

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي



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

التخصص: تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

باعتوان:

"مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها على إنجاح

التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية"

دراسة ميدانية لبعض الأندية الرياضية الهاوية بولاية المدية

إشراف البروفيسور:

لاوسين سليمان

إعداد الطالبان:

خريش محمد

بدوي رفيق

السادة أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور زريفي سليم ..... رئيساً

البروفيسور لاوسين سليمان ..... مشرفاً

الدكتور قليل محمد ..... مناقشاً أولاً

الدكتور شرار أحمد ..... مناقشاً ثانياً

السنة الجامعية : 2024/2023



# شكرو عرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا...

يقول الله تبارك وتعالى: "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ..." الآية: 07 من سورة

إبراهيم

عملا بالآية الكريمة نشكر الله أولاً أن وفقنا لإنجاز هذا العمل التربوي...

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور لاوسين سليمان على تفضله وقبوله الإشراف

على هذا البحث، وعلى كل ما قدم من نصائح وإرشادات ودعمه المتواصل والدائم لنا

بهدف إنجاز هذا العمل المتواضع، فكان لنا نعم العون والسند، جزاه الله عنا كل

خير.

كما نشكر كل أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ونخص

بالذكر أساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

ونشكر كل مسؤولي ومسيري النوادي الرياضية الهاوية على تعاونهم معنا...

وإلى كل من ساهم في سبيل إنجاز هذا العمل.

رفيق بدوي / محمد خريش



# الإهداء

إلى روح أبي الزكية الطاهرة رحمة الله عليه.  
إليك أنتِ يا من وضعتني على طريق الحياة ،  
ويا من راعيتني حتى صرت رجل كبير ،  
لكي أنتي يا أمي الغالية حفظك الله ورعاك.  
كما أهدي ثمرة جهدي هذا إلى المرأة التي منحتني القوة والعزيمة  
لمواصلة الدرب وكانت سببا لعودتي إلى مقاعد الجامعة لمواصلة دراستي ،  
إلى رفيقة دربي وزوجتي الغالية.  
إلى من حلّت بركة وجودهم في حياتي ، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري ،  
إلى من أستمروا بالتقدم لأجلهم أهدي هذا البحث ، أولادي: ميرال ، أماني ، وهاني.  
إلى كل أفراد العائلة كبيرهم وصغيرهم  
إلى كل الأصدقاء والأحبة.  
إلى كل طلبة ماستر قسم إدارة وتسيير رياضي دفعة 2024.

بدوي رفيق



# الإهداء

إِلَى مَنْ قَالَ فِيهِمَا اللَّهُ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى: "وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

الآية: 24 من سورة الإسراء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.... إلى من علمني العطاء بدون انتظار....

إلى من أحمل اسمه بكل عزو افتخار....

والذي رحمه الله

أرجو من الله أن يغفرله ويرحمه ويجعل الجنة منزله

إلى من الجنة تحت أقدامها لقوله صلى الله عليه وسلم: "الْجَنَّةُ تَحْتَ أَقْدَامِ الْأُمَمَاتِ"

إلى التي أعطتنا حياتها وغمرتنا بحبها وحنانها... إلى بسمه الحياة وسر الوجود... إلى من

## کان دعاءها سر نجاہی...

# أمِّي الحبيبة

فياااارب احفظها لي وارزقني رضاها واجعلها لي قرة العين

إلى كل العائلة والأصدقاء كل باسمه وعلو مقامه.....

خریش محمد



# محتوى البحث



## محتوى البحث

الموضوع	الصفحة
شكر	أ
إهداء	ب
محتوى البحث	هـ
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	ل
ملخص الدراسة	م
مقدمة	ن
مدخل عام: التعريف بالبحث	
الاشكالية	02
الفرضيات	03
أسباب اختيار الموضوع	03
أهمية البحث	03
أهداف البحث	04
تحديد المصطلحات والمفاهيم	04
الجانب النظري: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات المرتبطة بالبحث	
الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة	
المحور الأول: التمويل والتمويل الرياضي	07
تمهيد	07



08	تعريف التمويل
08	وظيفة التمويل
09	نظرية التمويل
09	موارد التمويل
10	أهداف التمويل
11	التمويل واستخداماته في المجال الرياضي
12	مصادر التمويل للمؤسسة الرياضية
17	مصادر التمويل في المنافسات الرياضية
19	المصادر الخارجية لتغذية المؤسسة الرياضية بالأموال
21	الرعاية الرياضية
23	التسويق الرياضي
27	التمويل الرياضي في الجزائر
27	خلاصة
28	المحور الثاني: التسيير الإداري لدى الهيئات
28	تمهيد
29	التطور التاريخي لمفهوم التسيير
30	مفهوم التسيير
31	أهداف التسيير
32	عناصر عملية التسيير
32	أنواع التسيير



32	آليات التسيير
33	التسيير في الرياضة
33	التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي
35	أقسام المسيرين
36	أنواع المسيرين
36	المهارات الإدارية للمسيرين
37	الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف
37	النماذج التسييرية الثلاثة
39	واقع التسيير في الجزائر
40	خلاصة
41	المحور الثالث: الأندية الرياضية
41	تمهيد
42	تعريف النادي
42	الإطار القانوني
42	أنواع الأندية الرياضية
43	أهداف النادي الرياضي
44	هيكل النادي الرياضي
46	متطلبات النادي الرياضي الهواة
47	مهام النادي الرياضي الهواة
47	التمويل المالي في النوادي الرياضية للهواة



48	مصادر التمويل للنوادي الرياضية الهاوية
48	نموذج للقانون الأساسي للأندية الرياضية الهاوية
56	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسات المرتبطة بالبحث	
53	تمهيد
53	عرض الدراسات المرتبطة بالبحث
56	التعليق على الدراسات السابقة
57	خلاصة
الجانب التطبيقي: الدراسة الميدانية للبحث	
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
60	تمهيد
61	الدراسة الاستطلاعية
61	المنهج المتبع في الدراسة
62	المجتمع وعينات البحث
63	متغيرات الدراسة
63	أدوات جمع البيانات والمعلومات
64	إجراءات التطبيق الميداني للأداة
68	الأساليب الإحصائية
69	خلاصة
الفصل الرابع: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة	



70	تمهيد
71	عرض وتحليل نتائج الدراسة
95	مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
99	خلاصة
100	استنتاجات واقتراحات
101	خاتمة
103	المراجع
106	الملاحق



# قائمة الجداول والأشكال



## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	النماذج التفسيرية لـ " MILES "	37
02	توزيع استمارة استبيان على عينة البحث في النوادي الهاوية لكرة القدم	62
03	درجة الارتباط بين أسئلة محور تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية. والدرجة الكلية للمحور	65
04	درجة الارتباط بين أسئلة محور لتنوع مصادر التمويل انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية. والدرجة الكلية للمحور	66
05	درجة الارتباط بين أسئلة محور لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية. والدرجة الكلية للمحور	67
06	اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان	68
07	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 01	70
08	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 02	71
09	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 03	72
10	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 04	73
11	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 05	74
12	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 06	75
13	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 07	76
14	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 08	77
15	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 09	78
16	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 10	82
17	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 11	83
18	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 12	84
19	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 13	86
20	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 14	87
21	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 15	88
22	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 16	89
23	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 17	90
24	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 18	91
25	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 19	92
26	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 20	93
27	نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كاسي على السؤال 21	94



## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصادر التمويل قصيرة الأجل	14
02	مصادر التمويل طويلة الأجل	16
03	مصادر التمويل للمؤسسات الرياضية	20
04	لجنة تسويق مقترحة بالاتحاديات الرياضية الأولمبية	25
05	عملية التسيير	30
06	مخطط يبين الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي الهاوي	45
07	رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة	63
08	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 01	70
09	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 02	71
10	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 03	72
11	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 04	73
12	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 05	74
13	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 06	75
14	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 07	76
15	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 08	79
16	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 09	81
17	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 10	82
18	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 11	83
19	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 12	85
20	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 13	86
21	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 14	87
22	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 15	88
23	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 16	89
24	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 17	90
25	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 18	91
26	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 19	92
27	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 20	93
28	تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 21	94



## ملخص الدراسة:

**العنوان:** "مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها على إنجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية"

### أهداف الدراسة:

- ❖ معرفة إذا كان لتطبيق النصوص القانونية المنظمة للتمويل انعكاس إيجابي على التسيير الإداري.
- ❖ معرفة إذا كان لتنوع مصادر التمويل انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري للأندية الهاوية.
- ❖ معرفة ما إذا كانت مصادر التمويل الحديثة تؤثر في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.

### الإشكالية العامة:

❖ هل لمصادر التمويل الحديثة انعكاس على إنجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية ؟

### الفرضيات الجزئية:

- تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- تنوع مصادر التمويل لها انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.

### الإجراءات الميدانية للدراسة:

- \***العينة:** تم اختيار عينة قصدية وشملت الأندية الرياضية الهاوية بولاية المدية.
- \***المجال الزمني:** انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية من شهر نوفمبر 2023 الى غاية شهر جوان 2024.
- \***المجال المكاني:** مسيري الأندية الرياضية الهاوية بولاية المدية.
- \***المنهج المتبع:** اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.
- \***الأدوات المستعملة:** اعتمدنا في دراستنا للحصول على المعلومات والحقائق والبيانات على الاستبيان والمقابلة.

### أهم النتائج المتوصل إليها:

- تنوع مصادر التمويل له انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- عدم توفر المؤسسات الاقتصادية المحلية لدعم الأندية الرياضية يمثل عائقا كبيرا أمام تطوير التسيير الإداري.
- التبعية للقطاع العام ليست العامل الرئيسي في ضعف التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية.
- الأندية الرياضية الهاوية لا تعتمد بشكل كبير على مختصين في المجال الدعائي، مما قد يؤثر سلبا على نجاح التظاهرات الرياضية وزيادة الوعي الجماهيري بأهداف وأنشطة النادي.



- هناك توافق على أن التمويل المعتبر بمصادره المختلفة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير إدارة الأندية الرياضية الهاوية.

### **أهم التوصيات والاقتراحات:**

- تعزيز البحث عن مصادر تمويل جديدة ومتنوعة لضمان استدامة الدعم المالي.
- العمل على بناء علاقات قوية مع المؤسسات الاقتصادية المحلية والوطنية لضمان دعم مستقبلي مستدام.
- الاستعانة بخبراء في مجالات الدعاية والتسويق لتحسين صورة النادي وزيادة الدعم الجماهيري والمالي.
- الاستمرار في التخطيط المسبق لعمليات الرعاية وزيادة الجهود لجذب رعاية جدد.
- تطوير استراتيجيات لجعل الأندية أكثر جاذبية للممولين والمستثمرين من خلال تحسين الأداء الإداري والتسويقي.

### **Study summary:**

**Title: “Modern sources of funding and their implications for the success of administrative management in amateur sports clubs”**

### **Objectives of the study:**

- ☐ Determine whether the application of the legal texts regulating financing has a positive impact on administrative management.
- ☐ Determine whether diversifying funding sources has a positive impact on the level of administrative management of amateur clubs.
- ☐ Find out whether modern funding sources affect improving the administrative management of amateur sports clubs.

### **General problem:**

- ☐ Do modern funding sources have an impact on the success of administrative management in amateur sports clubs?

### **Partial hypotheses:**

- ☐ The current legal texts regulating financing help in the administrative management of amateur sports clubs.
- ☐ Diversifying funding sources has a positive impact on the level of administrative management of amateur sports clubs.



□ Modern sources of funding have a role in improving the administrative management of amateur sports clubs.

### **Field procedures for the study:**

**\*Sample:** A purposive sample was chosen and included amateur sports clubs in the state of Medea.

**\*Time range:** Based on the exploratory study from November 2023 until June 2024.

**\*Spatial area:** Managers of amateur sports clubs in the state of Medea.

**\*The method followed:** In our study, we relied on the descriptive and analytical method.

**\*Tools used:** In our study to obtain information, facts and data, we relied on a questionnaire and an interview.

### **The most important results reached:**

Diversifying funding sources has a positive impact on the level of administrative management of amateur sports clubs.

The lack of local economic institutions to support sports clubs represents a major obstacle to the development of administrative management.

Dependency on the public sector is not the main factor in the weak administrative management of amateur sports clubs.

Amateur sports clubs do not rely heavily on specialists in the field of advertising, which may negatively affect the success of sports demonstrations and increase public awareness of the club's goals and activities.

- There is agreement that significant funding from its various sources can contribute significantly to improving and developing the management of amateur sports clubs.

**The most important recommendations and suggestions:**

- Enhancing the search for new and diverse sources of funding to ensure the sustainability of financial support.

- Working to build strong relationships with local and national economic institutions to ensure sustainable future support.



- Seeking the assistance of experts in the fields of advertising and marketing to improve the club's image and increase public and financial support.
- Continuing advance planning for sponsorship operations and increasing efforts to attract new sponsors.
- Develop strategies to make clubs more attractive to financiers and investors by improving administrative and marketing performance.



# مقدمة



تعتبر الرياضة في عصرنا الحالي ممارسة حضارية واجتماعية وصحية كانت ومازالت تعكس التطور والتقدم للأمم والشعوب، وجانباً من الجوانب المهمة في حياتها عبر أنحاء العالم، كونها تخص أهم مكونات المجتمع والحياة وهو الإنسان فكراً وجسداً، وهذا للأهمية التي أصبحت تعطى لها من طرف الدولة والحكومات من خلال إقامتها للهياكل والمنشآت الرياضية الضخمة إلا دليل على ذلك، فالرياضة حالياً لم تبقى مجرد جانب ترفيهي وإنما أصبحت تشارك فعليا في عملية التنمية وذلك إذا نظرنا إلى الاعتماد التي أصبحت تخصص لها كأى جانب اقتصادي آخر .

فقد تحولت من مجرد نشاط يمارس إلى صناعة تقدم على أسس علمية متخصصة في تطوير الرياضة، وهذا ما أدى الى انعكاس وضعية الأندية واللاعبين من خلال تحول الممارسة الرياضية إلى مهنة يكتسب بها كل من يعمل في المجال الرياضي فهي مصدر رزقه ، وساعدت في تطوير اللاعبين ومستوى الرياضة بشكل عام. (رعاش كمال، 2009-2010، ص07)

حيث أصبح يمثل المال دورا حيويا في بناء وتطوير وانتشار الجانب الرياضي، فبدون المال لا يمكن للأندية أن تزاوّل نشاطها ولهذا الغرض على الدول على تدعيم الأندية الرياضية من خلال توفير التجهيزات اللازمة وبناء المنشآت عن طريق التمويل وهو أساس نجاحها وتطورها، ولكن دعم الدولة لا يكفي وحده لهذا تسعى الأندية في البحث عن مصادر تمويل جديدة لدعم ميزانيتها بهدف تطوير وتلبية حاجياتها وتسيير شؤونها.

إن التمويل يعتمد بصورة أساسية على توفر مصادر دائمة ومحاولة التنوع في هذه المصادر حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة القاعدة التي يجب أن تبنى على أساسها وبدونها لا نستطيع تطبيق عملية التمويل بصورة صحيحة وكاملة، لذا نجد أن الأندية أو المؤسسات قد عملت وحاولت إيجاد مصادر دائمة للتمويل انطلاقا من التمويل الحكومي إلى التمويل الذاتي وصولاً إلى التمويل من طرف المؤسسات الاقتصادية.

وأمام التطورات التي تشهدها بلادنا لا سيما في المجال الرياضي، فإن الأندية الرياضية بصفة خاصة والرياضة بصفة عامة في وقتنا الحالي خصوصا مع التطور أصبحت تدار من منظور اقتصادي حتى توسعت مجالات الاستثمار الرياضي، حيث أصبحت مادة شيقة للاستثمار من خلال الترويج والتسويق والدعاية وغيرها من العمليات والوظائف المتعددة التي توسع من دائرة مصادر الدخل التي توفر موارد مالية معبرة للأندية الرياضية. (حشروف، لعجال، 2020، ص314)



ولتحقيق النجاح يتطلب الأمر إسناد المسؤولية إلى مجموعة إدارية متخصصة تضم عناصر من الخبراء في التخطيط الرياضي، وباقي عناصر الإدارة الرياضية، كما يجب أن تكون كوادر متخصصة في المجال الاقتصادي والقانوني بحيث توفر هذه المعطيات في إدارة النوادي لتحقيق السير الناجح والأهداف المرجوة. (لعياضي، 2019)

بالإضافة إلى الاهتمام ببناء الأهداف سواء من طرف النوادي أو المدربين أو الجهاز الإداري، وكذلك التفكير في الأرضية القانونية للتسيير الإداري الذي بإمكانه مسايرة التوجه نحو تطوير الرياضة وتقادي السلبات المحتملة في ذلك، وهذا لا يأتي إلا من خلال ضبط الأطر القانونية للتسيير الإداري لأن معظم النوادي الرياضية لا تزال تمارس السير بأسلوب سهل.

وعلى ضوء هذا قمنا بانجاز هذا البحث الذي يركز على معرفة دور مصادر التحويل الحديثة و انعكاساتها في إنجاح التسيير الإداري لدى الأندية الهاوية.

حيث قمنا بتقديم بحثنا على الشكل الآتي: أولاً التعريف بالبحث وذلك من خلال التطرق إلى مشكلة الدراسة وفرضياتها وكذا أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع، الى تحديد المفاهيم والمصطلحات، بعدها قمنا بتقسيم دراستنا إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي.

\*أما النظري فتضمن فصلين:

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى ثلاثة محاور:

- ✓ المحور الأول : التمويل والتمويل الرياضي.
- ✓ المحور الثاني: التسيير الإداري لدى الهيئات.
- ✓ المحور الثالث: الأندية الرياضية.
- ◀ الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الدراسات المرتبطة بالبحث.

\*أما الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية للبحث فهو بدوره احتوى فصلين:

- ◀ الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية.
- ◀ الفصل الرابع: تم فيه عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة وتفسيرها.

وفي الأخير تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة، ثم وضع مجموعة من الاقتراحات.



مدخل عام

التعريف بالبحث



## 1. الإشكالية:

تحولت الرياضة مع التطورات الحديثة إلى ظاهرة اجتماعية وسياسية وحضارية تعكس التطور والرقى مند القدم ، فهي أصبحت من أبرز دعائم التنمية الشاملة لأنها تعتني بأهم عناصرها وهو الإنسان فكرا وجسدا ، وأصبحت أحد المحركات الاقتصادية في العالم ، وبذلك أصبحت الرياضة نشاط اقتصادي شأنه شأن بقية القطاعات الأخرى. (ظاهر وجمال، 2012، ص24)

ولقد أصبح التمويل في المجال الرياضي موضوعا هاما ومعاصرا تتناوله الشبكات الإعلامية والحركات الرياضية والاقتصادية ، وهذا من خلال العلاقة الجوهرية التي تبرز باستمرار بين القطاعين الرياضي والاقتصادي.

فالتمويل هو تلك الوظيفة الإدارية في أي شركة تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب لتوفير الاحتياطات اللازمة لأداء أنشطة المنشأة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهدافها وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح التسيير واستمرار الشركة والتي تشمل المستثمرين ، العمال ، المدربين ، المجتمع والمستهلكين.(محمد عثمان إسماعيل، 1995، ص17)

ونظرا للعلاقة الموجودة بين تطور الأندية الرياضية والوسائل والإمكانات المتوفرة يمكننا اعتبار مصادر التمويل المحرك الأساسي في متابعة واستمرارية الأندية وتطورها وحتى نجاحها إداريا ، خاصة وأن المشكلات المالية والمادية مازالت تلعب دورا كبيرا ، بحيث تعتبر من بين أهم المعوقات أو الصعوبات التي تواجه الأندية والهيئات الرياضية مما يؤثر على التسيير الإداري ونجاحه لدى الأندية الرياضية وفي أحسن الظروف.

