتقليل المخاطر المالية، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما يسعى إلى تحديد التحديات التي تواجه الأندية في تحقيق الاستدامة المالية، واستكشاف أفضل الممارسات العالمية التي يمكن تبنيها لتعزيز العوائد الاستثمارية لهذه الأندية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أبرزها أن استثمارات صندوق الاستثمارات العامة ساهمت في تعزيز كفاءة الإنفاق المالي للأندية، وزيادة إيراداتها من مصادر غير تقليدية مثل الرعاية التجارية وحقوق البث، مما أدى إلى تحسن ملحوظ في استدامتها المالية. كما كشفت النتائج أن الأندية المدعومة استثماريًا كانت أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي مقارنة بتلك التي لا تزال تعتمد بشكل أساسي على الدعم الحكومي. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن تحقيق الاستدامة المالية الفعلية يتطلب تحسين الحوكمة المالية وتعزيز الإدارة الاحترافية داخل الأندية لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الاستثمارات. تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم توصيات استراتيجية تدعم صناعة الرياضة في المملكة، وتعزز من فاعلية استثمارات صندوق الاستثمارات العامة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، مما ينعكس إيجابيًا على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويدعم المملكة في مساعيها لجعل القطاع الرياضي ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني.

**الكلمات المفتاحية:** الاستثمار الرياضي، الاستدامة المالية، صندوق الاستثمارات العامة، الأندية الرياضية، التمويل الرياضي، إدارة الموارد المالية.

## The Impact of Public Investment Fund Investments on Achieving Financial Sustainability of Sports Clubs (An Applied Study on Sports Clubs in Jeddah, Saudi Arabia)

### Abstract:

In light of the economic transformations taking place in the Kingdom of Saudi Arabia, sports investment has become a strategic tool for achieving sustainable development, especially in light of the Kingdom's Vision 2030, which seeks to diversify sources of income and enhance the sports sector's position as a major economic driver. The Public Investment Fund (PIF) is one of the most prominent investment entities playing a pivotal role in developing the sports sector by supporting and financing clubs to enhance their competitiveness, reduce their dependence on government funding, and achieve long-term financial sustainability. This research aims to analyze the impact of PIF investments on achieving financial sustainability for sports clubs in Jeddah by assessing revenue improvements, reducing financial risks, and increasing operational efficiency. It also seeks to identify the challenges facing clubs in achieving financial sustainability and explore global best practices that can be adopted to maximize investment returns for these clubs. The study reached several key findings, most notably that the Public Investment Fund's investments contributed to enhancing the efficiency of clubs' financial spending and increasing their revenues from non-traditional sources such as commercial sponsorship and broadcasting rights, leading to a significant improvement in their financial sustainability. The results also revealed that investment-backed clubs were better able to achieve financial stability compared to those that still rely primarily on government support. However, the study demonstrated that achieving true financial sustainability requires improving financial governance and enhancing professional management within clubs to ensure the optimal use of these investments. The importance of this study lies in providing strategic recommendations that support the sports industry in the Kingdom and enhance the effectiveness of the Public Investment Fund's investments to achieve maximum benefit, which will positively impact economic and social growth and support the Kingdom in its efforts to make the sports sector a fundamental pillar of the national economy.

**Keywords:** Sports Investment, Financial Sustainability, Public Investment Fund (PIF), Sports Clubs, Sports Financing, Financial Resource Management.

## 1. المقدمة:

في ظل التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، أصبح القطاع الرياضي محور اهتمام متزايد كجزء من رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط. ويأتي استثمار صندوق الاستثمارات العامة كأحد أهم المحركات لتحقيق هذه الرؤية، حيث يسعى إلى تعزيز البنية التحتية للأندية الرياضية، وتوفير الدعم المالي، وتطوير الكفاءات الإدارية والفنية، بالإضافة إلى تحسين الأداء المالي للأندية بما يضمن تحقيق الاستدامة على المدى البعيد.

يتناول البحث دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في أندية مدينة جدة وتأثيره على استدامتها المالية، من خلال دراسة الأبعاد المختلفة للاستثمار وتقييم فعاليته في تحقيق الاستقرار المالي للأندية. كما يسلط البحث الضوء على التحديات والفرص التي تواجه الأندية في سعيها لتحقيق استدامة مالية مستدامة، مما يساهم في خلق بيئة رياضية متطورة ومتوافقة مع أهداف المملكة. وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يسعى لفهم العلاقة بين الاستثمار العام والاستدامة المالية للأندية الرياضية، وما إذا كانت هذه الاستثمارات قادرة على تعزيز القدرة التنافسية للأندية على المستويين المحلي والدولي. كما يهدف إلى تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات الاستثمار الرياضي، مما يدعم بناء قطاع رياضي مستدام يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل في الحاجة إلى فهم مدى تأثير استثمارات صندوق الاستثمارات العامة على استدامة الأندية الرياضية في مدينة جدة، مع التركيز على الجوانب المالية والإدارية والرياضية. فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز القطاع الرياضي كجزء من رؤية المملكة 2030، إلا أن الأندية ما زالت تواجه صعوبات في تحقيق استقرار مالي مستدام، مما قد يعيق قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً. إلى أي مدى تساهم استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في دعم استدامة الأندية الرياضية في جدة، وما هي العوامل التي تؤثر على فعالية هذه الاستثمارات في تحقيق الاستدامة المالية؟ وما هي التحديات التي تواجه الأندية في الاستفادة من هذه الاستثمارات لتحقيق أهدافها على المدى البعيد؟

تشمل هذه المشكلة عدة أبعاد تتطلب البحث والتحليل، منها:

- مدى قدرة الاستثمارات على تحسين الأداء المالي للأندية وتوفير مصادر دخل مستقرة.
- تأثير الاستثمارات على تحسين البنية التحتية وتطوير الكفاءات الإدارية والفنية داخل الأندية.
- التحديات المالية والإدارية التي قد تواجه الأندية في تحقيق أقصى استفادة من هذه الاستثمارات.

تهدف الدراسة إلى معالجة هذه الجوانب من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى توصيات تساعد في تحسين استراتيجيات الاستثمار لتحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة.

### 2.1. أسئلة الدراسة:

**السؤال الرئيسي:** ما مدى تأثير استثمار صندوق الاستثمارات العامة على الاستدامة المالية لأندية جدة؟

**الأسئلة الفرعية:**

(1) ما هي العوامل التي تساهم في تحسين الاستدامة المالية للأندية الرياضية من خلال استثمارات صندوق الاستثمارات العامة؟

- (2) إلى أي مدى يساهم استثمار الصندوق في تطوير البنية التحتية والمرافق الرياضية للأندية في جدة؟  
(3) كيف يؤثر الاستثمار على تحسين أداء الفرق الرياضية وتنافسيتها محليًا ودوليًا؟  
(4) ما هي التوصيات المقترحة لتعزيز فعالية استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية جدة؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

- 1- تقييم تأثير استثمارات صندوق الاستثمارات العامة على الاستدامة المالية للأندية جدة من خلال قياس مدى فعالية هذه الاستثمارات في تحقيق استقرار مالي مستدام للأندية، وتحديد تأثيرها على الأداء المالي..
- 2- تحديد العوامل المؤثرة في تحسين استدامة الأندية الرياضية ماليًا من خلال استثمارات الصندوق وتحليل العوامل المالية والإدارية التي تعزز من قدرة الأندية على الاستفادة من هذه الاستثمارات..
- 3- تقييم مدى تأثير الاستثمار على الأداء الرياضي للأندية وقدرتها على المنافسة محليًا ودوليًا من خلال قياس ما إذا كان الاستثمار في الأندية يعزز من قدراتها التنافسية ويطور أداء فرقها الرياضية..
- 4- تحليل دور استثمار الصندوق في تطوير البنية التحتية والمرافق الرياضية للأندية من خلال دراسة كيفية تأثير الاستثمار على تحسين المرافق والخدمات الرياضية، ودورها في تحقيق أهداف الأندية على المدى الطويل.
- 5- تقديم توصيات لتحسين فعالية استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية جدة بناءً على نتائج الدراسة، وتقديم حلول مقترحة لتعزيز دور الصندوق في دعم الأندية وضمان استدامتها المالية.

