

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات
النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

الموضوع:

أهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية على بعض المنشآت الرياضية ولاية - البويرة -

إشراف الدكتور:

* زريفي سليم

إعداد الطلبة:

• بن أحمد عبد العزيز

• عثمان موسى

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

إن الشكر والفضل يكون لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا برحمته وهدايته لإتمام هذا العمل المتواضع.

ثم نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا البحث خاصة الدكتور المشرف زريقي سليم على هذا العمل المحترم والراقي

كما نشكر أيضا الدكتور لاوسين سليمان وبرجم رضوان اللذان لم يبخلا علينا بتوجيهاتهم وآرائهم القيمة لإثراء هذا البحث.

ونشكر جميع مدراء وأساتذة وعمال المركب الأولمبي رابح بيطاط بالبويرة التي أجرينا بها هذا البحث على مساهمتهم في إنجازه.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أم من بعيد في إنجاز هذا البحث.

وفي الأخير نشكر كل من أساتذة التربية البدنية والرياضة الذين ساعدونا في الجامعة.

إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

✓ من أشترت راحتي وسعادتي بتعبها وشقائها إلى أغلى اسم نطقه لساني أمي ثم أمي

ثم أمي حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

✓ إلى من كان لي بمثابة الشمعة التي تحترق لتتير طريق دربي إلى نعم المثل ونعم القدوة

أبي حفظه الله

لكما يا أغلى ما أملك في الحياة والديا الكريمين

إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى أعز الأصدقاء:

أحمد ، غيلاس، أيمن، عزيز، إسلام،

وإلى كل الأهل والأقارب خاصة الأخ الكتكوت المدلل عبد الرحمان

إلى جميع الأساتذة الذين درست على أيديهم من الطور الابتدائي حتى الجامعي.

إلى الأحباب الذين جمعتني بهم أيام الدراسة بجامعة البويرة من دون استثناء

خاصة: أيمن، ، عزيز، بلال، فاتح، اسلام، عبد القادر، محمد،

إلى كل من لم يجد اسمه فغضب.....

إلى قارئ هذا الإهداء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.

عثماني موسى

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

✓ إلى من أشرت راحتي وسعادتي بتعبها وشقائها إلى أغلى اسم نطقه لساني أمي ثم أمي

ثم أمي حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها

✓ إلى من كان لي بمثابة الشمعة التي تحترق لتتير طريق دربي إلى نعم المثل ونعم القدوة

أبي حفظه الله

لكما يا أغلى ما أملك في الحياة والديا الكريمين

إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها

إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى أعز الأصدقاء:

أحمد ، غيلاس، أيمن، محمد، إسلام،

وإلى كل الأهل والأقارب خاصة الإخوة الصغار يوسف ووفاء هبة

إلى جميع الأساتذة الذين درست على أيديهم من الطور الابتدائي حتى الجامعي.

إلى الأحباب الذين جمعتني بهم أيام الدراسة بجامعة البويرة من دون استثناء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة عملي هذا.

بن أحمد عبد العزيز

الفهرس

محتوى البحث

الصفحة	الموضوع
أ	_الشكر والعرفان
ب	_الإهداء
.	_محتوى البحث
.	_قائمة الجداول
.	_قائمة الأشكال
.	_ملخص البحث
.	_مقدمة
مدخل عام التعريف بالبحث	
03	_إشكالية
03	1_التساؤل العام
04	2_التساؤلات الفرعية
04	3_الفرضية العامة
04	4_الفرضيات الفرعية
04	5_أسباب إختبار الموضوع
04	6_أهداف البحث
04	7_أهمية البحث
05	8_تحديد المصطلحات والمفاهيم
05	9_الدراسات السابقة والمثابفة
الجانب النظري	
الفصل الأول:التمويل في المؤسسة الرياضية	
07	1_تمهيد
08	1_1_ماهية التمويل المالي
09	1_2_تعريف التمويل المالي
09	1_3_مفهوم التمويل الرياضي
10	1_3_1_التمويل الرياضي عبارة عن اتفاق بين الطرفين
10	1_3_2_خصائص التمويل الرياضي
10	1_4_أهمية التمويل في المؤسسات الرياضية
11	1_5_أهداف التمويل المالي
11	1_6_تصنيفات التمويل المالي

11	1_6_1 من زاوية المدة التي يستغرقها
11	1_6_2 من زاوية مصدر الحصول
12	1_6_3 من زاوية الغرض الذي يستخدم من أجله
12	1_7_1 الحاجة إلى تمويل طويل الأجل
13	1_8_1 الخطوات الأساسية للتمويل
13	1_8_1 التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة
14	1_8_2 تحديد حجم الأموال المطلوبة
14	1_8_3 تحديد شكل التمويل المرغوب
14	1_8_4 وضع برنامج للاحتياجات المالية
14	1_8_5 وضع وتطوير الخطة التمويلية
14	1_8_6 تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتمويلها
15	1_9_1 شروط نجاح عملية التمويل
15	1_10_1 العقبات التي تواجه التمويل
15	1_11_1 العوامل التي تحدد أساسيات التمويل من منظور المؤسسة الرياضية
16	1_12_1 سلبيات ومخاطر التمويل المالي
17	1_13_1 وظيفة الإدارة المالية بالمؤسسة الرياضية
18	1_14_1 التمويل الذاتي
18	1_14_1 مفهوم التمويل الذاتي
18	1_14_2 خصائص التمويل الذاتي
19	1_14_3 أنواع التمويل الذاتي ومكوناته
19	1_14_4 صور وأشكال التمويل الذاتي
19	1_15_1 السبونسورينغ الرياضي
20	1_15_1 تعريف السبونسورينغ
20	1_15_2 أشكال السبونسورينغ الرياضي
20	1_16_1 الاختيار بين مصادر التمويل
21	خلاصة
الفصل الثاني: الأهداف العامة بالمؤسسة	
24	2_1_1 تعريف الأهداف العامة بالمؤسسة
24	2_2_2 الخصائص الأهداف العامة بالمؤسسة
24	2_3_2 مبادئ الأهداف العامة بالمؤسسة
25	2_4_2 أهمية الأهداف العامة بالمؤسسة

25	2_5 ماهية الأهداف العامة بالمؤسسة
25	2_6 أنواع الأهداف العامة بالمؤسسة
25	2_6_1 الأهداف العامة حسب الأهمية
26	2_6_2 الأهداف العامة حسب الزمن
27	2_6_3 الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة
27	2_7 خصائص الأهداف العامة
28	2_8 الخصائص الجزئية للأهداف العامة بالمؤسسة
28	2_9 مقومات الإدارية اللازمة لنجاح الأهداف العامة بالمؤسسة
29	2_9_1 التهيئة المبدئية للأخذ بنظام الإدارة بالأهداف العامة
29	2_9_2 التصميم والتركيز على التغيير
29	2_9_3 قبول الجانب الإنساني
29	2_9_4 توفير أقصى معلومات ممكنة
29	2_9_5 الإهتمام بالنتائج
29	2_9_6 وسيلة إدخال النظام
29	2_10 العلاقة بين القائد وتحقيق الأهداف العامة
29	2_10_1 قدرة ومهارة القائد في وضع الأهداف العامة
29	2_10_2 إشترك القائد والمرؤوسين في وضع الأهداف العامة
30	2_10_3 قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة والأقل أهمية
30	2_11 صفات القائد الناجح
30	2_12 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف العامة
30	2_12_1 المؤثرات الخارجية
30	2_12_2 الثقافة التنظيمية
30	2_12_3 توقعات الأفراد والجماعات
30	2_12_4 طبيعة النشاط
30	2_13 مزايا الأهداف العامة بالمؤسسة
31	2_14 معوقات نجاح الأهداف العامة
الفصل الثالث: المنشآت الرياضية	
34	تمهيد
35	3_1 نبذة تاريخية على المنشآت الرياضية
35	3_2 أنواع المنشأة الرياضية
36	3_3 بعض المبادئ الأساسية لعمل المنشأة الرياضية

36	4_3 خصائص المنشأة الرياضية
36	5_3 مكونات المنشأة الرياضية
36	6_3 أساسيات التخطيط لبناء منشأة رياضية
37	1_6_3 إختيار الموقع
37	2_6_3 التجانس الوظيفي بين الملاعب
37	3_6_3 سياسة العزل
38	4_6_3 الأمن والسلامة
38	5_6_3 الصحة العامة
38	6_6_3 نواحي الإشراف
38	7_6_3 الإستغلال الأمثل للمؤسسة
39	8_6_3 النواحي الإقتصادية
39	9_6_3 القانونية
39	10_6_3 إمكانية التوسيع مستقبلا
40	11_6_3 الناحية الجمالية
40	7_3 إمكانات المنشأة الرياضية
40	1_7_3 إمكانات بشرية
41	2_7_3 إمكانات مادية
41	3_7_3 إمكانات التمويل
42	4_7_3 إمكانات طبيعية
42	8_3 مزايا دراسة إمكانات المنشأة
43	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	
55	تمهيد
56	1_4 الدراسة الإستطلاعية
56	2_4 الدراسة الأساسية
56	1_2_4 المنهج المستخدم
56	2_2_4 متغيرات البحث
56	3_2_4 مجتمع البحث
57	4_2_4 العينة
57	5_2_4 مجالات البحث

57	4_2_6 أدوات البحث
58	4_2_7 صدق الإستبيان
58	4_2_8 الأدوات الإحصائية
59	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
61	_تمهيد
62	_5_1 عرض وتحليل نتائج الإستبيان
80	_5_2 مقارنة النتائج بالفرضيات الجزئية والعامّة
81	_خلاصة
.	_خاتمة
.	_إستنتاج عام
.	_توضيات وإقتراحات
.	_البيلوغرافيا
.	_الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (1)	الجدول رقم(1)
27	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (2)	الجدول رقم(2)
27	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (3)	الجدول رقم(3)
62	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (4)	الجدول رقم(4)
63	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (5)	الجدول رقم (5)
64	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (6)	الجدول رقم(6)
65	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (7)	الجدول رقم(7)
66	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (8)	الجدول رقم(8)
67	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (9)	الجدول رقم(9)
68	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (10)	الجدول رقم(10)
69	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (11)	الجدول رقم(11)
70	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (12)	الجدول رقم(12)
71	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (13)	الجدول رقم(13)
72	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم(ك) ² للسؤال رقم (14)	الجدول رقم(14)
73	يمثل التكرارات والنسب المئوية	الجدول رقم(15)

	وقييم(ك) ² للسؤال رقم (15)	
74	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقييم(ك) ² للسؤال رقم (16)	الجدول رقم(16)
75	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقييم(ك) ² للسؤال رقم (17)	الجدول رقم(17)
76	يمثل التكرارات والنسب المئوية وقييم(ك) ² للسؤال رقم (18)	الجدول رقم(18)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
62	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (1)	الشكل رقم (1)
63	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (2)	الشكل رقم (2)
64	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (3)	الشكل رقم (3)
65	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (4)	الشكل رقم (4)
66	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (5)	الشكل رقم (5)
67	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (6)	الشكل رقم (6)
68	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (7)	الشكل رقم (7)
69	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (8)	الشكل رقم (8)
70	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (9)	الشكل رقم (9)
71	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (10)	الشكل رقم (10)
72	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (11)	الشكل رقم (11)
73	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (12)	الشكل رقم (12)
74	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (13)	الشكل رقم (13)
75	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (14)	الشكل رقم (14)
76	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (15)	الشكل رقم (15)
77	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (16)	الشكل رقم (16)
78	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (17)	الشكل رقم (17)
79	يبين التمثيل البياني بالدائرة النسبية لأجوبة السؤال (18)	الشكل رقم (18)

ملخص البحث:

أهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة الرياضية

إعداد الطلبة :

إشراف الدكتور:

بن أحمد عبد العزيز و عثمانى موسى

زريقي سليم

حيث كان الهدف من الدراسة هو إبراز الدور الفعال الذي يلعبه التمويل المالي في المؤسسات الرياضية ومدى أهميته في تحقيق الأهداف العامة لها ،وقد إعتمدنا في دراستنا هاته على المنهج الوصفي باعتباره الأفضل لاستخلاص النتائج والأدق لدراسة موضوعنا هذا واستعملنا (كا²) والنسبة المئوية كوسائل إحصائية لمعالجة المعلومات وتدوينها

كم توصلنا إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي :

* نستنتج أنه توجد علاقة طردية بين التمويل المالي وتحقيق الاهداف العامة بكل مؤسسة رياضية أي أنه كلما كان التمويل المالي جيد كان تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

* نستنتج أنه للخروج من العقبات المالية والأزمات التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة يجب اللجوء إلى المصادر التمويلية الجديدة وعدم الإقتصار على الحكومي فقط.

* الحرص على ضرورة توظيف عمال ومسيرين ماليين ذوي كفاءة وفعالية كبيرة تسمح لهم بالتسيير الأحسن والأفضل للأموال وتجنب السير بالمؤسسة إلى المشاكل والأزمات المالية.

* ضرورة التنوع والخلط في مصادر التمويل المختلفة والجديدة وعدم الإقتصار على التمويل الحكومي فقط الذي يعتبر من أهم المصادر.

الكلمات المفتاحية: التمويل المالي . الاهداف العامة . المؤسسات الرياضية.

مقدمة

مقدمة:

إن التطور الذي يشهده العالم في مختلف جوانب الحياة خلق تحولات كبرى غير مسبقة خاصة في المجال الاقتصادي، حيث عجلت في انتشار هذه التحولات ثورة الاتصال والمعلومات والتي جعلت من الكرة الأرضية قرية صغيرة مفتوحة تكشف فيها الحدود وأزيلت بها الحواجز أمام إنتقال رأس المال والبضائع واليد العاملة وسيرورة الحركة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأنواعها ،فقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية والرياضية والتجارية تتدرج كلها في نظام العولمة ،والمؤسسة الرياضية كونها مؤسسة إقتصادية تخضع لقوانين التسيير المالي والذي بدوره يشهد تغيرات كبيرة وواسعة داخل الدول والهيئات والذس يحمل في طياته طابع الحرية الفردية والمؤسسية لحد أبعد مثل حرية انشاء منشآت رياضية في إطار السياسة الإقتصادية والخصوصية .

إن المتطلع في المجال الرياضي والرياضة بصفة عامة سيري أنها أصبحت علما خاصا تتفرد به وذلك للأهمية البالغة التي أصبحت تملكها الرياضة لدى الأفراد والجماعات والدول حيث تسعى هذه الأخيرة بالنهوض بها لأرقى مستوياتها،كما تعد المنشأة الرياضية القاعدة التي تمارس فيها الرياضة بكل أنواعها وعلى كل مستوياتها ،حيث تتوفر هذه المنشآت الرياضية وجودتها وحسن تسييرها يتحسن ويرتفع مردود ومستوى الرياضة العالي ويتألق في المحافل الدولية مما دفع الدول بالإهتمام لإنشاء وتمويل المنشآت الرياضية في الجزائر بغية تحقيق الأهداف العامة والخاصة ،فقد نص المشرع الجزائري بأن الدولة تضمن وضع الوسائل البشرية والعلمية والتقنية والمنشآتية الخاصة بانجاز برامج ومخططات تحضير الرياضيين والنخب المؤهلة لتمثيل الوطن في المنافسات والمحافل الدولية

مما لاشك فيه أنه لنجاح واستمرار أي منشأة رياضية لابد لها من أن تتوفر على مصدر مالي وتمويلي من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها وتسيير إحتياجاتها والإستغلال الأمثل لها لمجمل نشاطاتها الدورية على طول المدة الزمنية التي تم تسطيرها من خلال الخطة العامة المبرمجة من طرف الطاقم الإداري سواء قصيرة أو طويلة المدى ،متمثلة في إستثمار المشاريع الجديدة وتطويرها

ففي كلتا الحالتين لابد من آليات تمويلية لتغطية حاجيات المنشأة الرياضية والتي بدونها لا يتم تحقيق أي خطوة من خطوات المنشأة المسطرة والمتمثلة في الأهداف العامة والتي تعتبر هاته الأخيرة الغاية الفعالة لإنشاء أي مؤسسة بالغضافة إلى كونها ذلك المنهج الواضح للإدارة والذي يقوم على جوهره تحديد الأهداف والنتائج بشكل واضح من خلال برامج واقعية ثم العمل على تنفيذها مع الحرص على المتابعة المالية والرقابية لها بغية تحقيق الهدف المسطر والمنشود وذلك من خلال الإستغلال الامثل لمختلف الموارد المالية المتوفرة مثل التمويل الذاتي/تمويل الأشخاص/تمويل المؤسسات /التسويق /تمويل المؤسسات،وعدم الإقتصار على التمويل الحكومي فقط .

ومن أجل إلقاء الضوء على هذا الموضوع وسيعنا الفعال للوصول إلى هدف هذه الدراسة والبحث والمتمثل في الإجابة على التساؤل العام والشامل للموضوع :

ماهي أهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية؟

وتنقسم هذه الدراسة حسب طريقة الموضوع ومنهجية البحث والمتابعة إلى مدخل عام للبحث وستة فصول ثلاثة منها نظرية وأخرى تطبيقية حيث يحتوي المدخل العام للبحث على كل من الإشكالية العامة والاشكاليات الفرعية إضافة إلى الفرضية العامة والفرضيات الجزئية والأهداف وأهمية البحث ،تحديد المصطلحات والمفاهيم الدراسة السابقة والمثابهة ،كما قسمنا الجاتب النظري إلى ثلاثة فصول وهي :

* الفصل الأول :التمويل في المؤسسة الرياضية.

* الفصل الثاني :الأهداف العامة بالمؤسسة الرياضية.

* الفصل الثالث:المنشآت الرياضية

أما الجانب التطبيقي فكان كالآتي :

* الفصل الرابع:طرق ووسائل البحث وأدواته واجرائاته الميدانية.

* الفصل الخامس:عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

* الفصل السادس:مناقشة فرضيات البحث.

كما أنهينا بحثنا بخاتمة عامة تشمل استنتاجات بمثابة تعليقات على الفرضيات ومعرفة صحتها مع إعطاء بعض الإقتراحات والآراء وجملة من التوصيات المهمة والمستقبيلة من أجل البحث عنها ثم تطرقنا في الأخير إلى قائمة الملاحق والمراجع .

الجانبة التمهيدية

❖ الاشكالية:

يعد التطور الحاصل في مختلف جوانب الحياة ضرورة من ضروريات حياة الفرد، هذا التطور لم يمنع الجانب الرياضي بصفة عامة من مواكبة مجريات الحياة بمختلف أشكالها، كما أصبحت الرياضة بجميع ألوانها تعتبر من بين الاهتمامات الأولية لكافة البلدان، وذلك بوضع قوانين ومنظمات وهيئات رياضية عالمية ومحلية بالإضافة الى دعم وتمويل مالي من طرف الحكومات والدول وحتى الأشخاص وذلك من اجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا مثل النهوض بالرياضة إلى أعلى مستوياتها، الأخلاقية والفنية والتكوينية وتحقيق الأهداف والرغبات بمختلف الوسائل والطرق للوصول إلى أفضل نتيجة وذلك تحت إشراف وعمل الإدارة في المنشأة والمؤسسة الرياضية المختلفة باختلاف القطاعات التي تنتمي إليها.

كما أنها تعمل وفق برامج وأنظمة جديدة و مقننة تقوم على أسس علمية وثابتة إعتقادا على خطط إمكانيات بشرية و مادية تتمثل في ما يسمى بالتمويل بكل أشكاله و أنواعه ومن أهمه الجانب المالي فهي بحاجة كبيرة للأموال وهي العامل الأساسي في المنشأة كما تقوم على "دراسة الإمكانيات المتوفرة للحصول على الأموال المطلوبة بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الإختبارات الممكنة واقتراح أحسن مردودية، أي أقلها تكلفة وهو تراعي فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال السوق النقدية والسوق المالية وإختيار أحسن طرق التمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية لها "

(ناصر دادي 1998 الصفحة 264) زد على ذلك أنها تساعد على تسيير الإحتياجات وتلبية الرغبات وسد الثغرات وتحقيق المتطلبات والملتزمات الصغيرة والكبيرة منها داخل المؤسسة إعتقادا على الخطة المبرمجة و المسطرة من طرف العنصر البشري للمؤسسة و الذي يعتبر أهم العناصر و الموارد في كل المؤسسة التي تسهر على القيام بكل الأعمال و الخطوات الفعالة المختلفة داخل الهيكل العام للمؤسسة و السهر على تحقيق الوظائف العامة للإدارة من قيادة و تخطيط و توجيه وتنسيق ورقابة وفعالية و أداء من أجل الوصول إلى الاهداف العامة للمؤسسة وذلك بما تملكه من إمكانيات مادية

من خلال هذا الطرح نتحدد مشكلة بحثنا في التسائل التالي :

1. التساؤل العام:

ما هي أهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية؟

2. التساؤلات الفرعية:

_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمويل المالي وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية؟

_ هل تتحقق الأهداف العامة في ظل نقص مصادر التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية؟

_ هل توجد آليات تمويل مالي تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية؟

3_الفرضية العامة:

للتمويل المالي أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية

4_الفرضيات الفرعية:

_ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمويل المالي وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات الرياضية.

- _ لا تتحقق الأهداف العامة في ظل مصادر التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية.
- _ توجد هنالك العديد من آليات التمويل التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية.

5_أسباب إختيار الموضوع :

- _ قلة التمويل المالي في معظم المؤسسات الرياضية.
- _ كثرة وتنوع المشاكل التمويلية في المؤسسات الرياضية و تداخلها.
- _ توضيح مختلف المعوقات و المشاكل التي تصادفها المؤسسة الرياضية و العمل على تصحيحها وإبرازها.
- _ محاولة إيجاد مصادر تمويلية جديدة وفعالة وعدم الإلتزام بالتمويل الحكومي و المتمثل في التمويل المالي للدولة.
- _ العمل على إبراز وتوضيح أنه توجد عدة طرق وأساليب تمويلية يمكن للمؤسسة أن تتبناها وتعمل بها مستقبلا.

6_أهداف البحث و التي تتمثل فيما يلي :

- _ معرفة إذا كان تحقيق الأهداف له علاقة بالتمويل المالي.
- _ ملاحظة ومقارنة النتائج والأهداف في وجود وغياب التمويل وتحديد الأهمية الكبيرة له.
- _ التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمويل وتسيير المنشآت.
- _ معرفة مختلف الإحتياجات والمتطلبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الرياضية.
- _ معرفة مختلف المصادر والموارد التي تحصل عليها المؤسسات الرياضية بمختلف الوسائل والطرق والأساليب الحديثة منها والقديمة.

- 7_أهمية البحث: تتمثل أهمية بحثنا هذا في تقديم و توضيح العلاقة بين التمويل المالي و تحقيق الأهداف في المؤسسات الرياضية والتي تستمد الدراسة أهميتها من الإضافات العلمية التي تم تقديمها لأنها تتناول قضية أساسية المتمثلة في المحرك الأساسي في كل مؤسسة و الذي يتمثل في التمويل المالي مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحددة له ، بالإضافة إلى إحداث تغييرات جذرية في ميكانزمات تمويل المؤسسة الرياضية و العمل على إيجاد طرق تشريعية وتنظيمية لممارسة التقنيات المستحدثة للتمويل و أدائه المالي و العملي له ، كما يجب التنوع في المصادر التمويلية بالنسبة للمؤسسة الرياضية و العمل على ربطها بالأهداف العامة ومعرفة واقع ما يسمى بإستراتيجية الإدارة الرياضية و طبيعة عملها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف ، تكمن أهميتها أيضا في معرفة بعض النقائص و المعوقات التي تواجهها الإدارة الرياضية في غياب التمويل المالي.

8_تحديد المصطلحات والمفاهيم:

8-1_تعريف التمويل المالي :

- أ/اصطلاحا: مجموعة الأعمال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع.
- هو مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي نستخدمها لإدارة المشروع للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها الاستثمارية والتجارية ،وعلى هذا الأساس فإن تحديد مصادر تمويل المشروع يعتمد على المصادر المتاحة في الأسواق والبيئة المالية التي يتواجد فيها . (عبد الغفار حنفي2002الصفحة 118)
- ب/التعريف الإجرائي:هو مجموعة من القرارات و الطرق و الأساليب المناسبة للحصول على الأموال من أجل تلبية الحاجات و سد النقائص و العمل على تحقيق الأهداف.