لهذا يمكننا القول أنّ مصادر التمويل الحديثة تلعب دورا هاما في تحقيق إنجازات معتبرة حتى في التسيير الإداري كما أنه يمكن للنادي الرياضي أو الأندية أن لا تحقق نتائج إذا لم تحسن الإدارة المالية تسيير أموالها.

ونظرا لما يؤديه التسيير الإداري من دور كبير في تطوير مصادر التمويل ، ودراسة التسيير والبحث فيه، وبيان أهمية توفره في عمل إدارات الأندية الرياضية الهاوية ليكون التسيير الإداري الركيزة الأساسية التي تسبق السعي لتطوير أي عمل إداري.

لذلك وجهنا اهتمامنا في هذا البحث نحو مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها على نجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية ، هذا ما دفعنا لطرح التساؤل العام الآتي :

❖ هل لمصادر التمويل الحديثة انعكاس على إنجاز التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل العام التساؤلات الجزئية التالية :

- هل تساعد النصوص القانونية المنظمة للتمويل على تسيير الأندية الرياضية الهاوية ؟
- كيف ينعكس تنوع مصادر التمويل على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية ؟
- ما دور مصادر التمويل الحديثة في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية ؟



## 2. فرضيات الدراسة :

## 1.2. الفرضية العامة :

❖ لمصادر التمويل الحديثة انعكاس على إنجاح التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية.

## 2.2. الفرضيات الجزئية :

- تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- تنوع مصادر التمويل لها انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.

## 3. أسباب اختيار الموضوع :

## 1.3. أسباب ذاتية:

بعد ملاحظتنا للنقص في تشخيص احتياجات عملية التمويل ومتابعتها في الأندية الرياضية الهاوية مما دفعنا إلى دراسة موضوعنا هذا وتقديم توضيحات من خلال إظهار دور التمويل ومصادره في إنجاح وتحسين التسيير الإداري ، بالرغم من تعدد الدراسات السابقة المتعلقة بمصادر التمويل في المؤسسات بصفة عامة.

## 2.3. أسباب موضوعية :

محاولة معرفة الدور الذي تلعبه مصادر التمويل في تحسين وإنجاح التسيير الإداري بالنسبة للأندية الرياضية الهاوية ، وهذا لأهمية الجانب المالي بالنسبة للتسيير في المجال الرياضي.

بالإضافة إلى معرفة البدائل التي قد تلجأ لها الأندية الرياضية لتسيير شؤونها ، وهذا واقع حال الأندية الرياضية الهاوية ومعاناتها من مختلف المشاكل المالية.

## 4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد المقومات الأساسية لنجاح التسيير الإداري والمتمثل في التمويل الرياضي ومصادره للأندية الهاوية لكرة القدم ، والتي تعاني بشكل كبير في إيجاد مصادر دخل كافية تسمح له بتطوير أدائها سواء الإداري أو الرياضي.

وتمثلت أهمية دراستنا في التطرق إلى بعض النصوص القانونية الخاصة بتطوير الرياضة، خاصة تلك المتعلقة بموضوع التمويل ، ومعرفة مدى تطابق ذلك مع الواقع الذي تعيشه الأندية الرياضية الهاوية من الجانب المالي.

## 5. أهداف البحث :

- ❖ معرفة إذا كان لتطبيق النصوص القانونية المنظمة للتمويل انعكاس إيجابي على التسيير الإداري.
- ❖ معرفة إذا كان لتنوع مصادر التمويل انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري للأندية الهاوية.
- ❖ معرفة ما إذا كانت مصادر التمويل الحديثة تؤثر في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.



## 6. تحديد المصطلحات والمفاهيم :

## 6. 1. التمويل :

**اصطلاحاً :** هو عملية الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع ، مع تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال التكلفة والعائدات.(أحمد بوراس، 2008، ص24)

**التعريف الإجرائي :** هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع وتطويرها ، وذلك في أوقات الحاجة إليها ، إذ أنه يخص المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وأن يكون بالقيمة المطلوبة وفي الوقت المطلوب.

## 6.2. التمويل الرياضي :

**اصطلاحاً :** يعرف التمويل الرياضي بأنه عملية البحث عن الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية ، وتخصص هذه الأموال وفقاً لإتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج.(درويش 2010، ص187)

**إجرائياً :** هو جملة الوظائف والعمليات التي يتم من خلالها توفير موارد مالية للنادي الرياضي من أجل تحسين وضعه المالي والإداري والإنفاق على مختلف الأنشطة التي يقوم بها.

## 6.3. التسيير :

**اصطلاحاً :** هو تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساساً : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، فهو باختصار عملية تحديد الأهداف وتنسيق الجهود بالنسبة للأشخاص لبلوغها.(محمد رفيق الطيب، 1995، ص4)

**إجرائياً :** هو عملية إدارية لها طرفان هما الإداري والجماعة ، فالأول يقوم بالتنسيق بين جهود أفراد الجماعة وتوجيه هذه الجهود والإشراف عليها وتحفيزها من أجل الوصول إلى الهدف.

## 6.4. التسيير الإداري :

**اصطلاحاً :** عرّفه الإداري الأمريكي جوسن Jouson بأنه الحقل الذي يهتم بمجموع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية في إدارة وقيادة الانسجام في توحيد جهود الأفراد سواء كان ذلك من خلال الإنجازات الفعالة الكافية لتحقيق أبسط الاحتمالات في النجاح.(مروان عبد المجيد إبراهيم، 2001، ص52)

**إجرائياً :** انه عملية اجتماعية وتقنية بقيادة جهود العاملين في الأندية الرياضية عن طريق تخطيط، تنظيم وتدريب، تنشيط ومراقبة الأعمال لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها باستخدام أفضل الإمكانيات المادية والفنية المتاحة للنادي وإخراج المنتج الرياضي بصورة منظمة ومحترفة.



## 5.6. النادي :

حسب كمال درويش وأشرف عبد المعز، النادي تراث إنساني ارتبط بوجود الإنسان على الأرض وتطور بتطور الإنسان باعتبار أنه أحد الأماكن التي تساعد على استكمال سلوكه وحياته الاجتماعية.(درويش ، عبد المعز)

## 6.6. النادي الرياضي:

**اصطلاحاً :** هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين (50) عضو من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي.(عبد المعصم معوض، 2013، ص50)

كما عرفه القانون "13-05" المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها في المادة "72" الباب (4) الرابع من الفصل الأول (النوادي الرياضية) على أنه الهيكل القاعدي للحركة الرياضية والذي يضمن تربية وتحسين مستوى الرياضي من أجل تحقيق الأداءات الرياضية.

**إجرائياً :** هو جمعية ذات طابع قانوني تمارس نشاطاً أو عدة أنشطة رياضية على المستوى المحلي أو الوطني ، يوفر فرص الانخراط لمختلف شرائح المجتمع ، هدفها تنمية وتطوير الرياضة دون البحث عن ربح مادي.

## 7.6. النادي الرياضي الهاوي :

يعد نادياً رياضياً للهواة كل جمعية رياضية مؤسسة قانوناً ومعتمدة بعد أخذ رأي الإدارة المكلفة بالرياضة، مُنضَمةً إلى رابطة أو اتحادية رياضية وطنية تهدف إلى تطوير وترقية اختصاص أو اختصاصات رياضية دون هدف مربح.

وهو كل نادي رياضي هاوي يسير وفق القانون "12-06" المؤرخ في 12 يناير 2012 المتعلق بالجمعيات، والقانون "13-05" المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها وكذا المرسوم التنفيذي رقم "15-74" المؤرخ في 16 فبراير 2015 الذي يحدد أحكام القانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي ، وهو جمعية ذات نشاط غير مربح. (المادة 75)



الجانب النظري



# الفصل الأول

## الخلفية النظرية للدراسة

❖ المحور الأول: التمويل والتمويل الرياضي.

❖ المحور الثاني: التسيير الإداري لدى الهيئات.

❖ المحور الثالث: الأندية الرياضية.



---

---

**المحور الأول: التمويل والتمويل الرياضي****تمهيد:**

نظرا للعلاقة الطردية الموجودة بين تطور الأندية الرياضية والوسائل والإمكانات المتوفرة يمكننا اعتبار التمويل كالمحرك الأساسي في متابعة الأندية لنشاطها خاصة، ولسوء الحظ، أن المشكلات المادية مازالت تلعب دورها.

وهي بالطبع من أهم الصعوبات التي تتلقاها الأندية الرياضية فمن خلال أساليب التمويل الذاتي، وبعض مجالات صناعة الرياضة التي يمكن أن توظف من خلال الهيئات الرياضية باختلاط تنظيماتها فمنها برامج تصلح للجنة الأولمبية، الاتحاديات الرياضية، الأندية، كليات التربية البدنية الرياضية والأكاديميات العلمية فهذه المجالات يمكن أن تحدث سوقا رياضيا الذي بدوره يساهم أولا في دعم تلك الأندية بعائد مادي يمكنها من الاستمرار في مسيرتها وتحقيق أهدافها وذلك للمساهمة في دفع المستوى الرياضي للاعب والمستوى العام للرياضة إلى نحو الأمام سواء على المستوى المحلي والدولي.



## 1. تعريف التمويل :

يعرفه أحمد خاطر وآخرون (2009) بأنه أحد وظائف المنظمة التي تختص بجميع الأعمال المرتبطة بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة، لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها. (أحمد خاطر، 2000، ص274)

ويعرفه حسن الشافعي (2011) بأنه: هو توفير المال اللازم للاستثمار في المنظمات الرياضية لتحقيق أهداف المنظمة الرياضية وتحديدًا للنظام المالي الذي يحقق أفضل النتائج (حسن الشافعي، 2011، ص09)

وعرفه يوسف الشبيلي (2011) بأنه: مجموعة الأسس والحقائق التي تتعامل مع تدبير الأموال وكيفية استخدامها سواء كانت هذه الأخيرة تخص الأفراد أو منشأة الأعمال أو الأجهزة الحكومية. (يوسف الشبيلي، 2011، ص22)

التمويل هو تلك الوظيفة الإدارية التي تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب، لتوفير الاحتياجات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة بما سيساعد على تحقيق أهدافها (محمد عثمان إسماعيل، 1995، ص34)

### 1.1. تعريف التمويل الرياضي:

التمويل هو عبارة عن اتفاق بين الطرفين ، الطرف الأول يدعى المُمَوِّل وهو الذي يقدم المالي أو قروضا معتبرة للطرف الثاني والذي يدعى المُمَوِّل ، يقوم بخدمات تتمثل في إمكانيات الاتصال أو المقابل الذي يطلبه المُمَوِّل والنتائج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة (الجريدة الرسمية قانون 04-10، 2004، ص32)

## 2. وظيفة التمويل :

يشير محمد عبد العزيز (2012) التمويل يعتبر من أهم عناصر الأنشطة الرئيسية في المنظمة، إذ لا يمكن أن تقوم بنشاطاتها من أجل إنتاج أو تسويق أو أي عمل آخر دون توافر الأموال اللازمة للصرف على أوجه الإنفاق المختلفة، حيث يتركز النشاط التمويلي في أي منظمة في الحصول على الأموال اللازمة لها ، ثم استعمال هذه الأموال استعمالاً اقتصادياً فعالاً، وهو ما يتوقف بدوره على مدى كفاءة القائمين على سياسة التمويل في تفهم هذه العلاقة من حيث الحصول على الأموال من المصادر المناسبة من ناحية تكلفة وشروط كل مصدر واستخدام هذه الأموال في عمليات تتناسب طبيعتها ووقتها مع تكلفة وشروط هذا المصدر ، واختيار مصادر التمويل تتحدد من خلال طبيعة وظروف استخدامات المنظمة .

كما أنها ترتبط بطبيعة المجتمع الذي يقوم فيه النشاط ، فمصادر الحصول على التمويل تختلف في مجتمع إلى آخر، حسب النظام الاقتصادي والمنشآت المالية لهذا المجتمع بل أنها قد تتغير في نفس المجتمع الواحد على حساب التطورات والتغيرات التي تطرأ على نظامه الاقتصادي. (محمد عبد العزيز، 2012، ص129)

و يذكر عاطف جابر طه عبد الرحيم (2008، ص27) أنه مهما تعددت مفاهيم و تعاريف التمويل فإن أي مفهوم شامل للتمويل يجب أن يتضمن العناصر الآتية : الحصول على النقدية - البعد الزمني للاستثمار - العائد المتوقع - مخاطر الاستثمار - اتجاهات السوق المالي - واجبات ومسؤوليات المدير المالي - تحقيق



التكامل بين العمليات المالية والإدارية - تحقيق التوازن الأهداف المشروع وأهداف الفئات المؤثرة في نجاح واستمرار المشروع .

### 3. نظرية التمويل:

على الرغم من أن التمويل أحد فروع علم الاقتصاد فقد بقيت دراسته حتى عهد قريب خارج نطاق هذا العالم، حيث أن دراسة الاقتصاد قد تطورت تطوراً كبيراً ، وخلفت الكثير من أساليب التحليل الاقتصادي الجزئي والكلّي ، إلا أن دراسة التمويل لم تشهد تطوراً مماثلاً غير أن الباحثين أدركوا أنه لا بد من وضع المبادئ اللازمة لنظرية التمويل مقارنة بالاقتصاد، بحيث يمكننا القول أن التحليل الاقتصادي قد ساهم في وضع الإطار العام لنظرية التمويل وساعد على تكاملها .

#### 1.3. الأهداف الأساسية لنظرية التمويل:

\* ترتبط الوظيفة التمويلية بأهداف المؤسسة العامة بالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال استراتيجياتها العامة التي تنفرع إلى استراتيجيات فرعية ، منها المالية والسياسات التي يتم تحديدها كمواجهات لتلك الإستراتيجية ويمكن أن تذكر باختصار الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة:

\* دراسة الحاجة المالية المرتبطة بالنشاط طبقاً للخطط الإستراتيجية والعملية وذلك التحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط .

\* دراسة الإمكانات المتوفرة للحصول على الأموال المطلوبة، حيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة واقتراح أحسن مردودية ، أي أقلها تكلفة ، وهنا تراعى فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال السوق النقدية والسوق المالية.

\* اختيار أحسن طرق للتمويل ، حيث تكون عادة في مشكل مزيج بين مختلف المصادر، وتحقيق أحسن مردودية مالية.(محمد الناشد، 1998، ص32)

إن الأهداف المالية الشاملة للمشروع تم تحقيقها عن طريق مبدأ المردودية المالية التي تسمح لنا باختيار وانتقاء المشاريع الناجحة، بهذا يصبح التمويل عاملاً هادفاً وتصبح الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في المؤسسة لكي تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق أو غيرها من الوظائف الأخرى، فالاستخدام العقلاني للأموال يعني الموازنة بين الاستخدامات المتوقعة وبين تكلفة المصادر البديلة المحتملة.

#### 4. موارد التمويل :

للتتمويل أهمية بالغة في تحديد سياسة البلاد التنموية، حيث يعتبر العضو المحرك لتنفيذ المشاريع الاستثمارية على النطاق الذي تسطره الإدارة العليا للمؤسسة، إن المؤسسة تعمل في محيط متقلب، ويزداد تعقيداً باستمرار وفي جو منافسة لا يرحم. وكل مؤسسة منافسة تقوم بوضع وتنفيذ خطط واستراتيجيات من أجل البقاء والاستحواذ على مكانة أحسن.



ويمكن دور التمويل في أن أي مشروع من المشاريع الاستثمارية يحتاج إليه طيلة فترة حياته ويظهر دوره بصفة خاصة في أثره على السياسة التنموية للبلاد ، بحيث يترتب عليه توفير مناصب شغل جديدة، مما يؤدي إلى تحسين الوضعية المعيشية وتحقيق الرفاهية للأفراد ومنه بلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.(ناصر دادي عدون، 2007، ص7)

## 5. أهداف التمويل :

يعتبر التمويل من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسة، كحدة المنافسة والرغبة في التوسع لمواجهة الفروق الطارئة، وهو عنصر أساسي لاستمرار المؤسسة في نظامها ونموها، ولهذا لا يمكن لأي مؤسسة أو مشروع أن يحقق أهدافه أو يطبق خطته دون هذا العنصر الحيوي.(محمد كنفوش، حيولة إيمان، 2005، ص68)

نستطيع أن نلخص أهدافه في بعض النقاط الأساسية التالية :

\*يأتي التمويل ليساعد المؤسسة على تسوية توازيتها المالي والخارجي.

\*تبرز أهمية التمويل في أنه يساعد على تطور النشاط الاقتصادي من خلال خلق مشاريع جديدة.

\*مساهمته في تفعيل ميكانيزمات الجهاز المصرفي من خلال حركة رأس المال.

\*دوره في توجيه السياسة الاقتصادية للبلاد.

\*يساهم في تطوير النشاط الاقتصادي من خلال خلق مشاريع جديدة.(طارق الحاج، 2002، ص24)

## 6. التمويل و استخداماته في المجال الرياضي :

**1.6. مفهوم التمويل الرياضي :** يعرف التمويل الرياضي بأنه عملية البحث عن الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية، وتخصيص هذه الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة وفقا لإتباع نظام مالي يحقق أفضل النتائج.(درويش محمد، 2010، ص187)

هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي ، حيث أصبحت مشكلة ومعوق رئيسي لمواجهة الاحتراف كظاهرة فرضت نفسها كنظام مؤثر في المجال الرياضي.(عزت الكائف، 1996، ص 88)

ويتمثل التمويل الرياضي في استعمال الأحداث الرياضية بعد في التحسين من شهرة المؤسسة الممولة وتثمين صورة علامتها و منتجاتها، فمن وراء الدعم المالي والمادي الذي يقدمه الممول لتظاهرة رياضية أو لنادي رياضي،يريد الحصول على فائدة مباشرة أو جني آثار إيجابية على مستوى صورة المؤسسة.

و يلعب التمويل في المجال الرياضي دورا مهما ، كما يعتبر من أهم المشاكل الموجودة في المجال الرياضي والتي تؤثر بالسلب على إتاحة الفرص للهيئات الرياضية بمختلف أنواعها على تحقيق أهدافها وتنفيذ



برامجها ، ولهذا فمشكلة التمويل في الرياضة من أكبر المشاكل التي تواجه القادة والمسؤولين الرياضيين في الوقت الحالي.