### 4.1. أهمية الدراسة:

تتميز هذه الدراسة بأهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي.

#### 1.4.1. الأهمية التطبيقية:

- تعمل هذه الدراسة على تزويد صناع القرار في الأندية الرياضية السعودية بمعلومات وتحليلات دقيقة حول العوامل المؤثرة على الاستدامة المالية، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية أكثر استنارة وفعالية.
- تقديم رؤى قيمة لصندوق الاستثمارات العامة حول الآثار المترتبة على استثماراته في الأندية الرياضية، وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- المساهمة في تطوير القطاع الرياضي السعودي بشكل عام، من خلال تقديم توصيات لتعزيز الاستدامة المالية للأندية، وتحسين بيئة الاستثمار الرياضي.
- تزويد صناع السياسات الحكومية بمعلومات حول تأثير الاستثمارات الرياضية على الاقتصاد الوطني، مما يمكنهم من تطوير سياسات داعمة للقطاع الرياضي.

#### 2.4.1 الأهمية النظرية:

- إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الرياضة والاستثمار، وتطوير النظريات القائمة حول العلاقة بين الاستثمارات الرياضية والاستدامة المالية.
- بناء نماذج تحليلية يمكن استخدامها لدراسة الأندية الرياضية الأخرى في مختلف أنحاء العالم.
- تطوير أدوات قياس جديدة لتقييم أداء الأندية الرياضية من الناحية المالية

### 5.1. مجال الدراسة وحدودها:

**مجال الدراسة:** تتناول الدراسة تأثير استثمار صندوق الاستثمارات العامة على تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في مدينة جدة. وتهدف إلى فهم كيفية مساهمة الاستثمارات العامة في تطوير القطاع الرياضي، خاصة من الجوانب المالية والإدارية والبنية التحتية.

### 6.1. حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2024، حيث تشمل الفترة الممتدة من يونيو 2023 وحتى سبتمبر 2024، وتم خلالها تحليل البيانات المالية والإدارية للأندية المستهدفة فقط. يبدأ التحليل منذ إعلان وزارة الرياضة السعودية عن نقل ملكية 75% من أندية الهلال، النصر، الاتحاد، والأهلي إلى صندوق الاستثمارات العامة، ووفقاً لهذا المشروع، يمتلك الصندوق نسبة 75% من كل نادٍ، بينما تحتفظ المؤسسات الرياضية غير الربحية الخاصة بكل نادٍ بنسبة 25% من الملكية. ولا تتناول الدراسة أي بيانات خارج هذا الإطار الزمني، مما يضمن التركيز على التغيرات المالية والإدارية الناتجة عن هذه الاستثمارات خلال الفترة المحددة.
- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تحليل الاستدامة المالية للأندية الرياضية ومدى تأثير استثمارات صندوق الاستثمارات العامة على تحقيقها، من خلال تقييم العوائد المالية، تحسين البنية التحتية، ورفع الكفاءة التشغيلية والإدارية. ولا تمتد الدراسة إلى الجوانب الاجتماعية أو الثقافية لهذه الاستثمارات، حيث تقتصر على البعد المالي والإداري وتأثيره على تحقيق الاستدامة المالية طويلة المدى للأندية المستهدفة.
- **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على الأندية الرياضية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم التركيز على تقييم أثر استثمارات صندوق الاستثمارات العامة على هذه الأندية تحديداً. يتيح هذا التحديد الجغرافي تحليلاً أكثر دقة وعمقاً للمتغيرات المالية والإدارية المتعلقة بهذه الاستثمارات داخل بيئة رياضية محلية محددة.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يشمل التحليل دراسة المؤشرات المالية، مقارنة الأداء قبل وبعد الاستثمار، وتقييم مدى تحقيق الأندية للاستقرار المالي، دون التطرق إلى المناهج التجريبية أو الدراسات الاستطلاعية.

### 7.1. مصطلحات الدراسة:

- **الاستثمارات الرياضية:** تعرّف الاستثمارات الرياضية بأنها توظيف رأس المال في المجال الرياضي بهدف زيادة العوائد المالية وتطوير صناعة الرياضة، ويشمل ذلك الاستثمار في الأندية، حقوق البث، البنية التحتية، والأحداث الكبرى. تُسهم هذه الاستثمارات في تحسين الأداء المالي للأندية وتعزيز نمو القطاع الرياضي (Dimitropoulos & Scafarto, 2019).
- **صندوق الاستثمارات العامة السعودي:** هو الصندوق السيادي للمملكة العربية السعودية، الذي تأسس في عام 1971، يعمل على تنويع الاقتصاد السعودي وزيادة استثماراته محلياً ودولياً لدعم الاقتصاد الوطني وفقاً لرؤية المملكة 2030 (Public Investment Fund, 2021).
- **الأندية الرياضية:** تعرف بأنها منظمات رياضية احترافية ذات هيكل تنظيمي يشمل مستويات إدارية متخصصة تركز على تحقيق الأداء الرياضي العالي، مع العمل على تعزيز الاستدامة المالية عبر مصادر دخل متنوعة. (IESE Business School, 2022).

- الاستدامة المالية: الاستدامة المالية تعني قدرة المؤسسة على توليد الإيرادات الكافية التي تضمن استمراريتها المالية على المدى الطويل، مع تحقيق توازن بين المخاطر والعائدات وامتلاك آليات للتكيف مع التغيرات الاقتصادية (Burritt & Schaltegger, 2010).

## 2. الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الاستثمار الرياضي وتأثيره على الاقتصاد والاستدامة المالية للأندية والفعاليات الرياضية. إحدى هذه الدراسات هي دراسة جعفر شريقي (2023) التي بحثت في دور الاستثمار الرياضي كأداة لدعم النمو الاقتصادي من خلال بطولة كأس العالم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة لمقارنة بيانات الدول المستضيفة للبطولة، وأظهرت النتائج أن استضافة كأس العالم تعزز الاقتصاد الوطني عبر خلق فرص العمل وزيادة النمو الاقتصادي، مع تأثير إيجابي يمتد على المدى البعيد. وأوصت الدراسة بأن تتبنى الجزائر صناعة الرياضة وفقاً لاحتياجات السوق المحلية مع احترام التقاليد العامة لضمان تعظيم العوائد الاقتصادية.

من ناحية أخرى، ركزت دراسة حمزة السيد حسن وزملائه (2022) على صناعة كرة القدم الإنجليزية من خلال تحليل المتغيرات الاقتصادية مثل معدل البطالة والنتائج المحلي الإجمالي والحصيلة الضريبية، وخلصت إلى أن الدوري الإنجليزي الممتاز أسهم في الاقتصاد البريطاني بزيادة بلغت 7.6 مليار جنيه إسترليني، كما رفع الحصيلة الضريبية بنحو 3.6 مليار جنيه وخلق حوالي 94 ألف فرصة عمل. وأوصت الدراسة بتطوير البنية التحتية الرياضية وتعزيز الصناعات المرتبطة بالرياضة لتحقيق فوائد اقتصادية مستدامة.