8-2_ مفهوم الاهداف العامة:

أ/تعريف اصطلاحي: هي عبارة عن تحديد الأهداف المستوحاة من الإستراتيجية العامة و ترجمتها إلى أهداف خاصة بالأفراد وهذا طبعا باشتراك كل من الرؤساء و المرؤوسين في تسطير أهداف كل فرد من أجل دمج أهداف العامة للمؤسسة و بالتالي تكون النتائج المتوقعة هي مقياس تحقيق هذه الأهداف. (العور 2011الصفحة 11)

ب/تعريف إجرائي :هي عبارة عن ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس و المرؤوس وكافة المستويات الإدارية داخل المنظمة و ذلك من أجل تحديد مسؤولية كل موظف و العمل على تحقيق الأهداف العامة وصولا للنتائج.

8-3_ مفهوم المنشآت الرياضية :

أ/تعريف اصطلاحي: تعرف على أنها ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة (أمين أنور الخولي 1995 صفحة 395)

وتعرف أيضا على أنها "وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ،و ذلك إذا تبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها على الآخر ،وهي الأهداف التي تكون واضحة و معروفة للموارد البشرية و المادية والبشرية و العمليات كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والمتابعة " (حسن أحمد الشافعي 2001صفحة 172)

ب/تعريف إجرائي : وهي تلك الهياكل والبيادين المختلفة التي تتم فيها ممارسة الأنشطة الرياضية المتنوعة و التي تقوم على تسيير طاقم بشري يتميز بكفاءة عالية

هي ذلك المزيج بين جانبين هما الجانب المادي و المتمثل في الهياكل و البيادين و الجانب البشري و المتمثل في الموظفين والمسيرين بالإضافة إلى الممارسين و اللاعبين

الجانب النظري

الفصل الأول

التحويل في المؤسسة

الرياضية

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أساس المنشأة الرياضية و التي تساعده على تطوير التفكير الجيد و استغلال الموارد الموجودة و لعل أبرزها التمويل المالي بحيث يعتبر العجلة الفعالة في كل المؤسسة و الذي بدوره لا يمكن للمؤسسة أن تفعل شيئا أو أن تحقق هدفا أو خدمة معينة ،كما يمكن تقسيم التمويل تبعا لمعايير المنشأة إلى مصادر تمويل داخلية و مصادر تمويل خارجية المباشرة منها و الغير مباشرة و من خلال هذا الطرح نتوجه إلى جملة من التعريفات و التفصيلات التي تخص التمويل المالي .

نُبذة تاريخية:

إن التطور الذي يشهده العالم في مختلف جوانب الحياة لم يمنع الجانب الرياضي من مواكبة هذا التطور وهذا ما نلاحظه داخل المؤسسات و الهيئات و الحكومات من تبني آليات وطرق واستراتيجيات للدعم وللتطوير ،كما أصبح للرياضة جزء هام من اهتمامات الحكومات الجزائرية لا سيما بعد الاستقلال وذلك من خلال تسخير إمكانيات مادية ومعنوية و ترقية الرياضة و جعلها من بين اهتمامات الدولة ،كما تسعى للنهوض بالرياضة إلى إبعاد تنمية تعنتي أولا بالفرد صحيا و فكريا و تربويا فقد عملت الدولة على إنشاء مراكز و مؤسسات تعنتي بالرياضة في جميع الاختصاصات إلى جانب الجمعيات و النوادي الرياضية التي تعمل تحت إشراف وزارة الشباب والرياضة بالإضافة إلى تحسين و ترقية الدراسة المدرسية و دعمها ماديا .

لقد انحازت المؤسسات الرياضية منذ 1989 في الجزائر إلى تغييرات جديدة التي شهدتها الدولة بعد ما كانت الإيرادات تتمثل في ما تكسبه من خلال نشاطاتها ،بعد فترة طويلة تم نص آليات تشريع جديدة لتمويل النشاط البدني و شملت قضايا تخص موارد دائمة و قانونية لهذه المؤسسات وجعل لها قيمة مالية مضبوطة و سنوية كما عرفت الجزائر أول محاولة لتطبيق ما يسمى بالاحتراف (2000/1999) لكنها كانت خاطئة و فاشلة من الدعم القانوني و المالي و دعم الموارد البشرية ،دعم المعدات و التجهيزات.

فمع موسم (2010/2009) وما سجله المنتخب الوطني نتيجة التأهل إلى مونديال جنوب أفريقيا يمكن القول أنها ورقة استثمار رابحة بينت من خلالها الدولة اهتماماتها الكبيرة بالجانب الرياضي من خلال دعم المنتخب ماليا و بشكل و فير .

1_1_ ماهية التمويل المالي :

لقد ظهر التمويل وتطور بشكل ملحوظ وذلك للضرورة القصوى له من أجل التغلب على التحديات المتفاوتة التي تواجهها المؤسسات والمنشآت بمختلف توجهاتها ،ولعل أبرز هذه المشاكل تتمثل في:

* سيادة الجانب المادي في العالم بمختلف أنواعه و أشكاله.

* حدة المنافسة داخليا وخارجيا.

* زيادة المتطلبات و الحاجيات داخل المؤسسات و تنوعها.

* التأثير بالتطور التكنولوجي.

كل هذه التحديات تحولت إلى أسباب كافية تدفع بالمستثمرين ورجال الأعمال للبحث عن مصادر تمويل مختلفة و متعددة ،ومنه يمكن تعريف التمويل على أنه:

1_2_ تعريف التمويل المالي:

اصطلاحاً: مجموعة الأعمال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع (الحناوي محمد الصالح وسلطان إبراهيم إسماعيل 1995 الصفحة 25 "التمويل هو توفير المال لاستثمار جديد و هذا المال إذا لم يتوفر للمستثمر من مدخراته اقترضه من مدخر آخر " (الحجازي عبيد علي أحمد 2001الصفحة 11)

"التمويل يعني توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء وتطوير مشروع عام أو خاص وأنه باعتبار التمويل يقصد به الحصول على الأموال بغرض استخدامه لتشغيل أو تطوير المشروع كان يمثل نظرة تقليدية حيث تركز النظرة الحديثة للوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد" (بوراس أحمد 2008 الصفحة 24/25)

" التمويل هو النواة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير مستلزماته الإنتاجية وتسديد جميع مستحقاتها و نفقاتها "

1_3_ مفهوم التمويل المالي الرياضي :

يتمثل التمويل الرياضي في استعمال الأحداث الرياضية بهدف التحسين من شهرة المؤسسة الممولة و تأمين صورة علاماتها التجارية ومنتجاتها ، كما يلعب التمويل في المجال الرياضي دوراً مهماً ويعتبر من أهم المشاكل الموجودة في المجال الرياضي والتي تؤثر بالسلب على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها ، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشاكل التي تواجه القادة والمسؤولين الرياضيين.

_مصطلحات مرتبطة بالتمويل في التربية البدنية والرياضية :

أ/الرعاة أو الرعاية :

هو الممول أو رجال الأعمال أو الهيئات الأهلية أو الحكومية أو المستثمر المحلي والأجنبي .

ب/التمويل الحكومي :

هو الدعم المالي الذي تخصصه الحكومة لكل مؤسسة رياضية

ج/التمويل الأهلي :

هو كل التبرعات المالية و العينية التي يقدمها رجال الأعمال أو الأفراد أو الهيئات أو المؤسسات الخاصة .

(حسن أحمد الشافعي 2006الصفحة 15)

1_3_1_ التمويل الرياضي عبارة عن إتفاق بين طرفين :

- * الطرف الأول يدعى الممول يقدم المال أو القروض المعتبرة إلى الطرف الثاني.
- * أما الطرف الثاني الممول يقدم خدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه الممول و الناتج بطريقة مباشرة من ممارسة رياضية. (مقاق كمال و آخرون 2009 الصفحة 65)
- * هو عملية البحث عن الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وتخصيص هذه الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة وفق لإتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج (عليا عبد المنعم حجازي و الشافعي حسن أحمد 2009 الصفحة 26)

1_3_2_ خصائص التمويل المالي الرياضي:

- إن عملية تمويل المنشآت الرياضية تمتاز بما يلي:
- * تمويل و تمكين من تخصيص أموالها الخاصة لاستعلامات أخرى.
- * الحفاظ على استقلالية المؤسسة بتوفير الوسائل الضرورية و ذلك من أجل تطويرها وتنميتها.
- * تجديد و استبدال تجهيزات الإنتاج و العمل داخل المؤسسة الرياضية.
- * تعجيل مسار التطور الخدماتي دون أن تفقد المؤسسة استقلاليتها المالية.
- * التقييم لمردودية عمل و تسيير الهيكل البشري للمنشأة الرياضية في ظل التوفير المالي.

1_4_ أهمية التمويل في المؤسسات الرياضية :

- * إن الغرض من الحصول على التمويل هو سد الاحتياجات المالية للمؤسسة سواء كانت إحتياجات قصيرة الأجل والتي تخص دورة الاستغلال أو احتياجات طويلة الأجل و التي تخص دورة الاستثمار (إلياس بن ساسي _يوسف قرشي 2011 الصفحة 238)
- * تأتي أهمية التمويل من الحاجة إلى الأموال فتزداد أهمية وظيفة التمويل بزيادة الحاجة إلى المال وتنقص بنقصان هذه الحاجة فالتمويل يعتبر فرعاً من فروع علم الإقتصاد
- * يؤمن و يسهل انتقال الفوائض النقدية و القوة الشرائية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض إلى تلك الوحدات التي يكون لها عجز مالي هي التي إنفاقها على السلع و الخدمات من خلالها في حين أن الوحدات ذات الفائض الكبير
- * توفير المبالغ المالية اللازمة للوحدات الاقتصادية ذات العجز المالي ،لذاك تعتمد آليات علة جملة من الحوافز التي تعمل عن طريقها الوحدات الاقتصادية ذات الفائض لأن تتنازل عن فوائدها النقدية لصالح الوحدات ذات العجز . (إلياس بن ساسي _يوسف قرشي 2011 الصفحة 238)
- * توافر المال عامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية.
- * يعد أداة من أدوات التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية المختلفة.

* التمويل في التربية البدنية والرياضية يعد من أهم المشاكل التي تواجه المسؤولين في إدارة المؤسسات الرياضية لتحقيق أهدافها.

* يتمثل في الموازنات التخطيطية والتقديرية اللازمة لكل سنة مالية. (حسن أحمد الشافعي 2006 الصفحة 13)

1_5_ أهداف التمويل المالي: وتتجلى أهدافه فيما يلي:

* يساهم في تطوير النشاط الاقتصادي والرياضي للمؤسسة من خلال خلق المشاريع جديدة ومتنوعة ذات طابع عمل مضبوط.

* يساعد التمويل في تسوية التوازن المالي الداخلي والخارجي للمؤسسة.

* العمل على سد النقائص وتلبية الحاجات وتغطية الحاجات والنفقات التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة الرياضية خلال عملها.

* تبرز أهميته في توجيه السياسة والتوجه الفكري الرياضي.

* يساهم في تفعيل ميكانيزمات العمل وبناء خطط وأهداف إستراتيجية.

1_6_ تصنيفات التمويل المالي:

يمكن ان نصنف التمويل من خلال ثلاث زوايا:

1_6_1_ من زاوية المدة التي يستغرقها:

أ. تمويل قصير الأجل:

تتمثل مصادر التمويل قصيرة الأجل في مجموعة من الاستلزمات التي لا تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة والتي تلجأ اليها المؤسسة الى دفع البرامج التشغيلية، وهي التي تلعب دورا هاما في استمرار النشاط وتوسعه بالمؤسسات فهو بمثابة المحرك للعمليات الجارية من عناصر الأصول المتداولة كالمخزون. (الزعيبي محمد هيثم 200 ص 75)

ب. تمويل متوسط الأجل:

ويظهر أساسا في تلك العمليات التي يتطلب استعمال الأموال فيما فترة تتراوح ما بين 2 الى 5 سنوات ك شراء الأدوات والمعدات وغيرها.

ج. تمويل طويل الأجل:

يحقق التمويل طويل الأجل مصدر المؤسسة الرياضية مصدر مالي بمبالغ كبيرة أو شراء أصول ويمن تعريف مصادر التمويل طويلة المدى بأنها ذلك النوع من القروض أو الأوراق المالية أو الاستئجار الذي يتم سداؤه في فترة تزيد عن 5 سنوات.

1_6_2_ من زاوية مصدر الحصول عليه:

ويمكن تقسيمه الى:

أ.تمويل ذاتي: يشكل ذاتي الادخار الداخلي المسجل بواسطة نشاط المؤسسة الذي يخصص لتمويل الجهاز الإنتاجي لهذا تحرص المؤسسة على تخفيض النفقات المتعلقة بالإنتاج الى أكثر قدر ممكن، أو تسعى للحصول على هامش ربح ممكن ما يمكنها من تحقيق فوائض نقدية تجعل المؤسسة في وضعية أكثر استقرار، كما توضح لنا مدى قدرة وكفاءة المسيرين. (لطرش الطاهر 2003 ص 153)

ب.تمويل خارجي: وينقسم الى:

التمويل المباشر: يعبر عن العلاقة المباشرة بين المقرض والمستثمر دون تدخل أي وسيط ما مصرفي أو غير مصرفي، فالوحدات التي لها فائض في الموارد تتوجه إلى الوحدات ذات العجز في الموارد التي تحتاجها في عملياتها الاستثمارية.

التمويل الغير المباشر: يتم هذا النوع من التمويل عن طريق الأسواق بواسطة المؤسسات المالية بمختلف أنواعها (مصرفية أو غير مصرفية) وتقوم هذه لأخيرة بتجميع المدخرات المالية التي تكسبها المؤسسة الرياضية طيلة مشوارها الإنتاجي.

1_6_3_ من زاوية الغرض الذي يستخدم من أجله:

أ.تمويل الاستغلال:

يتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية التي تملكها المؤسسة خلال فترة معينة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف وكسب عوائد وتحقيق أرباح، وهي تلك الأموال التي توجد مواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية وتحريكها قصد الاستفادة منها كنفقات لشراء متطلبات المؤسسة ورفع الأجور والمداخلات الإنتاجية.

ب.تمويل الاستثمار:

وهي تلك الأموال المتخصصة من أجل خلق نشاط إنتاجي جديد أو من أجل توسيع نشاط اقتصادي قائم أو ضراء بعض المعدات والآلات اللازمة لتشغيل المؤسسة.

_الحاجة للتمويل قصير الأجل :

تلجأ عادة المؤسسة إلى تمويل قصير الأجل لتمويل العجز في رأس المال العامل والنواتج عن نمو النشاط الداخلي للمؤسسة أثناء دورة نشاطه عليها أن تغطي مخزونيته و مديونتها (عدنان تايه ذياب نعيم ياسين كاسب الخرشة 2007الصفحة 201/202)

ولهذا فإن هذا النوع من التمويل يعتمد على طبيعة العمل أو طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة و هي تلجأ إلى تمويل قصير الأجل للأسباب التالية :

* ضعف نسبة المخاطرة وهو أمر يهم الدائنين أي أن قصر فترة التسديد الدين تجعل المستثمرين يفضلون استثمار أموالهم لضعف المخاطرة و قابليتهم للتنبؤ بما يمكن أن يحدث لوضع المؤسسة، وبالتالي إحتتمالية حصولهم على أموالهم.

* يكون الحصول على تمويل قصير الأجل أقل تكلفة من الحصول على التمويل متوسط الأجل أو الطويل لقصر فترة السداد ولقلة المخاطر.

* الحاجة الماسة للأموال في فترة معينة لهذا تلجأ المؤسسات الرياضية إلى البحث عن مصادر التمويل قصيرة الأجل لسد النقص في السيولة و تمويل احتياجاتها.

* بعض حالات التمويل قصيرة الأجل أغلبها تكون بدون فوائد أي لا تحمل المؤسسة أي تكلفة وذلك نظرا لقلّة المدة الزمنية.

1_7 _ الحاجة إلى تمويل طويل الأجل:

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التمويل لتغطية النشاطات الاستثمارية التي تقوم بها لفترة طويلة ، وهذا لغرض الحصول إما على وسائل الإنتاج ومعدات أو على عقارات مثل أراضي ،المباني الصناعية و التجارية (هيثم محمد الزغبى 2009الصفحة 115)

تسعى المؤسسة الرياضية للحصول على تمويل طويل الأجل وذلك للأغراض التالية :

* تمويل شراء الأصول الدائمة ذات العمر الطويل.

* تمويل الجزء الدائم من رأس مال العامل على أن يتم تمويل الجزء الأخير بخليط من السحب على المكشوف وتمويل قصير الأجل.

* تمويل ما يتم الإضطلاع به من استثمارات رأس مالية ،و كذلك توسعات طويلة الأمد للمؤسسة وحتى تحقق المؤسسة الفعالية في اختيار واستخدام هذه الأموال في تخطي احتياجاتها ،لابد من وجود دراسة مسبقة لمختلف مصادر التمويل خاصة المستحدثة منها (إلياس بن ساسي 2011الصفحة 239)

1_8 _الخطوات الأساسية للتمويل:

تختلف وظيفة التمويل باختلاف المنشأة التي تنتمي إليها وذلك وفقا لاعتبارات كبيرة منها الحجم وطبيعة النشاط والبيئة وغيرها وهذا يعني أنهم من الصعوبة وضع خطوات موحدة لكل منشأة وبالتالي يتم تحديد خطوات متفق عليها نسبيا(حسن سمير عشيش2008الصفحة 120/19)

1_8_1_ التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة:

لعل من أكثر الأسباب الفشل المشاريع الاقتصادية هو تخطيط المشروع على أساس رأس المال الحالي للمؤسسة، وهذا لا يعتبر فشل في المشاريع الاقتصادية فحسب بل يعتبر أيضا أحد أشكال التمويل الخطأ التي يقوم بها المديرون ولهذا فإن على المنشأة الرياضية أن تعرف جيدا الاحتياجات والطرق والأساليب والاستراتيجيات الجديدة والمتنوعة والمختلفة والتي تتسم بالمرونة وبإمكانية التغيير.

1_8_2_ تحديد حجم الأموال المطلوبة:

وذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المالية وذلك عن طريق تحد كمية الأموال بالإضافة إلى تغطية هذه الاحتياجات ،ولهذا لا بد من تحديد حدين لتمويل أي صفقة هما الحد الأعلى و الحد الأدنى ،ومحاولة الالتزام بهاذين الحدين بالاستناد إلى حساب تكلفة الأصول.

1_8_3_ تحديد شكل التمويل المرغوب:

قد تلجأ المنشأة إلى الإعتماد على القروض أو إلى إصدار بعض الأسهم السندات وعادة ما يتم تمويل الأنشطة الموسمية عن طريق الإلتزامات المعينة كطارئ و ضرورة إستعجالية تقتضي تمويل مؤقت.

1_8_4_ وضع برنامج للإحتياجات المالية:

بعد أن يتم تحديد الإحتياجات و مقدارها وقيمة التمويل فيها فإنه من الأحسن وضع خطة أو جدول زمني من أجل تدفق هذه الأموال لكي تتكبد المنشأة تكاليف الأموال التي ستكون ضرورية في المرحلة الزمنية القادمة ،و أثناء وضع الجدول الزمني لا بد للأخذ بعين الإعتبار المدة التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة من قبل المنشأة و التي قد يكون تم الاطلاع عليها مسبقا و قبل بداية أي عمل.

1_8_5_ وضع وتطوير الخطة التمويلية:

تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستنفق بها الأموال والعوائد المتوقعة منها بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد في الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل المتعلقة بالتمويل والتدفقات الداخلة والخارجة وذلك عن طريق ضبطها وإحصائها و تدوين كل صغيرة و كبيرة منها وفق الأنظمة والبرامج الإحصائية منها.

1_8_6_ تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها و تمويلها :

تعتبر هذه الخطوة من بين أهم الخطوات الفعالة و التييجب على المؤسسة الرياضية أن تعمل بها وذلك من خلال وضع برنامج رقابي يعمل على المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات و الأخطاء في وقتها وتجنب الوقوع في أزمات أكبر حدة يمكن أن تكلف المؤسسة خسائر مالية كبيرة .

1_9_ شروط نجاح عملية التمويل:

- اختيار الحدث الرياضي بفعالية و عقلانية بعيدا عن العشوائية و الإرتجالية بحث يجب على الممول أن يأخذ الإعتبار مراكز الإهتمامات الفئات المستهددة من التمويل و التي تتناسب مع طبيعة و عمل الرياضة الممولة و يجب أن تتماشى مع قيم وأساسيات المؤسسة و التي تقوم على النقاط التالية :
 - * ضرورة إلتزام المؤسسة بالحدث الرياضي.
 - * يجب أن يكون النشاط الممول ذو جودة و يتناسب مع متطلبات الممول ،و يكمن أن يساهم في تحقيق الأهداف التجارية و الاتصالية التي يسعى إلى تحقيقها.
 - * يجب أن يختار الحدث الذي يتناسب مع رسالة و مهنة المؤسسة و مبادئها و تقبلها من جمهورها.
 - * العمل على جذب انتباه الجمهور المستهدف و جعله قادرا على رؤية و تذكر العلامة و الشعارات الأساسية للمؤسسة و التي يريدها الممول .
 - * السماح للجمهور بالإشتراك في النشاط الرياضي من خلال حرية تعبيره .
 - * عدم التعارض مع تفاعل الجمهور لأنه جاء لمشاهدة نشاط رياضي و ليس لمشاهدة شعارات و مبتغيات الممول
 - * تعتبر الرسالة الإعلامية للتمويل الرياضي صامته (إظهار الشعار فقط) و بالتالي يصعب إثارة الجمهور.
- (تريش لحسن 2013/2014 صفحة 36/35)

1_10_ العقبات التي تواجه التمويل:

- للتمول الرياضي داخل الهيئات و المؤسسات الرياضية العديد من المشاكل و العقبات في تدوير إحتياجاتها المالية ومن أبرزها نذكر ما يلي :
- * القوانين و اللوائح و القرارات المنظمة للهيئات و المؤسسات الرياضية و التي تعرقل عمليات التمويل الذاتي داخل هذه الهيئات.
- * عدم وجود المتخصصين ذوي الخبرات في مجال التمويل لحل المشكلات الرياضية.
- * انعدام الحوار بين الجهة الإدارية و الهيئات المتخصصة في القوانين و الصفقات دون المشاركة بين الهيئات الرياضية في وضع و صياغة هاته القوانين.
- * عقبات إعلامية مختلفة تتمثل في عدم الاهتمام بالأنشطة الرياضية الأكثر شهرة مما يترتب عن ذلك قلة الوعي الجماهيري لهذه الأنشطة وبالتالي تقليل فرص التسويق الرياضي لتلك الألعاب (عنابي بن عيسى 2009 الصفحة 27).

1_1_ العوامل التي تحدد أساسيات التمويل من منظور المؤسسة الرياضية :

هناك عدة عوامل تؤثر في تحديد أنواع التمويل نذكر منها على الخصوص:

- * **الملائمة:** يعني هذا الملائمة بين أنواع الملائمة و مجمل الأصول التي يتم تمويلها باستعمال تلك الأموال .
- * **الدخل:** إن المدير المالي يستطيع تحسين العائد المحقق على أموال أصحاب المشروع وذلك عن طريق بكلفة أقل من العائد المحقق على الموجودات حيث يطلق على هذه العملية المتاجرة بالملكية .
- * **الخطر:** و يقصد به الخطر الذي يلحق بأصحاب المشروع نتيجة لزيادة الالتزامات على المشروع و كثرة عدد الأفراد الذين يتقدمون عليهم في الأولوية على الدخل و على الموجودات عند التصفية .
- يزداد الخطر عند زيادة احتمال عدم بقاء شيء لأصحاب المشروع حيث يأتي هؤلاء بمطالبة حقوقهم بالنسبة للدخل ، وعليه فإن أي فشل قد يلحق بالمؤسسة تكون هي أول من يتأثر به
- * **السيطرة و الإدارة :** إن رغبة الملاك الباقين في الإحتفاظ بالسيطرة على المؤسسة من العوامل التي تلعب دورا هاما في تخطيط أنواع الأموال المستخدمة ، فعادة الدائنين لا يتدخلون في إدارة المؤسسة عندما تكون الأصول طبيعية.(رفيق عبد الحكيم 2002الصفحة 99)

* **المرونة :** وهي قدرة المؤسسة على تعديل مصادر الأموال بالزيادة أو النقصان تبعا للتغيرات الأساسية أو نقصان للتغيرات الأساسية في الحاجة لهذه الأموال ، فإن توفير عامل المرونة يحقق الأمور التالية:

- _ القدرة على استخدام الأموال المتاحة في أي وقت.
- _ زيادة قدرة المؤسسة في التعامل بمورد محتمل.
- _ إمكانية الحصول على بدائل عند رغبة المؤسسة في التوسع أو عمل معين.
- * **التوقيت:** إن هذا العامل يرتبط بالمرونة و هو يعني أن المؤسسة تختار الوقت المناسب للحصول على الأموال بأقل تكلفة ممكنة ، وعن طريق اقتراض الأموال الملكية ،تحقق المؤسسة ثروات كبيرة وفق التوقيت المناسب والسليم.(توفيق عبد الحكيم 2002الصفحة 103)

_ **معايير المديونية:** هناك مستويات محددة لنسبة إجمالي الديون إلى إجمالي صافي لحقوق المساهمين لمختلف أنواع الصناعات ،يجب أن لا تشد المؤسسة في حجم مديونيتها عن هذا النمط لأن ذلك يجعل الدائنين يشكون في سلامة الموقف المالي للمقرض .