وأصبحت مشكلة البحث عن موارد لمواجهة عملية الشراء والبيع قضية رئيسية تواجه الهيئات والمنظمات الرياضية، الأمر الذي جعل المسؤولين عن الرياضة يبحثون عن موارد و حلول لمواجهة المشكلة.(خليل السعدي، كمال درويش ، 2006، ص157)

## 2.6. أنواع التمويل الرياضي :

**التمويل الذاتي :** التمويل الذاتي للمؤسسة هو إمكانية المؤسسة تحويل نفسها في خلال نشاطها . (تيسير عبد الحميد علي، 1999، ص104)

وفي الواقع مصادر التمويل الذاتي للرياضة عديدة ومجالاتها واسعة منها:

- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان على أدوات وملابس اللاعبين.
- إصدار الطوابع التذكارية للمناسبات والأحداث الرياضية.
- اشتراكات الأعضاء ومساهماتهم واستثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- عائدات تذاكر المباريات والمناسبات الرياضية.
- عائدات نسبة من قيمة سلع يعلن أنها مخصصة لدعم مجال أو هدف رياضي.(منير ابراهيم هندي، 1998، ص04)

**التمويل الخارجي:** في الوقت أو الحين الذي يصبح فيه التحويل الداخلي غير كافي بالنسبة للمؤسسات و حاجياتها، يصبح التمويل الخارجي حتميا بالنسبة لها.(ابراهيم عبد المقصود ، أحمد حسن الشافعي ، 2014 ، ص 128)

## 3. 6. شروط نجاح عملية التمويل الرياضي:

- اختيار الحدث الرياضي بفعالية وبعيدا عن العشوائية والحدس والارتجالية حيث يجب على المحمول أن يأخذ بعين الاعتبار مراكز اهتمامات الفئات المستهدفة من التمويل الرياضي والتي تتناسب مع طبيعة الرياضة الممولة.
- ويجب كذلك أن يكون قريبا من قيم المؤسسة، إن اختيار الحدث الرياضي يركز أساسا على بعض النقاط منها:ضرورة التزام المؤسسة الممولة بالحدث الرياضي.
- يجب أن يكون الحدث ذو جودة ويتناسب مع متطلبات الممول، ويمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف التجارية والاتصالية التي يسعى لتحقيقها.
- يجب أن نختار الحدث الذي يتناسب مع رسالة ومهنة المؤسسة ورموزها أو جمهورها.
- العمل على جذب انتباه الجمهور المستهدف وجعله قادرا على رؤية وتذكر علامة أو شعار الممول.



- السماح للجمهور بإشراك قيم الحدث والنشاط الرياضي ، لأن خلق القيمة للتمويل الرياضي في الواقع العملي قد يواجه بعض المشاكل ومنها:
- أن الجمهور يأتي إلى مشاهدة المنافسة الرياضية والحدث الرياضي عموماً وليس إلى مشاهدة شعارات الممول.
- تعتبر الرسالة الإعلانية للتمويل الرياضي "صامتة" (إظهار الشعار فقط) وبالتالي يصعب إثارة انتباه الجمهور.

#### 6. 4. العقبات التي قد تواجه التمويل الرياضي:

- التمويل الرياضي داخل الهيئات الرياضية الأهلية يقابله العديد من المشكلات والعقبات في تدبير الاحتياجات المالية ومن بينها ما يلي:
- القوانين واللوائح والقرارات المنظمة للهيئات الرياضية والتي تعرقل عمليات التمويل الذاتي والأهلي داخل هذه الهيئات.
- عدم وجود المتخصصين ذوي الخبرات في مجال التمويل لحل المشكلات المالية.
- انعدام الحوار بين الجهة الإدارية والهيئات الأهلية من خلال فرض القوانين واللوائح دون المشاركة بين الهيئات الأهلية الرياضية في وضع وصياغة هذه القوانين واللوائح.
- عقبات إعلامية تتمثل في عدم الاهتمام بالأنشطة الرياضية مثل كرة القدم مثلاً باعتبارها اللعبة الشعبية الأولى، مما يترتب على ذلك قلة الوعي الجماهيري والأنشطة وأيضاً تقليل فرص التسويق الرياضي لتلك الألعاب. (عنابي بن عيسى، 2009، ص74)

#### 7. مصادر التمويل للمؤسسات الرياضية:

يشير كمال درويش وآخرون (2013) أنه يعتبر التمويل الرياضي هو عملية البحث عن موارد مادية للإنفاق على الأنشطة المرتبطة بالمجال الرياضي.

وللتمويل في المجال الرياضي دور مهم لحل المشاكل الموجودة على مستوى الهيئات الرياضية بمختلف أنواعها سواء تعلق الأمر بالبيع أو الشراء أو الانتقالات والتبادل، وهو ما قد يؤثر سلباً على تحقيق وتنفيذ برامج الهيئة أو المنظمة الرياضية ، ومن هنا أصبحت مشكلة البحث عن مورد مالي قضية رئيسية تواجه غالبية الهيئات والمنظمات الرياضية. (كمال درويش، 2013، ص59)



## 1.7. مصادر التمويل قصيرة الأجل:

يتفق كل من علي شريف وآخرون (2013) مع حسن أحمد الشافعي (2006) على أن مصادر التمويل قصيرة الأجل تستخدم غالباً لتمويل العمليات والأنشطة التجارية الخاصة بالمشروعات والمؤسسات الصغيرة وينقسم إلى الائتمان المصرفي والائتمان المصرفي قصير الأجل في الميزانية العمومية للشركة باسم القروض وهو أهم مصادر التمويل بعد الائتمان التجاري.

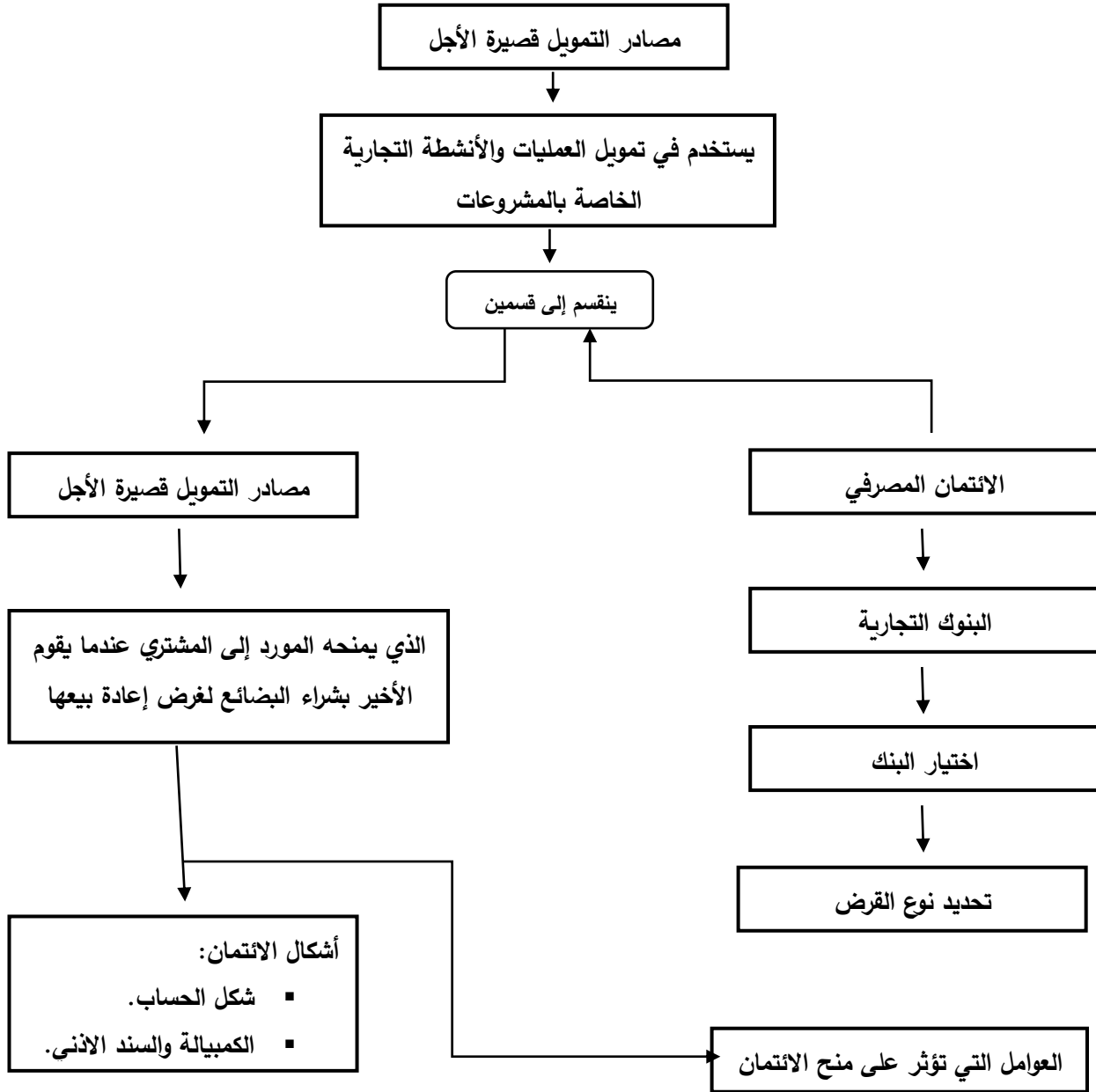
وتنقسم هذه المصادر إلى الأنواع الآتية:

أ. **القروض البنكية:** وتعد من أكثر مصادر التمويل استخداماً للقروض البنكية وتنقسم إلى أنواع كثيرة أهمها تلك القروض الممنوحة بضمانات وأخرى بدون ضمانات، حيث تتوقف هذه الضمانات على قوة المركز المالي للمنظمة وعلى سياسة البنك ومدة التعامل معه وقد تأخذ القروض ذات الضمانات شكل ضمانات شخصية أو ضمانات من خلال رهن أصول وأوراق مالية أو الضمانات من خلال البضائع المتداولة.

ب. **الائتمان التجاري:** وهو عبارة عن تسهيلات يقدمها المورد للمشتري في المجال التجاري بأن تشتري المنظمة من الموردين وأن تدفع مستقبلاً سواء دفعة واحدة أو على أقساط أو دفعات وتختلف هذه المصادر عن القروض البنكية في أنها بدون فوائد وتعكس هذه العوامل درجة من الثقة وتسهيل العمليات التجارية بين البائع والمشتري. (علي شريف، 2013، ص34) (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص33)



شكل رقم (01) يوضح مصادر التمويل قصيرة الأجل:  
المصدر (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص61)





## 7. 2. مصادر التمويل طويلة الأجل:

يذكر محمد صالح الحناوي وآخرون (2007) أن هناك عدة أشكال من مصادر التمويل طويلة الأجل التي تتعدى السنة الواحدة أهمها:

❖ **الأسهم العادية:** هي صكوك تعطي مالكة الحق في جزء من ملكية الشركة حسب نسبة الأسهم التي يمتلكها و يتمتع حامل السهم العادي (المستثمر) ببعض الحقوق من أهمها الحق في التصويت في الجمعية العامة، والحق في نقل ملكية الأسهم بالبيع أو بأي طريق آخر، والحق في الحصول على الأرباح إذا ما قررت الإدارة توزيعها.

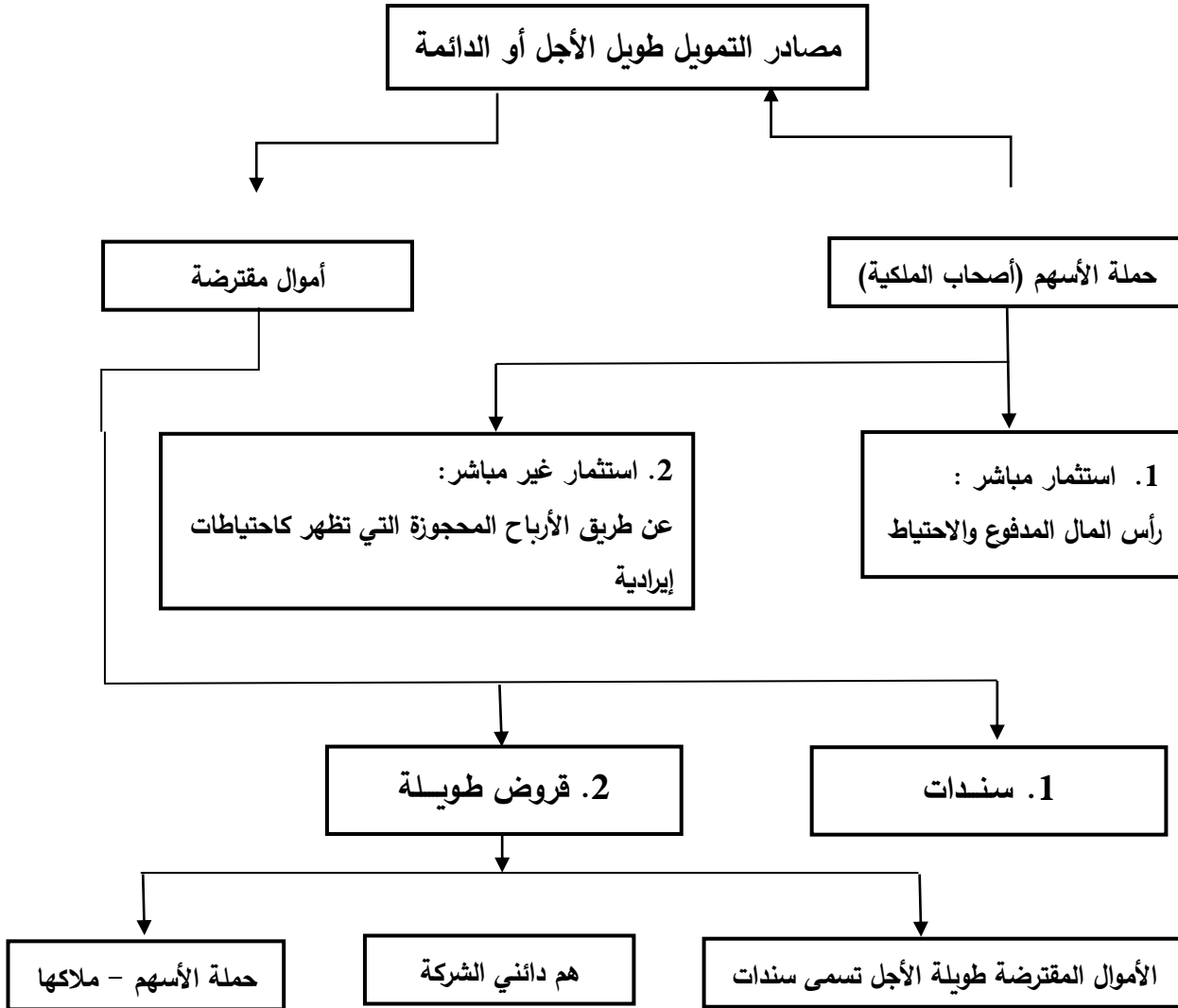
❖ **الأسهم الممتازة:** هي نوع من الأسهم تعطي مالكة حقوق إضافية لا يتمتع بها صاحب الأسهم العادية، حيث يتمتع صاحب الأسهم الممتازة بأسبقية الحصول على نسبة من أرباح الشركة قبل حملة الأسهم العادية ويتمتع أيضا بأولوية في الحصول على حقوقه عند تصفية الشركة قبل صاحب الأسهم العادية وبعد حملة السندات. (محمد صالح الحناوي، 2007، ص 80 - 81)

❖ **السندات:** يشير على شريف وآخرون (2013) أن السندات هي صكوك دين على المنظمة فعندما تباع المنظمة السندات لمن يشتريها فهي بذلك تقترض منه هذا المبلغ على أن تسدد له فوائد سنوية ثابتة لمدة محددة غالبا عشرة (10) سنوات وبالتالي لا يحق لحملة السندات حق التصويت في الجمعية العمومية، فهم دائنين للشركة وليسوا ملاك لها. (على شريف، ص 53)

❖ **الأرباح المحتجزة:** يوضح عاطف جابر (2008) أنه تحدد سياسة توزيع الأرباح ذلك الجزء من الأرباح الذي يوزع على الملاك وذلك الجزء الذي يحتجز، والأرباح المحتجزة تعتبر مصدرا رئيسا لتمويل التوسع في المنشآت، وبالرغم من أن التوسع مرغوب فإن توزيع الأرباح مرغوب أيضا ومن الضروري دراسة إلى أي مدى تقوم الشركة بتوزيع الأرباح بدلا من احتجازها، وهو ما يمكن التوصل إليه لتحليل العوامل المؤثرة في سياسة توزيع الأرباح. (عاطف جابر، 2008، ص 303)



شكل رقم (02) يوضح مصادر التمويل طويلة الأجل:  
المصدر (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص62)





## 2. مصادر التمويل في المنافسات الرياضية:

للتموليل الرياضي أربعة مصادر أساسية هي:

❖ **التمويل الحكومي:** ويشمل كل الإعانات المالية والمادية التي تدعم الهيئات الرياضية عن طريق المؤسسات الحكومية.

❖ **التمويل الأهلي:** ويشمل كل التبرعات المالية أو العينية التي تأتي للهيئة الرياضية عن طريق الأفراد أو الشركات أو المؤسسات من داخل أو خارج البلاد.

❖ **التمويل الذاتي:** هو كل الإيرادات التي تحققها الهيئة الرياضية عن طريق استثمار مرافقها أو منشآتها أو نشاطاتها. (قميني حفيظ، 2003، ص 63)

❖ **اليانصيب العام:** يرى رجال الاقتصاد والمال أن إصدار أوراق اليانصيب يمثل أقل الأعباء على الخزنة العامة وبالتالي على أفراد المجتمع، فبعض الأفراد يميلون إلى الاشتراك في المراهانات سواء في الدول الأوروبية أو العربية ومثال ذلك أعمال المراهانات على سباق الخيل وأن اللجوء إلى إصدار أوراق اليانصيب يمثل مصدراً مقبلاً للحصول على أموال الأثرياء وتوظيفها لخدمة المنفعة العامة مثل بناء وإنشاء منشآت رياضية ملاعب وغيرها.

### 8. 1. السياحة الرياضية كمصدر للتمويل في الرياضة:

السياحة الرياضية هي أحد دعائم الصناعة الحديثة ولا بد أن نوليها الاهتمام الكافي حتى نستطيع أن نجني ثمارها، ويرى عادل طاهر (1914) عند تنفيذه لفوائد السياحة الرياضية للدولة أنها تحقق ذلك المعروف بما يلي:

- الإعلام المباشر وغير المباشر قبيل وأثناء وبعد الحدث الرياضي.
- وكذا توعية الشعوب رياضيًا وسياحيًا.
- التعبئة العامة للفنادق وأماكن الإقامة على اختلافها.
- ازدياد الحركة والقدرة الشرائية في البلاد وتشغيل مرافق الدولة من وسائل نقل وترفيه وغيرها. (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2004، ص 157)

وللسياحة الرياضية آثار كثيرة على التنمية الاجتماعية، نذكر منها:

- العمل على رفع المستوى للمجتمعات والشعوب وتحسين نمط حياتهم.
- المساعدة على تطوير الأماكن والخدمات العامة بدولة أو منطقة الحدث الرياضي.
- العمل على خلق وإيجاد تسهيلات ترفيهية وثقافية لخدمات المواطنين إلى جانب الزائرين.
- المساعدة على رفع مستوى الوعي بأهمية السياحة الرياضية لدى فئات واسعة من المجتمع.



## 8. 2. التأجير التمويلي كمصدر للتمويل في الرياضة:

التأجير هو أداة تمويلية يمكن من خلالها الانتفاع بأصل ثابت معين بدون نقل ملكية، وبعبارة أخرى هو اتفاقية تجارية بين مؤجر ومستأجر على استعمال أصل ما في التربية البدنية والرياضية أو أي مشروع، حيث ظهرت فكرة التأجير التمويلي الحالي في شكله الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة الخمسينات من القرن الماضي، وهو إحدى الوسائل التمويلية العامة التي تساعد على تحقيق إنجازات التنمية بحيث يتم من خلاله اقتناء أصول المشروع دون الحاجة إلى إعادة رأس مال الشركة.

المؤجر هو شركة تأجير يمتلك الأصل المؤجر، بينما يحصل المستأجر على الحيازة والاستخدام الاقتصادي للأصل مقابل سداد القيمة الإيجارية المحددة في الاتفاقية، وتكون محددة بفترة زمنية معينة تعرف بالمدة الإيجارية بحيث يكون فيها المستأجر متعاقد على استئجار الأصل.

و يمكن تقسيم التأجير بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع في التربية البدنية والرياضية: حسب (حسن أحمد الشافعي، 2006، ص161)

- التأجير التمويلي.
- التأجير التشغيلي.
- البيع / إعادة التأجير.