وفي سياق قياس الأثر الاجتماعي للاستثمار الرياضي، استخدمت دراسة لاريسا ديفيز وزملائها (2019) إطار العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) لأول مرة على المستوى الوطني في إنجلترا، وكشفت أن كل جنيه يُستثمر في الرياضة يولد فوائد اجتماعية تقدر بـ 1.91 جنيه، من خلال تحسين الصحة والتعليم وخفض معدلات الجريمة، مما يعزز دور الرياضة كاستثمار فعال من حيث التكلفة في معالجة القضايا الاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة دعم الاستثمار في الرياضة لتعزيز المنافع الاجتماعية والاقتصادية على المستوى الوطني.

وتناولت دراسة باربارا مارين وتشونغمي لي (2020) الاتجاهات الجديدة في استثمارات الرياضة، حيث ركزت على استثمارات الشركات اليابانية في ملكية الأندية الأجنبية. من خلال التحليل الوثائقي والمقابلات شبه المنظمة، تبين أن الشركات اليابانية تستثمر في الأندية الأجنبية لأهداف تتراوح بين التوسع في الأسواق الدولية والترويج للعلامة التجارية وتطوير كرة القدم المحلية، على الرغم من محدودية العائد المالي المباشر. وأوصت الدراسة بالاستفادة من هذه الاستثمارات كأداة لتعزيز العلامة التجارية وتحقيق مكاسب ثقافية واقتصادية من خلال الربط بين الرياضة والعلاقات الدولية.

وفيما يتعلق بالحوكمة والتنمية المستدامة في الأندية الرياضية، قدمت دراسة محمد علاء الدين محمد (2024) تحليلاً لأهمية الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال دراسة مسحية لعينة مكونة من 150 مديرًا ووكيلاً للأندية الرياضية. أكدت النتائج أن الحوكمة تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الاستدامة المالية والإدارية، خاصة من خلال مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة الفعالة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ الحوكمة لضمان استدامة الأندية وتطوير آليات المساءلة لحماية حقوق المساهمين وتحقيق أهداف التنمية.

تعكس هذه الدراسات مجتمعة أهمية الاستثمار الرياضي من زوايا متعددة، سواء فيما يتعلق بالنمو الاقتصادي، أو العوائد الاجتماعية، أو الحوكمة، مما يوفر إطارًا نظريًا قويًا لدراسة دور صندوق الاستثمارات العامة في تحقيق الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.3. منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لأهداف البحث، حيث يتيح دراسة الظواهر وتحليلها استنادًا إلى البيانات المالية والإدارية المتاحة. يركز البحث على تحليل دور استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة، من خلال دراسة المؤشرات المالية، وتقييم مدى تحقيق الأندية للاستقرار المالي والاستقلالية الاستثمارية.

#### 2.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من منتسبي صندوق الاستثمارات العامة المسؤولين عن إدارة وتنفيذ الاستثمارات الرياضية، بالإضافة إلى أعضاء مجالس إدارة الأندية الرياضية المستهدفة، وذلك نظرًا للدور المشترك بين الطرفين في اتخاذ القرارات الاستثمارية، حيث يمتلك الصندوق نسبة 75% من الأندية، بينما تمتلك المؤسسات الرياضية غير الربحية نسبة 25%. تم اختيار هذا المجتمع لكونه الجهة الأكثر اطلاعًا وتأثيرًا على تنفيذ وتقييم مشاريع الاستثمار الرياضي، مما يتيح تحليلًا دقيقًا لأثر هذه الاستثمارات على الاستدامة المالية للأندية.

#### 3.3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية غير منتظمة تشمل منتسبي صندوق الاستثمارات العامة المعنيين بإدارة الاستثمارات الرياضية، بالإضافة إلى عدد من أعضاء مجالس إدارة الأندية المستهدفة، حيث بلغ إجمالي المشاركين 44 فردًا. تم تحديد العينة وفق المعايير التالية:

- استهداف منتسبي صندوق الاستثمارات العامة المسؤولين عن الاستثمار الرياضي، والذين لديهم دور مباشر في تخصيص وإدارة التمويلات المقدمة للأندية.
- إشراك أعضاء مجالس إدارة الأندية الذين يساهمون في القرارات المالية والاستثمارية، نظرًا لمشاركتهم في إدارة الموارد المالية للنادي بالتنسيق مع الصندوق.
- ضمان تمثيل وجهات نظر متعددة حول تأثير الاستثمارات على الاستدامة المالية، من خلال اختيار أفراد ذوي خبرة مباشرة في الإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي داخل الأندية الرياضية.

#### 4.3. أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن فروضها قام الباحثان بتصميم مقياس دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة كأداة للدراسة.

بناءً أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- الجزء الأول: يشمل الخصائص الديمغرافية (المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، دورات التدريب)
- الجزء الثاني: يتكون من ثلاثة محاور

- المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.
- المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.
- المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.

تم استخدام المقياس كأداة للدراسة والهدف التعرف على دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة، لذلك قام الباحثان بإعداد الاستبيان، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- (1) مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث وذلك بالاطلاع على التعريفات المختلفة.
- (2) الاطلاع على عدد من المقاييس العربية والأجنبية التي تناولت دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة.
- (3) الأطر النظرية المختلفة التي فسرت دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة بأنواعها المختلفة.
- (4) الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة.
- (5) تحديد جوانب دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة.
- (6) صياغة عبارات الاستبانة.

واستنادا إلى هذه المصادر تم تصميم الاستبيان دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة، وتحديد بنية الاستبيان والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

**وصف المقياس في صورته الأولى:**

تكون الاستبيان في صورته الأولى من (6) عبارة تقيس دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة مقسمة إلى ثلاثة محاور غير متساوية المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية. وتضمن (3) عبارات، والمحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية. وتضمن (3) عبارات والمحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية. وتضمن (3) عبارات.

تكون استبيان بصورته النهائية من (9) فقرة. بعد عرضها على مجموعة المحكمين والخبراء والأخذ بملاحظاتهم وتم تصنيف أسئلة المقياس وتبويبها. ثم كتابة أسئلة المقياس الكترونيا عن طريق نماذج جوجل درايف ومراجعتها قبل تطبيقها على عينة الدراسة.

**مفتاح تصحيح المقياس:** قام الباحثان برصد درجات المقياس وذلك من خلال استخدام مقياس ليكرت الرباعي.

**صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة تم استخدام، ما يلي:**

**الصدق الظاهري:** حيث تم عرض الاستبيان على خبراء أكاديميين في مجالات الإحصاء والتربية والبحث العلمي لتقييم مدى ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة. بناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل بعض الفقرات وإضافة أخرى لضمان دقة ووضوح الاستبيان.

**صدق الاتساق الداخلي:** حيث استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان، مما يضمن توافق العبارات مع المحتوى العام للأداة.

**ثبات أداة الدراسة:** وللتحقق من ثبات المقياس تم استخدام معامل ألفا كرونباخ.

### 5.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة.

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الكمي باستخدام SPSS و AMOS، وتم تطبيق الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي بين العبارات والمحاو.
- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة البحثية.
- المتوسطات الحسابية لتحليل استجابات أفراد العينة وترتيب العبارات وفقاً لأهميتها.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين المجموعات.
- اختبار T-Test لتحليل الفروق الإحصائية بين المتغيرات الأساسية.