12_1_ سلبيات ومخاطر التمويل المالي :

التمويل هو الإمداد بالأموال في وقت الحاجة إليها ، وكل شخص مسؤول عن التمويل سواء كان هذا التمويل خاص بمشروع كبير أو خاص بتدبير الجانب المالي يتطلب منه التأكد من حسن تدبير العوائد أو المدفوعات (المخرجات) بهدف الحصول على عائد على أن هذه العوائد التي يطمح إليها المستثمرين قد تهدد عادة الخسائر الكلية أو الجزئية. (الحاج طارق 2002 الصفحة 22)

من أبرز هذه المخاطر نذكر منها :

أ/مخاطر مادية: وهي تلك المخاطر التي قد تتلف بعض السلع المادية التي تدخل في الإنتاج، وفي هذه الحالة لا يستطيع تعويض المبالغ التي اقترضها مما يكبد خسائر و تكاليف .

ب/مخاطر الفنية: وهي المخاطر التي تتبع المنهج و الخطة العامة والفنية للمؤسسة وإلحاق الضرر في عناصر الانتاج مثل التعامل مع آلات الإنتاج الحديثة بالإضافة إلى عرقلة الخطة و باتالي حدوث خسائر لم تكن في الحسبان، لذلك تركز المؤسسات على فنيين ذوي المهارات العلمية والخبرات الفنية العالية.

ج/مخاطر إقتصادية: وهي تلك المخاطر الناتجة عن تدهور إقتصاد المؤسسة و التي تتمثل فيما يلي :

* انخفاض الطلب على المنتج مما يعني عدم الحصول على مردود مالي ليسدد من خلاله أقساط التمويل و باقي الالتزامات وعدم مواكبة المنافسة مع بقية المؤسسات.

* مخاطر عدم كفاية عرض الموارد اللازمة لصنع المنتج المخطط له و بالتالي لا يمكن إنتاجه مما يعني عدم تحقيق النتائج و الفشل.

د/مخاطر صناعية و تجارية و إجتماعية: تتمثل في نقص المنافسة والتأخر عنها بالإضافة إلى وجود منافسين جدد ، وعدم وجود تطور تكنولوجي يسمح لها بمواصلة العمل و الإنتاج.

هـ/مخاطر التضخم المالي: في حالة وجود تضخم مالي فمعدل المردودية في هذه الحالة يصبح أقل من معدل التضخم و بالتالي تقل فعالية عمل المؤسسة.

و/مخاطر عدم التسديد: يكمن في عدم القدرة على تسديد الديون حتى ولو تم تحويل الممتلكات الخاصة بالمؤسسة.

ك/مخاطر الصرف: وذلك من انخفاض أسعار الصرف يمكن أن يتسبب في خسارة القيمة المحررة بالعملة الأجنبية.

ع/مخاطر سياسية: يتعلق بالأوضاع السياسية بالبلاد و بعض القرارات الكبيرة ذات الطابع الإقتصادي و الانتاجي كمنح الدولة بعض الأسواق.

ص/مخاطر قانونية: والتي تتمثل في تغييرات القوانين و التنظيمات التي تتعلق بمختلف الأنشطة الإقتصادية و التجارية و التي تؤثر على التمويل.

ض/المخاطر الطبيعية: و التي تتمثل في جمة الكوارث و التقلبات الطبيعية كالزلازل و الفيضانات و البراكين و التي يمكن أن تؤثر في الهياكل و المنشآت .

1_13_ وظيفة الإدارة المالية بالمؤسسة الرياضية :

- _ تمويل عملية شراء الأدوات و الأجهزة الرياضية المختلفة و الغير رياضية.
- _ التأكد من توافر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف الأنشطة الرياضية و الغير رياضية.
- _ تقديم شروط ملائمة للمستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسة.
- _ تطبيق سياسة الإئتمان و المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

1_14_ التمويل الذاتي :

1_14_1_ مفهوم التمويل الذاتي :

- * هو تحقيقا استثمارات بفضل المواد الداخلية بالمؤسسة والتي عادة ما تكون الأرباح محققة.
- * هو إعادة استثمار الفائض المالي كله أو بعضه في أعمال المؤسسة وبذلك تنفادى هذه الأخيرة زيادة رأس مالها سواء من أصحابها أو من الغير وهذا لأغراض التوسع في المؤسسة وما يترتب عن ذلك المشاكل ومصاريف التي يمكن أن تنقل كاهل المؤسسة.(مبروك باصور 2009/2010الصفحة 71/70)

1_14_2_ خصائص التمويل الذاتي :

إن التمويل الذاتي الفعال يرتبط بالعديد من الظروف الداخلية والخارجية التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة في حد ذاتها أو بظروف السوق المالية.

كما يعتبر التمويل الذاتي أهم مورد داخلي للمؤسسة ، فهو مكمل أساسي وضروري لكل عمليات الاقتراض فقد يجنب المؤسسة عمليات الاستدانة بطريقة مبالغ فيها وهذا بالاستخدام الفعال للموارد الداخلية لها (هيثم محمد الزغبى 2006الصفحة 81)

أ/ظروف متعلقة بالمؤسسة (ظروف داخلية) :

لكي يتم نجاح التمويل الذاتي داخل المؤسسة يجب أن تتوفر لديها الأموال النقدية السائلة باستمرار وبالقدر اللازم و الكافي لإشباع المتطلبات الاستثمارية الذي يتوقف بدوره على مقدار الحجم المادي للمؤسسة وطاقته الإنتاجية.

ب/ظروف متعلقة بالسوق التمويلية (ظروف خارجية):

والذي يتمثل في السوق النقدية وسوق رأس المال ، فالسوق الأولى هي التي تتعامل بتمويل قصير الأجل ويكون أقل من السنة، أما السوق الثانية فتتعامل بتمويل طويل الأجل.

كما يرتبط التمويل الذاتي بطريقة مباشرة بالظروف السائدة في السوق النقدية ورأس المال وإمكانية سيورتها وذلك حسب الوضع العام للسوق.

1_14_1_ أنواع التمويل الذاتي ومكوناته : وينقسم إلى قسمين:

أ/تمويل ذاتي خاص بالمحافظة على مستوى النشاط : وهو ذلك التمويل الذي يهدف للمحافظة على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تخصيص أموالها لتحقيق الأهداف المسطرة

ب/التمويل الخاص بالتوسع : يعتبر هذا النوع من التمويل كوسيلة للرفع وزيادة مخزون المؤسسة وذلك من خلال فتح استثمارات جديدة والحصول على أرباح ، ومنه فإن هذا النوع من التمويل الذاتي يسمى بالتمويل الخاص بالتوسع والذي يتشكل من الأرباح وذلك بعد اقتطاع الضريبة و التوزيع.

1_14_2_ صور وأشكال التمويل الذاتي: تتعدد صور وأشكال التمويل الذاتي والتي نذكر منها مايلي :

- * الإعلان عن ملابس وأدوات اللاعبين.
- * الإعلان عن المنشآت الرياضية.
- * الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- * استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- * الإعانات والتبرعات والهبات.
- * عائد انتقال اللاعبين.
- * استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- * الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
- * حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية (سمير عبد الحميد علي 1999الصفحة 104)

1_15_1_ السبونسورينغ الرياضي :

إن ما تسقطه البطولات الرياضية من ملايين الجماهير أثر في اهتمامات وقرارات المؤسسات الرياضية بحيث أصبحت الرياضية تلعب دورا هاما ومكسبا هاما تسعى كل الدول للحصول عليه ومثال ذلك التظاهرات الرياضية العالمية مثل كأس العالم و البطولات العالمية التي تعود بأرباح وفوائد كبيرة ،ويعتبر هذا الأخير الشيء الذي أكسب مسيري المؤسسات قناعة تامة أن للرياضة دور كبير في تحقيق عوائد وأرباح يمكن من شأنها أن ترفع الاقتصاد القومي.

1_15_1_ تعريف السبونسورينغ: توجد عدة تعاريف نذكر منها :

* يشكل السبونسورينغ إتصال بين مؤسسة أو علامة تجارية عن طريق الممارسة أو الحدث الرياضي الذي يجذب جمهورا معيناً.

* إن كلمة السبونسورينغ من أصل لاتيني بمعنى الكفالة والرعاية ،تقوم المؤسسة بالدعاية والاعلان لمبيعاتها والإشهار لمؤسساتها مقابل دعم مالي يقدمه الموصي المالي وهو ما يعرف بالسبونسورينغ.

(La rousse1997_pierre sahnnon sponsoring mode et empploi E_1989p25)

* نلاحظ أن عملية السبونسورينغ تمنح الأشخاص الذين يعملون في المجال الرياضي لأنه يعتبر عقد بيع بين نادي رياضي الذي يقوم بالإشهار بإستخدام أساليب و خطط معينة عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج والمؤسسة الممولة14،janvier1991 (Revue française du marketing p131)

1_15_2 أشكال السبونسورينغ الرياضي:

أ/سبوسورينغ الشهرة: وذلك من خلال العمل والحرص على التعريف والتشهير بالقاعات والألبسة الرياضية والمنتجات والشعارات وحتى اللاعبين.

ب/سبونسورينغ الصورة : بحيث يقوم على استغلال صورة الفريق أو اللاعب مقابل مبالغ مالية عن طريق عقود تبرم مع الشركة من أجل تحسين صورتها عند الجماهير

ج/سبونسورينغ التجربة والمصادقية: بحيث يعتمد هذا الشكل علة المنتج والحدث ويستعمل هذا الأخير من طرف المؤسسات التي لها علاقة بنوع الرياضة ويعتمد علة الرياضي المستعمل للمنتج و على المنتج نفسه.

د/سبونسورينغ الشبكة : بحيث تقوم المؤسسة بإجراء مسابقات لجلب عدد من الجمهور عن طريق تنشيط شبكة بيعها بالنسبة للزبون باعتبارها أفضل طريقة لتسيير الخزينة ،كما تعتبر هذه العملية بأقل تكلفة بكثير من تكلفة قروض الصندوق.

1_16_ الاختيار بين مصادر التمويل :

من خلال ما سبق ذكره من تعداد المصادر المختلفة للتمويل مع بيان ومميزات وعيوب كل منها يتضح لنا سؤال والذي يتمثل كيف يتم اختيار المصدر المناسب للتمويل ؟ بالطبع فإن الجواب على هذا السؤاللا يمكن أن يكون موحدا لجميع المنشآت في كل الظروف أي أن مصدر التمويل يختلف من مؤسسة إلى أخرى كل حسب ظروفها وهناك بعض العوامل التي يجب مراعاتها قبل إختيار أي مصدر نذكر منها : (جميل أحمد توفيق2000الصفحة 116)

* الكلفة : على المدير المالي إجراء المقارنات من حيث كلفة كل مصدر وإختيار المصدر الذي يمثل أقل تكلفة ممكنة.

* أسعار الفوائد السائدة: إذا كانت الفوائد مرتفعة في السوق المالية من المستحسن تمويل الإحتياجات طويلة الأجل عن طريق الأسهم لأن تكلفة السندات تكون مرتفعة.

* ربحية المنشأة: إذا كانت ربحية المنشأة عالية فمن المستحسن استخدام السندات لأن المنشآت تحقق أرباحا تفوق نسبة العوائد المدفوعة على السندات.

- * تركيبة رأس المال: تقييد تركيبة رأس المال من الخيارات المطروحة أمام المنشأة من خلال سد الديون إذا كانت المنشأة تعاني منها والمحافظة على نسبة متوازنة من مصادر التمويل المختلفة.
- * طبيعة عمل المنشأة: تقييد طبيعة العمل الذي تمارسه المنشأة من خيارات التمويل فمثلا هناك بعض المنشآت لا تملك الكثير من الموجودات الثابتة لرهنها أو لبيع السندات بضماناتها مثل البنوك، شركات التأمين ، الشركات المالية ، والتي يمكنها إصدار الأسهم بدل السندات .

الفصل الثاني

الأهداف العامة

بالمؤسسة

2_1_ تعريف الأهداف العامة بالمؤسسة :**أ/تعريف إصطلاحي :**

يختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأهداف العامة بالمؤسسة كل حسب تفكيره ووجهة نظره
 * يرى داركر أن الأهداف العامة نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري ،وأنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل ،وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.
 * الأهداف العامة هي نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الوقت و الموارد المادية و البشرية أفضل إستغلال ممكن.(عبدوي زيد منير 2006 الصفحة 84).

*هي عبارة عن فلسفة تقوم على تحديد الأهداف ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها ،وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصلة عليها مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة (الغضر_مرغاد_حدة_رايس 2006الصفحة 43)

ب/تعريف إجرائي: وهو عبارة عن ذلك المنهج الواضح للإدارة والذي يقوم على جوهرية تحديد أهداف ونتائج واضحة ودقيقة وتسطيرها من خلال وضع برامج واقعية ثم العمل على تنفيذها والحرص على المتابعة لها من طرف الهيكل الإداري للمؤسسة

2_2_ خصائص الأهداف العامة: تتعدد خصائص الأهداف العامة للمؤسسة والتي نذكر منها :

* العمل على تكامل الجهود الإدارية وإنجاز الأعمال بين مختلف مستويات المؤسسة بناء على مختلف الوظائف الإدارية والتي أهمها التنسيق من أجل تحقيق الأهداف العامة
 * كلما زاد التركيز على النتائج ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول إليها لفترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إلى النتائج العامة .
 * كلما زادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج العامة.

* القياس الحقيقي للتقدم نحو تحقيق الأهداف لا بد من الوقوف على خطوات فعالة نحو النتائج المستهدفة.

* لا يمكن اعتبار أي مؤسسة بدون أهداف عامة تسطرها وتسعى إلى الوصول إليها.

2_3_ مبادئ الأهداف العامة بالمؤسسة : والتي تقوم على ما يلي :

* تحديد الأهداف وعلى ضوءها تكون النتائج واضحة ودقيقة.
 * العمل على وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف العامة.
 * الحرص على تقييم الأداء والأعمال وذلك بناء على مدى تحقيق الأهداف العامة.
 * القيام بتشجيع العاملين من خلال الإسهام في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي ينتمون إليها مع الحرص على توضيحها.
 * التركيز على أهم وظيفة من وظائف المؤسسة والتي تتمثل في التخطيط باعتباره أول وظيفة يتم فيها تحديد الجوهر والغاية من كل مؤسسة المتمثلة في الأهداف العامة بالمؤسسة.

* تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى بالإضافة إلى الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.

* ربط أشكال الروتين اليومي بأهداف عامة ممكنة وقابلة للقياس والتحقيق.

2_4_ أهمية الأهداف العامة بالمؤسسة : ونذكر منها ما يلي:

* تعتبر الخطوة الأولى لوضع الخطط و الاستراتيجيات و السياسات الإدارية.

* تحديد الاتجاه العام وبوصلة المجهودات والأنشطة والأعمال والخدمات الفردية والحرص على التنسيق فيما بينها.

* تقوية الدوافع و الحوافز لدى الأفراد.

* توفير معايير تقييم أداء الإدارة والعاملين.

* تسهيل عملية الرقابة وتصحيح الإنحرافات.

* توضيح نتائج العمل وشروط التنفيذ به والتوقعات المرغوبة من الأطراف.

* زيادة عامل التحفيز الإداري الذي يضاعف مستوى الأداء(خليل محمد حسن الخصري 2009الصفحة73/74)

2_5_ ماهية الأهداف العامة بالمؤسسة: تتحدد ماهية الأهداف بالمؤسسة من خلال جملة من المفاهيم والألفاظ

المترابطة فيما بينها والتي تتمثل فيما يلي :

أ/الأغراض:يقصد بالأغراض تلك الأشياء الرئيسية و الأساسية بطبيعتها والتي يسعى الفرد داخل المؤسسة للحفاظ عليها بمختلف الطرق

ب/ القيم: هي مجموعة من المبادئ والأفكار التي يؤمن بها الفرد ، وبالتالي فهي تمثل الإطار الاساسي لأهدافه وأغراضه وغاياته كما أنها تأثر أيضا في الطريق الذي يسلكه الفرد لتحقيق أهدافه وغاياته (علي شريف 2001الصفحة 126)

ج/الغايات: يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيره من المنظمات المماثلة والتي تقوم في تحقيق هذه الغايات على التفاصيل الدقيقة والشمول لكافة الأعمال والخدمات إستنادا على عاملين هما (جانب الوقت _الجانب التمويلي)

2_6_ أنواع الأهداف العامة :

2_6_2_ الأهداف العامة حسب الأهمية :

إن الأهداف لدى منظمة ما تعتبر أقل أهمية لدى منظمة أخرى ،فأهمية الأهداف هي أهمية نسبية من

منظمة لأخرى ،ومن موقف وظروف إلى موقف وظروف أخرى وتعرض القائمة الموجودة في الشكل الموالي

الأهداف العامة حسب أهميتها وفق للدراسات العالمية ، مع الأخذ في الحسبان أن القائمة تعرض تفضيلات غالبية

المنظمات.(ماهر صبري درويش 2010 الصفحة101)

وينقسم الأهداف العامة حسب الأهمية إلى ما يلي:

الترتيب	الهدف	مضمونه أو كيفية التعبير عنه
1	الربحية	_زيادة قيمة الأرباح (الإيرادات والتكاليف) _زيادة معدل العائد والاستثمار _زيادة معدل العائد على الملكية _زيادة هامش الربح (صافي الدخل على صافي المبيعات)
2	النمو	_زيادة إجمالي الدخل _زيادة عدد العاملين _زيادة عدد فروع المنظمة
3	الحصة السوقية	_زيادة حصة المنظمة في السوق كنسبة مئوية من إجمالي مبيعات الصناعة التي تعمل بها
4	المسؤولية الاجتماعية	_زيادة إسهام المنظمة في حل مشاكل المجتمع الذي تعمل به و البيئة المحيطة بها كمحاربة التمييز العنصري
5	رفاهية العاملين	_التركيز على رضا العاملين _الاهتمام بجودة الحياة العملية
6	جودة المنتج	_الاهتمام بتقديم جودة عالية
7	البحث و التطوير	_ابتكار منتجات جديدة _إدخال تحسينات على المنتجات الحالية
8	التنوع	_الدخول في أسواق جديدة للمنظمة _تقديم منتجات جديدة للأسواق
9	الكفاءة	_تحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة _زيادة المخرجات بنفس القدر من المدخلات _تقديم نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل
10	الإستقرار المالي	_تجنب الاستثمارات عالية المخاطر

(الطاهر محمد المنصور 2010 الصفحة 101).

2_6_2_ الأهداف حسب الزمن:

كلما طال زمن الهدف كلما كان أقرب إلى مستوى الإدارة العليا ، وكلما قصر زمن الهدف كلما كان أقرب إلى المستويات الأدنى ويقدم الجدول التالي تصنيف الأهداف حسب الزمن الطويل والمتوسط والقصير .

الزمن	أمثلة من الأهداف
_الطويل	_البقاء ، الريادة ، العالمية
_المتوسط	_النمو، ترتيب التكاليف ، التوسع
_القصير	_الكفاءة ، الإنتاج، الرضى

(مرجع سابق الصفحة 103)

2_6_3_ الأهداف العامة حسب وظائف المنظمة:

يمكن النظر إلى الأهداف حسب انتمائها الوظيفي ، المعروف أن وظائف المنظمة هي الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية ، ويقدم الجدول الموالي طريقة لتصنيف الأهداف حسب انتمائها وظيفيا .

وظائف المنظمة	أمثلة عن الأهداف العامة
الإنتاج	_تقديم منتجات جديدة وتحسين الجودة واستخدام تكنولوجيا متقدمة
التسويق	_وضع حصة سوقية والتوسع في المبيعات _تحسين القدرة التنافسية والتمايز السوقي والصورة الذهنية _تحسين خدمة العملاء والانتشار عاليا ورضا العملاء
التمويل	_الربحية والعائد على الاستثمار _العائد على الاستثمار و حق الملكية _قيمة السهم السوقية و النفقات النقدية _استقرار الربح والتدفق النقدي
الموارد البشرية	_تحسين الأداء ورفع الرضا عن العمل _تحسين الدافعية وترشيد حجم العمالة

(مرجع سابق الصفحة 104)

2_7_ خصائص الأهداف العامة: للأهداف العامة مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

أ/ أن تكون متوافقة مع عناصر التخطيط الاستراتيجي:

بحيث يجب أن لا تتعارض الأهداف العامة مع بقية عناصر التخطيط الاستراتيجي إذ لا بد أن تتوافق معها في الغايات العامة و الجزئية بالإضافة إلى التوافق الزمني و التناسق في تنفيذ المهام.

ب/تبدأ بفعل وتحدد المفعول به:

والفعل هنا يعني به الزيادة أو التخفيض ، الكسر ، التطوير ، التحسين والإنفاق والعمل على تحقيق المفعول به والمتمثل في التكاليف والأرباح، المبيعات، الأموال، الموارد البشرية ،بالإضافة وضع أنظمة العمل للمنافسين والمنتجات و المديرين وغيرهم. (مرجع سابق الصفحة115)

ج/القبول:

لا بد أن يتبنى المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تنسق مع تفضيلاتهم ، كما أنهم يتجاهلون ما يتعارض مع الأهداف العامة وما يتعارض مع اهتماماتهم وتفضيلاتهم وما يشعرون أنه يحقق الأهداف العامة.

د/القابلية والقياس:

يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة ووضوح ما يجب تحقيقه من أهداف تكون قابلة للقياس عبر الوقت.

هـ/المرونة:

يجب أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات الغير متوقعة في بيئة أعمال المنظمة إلا أن مثل هذه المرونة قد تكون على حساب دقة الأهداف المسطرة ، ومن الوسائل التي قد تساعد في تحقيق المرونة دون أن يكون هناك آثار سلبية لذلك يجب أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس طبيعته.

و/الوضوح والفهم:

قبل أي عملية لتنفيذ الخطط والأعمال لابد من الفهم الجيد و الدقيق للأهداف العامة وفهم المعايير التي تستند إليها ،كما يجب صياغتها بأسلوب الذي يوحد كل العناصر داخل المؤسسة من واضع الأهداف إلى من ينفذها.

ك/القابلية للتحقيق:

يجب أن تكون الأهداف متسقة مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية التي تملكها المنظمة ،كما يجب أن تعكس مصالح المؤسسة ومصالح البيئة المحيطة بها (جمال الدين المرسي2007الصفحة139/140)

2_8_الخصائص الجزئية للأهداف العامة بالمؤسسة :هناك العديد من الخصائص نذكر منها ما يلي:

* وضع أهداف كل منصب إداري وأساس أسلوب الأهداف العامة والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له أي أنه غير معتبر.

* الأهداف العامة تقوم في تحقيقها على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشارك في الإدارة وليس إدارة مغلقة مقتصرة على بعض الأشخاص فقط.

* تركيز الإدارة بالأهداف على ضرورة إقناع الشخص بالعمل وتحفيز الأهداف كما تهتم بالكفاءات والمهارات الشخصية.

* التركيز على النظرية التي تقوم بإعتبار العامل كجزء هام من المؤسسة يجب إحترامه وتوقيره ودفعه وتنميته وترسيخ هذا الشعور لديه.

* يقتصر دور الرئيس على التوجيه و التشجيع وتقويم الإنحرافات.

- * وضع الخطط اللازمة للأهداف العامة على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس و المرؤوسين.
- * القدرة على إكتشاف الأخطاء التي قد تصادفها المؤسسة والتي من الممكن أن تعرقل أداء الأعمال وتحقيق الأهداف العامة.