## 8. 3. المراهنات في التمويل الرياضي والشرعية الإسلامية:

إن التمويل الرياضي بمصادره المختلفة والمتعددة يعتبر جوهر عملية الاحتراف، لذا يجب أن يكون التمويل الرياضي بمصادره يراعي المبادئ الشرعية الإسلامية والقيم والتقاليد السائدة في ذلك المجتمع وعن تطبيقات علم الاقتصاد في المجال الرياضي وعلم الاخلاق، فتطبيق نظام المراهنات في الألعاب الرياضية يعتبر كأحد وسائل التمويل الرئيسية خاصة في كرة القدم التي تعتمد عليها الكثير من الأندية الأوروبية والأمريكية في دعم ميزانيتها وتغطية تكاليف أنشطتها، ونظام المراهنات في الألعاب الرياضية له تأثيرات سلبية فلو يسهم في وجود مجموعات ومجرمي المراهنات (مافيا المراهنات) ولعل أكبر دليل على تغلغل مجموعة المراهنات الرياضية في المباريات مقتل لاعب منتخب كولومبيا خلال كأس العالم لكرة القدم والتي أقيمت بأمريكا سنة 1994 ، بسبب إصابته الخاطئة لهدف فريقه. (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2004، ص119)

ويشير أحمد شلبي أن المراهنات باطنها قمار وهي حرام قطعاً فلا يجِل الاشتراك فيها، وجاءت فتاوى العلماء في عصرنا تعتبرها من القمار ومن الميسر وقد أمرنا باجتنابها، وقد قرنه الله بالخمير والأنصاب والأزلام فقال سبحانه وتعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" (سورة المائدة - الآية 90)



#### 8. 4. مصادر البيانات الرياضية:

- اشتراكات الأعضاء وكذا حصيله إيرادات الحفلات والمباريات ومنتجات الهيئة.
- الإعلانات، التبرعات، الهبات، الوصايا وفوائد الودائع بالبنوك إنا وجدت.
- رسوم امتحانات القيادة المعنية والتطوعية والكشف الطبي وانتقال البعثات للمشاركة الخارجية.
- الجزءات ورسوم الاحتجاجات إلا إذا تعارض ذلك مع قوانين صادرة.
- أي رسوم يقرها مجلس الإدارة وتوافق عليه الجهة الإدارية شريطة أن ترتبط بنشاط الاتحاد أو فروعه.
- الإيرادات الأخرى التي توافق عليها الجهات الإدارية المختصة.
- إقامة مباريات ودية مع المنتخبات والفرق كما كان يحدث في الستينات والسبعينات.
- التسويق التجاري لاسم وشعار المنتخب القومي.
- إعفاءات أدوات وملابس المنتخبات القومية من الرسوم الجمركية. (إبراهيم عبد المقصود، حسن الشافعي، 2004، ص124)

#### 9. المصادر الخارجية لتغذية المؤسسة الرياضية بالأموال:

ظهرت في الآونة الأخيرة في أسواق رأس المال العديد من الوسائل المالية الحديثة التي تجمع بين خصائص الديون والملكية معا، مثل المسندات القابلة للتحويل إلى أسهم عادية أو التي يربطها حق شراء الأسهم العادية بأسعار محددة وكذلك حقوق الشراء للأسهم العادية التي تمنح للمديرين كمكافآت تشجيعية لهم، وكذلك الأسهم الممتازة القابلة للاسترداد وغيرها من وسائل التمويل الحديثة التي ابتكرها المتعاملون في أسواق رأس المال، وقد اختلفت نظريات التمويل في مدى أهمية وملائمة تصنيف مصادر التمويل إلى ديون وملكية، إلا أن كل البحوث الحديثة تقريبا تجمع على أهمية وفائدة هذا التصنيف لما له من دلالات بالنسبة للعائد على الأوراق المالية وتحديد درجة المخاطرة للأسهم وكلها مؤشرات كبيرة للمستثمرين. (جمال الدين الدمراوي، 2006، ص362)

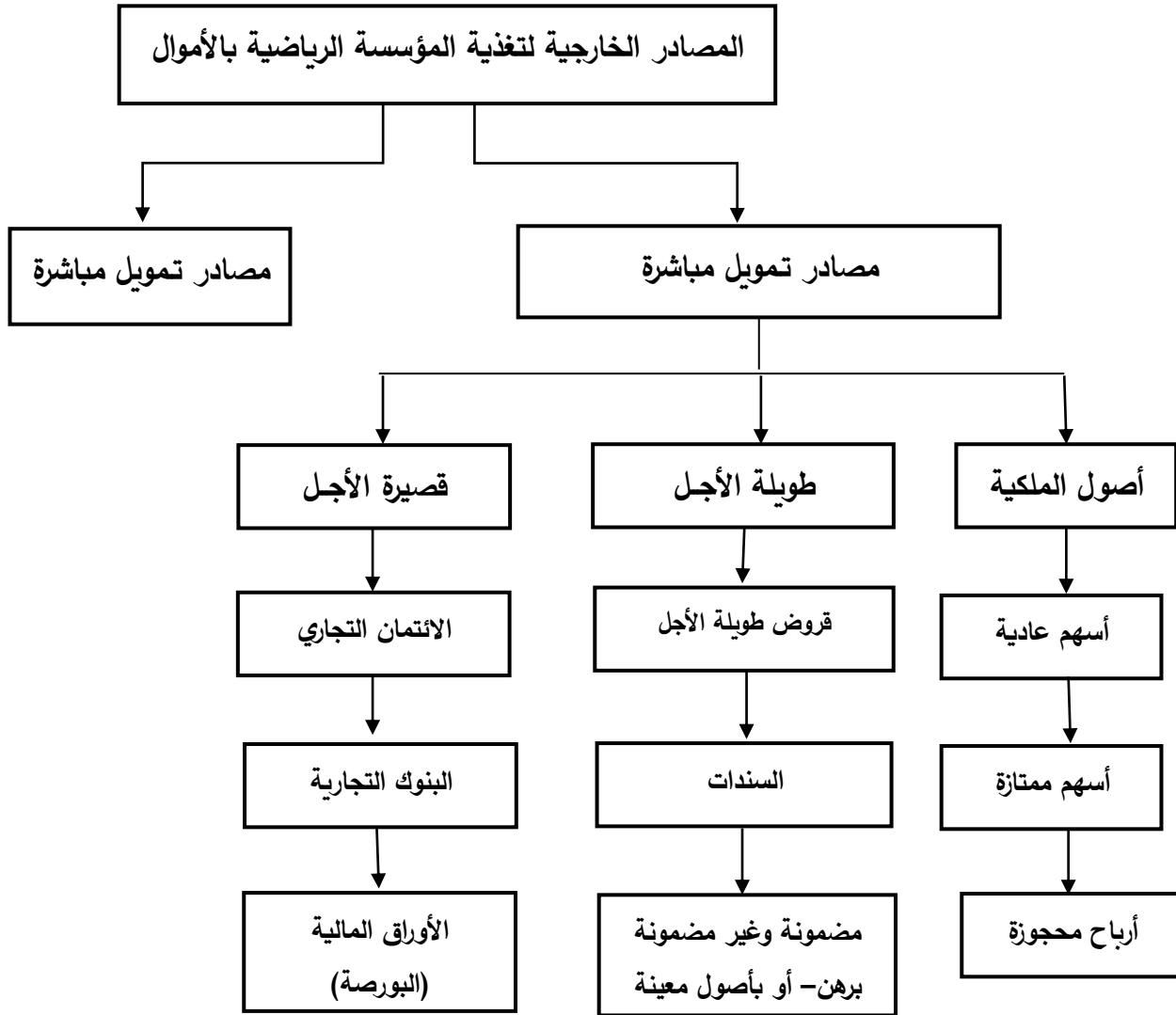
#### 9. 1. أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية:

مصادر المؤسسة الرياضية هي الدخل أو الإجراء الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي ويمكن تصنيف مصادر التمويل لهاته الهيئات على ضوء ذلك إلى ثلاثة أنواع: موارد مباشرة-موارد مدعمة-موارد غير مباشرة.

- الإيراد المباشر. (رعاش كمال، 2010، ص49)
- الإيراد المدعم. (شريفى سلمى، 2007، ص97)
- الإيراد غير المباشر: هو أسلوب تعتمد الهيئات الرياضية إضافة إلى الأسلوب المباشر والمدعم.



شكل رقم (03): يوضح مصادر التمويل للمؤسسات الرياضية  
(حسن الشافعي، 2006، ص74)





## 9. 2. أسباب اختيار المؤسسة الرياضية للتمويل الرياضي:

- يسمح التمويل الرياضي بزيادة إمكانية رؤية المؤسسة وعلامتها، وتفضل المؤسسة هذه الوسيلة الاتصالية نظرا لاستحالة الاستثمار في الإعلان بسبب الأسعار المطبقة ، هذا يمكن تمويل فريق أو رياضي أثناء منافسة رياضية بأسعار مقبولة من جهة، وإمكانية مشاهدة شعار المؤسسة لمدة أطول من جهة أخرى.
- يقدم التمويل الرياضي للمؤسسات ميزة تنافسية مما يتيح لها الفرصة بالتميز عن منافسيها في السوق.
- يسمح التمويل الرياضي كذلك بتنوع الزبائن، ويعطي للمؤسسة الفرصة لتوطيد العلاقات التجارية بطريقة غير رسمية وذلك في ظروف فريدة و جميلة.
- يسمع التحويل الرياضي بدفع وتنشيط المبيعات.
- لا يمكن أن نطبق التمويل الرياضي بمفرده، فمن الصعب إيصال رسالة إعلانية واضحة عن طريق التمويل الرياضي فقط، فهذا الأخير يسمح بإظهار الشعارات، التدايعات، ولكن بدون التدليل أو تقديم المنتج ، لأن المؤسسة لا تستطيع الاتصال بزبائنها بالاعتماد على التمويل الرياضي فقط لأنه يعمل على تقوية النشاط الإعلاني وتقوية التعاطف مع العلامة بتوزيع مراكز اهتمام المستهلك والأحاسيس الإيجابية المرتبطة بالرياضة التي تقوم وسائل الإعلام بالترويج عنها، وهذا يسمح للمؤسسة بالوصول إلى أكبر عدد من الجماهير. ومنه فإن التبادل بين الممول والهيئة الرياضية الحاصلة على التمويل تشكّل سوقاً خاصاً ومعقداً يشترك فيه عدة متعاملين، فالمؤسسة يجب عليها أن تحرص على تنظيم الآثار الإيجابية في سوقها الخاص إلى جانب الشهرة التي تتحصل عليها المؤسسة الممولة.(عنابي بن عيسى، 2009، ص114)

## 10. الرعاية الرياضية:

10. 1. تعريفها: هي عبارة عن تقديم منظمة تجارية لمساعدة مالية أو عينية النشاط الرياضي بغرض تحقيق الأهداف التجارية.

أداة تسويقية تخلق صورة ذهنية رقمية للعلامة التجارية بصورة متبادلة لكل من الراعي والنشاط الذي تتم رعايته.(حسام فتحي وأحمد سيد، 2019، ص12)

وتتضمن الرعاية أربعة أطراف:

- الراعي sponsor.
- الحدث أو النشاط أو الشخص المُرعى sponsorisé .
- وكالة تنظيم الأحداث l'agence d'évènement.
- الجمهور المستهدف.



## 10. 2. أشكال الرعاية الرياضية:

هناك العديد من أشكال الرعاية التي تتحدد وتتنوع باختلاف الرعاية:

أ- **الرعاية الرياضية بالشهرة:** ويكون الهدف منها التعريف بالمؤسسة عبر عرض مختلف الخدمات والمنتجات التي تقدمها من خلال استخدام اسمها في القاعات والفضاءات الرياضية وكذا ألبسة الرياضيين.

ب- **الرعاية بالصورة:** وفي هذا النوع يتم استغلال صورة اللاعب أو الرياضي أو الفريق ككل من أجل تحسين صورة المؤسسة أو الشركة وجعل علامتها التجارية تصل إلى الجمهور، ويتم ذلك مقابل مبالغ مالية تحددها العقود المبرمة بين الفريق والشركة.

ج- **الرعاية الرياضية بالتجربة أو المصادقية:** ويعتمد هذا الشكل على المؤسسة، المنتج والحدث، وهذا الشكل يستعمل من طرف المؤسسات التي لها علاقة بنوع الرياضة ويعتمد على الرياضي الذي يستعمل المنتج من جهة، والمنتج نفسه من جهة أخرى.

د- **الرعاية الرياضية بالشبكة:** وفي هذا الشكل من الرعاية الرياضية تقوم المؤسسة بإجراء المسابقات لجلب عدد من الجمهور عن طريق تنشيط شبكة مبيعاتها. (عبد القادر موزاوي وحكيم نشاد، 2015، ص 135)

كما تتخذ الرعاية الرياضية شكلين رئيسيين:

❖ **رعاية الأحداث والمنافسات الرياضية:** وقد تقوم مؤسسة واحدة برعاية حدث رياضي معين أو تشترك العديد من المؤسسات في رعايته.

❖ **رعاية الفرق أو الرياضيين:** في هذه الحالة يمكن أن تكون الرعاية تخص الفريق الرياضي ككل أو تقتصر على رياضي معين.

كما أن للرعاية خصوصية كبيرة في المجال الرياضي، فمصادر الإقناع والتأثير يتركز بشكل كبير على الارتباطات الذهنية التي يضعها المستهلكون بين الرياضة المرعية والعلامة الراعية، وهذه الارتباطات لها مسار سيكولوجي معقد، ولهذا يحذر خبراء قطاع الرعاية الإعلانية من خطر استخدام رياضي معين في الاتصال التسويقي لما يمكن أن يشكله فشل الرياضي أو سلوكه على المؤسسة ومنتجاتها، وفي الحقيقة فإن العلاقة بين الراعي والهيئة الرياضية المرعية هي علاقة تشاركية وإن كانت في ظاهرها علاقة تجارية لأنها تعبر عن تبادل (رابح-رابح) وهذا التبادل جاء ثمرة التطورات الكبيرة التي عرفت تقنيات الرعاية الرياضية وبروز ما يعرف بالتسويق الرياضي، ففي الوقت الذي تبحث فيه الأندية الرياضية عن التمويل لمواجهة النفقات المتزايدة لأجور اللاعبين والمدربين وعمليات التكوين الرياضي فإن المؤسسات تبحث عن الظهور والشهرة ومواجهة الإشاعات لدعم صورتها باستمرار. (نور الدين شارف، 2020، ص 144)



### 10. 3. أهمية الرعاية الرياضية:

أ- **الأهمية الاقتصادية:** إن الإشهار بصفة عامة يلعب دور مهم في نتائج وربح المؤسسة، حيث إذا تمت العملية الإشهارية لمنتج بشكل جيد حققت المؤسسة أكبر مبيعات ممكنة وبالتالي زيادة الدخل رغم أن لهذه العملية تكاليف وتخصص لها ميزانية كاملة تسمى ميزانية الإشهار، كما أجمع المختصون في مجال الاقتصاد أن الإشهار يؤدي إلى زيادة الاستهلاك، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والمبيعات فيؤدي إلى تخفيض التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة من الإنتاج، فالسبونсор يقع عامة عندما يركز الانتباه ويجذب المستهلك إلى السلعة يؤدي إلى النتيجة السابقة الذكر. (العابدي ياسين، 2020، ص126)

ب- **الرعاية الرياضية للحدث الرياضي كخيار استراتيجي:** إن رعاية الحدث الرياضي يتم بنفس المفهوم التقليدي السابق لرعاية الرياضة، غير أنه خيار استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في الرعاية. فالحدث الرياضي هو نشاط أو مجموعة من الأنشطة التي تحدث على فترات متباعدة شبه منتظمة، ومن أكثر السمات شيوعاً للبطولات والمعاهدات الرياضية وجود نقطة واضحة ومحددة للبدء والانهاء ووجود مواعيد وجدول زمنية ثابتة لسلسلة من المنافسات التي تقام بين مجموعة من الوحدات أفراد كانوا أو مجموعات بقصد تحديد الفائزين منهم أو ترتيبهم حسب نتائجهم، لتجنب بعض المخاطر التي يمكن أن تواجهها في نوع آخر من الرعاية كـ رعاية شخص أو فريق حيث تكون أكثر مرئية مهما كانت نتائج المنافسة، في حين رعاية شخص أو فريق يتحدد مستوى ظهورها بمدى تواجدها في المنافسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تميزها بانتظام المواعيد يزيد فعالية الرسالة الإعلانية من خلال تنظيم نشاطاتها التسويقية مع الحدث كإرسال منتج جديد، لأنه من أسباب فشل أي حملة ترويجية تكون قبل أو بعد الإرسال بفترة طويلة. (حليمة وعمر حمزة، 2018، ص351)

### 11. التسويق الرياضي:

11. 1. **تعريف التسويق في المجال الرياضي:** هو التطوير لمفاهيم إدارة التسويق للمنظمات التي تعمل في المجال الرياضي، فالمنظمات الرياضية والشركات المنتجة لسلع قريبة في المجال الرياضي تسوق منتجاتها الرياضية للرياضيين المهتمين بالرياضة والمنظمات وأخيراً المستهلك الرياضي والممولين أو المستثمرين من قبل الدولة والرعاة. (سعد شلبي، 2002، ص27)

هو وسيلة اتصال تستخدمها الشركات في الرياضة للتعريف بمنتجاتها وتسويقها وتنمية الموارد المالية للنادي الرياضية. (عبد الحميد برهومة، مراد شريف، 2009، ص312)

### 11. 2. أهمية التسويق الرياضي:

التسويق الرياضي هو مجموعة من الأنشطة الرياضية التي تقود تدفق السلع والخدمات الرياضية من المنتج إلى المستهلك، ومن خلال ظهور المفهوم الحديث للتسويق فقد أصبح من السهل تطبيقه على البطولات والمباريات، نظر لأن البطولات الرياضية هي المكان التربوي السليم الذي يمكن أن يقدم فرصة للنشاط التنافسي وتعتبر إمكانية تربوية ذات أبعاد عميقة، ويمكن أن تؤثر إيجاباً إذا أحسن تنظيمها وإدارتها ووضعت



تحت إشراف قيادة تربوية رشيدة، ونظرا لكثرة احتياجات ومتطلبات المعينات الرياضية فقد اهتمت بمجال التسويق ومحاولة ربطه بالمجال الرياضي وذلك للاستفادة من زيادة الدخل الذاتي العائد إليها، وذلك لأن مجال التسويق هو المجال الأمثل للاستثمار الجيد لإمكانات أي مؤسسة. (محمود صادق، 1998، ص 51)

### 11. 3. مجالات التسويق الرياضي:

11. 3. 1 التسويق في الرياضية: إن التسويق الرياضي كغيره من أنواع التسويق الأخرى وهولا يقل أهمية عنها كونه يشمل جوانب فردية وجماعية، ومجالات أوسع بكثير منها:

- الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- الإعانات والتبرعات والهبات.
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- استثمار حقوق الدعاية والاعلان
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية
- عائد دخول المباريات والمناسبات الرياضية.
- مساهمة الأعضاء واشتركااتهم.
- إصدار الطوابع والعملات التذكارية في الأحداث الرياضية.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية. (علاء الدين حمدي أحمد، 2011، ص 30-31)