تم تصميم الاستبانة لتكون بسيطة وسهلة الفهم للمبحوثين، واعتمدت على مقياس ليكرت الرباعي لتقييم الاستجابات، حيث شملت الخيارات: (نعم، بدرجة كبيرة - نعم، بدرجة متوسطة - بدرجة ضعيفة - لا أرى ذلك). تم تخصيص درجات لكل استجابة 4 : درجات لـ "نعم، بدرجة كبيرة"، 3 درجات لـ "نعم، بدرجة متوسطة"، 2 درجتان لـ "بدرجة ضعيفة"، و 1 درجة لـ "لا أرى ذلك". اعتمدت الدراسة على هذا المقياس نظراً لسهولة استخدامه وفعاليته في قياس آراء المشاركين. الجدول التالي يوضح كل محور وعدد فقراته:

#### جدول (1) يوضح المحاور وعدد الفقرات التابعة للدراسة.

الرقم	المحاور	العدد
	دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة	
1	المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.	3
2	المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.	3
3	المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.	3
	العدد الكلي	9

### 6.3. مصادر جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بالاعتماد على نوعين من المصادر في جمع البيانات والمعلومات وهي كما يلي:

(أ) **المصادر الثانوية:** وهي البيانات التي جمعت سابقاً من قبل باحث آخر ومتوسط ما يكون الاعتماد عليها أقل كلفة ووقت. مثل: الكتب والمؤلفات ذات العلاقة، المجلات العلمية والأبحاث المنشورة.

(ب) **المصادر الأولية:** تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الاستفادة من الرسائل الجامعية والمصادر المتاحة عبر الإنترنت.

**صدق وثبات أداة جمع البيانات:** يشير الصدق إلى قدرة الأداة على قياس الظاهرة المستهدفة بدقة دون انحراف، أي مدى ارتباط البيانات التي توفرها بمشكلة الدراسة. أما الثبات، فيعني استقرار الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة تطبيقها على العينة ذاتها، مما يضمن موثوقية البيانات المستخرجة.

**صدق الاتساق الداخلي:** يُقصد به مدى اتساق كل فقرة من الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وتم قياسه باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

- المحور الأول (تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية): تراوحت معاملات الارتباط بين 0.543 و 0.841، مما يدل على اتساق داخلي قوي.
  - المحور الثاني (تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية): أظهرت معاملات الارتباط قيمة مرتفعة بين 0.891 و 0.934، مما يشير إلى انسجام كبير بين العبارات.
  - المحور الثالث (الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية): سجلت القيم بين 0.890 و 0.972، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.
- وعليه فإن جميع فقرات المحور أعلاه متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور جميعها.

ثبات الأداة الدراسة: تم استخدام معاملي "كرونباخ ألفا" وطريقة التجزئة النصفية Split-half (سبيرمان براون Spearman-Brown) والتي بلغت (0.578) وكذلك جتمان Guttman Split-Half بلغت (0.576) في حساب معامل الثبات وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية قدرها (44) لأداء الدراسة، تم تنفيذ معادلة كرونباخ ألفا بواسطة (SPSS) فبلغت (0.544) مما يعني أن هنالك ثبات عالي، مما يجعل الباحثان مطمئنين لسلامة أداة الدراسة في جمع البيانات وإمكانية الاعتماد على النتائج التي نخرج بها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات. والجدول التالي يوضح معاملات كرونباخ ألفا للمحاور الدراسة:

الجدول رقم (2) معاملات كرونباخ ألفا للمحاور الدراسة

الرقم	المحاور	م. ارتباط	كرونباخ
1	المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.	0.506	0.484
2	المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.	0.940	0.939
3	المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.	0.940	0.939
	معامل كرونباخ ألفا الكلي	0.600	0.544

من خلال نتائج الجدول (2) نلاحظ أن نتائج معاملات الثبات عند استخدام ألفا تراوحت هذه المعاملات ما بين (0.484-0.939)، عليه نستنتج أن معاملات الثبات لأبعاد ممتازة، وهي ارتباطات طردية وذات دلالة إحصائية بين عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية لها مما يعني أن هناك اتساق داخلي بين العبارات والدرجة الكلية لهذا المحور ويمكن الاعتماد عليها.

- معاملات "دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة

جدول رقم (3) معاملات "دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة

الرقم	المحاور	ثبات التجزئة	كرونباخ
1	المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.	0.307	0.484
2	المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.	0.954	0.939
3	المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.	0.970	0.939
	معامل ثبات كرونباخ ألفا وثبات التجزئة النصفية الكلي	0.578	0.544

تشير النتائج في الجدول (3) أن معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا انحصر بين (0.939-0.484)، وبطريقة التجزئة النصفية انحصر بين (0.970-0.307)، مما يعني أن هناك ثبات في عبارات. وهي قيمة دالة إحصائية، وممتازة لإجراء الدراسة.  
- قيمة المتوسط المرجح والرأي السائد وأوزان الإجابات:

جدول رقم (4) قيمة المتوسط المرجح والرأي السائد وأوزان الإجابات

الوزن	الرأي السائد الإيجابي	قيمة المتوسط المرجح
4	نعم، بدرجة كبيرة	4-3.25
3	نعم، بدرجة متوسطة	3.25-2.5
2	بدرجة ضعيفة	2.5-1.75
1	لا أرى ذلك	1.75-1

ولدراسة أهمية المحاور المختلفة فمنها بتصنيف الإجابات في الجداول التالية وحسبنا درجة أهميتها وترتيبها حسب هذه الأهمية. وبناء على الجدول رقم (4) أعلاه سوف يتم دراسة أهمية العبارات المختلفة ومعرفة درجة أهميتها وكذلك معرفة الفئة التي تنتمي إليها إجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة.

#### 4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتناول عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة التي طبقت على عينة الدراسة، وقد تم عرضها ومناقشتها وفقاً أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: البيانات الأولية:

- متغير المنصب: يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب:

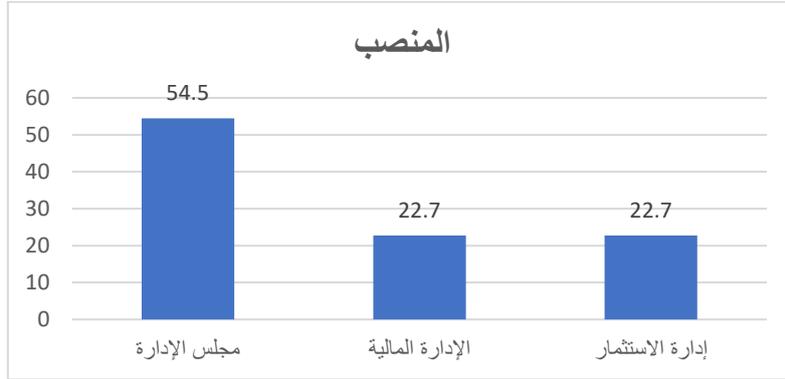
جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب

المنصب	النسبة المئوية	التكرار
مجلس الإدارة	54.5	24
الإدارة المالية	22.7	10
إدارة الاستثمار	22.7	10
المجموع	100.0	44

يتضح من الجدول (5) النسب المئوية والتكرارات لمتغير المنصب حيث نجد أن غالبية توزيعات أفراد عينة الدراسة بأن مجلس الإدارة هي أعلى نسبة مئوية بلغت (54.5%) والتكرار (24)، ومن ثم كلا من (الإدارة المالية، إدارة الاستثمار) بنسبة مئوية بلغت (22.7%) والتكرار (10)، من أفراد عينة الدراسة. وعليه نلاحظ من عينة الدراسة أن غالبية توزيعات أفراد عينة الدراسة بأن مجلس الإدارة هي أعلى نسبة مئوية بلغت (54.5%).