2_9_2 المقومات الإدارية اللازمة لنجاح الأهداف العامة:

تساهم المقومات الإدارية و السلوكية في نجاح نظام الإدارة بالأهداف حيث إن التعرف عليها يساهم في تحقيق التطبيق العلمي والسليم والفعال للأهداف العامة وأهم هذه المقومات نذكر ما يلي: (محمد قديري حسن 2014الصفحة 483/482)

2_9_2_1 التهيئة المبدئية للأخذ بنظام الإدارة بالأهداف العامة:

لايمكن الأخذ بنظام الإدارة بالأهداف وإدخاله دون القيام بالتهيئة المناسبة له ،حيث من المفروض قبل إحداث أي تغيير لا بد من تهيئة الجو لهذا التغيير فمن غير السليم إطلاق إدخال الإدارة بالأهداف وهو نظام يحوي على درجات مختلفة من التغيير دون التهيئة اللازمة لبعض الخدمات.

2_9_2_2 التصميم و التركيز على التغيير:

نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام للإدارة أو التخطيط والرقابة أو للتقييم بل يعني أي ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي الذي يحقق بناء روح الفريق وخلق المشاركة الديمقراطية في الإدارة وتحقيق الأهداف العامة بالتعاون الجماعي.

2_9_2_3 قبول الجانب الإنساني :

يشمل هذا الجانب على مجموعة القيم الشخصية والعلاقات التعاونية والتفضيلات الشخصية ، والقدرات الفكرية والعاطفية بحيث يجب النظر إليها على أنها عوامل رئيسية مهمة لها دور كبير في تحقيق الأهداف العامة.

2_9_2_4 توفير أقصى معلومات ممكنة:

لتحقق المؤسسة أهدافها العامة بشكل جيد لابد لها أن توفر جميع المعلومات التي تخص الأهداف والعمل على ضبطها والتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى توضيحها لكل مستويات المؤسسة.

2_9_2_5 الإهتمام بالنتائج:

يجب الحرص على الإهتمام بالنتائج وجعله من أولويات المؤسسة إذ أنه لا يمكن القول عن مؤسسة أنها ناجحة إذ لم تهتم بتحقيق نتائجها لأن النتيجة هي التي تعطي القيمة لكل مؤسسة.

2_9_2_6 وسيلة إدخال النظام :

الطريقة التقليدية لإدخال الإدارة بالأهداف هي عمل برنامج يشمل مجموعة من المحاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التي ستتبع في عمل النظام وفي تطبيقه ولكي يكون أفضل يجب عمل عدة برامج تدريبية لكل برنامج هدف معين ،ويحدد فيه نوع المشتركين ومدته.

2_10_العلاقة بين القائد وتحقيق الأهداف العامة في المؤسسة :

يعتبر القائد هو العنصر الفعال و الأساسي في كل مؤسسة والذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات والمهارات والتي نذكر منها ما يلي :

2_10_1_قدرة ومهارة القائد في وضع الأهداف العامة :

نجاح عملية تحقيق الأهداف العامة يعتمد على قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف وتحليل الإمكانيات الموجودة، للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة ، كما يتطلب أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة وأن باستطاعة الأفراد تحقيقها وأن تكون مشوقة وجذابة قابلة للقياس وحددت بزمن معين.

2_10_2_إشترك القائد والمرؤوسين في وضع الأهداف :

يعتمد نجاح الأهداف العامة على إشترك القائد والمرؤوسين معا في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية، وفائدة ذلك أن إشترك القائد والمرؤوسين في وضع الأهداف يجعلهم أكثر تجاوبا مع هذه الأهداف ويحفزهم، كما يجعلهم أكثر ارتباطا بالتنظيم وأكثر التزاما بالهدف الكلي والمتمثل في الأهداف العامة.

2_10_3_قدرة القائد على التسيير بين الأهداف الهامة والأقل أهمية :

هنا يظهر إدراك القائد بأنه لا يمكن أن يكون هناك هدف واحد لأي منصب ، ولكن الأهداف يجب أن تكون متعددة لذا من الضروري تحديد الأولوية للأهداف بحسب أهمية المنصب (محمد قذري حسن 2011 الصفحة 483/482)

2_11_صفات القائد الناجح في ظل الأهداف العامة: يوجد للقائد الناجح العديد من الصفات نذكر العديد من الصفات نذكر ما يلي:

* قادر على إحراز النتائج وتحقيق الأهداف العامة.

* يقيم النتائج ويعادل المسار لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

* يستطيع العمل بكفاءة مع الآخرين والارتقاء بهم نحو تحقيق الأهداف العامة.

* يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء كما يحاسب ويسأل المقصرين.

* التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق الملموسة والنهائية.

* يكون تركيزه على العمل وليس على المنصب.

* يتسم بخاصية حسن الاستماع والإنصات إلى طلبات المرؤوسين

* الحرص على وضع الأهداف العامة في رأس الأولويات والأهميات (محمد حسين العجمي 2010 الصفحة 342/343)

2_12_العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف العامة:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف العامة والتي تم تحديدها من طرف المسيرين بالمؤسسات ونذكر منها ما يلي:

2_12_1_المؤثرات الخارجية : توجد العديد من المؤثرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي

يسعى التنظيم إلى تحقيقها ، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع الذي يمارس فيه التنظيم أنشطته كذلك سلوك الجماعات الضاغطة ويبرز أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.

2_12_2_ الثقافة التنظيمية :

تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف بها الأفراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات والرموز والشعارات ونماذج القيادة والإدارة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، كل هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم وأهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته بغية تحقيق الأهداف العامة والمسطرة.

2_12_3_ توقعات الأفراد والجماعات:

تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها النظام لنفسه وأولوياته والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من التوقعات قد تكون متعارضة، مثال ذلك اعتبارات النمو، اعتبارات الربحية، الرقابة والمرونة، تخفيض التكلفة، زيادة المزايا الوظيفية، زيادة الإنتاج وتحسين الموصفات، وهوما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق والتوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها.

2_12_4_ طبيعة النشاط:

يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها ونوعية التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحددها لنفسها، وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف وذلك من أجل إعادة هيكلة وتطوير الصناعات وتحقيق التوافق في حالة الركود (مجاهد عبد المهدي مساعدة 2013 الصفحة 90/89)

2_13_ مزايا الأهداف العامة بالمؤسسة: للأهداف العامة العديد من المزايا نذكر منها :

- * يمكن الحكم على أداء المروؤوس بطريقة أكثر دقة بموجب النتائج وليس بناء على الآراء العامة والخاصة بناء على تحقيق الأهداف.
- * يتكون لدى المروؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه من الرئيس وهذا الوضوح الزائد سيحفزه على فهم الأهداف العامة وبالتالي يسعى إلى تحقيقها.
- * جعل التنظيم في مختلف المستويات ذو درجة عالية من الوعي والفهم العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها وإنجازها.
- * تكمين المديرين من التخطيط بشكل أفضل وتحسين الرقابة بالإضافة إلى العلاقة بين الرؤساء والرئيسين.
- * يزود المديرين بقاعدة سليمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافأة والترقيات وربط التعويض بدرجة إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.
- * تحسين عملية التخطيط كونها تهتم بتحديد الأهداف والعمل على بلوغها في ظل الإمكانيات والوسائل المتاحة داخل المؤسسة. (عبيوي زيد منير 2006 الصفحة 53)

2_14_ معوقات نجاح الأهداف العامة: لعدم نجاح الأهداف العامة بالمؤسسة الكثير من المعوقات والحوجز التي تواجهها المؤسسات:

- * صعوبة تعلم المديرين بكيفية تطبيقها من خلال صعوبة تحديد الأهداف الخاصة لكل منصب وعامل وبالتالي تقل فعالية تحديد الأهداف العامة.
- * الخلل الكبير داخل المؤسسة من الناحية التنسيقية بين مختلف مستويات الإدارة وبالتالي حدوث خلل من ناحية الصرامة اتجاه الأهداف العامة.
- * يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة ،لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية بغية تحقيق الأهداف.
- * إهتمام القادة والمرووسين بالأهداف والنتائج والتقصير بالاهتمام في الشكل العام وبالتالي تفقد الأهداف العامة جوهرها.
- * صعوبة التكيف مع النظام والافتقار إلى الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.
- * المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف العامة.
- * التأثير والتزام الأهداف العامة بالمؤسسة لجانبا الزمن والوقت سواءا القصير أو طويل المدى.
- * الأزمات والمشاكل التي تصادفها المؤسسة والتي يمكن أن تكون كبيرة الحجم مما تفرض على المؤسسة إعادة النظر والمراجعة في الأهداف العامة.
- * ارتباط الأهداف العامة للمؤسسة بالقرارات الحكومية والسياسية الجديدة والتي يمكن أن تتعارض مع الأهداف المسطرة.
- * النكبات والأزمات والكوارث ذات الحجم الكبير التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة مما تفرض عليها إلغاء بعض الأهداف وتغييرها.

الفصل الثالث

المنشآت الرياضية

3_1_ نبذة تاريخية عن المنشآت الرياضية :

إن المتطلع والباحث فيما يسمى بمفاهيم و المعلومات التي تخص المنشآت والمؤسسات الرياضية سيجد أن لها تاريخ و مفهوم يعود إلى العصر القديم و بالضبط عند الإغريق حيث أنهم أول من إهتمو بإقامة دورات الرياضية و التسمية الحالية للدورات الأولمبية مأخوذة عنهم "كما يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد". (فتحي رمضان 1987 الصفحة 07)

وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء في مدينة أولمبيا وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي بحيث استمرت هذه الدورة لمدة خمسة أيام اشترك فيها الكثير من المنافسين ،ومن هناك ظهرت حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات و الفعاليات ، وكانو أول ما بنو ملعبا كبيرا يسمى بمضمار الجري ، ثم جاء عصر الرومان فشيّدو مجموعة من المنشآت الرياضية و الهامة أطلقت عليها (STADUM) (محمد حسن الشواح-محمد عبد الله الشقارين 2012 الصفحة 13)

وتتضمن عدة ملاعب أهمها:

أ_ ملعب البانتثون:

كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في العدو ،الوثب العالي ، رمي القرص والمصارعة.

ب_ ملعب الهيبوديوم:

بني هذا الملعب في العصر الروماني من أجل سباقات الفروسية و العربات والإحتفالات والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في المنافسة بين الفلاسفة والخطباء.

ج_ البالاسترا:

يتمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف الرياضات التي كانت معروفة في تلك الفترة الزمنية.

د_ الكولسيوم:

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ قام بتشييده الإمبراطور فسبا سيان وتوفي قبل إتمامه فأكمّله ابنه سنة 80 ميلادي ، كما كان الملعب بيضوي الشكل يضم مدرجات و طوابق ارتفاعها 48 متر ويستوعب حوالي 800 متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية .

وفي سنة 1890 بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة يحرص على تشييدها خبراء و فنيين متخصصين إضافة إلى وجود تجهيزات و معدات جديدة كما ظهرت المدن الرياضية و التي تضم مجموعة من المنشآت و الملاعب الرياضية (ملعب أولمبي ،صالة مغطاة،مساح....)

3_2_ أنواع المنشآت الرياضية:

يتم تصنيف المنشآت الرياضية عن بعضها البعض و ذلك في جملة من المميزات أهمها (طبيعة النشاط، نوع الأرضية،نوع المنافسة ،حكومية وغير حكومية،قانونية.....) والتي تتمثل كآتي:

3_2_1_الأهداف: وذلك حسب هدف النشاط الرياضي الممارس والذي ينقسم إلى منشآت تنافسية ، تدريبية ترويحية ، تعليمية ، علاجية.....

3_2_2_الشكل العام: والذي ينقسم إلى قسمين :

_ منشآت خارجية (مكتشوفة على الهواء الطلق مثل ملاعب كرة القدم)

_ منشآت داخلية مغطاة(القاعات المغطاة مثل المسابح)

3_2_3_حسب الرياضة و اللعبة: وتنقسم إلى عدة أقسام تضبطها و تبرزها حسب طبيعة اللعب وهي كالآتي:

_ رياضات زوجية مثل: (التنس و الجيدو....)

_ رياضات فردية مثل: (ألعاب القوى،السباحة.....)

_ رياضات المنازلات: (الدفاع عن النفس، المصارعة،....)

_ رياضات مائية:(السباحة و الغطس،...)

_ رياضات إستعراضية إيقاعية: (الجمباز،....)

_ رياضات الأطفال:(ملاعب الحي....)

3_2_4_القانونية: منشآت ذات ملاعب قانونية (المنافسات الرسمية، ومنشآت ذات ملاعب غير قانونية للتعليم و

التدريب و الترويج)

3_2_5_التابعة: يتم تصنيفها حسب انتماء و تابعة المؤسسة وتنقسم إلى :

_ منشآت حكومية (مدارس ، جامعات ،ساحات شعبية،....)

_ منشآت أهلية غير حكومية و غير خاصة(شركات ،أندية،....)

_ منشآت تجارية تتمثل في المراكز الخاصة بالأشخاص مثل مراكز الدفاع عن النفس ،كمال الأجسام، البولينغ...)

نوعية الأرضية:والتي تصنف حسب طبيعة و نوع الأرضية التي يمارس عليها النشاط ونجد منها (زراعة طبيعية ،

صناعية،إسفلت أو بلاط، خشبية،جليدية، رملية،....)(أحمد الفضل 2009الصفحة 04)

3_3_بعض المبادئ الأساسية لعمل المنشأة : وتتمثل فيما يلي:

_ وضع خطة الفرعية قصيرة المدى.

_ رسم السياسة التنفيذية لتحقيق الخطط الفرعية.

_ وضع نظم العمل و تحديد السلطة والمسؤولية.

_ تدريب و تنمية الإدارة المباشرة.

_ توجيه و تنسيق الأعمال.

_ بث روح الفريق.

_ الرقابة و مراجعة النتائج.

_ وضع معايير الأداء.

_ رفع تقارير دورية للإدارة العليا.

_ المساهمة الإيجابية في وضع خطط المشروع (سعيد سفران العرابي 2015الصفحة 13/12)

خصائص المنشآت الرياضية: للقول على أن المنشأة ذات طابع رياضي يجب أن تتوفر على ما يلي:

- _ أن تكون مفتوحة للجمهور ويقصد من ذلك عدم الاستعمال من جهة أو طرف واحد و لا يمكن احتكارها لفئة معينة سواء تعلق بالمتفرجين أو الرياضيين.
- _ يجب أن تكون المنشأة معدة لممارسة مختلف النشاطات البدنية و الرياضية و الترفيهية و التنافسية ، كما لا يعارض هذا الأخير من ممارسة نشاطات ذات طابع ثقافي أو عروض اجتماعية أو تظاهرات ذات طابع سياسي.
- _ يجب أن لا تخلو المؤسسة من أحد هذه الأطراف والتي تتمثل في الرياضة والرياضيين أو التربية والنشاط بمختلف أنواعه.

3_5_3 مكونات المنشأة الرياضية : والتي تتمثل فيما يلي:

3_5_3_1 الملعب الرئيسي:

يشمل ملعب قانوني لكرة القدم وحوله مضمار للعدو مسافته 400 متر ، ويحتوي على عدد من ثمانية إلى ستة حارات مع التجهيزات الخاصة بميدان ألعاب القوى مع الوثب بأنواعه ، القفز بالزانة ، الرمي بأنواعه،مدرجات المتفرجين التي تتسع للجميع من كبار الزوار والإعلاميين و غيرهم .

وتستغل المنطقة الموجودة أسفل المدرجات مثل المداخل و المخارج ،الاستراحات وصالات الاستقبال و غرف التدليك، دورات المياه ، وورش الصيانة.(عفاف عبد المنعم درويش 2003الصفحة 23)

3_5_3_2 الصالة المغطاة :

يجب أن لا تقل أبعاد الحلبة الموجودة في وسط الصالة المغطاة عن 45 متر طولاً و 27 متر عرضاً ، وذلك لإمكانية استغلالها في أكثر من رياضة ،بالإضافة إلى وجود مدرجات تتسع كفاية للجمهور ، وتستغل منطقة أسفل هاته المدرجات في توفير الخدمات وبعض النشاطات والأعمال والتي تزيد من الصالة حيوية كبيرة (محمد حسن الوشاح_محمد عبد الله الشقارين2012الصفحة 44)

3_5_3_3 الملاعب المفتوحة:

بحيث يجب أن تتوفر داخل المنشآت الرياضية ،كما يجب أن تكون أرضيتها من المسطحات الخضراء لممارسة كرة القدم ، كرة الطائرة ،كرة اليد ، بالإضافة إلى توفير ملاعب أخرى للتنس و كرة السلة و غيرها.

3_5_3_4 حمامات السباحة و الغطس:

بحيث يجب أن تحتوي على مساحة 21/50متر) بالإضافة إلى 2.10 متر عمقا، أما عن حوض الغطس المنفصل يجب أن لا تقل أبعاده عن(12/15متر) بعمق متدرج يبدأ كالاتي (3.5متر في البداية وفي المنتصف 5.25متر)مزود بمصعد مع توفير حوض للتدريب (25/12.5متر) إضافة إلى حوض آخر للإحماء قبل المنافسات.

3_5_3_ الخدمات المركزية :

ويقصد بها مجموعة المنشآت التي تقوم على توفير و خدمة ما يلي :

- * الإمداد بالكهرباء و المياه ، الصرف الصحي ، الاتصالات ،موقف السيارات ، خدمات أخرى سياحية والبريدية والجانب الأمني

3_6_3_ أساسيات التخطيط لبناء منشآت رياضية :

توجد عدة مبادئ أساسية يجب مراعاتها عند التخطيط لإقامة أي منشأة رياضية والتي تقوم على أسس وإستراتيجيات علمية مضبوطة ومدروسة مع المعايير الجودة العالمية لهذه المنشآت والتي تضبطها مختلف الهيئات الرياضية العالمية .

3_6_3_1_ إختيار الموقع :

تقوم دراسة هذا العنصر على نوع المنشأة الرياضية المراد بنائها والتي تختلف كل واحدة منها على الأخرى وذلك في جملة من الأساسيات نذكر منها:

- * إختيار الموقع الذي يبعد المناطق السكانية بمسافة لا تقل عن 3 كلم بالنسبة للشباب و 2 كلم بالنسبة للأطفال لتسهيل عملية الإنتقاء.

- * مراعاة النمو السكاني ووضع إحتتمالية لمختلف المشروعات و التوسعات المتوقعة.

- * دراسة وسائل المواصلات المختلفة و الحرص على تسهيل التنقل.

- * يجب أن تكون الطريق المؤدية للمنشآت ممهدة جيدا ومضاءة سواء بالنسبة لطرق الوصول أو الدخول أو الخروج وجميع الطرق المحيطة بالملاعب و داخل القرى الرياضية حرصا على سلامة و راحة اللاعبين والجمهور والحكام والإداريين و رجال الأعمال وغيرها.

- * العناية التامة بالخدمات العامة بالجمهور و المتمثلة في دورات المياه ، الكافيتيريات، المطاعم ،الإسعاف وغيرها (إبراهيم محمد _حسن الشافعي 2004/الصفحة 19/18)

- * عزل المنشآت ذات الصخب الجماهيري الكبير عن التجمعات السكانية و المساجد و المستشفيات.

- * مراعاة الجانب البيئي من خلال عدم إهدار المساحات الخضراء كالغابات و تجنب وضع هذه المنشآت بالقرب من الأودية و الأنهار.

3_6_3_2_ التجانس الوظيفي للملاعب و الوحدات :

يجب أن تكون الملاعب المتجانسة قريبة من بعضها البعض و ذلك لتسهيل عملية إدارتها و التحكم فيها وصيانتها بالإضافة إلى التنقل إليها لجميع متتبعي و مشاركي أي طبعة رياضية،

3_6_3_3_ سياسة العزل : والتي يتم فيها مراعاة العديد من العوامل نذكر منها :

- * الحرص على عزل المنشأة عن أماكن الخطورة والإزعاج مثل الأودية و المصانع و المطارات.

- * مراعاة عزل الرياضات التي تحتاج إلى هدوء عن الملاعب الأخرى.

- * عزل ملاعب الصغار عن الكبار.

* عزل الجماهير المشاهدة عن أرضيات اللعب بحواجز تضمن السلامة للجميع و تسمح بممارسة النشاط في جو مريح.

* العمل على تخصيص أماكن محددة للطاقي الإعلامي و الصحفي.

* عزل المدرجات عن بعضها البعض و استقلاليتها.

* تخصيص أماكن محددة و مغلقة لحفظ الأجهزة الكهربائية.

* عدم الخلط بين الرياضات ذات الصخب و الرياضات الهادئة.

* العمل على عزل بين مسالك ذوي الإحتياجات الخاصة وعزل ممارستهم عن البقية.

3_6_4_ الأمن و السلامة :

تعتبر من أهم الأساسيات التي يجب أن تحتويها كل مؤسسة من أجل الحفاظ على سلامة الأشخاص والأفراد والممارسين و نذكر منها :

* أن تكون المنشأة بعيدة كل البعد عن التلوث و الأوبئة.

* مراعاة المساحات و المسالك والحرص على أن تكون خالية من المواد الحادة و الصلبة.

*الحرص على أن تكون الأبواب و المسالك كلها مهيئة وتعمل بشكل جيد.

* أن تكون أرضية اللعب خالية من جميع المواد والمعدات.

*تخصيص أماكن واضحة وبارزة لأجهزة الإنذار ومطفئات الحريق والتأكد من صلاحيتها.

(محمد حسن الوشاح_محمد عبد الله الشقارين 2012الصفحة 28)

3_6_5_ الصحة العامة: يجب الإهتمام بالعوامل التالية :

* تناسب عدد دورات المياه ومقاساتها مع عدد المترددين على المنشآت الرياضية.

* العناية بمصادر مياه الشرب ، وبالصرف الصحي والنظافة اليومية و الصيانة الدورية لكل متطلبات الممارسين والمتتبعين داخل المنشأة.

* الإهتمام بالتهوية الجيدة ، وكذلك الإضاءة الكافية و القانونية.

* العناية المستمرة بتسوية أرضيات الملاعب ونظافتها و التأكد من خلوها لبعض المواد الصلبة التي قد تسبب

الأذى للاعبين.(عفاف عبد المنعم درويش2003الصفحة72)

3_6_6_نواحي الإشراف: توجد العديد من النواحي المتعلقة بالإشراف نذكر منها:

* يجب أن تكون أماكن الإشراف ذات سيرورة سهلة الاتصال بجميع أماكن المنشأة.

* توفير أماكن للإشراف في جميع وحدات المنشأة الرياضية.

* لا بد أن تكون أماكن الإشراف مناسبة للتحكم في إدارتها.

* من الأفضل أن تكون أماكن ومكاتب الإشراف مطلة على ميادين المنشأة.

3_6_7_ الاستغلال الأمثل للمؤسسة :

- ويتم ذلك من خلال وضع خطط وبرامج تشغيلية ثابتة ومنظمة طوال اليوم بما يلائم مختلف الجماعات الممارسة على مدار كل فصل ، ولتحقيق كل هذا يجب مراعاة ما يلي :
- * الحرص على تنظيم برامج متعددة في جميع فصول السنة والمناسبات.
 - * إنشاء أكثر من ميدان رياضي و العمل على الاستفادة القصوى من جميع المساحات و المكاتب و استغلالها في ما هو الأمثل لها.
 - * استخدام أجود وأفضل أنواع الخدمات التي تلقى قبولا واستحسانا من طرف جميع الجهات التي لها علاقة بالمنشأة الرياضية و العمل على تحمل الضغط الخدماتي المستمر.