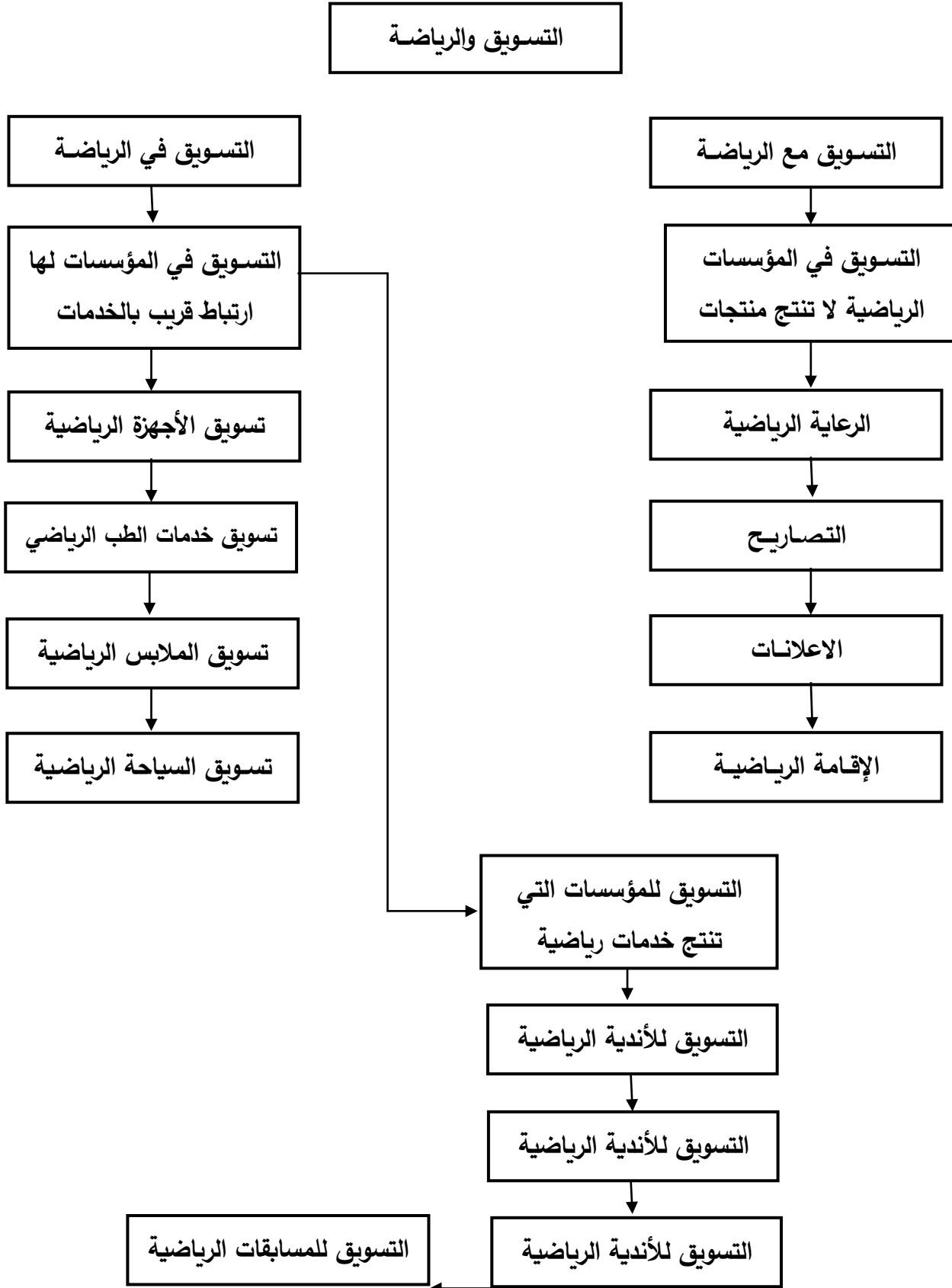
### 11. 3. 2 التسويق مع الرياضية:

هنا تكون الرياضة أو التسويق الرياضي أداة للمؤسسة التي لا تنتج منتجات حيث تكون الرياضة هنا محور وسيط لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتحقيق أهداف مرتبطة بتنشيط المبيعات لمنتج معين، هذا بالإضافة إلى بناء الصورة لتلك المؤسسة أو المنتج وبذلك يكون التسويق مع الرياضة جزء أساسي من تشكيل وصياغة المزيج التسويقي للمؤسسة بشكل خاص، فالموضوعات الرياضية للاعبين أو الأجهزة الرياضية غالبا ما تستخدم على أنها وسيلة إعلانية أو وسيط إعلاني لنقل الرسالة الإعلامية أو تستخدم عندما ينبغي حدوث انتقال صورة الرياضة إلى المؤسسة على الرغم من أن تلك المؤسسات ليس لديها منتج رياضي ومن ثم فإن الأساس في هذا أن اللاعبين يمثلون أحد أشكال التسويق مع الرياضة. (محمد أحمد كمال رمادي، 2012، ص 64-65)



شكل رقم (04) لجنة تسويق مقترحة بالاتحاديات الرياضية الأولمبية

المصدر (محمد أحمد كمال رمادي، 2012، ص 68)





#### 11. 4. العوامل المؤثرة على التسويق الرياضي:

- النظام السياسي والاقتصادي بالدولة.
- الديانات والتقاليد والأعراف والموروث الثقافي.
- نوعية الرياضة وشعبيتها.
- الاهتمام الإعلامي بالرياضة.
- التقدم التكنولوجي والحراك الاجتماعي. (مجلد المؤتمر العلمي الدولي الأول، ص 357)

#### 11. 5. ما يجب مراعاته عند التسويق في مجالات التربية البدنية والرياضية:

- ضرورة تواجد عمليات تسويق رياضي بالمؤسسات الرياضية المختلفة.
  - وضع موازنة خاصة بالتسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية.
  - وجود قاعدة أو مركز معلومات عن الشركة والهيئات المسوقة بالمؤسسة الرياضية.
  - وجود دراسات تقييمية لكل بطولة أو منافسة رياضية.
  - وجود دراسات أو بحوث للتسويق الرياضي لتطوير خطته بالمؤسسة الرياضية.
  - تحديد أو وضع برنامج زمني لأنشطة التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية.
  - وضع برامج للإعلانات للبطولة بالمؤسسة الرياضية.
  - وضع خطة للتسويق الرياضي ضمن التخطيط العام للمؤسسة الرياضية.
  - وضع أهداف التسويق الرياضي ضمن أهداف المؤسسة الرياضية.
  - وجود كوادر تسويقية متخصصة.
  - مسؤولية التسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية.
  - وضع تخطيط استراتيجي للتسويق الرياضي بالمؤسسة الرياضية مع مراعاة: البدائل الإستراتيجية، المحافظة على الوضع الحالي، التوسع، الانكماش والإستراتيجية المختلطة.
- يتم وضع خطط التسويق الرياضي على النحو التالي:

- خطة المنتج أو الخدمة أو النشاط.
- خطة الترويج "الدعاية والإعلان".
- خطة التوزيع.
- خطة التسعير. (حسن أحمد الشافعي، ص 151-152)



**12. التمويل الرياضي في الجزائر: "مصادره"**

بقيت الدولة تضمن أو تساهم في تمويل النشاطات البدنية والرياضية عن طريق الجماعات المحلية، المؤسسات، المنشآت، الهيئات العمومية وهذا حسب القانون "05-13" المؤرخ في 14 رمضان عام 1434 هـ الموافق لـ 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية، وقد تطرق القانون "05-13" في الباب الثامن إلى التمويل من خلال المواد التالية: من المادة 162 إلى غاية المادة 173.

بالإضافة إلى الباب التاسع من القانون "05-13" الذي تطرق إلى المساعدات والمراقبة في مواده: من المادة 174 إلى غاية المادة 179.

حسب ما تطرقنا إليه في هذا المحور حول التمويل ومصادره وكذلك السياسات التمويلية المعمول بها في النوادي الرياضية وأهمية التسيير المالي وأهدافه، والرعاية الرياضية (السبونسورينغ) وأشكالها، والترويج بعناصره النسبية للنوادي الرياضية بصفة عامة وفي المجال الرياضي بصفة خاصة.

و من خلال ذلك تبين أن للنوادي الرياضة مصادر تمويل عديدة، كما أن هناك تأثير لسياسة المتابعة من طرف النادي في تسيير أمواله على هذا الأخير، إذ وجب على النوادي الرياضة الاعتماد على مصادر تمويلية للرعاية والترويج وكذلك البحث على مصادر أخرى لمواجهة التحديات المالية التي قد تواجهها وخاصة في ضل الاحتراف الذي تشهده الأندية الجزائرية.



---

---

**المحور الثاني: التسيير الإداري لدى الهيئات****تمهيد:**

يعتبر موضوع تسيير المؤسسة من أهم موضوعات علم النفس العمل والتنظيم، وذلك نتيجة العديد من التحديات التي أصبحت تواجهها المنظمات الحديثة، بحيث أصبح هناك أسباب عديدة تدفع المنظمات إلى إحداث تغيير في أجزائها وهذه الأسباب يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، وأنه لا يمكن للمنظمات التواكب مع التغيرات المحيطة بها ما لم يكون هناك تسيير فعال.

والتسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، هذا هو جوهر مهمة المسير، إن التنسيق شأنه في ذلك شأن اتخاذ القرارات، وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة.



## 1. التطور التاريخي لمفهوم التسيير:

حظي مفهوم تسيير المؤسسات باهتمام العديد من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والعلوم الاقتصادية وقد تزامن تطور هذا المفهوم مع ظهور المداخل الادارية المتعددة فكانت:

**1.1. النظرية التقليدية:** تركز مفهوم التسيير في تطبيق المنهج العلمي في الإدارة فاهتمت بدراسة العمل وتحليله عن طريق دراسة الحركة والزمن من أجل القضاء على أشكال الضياع في الوقت واتخذت أسلوب القوة والحوافز المادية وسيلة لتأمين تطبيق تلك المناهج وأبرز رواد هذا الفكر فريدريك تايلور الذي عمل على زرع الآلية في الإنسان لتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع محاولة تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال.

و غير بعيد عن تلك الفترة ظهر فايول بما يعرف الإدارة التنظيمية التي اهتمت بتقسيم الوظائف ومركزية الأمر والتوجيه والانضباط والمساواة وحصر وظائف الادارة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وأضاف إليها أرويك الرقابة .... الخ

**2.1. النظرية السلوكية:** تعد هذه النظرية امتداداً طبيعياً لمدرسة العلاقات الإنسانية وخاصة بعد توظيف علم النفس وعلم الاجتماع في الإدارة التي حلت سلوك الفرد داخل الجماعة فظهرت نظرية التحفيز التي تهتم بالرغبة في أداء العمل وأكد ماسلو هيرزبيرج للإدارة مهمة تحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل، كسياسات المشروع وظروف العمل والرواتب ذاتها، وهذا ما طوره ماكلاان من خلال إسهاماته بنظرية الدافع والتحفيز القائمة على التحدي والتحديد.

**3.1. النظرية النيو كلاسيكية:** اهتمت الإدارة في هذه الفترة بالإضافة إلى المهام المذكورة سابقاً بهمة تحسين بيئة العمل لإدراكها بأن الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعماء إيميل مايو ، تؤيد هذه الفكرة وصاحبها تعريف جديد للمنظمة كونها تشكل بناءً اجتماعياً يهدف إلى إشباع حاجيات الأفراد وركزت الإدارة في هذه المرحلة على تحقيق التوازن بين أفراد التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وبدأت إلى التساهل شيئاً فشيئاً. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص220)

## 4.1. النظرية الحديثة:

المنظمة حسب هذه النظرية نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تعمل مع بعضها البعض في تناسق وتكامل لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. (محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص220)

إذن مهمة الإدارة حسب هذا المدخل:

- التركيز على الهدف الذي وجد من أجله النظام ودراسة الأنشطة التي تؤدي إلى هذا الهدف ومحاولة التعرف على الأنظمة الفردية داخل النظام الأساسي والاهتمام بمقاييس الأداء في كل نظام فرعي وكيف يساهم في تحقيق كفاءة النظام لكل مع ضرورة إعادة النظر بشكل مستمر في النظام ومتابعة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليه.



- تحقيق الرقابة على أجزائه بتجديد المعايير والمقاييس المناسبة للأهداف المخططة وقياس ومقارنة ما تحقق فعلاً بالمعايير والمقاييس السابقة.
- تحديد الفروق بين المقاييس إذا كانت مؤثرة وجوهرية يجب أن يتخذ الإجراء المناسب والصحيح. (يوسف قليلي وآخرون، 2002، ص 12)

وانطلاقاً من هذا التحليل نصل إلى أن التسيير يتمثل في:

- تشكيل بيئة العمل.
- وضع الإستراتيجية.
- تخصيص الموارد.
- بناء التنظيم.
- تنمية المديرين.
- متابعة الإجراءات.
- التنبؤ بالحاجات.

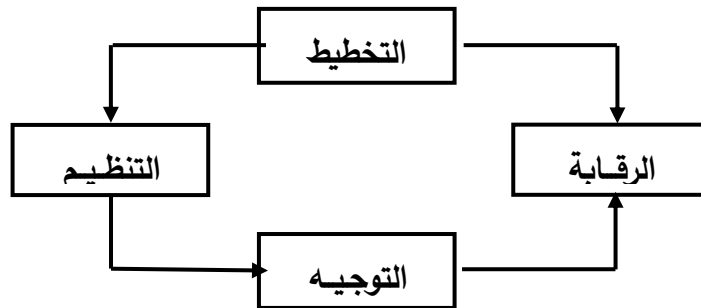
وتتعلق عمليات التسيير بالتأقلم مع التعقيد في البيئة وتأخذ بالتخطيط ووضع الميزانيات وتتخذ من التنظيم طريقاً لتحقيق هذه الخطط وتأخذ بالرقابة أسلوباً بالتأمين لتحقيق الخطط.

## 2. مفهوم التسيير:

من جملة التعاريف التي درست ووضحت مفهوم التسيير ما يلي:

2. 1. تعريف التسيير: هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها والتسيير عملية إدارية مستمرة. (محمد رفيق الطيب، 1995، ص 21)

- التسيير هو أن تتنبأ وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وتراقب.



شكل رقم (05) يوضح عملية التسيير

هذا الشكل مخطط توضيحي يبين العلاقة التكاملية بين مختلف عمليات التسيير إذا اعتبرنا أن العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فهذا لا يعني أنها تنتهي عند الرقابة ولا بد أن تكشف على وجود انحرافات



وتصحيحها وبالتالي إجراء تعديلات جذرية أو وظيفية على السياسات والإجراءات وغيرها من التخطيط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط بعد تناول كل من التنظيم والتوجيه والتحفيز للكشف عن النقائص وتداركها (عايدة خطاب، 1985، ص23)

### 3. أهداف التسيير:

هناك عدة أهداف يمكن للتسيير تحقيقها منها:

3. 1. إشباع حاجات ورغبات الزبائن: وهي من بين أهم أهداف التسيير وهذا عن طريق تسهيل وصول المعلومات التي يريد، مثل التعرف على الأسعار.

3. 2. خفض التكاليف: لا يمكن للتسيير خفض كل التكاليف ولكن يعمل على التخلص من العديد منها مثل تضيق الوقت والجهد، وأيقنا من جانب تدفق المعلومات فالتسيير ضروري لتدفق و وصول المعلومات وأن حركته أكثر سرعة واستمرارا وعملياته أكثر توازنا تمكن من تقديم محاسن معتبرة.

3. 3. خفض الحاجة لرأس المال: يعمل التسيير على إيجاد الثغرات في رأس المال عندما يوظف في شكل مخزون أو اقتناء آلات، لهذا فهو يعمل على خفض الحاجة لرأس المال إن وجدت هذه الثغرات وأصبحت الحاجة إلى طاقة إضافية ضرورية من الأفضل الاستثمار في آلات جديدة أو التعاقد مع عمال جدد أو مؤقتين والاستعانة بساعات عمل إضافية لاستدراك ما نجم عن تلك الثغرات. (حسن حريم، 2006، ص20-21)

### 4. عناصر عملية التسيير (الوظائف):

يتفق معظم الكتاب والمفكرين في الإدارة والتسيير على أن العملية التسييرية تتكون من أربع وظائف أساسية هي: التخطيط - التنظيم - الرقابة والتوجيه، وفيما يلي لمحة موجزة عن وظائف التسيير:

4. 1. التخطيط (Planning): تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعاً، وتتضمن الأنشطة التي تعني تحديد أهداف المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

4. 2. التنظيم (Organizing): تقوم وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحدات والتنسيق فيما بينها لضمان التوجيه وتكريس جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة.

4. 3. التوجيه (Directing): وتتعلق هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المؤسسة وتتطوي أو تقوم على إرشادهم وإصدار التعليمات والأوامر المسندة للعمال وتحفيزهم وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.



4.4. الرقابة (Controlling) : وهي آخر وظيفة في العملية الإدارية وتعني قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستويات أداء الأفراد والجماعات ومقارنتها بالمعايير الموضوعية واكتشاف أي تفاوت واتخاذ الإجراءات اللازمة. (حسن حريم، 2006، ص20)

#### 5. أنواع التسيير:

5.1. التسيير المباشر: هذا النوع من التسيير لا يتطلب إمكانيات مادية خاصة من طرف المجموعات المحلية بينما يمكنه أن يستدعي ويكلف شخص من أجل تسيير أشغال الصيانة والمتابعة ويكون التدخل مباشرة من طرف المسيرين.

5.2. التسيير غير المباشر: هو تسيير يستدعي من المؤسسات الخارجية أو إلى مختص من أجل إعادة التنظيم أو الصيانة وهذا النوع من التسيير يسمى أيضا تسيير خاص والذي يستعمل فيه المسير مؤسسة من المؤسسات للتدخل في المنشأة وهو يراقب ويوجه.

5.3. التسيير المشترك: ويدخل في هذا النوع مسيرين أو أكثر وهذا على حساب الإمكانيات الخاصة لكل مسير بحيث تربطهم علاقة تنسيق.

5.4. التسيير غير المشترك: هو التسيير الذي يقوم مسير واحد بوسائله ويتدخل مباشرة في المنشأة أو المؤسسة دون استعمال أي مؤسسة أخرى. (خليفة صديق، 2007، ص46)

#### 6. آليات التسيير:

التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها و هو جوهر مهمة المسير.

✓ إن التنسيق شأنه في ذلك اتخاذ القرارات، فالوظيفة التسييرية مستمرة تسير مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط حتى الرقابة، تتناول التنظيم باعتباره جزء من العملية التسييرية.

✓ تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تتمثل عليه هذه البنية من تقنيات إدارية، ومناصب عمل وعلاقة سلطة وغيره. (فاروق عباس حيدر، 1994، ص11)

✓ يتشكل التسيير من منظم حركي عملية دائرية فلو اعتبرنا أن هذه العملية تبدأ بتحديد الأهداف أي التخطيط فإنه لا يمكن أن يعتبرها تنتهي عند الرقابة ، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود أخطاء تتطلب تعديلات جذرية طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط، كذلك فإن العلاقة بين عملية التسيير والتنظيم هي أيضا علاقة دائرية مبنية على أساس التفاهم المتبادل، ذلك أن عملية التسيير لدى تطبيقاتها تنتج التنظيم الذي لا يتواصل سيره إلا بالتوجيه.



## 7. التسيير في الرياضة:

يحتاج كل عمل منظم تؤديه جماعة من الناس إلى شخص يقود هذه الجماعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية فيهيئ لها المناخ الملائم والإمكانيات المطلوبة حتى تحقق الأهداف بالدرجة الأولى من الكفاءة والفعالية. ونظرا للأهمية البالغة لهذا الدور الذي يؤديه المسير بدرجات مختلفة وأعباء متنوعة على مستويات إدارية مختلفة في مختلف الهيئات الرياضية من لجان أولمبية واتحاديات رياضية وأندية ومراكز الشباب وحتى داخل الهيئة من لجان متخصصة. (عصام بدوي، 2002، ص35)

## 8. التسيير ومكانته في الهيكل التنظيمي:

الإداري أو المسير معنى محدد في نطاق الإدارة يقتصر على أولئك الذين يختصون في توجيه وتنسيق ورعاية أعمال الآخرين، وحتى يعد المسير مديرا ناجحا يجب أن يقوم بأدواره على أكمل وجه في حدود الوظائف الخاصة به.