الرسم البياني لمتغير المنصب: الرسم البياني (1) التالي لمتغير المنصب

### الرسم البياني (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب



### - متغير الجهة:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجهة:

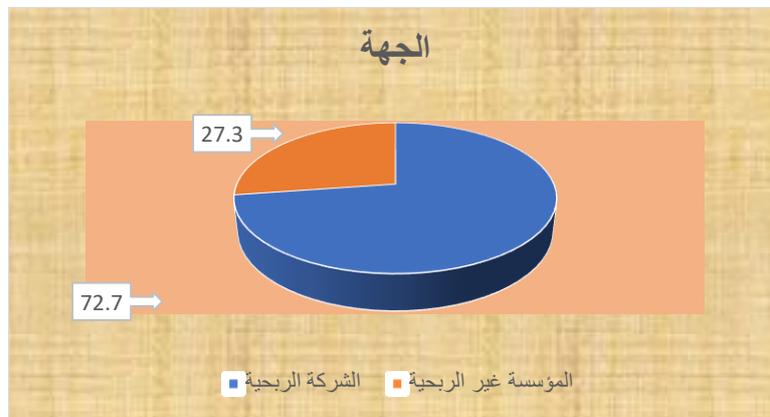
### جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجهة:

الجهة	النسبة المئوية	التكرار
الشركة الربحية	72.7	32
المؤسسة غير الربحية	27.3	12
المجموع	100.0	44

يتضح من الجدول (6) النسب المئوية والتكرارات لمتغير الجهة حيث نجد أن غالبية توزيعات أفراد عينة الدراسة بأن الشركة الربحية أعلى بنسبة مئوية بلغت (72.7%) والتكرار (32)، ومن ثم المؤسسة غير الربحية بنسبة مئوية بلغت (27.3%) والتكرار (12)، من أفراد عينة الدراسة. وعليه نلاحظ من عينة الدراسة أن غالبية توزيعات أفراد عينة الدراسة بأن الشركة الربحية أعلى بنسبة مئوية بلغت (72.7%).

الرسم البياني لمتغير الجهة: الرسم البياني (2) التالي لمتغير الجهة

### الرسم البياني (2) لمتغير الجهة



### - متغير المؤهل:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل:

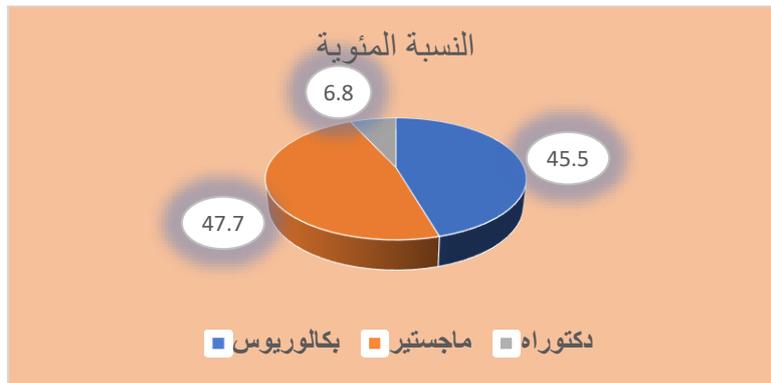
جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل:

المؤهل	النسبة المئوية	التكرار
بكالوريوس	45.5	20
ماجستير	47.7	21
دكتوراه	6.8	3
المجموع	100.0	44

يتضح من الجدول (7) النسب المئوية والتكرارات لمتغير المؤهل حيث نجد أن أفراد عينة الدراسة أن غالبية توزيعات المؤهل العلمي ماجستير بنسبة مئوية بلغت (47.7%) والتكرار (21)، ومن ثم المؤهل العلمي بكالوريوس نعم بنسبة مئوية بلغت (45.5%) والتكرار (20)، ومن ثم المؤهل العلمي دكتوراه بنسبة مئوية بلغت (6.8%) والتكرار (3)، من أفراد عينة الدراسة. عليه نلاحظ من عينة الدراسة أن غالبية توزيعات المؤهل العلمي ماجستير بنسبة مئوية بلغت (47.7%).

الرسم البياني لمتغير المؤهل: الرسم البياني (1) التالي لمتغير المؤهل

الرسم البياني (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل



ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج السؤال الأول (المحور الأول): تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية. ومناقشتها وتفسيرها:

جدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة يتفرع منه المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

م	العبارات	يسهم بدرجة كبيرة		يسهم بدرجة متوسطة		يسهم بدرجة قليلة		لا يسهم إطلاقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	ما هو تقييمك للتأثير المباشر للاستثمار في تحقيق إيرادات ثابتة للأندية؟	11.4	5	75	33	11.4	5	2.3	1	2.95	0.57	1	0.000	

0.000	2	0.97	2.43					15.9	7	84.1	37	إلى أي مدى تعتقد أن استثمار صندوق الاستثمارات العامة يسهم في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة؟
0.000	3	0.62	1.82			29.5	13	59.1	26	11.4	5	برأيك، هل الاستثمار يسهم في تقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر للأندية؟
		0.72	2.40	0.77	1	13.63	18	50	66	35.63	47	المتوسط العام والانحراف المعياري العام

أظهرت نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة بلغ 2.40 مع انحراف معياري 0.72، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة وفق مقياس ليكرت الرباعي. حصلت العبارة المتعلقة بتأثير الاستثمار في تحقيق إيرادات ثابتة للأندية على أعلى متوسط حسابي (2.95)، حيث رأى 75% من المشاركين أن الاستثمار يسهم بدرجة قليلة. تلتها عبارة أخرى حول التأثير المباشر للاستثمار، حيث حصلت على متوسط 2.43، وأفاد 84.1% من المستطلعين بأنها تسهم بدرجة متوسطة. أما العبارة المتعلقة بتقليل الاعتماد على الدعم الحكومي المباشر، فقد حصلت على متوسط 1.82، مع تأييد 59.1% بأن الاستثمار يساهم في ذلك بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية. ومناقشتها وتفسيرها:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة يتفرع منه المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية. مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

م	العبارات	يسهم بدرجة كبيرة		يسهم بدرجة متوسطة		يسهم بدرجة قليلة		لا يسهم إطلاقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	هل ترى أن استثمار صندوق الاستثمارات العامة ضرورية لضمان استدامة الأندية على المدى الطويل؟	11.4	5	88.6	39					1.82	0.92		1	0.000

0.000	2	0.8	1.77			56.8	25	36.4	16	6.8	3	2	ما هو مدى استفادة الأندية من مبادئ الحوكمة لتحقيق الاستدامة المالية؟
0.000	3	0.87	1.73	2.3		20.5	9	25	11	52.3	23	3	ما هي التحديات التي تراها تحد من فعالية استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في الأندية؟
		متوسط	0.86	1.77	0.77	25.77	34	50	66	23.50	31		المتوسط العام والانحراف المعياري العام

أظهرت نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لمجال المهارات الفنية والتقنية بلغ 1.77 مع انحراف معياري 0.86، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة وفق مقياس ليكرت الرباعي. حصلت العبارة المتعلقة بضرورة استثمارات صندوق الاستثمارات العامة لضمان استدامة الأندية على المدى الطويل على أعلى متوسط حسابي (1.82)، حيث رأى 88.6% من المشاركين أنها تسهم بدرجة متوسطة. تلتها عبارة حول مدى استفادة الأندية من مبادئ الحوكمة لتحقيق الاستدامة المالية، بمتوسط 1.77، حيث أيد 56.8% أنها تسهم بدرجة قليلة. أما العبارة الخاصة بالتحديات التي تحد من فعالية استثمارات الصندوق، فقد حصلت على متوسط 1.73، حيث رأى 52.3% أنها تسهم بدرجة كبيرة في التأثير على فعالية الاستثمار.