3_6_8_ النواحي الاقتصادية:

- للنواحي الاقتصادية دور كبير في تحديد ماهية و قيمة المؤسسة والمنشأة و ذلك من خلال مراعاة مايلي :
- * العمل على وضع خطة تنموية مدروسة من أجل بناء المنشأة الرياضية و ذلك على المدة الزمنية المحددة ووفق ما تملكه من رأس مال والتخطيط المسبق لكل خطوة من خطوات البناء.
 - * تقسيم المشروع إلى مراحل و خطوات متعددة مما يسهل العمل.
 - * تحقيق الأهداف بأقل التكاليف مما يقلل الأضرار المالية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.
 - * خفض التكاليف المالية قدر الإمكان مع عدم المساس بجودة العمل. (سعيد سفران العرابي 2015الصفحة 69)

3_6_9_ القانونية:

- ونعني بذلك القوانين و الشروط المعمارية التي يجب مراعاتها و إتباعها و تتمثل في القوانين المتعلقة بالنواحي الأمنية ، القوانين بالمواصفات ، مقاييس الملاعب الرياضية و لتحقيق كل هذه الشروط و المواصفات يجب مراعاة ما يلي :
- * مراعاة الاتجاهات الحديثة و التطورات في المنشأة الرياضية.
 - * إتباع الأسس العلمية في تصميم و تخطيط و تشغيل المنشأة.
 - * الحرص على المطابقة للمواصفات و المقاييس القانونية و الدولية و المحلية فيما يخص قياسات الملاعب والأدوات.
 - * العمل على بناء الهياكل بالمقاسات الجديدة والمستحدثة والتي تعلن عليها الهيئات و الجهات الرياضية والعالمية.
 - * تطبيق القواعد القانونية للملاعب والأدوات والأجهزة الرياضية مع مراعاة الهدف من المنشأة(سعيد سفران العرابي 2015الصفحة 70)

3_6_10_ إمكانية التوسع مستقبلا :

- ويقصد بذلك بناء المؤسسة وفق خطة مستقبلية تنبؤية تسمح للمؤسسة مستقبلا بنوع من الحرية في تطورها ولتحقيق كل هذا يجب مراعاة ما يلي:
- * مراعاة احتمالية التوسع في المنشأة مستقبلا.
 - * مراعاة إمكانية زيادة العمال و الموظفين والمستخدمين لهذه المنشأة.

* الاهتمام بالتطوير المستمر في تقنية التجهيزات والمعدات الرياضية.

* فتح احتمالية تعديل القوانين والمقاسات بمختلف الملاعب.

3_6_11_ الناحية الجمالية :

يعتبر الجانب الجمالي للمؤسسة من بين أهم العوامل التي تؤثر في المشاعر والانفعالات والارتياح النفسي والتحفيز على زيادة الممارسة وبالتالي تحقيق ما يسمى بحب الرياضة والعمل ، ومنه تحقيق أفضل أداء و نتيجة وللوصول إلى كل هذا يجب مراعاة العوامل التالية :

* الاهتمام بألوان المباني الخارجية والداخلية منها.

* زيادة المساحات والمسطحات الخضراء بأشكال هندسية و رياضية تتوافق مع طبيعة النشاط الممارس.

* توزيع الملاعب والمباني بشكل متناسق على مساحة الأرض مع مراعاة الناحية الجمالية لها.

* استخدام الزهور والمظلات بشكل يبعث على الراحة والجمال.

3_7_ إكانات المنشأة الرياضية :

الإكانات في المنشأة الرياضية هي كل ما يساهم في تحقيق هدف من الأهداف في تحقيق هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية و ظروف مناخية و جغرافية ومعلومات وإطارات متخصصة تعمل بالأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف ، والإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة و الظروف الأساسية التي تساعد على تطويره والتي تتمثل في: (مصطفى حسين باهي _إخلاص محمد عبد الحفيظ 2000 صفحة 89)

* تكوين الرياضيين و كذا العاملين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم

* استقبال الرياضيين و فتح الأبواب لهم و توفير كل ما يستحقون من خدمات و منتجات ذات جودة عالية و مميزة

* العمل نشر الروح الرياضية و ذلك يفسح المجال لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية و الرياضية.(محمد علي محمد1995الصفحة 47)

ويمكن تحديد الإكانات في المجال الرياضي وتصنيفها على النحو الآتي :

3_7_1_ الإكانات البشرية:

والتي تعتبر المحرك الأساسي في المنشأة و بدونه لا تساوي المنشأة أي شيء والذي يحتوي على :

* **الممارسون:**ويقصد بها مجموعة الأشخاص و الأفراد و الجهات التي تمارس النشاط الرياضي داخل هذه المنشأة سواء كانت ألعاب فردية أو جماعية

* **المنفذون:** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة من تنفيذ الأعمال كالمدرسين والقادة

* **الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في المجالات الرياضية والمتمثلون في (المدير،مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي ، الموظفون، الإداريين ،أخصائيين نفسانيين ،وأخصائيين الإصابات و العلاج)

* **العلماء المهنيين :** هم مجموعة من العمال داخل المنشآت و الملاعب و الذين يقومون بالأعمال ذات الجهد العضلي من صيانة و نظافة وغيرها

3_7_2_الإمكانات المادية:

وتتمثل في جميع الهياكل والأجهزة والمعدات التي تكسبها المؤسسة

أ/أماكن الممارسة: والتي تتمثل في الملاعب والقاعات و المسابح و يجب أن تتوفر هذه الأماكن على شروط معينة ويجب أن تكون وفق مقاييس محددة.

ب/المنشآت : هي ذلك الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل المدن الرياضية ،كليات ومعاهد التربية البدنية و الرياضية،المركبات الرياضية.

ج/الأجهزة و المعدات : وتتمثل في تلك الوسائل و الأدوات الضرورية في ممارسة جميع أنواع الرياضات أو الأجهزة والمعدات و الصيانة ، ومعدات الأمن و السلامة و معدات المكاتب و غيرها.

3_7_3_إمكانات التمويل: تحتاج كل من الإمكانات المادية و البشرية إلى رأس مال حتى تتمكن من تحقيق

الأهداف التي تصبو إليها ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة و حجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه فرأس

المال عبارة عن سيولة نقدية في شكل ميزانية تتفق في الرواتب الشهرية و المكافآت المالية ، وكل الأجهزة

والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية (فتحي رمضان 2003 الصفحة76)

3_7_4_الإمكانات الطبيعية : ويقصد بها الموارد التي ليس للإنسان دخل فيها و هي من صنع الخالق ونجد

منها(الجبال، الصحاري، الغابات ، المسطحات المائية....)

3_8_3_مزايا دراسة إمكانات المنشأة : وذلك من أجل العمل على تحسين المنشأة الرياضية في مختلف جوانبها

الفنية و الإدارية.

3_8_1_الوصول إلى أفضل الطرق و الوسائل لعمل المنشأة :حيث أن الدراسة تمكنا من تطوير أداء المنشأة

بما يسمح برفع مستوى كفاءتها الفنية و الإدارية كما يسمح في تقديم خدمات أفضل في شكل أنشطة تحققها

(داود عبد المنعم اليمين 2006الصفحة27)

3_8_2_الإختيار الأفضل للتقييم التنظيمي للمنشأة: وذلك من خلال الدراسة المثالية والإستراتيجية للصفات

والميزات والأهداف الخاصة بالمنشأة والتي يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل الممكنة للتصميم التنظيمي والذي يحقق مرونة تساعد المنشأة في تقديم أنشطتها بدرجة عالية من الكفاءة.

3_8_3_زيادة أعداد الممارسين و تطوير الرياضة : وذلك من خلال دراسة شاملة و دقيقة للإمكانات البشرية

التي تتمثل في الأفراد والعنصر البشري والعمل على تنميتها وسد النقص والتوسع في إقامتها وتوفير فرص أكبر عدد ممكن من الأفراد للاستمتاع بالمشاركة في مختلف الأنشطة.

3_8_4_استخدام أفضل الموارد المتاحة : إن الحجم المتاح من الموارد لمجتمع معين أقل عادة من حاجات أفراد

هذا المجتمع ومن خلال دراسة الإمكانات يمكن الوصول إلى الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع و الأفراد مما يحقق أقصى إشباع للمواطنين.

3_8_5_زيادة حماس العاملين : إن دراسة إمكانات المنشأة لها دور كبير وفعال في التحفيز وخلق الدوافع للأفراد

والمعاملين المكونين لهذه المنشأة وذلك من خلال إدراك ومعرفة جميع الأفراد للحقيقة المالية وما تملكه المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف والأعمال بشكل واضح ومعلوم.

- 3_8_6_الإشباع الأفضل للحاجات الإنسانية:** وذلك من خلال المساعدة على التعرف لكيفية تحقيق هذا الإشباع بأفضل الطرق و الصور وبالتالي يتحقق الإشباع بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة.
- 3_8_7_تحقيق أفضل الأهداف:** إن الغاية من دراسة جميع المزايا السابقة هي الوصول إلى أفضل الطرق ذات الفعالية الكبيرة و التي تعمل على مساعدة المنشآت في تحقيق وإنجاز الأهداف التي أنشئت من أجلها و الحرص على تحقيقها بكل الوسائل والطرق.

خلاصة :

من خلال ما تم التطرق إليه في فصلنا هذا نستخلص أن المنشأة الرياضية تخضع كغيرها من المؤسسات الاقتصادية لمجموعة من المعايير والمفاهيم المالية والتسيرية والتخطيطية منها ،كما تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف والمفاهيم التي تخص التمويل وأنواعه ومختلف أشكاله وعناصره بالإضافة إلى تحديد وتوضيح مختلف المعايير الاستراتيجية الاختيار أفضل تمويل بأقل تكلفة ممكنة والذي يسعى لتحقيق النتائج والأهداف التي تسطرها المؤسسة الرياضية.

ويعتمد نجاح المنشآت الرياضية في تحقيق أهدافها بالدرجة الكبيرة على كفاءة و فعالية إدارتها و طريقة تسييرها ومبادئها الأساسية التي يتمسك بها المديرون في التخطيط لهذه المنشآت من خلال وضع برامج وخطط وأهداف استراتيجية وعلمية مضبوطة ،كما أصبحت المنشآت الرياضية أحد فروع علم الرياضة والتي تقوم على النهوض بالرياضة إلى أعلى مستوياتها الأدائية والأخلاقية منها وذلك من خلال تسخير كل الجهود و الإمكانيات المادية و البشرية و الحرص عليها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و التي تتمثل في أهداف (رياضية وخلقية اجتماعية، اقتصادية.....)

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

والمشاهدة للبحث

أولاً: استعراض الدراسات السابقة:

ـ الدراسات السابقة والمماثلة :

❖ الدراسة الأولى : أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه من إعداد الطالبة شريفي سلمى تحت إشراف الدكتور بن

عكي محمد آكلي جامعة الجزائر 3 السنة الدراسية 2011/2012

بعنوان "أساسيات التمويل والإدارة الاستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية "

ـ الفرضيات:

* بناء المؤسسة الرياضية وفق تنظيم قانوني و إمكانات مادية تعمل لتحقيق الربح المادي.

* سيادة مفهوم إداري واسع على الأعمال الرياضية مسوغ من تفكير استراتيجي يؤدي إلى ترويج النشاط و تنمية أدائه.

* أعمال تمويل النشاط الرياضي و التسيير المالي وفق آليات استراتيجية والعملية الكفاء والفعالة من شأنها أن توفر وسط رياضي منتج.

ـ أهداف البحث:

ـ توضيح فضاءات العمليات التمويلية و إبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية و آليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الاستراتيجية.

ـ وضع منهج وإعطاء صيغة للتصميم الفعال و التنظيم في إطار الهيئة الرياضية الحديثة.

ـ استحداث الوسائل لتخطيط وتنظيم وتوجيه العملية الإدارية للأموال في الأندية و الهيئات الرياضية.

ـ الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية بإعطاء حلول موضوعية واقتراحات وتوصيات نافعة.

ـ التوعية وإحياء الضمير المعنوي لاستقطاب المسيرين ذوي الخبرة و المهارات وترقية المؤسسة الرياضية.

ـ إضافة إلى ذلك هدفا إلى رفع مستوى كفاءتنا المنهجية و الموضوعية.

ـ الفصول :

ـ الفصل الأول: الهيئة و التنظيم الرياضي وفق الخطط الاستراتيجية.

ـ الفصل الثاني: النشاط الإداري وأساليب التسيير بالمفهوم الاستراتيجي.

ـ الفصل الثالث: أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية.

ـ الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.

ـ الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة النتائج.

ـ الفصل السادس: الاستنتاجات ،مقابلة النتائج بالفرضيات.

ـ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العناصر أو الأفراد محل الإشكال و ضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع

بحثنا في مجموع الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الجزائرية ،خاصة منها الأندية المحترفة.

_ المنهج المتبع:

انطلاقاً من طبيعة موضوعنا هذا و الذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموماً حول التنظيم الرياضي وسبل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية و دراسة المركز المالي الواعي لها ،وعلى هذا استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي.

_ وسائل و تقنيات البحث:

بغرض إشباع حاجياتنا من المعلومات ، وتحصيل كل المعطيات لجأنا إلى استعمال الوسائل المناسبة والتي تتمثل في كل من الاستبيان والمقابلة .

_ النتائج:

من خلال دراسة هذا الموضوع استنتجنا ما يلي :

- _ استخلصنا أن المشرع الجزائري منذ الاستقلال يسعى إلى وضع تعديلات وقوانين جديدة تخص الجانب الرياضي
- _ نستنتج قلة المفاهيم الواسعة والصحيحة لدى المؤطرين في القطاع الإداري و الهيئات الرياضية
- _ أما فيما يتعلق بنطاق التمويل وتسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية فقد استنتجنا أن الإمكانيات ضئيلة النسبة، والمتطلبات والحاجيات أكبر منها.

❖ **الدراسة الثانية:** مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر من إعداد الطالبة راندة فراخ تحت إشراف الدكتور حسين عثمانى بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي للسنة الجامعية 2014/2013 بعنوان "مصادر التمويل الحديثة وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".

_ الفرضيات:

- _ بالرغم من تطور و تنوع مصادر التمويل إلا أنه يمكن اعتبار أن مصادر التمويل التقليدية ،لا تزال تشكل أهمية بالنسبة للمؤسسة في تحديد الهيكل المالي لها.
- _ تعتبر مصادر التمويل الحديثة من العوامل الرئيسية في تحديد الهيكل المالي للمؤسسة و تحقيق أهدافها من حيث تخفيض تكلفة مصادر التمويل مقارنة بالمصادر التقليدية الأخرى.
- _ تساهم مصادر التمويل الحديثة في تحسين أداء الهيكل المالي من خلال الاستغلال المناسب لها وذلك بتطوير وسائل توظيف الأموال.
- _ تعتبر مساهمة الدولة في التمويل فعلاً حلاً مؤقتاً لمشكل التمويل.
- _ من مصادر التمويل المستحدثة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الائتمان الايجاري المستعمل في البنك.

_ أهداف الدراسة:

- _ إبراز واقع تقنيات التمويل التقليدية وطرق تقييمها.
- _ إبراز أهم مصادر التمويل الحديثة للمؤسسة الاقتصادية وتقييمها.
- _ محاولة حصر وتحديد المفاهيم المختلفة المتعلقة بالتمويل داخل المؤسسة من خلال تحديد مصادر الأموال التي يمكن الحصول عليها و تأثيراتها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- _ التعرف على أهم مصادر التمويل الحديثة على المستوى العالمي مع ذكر المزايا الناتجة عنها.

_ التعرف على بعض التمويلات الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

_ ما هو جديد التمويل في هذا البنك.

_ الفصول:

الفصل الأول: مصادر التمويل التقليدية و طرق تقييمها في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: مصادر التمويل الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

_ **مجتمع البحث:** من خلال عنوان بحثنا هذا تبين لنا أن مجتمع البحث يتمثل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

_ **منهج البحث:** استنادا إلى طبيعة الموضوع لجأ الباحث إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي و ذلك باعتباره

أفضل المناهج التي ستساعده في إيجاد النتائج و ذلك من خلال جمع البيانات ووصفها وتحليلها.

_ **الوسائل المستعملة :** بما أن موضوع هذا البحث يقوم على معطيات مباشرة وغير مباشرة لجأ الباحث إلى

استخدام الاستبيان من خلال وضع أسئلة مضبوطة تخدم طبيعة عنوانه و بحثه.

_ النتائج:

_ يعتبر التمويل الذاتي والتمويل من خلال اللجوء إلى القروض المصرفية بأنواعها من أهم الطرق التقليدية التي

تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية لتغطية احتياجاتها التمويلية.

_ يعتبر التمويل الذاتي والمتمثل في تمويل المؤسسة من خلال مواردها داخلية المصدر باعتباره قليل التكلفة

والمخاطرة.

_ النشاط التمويلي هو النشاط الأساسي لاستمرارية المؤسسة وحتى تتحقق هذه الأخيرة لا بد من دراسة العوامل

المحددة لنوع التمويل المناسب الذي بواسطته يتم تعظيم الأرباح و تقليل المخاطر للمؤسسة.

_ البحث عن مصادر التمويل الحديثة أكثر مرونة من سابقتها.

_ تعتبر تقنية رأس مال المخاطر من أهم الوسائل الكفيلة لمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على توفير

التمويل نتيجة نقص الضمانات ،باعتباره تدخل كمشاركة في رأس المال خلال حياة المؤسسة.

_ التمويل التآجيري يعطي إمكانية التجديد التكنولوجي و كذلك توسيع استثمارها في حالة نقص الموارد المالية

❖ **الدراسة الثالثة:** مذكرة تخرج ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس للطالبين حدو فاروق و بوشافعة عبد النور

تحت إشراف الدكتور زاوي عبد السلام للسنة الجامعية (2018/2019) بجامعة البويرة

بعنوان آليات التمويل المالي في المنشآت الرياضية و المتابعة المالية لها .

_ الفرضيات:

_ إن آليات تمويل المنشآت الرياضية تساهم في تحقيق أهداف إدارتها.

_ هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشآت.

_ أهداف البحث :

بصفة عامة هدف بحثنا يتحدد في الإجابة على التساؤلات المطروحة و بالتالي يمكن تلخيص أهداف البحث بما يلي:

_ معرفة إذا كان نجاح تسيير المنشأة الرياضية و بقاء استمراريته مرهون بآليات التمويل المختلفة منت جهة نظام المتابعة المالية.

_ التعرف على آليات تمويل المنشأة الرياضية التي تساهم في تحقيق أهداف تسيير إدارتها.

_ معرفة أطر المتابعة النظامية التي تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية إضافة إلى بعض الأهداف الرياضية التي تتمثل في :

* التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمويل و تسيير المنشأة الرياضية.

* معرفة مختلف احتياجات و آليات التمويل و متابعتها في المنشأة الرياضية.

_الفصول:

_الفصل الأول: المنشأة الرياضية.

_الفصل الثاني: التمويل والمتابعة المالية.

_الفصل الثالث: منهجية البحث المتبعة.

_الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

_مجتمع البحث:

حرصا منا على الوصول إلى نتائج أكثر دقة و موضوعية و مطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية و التي تتمثل في مجموعة من الأفراد و الإداريين و المدربين موزعين على إدارة المنشآت (القاعة متعددة النشاطات الرياضية و ملعب علان زواد بالهاشمية)

_المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة موضوعنا ومن خلال مشكلة البحث المدروسة فإننا نتبع المنهج الوصفي و الذي يعتبر الأنجع لدراسة هذه المشكلة و ذلك من خلال جمع البيانات المختلفة و ضبطها ووصفها و العمل على تحليلها.

_الوسائل المستعملة : وقع اختيارنا في هذا البحث على التقنية السائدة و الشائعة لدى كافة الباحثين وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات و التي وجدناها كأنجع طريقة لدراسة إشكالتنا التي نحن بصدد البحث عنها

_النتائج :

من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي :

_تعتبر المنشأة الرياضية العجلة الفعالة في تسيير و قيادة الرياضة.

_للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة يجب أن تكون هناك متابعة و مراقبة مالية تعمل على رفع مستوى التسيير

_يعتبر التمويل أهم عنصر في المنشأة الرياضية التي تقود الهيئة إلى تحقيق النتائج .

❖ التعليق والمقارنة بين الدراسات:

✓ الجدول: يبين نتائج الدراسات السابقة.

العناصر الأساسية		التعليق على محتوى الدراسة
الجانب النظري	الإشكالية	اختلفت الإشكاليات حسب طبيعة كل دراسة.
	الفرضيات	اتفقت أغلب الدراسات على صياغة الفرضيات التي تناولت بعض أبعاد الدراسة.
	الفصول النظرية	كل هذه الدراسات تناولت الجانب النظري من مفهومها الخاص بالإضافة إلى التركيز على متغيرات الدراسة
الجانب التطبيقي	البيانات	تراوح حجم العينة في الدراسات السابقة ما بين 25 إلى 100 فرد.
		أغلب هذه الدراسات السابقة استخدمت عينات مسيري مختلف المنشآت الرياضية بمستويات
		اختلفت الدراسات السابقة في طريقة اختيار العينة، فمنها العشوائية العمدية، العمدية العشوائية.
	وسائل جمع البيانات	اتفقت كل الدراسات السابقة على استخدام الاستبيان، مع استخدام طرق أخرى تناسب موضوع الدراسة المتناولة مثل المقابلة.
	الأدوات الإحصائية	استخدمت معظم الدراسات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار -ت- لدلالة الفروق كأدوات إحصائية بالإضافة إلى استخدام بعض الدراسات النسب المئوية ومعاملات الارتباط، لحساب معاملات الصدق والثبات الخاصة بالاختبارات
أهم النتائج		تعتبر المنشأة الرياضية العجلة الفعالة في تسيير المراكز الرياضية.

❖ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة خيرات علمية جادة يمكنها أن تفتح آفاقا علمية وبحثية أمام الباحثين قصد خوض غمار البحث بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن أيضا في ضوء ما أشارت إليه تلك الدراسات السابقة من نقاط تشابه وتباين، فإن الباحثان استفادة من جملة من المعطيات العلمية المساعدة على استكمال مسار الدراسة في نفس إطار تلك البحوث، والتي تجعلها قيما يلي:

- تحديد مشكلة البحث وضبط متغيراته.
- صياغة الفرضيات وإبراز أهداف البحث.
- استخدام المنهج المقاس الطبيعة الدراسة.
- اختيار الأدوات الميدانية المناسبة وكيفية استخدامها، وإجراء المعاملات العلمية المناسبة لخدمة أهداف البحث.

- اختيار العينة بما يتلائم وطبيعة موضوع البحث.
- تحديد وسائل جمع البيانات والأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الترسنة.
- الاستفادة من نتائج تلك الدراسات السابقة في تأكيد نتائج الدراسة الحالية.
- إنارة الطريق أمام الباحث في انتقاء واختيار أفضل الكتب والمراجع المناسبة لموضوع الدراسة.

- خلاصة:

ترتبط جل الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية بعدد من الدراسات السابقة والمشابهة ذات الصلة المباشرة بالمواضيع المراد دراستها، ولأهمية هذه الدراسات، فإننا قد حاولنا إستعراض جملة من الدراسات في الكفاءات التدريسية والعلاقات الاجتماعية في ميدان التربية البدنية والرياضية، بغرض تحديد وضبط بعض المتغيرات الرئيسة في ميدان بحثنا.

ومن خلال تفسير هذه الدراسات بموضوع الدراسة تبين للباحثان أهمية هذه الدراسات من خلال محاولة تجنب الصعوبات التي وقع فيها الباحثون الآخرون، وإيجاد نقاط التشابه والاختلاف وقد أشارت جميع الدراسات في نتائجها إلى تحقيق أهدافها وفروضها، حيث كانت شبكة الملاحظة ومقياس العلاقات الاجتماعية أدوات محورية لهذه الدراسات.

الجانبة التطبيقية

الفصل الرابع

منهجية البحث

وإجراءاته الميدانية

تمهيد:

لكل دراسة أو بحث علمي أسسا منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية في الانطلاق في عملية البحث والدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة العلمية، ومما لا شك فيه أن تقديم أي بحث في علم من العلوم يقاس بدرجة الدقة التي يصل إليها في تحديد مفاهيمه وفي دقة الأدوات المستخدمة لقياسه فعلى الباحث أن يدرك طريقة استعمال مختلف الأدوات الخاصة بهذه العملية وكيفية توظيفها في بحثه.

ونحن في هذا الفصل سنحاول تبين مختلف هذه الإجراءات التي يجب علينا الاعتماد عليها من أجل الوصول الى حل مشكلة البحث، والحصول على نتائج علمية مشبعة بإسناد علمي يمكن الوثوق به، كما يمكننا تعميمها على بقية مجتمع البحث، وكما هو معروف فإن الذي يميز أي بحث علمي، هو مدى قابليته للموضوعية العلمية وهذا يتحقق إلا إذا اتبع صاحب الدراسة، منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

4_1_ الدراسة الإستطلاعية :

ليكون البحث موضوعي في الحقائق ،ومحاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة والصرامة والواقعية ،ارتأينا بدراسة ميدانية في بعض المؤسسات الرياضية لولاية البويرة والمتمثلة في مديرية الشباب والرياضة وديوان المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط وذلك من خلال التنقل إليها أين قمنا بإنجاز مقالات مع المسيرين والأعضاء الإداريين والمديرين ،كما قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على بعض الموظفين في المنشأة الرياضية بمختلف مستوياتهم الإدارية ورتبهم وهذا لغرض الحصول على دراسة إستطلاعية من أجل معرفة الوضعية المالية لهذه المنشأة وكيفية تسييرها ومدى تحقيقها للأهداف العامة ،ومعرفة أهم العراقيل و المشاكل المالية التي تواجهها هذه المنشأة التي تحول بينها وبين تحقيق الأهداف العامة وذلك باستخدام أداة البحث التي نراها الأنجع والأنسب لبحثنا هذا والمتمثلة في الاستبيان.