### 8. 1. المسير: باختلاف الباحثين تختلف المفاهيم والتعاريف التي أعطت للمسير.

✓ المسير هو ذلك الشخص الذي تستند إليه العملية الإدارية وهو المسؤول عن إتمامها بنجاح وهو المسؤول عنهم وعن انجازاتهم وعلى نجاحهم أو فشلهم وعليه أن يوجههم ويصحح أخطائهم وانحرافاتهم. (هزار العتيبي وآخرون، 2007، ص34)

✓ هو الفرد الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية عمله في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرامج بنشاط وكفاءة كبيرة. (ابراهيم محمود عبد المقصود، حسن الشافعي، 2003، ص20)

وحسب علماء الإدارة فإنهم يرون أن المسير هو القائد الإداري الذي يقوم بالأعمال الموكلة إليه من خلال الآخرين إذ أنه مخطط ومنسق وموجه وكذلك مراقب مجهود الآخرين تحقيق صرف مشترك ومخطط له.

### 8. 2. المسير الرياضي:

إن العنصر الإنساني هو الأهم بالتأكيد حيث أنه هو الذي يحرك العناصر ويشغلهم ومن ثم فإن المسير يتضمن مسؤوليات الحفاظ على الموارد والإمكانيات المتوفرة لديه إلى جانب العاملين وتشغيلها بالشكل الاقتصادي المطلوب والحصول منها على أفضل النتائج الممكنة.

ويكون المسير تبعا لذلك هو الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية وهو الجزء الحيوي الإداري وعضو مهم في الفريق الذي يتكامل أعضائه لتحقيق الأهداف المحددة أو هو الحلقة الرابطة أو حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والقاعدة العريضة من جهة أخرى، فهو من هذه الزاوية الرجل الذي يقع في منطقة الوسط ويحمل نصيبه من برنامج العمل الذي تؤديه الإدارة وتقرر حدا مينا لا نجاره. (عصام بدوي، 2002، ص35)



### 8. 3. طبيعة عمل المسير:

إن أنشطة المسير هي في الواقع أنشطة قيادية، وهذا يتطلب الإلمام بأساليب القيادة بحيث يتضمن عمل المسير أو الإداري الجهود الآتية: (إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن الشافعي، 2003، ص20)

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات.
- تنظيم أنشطة الآخرين.
- تفويض السلطة والمسؤولية.
- الرقابة على النتائج المطلوبة.
- الإشراف على تقديم النتائج.
- إصدار الأوامر العامة والتعليمات.
- تفسير السياسات وتبليغها.
- تدريب المرؤوسين في المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري.
- تنسيق جميع الجهود المختلفة.
- تنشيط الأفراد و تحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسعون لها في التنظيم.

كل هذه الأمور تختلف فيما بينها لكنها غير متناقضة حيث كل أمر تناول جانباً من جوانب المسير الحديث أو المدير ومما لا بد الإشارة إليه أن للمسير سلطة اتخاذ القرارات وإلا سيفقد سلطته كمسير.

### 8. 4. مؤهلات المسير الناجح:

يجب على الإداري والمسير لكي ينجح في شغل مركزه أن يواجه الأعمال التي تحت إشرافه ويسيرها في يسر وسهولة، كما يجب أن يفهم مبادئ التنظيم والإدارة ليستخدامها استخداماً صحيحاً، ويشترط في المسير أن يقدّر الحاجة إلى العلاقات الإنسانية ويعرف متى تكون عليه العلاقات السليمة بين جميع العاملين معه من مستلزمات النجاح، وأن يرسم أهدافه بوضوح ويخطط لمرؤوسيه الإجراءات التي تتيح تنفيذ هذه الأهداف ويفوض السلطة الضرورية إلى الأشخاص الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ المراحل المختلفة للعمل، ويستنبط وسائل الرقابة التي تضمن تنفيذ الخطة، ونستعرض بعض المؤهلات المميزة للمسير الناجح ونلخصها فيما يلي: (محمد رفيق الطيب، 1995، ص19)

- امتلاك الطاقة الإدارية.
- المحافظة على المسلك الإداري ومميزات القيادة.
- الجدارة في استخدام الرقابة والتنفيذ.
- الاستقامة والقدرة على تنسيق أعمال الزملاء.
- إبداء الآراء السديدة وضبط النفس.



## 8. 5. أدوار المسير:

يتبع "منتتر برج" سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، حيث رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة وصنفها إلى ثلاث مجموعات:

### 8. 5. 1. الأدوار العلانية: وتتمثل في تأمين سير العمل في صور منتظمة وهي كالآتي:

أ. **المواجهة:** هنا يجب أن يفهم المسيرين الآخرون بأنه هو الممثل وصاحب الأمر في عمله.

ب. **القائد:** حيث يقوم المسير بتوجيه المرؤوسين.

ج. **الرابط:** بحيث يجب أن يكون المسير همزة وصل بين عمله وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين.

### 8. 5. 2. الأدوار الإعلامية: وتعني هذه الأدوار الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية وهي كما يلي:

أ. **الملتقط للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون عمله.**

ب. **موصل اطلاق المرؤوسين على مجريات العمل.**

ج. **المتحدث من الجهة الرسمية وصاحب النفوذ في الداخل والخارج.**

### 8. 5. 3. الأدوار التقريرية: وتتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات وهي على الشكل التالي:

أ. **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكيف والتطوير.

ب. **معالج المشاكل:** أي يجب أن يتقاضي المشاكل قبل وقوعها ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

ج. **موزع الموارد:** هو الذي يوزع المهام على الأشخاص المحسنين باستكمال الوسائل.

د. **المعارض:** هو الذي يبرم العقد ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات للمسؤولين. (محمد الطيب، 1995، ص 17-18)

## 9. أقسام المسيرين:

لقد تناول العديد من الباحثين أقسام المسيرين بمختلف التعريفات ومن بينهم محمد رفيق الطيب حيث يمكننا من التمييز بين ثلاث مستويات للمسيرين كما يلي:

9. 1. **المسيرون القاعديون:** يعرفهم محمد رفيق الطيب بأنهم أشخاص يقوم بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ويجري انتقائهم بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء، أما مهمتهم فتتمثل في تأكيد أن المهام الموكلة لمرؤوسيهـم تنفذ بالشكل المناسب وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصـح والإرشاد.

9. 2. **المسيرون الأواسط:** كما يرى أن المسيرين الأواسط يلعبون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى ويتمثل دورهم في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن تسيير التنظيم ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات.



9.3. الإدارة العليا: يرى أن المسير في يمارسون معاملتهم في قمة الهرم التنظيمي حيث يقومون برسم المسار العام للمنشآت، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة وأنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج أو التحويل أو البيع.(محمد رفيق الطيب، 1995، ص12-14)

#### 10. أنواع المسيرين:

10.1. مسيرين غير عموميين: مثل الوكالات العقارية والجمعيات والمنظمات.

10.2. مسيرين عموميين: مثل البلدية، ديوان الترقية والتسيير العقاري المؤسسات الرياضية. (دحمانى مراد وآخرون، 2001، ص01)

#### 11. المهارات الإدارية للمسيرين:

وفقا لرأي الإداري الأمريكي "كونتز" فإن المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في المسيرين والتي تتطلب مهارة خاصة ذات أبعاد ثلاثة وهي:

1.11. المهارات الفنية: وقد عرفها كانتز بأنها التفهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على كيفية استخدام التقنين في المجال الرياضي.

2.11. المهارات الفكرية: القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة التي يعملون فيها وكيفية اعتماد أقسام تلك المنظمة على بعضها البعض.

إن إدارة التربية الرياضية تعتبر من أهم وأصعب الوظائف الإدارية في أي مجتمع يسعى لرعاية شبابه وبذلك فهي تعتمد بالدرجة الأولى على القادة والرواد والمشرفين والموظفين وجميع العاملين في مجالاتها وميادينها الواسعة كما تعتمد على المؤسسة بالدرجة الثانية، وعلى المنشأة والمرافق والمعدات والأدوات بالدرجة الثالثة.

3.11. مهارات العلاقات الإنسانية: القابلية الدقيقة للعمل بشكل فعال كمجموعة واحدة من العاملين لفرض تعاون وتجانس تام في ذلك الفريق الذي يعمل معه أيضا وتتضمن معرفة الآخرين والقدرة على العمل معهم بشكل فعال وبالعلاقة جيدة.(خليفة صديق، 2012-2013، ص45)



### 13. الخطوات الأساسية للتسيير بالأهداف: (محمد رفيق الطيب، 1995، ص20)

- استعراض ومناقشة أهداف التنظيم.
- ترجمة الأهداف إلى نتائج أساسية.
- مراجعة الهيكل التنظيمي.
- تحديد الأهداف والمهام التفصيلية.
- اقتراح المشرف دوراً.
- اقتراح المرؤوس دوراً لنفسه.
- الاتفاق على دور المرؤوس ومهمته.
- تقديم التنفيذ.
- المراجعة النهائية من قبل المشرف.
- المراجعة الدورية مع المشرف.
- التقويم النهائي للنتائج. نحو دورة جديدة.

### 14. النماذج التسييرية الثلاثة: (محمد رفيق الطيب، 1995، ص154)

يقدم مايلز ( MILES ) ثلاث نماذج تسييرية متدرجة من النموذج التقليدي إلى النموذج الحديث:

#### جدول رقم 01 : النماذج التسييرية لـ " MILES "

النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج الموارد البشرية
<p><b>الافتراضات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كراهية العمل المتواصل في نفوس معظم الناس.</li> <li>- العمل الذي يقدمه الأشخاص أقل أهمية لديهم ما يحصلون عليه.</li> <li>- لا يوجد سوى أشخاص قلائل يرغبون ويستطيعون أداء أعمال تتطلب الابداع ومراقبة النفس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يريد الأفراد أن يشعروا بأهميتهم وبأنهم مفيدون.</li> <li>- يريد الافراد الاعتراف بهم كأشخاص متميزين.</li> <li>- الحاجات المشار إليها أعلاه أكبر أهمية من المال في مجال تحفيز الأفراد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل ليس مكروهاً أصلاً إنما يريد الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف ويشاركون في وضعها.</li> <li>- لدى معظم الناس قدرة على الابداع والرقابة والتوجيه الذاتي أكثر مما تتطلبه أعمالهم الاعتيادية.</li> </ul>



<p><b>السياسات التسييرية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي مراقبة مرؤوسيه والإشراف عليهم بشكل دقيق.</li> <li>- على المسير أن يجرى الأعمال إلى مهام بسيطة متكررة سهلة الفهم.</li> <li>- عليه أن يعد إجراءات تفصيلية ويطبقها بحزم وإنصاف.</li> </ul>	<p><b>التوقعات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفاً.</li> <li>- إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقاً للمعايير المطلوبة.</li> </ul>	<p><b>السياسات التسييرية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم.</li> <li>- عليه أن يحيط مرؤوسيه علماً بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خطته.</li> <li>- عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية.</li> </ul>
<p><b>السياسات التسييرية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم.</li> <li>- عليه أن يحيط مرؤوسيه علماً بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خطته.</li> <li>- عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية.</li> </ul>	<p><b>التوقعات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن الأفراد أن يتعارضوا عن نوعية العمل إذا كان الأجر عاليا والرئيس منصفاً.</li> <li>- إذا بسطت المهام بشكل كاف وتمت مراقبة المرؤوسين بدقة فإنهم ينتجون وفقاً للمعايير المطلوبة.</li> </ul>	<p><b>السياسات التسييرية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهمة الأساسية للمسير هي إشعار كل فرد بأنه مفيد ومهم.</li> <li>- عليه أن يحيط مرؤوسيه علماً بما يجري ويستمع لاعتراضاتهم على خطته.</li> <li>- عليه أن يسمح لمرؤوسيه بممارسة قدر من التسيير والمراقبة الذاتيين فيما يتعلق بالقضايا الروتينية.</li> </ul>



## 15. واقع التسيير في الجزائر:

يلاحظ في الجزائر أن ظهور مهنة التسيير تأخذ اتجاها غير لائق لا يساير متطلبات الإدارة الحديثة خاصة الرياضية منها، وهذا نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير المستحق وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية، فهو يختلط تارة مع القانون وتارة أخرى مع السياسة وأخرى مع الإدارة العامة وأخرى مع الاجتهادات الشخصية.
- واقع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور جزر تسيير متميزة ذات استقلالية ومسؤولية.
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة، فذلك النمط المنجز بطبيعته ضد الإنتاجية نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها. (اسماعيل مقران، 2010، ص110)



## الخلاصة:

لقد أصبح للتسيير أهمية بالغة في مختلف مجالات الحياة وخاصة الأمور الإدارية حيث يعتبر التسيير العمل الأساسي الذي تعتمد عليه الدول التي تود النجاح والتقدم بمنشآتها الرياضية إلى تقديم خدمات أفضل.

إن التسيير هو عملية إدارية تستند على تجارب ميدانية إدارية وهو عبارة عن مجموعة مفصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات متنوعة وهي تتعلق بتحديد الأهداف، وهناك عدة شروط أساسية يجب توفرها في عملية التسيير هي التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه.

فالتسيير هو مسابقة التعقيد والإشكاليات الموجودة داخل المنشآت، فبدون وجود تسيير دقيق فإن المنشآت الرياضية تصبح تتخبط في دوامة من المشاكل وسوء التسيير لجميع الوحدات التابعة لها والموارد الموجودة (بشرية/مالية) داخل هذه المنشآت.



## المحور الثالث: الأندية الرياضية

## تمهيد:

الأندية الرياضية لم يتسع عملها في ممارسة الرياضة فحسب بل بلغ تأثيرها في تهيئة الشباب وإعدادهم ثقافيا واجتماعيا، أما من ناحية الرياضة فهي تعتبر العمود الفقري للاعب الذي يشترك في البطولات الرياضية التي تقيمها مختلف الاتحادات العالية.

ولم تتسع رقعة النشاط الرياضي وممارسته على صعيد الاحتراف والهوية فحسب بل تطلب ذلك أموال لتغطية نفقات أنشطة النادي إلى إن أصبح النادي الرياضي في بعض الدول العالمية كشركة أو مؤسسة، تحتوي على إدارات وإداريين مختلف الاختصاصات وفي كثير من الأحيان نرى أن بعض الأندية تفتقد إلى بعض قواعد الأعمال التنظيمية والإدارية لاتخاذ معاملها ومواقفها فتعتمد في إصدار قراراتها على العشوائية و الارتجالية والعكس في بعض الأندية التي حذت حذوها نحو الأمام بفعل التنظيم الإداري ووضوح مهام القائمين فيها، ومما لاشك فيه أن النادي الرياضي يلزمه هيكل ومركز للتدريب والقيام بمختلف أنشطته أو بإجراء منافساته ولهذا وجب أن تكون منشآت حديثة وذلك من خلال توفير الأموال اللازمة لبناء هذه المنشآت والملاعب وهذا ما تسعى الأندية إلى توفيره من خلال البحث على مصادر تمويل جديدة والبحث عن ممولين ومستثمرين لمساعدة النوادي على توفير احتياجاتهم.



## 1. تعريف النادي:

هو هيئة تكونها جماعة من أفراد بهدف تكويني شخصية الشباب بصورة متكاملة من الناحية الاجتماعية والصحية و النفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية و بث الروح القومية بين الأعضاء عن الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مهاراتهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء.(بدوي، 2004، ص41)

"هو جمعية رياضية، ثقافية، سياسية، سياحية، إطار أين يعقد اجتماع للكلام، للعب، للقراءة"(Larousse، 2001، ص76)

"هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم "12-06" المؤرخ في 12 يناير 2012 والمتعلق بالجمعيات تمارس نشاطا رياضيا على المستوى الوطني ويوفر فرص الانخراط لكل شرائح المجتمع دون تمييز وتفریق"

"هو هيئة رياضية لها شخصية اعتبارية مستقلة وتعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام، ويتكون من عدد لا يقل عن خمسين عضوا من الأشخاص الطبيعيين الذين لا يستهدفون الكسب المادي"(حسن الشافعي، 2004، ص191)

## 2. الإطار القانوني:

النادي الرياضي هو جمعية منصوص عليها بموجب القانون رقم "12-06" المؤرخ في 12 يناير 2012 المتعلق بالجمعيات وبموجب القانون "13-5" المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها، وكذا المرسوم التنفيذي المؤرخ في 16 فبراير 2015 الذي يحدد أحكام القانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي(المرسوم 15-74)

## 3. أنواع (أقسام) الأندية الرياضية: "القانون 05.13"

تمارس الأندية مهمة تربية وتكوين الشباب عن طريق تطوير برامج رياضية بمشاركة في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة وهي تخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية الوطنية المنظمة إليها، وقد صنف القانون "13-05" الأندية الرياضية إلى نوعين وهذا ما ذكر في المادة "72" من الفصل الأول في الباب الرابع أن النوادي الرياضية يمكن أن نوادي رياضية متعددة الرياضات أو أحادية الرياضية و تصنيف إلى نوادي رياضية هاوية ونوادي رياضية محترفة.



### 3. 1. النادي الرياضي الهاوي: "المادة 75(13-05)"

النادي الرياضي الهاوي هو: جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح، تسير وفق القانون رقم "12-06" المتعلق بالجمعيات وبموجب أحكام القانون "13-05" المؤرخ في 23 يوليو 2013 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية، وكذا المرسوم التنفيذي المؤرخ في 16 فبراير 2015 الذي يحدد أحكام القانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي.

### 3. 2. النادي الرياضي المحترف:

حسب ما جاء في المادة "78" من قانون "13-05": يعد النادي الرياضي المحترف شركة تجارية ذات هدف رياضي يمكن أن يتخذ أحد أشكال الشركات التجارية الآتية:

- المؤسسة ذات الشخص الوحيد الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات المسؤولية المحدودة.
- الشركة الرياضية ذات أسهم.

تسير هذه الشركات بأحكام القانون التجاري وأحكام القانون "13-05" كما يمكن لكل شخص طبيعي أو اعتباري أن يؤسس أو يكون شريك في نادي رياضي محترف.

### 4. أهداف النادي:

يعمل النادي على تحقيق أهداف مهام الاتحاد الرياضي العام وخاصة فيما يلي:

- العمل على تربية أفراد تربية قومية اشتراكية وتأهيلهم ليتمكنوا من تحقيق أهداف الاتحاد الرياضي العام في المجالات التالية:
- تنمية الوعي الرياضي و نشر الرياضة بين صفوف أفراد والعمل على رفع المستوى الفني للألعاب وفق خطة علمية تتناسب مع سياسة الاتحاد الرياضي العام.
- المساهمة في تكوين المواطن المتكامل فكريا وبدنيا وخلقيا.
- ترسيخ القيم والتقاليد والمثل الرياضية العليا في حياة أفراد.
- العمل على التشجيع الهواية الرياضية والاهتمام بها والعمل مع فروع الاتحاد ومؤسساته على حمايتها.
- تكوين الشخصية المتكاملة للشباب من النواحي الاجتماعية والبدنية، والنفسية، الفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية.
- بث روح الوطنية بين الأعضاء و تنمية ملكاتهم المختلفة وتهيئة الوسائل اللازمة لشغل أوقات فراغهم وذلك في إطار السياسة العامة للدولة، والتخطيط الذي تضعه وزارة الشباب والرياضة.