**نتائج السؤال الثالث (المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية) ومناقشتها وتفسيرها:**

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة يتفرع منه المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية. مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي:

**الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة**

م	العبارات	نعم، بدرجة كبيرة		نعم، بدرجة متوسطة		بدرجة قليلة		لا يسهم إطلاقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة	مستوى الدلالة الإحصائي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	ما هو تقييمك لأهمية استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في تطوير القطاع الرياضي عمومًا؟	61.4	27	38.6	17					3.61	0.49		1	0.000

0.000	2	0.49	3.61					38.6	17	61.4	27	هل تعتقد أن استثمار صندوق الاستثمارات العامة يعزز مكانة الأندية السعودية على الصعيد الدولي	2
0.000	3	0.51	3.48					52.3	23	47.7	21	برأيك، هل يمثل استثمار الصندوق في الأندية نموذجًا يمكن تكراره في مناطق أخرى بالمملكة	3
		متوسط	0.49	3.56				43.16	57	56.833	75	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	

أظهرت نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لمجال التجهيزات بلغ 3.56 مع انحراف معياري 0.49، مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة وفق مقياس ليكرت الرابعي. حصلت العبارة المتعلقة بأهمية استثمارات صندوق الاستثمارات العامة في تطوير القطاع الرياضي عمومًا على أعلى متوسط حسابي (2.37)، حيث رأى 61.4% من المشاركين أنها تسهم بدرجة متوسطة. تلتها العبارة الخاصة بتأثير الاستثمار على تعزيز مكانة الأندية السعودية دوليًا بمتوسط 2.32، حيث وافق 61.4% على أنها تسهم بدرجة كبيرة. أما العبارة المتعلقة بإمكانية تكرار نموذج الاستثمار في مناطق أخرى بالمملكة، فقد حصلت على متوسط 2.32، مع تأييد 52.3% بأن الاستثمار يمكن أن يكون نموذجًا ناجحًا للتطبيق في مناطق أخرى.

### نتائج الفروق:

أولاً: متغير الجهة: يوضح الجدول التالي نتائج "تحليل العينتين المستقلتين" (O Independent Samples Test) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الجهة:

جدول (11) نتائج تحليل العينتين المستقلتين للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف الجهة

المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.							
المحاور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الحالة
الأول	الشركة الربحية	32	6.0625	.91361	1.512	0.138	غير دالة إحصائياً
	المؤسسة غير الربحية	12	5.5833	.99620			
المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.							
المحاور	المجموعات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الحالة
الثاني	الشركة الربحية	32	6.9063	1.05828	-2.235-	0.036	دالة إحصائياً
	المؤسسة غير الربحية	12	7.6667	.98473			

المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.							
الحالة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المجموعات	الثالث
دالة إحصائياً	0.000	-4.754-	0.55358	11.1250	32	الشركة الربحية	
			0.38925	11.8333	12	المؤسسة غير الربحية	
مجموع المحاور ككل							
الحالة	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المجموعات	الكلية
دالة إحصائياً	0.011	-2.695-	1.46704	24.0938	32	الشركة الربحية	
			0.90034	25.0833	12	المؤسسة غير الربحية	

أظهرت نتائج الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية في بعض المحاور، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى فروق معنوية لصالح المشاركين الذين أجابوا بـ "نعم". في المحور العام، كان المتوسط في الشركات الربحية (69.0000) أعلى مقارنة بالمؤسسات غير الربحية (60.7209)، مما يدل على تأثير أكبر للاستثمار في الشركات الربحية. في المحور الأول، ظهر فرق دال إحصائياً بمتوسط (30.3600) للشركات الربحية مقابل (24.6279) للمؤسسات غير الربحية. كذلك، في المحور الثاني، كان المتوسط (20.4800) للشركات الربحية مقابل (17.8837) للمؤسسات غير الربحية، مما يعكس تأثيراً واضحاً للاستثمارات في هذا المجال. أما في المحور الثالث، فلم تُظهر النتائج فروقاً دالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة (0.964) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود اختلاف معنوي بين الشركتين في هذا الجانب.

ثانياً: متغير المنصب: الفرض الأول (وجود فروق دالة إحصائية دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة). ويوضح الجدول رقم (16) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف المنصب

جدول رقم (12) نتائج "تحليل التباين الأحادي" للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف المنصب

حالة الدالة	مستوى الدلالة الإحصائية	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المحور
دالة إحصائياً	.025	4.044	8.663	2	17.326	بين المجموعات	المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.
			2.142	41	87.833	داخل المجموعات	
				43	105.159	الكلية	

غير دالة إحصائياً	.326	1.153	3.099	2	6.198	بين المجموعات	المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.
			2.689	41	110.233	داخل المجموعات	
				43	116.432	الكلية	
دالة إحصائياً	.000	32.044	25.967	2	51.934	بين المجموعات	المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.
			.810	41	33.225	داخل المجموعات	
				43	85.159	الكلية	
دالة إحصائياً	.000	11.669	50.267	2	100.534	بين المجموعات	الكلية
			4.308	41	176.625	داخل المجموعات	
				43	277.159	الكلية	

أظهرت نتائج الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المناصب المختلفة في جميع المحاور باستثناء المحور الثاني. حيث بلغت قيمة (F) لاختبار الفروق الكلية 11.669، مع مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، مما يشير إلى فروق معنوية بين المناصب المختلفة فيما يتعلق بالمحاور ككل.

في المحور الأول (تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية)، بلغت قيمة (F) 4.044، مع مستوى دلالة (0.025)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين المناصب المختلفة في تقييم هذا المحور. أما في المحور الثاني (تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية)، فقد بلغت قيمة (F) 1.153، مع مستوى دلالة (0.326) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المناصب في هذا المحور. وفي المحور الثالث (الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية)، كانت قيمة (F) 32.044، مع مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود فروق معنوية بين المناصب المختلفة في تقييم هذا الجانب. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تأثير المنصب يختلف بشكل كبير في تقييم الاستثمار والاستدامة المالية والاستفادة العلمية من الاستثمار، بينما لا يوجد فرق معنوي بين المناصب فيما يخص التحديات الاستثمارية.

**ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:** الفرض الأول (وجود فروق دالة إحصائية دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي). ويوضح الجدول التالي نتائج "تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف المؤهل العلمي:

**الجدول (13) نتائج "تحليل التباين الأحادي" للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف المؤهل العلمي**

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.	بين المجموعات	.171	2	.085	.033	.967	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	104.988	41	2.561			
	الكلية	105.159	43				

غير دالة احصائياً	.102	2.417	6.140	2	12.279	بين المجموعات	المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.
			2.540	41	104.152	داخل المجموعات	
				43	116.432	الكلية	
دالة احصائياً	.000	16.301	18.860	2	37.721	بين المجموعات	المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.
			1.157	41	47.438	داخل المجموعات	
				43	85.159	الكلية	
دالة احصائياً	.005	6.029	31.495	2	62.990	بين المجموعات	كل المحاور
			5.224	41	214.169	داخل المجموعات	
				43	277.159	الكلية	

أظهرت نتائج الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المؤهل العلمي والمحاور ككل، حيث بلغت قيمة  $F$  6.029 مع مستوى دلالة (0.005) أقل من (0.05)، مما يشير إلى فروق معنوية بين مستويات المؤهل العلمي في تقييم المحاور العامة للدراسة. في المحور الأول (تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية)، كانت قيمة  $F$  0.033 مع مستوى دلالة (0.967) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وتقييم هذا المحور. الأمر نفسه ينطبق على المحور الثاني (تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية)، حيث كانت قيمة  $F$  2.417 مع مستوى دلالة (0.102) أكبر من (0.05)، مما يدل أيضاً على عدم وجود فروق معنوية بين مستويات المؤهل العلمي في تقييم هذا الجانب. أما في المحور الثالث (الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية)، فقد كانت قيمة  $F$  16.301 مع مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات المؤهل العلمي، أي أن مستوى التعليم يؤثر بشكل واضح على تقييم أهمية الاستثمار من الناحية العلمية والتطبيقية. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن مستوى المؤهل العلمي يؤثر على تقييم أهمية الاستثمار العلمي والتطبيقي، لكنه لا يؤثر على تقييم تأثير الاستثمار أو التحديات المرتبطة به.

رابعاً: متغير التخصص: الفرض الأول (وجود فروق دالة إحصائية دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة تعزى لمتغير التخصص). ويوضح الجدول رقم التالي نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف التخصص.

جدول رقم (14) نتائج "تحليل التباين الأحادي" للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف التخصص

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.	بين المجموعات	34.486	6	5.748	3.071	.016	دالة احصائياً
	داخل المجموعات	67.375	36	1.872			
	الكلية	101.860	42				

غير دالة احصائياً	.719	.613	1.690	6	10.139	بين المجموعات	المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.
			2.758	36	99.303	داخل المجموعات	
				42	109.442	الكلي	
غير دالة احصائياً	.217	1.467	2.733	6	16.396	بين المجموعات	المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.
			1.862	36	67.046	داخل المجموعات	
				42	83.442	الكلي	
غير دالة احصائياً	.398	1.070	6.152	6	36.914	بين المجموعات	كل المحاور
			5.749	36	206.946	داخل المجموعات	
				42	243.860	الكلي	

أظهرت نتائج الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات المختلفة والمحاور ككل، حيث بلغت قيمة  $F$  1.070 مع مستوى دلالة (0.398) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم تأثير التخصص على تقييم المحاور العامة للدراسة. ومع ذلك، في المحور الأول (تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية)، بلغت قيمة  $F$  3.071 مع مستوى دلالة (0.016) أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي أن التخصص يؤثر على تقييم هذا المحور. أما في المحور الثاني (تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية) والمحور الثالث (الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية)، فقد كانت قيم  $F$  0.613 و 1.467 على التوالي، مع مستويات دلالة (0.719 و 0.217) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق معنوية بين التخصصات في تقييم هذه الجوانب.

بالتالي، يمكن الاستنتاج أن التخصص يؤثر فقط على تقييم تأثير الاستثمار على الاستدامة المالية، لكنه لا يؤثر على تقييم التحديات أو الأهمية العلمية للاستثمار.

خامساً: متغير سنوات الخبرة في المجال الرياضي: الفرض الأول (وجود فروق دالة إحصائية دور استثمار صندوق الاستثمارات العامة في تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية في جدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجال الرياضي). يوضح الجدول التالي نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف سنوات الخبرة في المجال الرياضي:

جدول رقم (15) نتائج "تحليل التباين الأحادي" للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف سنوات الخبرة في

#### المجال الرياضي

المحور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	(F)	مستوى الدلالة الإحصائية	حالة الدالة
المحور الأول: تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية.	بين المجموعات	34.486	6	5.748	3.071	.016	دالة احصائياً
	داخل المجموعات	67.375	36	1.872			
	الكلي	101.860	42				

حالة الدالة	مستوى الدلالة الإحصائية	(F)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	المحور
غير دالة إحصائياً	.719	.613	1.690	6	10.139	بين المجموعات	المحور الثاني: تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية.
			2.758	36	99.303	داخل المجموعات	
				42	109.442	الكلية	
غير دالة إحصائياً	.217	1.467	2.733	6	16.396	بين المجموعات	المحور الثالث: الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية.
			1.862	36	67.046	داخل المجموعات	
				42	83.442	الكلية	
غير دالة إحصائياً	.398	1.070	6.152	6	36.914	بين المجموعات	كل المحاور
			5.749	36	206.946	داخل المجموعات	
				42	243.860	الكلية	

أظهرت نتائج الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة في المجال الرياضي والمحاور ككل، حيث بلغت قيمة  $F$  1.070 مع مستوى دلالة (0.398) أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل معنوي على تقييم المحاور العامة للدراسة. ومع ذلك، في المحور الأول (تأثير الاستثمار العام على الاستدامة المالية للأندية)، بلغت قيمة  $F$  3.071 مع مستوى دلالة (0.016) أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي أن سنوات الخبرة تؤثر على تقييم هذا المحور. أما في المحور الثاني (تحديات الاستثمار وأهميته العلمية والتطبيقية) والمحور الثالث (الأهمية العلمية والتطبيقية للاستثمار في الأندية)، فقد كانت قيم  $F$  0.613 و 1.467 على التوالي، مع مستويات دلالة (0.217 و 0.719) أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق معنوية بين مستويات الخبرة في تقييم هذه الجوانب. بالتالي، يمكن الاستنتاج أن سنوات الخبرة تؤثر فقط على تقييم تأثير الاستثمار على الاستدامة المالية، لكنها لا تؤثر على تقييم التحديات أو الأهمية العلمية للاستثمار.

## 5. ملخص النتائج:

### أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن غالبية المشاركين في الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة، حيث بلغت نسبتهم 54.5% من إجمالي العينة، مما يعكس دورهم المحوري في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية.
- أوضحت البيانات أن 72.7% من المشاركين ينتمون إلى شركات ربحية، مما يشير إلى إدراكهم لأهمية الاستثمارات في تعزيز الاستدامة المالية للأندية.
- أظهرت الدراسة أن 47.7% من أفراد العينة حاصلون على درجة الماجستير، مما يدل على ارتفاع المستوى الأكاديمي للمستجيبين، وهو عامل يعزز من جودة التقييمات المقدمة حول تأثير الاستثمارات.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- التأثير المباشر للاستثمار على الإيرادات: أكدت نتائج الدراسة أن استثمارات صندوق الاستثمارات العامة تساهم بشكل مباشر في تحقيق إيرادات مالية ثابتة للأندية، مما يقلل من الاعتماد على التمويل الحكومي التقليدي ويعزز الاستقلالية المالية.
- أهمية الاستثمارات في استدامة الأندية: أوضحت الدراسة أن المشاركين يرون أن هذه الاستثمارات ضرورية لضمان استدامة الأندية على المدى الطويل، حيث توفر موارد مالية مستدامة تساهم في تعزيز قدرة الأندية على المنافسة محلياً ودولياً.
- تأثير الاستثمارات على تطوير القطاع الرياضي: أظهرت النتائج أن استثمارات الصندوق لا تقتصر فقط على دعم الأندية ماليًا، بل تلعب دورًا محوريًا في تطوير البنية التحتية الرياضية وتحسين بيئة العمل الإداري والفني، مما يعزز من مكانة القطاع الرياضي في المملكة.