ان ما يميز الاستبيان هو صدق الأجوبة وموضوعيتها من طرف الشخص المستجوب، وحرصا منا على إضفاء المصداقية على جمع المعلومات المختارة بحيث قدما استبيان لمجموعة من الموظفين والإداريين بمختلف مستوياتهم ،يحتوي هذا الأخير على (18سؤالا) مقسما على ثلاثة محاور متكاملة فيما بينها .

4_2_ الدراسة الأساسية: تكون مما يلي:

4_2_1_ المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي:

تم اختيارنا هذا المنهج لأنه يتماشى مع طبيعة موضوع بحثنا، وهذا قصد وصف العوامل وتحليل الظروف الإقتصادية والمالية والخدماتية المحيطة بالمؤسسة الرياضية ،ومن هنا تظهر الحاجة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف عل أنه: " كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر الإقتصادية والمؤسسية كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها، أو بينها وبين ظواهر أخرى، ومن هنا نستطيع أن نقول بان هذا المنهج المتبع يناسب طبيعة موضوعنا،حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "لايقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق ،بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها وإستخلاص دلالاتها وتحديدها بالصور التي هي عليها كميا وكيفيا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها" (محمد شفيق1998الصفحة 180)

4_2_2_ متغيرات البحث:

المتغير المستقل:التمويل المالي

المتغير التابع: الأهداف العامة بالمؤسسة

4_2_3_ مجتمع البحث:

هو تلك المجموعة الاصلية التي تأخذ منها العينة وقد تكون هذه المجموعة من: منشآت رياضية _فرق_أندية_مركبات رياضية وغيرها بحيث يتمثل مجتمع البحث في مجموع إداري وموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

حسب الاحصائيات مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة فإن عدد العمال 256 عامل موزعين إلى:

218 اداري وعامل في المركب متعدد الرياضات رابح بيطاط.

و 38 عامل في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

4_2_4_ العينه:

كانت عينة البحث عشوائية ، حيث قصدنا في دراستنا الميدانية ديوان المركب متعدد الرياضات لولاية البويرة رابح بيطاط من اجل اختيار العدد الازم لإجراء العينة ، تمثلت العينة في 20 إداري وموظفي ديوان المركب متعدد الرياضات مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

4_2_5_ مجالات البحث:

✓ **المجال المكاني:** شملت دراستنا للبحث على مستوى مديرية الشباب والرياضة ممثلة في المركب الرياضي رابح بيطاط ولاية البويرة.

✓ **المجال الزماني:** وينقسم الى قسمين:

_ **القسم النظري:** من شهر ديسمبر الى مارس.

_ **القسم التطبيقي:** من شهر افريل الى جويلية 2022

المجال البشري: مجموع اداري وموظفي المركب الرياضي رابح بيطاط.

4_2_6_ أدوات البحث:

الاستبيان:

في هذا البحث قمنا باستخدام اداة لاستبيان باعتبارها انجح الطرق للتحقق من الإشكالية التي قمنا بطرحها، وهذا لكونها عبارة عن مجموعة من الأسئلة مرتبطة تسهل مرتبطة بطريقة منهجية، لتسهيل علينا جمع المعلومات المراد الحصول عليها انطلاقا من الفرضيات السابقة، وهو كذلك وسيلة لجمع المعلومات مباشرة من مصدرها الأصلي.

ويعرف الاستبيان بأنه "مجموعة الأسئلة تتعلق بموضوع أو مجموعة من المواضيع المتواصلة تطرح على فريق مختار من أفراد أو فريق معين منه، من اجل جمع معلومات خاصة بمشكلة من المشكلات الجارية بحثها. وهو عبارة عن جملة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة والاختيارية يتم وضعها في استمارة توزيع على أشخاص معينين وهذا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة، كذلك يعتبر الاستبيان أداة مناسبة للأساتذة والباحثين وهذا ما دفعنا لاستعماله في هذا البحث خاصة وأننا استعملنا الأسلوب البسيط في طرح الأسئلة لكي يتسنى لعينة البحث الفهم بسهولة ووضوح.

وتحتوي استمارة الاستبيان على (18سؤالا) موجهة للإداريين والموظفين في المؤسسات الرياضية ، وهذه الأسئلة مقسمة الى ثلاث محاور متكاملة فيما بينها ، حيث كان هدف المحور الأول إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمويل المالي وتحقيق الأهداف، أما المحور الثاني فحمل في دراسته تحقيق الأهداف العامة في ظل نقص مصادر التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية ، أما المحور الثالث والأخير يقوم على إثبات وجود آليات تمويل جديدة تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة الرياضية .

4_2_7_ صدق الاستبيان:

من صدق الاستبيان قمنا بتقديمه المجموعة من الأساتذة المحكمين حيث تعديله عن طريق تعديل بعض الأسئلة من خلال تغيير بعض المصطلحات وكذلك إضافة بعض الأسئلة التي اقترحها المحكمون وبالتالي الاستبيان يتميز بالصدق حيث تم تحكيم الاستبيان دراستنا من طرف خمسة أساتذة من معهدنا هم: (علوان رفيق_منصوري نبيل_عبد السلام زاوي_لاوسين سليمان_لوناس عبد الله).

4_2_8_ الأدوات الإحصائية:

تمت معالجة المعلومات المتحصلة عليها من خلال الاستمارة عن طريق أساليب إحصائية، لأن البحث الوصفي لا يقتصر على جمع المعلومات فقط بل تستحق هذه المعلومات إن تحلل تحليلًا احصائيًا، دقيقًا للوصول إلى تعميم نتائج الدراسة وقد استخدمنا في المعالجة الإحصائية لبنود الأداة والوسائل الإحصائية التالية:

-اختبار (كا)² حسب المعادلة التالية :

يسمى باختبار التطابق النسبي وهو من أهم الطرق التي تستخدم عند مقارنة مجموعة من النتائج المشاهدة أو التي يتم الحصول عليها، كما يسمح لنا هذا الاختبار بإجراء المقارنة بين مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان الموجه للموظفين والإداريين وذلك بمقارنة التكرارات الحقيقية المشاهدة والتكرارات المتوقعة، يتم حساب الاختبار من خلال العلاقة التالية:

$$(كا)^2 = \frac{(\text{تكرار مشاهد} - \text{تكرار متوقع})^2}{\text{تكرار متوقع}}$$

التكرارات المشاهدة: هي التكرارات الملاحظة أو الحقيقة.

التكرارات المتوقعة: تساوي مجموع العينة على الاحتمالات.

عندما تكون كا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولة تكون هناك دالة إحصائية وإذا كان العكس ليس هناك دالة إحصائية أي تقبل الفرضية.

لحساب كا² الجدولة يجب توافر شرطين أساسيين هما:

-مستوى الدلالة التي تساوي 0.05-درجة الحرية = 1 - df

-النسبة المئوية:

واستخدم هذا الأسلوب لمعرفة نسبة افراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستمارة.

حيث: النسبة المئوية % = $\frac{100 \times \text{س}}{\text{ع}}$ س: تمثل عدد التكرارات / ع: المجموع الكلي.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستطيع القول بأنه لا يمكن لأي باحث أن يستغني عن منهجية البحث العلمي خلال إنجازه لدراسة حول ظاهرة من الظواهر ، إذ أن منهجية البحث العلمي هي التي تزوده بأساليب وطرق التي تسهل عليه جمع المعلومات والبيانات عن استخدامه لمختلف الأدوات والوسائل المتمثلة في المصادر والمراجع والمجالات والوثائق ، وكذلك الوسائل الإحصائية التي تساعد الباحث في تحليل النتائج والبيانات المتحصل عليها لكي يستطيع الباحث أن يثبت أو ينفي الفرضيات التي تم تحديدها وصياغتها في بداية بحثه والتي تتحدد من عنوان البحث .

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد:

إن أهمية أي دراسة ودقتها تتعدى الجانب النظري المنطلق منه ،ولقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المعالجة الإحصائية للمعلومات التي تم جمعها عن طريق الإستبيان وذلك بالإعتماد على الوسائل الإحصائية التي تتمثل في النسبة المئوية وإختبار الكاف تريبع،من أجل التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها ، تمكنا من تحليل ومناقشة النتائج ومقارنتها بالفرضيات والخروج بالإستنتاجات .

5_1_ عرض وتحليل نتائج الإستبيان :

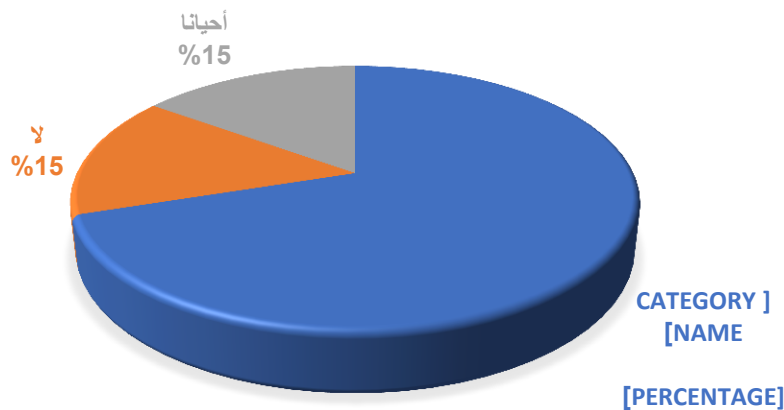
المحور الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمويل المالي وتحقيق الأهداف .

السؤال رقم (01): هل تعتمد المؤسسة الرياضية بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية في تحقيق الأهداف العامة الغرض من السؤال : معرفة إذا ما كانت المؤسسة الرياضية تعتمد بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية في تحقيق الأهداف .

-الجدول رقم (1): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم (χ^2) للسؤال رقم (1) للمحور الأول :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (χ^2)	المجدولة (χ^2)	الدلالة الإحصائية
نعم	14	70	6.66	2	0.05	12.10	5.99	دال
لا	3	15						
أحيانا	3	15						

الشكل رقم (1) يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة للسؤال (1) للمحور الأول



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (1):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (1) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة كبيرة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (أحيانا) مثل ما هو موضح في الشكل (1).

حيث وجدنا أن (χ^2) المحسوبة أكبر من قيمة (χ^2) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)

وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم).

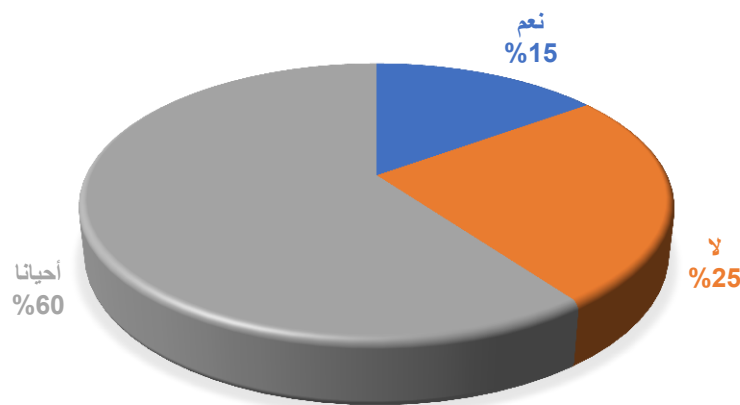
- الإستنتاج: نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلب الموظفين لديهم نظرة حول مدى تحقيق الأهداف

العامة بالمؤسسة الرياضية في ظل وجود الموارد المالية وغيابها.

السؤال رقم (2): هل الموارد المالية في مؤسستكم كافية لتحقيق الأهداف المسطرة ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت الموارد المالية بالمؤسسة كافية لتحقيق الأهداف
جدول رقم (2) يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (2) للمحور الأول :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	3	15	6.66	2	0.05	6.70	5.99	دال
لا	5	25						
أحيانا	12	60						

الشكل رقم (2) يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (2) للمحور الأول



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (2):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (2) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة متقاربة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (أحيانا) مثل ما هو موضح في الشكل (2) وهذا يدل على تنوع الآراء.

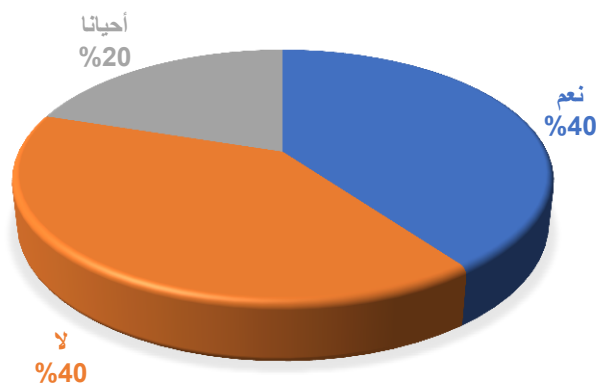
حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم).

- **الإستنتاج:** نستنتج من خلال معطيات الجدول أن أغلب الموظفين لديهم نظرة متقاربة حول مدى ما تحققه الموارد المالية في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة الرياضية.

السؤال رقم (3): هل تستطيعون تحقيق أهدافكم العامة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة؟
الغرض من السؤال: معرفة مدى تحقيق الأهداف العامة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة
 -يمثل الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (3) المحور الأول :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	8	40	6.66	2	0.05	1.59	5.99	دال
لا	8	40						
أحيانا	4	20						

الشكل رقم (3) يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (3) للمحور الأول



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (3):

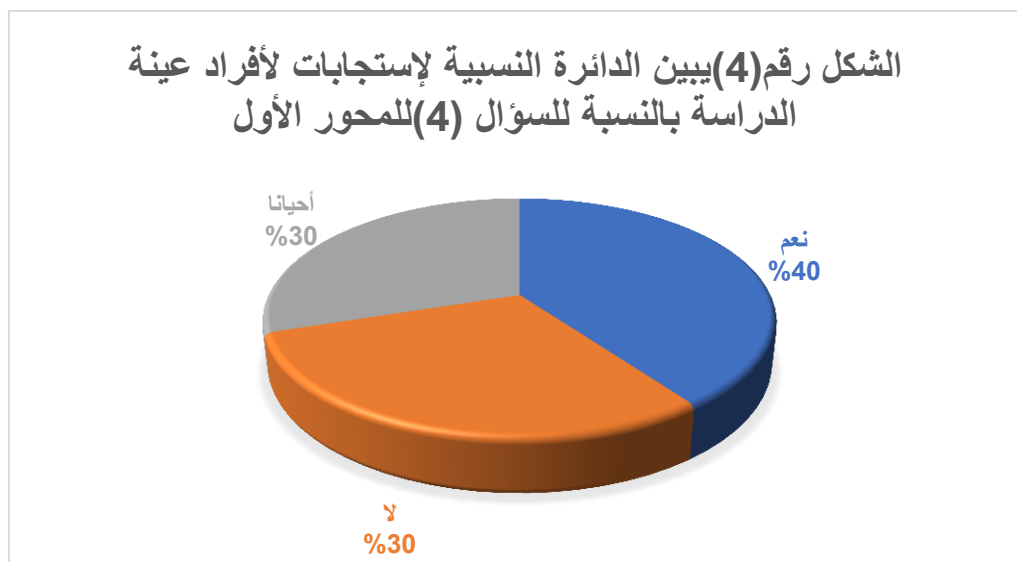
من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (3) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة متقاربة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) وغير متقاربة مع الذين أجابو أحيانا (أحيانا) مثل ما هو موضح في الشكل (3).
 حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أقل من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتقارب حسب الجدول ما بين الذين أجابو ب (نعم) (لا) و (أحيانا).

- الإستنتاج: نستنتج من خلال معطيات الجدول أن هناك تقارب بين الذين أجابو ب (نعم) و (لا) وهناك تباين واضح مع الذين أجابو ب (أحيانا) يرجع إلى الاختلاف في وجهات النظر من عامل إلى آخر .

السؤال رقم (4): هل تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة يقتصر دوماً على ضرورة التمويل المالي لها .
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة يقتصر دوماً على ضرورة التمويل المالي لها .

يتمثل الجدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (4) للمحور الأول :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	8	40	6.66	2	0.05	0.39	5.99	دال
لا	6	30						
أحياناً	6	30						



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (4):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (4) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (أحياناً) حيث كانت متقاربة نسبياً مع كلا الإقتراحين الأخيرين الذين يملكون نفس النسبة المئوية المتمثلة في 30%.

حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أقل من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)

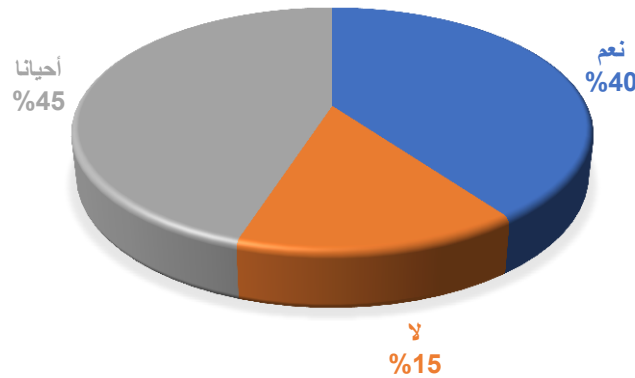
وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتقارب حسب الجدول ما بين الذين أجابو ب (نعم) أما بالنسبة للذين أجابو ب (لا) و (أحياناً) نفس النسبة.

- **الإستنتاج:** نستنتج من خلال معطيات الجدول أن هناك تقارب بين الذين أجابو ب (لا) و (أحياناً) وهناك تباين واضح مع الذين أجابو ب (نعم) ، نظراً للضرورة القصوة التي يقتضيها التمويل لتحقيق الأهداف.

السؤال رقم (5): هل ترى أن التمويل المالي يساعد في تحقيق بعض الأهداف ؟
الغرض من السؤال: معرفة المدى الذي يساعده التمويل في تحقيق بعض الأهداف .
 -يمثل جدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (5) للمحور الأول :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	8	40	6.66	2	0.05	3.10	5.99	دال
لا	3	15						
أحيانا	9	45						

الشكل رقم (5) يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (5) للمحور الأول



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (5):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (5) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) متقاربة مع عينة البحث الذين أجابو (بأحيانا) ومتوافقة النسبة مقارنة بالفئة التي أجابت ب(لا).

بالإضافة إلى أن (كا²) المحسوبة أقل من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)

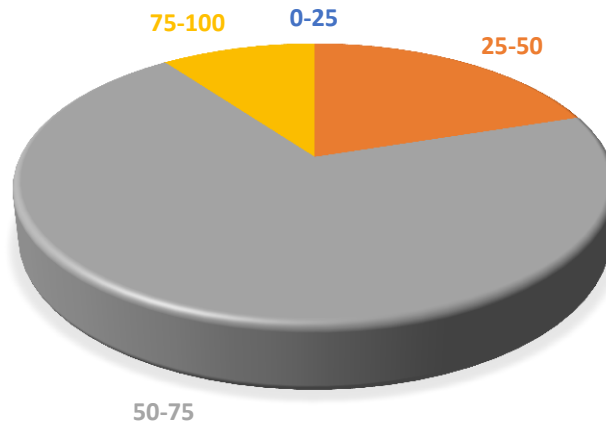
وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتقارب حسب الجدول.

- **الاستنتاج:** نستنتج من خلال معطيات الجدول أن التمويل المالي في غالبية أحيانه يساعد في تحقيق بعض الأهداف بينما هناك بعض الأهداف يمكن تحقيقها دون اللجوء إلى التمويل المالي .

السؤال رقم (6): حسب رأيكم ماهي نسبة تحقيق أهداف مؤسستكم نسبة إلى التمويل المتوفر لديكم ؟
الغرض من السؤال : معرفة نسبة تحقيق الأهداف في ظل التمويل .
-الجدول رقم (6): يمثل تكرارات والنسب المئوية السؤال رقم (6) للمحور الأول :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
0-25%	0	0	5	3	0.05	18.2	5.99	دال
25-50%	4	20						
50-75%	14	70						
75-100%	2	10						

الشكل رقم (6): يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (6) للمحور الأول



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (6):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (6) والتي تتمثل في عدم وجود أي إجابة في النسبة المئوية (0-25%) بينما كانت الإجابة متقاربة نسبيا بين كل (25-50%) و (50-75%) بينما الإجابة كانت من (50-75%) متفاوتة عن بقية الإجابات .

- الإستنتاج: من خلال المعطيات التي يقدمها الجدول نستنتج أن نسبى تحقيق الأهداف بالمؤسسات في ظل التوفر المالي في أغلب المؤسسات وحسب رأي العمال والموظفين فإن نسبته تركز ما بين (50-75%).

المحور الثاني: تحقيق الأهداف العامة في ظل نقص مصادر التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية

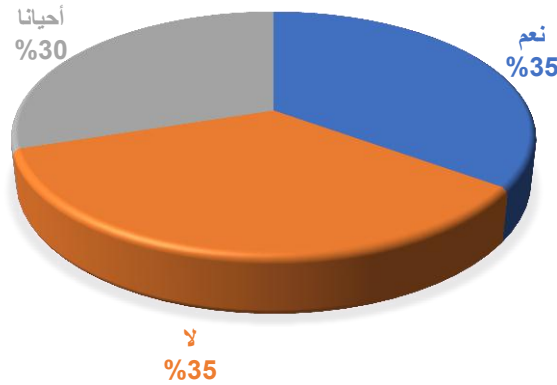
السؤال رقم (7): هل أنتم راضون عن سياسة التمويل المالي للمؤسسات الرياضية ؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى رضى العمال عن التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية.

الجدول رقم (7): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (7) للمحور الثاني :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	7	35	6.66	2	0.05	0.98	5.99	دال
لا	7	35						
أحيانا	6	30						

الشكل رقم (7): يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (7) للمحور الثاني

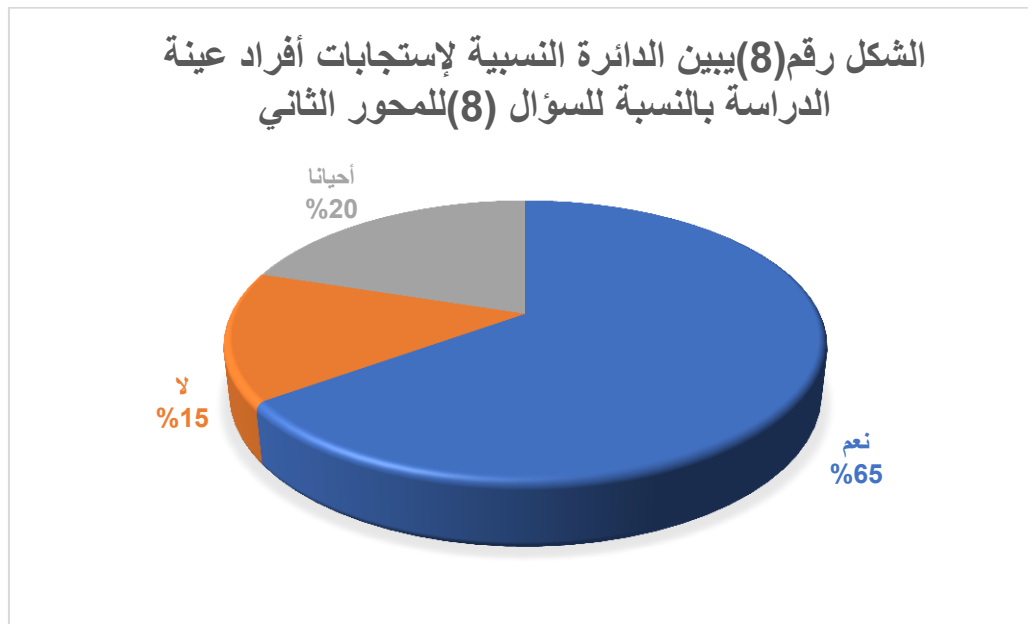


- **تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (7):** من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (7) حيث كانت إجابة في كل الإقتراحات متقاربة فيما بينها وهذا مايدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجدول لصالح الذين أجابو بنعم أي أن الإجابات كانت متنوعة .