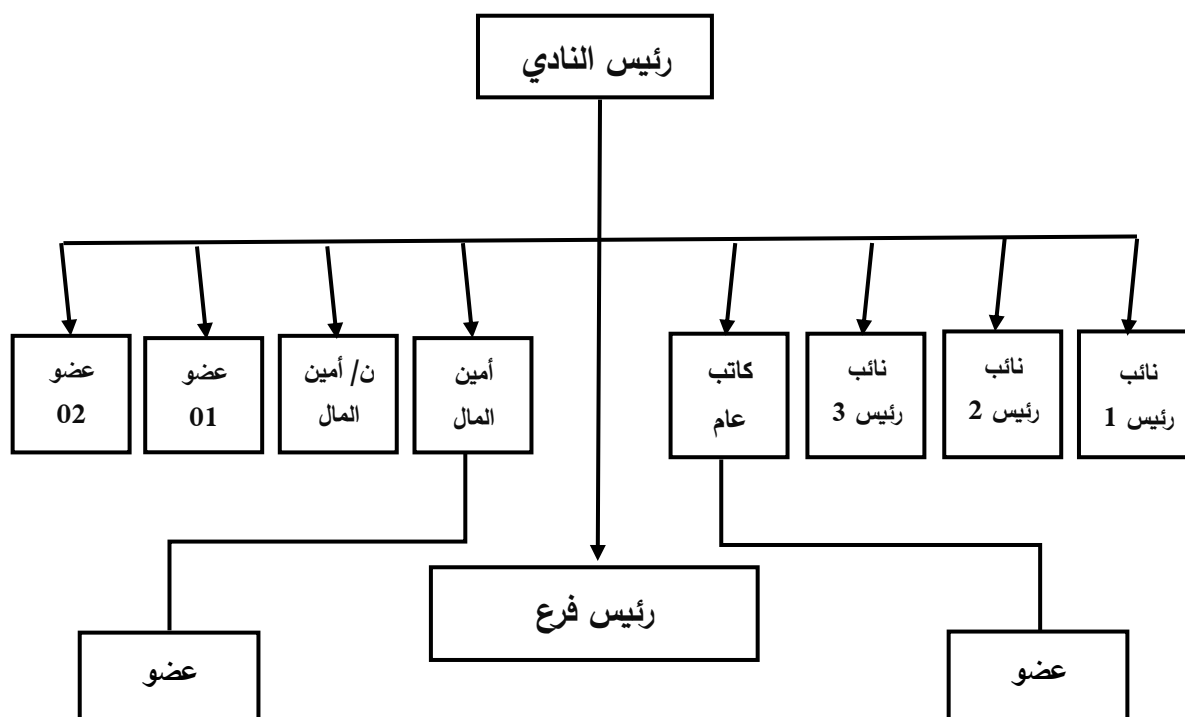
## 5. هياكل النادي الرياضي:

يتألف النادي من عدة هياكل نذكر منها:

5. 1. الجمعية العامة: هي جهاز مداولة النادي الهاوي وتضم مجموع أعضاء النادي، وهي صاحبة القرار في النادي.
  5. 2. رئيس النادي: ينتخب من طرف الجمعية العامة وهو تابع للمكتب التنفيذي والمسؤول الأول عن النادي و يكون تحت مسؤولية الجمعية العامة مباشرة.
  5. 3. المكتب التنفيذي: هو الجهاز التنفيذي للنادي الهاوي والذي ينفذ خطته.
  5. 4. اللجان المختصة: اللجان المتخصصة للنادي يقوم بمساعدة النادي ومكتبه في تنفيذ مهامه وتحقيق أهدافه و هي:
    - لجنة التوجيه التقني والتطوير الرياضي.
    - لجنة تكوين المواهب الشابة.
    - لجنة الأنشطة الترفيهية والروح الرياضية والأخلاقيات الرياضية.
    - لجنة العلاقات العمومية والموارد المالية والتمويل.
    - لجنة التأديب.
  5. 5. الأمين العام: وهو المكلف بكل المسائل الإدارية والتسييرية للنادي الهاوي.
  5. 6. أمين الخزانة: "أمين المال أو الصندوق" وهو الذي تدير تحت مسؤولية الأموال والحساب المالي للنادي الرياضي الهاوي في ظل الاحترام الصارم للقوانين والأنظمة المعمول بها.
- وبهذا يحق للنادي التمتع بالشخصية الاعتبارية ويحق له أن يمتلك من الأموال المنقولة ما يحتاجه لتحقيق أغراضه ضمن الأحكام القانونية النافذة ويرتبط باللجنة التنفيذية في كافة النواحي الإدارية، المالية والفنية.



شكل رقم (06) "مخطط يبين الهيكل التنظيمي للنادي الرياضي الهاوي"





## 6. متطلبات النادي الرياضي الهاوي:

يشير الدكتور عفاف عبد المنعم في كتابه "الإمكانيات في التربية البدنية والرياضية" الى أن هناك ثلاث أنواع من المتطلبات "متطلبات مادية، متطلبات مالية، متطلبات معلوماتية.

**6. 1. متطلبات مادية:** يمكن الحصول عليها من طرف الدولة و الهيئات المختصة، كما يمكن الحصول عليها من المؤسسات الاقتصادية و تشمل هذه المتطلبات:

- أماكن ممارسة تتمثل في الملاعب، المسابح....الخ
- المنشآت و تتمثل في المباني الدائمة مثل المقرات، المخازن، العيادات، الفنادق....
- الأجهزة والأدوات و تتمثل في العتاد، الكرات، الملابس.

## 6. 2. متطلبات مالية:

تتمثل في السيولة النقدية، حيث تحصل عليها الأندية من الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات الاقتصادية بالإضافة الى المداخل الأخرى مثل بيع التذاكر....

## 6. 3. متطلبات المعلوماتية:

يحتاج النادي الرياضي إلى معلومات داخلية وأخرى خارجية من أجل تحقيق أهدافه.

## 6. 3. 1 أهميتها:

- كلما توفرت معلومات أكثر كلما ساعد على حل المشاكل.
- الأهداف التي تسمى إليها ليست معطاة وإنما ندركها بالمعلومات.
- قلة المعلومات تؤدي إلى الإغفال عن توفير بعض الأجهزة.
- استخدام الإمكانيات يتوقف على توفر المعلومات.

## 6. 3. 2 أنواعها:

- معلومات فنية متعلقة بالمهارة.
- معلومات تتعلق بالأدوات.
- معلومات تتعلق بالممارسة
- معلومات تتعلق بوسائل الأمن
- معلومات تتعلق بالنتائج المختلفة
- معلومات تتعلق بالمؤطرين و المسيرين.



### 6.3.3. مصادرها:

- الحاسوب "الإنترنت".
- الأقمار الصناعية.
- التلفزيون، الهواتف والفاكسات.
- المخابر ونتائج البحوث.

### 7. مهام النادي الرياضي الهاوي:

يتولى النادي الهاوي المهام الآتية:

- العمل على ترقية والتطوير الاختصاص الرياضي أو عدة اختصاصات لفائدة أعضائه دون هدف مربح.
- السهر على احترام التنظيمات الرياضية التي تعدها الاتحادية أو الاتحاديات الرياضية المعنية.
- احترام الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها لاسيما القانون "06.12" والقانون "05.13" والمرسوم التنفيذي "15.74" الذي يحدد أحكام القانون الأساسي.
- توفير الظروف المادية والتنظيمية الضرورية لممارسة الرياضة.
- تسيير وصيانة أملاك النادي طبقا للتنظيم المعمول به.
- إرسال حصيلة دورية للنشاطات إلى الرابطة أو الاتحادية المعنية.
- إحداث كل منشأة رياضية وفقا للتنظيم الساري المعمول به.
- المشاركة في تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية.
- تنظيم الأنشطة ذات الطابع الثقافي والترفيهي لفائدة أعضائه ومنخرطيه.
- ضمان التلقين والتكوين الرياضيين للممارسين والرياضيين المواهب.
- المشاركة في البحث واكتشاف وتوجيه المواهب الشابة.
- السهر على حماية المنشآت والتجهيزات الموضوعة تحت تصرفه.
- احترام التنظيمات المعمول بها التي تخضع لاستعمال المنشأة الرياضية.
- السهر على تربية المدنية والأخلاقية للمنخرطين والمساهمة في تطوير موارد المالية، والحفاظ على الأخلاقيات الرياضية.
- القيام بكل النشاطات الإشهارية والدعم التي بمكانها المساهمة في تطوير موارده المالية.
- ينضم النادي للرابطات والاتحاديات الرياضية التي تسيير الرياضات التي يمارسها.

### 8. التمويل المالي في النوادي الرياضية للهواة:

عرف التمويل المالي في النوادي الرياضية الهاوية عدة أوجه، فمن التمويل العشوائي والذي ميز الفترة الأولى من سنة 1952 حتى 1975 والمتمثل في اعتماد النوادي على اشتراكات الأنصار، وكانت تعيش بالاشتراكات والهبات وكذا مداخيل الملاعب والنوادي الرياضية التي تقوم بالتمويل العمومي، حيث عرفت المرحلة الثانية من سنة 1976 إلى سنة 1988 ضم النوادي الرياضية إلى مؤسسات العمومية حيث كانت



نفقات النوادي ناجمة عن إعانات الشركات بالإضافة إلى الميزانية المحددة والمقدمة من طرف وزارة الشباب والرياضة.

وفي المرحلة الثالثة 1988 وفي ظل التوجه نحو اقتصاد السوق وتخلي المؤسسات الكبرى عن التمويل النوادي الرياضية اذ أصبحت نفقات النوادي على عاتق الصندوق الوطني للتنمية الرياضية والشبابية وكذا بتدخل بعض الخواص في تمويلها، وعرف مصطلح جديد في دائرة التمويل وهو "sponsoring" لسد وتلبية حاجيات النوادي الرياضية للهواة.

#### 9. مصادر التمويل للنوادي الرياضية الهاوية: (عبد الحميد علي، 1999، ص104)

- إضافة إلى مساعدات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية هناك مصادر أخرى لتمويل النوادي الرياضية للهواة نذكر منها:
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات والوسائل.
- الإعلان على ملابس اللاعبين والأدوات.
- الإعانات، الهبات التبرعات التي تقدمها الدولة أو الولاية أو البلدية.
- إعلان على المنشآت.
- عائدات تذاكر الدخول للمباريات وعائدات تحويل اللاعبين.
- اشتراكات ومساهمة الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإشهار.

كما أن التمويل النوادي الرياضية الهاوية يهدف إلى ترقية وتطوير الممارسة للرياضة، فالأندية تحصل على دعم مالي من وزارة الشباب والرياضة ومديريته الشباب والرياضة طبقا "للقانون 05.13" الذي ينص على أنه "يمكن أن تستفيد النوادي الرياضية للهواة المؤسسة والمعتمدة طبقا للقانون من مساعدات الدولة والجماعات المحلية"

#### 10. نموذج للقانون الأساسي للأندية الرياضية الهاوية:

##### 1.10. شروط الترخيص "التأسيس"

إن الترخيص بافتتاح نادي رياضي هاوي يتم بناءا على اقتراح من الأعضاء المكونين له والمصرحين بأسمائهم والألقاب، المهن، عناوين السكن والجنسيات لكل عضو مؤسس.

وتنشأ النوادي الهاوية بعدد من الأعضاء المشكلين له والذين لا يقل عددهم عن 15 عضو على الأقل يؤسسون بهذا ناديا رياضيا هاويا يسير بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما لا سيما القانون "12. 06" المؤرخ في 18 صفر عام 1433هـ الموافق 12 يناير 2016 والمتعلق بالجمعيات وكذا القانون "15- 05" المؤرخ في 14 رمضان عام 1434هـ الموافق 23 يوليو 2013 والمتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها والمرسوم التنفيذي رقم 5 المؤرخ في 26 ربيع الثاني 1436هـ الموافق ل 16 فبراير 2015 الذي



يحدد الأحكام والقانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهاوي وكذا أحكام القانون الأساسي. (القانون الأساسي للنادي، 2015، ص 03)

الأوراق اللازمة ليُشهر النادي للجهة الإدارية المختصة طبقاً للنموذج ويستعمل ما يلي:

- التسمية.
- الهدف.
- المقر.
- المدة.
- تاريخ التأسيس.
- أسماء المؤسسين.
- امتداد النشاط.

### 3.10. تشكيلة النادي الرياضي الهاوي:

يتشكل النادي الهاوي من أعضاء وأعضاء شرفيين وأعضاء مؤسسين. يعين الأعضاء الشرفيين باقتراح من المكتب التنفيذي بالأغلبية البسيطة للجمعية العامة نظير خدماتهم التي قدموها أو يقدمونها للنادي (المادة 09 من القانون الأساسي).

### 4.10. عضوية النادي:

يتألف النادي من مجموعة من الأعضاء منتسبين له، وتدرج العضوية في النادي على الشكل التالي:

**العضو:** هو الذي يمارس إحدى الألعاب الرياضية أو عدد منها بصورة فعلية، إحدى الفعاليات في الإدارة أو من يقوم بالأعمال الفنية والأعمال الأخرى التي تخدم النادي إذا توفرت فيه شروط الانتساب والترشيح والانتخاب بما لا يخالف أحكام النظام الأساسي للنادي.

**العضو الشرفي:** هو كل من أدى خدمة مادية أو معنوية تستوجب منحه هذا اللقب من طرف مجلس إدارة النادي وليس له حق الانتخاب، وتكون مدة هذه العضوية سنة واحدة قابلة للتجديد، ويسدد العضو اشتراكاً أو رسماً للالتحاق ويكون له الحق في الاستفادة من مرافق وأنشطة النادي.



## 5.10. شروط العضوية:

يشترط في عضو النادي:

- أن يتمتع بجنسية البلد.
- أن لا يكون محروما من حقوقه السياسية أو المدنية ولم يسبق أن صدرت بحقه أحكام أو قرارات تأديبية.
- أن يكون حسن السيرة والسلوك ولم تصدر ضده أي أحكام نهائية في جناية أو جنحة بعقوبة مقيدة للحرية
- أن لا يكون قد سبق فصله أو إسقاط عضوية من إحدى الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة ما لم يمضي على ذلك أربع سنوات.
- أن يلتزم بالنظام الداخلي للنادي والاتحاد الرياضي العام.
- الالتزام بدفع الاشتراك من صاحب الطلب.
- يصاغ كل انخراط كتابيا، يوقع من طرف صاحب الطلب ويقبله مكتب النادي.
- ممارسة في النادي أو عضو في التأطير التقني.
- عضو في التأطير الإداري المكلف بمهام التسيير والتنظيم.

## 6.10. حقوق و واجبات أعضاء النادي: يلتزم أعضاء النادي بالواجبات الآتية:

- احترام نظام النادي ولوائحه.
- المحافظة على عقارات النادي ومنقولاته وملاعبه.
- استعمال مرافق النادي استعمالاً حسناً وطبقاً للأنظمة المطبقة أو المقررة.
- الالتزام بقرارات مجلس إدارة النادي والجمعية العامة وتوجيهات المدير المسؤول.
- الوفاء بالالتزامات المقررة.
- ويتمتع الأعضاء بالحقوق التالية:

- دخول النادي في المواعيد المقررة والمحددة.
- استعمال مرافق النادي وملاعبه ومزاولة الأنشطة المتنوعة وفقاً للنظم المعمول بها.
- اصطحاب الزوار بالشروط والأوضاع المقررة.

## 7.10. إسقاط العضوية في النادي:

- تسقط العضوية من أعضاء النادي في الحالات الآتية:
- الاستقالة المقدمة كتابيا والمقبولة من طرف المكتب التنفيذي للنادي العادي
- فقدان الصفة التي سمحت بالانخراط.
- عدم تسديد الاشتراك السنوي في الآجال المحددة في النظام الداخلي للنادي العادي.
- الوفاة أو الحل.
- الغيابات المتكررة وغير المبررة التي يحدد عددها النظام الداخلي.



- الخطأ الجسيم طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما لطرد عضو في النادي الهاوي الصادر عن الجمعية العامة باقتراح من المكتب التنفيذي للنادي.

- الشطب لأسباب خطيرة بموجب الإجراءات والقوانين المحددة في النظام الداخلي.

ويتعين على مجلس إدارة النادي في جميع هذه الحالات إصدار قرار بإسقاط العضوية وإخطار العضو كتابة بذلك خلال خمسة عشر (15) يوماً من تاريخ صدور القرار ولا يجوز للعضو الذي أسقطت عضويته أو لورثته في حالة الوفاة الحق في استرداد رسم الالتحاق أو التبرعات التي يكون قد قدمها للنادي أثناء عضويته.

#### 8.10. الجمعية العامة:

الجمعية العامة هي جهاز مداولة النادي الهاوي وتضم مجموع أعضاء النادي كما هو منصوص عليهم في المادة "15" من القانون الأساسي.

#### 8. 10. 1 تكوين الجمعية العامة: تضم الجمعية العامة الأعضاء الآتي ذكرهم: المادة "15"

- الأعضاء المؤسسين.

- رؤساء النادي القدامى الذين أتموا عهدة كاملة واحدة على الأقل.

- الأعضاء الشرفيين.

- أعضاء المكتب التنفيذي الحالي الممارسين.

- أعضاء مكاتب الفروع الرياضية المتخصصة.

- رئيس لجنة المناصرين.

\*تثبت قائمة أعضاء الجمعية العامة من طرف الإدارة المحلية المكلفة بالرياضة.

لا يمكن لعدد الأعضاء الشرفيين الذين يمكنهم اكتساب صفة الناخب أو اكتساب صوت تداولي ضمن الجمعية العامة أن يتجاوز (10) عشرة أعضاء.

\*يشارك المدير التقني للنادي الهاوي والطبيب بصوت استشاري في أشغال الجمعية العامة للنادي.

\*تجتمع الجمعية العامة مرة واحدة في السنة على الأقل في دورة عادية وتجتمع في دورات استثنائية كلما اقتضت الحاجة لذلك بطلب من الرئيس أو من ثلثي (3/2) الأعضاء أو بطلب من ثلثي أعضاء المكتب.

\*تستدعى الجمعية العامة من طرف أغلبية الأعضاء أو من طرف الرئيس، يرفق الاستدعاء بجدول الأعمال ويرسل وفقاً للأجل المحددة في النظام الداخلي.

لا تصح مداولات الجمعية العامة إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائها ، وإذا لم يكتمل النصاب تستدعى الجمعية العامة مرة ثانية في أجل أقصاه 15 يوماً وتصح مداولاتها حينئذ مهما يكون عدد الأعضاء الحاضرين.

وتتخذ القرارات بموافقة الأغلبية وفي حال التساوي في الأصوات يرجح صوت الرئيس.



## 10. 8. 2 اختصاصات الجمعية العامة : "المادة 16"

تكلف الجمعية العامة بما يلي:

- البث في التقرير الأدبي للنادي الهاوي وحصائل أنشطته وسيره المالي.
- المصادقة على المخططات وبرامج الأنشطة التي يعرضها عليها رئيس النادي.
- انتخاب الرئيس.
- انتخاب أعضاء المكتب التنفيذي للنادي الهاوي الجديد.
- المصادقة على الميزانية التقديرية للسنة المالية المقبلة وعلى حسابات السنة المالية المنصرمة.
- المصادقة على اقتناء الأملاك المنقولة والعقارية والتصرف فيها.
- دراسة قبول الهبات والوصايا والتحقيق من ملائمتها مع الأهداف التي سطرها القانون الأساسي.
- البث في تعيين محافظ أو محافظي الحسابات طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول به.
- البث في كل المسائل المرتبطة بإنشاء ناد رياضي محترف أو المساهمة في رأس ماله.
- دراسة الطعون المقدمة.....الخ.