### التحليل العام للنتائج:

- تعكس هذه النتائج التأثير الإيجابي لاستثمارات صندوق الاستثمارات العامة على الاستدامة المالية، البنية التحتية، والتطوير الإداري للأندية الرياضية، مما يدعم تحقيق رؤية السعودية 2030 في تعزيز القطاع الرياضي كمحرك اقتصادي مستدام.

### 6. التوصيات:

- استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات المالية والإدارية للأندية الرياضية المستهدفة، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الاستدامة المالية للأندية الرياضية من خلال استثمارات صندوق الاستثمارات العامة، مع التركيز على الأندية والمجتمع الاستثماري في المجال الرياضي. وتتمثل التوصيات فيما يلي:
- تعزيز الحوكمة المالية والإدارية للأندية الرياضية من خلال تبني الأندية لنظم حوكمة قوية تعزز الشفافية والمساءلة لضمان الاستخدام الأمثل للاستثمارات المقدمة من صندوق الاستثمارات العامة.
- إنشاء لجان رقابية داخلية وخارجية لمتابعة الأداء المالي، وضمان الامتثال للمعايير الدولية في الإدارة المالية والاستثمار الرياضي.
- تنويع مصادر الإيرادات وتعزيز الاستدامة المالية من خلال تطوير نماذج أعمال مبتكرة تشمل الاستثمار في حقوق البث، العلامات التجارية، والتسويق الرياضي لزيادة مصادر الدخل، وتوسيع قاعدة الإيرادات من خلال إطلاق مشاريع استثمارية رياضية وتجارية، مثل المتاجر الرسمية، الفعاليات الرياضية، ومنصات البث الرقمي.
- تحفيز الأندية على تطوير شراكات استراتيجية مع الجهات الخاصة لتعزيز الاستثمارات وتنويع مصادر التمويل.
- تطوير البنية التحتية الرياضية وفقًا للمعايير الدولية من خلال الاستثمار في تطوير المنشآت الرياضية والمرافق الخدمية المحيطة بها، لزيادة الجاذبية الاستثمارية للأندية، وجذب الجماهير والمستثمرين، والاستفادة من أحدث التقنيات في تصميم الملاعب لضمان الاستدامة المالية من خلال تحسين تجربة الجماهير وزيادة العوائد من التذاكر والمرافق الرياضية.
- تحفيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص في الرياضة عبر تعزيز التعاون بين الأندية الرياضية والقطاع الخاص لزيادة فرص الاستثمار وتطوير استراتيجيات تجارية مستدامة، وتقديم حوافز للاستثمار الأجنبي والمحلي في القطاع الرياضي، مما يدعم خطط التوسع والتمكين المالي للأندية.

- تطوير الكفاءات الإدارية والفنية داخل الأندية بالتركيز على تدريب وتأهيل القيادات الإدارية داخل الأندية لضمان القدرة على إدارة الاستثمارات بكفاءة عالية، واستقطاب كفاءات متخصصة في الإدارة المالية والرياضية لدعم عملية اتخاذ القرار الاستثماري، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية.
- إنشاء برامج تطوير مهني لموظفي الأندية لتعزيز مهاراتهم في الإدارة المالية، والتسويق الرياضي، والاستثمار الرقمي.
- تعزيز استقطاب المواهب الرياضية والاستثمار في تنمية اللاعبين بتوجيه جزء من الاستثمارات نحو تطوير الأكاديميات الرياضية وبرامج تنمية المواهب لضمان استمرارية الأداء الرياضي والمالي، وتوفير برامج احترافية لدعم المواهب المحلية وتعزيز قدرتها على المنافسة إقليمياً ودولياً، مما يساهم في زيادة العوائد التجارية للأندية.
- تعزيز قدرات الأندية على التعاقد مع لاعبين ومدربين عالميين، مما يساهم في رفع مستوى المنافسة الرياضية وزيادة استقطاب المشجعين والرعاة.
- تحسين البيئة التشريعية واللوائح الداعمة للاستثمار الرياضي من خلال العمل على تطوير التشريعات والأنظمة التي تسهل عمليات الاستثمار في الأندية الرياضية، بما يضمن وضوح السياسات المالية والإدارية.
- تحديث القوانين المنظمة لعقود الرعاية وحقوق البث لضمان توفير بيئة استثمارية جذابة للممولين والشركاء الاستراتيجيين.
- تعزيز الأطر التنظيمية لحوكمة الأندية الرياضية، مما يزيد من ثقة المستثمرين ويحفز تدفق الاستثمارات الجديدة.

## 7. الدراسات المستقبلية المقترحة:-

- بناءً على النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات البحثية الجديدة التي من شأنها أن تعمق فهمنا لتأثير الاستثمارات الرياضية على الاقتصاد:
1. دراسة تأثير الاستثمارات الرياضية على التنمية الاقتصادية المحلية: يمكن التركيز على تأثير الاستثمارات في الأندية الرياضية على الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير فرص العمل، وجذب السياحة إلى المناطق التي تقع فيها هذه الأندية.
  2. دراسة العلاقة بين الاستثمارات الرياضية والمساواة الاجتماعية: يمكن تحليل مدى مساهمة الاستثمارات الرياضية في تقليل الفجوات الاجتماعية والاقتصادية، وتوفير فرص متساوية للجميع في ممارسة الرياضة.
  3. دراسة دور التكنولوجيا في الاستثمار الرياضي: يمكن تحليل دور التكنولوجيا في جذب الاستثمارات الرياضية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
  4. دراسة تأثير الأحداث الرياضية الكبرى على الاقتصاد: يمكن تحليل تأثير استضافة الأحداث الرياضية الكبرى، مثل كأس العالم أو الألعاب الأولمبية، على الاقتصاد الوطني.

## 8. المراجع:

### 1.8. المراجع العربية:

- شريقي، ج. (2023). الاستثمار الرياضي كأداة لدعم النمو الاقتصادي: بطولة كأس العالم نموذجاً. الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد.
- حسن، ح. س.، سليمان، ع. ف.، و أمين، م. أ. م. (2022). صناعة كرة القدم الإنجليزية: تحليلها وآثارها الاقتصادية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3، 309-275.

• محمد، م. ع. د. (2024). آليات تطبيق التنمية المستدامة بالأندية الرياضية في ضوء مبادئ الحوكمة. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية.

## 2.8. المراجع الأجنبية

- Burritt, R., & Schaltegger, S. (2010). Sustainability accounting and reporting: Fad or trend? *Journal of Environmental Management*, 91(8), 1269-1270.
- Davies, L. E., Taylor, P., Ramchandani, G., & Christy, E. (2019). Social return on investment (SROI) in sport: A model for measuring the value of participation in England. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(4), 585-605.
- Dimitropoulos, P., & Scafarto, V. (2019). On the relationship between sport and financial performances: An empirical investigation. *Emerald Insight*.
- IESE Business School. (2022). Classification of sport organizations related to the promotion and development of sports. IESE Business School - University of Navarra.
- Marin, B., & Lee, C. (2020). Exploring new trends of sport business: Japanese companies' investment in ownership of foreign football clubs. *Sport in Society*, 23(12), 2031-2054.
- Public Investment Fund. (2021). Governance and investment decisions. Public Investment Fund Official Website.

Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v6.65.2](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v6.65.2)