- **الإستنتاج:** إستنادا إلى معطيات الجدول نستنتج أن نسبة الرضاء عن التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية مختلفة فهناك من يرى أن هناك رضى وآخر يرى عكسه تماما وآخر بينهما .

السؤال رقم (8): هل هناك إختلالات في تحقيق الأهداف العامة في ظل تذبذب التمويل المالي ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ماتوجد إختلالات في تحقيق الأهداف العامة في ظل تذبذب التمويل المالي **الجدول رقم (8):** يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (8) للمحور الثاني :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	13	65	6.66	2	0.05	9.10	5.99	دال
لا	3	15						
أحيانا	4	20						



- **تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (8):**

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (8) حيث كانت الإجابة أكبر نسبة في الإقتراح (نعم) وأقلها نسبة في الإقتراحين (لا) و(أحيانا).

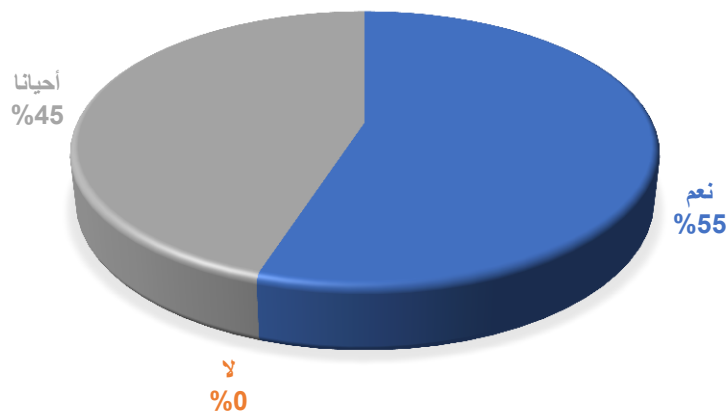
وهذا مايدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجدول لصالح الذين أجابو (بنعم) عن بقية الإقتراحين.

- **الاستنتاج:** من خلال نتائج المتحصل عليها في الجدول نستنتج وجود إختلالات واضحة في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة في ظل أي تذبذب في التمويل والجانب المالي لها .

السؤال رقم (9): هل يمكن أن تقع المؤسسة في مشكل عدم توفر السيولة في ظل جائحة كورونا؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت تقع المؤسسة في مشكل عدم توفر السيولة في ظل جائحة كورونا.
 يمثل الجدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (9) للمحور الثاني:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	11	55	6.66	2	0.05	3.64	5.99	دال
لا	0	0						
أحيانا	9	45						

الشكل رقم (9) تبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (9) للمحور الثاني



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (9):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (9) حيث كانت النسبة منعدمة في الإقتراح (لا) ومتقاربة ومتقاربة نسبيا في كلا الاقتراحين (نعم) و (لا).

هذا مايدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم) أي أن الإجابات كانت متنوعة .

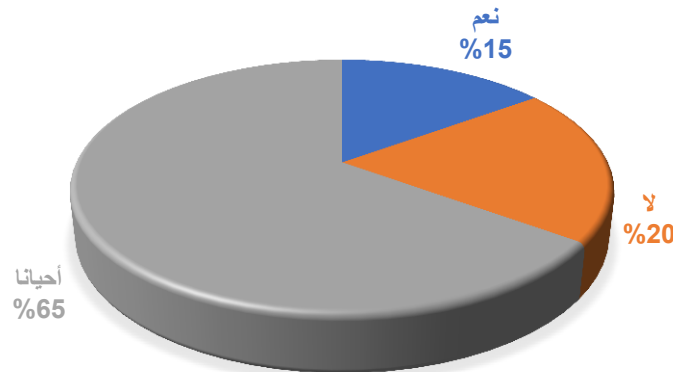
- **الاستنتاج:** من خلال ما تم الوصول إليه في الجدول نستنتج أنه ليس بأمر قطعي أن تقع المؤسسة في مشكل عدم توفير السيولة في ظل جائحة كورونا أو غيرها لأنها حتما ستبحث عن حلول للخروج من مشكلة عدم السيولة.

السؤال رقم (10): هل يمكن اعتبار التمويل الذاتي كحل بديل لتحقيق الأهداف العامة عند تأخر التمويل الحكومي .
الغرض من السؤال : معرفة إذا ما كان التمويل الذاتي حل بديل لتحقيق الأهداف العامة عند تأخر التمويل الحكومي .

الجدول رقم (10): يمثل تكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للمحور الثاني:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	3	15	6.66	2	0.05	9.10	5.99	دال
لا	4	20						
أحيانا	13	65						

الشكل رقم (10): يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (10) للمحور الثاني



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (10):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (10) حيث كانت النسبة المئوية منخفضة بالنسبة لكل من الإقتراحين (نعم) و (لا) بينما كانت النسبة مرتفعة في الإقتراح (أحيانا) .

وهذا مايدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب الجدول لصالح الذين أجابو بنعم أي أن الإجابات كانت متنوعة بين مختلف الإقتراحات .

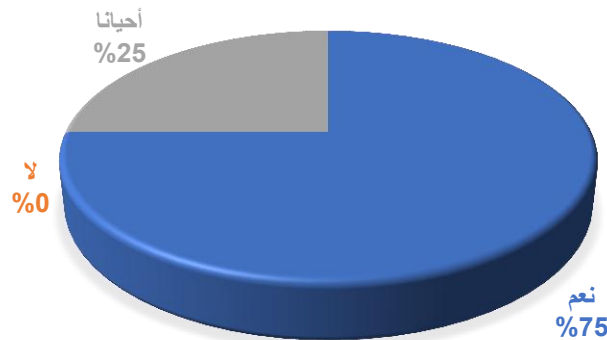
- **الإستنتاج:** نستنتج من خلال معطيات الجدول أنه أحيانا فقط يمكن إعتبار التمويل الذاتي كحل بديل لتحقيق الأهداف العامة في ظل تأخر التمويل الحكومي ،أي أنه يعتبر حل نسبي ومؤقت .

السؤال رقم (11): هل يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وسائل تمويلية حديثة في ظل نقص مصادر تمويلية دائمة ؟
الغرض من السؤال : معرفة إذا ما يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى وسائل تمويلية حديثة في ظل نقص مصادر تمويلية حديثة .

يمثل الجدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال (11) للمحور الثاني :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)
نعم	15	75	6.66	2	0.05	10.85	5.99
لا	0	0					
أحيانا	5	25					

الشكل رقم (11) يبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (11) للمحور الثاني



- تحليل ومناقشة النتائج الجدول رقم (11):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في التحليل الإحصائي تبين لنا أن إجابات الموظفين والعمال حول السؤال رقم (11) كالآتي :

كانت النسبة المئوية في الإقتراح (نعم) مرتفعة بشكل كبير عن الإقتراحين (لا) و (أحيانا)، حيث تتعدى النسبة عند الإقتراح (لا) ومنخفضة نسبيا عند إقتراح (أحيانا)

بما أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 / ودرجة الحرية 2، وهذا ما يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل إلى الذين أجابوا ب (نعم).

- الاستنتاج: نستنتج استنادا على معطيات الجدول أنه يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى وسائل تمويلية حديثة ومتطورة في ظل أي نقص في مصادرها التمويلية الدائمة وذلك من أجل تجنب المشاكل وتحقيق الأهداف .

المحور الثالث: هل توجد آليات تمويل تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة ؟

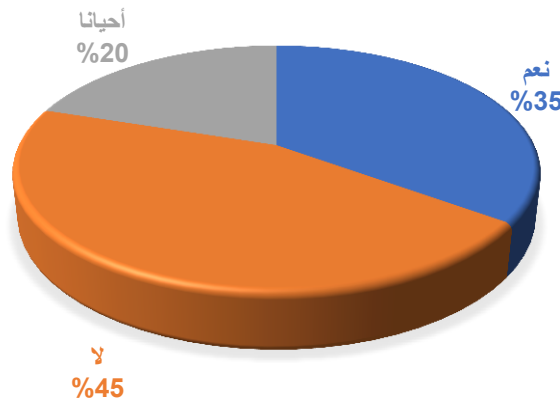
السؤال رقم (12): هل لديكم مصادر مسطرة للتمويل داخل مؤسستكم؟

الغرض من السؤال: معرفة إذا ما توجد مصادر أخرى مسطرة للتمويل داخل مؤسستكم.

يمثل الجدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (12) للمحور الثالث:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	
نعم	7	35	6.66	2	0.05	1.81	5.99	دال
لا	9	45						
أحيانا	4	20						

الشكل رقم (12): تبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (12) للمحور الثالث



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (12):

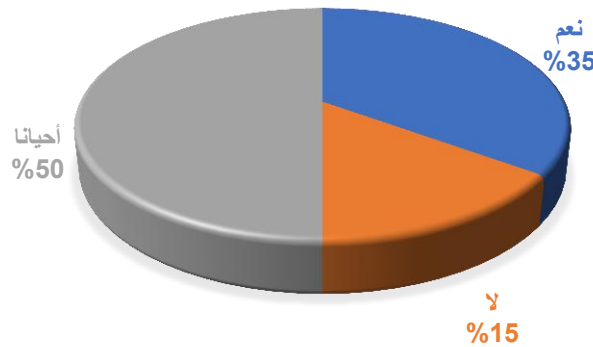
من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (12) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة متوسطة ومتقاربة مع الذين أجابو ب (لا) أما الذين أجابو ب (أحيانا) فكانت النسبة منخفضة نوعا ما مثل ما هو موضح في الشكل (12) حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم).

- **الإستنتاج:** نستنتج من خلال معطيات الجدول أنه في أغلب الأحيان لا توجد مصادر تمويلية أخرى مسطرة من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة والخاصة .

السؤال رقم (13): هل المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المؤسسة كافية لتحقيق أهدافها العامة؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المؤسسة كافية لتحقيق أهدافها العامة.
يمثل الجدول رقم (13): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (13) للمحور الثاني :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	
نعم	7	35	6.66	2	0.05	3.70	5.99	دال
لا	3	15						
أحيانا	10	50						

الشكل رقم (13) تبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (13) للمحور الثالث



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (13):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (13) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (أحيانا) نسبة كبيرة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (نعم) مثل ما هو موضح في الشكل (13).

حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)

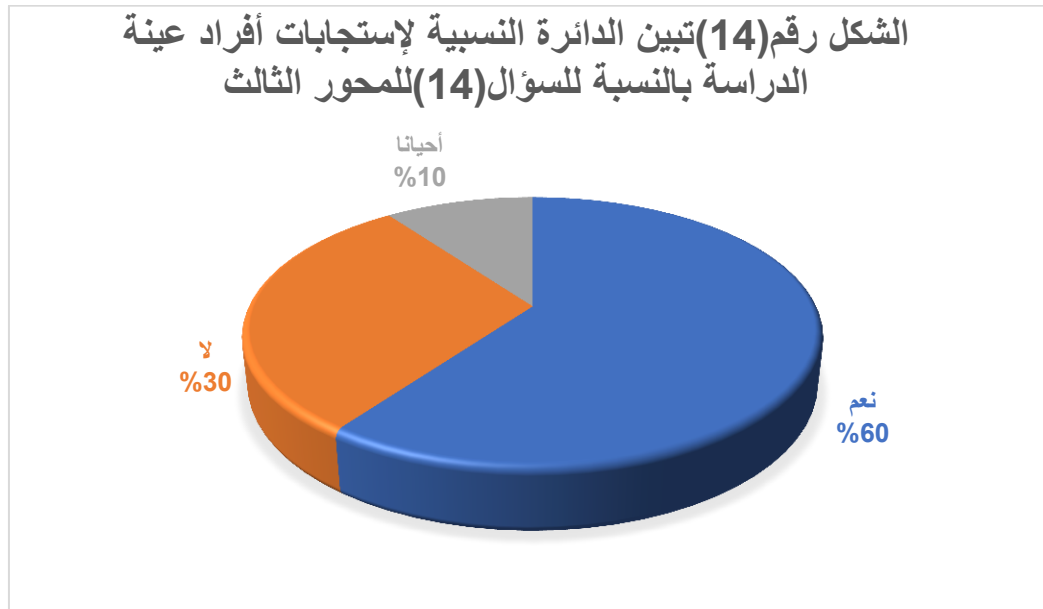
وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم).

- **الاستنتاج:** نستنتج من خلال معطيات الجدول أن المصادر الدائمة والمستمرة للتمويل داخل المؤسسة غير

كافية أحيانا في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة وتحتاج إلى مصادر تمويلية أخرى.

السؤال رقم (14): هل يتم الإعتماد على الطرق الحديثة كوسيلة للتمويل المالي في مؤسستكم ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ماتوجد طرق تمويلية حديثة بمؤسستكم.
 يمثل الجدول رقم(14) التكرارات والنسب المئوية وقيم(كا²) للسؤال رقم (14) للمحور الثالث:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	12	60	6.66	2	0.05	7.60	5.99	دال
لا	6	30						
أحيانا	2	10						



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (14):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (14) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة كبيرة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (أحيانا) وذلك لأن السؤال مباشر ويقتضي إجابة صريحة مثل ما هو موضح في الشكل (1).

حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)

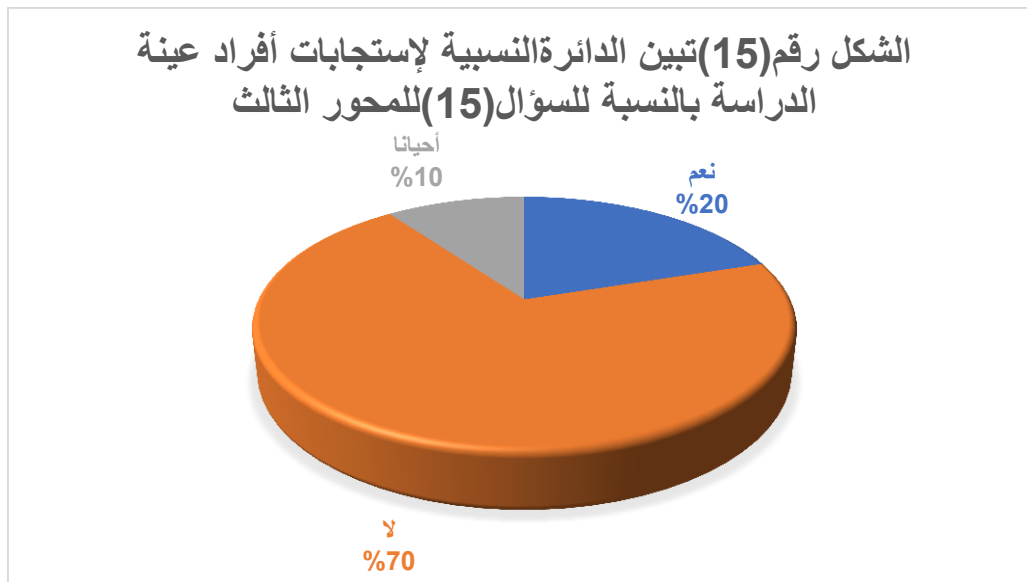
وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم).

- **الاستنتاج:** مما تم استنتاجه من الجدول أنه يتم الإعتماد على الطرق الحديثة كوسيلة للتمويل المالي في مختلف المؤسسات ويتم العمل بها.

السؤال رقم (15): هل يقتصر تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة على مصدر واحد للتمويل؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كان تحقيق الأهداف العامة يقتصر على مصدر واحد للتمويل .

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	4	20	6.66	2	0.05	12.40	5.99	دال
لا	14	70						
أحيانا	2	10						

يمثل الجدول رقم (15) التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (15) للمحور الثالث:



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (15):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (15) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (لا) نسبة كبيرة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (نعم) و (أحيانا) مثل ما هو موضح في الشكل (15).

حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)

وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (لا).

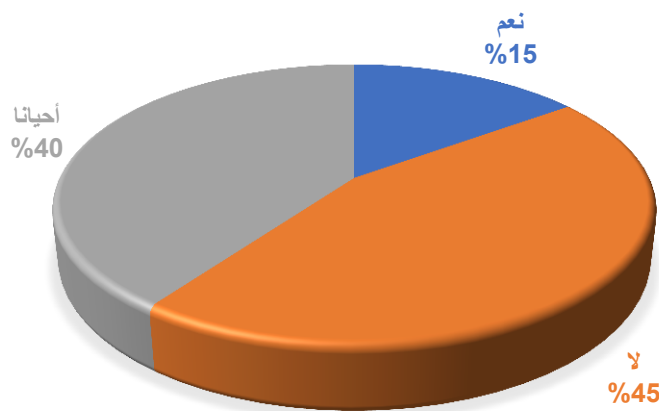
- الاستنتاج: مما تم استنتاجه أن تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة لا يقتصر دوماً على مصدر واحد

للتمويل لتحقيق الأهداف بل يحتاج إلى التنوع و التجديد في مصادر التمويل .

السؤال رقم (16): هل تعتبر الإمكانيات الحكومية مصدرا كافيا لتحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة ؟
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت الإمكانيات الحكومية مصدرا كافيا لتحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة .
 يمثل الجدول رقم (16) التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (16) للمحور الثالث :

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)
نعم	3	15	6.66	2	0.05	3.10	5.99
لا	9	45					
أحيانا	8	40					

الشكل رقم (16) تبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (16) للمحور الثالث



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (16):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (16) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة قليلة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (أحيانا) حيث كانت هاتين الأخيرتين مرتفعة بنسبة كبيرة عن الإقتراح الأول (نعم) مثل ما هو موضح في الشكل (16).

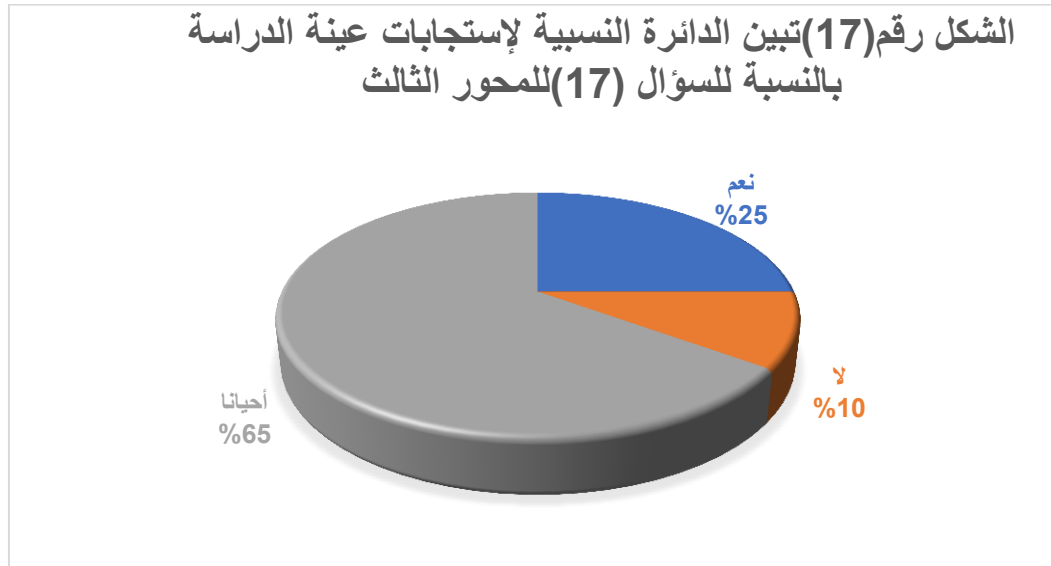
حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أقل من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الذين أجابو ب (لا) و (أحيانا) بينما توجد فروق بالنسبة للإقتراح (نعم).

الاستنتاج: نستنتج أنه لا يمكن اعتبار الإمكانيات الحكومية مصدرا حتميا ووحيد لتحقيق الأهداف العامة والخاصة بالنسبة لتحقيق الأهداف بالمؤسسة.

السؤال رقم (17): هل توجد مصادر تمويل جديدة وحديثة يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة ؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما كانت توجد مصادر تمويل جديدة وحديثة يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة .

يمثل الجدول التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (17) للمحور الثالث:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	5	25	6.66	2	0.05	9.70	5.99	دال
لا	2	10						
أحيانا	13	65						



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (17):

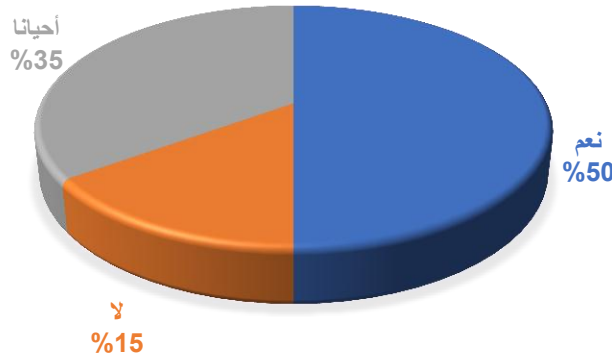
من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (17) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (أحيانا) نسبة كبيرة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (نعم) مثل ما هو موضح في الشكل (17) أي أن أغلب الإجابات كانت غير قطعية حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2) وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (أحيانا) مقارنة بالذين أجابو ب (نعم) و (لا).

- **الاستنتاج:** نستنتج أنه أحيانا فقط توجد مصادر تمويل جديدة يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة أي أن أغلبها لا يكفي لتحقيق الأهداف .

السؤال رقم (18): هل يتم تسطير أهداف مؤسستكم حسب الإمكانيات المالية لها؟
الغرض من السؤال: معرفة إذا ما يتم تسطير أهداف مؤسستكم حسب الإمكانيات المالية لها.
 يمثل الجدول التكرارات والنسب المئوية وقيم (كا²) للسؤال رقم (18) للمحور الثالث:

الإقتراحات	التكرارات	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المحسوبة (كا ²)	المجدولة (كا ²)	الدلالة الإحصائية
نعم	10	50	6.66	2	0.05	3.79	5.99	دال
لا	3	15						
أحيانا	7	35						

الشكل رقم (18) تبين الدائرة النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة للسؤال (18) للمحور الثالث



- تحليل ومناقشة النتائج جدول رقم (18):

من خلال نتائج التحليل الإحصائي كما هي موضحة في الجدول والدوائر النسبية التي تبين لنا إجابات العمال والموظفين حول السؤال رقم (18) حيث كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة كبيرة مقارنة بالموظفين الذين أجابو ب (لا) و (أحيانا) مثل ما هو موضح في الشكل (18).

حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أقل من قيمة (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)

وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم).

- **الإستنتاج:** نستنتج من خلال معطيات الجدول أن يتم تسطير أهداف المؤسسات وصياغتها وبرمجتها وفقا واستنادا على الإمكانيات المالية الموجودة بالمؤسسة.

5_2_ مقارنة النتائج بالفرضيات الجزئية والعامة :

من خلال بحثنا هذا والمسمى بأهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة الرياضية ،ومن أجل دراسة هاته المشكلة قمنا بإختيار مجموعة من الفرضيات وبعد تحليلها ودراستها تحصلنا على النتائج التالية:

✓ فيما يخص الفرضية الأولى: والتي جاءت تحت عنوان توجد علاقة بين التمويل المالي وتحقيق الأهداف.

ومن خلال أسئلة المحور الأول ونتائج الجدول رقم(1) كانت عينة البحث الذين أجابو ب(نعم)نسبة كبيرة على السؤال الأول والمتمثل في هل تعتمد المؤسسة الرياضية على مواردها الذاتية لتحقيق الأهداف العامة مقارنة بالعمال والموظفين الذين أجابو ب(أحيانا)و(لا)حيث وجدنا أن(كا²)المحسوبة أكبر من قيمة (كا²)تربيع الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ومستوى درجة الحرية(2) ،هذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب(نعم)،وذلك للدراية الكبيرة للموظفين حول حقيقة مايتم العمل به داخل المؤسسة من تحقيق الأهداف العامة ،أما نتائج الجدول رقم (2)كانت عينة البحث الذين أجابو ب(أحيانا)نسبة كبيرة على السؤال الثاني والمتمثل في خلال موارد المالية في مؤسستكم كافية لتحقيق الأهداف العامة المسطرة من طرف المؤسسة، حيث كانت (كا²)المحسوبة أكبر من(كا²)الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية(2)،وهذا مايدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول إلى صالح الذين أجابو ب(أحيانا)لأنه في أغلب الأحيان الموارد المالية في المؤسسة غير كافية لتحقيق بعض الأهداف المسطرة وهذا مادل عنه الموظفون من خلال الإستبيان.

بينما جاءت نتائج الجدول رقم(4) متقاربة فيما بينها في الإجابات حيث كانت نسبة الإجابة ب(نعم)مرتفعة بنسبة قليلة مع الإجابات ب(لا)و(أحيانا)التي كانت بنفس النسبة بينما كانت (كا²)المحسوبة أقل من(كا²)الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل لصالح أي فئة ،وكل مايفسر هذا على أنه لا يقتصر تحقيق الأهداف دوما على ضرورة التمويل المالي لها أي أنه هاك أهداف يمكن تحقيقها بدون اللجوء إلى التمويل المالي في حين آخر هناك أهداف تقتصر على التمويل المالي

من خلال هذا التحليل والمناقشة نستنتج أن الفرضية الأولى المتمثلة في {توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمويل المالي وتحقيق الأهداف } قد تحققت من خلال النتائج المتحصل عليها .

✓ فيما يخص الفرضية الثانية: والتي جاءت تحت عنوان تتحقق الأهداف العامة في ظل نقص مصادر التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية :

ومن خلال أسئلة المحور الأول ونتائج الجدول رقم (8) كانت عينة البحث الذين أجابوا ب(نعم) نسبة كبيرة على السؤال الثامن (8) والمتمثل في هل هناك إختلالات في تحقيق الأهداف العامة في ظل تذبذب التمويل المالي مقارنة بعينة العمال والموظفين الذين أجابوا ب(أحيانا) و(لا) حيث وجدنا أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) تربيع المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ومستوى درجة الحرية (2) ، هذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابوا ب(نعم)، وذلك ما يبين أنه بالفعل توجد إختلالات واضحة وبارزة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في ظل التذبذب في أي تمويل مالي خاص ومتعلق بالمؤسسة ، أي أنه لا بد أن يكون الجانب المالي لأي مؤسسة متوفر وثابت طوال المدة الزمنية التي تسطرها المؤسسة ساعية بذلك إلى تحقيق الأهداف.

أما نتائج الجدول رقم (11) كانت عينة البحث الذين أجابوا ب(نعم) نسبة كبيرة على السؤال الحادي عشر (11) {هل يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وسائل تمويلية حديثة في ظل نقص مصادر التمويل الدائمة} ، حيث كانت (كا²) المحسوبة أكبر من (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)، وهذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول إلى صالح الذين أجابوا ب(نعم) مقارنة بالذين أجابوا بأحيانا حيث كانت النسبة منخفضة بينما كانت نسبة الإجابة في العينة الذين أجابوا ب(لا) نسبة معدومة مما تم استنتاجه أن الاغلبية تتفق على أن المؤسسة تلجأ إلى وسائل تمويلية حديثة في ظل نقص مصادر التمويل الدائمة وهذا يعتبر شيء إيجابي وخطوة بارزة من أجل تحقيق الأهداف رغم المعوقات.

من خلال ما تم تحليله في السؤالين نستنتج أن الفرضية الثانية والمتمثلة في {تتحقق الأهداف العامة في ظل نقص مصادر التمويل المالية بالمؤسسة الرياضية} قد تحققت من خلال النتائج المتحصل عليها والتي كانت إجابتها صريحة وبنسبة كبيرة مؤكدة صحتها .

✓ فيما يخص الفرصة الثالثة : والمتثلة في (هل توجد آليات تمويل تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة)

ومن خلال أسئلة المحور الثالث ونتائج الجدول رقم (14) كانت عينة البحث الذين أجابو ب (نعم) نسبة كبيرة على السؤال الرابع عشر (14) والمتمثل في هل يتم الإعتماد على الطرق الحديثة كوسيلة للتمويل المالي في مؤسستكم؟ مقارنة بالعمال والموظفين الذين أجابو ب (أحيانا) و (لا) حيث كانت نسبة الإجابة منخفضة في هذين الإقتراحين أي أن وجود الفروق ذات دلالة إحصائية واضح ويميل لصالح الذين أجابو ب (نعم)، إضافة إلى أن (كا²) المحسوبة أكبر من قيمة (كا²) تربيع المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ومستوى درجة الحرية (2) ، هذا ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول لصالح الذين أجابو ب (نعم)، مقارنة منها بالذين أجابو ب (لا) (أحيانا) حيث وجدنا إنخفاضا في نسبة العينة الذين أجابو بهذه الأخيرة، من خلال المعطيات التي قدمها الجدول رقم (14) والمتثلة في نسبة الإجابة حيث كانت أعلى نسبة لصالح الذين أجابو ب (نعم) ومنه يتبين أنه يتم إعتماد على بعض الطرق التمويلية الحديثة بالمؤسسات الرياضية .

أما نتائج الجدول رقم (16) كانت عينة البحث متقاربة بين الذين أجابو ب (أحيانا) و (لا) ومنخفضة بالنسبة للإقتراح (نعم) على السؤال السادس عشر (16) والمتمثل في هل تعتبر الإمكانيات الحكومية مصدرا كافيا لتحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة ، حيث كانت (كا²) المحسوبة أقل من (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)، وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل حسب الجدول إلى صالح الذين أجابو ب (نعم)، حيث وجدنا أن الفروق متقاربة بين الإقتراحين (لا) و (أحيانا) ومنه يتبين لنا أنه في أغلب الأحيان لا يتم تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في ظل الإقتصار على المصدر التمويلي الحكومي فقط إذ لا بد من بحث واستخدام مصادر تمويلية أخرى.

أما نتائج الجدول رقم (18) كانت عينة البحث متقاربة بين الذين أجابو ب (نعم) أكبر نسبة من عينة البحث الذين أجابو ب (أحيانا) كما كانت نسبة منخفضة لعينة البحث للذين أجابو ب (لا) متمثلة في 15% بالنسبة على السؤال السادس عشر (18) والمتمثل في هل يتم تسطير أهداف مؤسستكم حسب الإمكانيات المالية لها، حيث كانت (كا²) المحسوبة أقل من (كا²) المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (2)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تميل لصالح عينة معينة ومنه فإنه في أغلب الأحيان تسطير أهداف المؤسسات وفق ما تملكه المؤسسة من إمكانيات

من خلال ما تم تحليله ومناقشته تبين أنه توجد آليات تمويلية حديثة تساهم في تحقيق الأهداف وتجاوز العقبات والأزمات المالية التي يمكن أن تصادفها المؤسسة ومنه نستنتج أن الفرضية توجد آليات تمويل تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة .

❖ خلاصة:

من خلال دراستنا حول أهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية وبعد المرور على الجانب النظري ثم تطبيق الدراسة على أرض الواقع إضافة إلى جمع وعرض البيانات وتحليلها ومناقشتها استنتجنا مجموعة من النقاط الهامة مرتبطة بدراستنا لظاهرة التمويل المالي داخل المؤسسات الرياضية .

لقد أصبح المجال الرياضي من بين الإهتمامات الأولية للدول والحكومات وذلك لأهميته البالغة في حياتها من تحقيق أهداف إجتماعية / وثقافية / تربوية / سياسية / إقتصادية ،حيث أصبحت تعتني بها بشكل جيد من وضع قوانين ومراسيم ودعمه ماديا والحرص على النهوض بالجانب الرياضي إلى أعلى مستوياته

المراجع

❖ الاستنتاج العام :

- بعد الدراسة المطولة في البحث استنتجنا جملة من النقاط الرئيسية والمهمة المتمثلة فيما يلي :
- يعتبر التمويل المالي بمختلف أنواعه وأشكاله العجلة الفعالة في كل مؤسسة من أجل أداء مهامها وتحقيق أهدافها .
 - يستحيل تحقيق الأهداف العامة والمسطرة في المؤسسة بدون أي تمويل مالي .
 - يقوم تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية بالدرجة الأولى على مدى فاعلية أداء عاملها في تخطيط والإستغلال الأمثل لموردها المالي .
 - يؤدي أي نقص وخلل في الجانب المالي والتمويل للمؤسسة في عرقلة وتوقف الأهداف العامة وعدم تحقيقها وبالتالي تصبح المؤسسة بدون غايات وأهداف .
 - نستنتج أن التمويل الحكومي يعتبر المصدر الأساسي والدائم للتمويل في المؤسسات الرياضية بمختلف مستوياتها وأنشطتها .
 - نستنتج أنه بالإضافة إلى التمويل الحكومي توجد تمويلات أخرى منها :تمويلات ذاتية /تمويلات أشخاص/هدايا/تمويل إقترض /تمويل استثمار /تمويلات العقود،من شأنها أن تساعد على تحقيق الأهداف
 - تعتبر التمويلات الغير حكومية بمختلف أشكالها وأنواعها حلول بديلة ومؤقتة لإزالة بعض العراقيل وسد الثغرات ودعم المؤسسة بشكل جيد.
 - نستنتج أنه توجد آليات تمويلية جديدة ومتنوعة في المجال الرياضي كغيره من المجالات الأخرى ،والتي من شأنها أن تساهم بشكل فعال في دعم المؤسسات الرياضية باختلاف وجهتها .
 - لكي تتجح المؤسسة في تحقيق أهدافها ومهامها يجب عليها إتخاذ مبدأ التطوير والبحث والإهتمام بكل ما هو جديد وعدم الإقتصار على الطرق القديمة فقط .
 - نجاح الجانب المادي والتمويلي للمؤسسة يقوم على إختيار مسيرين ذوي كفاءات عالية ويتميزون بالإبداع والتطوير وعدم الإقتصار على طريقة عمل واحدة ،بالإضافة إلى معرفة طرق التعامل مع الممولين والمؤسسات الخاصة وتمويل الأشخاص وغيرها مثل تمويل العقود.

❖ الإقتراحات والفروض المستقبلية:

- بعد تسطير النتائج المتحصل عليها من وراء إنجاز بحثنا هذا و دراسة الفرضيات ومن خلال المناقشة والتحليل المطول حول البحث ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وأخذ نظرة شاملة حول الموضوع يجدر بنا صياغة بعض الإقتراحات التي نتمنى أن تلقى إهتماما وأذانا صاغية لتجسيدها على أرض الواقع نذكر منها :
1. إعطاء أكثر حرية للمنشآت الرياضية وخاصة في المجال المالي للسماح لها بإيجاد موارد تمويلية جديدة لتغطية حاجياتها.
 2. استقطاب الشركات العامة والخاصة والأشخاص ذوي رؤوس الأموال.
 3. رسم سياسات مالية واضحة المعالم وربطها بالخطة العامة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة.
 4. مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل والتطور والمرونة نظرا للتغيرات الحديثة والجديدة للظروف المحيطة.
 5. استناد المناصب المالية إلى أيادي التقنية تمتاز بفعالية أداء وابداع دائم.
 6. الوقوف على متابعة مالية ودوية مستمرة تسهر على حسن التسيير الموارد المالية.
 - 7 : ضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية للمنشأة الرياضية في أداء مهامها.
- وأخيرا وجدنا أنفسنا أمام إشكالية مستقبلية متمثلة في اقتصار المنشآت الرياضية في الجزائر على مصدر واحد للتمويل وذلك في ظل البيروقراطية والجانب المتدهور الذي يحول دون التقدم والتطور للمنشآت الرياضية ومنه المردود الرياضي في الحضيض بصفة عامة .

❖ خاتمة:

إن الهدف من المنشآت الرياضية ترقية النشاطات الرياضية والفكرية والبدنية وتوفير الهياكل الرياضية الملائمة والمناسبة لأداء هاته الأنشطة والفعاليات، وذلك بأحسن ظروف مناسبة وأفضل أداء، لذلك لابد من توفير الشروط والمعطيات الضرورية والخدماتية والموارد التمويلية والمالية والمتابعة لها .

ومن خلال دراستنا الشاملة لموضوعنا المتمثل تحت عنوان **أهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية** ، أظهرت لنا الدراسة النتائج المتحصل عليها أن التمويل والدعم المادي يعتبر الحلقة الأساسية الضرورية اللازم توفيرها في كل مؤسسة من أجل الوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف ، رغم الأهمية الكبيرة للجانب التمويلي إلا أننا إستنتجنا من خلال بحثنا هذا أن التمويل المالي وبصفة عامة رغم دوره الفعال لا يلقى ذلك الإهتمام الكبير، حيث لاحظنا المؤسسات تعاني من ضعف كبير في هذا النطاق حيث أن:

* الإدارة المالية للمنشآت الرياضية لاتملك فعالية وأداء ذو مستوى مطلوب تمكنها من التسيير الأمثل للجانب المالي.

* يعتبر التمويل من أكبر العراقيل التي تتصادم معها المؤسسات الرياضية باختلاف نشاطاتها ومستوياتها فتارة تأخر التمويل، سوء التسيير من جهة أخرى.

* عدم وجود متابعة مالية دقيقة تعمل على ضبط سيرورة الأموال خلال فترة نشاطها.

* قلة كفاءة وفعالية المسيرين الماليين ونقص الخبرة في الميدان.

* الافتقار على مصدر واحد للتمويل والمتمثل في التمويل الحكومي.

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع في الجانب النظري بفصله لاحظنا إهتمام المنشأة الرياضية بالتمويل الدائم والغير دائم بشكل كبير حيث توفر آليات التمويل وحسن إختيارها يسمح لها بتغطية الاحتياجات المختلفة لهذه المنشأة والمتابعة المالية لها يساعدها على حسن تسييرها وتفاذي الأخطاء وتصحيحها ، أما بروجعنا إلى الجانب التطبيقي استنتجنا أن أغلب نسبها الإحصائية توصلت إلى نتائج إيجابية وأخرى سلبية حسب طبيعة الأسئلة التي تم التطرق إليها في لائحة الاستبيان إستنادا إلى الفرضيات التي تم صياغتها في أول البحث.

وبعد تسطير النتائج المتحصل عليها من وراء إنجاز بحثنا هذا و دراسة الفرضيات ومن خلال المناقشة والتحليل المطول حول البحث ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وأخذ نظرة شاملة حول الموضوع يجدر بنا صياغة بعض الإقتراحات التي نتمنى أن تلقى إهتماما وأدانا صاغية لتجسيدها على أرض الواقع نذكر منها :

* إعطاء أكثر حرية للمنشآت الرياضية وخاصة في المجال المالي للسماح لها بإيجاد موارد تمويلية جديدة لتغطية حاجياتها.

* استقطاب الشركات العامة والخاصة والأشخاص ذوي رؤوس الأموال.

* رسم سياسات مالية واضحة المعالم وربطها بالخطة العامة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة.

* مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل والتطور والمرونة نظرا للتغيرات الحديثة والجديدة للظروف المحيطة.

* اسناد المناصب المالية إلى أيادي التقنية تمتاز بفعالية أداء وإبداع دائم.

* الوقوف على متابعة مالية ودوية مستمرة تسهر على حسن التسيير الموارد المالية.

* ضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية للمنشأة الرياضية في أداء مهامها.

قائمة المصادر والمراجع

-مراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم محمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي (الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الإمكانيات والمنشآت الرياضية /الجزء السابع الطبعة الأولى دار الوفاء /الإسكندرية مصر 2004)
2. إلياس بن ساسي ويوسف خرشي(التسيير المالي والإدارة المالية الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان 2011)
3. أمين أنور الخولي أصول التربية البدنية والبدنية (القاهرة دار الفكر العربي 1996/1995)
4. بوراس أحمد (تمويل المنشآت الإقتصادية بدون طبعة دار العلوم الجزائر 2008)
5. توفيق عبد الحكيم ،عبد الحكيم عرابية ،ياسر السكران وآخرون(الإدارة والتحليل المالي الطبعة الأولى 2002)
6. جمال الدين المرسي (التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية دار الجامعية مصر 2007)
7. جميل أحمد توفيق (إدارة الأعمال ،مدخل وظيفي الدار الجامعية 2002)
8. الحاج طارق (مبادئ التمويل الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان 2002)
9. الحجازي عبد العلي أحمد (2001مصادر التمويل بدون طبعة دار النهضة العربية مصر 2001)
10. حسن أحمد الشافعي(التربية الرياضية والعولمة ظاهرة العصر الشعاع الفنية 2001)
11. الحناوي أحمد صالح (الإدارة المالية والتمويل الدار الجامعية مصر 2002)
12. خليل محمد الحسن الخصري ،كاظم حمودة (نظريات المنظمة دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2009)
13. داود عبد المنعم (محاضرة في تسيير الرياضة ،قسم الإدارة والتسيير الرياضي كلية العلوم التجارية والإقتصادية محمد بوضياف 2006)
14. رفيق عبد الحكيم (أساسيات التمويل الطبعة الثانية ،دار الفكر عمان 2002)
15. سمير عبد الحميد (إدارة الهيئات الرياضية والنظريات الحديثة ،منشآت المعارف مصر 1999)
16. طاهر محمد منصور وآخرون(نظريات المنظمة ،مدخل العمليات عمان الأردن 2010)
17. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية 2002)
18. عبودي زيد منير (الإدارة بالأهداف ،عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2006)
19. عبوي زيد منير (الصفحة 2006/الإدارة بالأهداف دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان 2006)
20. عفاف عبد المنعم درويش (الإمكانيات في التربية الرياضية أهميتها وأنواعها الإسكندرية 1999)
21. علي شريف (مبادئ الإدارة الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر 2001)
22. الغضر مرغادة(الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم ومنظمات الأعمال الجزائر جامعة بسكرة 2006)
23. فتحي رمضان (موسوعة الرياضة دار العلم للملايين بيروت 1987)

24. مبروك باسور (الإدارة المالية، مصادر التمويل المركز الجامعي يحيى فارس، المدينة 2009/2010)
25. مجاهد عبد المهدي مساعدة (إدارة المنظمات دار الميسرة عمان 2013)
26. محمد الحسن العجمي (الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية دار الميرة للنشر والتوزيع عمان 2010)
27. محمد شفيق (الإنسان والمجتمع المركب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر 1998)
28. محمد قدري حسن (إدارة الأداء المميز، الدار الجامعية مصر 2011)
29. محمد هيثم الزغبى (الإدارة والتحليل المالي دار الفكر للطباعة والنشر مصر 2000)
30. مصطفى حسن باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ (طرق البحث العلمي والتحليل الأخصائي في المجالات التربوية والنفسية، مركز الكتاب للطباعة والنشر مصر 1975)
31. مفاق كمال وآخرون (تقييم القرارات الإستثمارية الطبعة العربية الأردن 2009)
32. ناصر دادي، إقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية الجزائر 1998
33. نريش لحسن (العراقيل القانونية التي تواجه نجاح إحتراف كرة القدم في الجزائر، جامعة المسيلة 2013/2014)
34. وليد حميدات (مبادئ الإقتصاد الرياضي الطبعة الأولى دار ومكتبة الكندي 2018)

قائمة المراجع باللغة الفرنسية :

- 1-humici farouk/ 2002-conso pierre
- 2-guitman laurence/john micheal/ 2005
- 3-pilverdier-laterite/juliette 2002 page 307
- 4-revue francaise du marketing N :131 janvier 1991
- La rousse 1997.2 pierre sahnou sponsoring mode et emploi/chatard associer .
- Silvert piquet ;sponsoring et mecenat la communication par levenment paris.

الملاحق

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

التخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

استمارة الإمتحان

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية بعنوان "أهمية التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسات الرياضية" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن هذا الإمتحان بمصادقية وذلك بوضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة .

الطالبين:

بن أحمد عبد العزيز

عثماني موسى

إشراف الدكتور: سليم زريفي

السنة الدراسية: 2022/2021

استمارة استبيان موجه للمسيرين الماليين بالمؤسسات الرياضية.

المحور الأولي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المالي وحيق الأهداف

- هل تعتمد المؤسسة الرياضية بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية في تحقق الأهداف العامة ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- حل الموارد المالية في مؤسستكم كافية لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- فهل تستطيعون تحقيق أهدافكم العامة وفق الإمكانيات المالية المتوفرة لديكم؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة يقتصر دوما على ضرورة التمويل المالي لها ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل ترى أن التمويل المالي يساعد في تحقيق بعض الأهداف؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

تتمثل في :

- حسب رأيكم ماهي نسبة تحقق أهداف مؤسستكم نسبة إلى التمويل المتوفر لديكم :

☐ 100/75 ☐ 75/50 ☐ 50/25 ☐ 25/0

المحور الثاني: تتحقق الأهداف العامة في ظل تص مصادر التمويل المالي بالمؤسسات الرياضية

- هل أنتم راضون عن سياسة التمويل المالي للمؤسسات الرياضية ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل هناك اختلالات في تحقق الأهداف العامة في ظل تفتيتي التمويل المالي ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- وهل يمكن أن تقع المؤسسة في مشكل عدم توفر السيولة في ظل جائحة كورونا ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل يمكن اعتبار التمويل الذاتي كحل بديل لتحقيق الأهداف العامة عقد تأخر التمويل الحكومي في مؤسساتكم؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى وسائل تمويلية حنية في ظل نقص مصادر التمويل الدائمة ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

المحور الثالث: هل توجد آليات تمويل تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة ؟

- هل لديكم مصادر مسطرة للتمويل داخل مؤسساتكم ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

تتمثل في:.....

- هل المصادر الدائمة والمستمرة التمويل المؤسسة كافية ان أشتاقها العامة؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل يتم إعتداد الطرق الحديثة كوسيلة للتمويل المالي في مؤسساتكم؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل يقصر تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة على مصر واحة للتمويل ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل يعتبر الإمكانيات الحكومية مصدرا كافيا لتحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

- هل توجد مصادر تمويل جديدة وحية يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف العامة بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

فيما تشمل:.....

_ هل يتم تسطير أهداف مؤسساتكم حسب الإمكانيات المالية لها ؟

نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐



قسم الإدارة والتسيير الرياضي

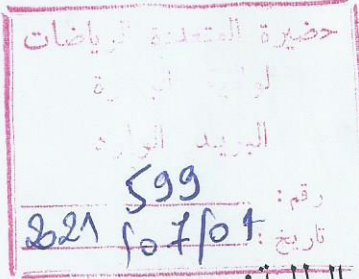
الرقم: 190/م ع ت ن ب ر / 2020.

إلى السيد (ة): مدير ديوان المكون

المعهد الرياضي لولاية البويرة

الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:



الطالب (ة): عجمي موسى رقم التسجيل: 33071242 تاريخ ومكان الميلاد: 1998/01/04

الطالب (ة): منة محمد عبد العزيز رقم التسجيل: 33033306 تاريخ ومكان الميلاد: 1997/04/18

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2021/2020 الذي يندرج

ضمن التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة



جامعة آكلي محند أولحاج

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة وتسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

قائمة المحكمين للاستبيان

عنوان الدراسة: دور التمويل المالي في تحقيق الأهداف العامة في المؤسسات الرياضية

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الإمضاء	ملاحظة
1	خلوان رفيق	أستاذة محاضرة	البويرة		مقبول
2	فهد كليل	أستاذة حاضرة	البويرة		مقبول
3	عبد السلام زوييا	أستاذ التعليم العالي	البويرة		مقبول مع التعديل
4	لاويث سليمان	أ.ت.ع	البويرة		مقبول مع التعديل
5	لؤي أسعد عبد الله	أستاذة محاضرة	البويرة		مقبول مع التعديل

تحت اشراف: د. زريفي سليم

من إعداد الطالبين: بن أحمد عبد العزيز

عثماني موسى

السنة الجامعية: 2021/2020

Research Summary:

The importance of financial financing in achieving the general goals of the sports institution

Prepared by students:

Ben Ahmed abd elaziz and **atmani mousa** under the supervision of the respected **Dr. Zarifi Salim**

Where the aim of the study was to highlight the effective role played by financial finance in sports institutions and its importance in achieving their general objectives. and write it down

We reached a set of results as follows:

We conclude that there is a direct relationship between financial financing and the achievement of the general goals of each sports institution, meaning that the better the financial financing, the better the achievement of goals

We conclude that to get out of the financial obstacles and crises that the institution may fall into, it is necessary to resort to new funding sources and not be limited to the government only

Ensuring the necessity of hiring highly efficient and effective financial workers and managers that allow them to better and better manage funds and avoid leading the organization to financial problems and crises

Ensuring that there is financial comfort for the length of the prescribed period of the work plan

The need for diversity and confusion in the different and new sources of funding and not to be limited to government funding only, which is considered one of the most important sources

Management by objectives is among the most important effective concepts that every organization must have, which is based on setting goals based on the financial resources that the organization owns.

Ensuring the development of laws and decrees that facilitate the financial process between financing agencies and institutions

The need to build and establish sports institutions and structures with international standards based on efficient and effective management of services through optimal utilization of its financial and human resources available to the institution