## 10. 9. مكتب إدارة النادي:

يُدار ويُسيّر النادي من طرف المكتب الذي يكون من الرئيس والمدير المنتخب والرؤساء المنتخبين للفروع الرياضية، إضافة إلى ذلك يتكون من 05 إلى 08 أعضاء منتخبين من طرف الجمعية العامة من ضمن أعضائها.

يوزع الرئيس على أعضاء المكتب المهام التالية: نائب رئيس أو نواب رئيس، الأمين العام، أمين الخزينة (المال) الصندوق، وعند الاقتضاء: الكاتب والمساعد.

## 10. 9. 1 مهام المكتب:

- إعداد واقتراح مشاريع البرامج وعرفها على الجمعية العامة .
- ضمان احترام أحكام القانون الأساسي والنظام الداخلي وتطبيق قرارات الجمعية العامة.
- تسير أملاك النادي.
- إعداد مشروع النظام الداخلي، واقتراح تعديلات للقانون الأساسي.
- دراسة واقتراح العقوبات التأديبية في حق أي عضو من النادي.
- إعداد مشاريع برامج العمل السنوية أو المتعددة السنوات داخل النادي.
- ضم النادي لدى مختلف المربطات والاتحاديات الرياضية.



## 10. 9. 2 مهام رئيس النادي:

- ينتخب من طرف الجمعية العامة لمدة أو عهدة -4- أربع سنوات قابلة للتجديد ويكلف بما يلي:
- يمثل النادي أمام العدالة وفي جميع الأعمال.
- يكتتب التأمين لضمان المخاطر التي قد تطرأ أو تحدث للنادي ومنخرطيه.
- يجدد صلاحيات كل نائب رئيس ومهام المساعدين.
- الأمر بصرف نفقات النادي ويحدد مبلغ إدارة النفقات.
- يستدعي الأجهزة ورئاسة المناقشات وتسييرها.
- يقترح جدول أعمال اجتماعات المكتب ودورات الجمعية العامة ينشط وينسق أعمال جميع الأجهزة.
- يعد دوريا الحصائل وملخصات حول حياة ونشاطات النادي الهاوي.
- يرسل كل المعلومات للسلطة المؤهلة لذلك.
- يحضر التقرير المعنوي والمالي ويعرضه على الجمعية العامة التي تَبْتُ في تسييره.
- تمثل النادي لدى الهيئات الرياضية المحلية والجهوية والوطنية والدولية.

## 10. 9. 3 مهام الأمين العام للنادي الهاوي:

- يكلف الأمين العام بكل المسائل الإدارية والتسييرية للنادي الهاوي ويتولى ما يلي:
- التنظيم والتحضير المادي والتقني لاجتماعات الجمعية العامة والمكتب التنفيذي ومختلف اللجان.
- تحرير محاضر اجتماعات الجمعية العامة والمكتب التنفيذي.
- معالجة بريد النادي وتوزيع نشرة النادي الهاوي.
- المحافظة على الأملاك العقارية والمنقولة للنادي والتي يضمن جردها.
- مسك سجل وبطاقة الرياضيين والممارسين وبطاقة مجمل المؤطرين وقائمة المنخرطين.
- حفظ نسخة من القانون الأساسي والنظام الداخلي.
- تحضير الحصيلة المادية للنادي ومتابعة تنفيذ مداورات المكتب التنفيذي.
- مسك سجلات مداورات الجمعية العامة والمكتب التنفيذي وحفظ و صيانة الأرشيف.

## 10. 9. 4 مهام أمين المال "الخزينة":

- يكلف بالتسيير المالي والحسابات ويتولى بهذه الصفة ما يلي:
- تسيير تحت مسؤوليته الأموال والحساب المالي للنادي.
- تحضير الحصيلة المالية بالتنسيق مع مختلف أجهزة النادي.
- تحضير مشروع ميزانية النادي بالاتصال مع الأمين العام وتقديمه لأجهزة النادي للمصادقة عليه.
- التوقيع بالاشتراك مع رئيس النادي على كل حساب والوثائق المحاسبية والمالية التي تثبت الإيرادات والنفقات التي يلتزم بها النادي وفقاً وطبقاً لمهامه وإنجاز أهدافه.
- الامتناع عن صرف أي مبلغ مالي يكن مأخوذ بقرار مجلس من الإدارة.



## 10. 10. مالية النادي:

10. 10. 1 موارد النادي: تصادق الجمعية العامة على ميزانية النادي فرعاً بفرع رياضي حسب عدد الاختصاصات الرياضية الموجودة أو الممارسة في النادي، وتتكون الموارد المالية من:

- اشتراكات الأعضاء و المنخرطين والأنصار.
- الهبات والوصايا التي يقبلها المجلس الإدارة.
- قسط من ناتج التظاهرات والمنافسات الرياضية.
- الإعانات المحتملة من الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.
- مداخيل الأملاك الخاصة أو المتنازل عليها أو عنها.
- مداخيل الأعمال الاشهارية، أعمال الرعاية والدعم والتنقلات المحتملة للرياضيين.
- كل الموارد الأخرى المرخص لها من طرف الجمعية الإدارية للنادي.

## 10. 10. 2 المصاريف:

تشتمل مصاريف النادي على كل المصاريف الضرورية لتحقيق الأهداف المنوطة له من قبل قوانينه الأساسية.

## 10. 11. الانتخابات وقابلية الانتخاب في النادي:

لاكتساب قابلية الانتخاب ضمن أجهزة النادي يجب على المترشح:

- أن يحمل الجنسية الجزائرية.
- أن يكون عضواً في النادي.
- أن يتمتع بحقوقه المدنية وأن لا يكون قد تعرض لعقوبة قضائية أو عقوبة تأديبية في المجال الرياضي.

وأن يثبت:

- على المترشح لرئاسة النادي أن يقدم علاوة على ذلك برنامجاً لتطوير الرياضة والكيفيات العملية ووسائل تطبيقه بضبط النظام الداخلي عند الحاجة بشروط أو مقاييس قابلية الانتخاب كما تحدد شروط تحضير الانتخابات في النادي وكيفية تنظيمها وإجرائها عن طريق نظامه الداخلي.
- ممارسة رياضة أو رياضات معينة كرياضي أو مؤطر لمدة سنتين (2) على الأقل.
- ممارسة وظيفة تسيير أو إدارة ضمن الهياكل أو الأجهزة الرياضية لمدة سنتين (2) على الأقل.



## 10. 12. تغيير القوانين الأساسية "الحل" :

تقرر بأغلبية ثلثي (3/2) أعضاء الجمعية العامة التدابير والقرارات المتعلقة بـ:

- تغيير هذه القوانين الأساسية.
- الاتحاد مع ناد آخر.
- تحويل الطبيعة القانونية للنادي.
- يقرر الحل الإرادي للنادي من طرف ثلثي (2/3) أعضاء الجمعية العامة على الأقل.



## خلاصة:

الجزائر كغيرها من البلدان أدركت أن بناء المنشآت الرياضية والعناية بها السياسة الضرورية التي يجب انتهاجها كون أن قطاع الرياضة لا تقل أهميته عن باقي القطاعات الأخرى، ولذلك سعت الدولة الجزائرية إلى وضع القوانين واللوائح التي تضبط وتنظم عمل ودور هذه الأندية والمنشآت.

وقد حاولنا من خلال هذا المحور الذي تناولنا فيه كل ما يتعلق بالأندية الرياضية سواء من حيث الهيكل التنظيمي وشروط وقوانين تأسيسها، بكل إطاراتها وفروعها لما رأينا فيه من أهمية حيث لكل فرع اختصاص خاص به. فإن للاحترافية دور هام في توزيع النشاطات على مختلف هياكل النادي لما جاء به مثل التسويق الرياضي والرعاية والإشهار واستغلال منشآت النوادي لتوفير الدخل المادي واعتبارها مصدر مهم من مصادر تمويل الرياضة في الجزائر.



# الفصل الثاني

الدراسات المرتبطة بالبحث



### تمهيد:

يتم في هذا الفصل التطرق الى أهم الدراسات السابقة والمثابرة التي لها صلة مباشرة بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته، كما سنحاول الاطلاع على ما وصل إليه من سبقنا في دراسة التمويل والتسيير الإداري لدى الأندية الرياضية.

#### عرض الدراسات المرتبطة بالبحث:

تم اختيار مجموعة من الدراسات المرتبطة والمتابعة وكانت كالآتي :

❖ الدراسة الأولى: "لعمامرة نعيمة، تحت عنوان: "عراقيل مصادر التمويل في تطوير النوادي الرياضية"، 2017 - 2018، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استغلال المصادر التمويلية في تطوير النوادي الرياضية، وكذا البحث عن مصادر تمويلية جديدة ملائمة لوضعيات النادي وتمثلت عينة الدراسة في 10 مسيرين من أصل 14 مسير، أما المنهج المتبع فقد تمثل في المنهج الوصفي مستعينا بأداة الاستبيان.

أهم نتائج الدراسة جاءت كالتالي:

أن سياسية التمويل وقلة المصادر التمويلية عند النوادي الرياضية وعدم اللجوء والبحث عن ممولين أثرت على مردودية الأندية الرياضية.

- ضعف تطبيق بعض اللوائح والقوانين التي من شأنها تقديم الأفضل للنوادي الرياضية.

- غياب إستراتيجية واضحة للتسويق الرياضي لدى الأندية أثرت بشكل سلبي على تطورها.

وقد أوصى الباحث بما يلي:

- وضع للأندية برامج تمويلية مسطرة من طرف مختصين في المجال الرياضي.

- تشجيع الشركات والمؤسسات التجارية والاستثمارية على رعاية النوادي الرياضية.

- التوجه إلى القطاع الخاص وعدم الاعتماد على الدائم على القطاع العام.

❖ الدراسة الثانية: للباحث مقدر خالد بعنوان: "الاحتراف الرياضي وانعكاساته على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم"، 2018 - 2019، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة.

و قد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة إذا كان لتطبيق النصوص القانونية المنظمة للاحتراف الرياضي انعكاس ايجابي على التسيير الإداري بالأندية المحترفة لكرة القدم.

- معرفة إذا كان لتنمية وتدريب الموارد البشرية انعكاس إيجابي على التسيير بالأندية المحترفة.

- معرفة إذا كان لتنوع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على التسيير بالأندية المحترفة لكرة القدم.



و تمثلت عينة الدراسة في أندية الرابطة المحترفة الأولى والثانية موبليس لكرة القدم بطريقة عشوائية، أما المنهج المتبع فهو المنهج الوصفي مستعيناً في دراسته بأداة الاستبيان.

وأهم نتائج الدراسة جاءت كالتالي:

- أغلبية الأندية الجزائرية المحترفة تسير نحو النجاح والتطور.
  - جل القوانين الخاصة بالتسيير ملائمة ومناسبة.
  - الاحتراف الرياضي له انعكاس إيجابي على التسيير الإداري بالأندية المحترفة.
  - تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالاحتراف لها انعكاس إيجابي في التسيير الإداري.
  - مشروع الاحتراف الرياضي لا ينجح إلا بتعاون كل الجهود المعنية فهناك مشاكل تعيق هذه الفكرة ويجب أن يكون هناك دعم ومراقبة الدولة للأندية من أجل نجاح المشروع.
- وقد أوصى الباحث بما يلي:

- صرامة تطبيق القانون وتجسيده في الواقع ووضع لوائح ونظم من أجل الرقابة الإجبارية داخل إدارة الأندية.
- لنجاح الاحتراف يجب توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية معاً وفق معايير دولية تكون مساهمة للتطور.
- ضرورة إنشاء مراكز التكوين والمنشآت الرياضية على مستوى النوادي ذات مواصفات عالمية.

❖ الدراسة الثالثة: للباحث حريزي كمال عبد الرحيم، بعنوان: "دور القانون "05-13" لسنة 2013 في تحسين التنظيم والتسيير للنوادي الرياضية للهواة بالجزائر"، 2018-2019، مذكرة ماستر، المسيلة.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- معرفة دور القانون "05-13" لسنة 2013 في تحسين التنظيم والتسيير للنوادي الرياضية للهواة وتحليل الاستراتيجيات والرهانات المتمحورة في تطوير الرياضة.
- كشف المؤهلات التي يجب توفرها في المسير الرياضي المتطوع، وكذا إبراز أهمية القانون "05-13" في توفير الموارد المالية للنوادي الرياضية للهواة لضمان التنظيم والتسيير الحسن للنوادي الرياضية.
- وتمثلت عينة الدراسة في رؤساء الأندية للهواة (30 رئيساً) من أصل 226 نادياً ينشط على مستوى ولاية المسيلة، مستخدماً المنهج الوصفي ومعتمداً على أداة الاستبيان.

وأهم نتائج الدراسة جاءت كالتالي:

- أن للقانون "05-13" لسنة 2013 دور إيجابي في تحسين التنظيم والتسيير على مستوى النوادي الرياضية للهواة بالجزائر، بالإضافة إلى أن عملية التنظيم والتسيير المعتمدة في النوادي الرياضية للهواة ملائمة طبعاً من بعد إصدار النصوص القانونية المشروعة الخاصة بالتنظيم.
  - أن المؤهلات التي حددها القانون "05-13" للمسير المتطوع تساهم في السير الحسن لتسيير النوادي.
- وقد أوصى الباحث بما يلي:

- توفير التكوين للمسيرين والمؤطرين حسب ما يتطلبه التسيير والإدارة الحديثة.
- متابعة صارمة للهيئة المختصة للجمعيات العامة والعادية والانتخابية للنوادي الرياضية.



- تنظيم لقاءات دورية وتكوينية للمسيرين الرياضيين في النوادي.
- العمل على إيجاد مسيرين مؤهلين من ناحية التسيير والتنظيم والتمويل القيادة الأندية.
- ❖ الدراسة الرابعة: للباحث خينش خالد، "مصادر التمويل للأندية الرياضية العادية وإمكانية توسيع الممارسة الرياضية"، 2019-2020، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة.

وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي ومواجهة التحديات.
- إيجاد مخططات وسياسات مالية فعالة لتمويل الأندية الرياضية وتحسين طرق تسييرها واستغلال المنشآت وتطوير أساليب الإدارة الرياضية.
- إيجاد الطرق المناسبة لتوظيف الأموال والإمكانيات اللازمة للرفع من مستوى الرياضة.
- وتمثلت عينة الدراسة في 30 مسؤول من 10 نوادي (03 مسؤولين من كل نادي) أي قصدية، مستخدما المنهج الوصفي مستعينا بأداة الاستبيان.
- وأهم نتائج الدراسة جاءت بأن:

- التمويل المالي بمختلف مصادره للنوادي الرياضية الهاوية يساهم في تطوير الممارسة الرياضية.
- التمويل بالمنشآت والتجهيزات الرياضية للنوادي الهاوية سيساهم في توسيع الممارسة الرياضية.
- ❖ الدراسة الخامسة: للباحث أسامة خذايرية، تحت عنوان: "دراسة تحليلية لمشروع التمويل في نقل السياسة الرياضية من وجهة نظر رؤساء مجلس إدارة الأندية"، 2021-2022، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.

وقد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أو الاعتماد على آليات التمويل الخاصة بالأندية المحترفة ( الاستثمار، التسويق الرعاية والإشعار، الأسهم والسندات) باعتبارها أحد ركائز التمويل الحديث للأندية المحترفة، وذلك اعتمادا على الأسس القانونية وشملت عينة الدراسة 13 ناديا ينشطون في الرابطة المحترفة لكرة القدم بالجزائر، أما المنهج المتبع فيه فهو الوصفي التحليلي، مستخدما الاستبيان.

وأهم نتائج الدراسة المتوصل إليها جاءت كالتالي:

- تعرف الأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر تأخر كبير في تشجيع وتفعيل آلية الاستثمار الرياضي.
- لا يوجد اهتمام كبير لتفعيل آليات التسويق والرعاية والإشعار الرياضي لغرض زيادة مصادر التمويل.
- لا تعتمد الأندية على أسلوب التحويل عن طريق الأسهم والسندات وذلك لوجود العديد من العراقيل القانونية والتنظيمية.

وقد أوصى الباحث بـ :

- ضرورة توضيح النصوص القانونية المتعلقة بالإشعار.
- مد المستثمرين بالمعلومات اللازمة وتشرح الآفاق الواعدة للاستثمار في المجال الرياضي.
- العمل على توظيف متخصصين في مجال التسويق الرياضي والرعاية الرياضية.



- العمل على تشجيع الأندية المحترفة بهدف ولوج أسواق المال (البورصة) باعتبارها أحد أهم مقومات الاقتصاد الحديث.

- العمل على بناء رؤية إستراتيجية من شأنها جذب الرعاة بهدف توفير مصدر تمويل استراتيجي.

### ◀ التعليق على الدراسات السابقة:

#### ■ مناقشة الدراسات السابقة:

✓ قمنا بعرض مجموعة من الدراسات والتي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالي، حيث أنه من الملاحظ أن هذه الدراسات لم تتناول موضوع بحثنا بجميع أبعاده ومكوناته حيث تم التطرق إلى بعض محاور ومؤشرات دراستنا، وسنحاول فيما يلي التعليق عليها من ناحية المخرجات التي جاءت بها وتبيان الفائدة ومجالات الاستفادة منها.

✓ من خلال العرض للدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع دراستنا نتضح لنا أنها دراسات محلية (جزائرية) تمت دراستها في الفترة الزمنية 2017 إلى 2022، فهي حديثة وتم ترتيبها حسب حداثتها، وكانت هذه الدراسات التي اعتمدنا عليها معظمها مذكرات ماستر وأطروحة دكتوراه، وقد تبين لنا أن معظمها ركزت على التمويل المالي للأندية الرياضية، بالإضافة إلى دور التسيير المالي في الحد من الأزمات المالية للأندية الرياضية، والعمل على تطوير الإدارة الرياضية والسياسة المالية لتحويل الأندية الرياضية والسهر على حسن تسييرها. الأمر الذي عاد بالفائدة علينا حيناً قدمت لنا العديد من النقاط الإيجابية التي فتحت مجال الاستفادة منها.

✓ وقد هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على أهمية مصادر التمويل بالنسبة للأندية كما قدمت اقتراح لاستراتيجيات بغية تفعيل مصادر التمويل الحديثة على وجه الخصوص قصد زيادة وتنويع مصادر التمويل للأندية والمؤسسات الرياضية.

✓ أما من ناحية النتائج فقد أنتجت الدراسات السابقة المرتبطة بدراستنا أنه يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة وذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها، غير أنه من خلال دراسة واقع الأندية فقد لوحظ أنها تعاني من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية، وهذا ما يؤثر عليها مادياً ويعيق سيرها.

✓ ودراستنا تهدف إلى معرفة ما إذا كانت مصادر التمويل الحديثة يتم الاعتماد عليها من قبل النوادي الرياضية الهاوية لكرة القدم أم لا، وهذا من أجل إنجاح تسييرها الإداري وتحقيق أهدافه.

✓ بالنسبة للأداة، تشابهت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والمقابلة.

✓ بالنسبة للمنهج المعتمد، فقد تشابهت الدراسات في الاعتماد على المنهج الوصفي.

✓ أما العينة، فكانت متشابهة وهي عينة محددة (قصدية) وفي المجال الرياضي.

#### ■ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

✓ إعطاء تصورات دقيقة من أجل صياغة فرضيات الدراسة بدقة.

✓ جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع خصوصاً من الجانب النظري قصد الإحاطة بجميع جوانبه وتحديد أهدافه بدقة عن طريق التعرف على المراجع العلمية الخاصة بمتغيرات الدراسة.

✓ ساعدت في تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وتعريفها إجرائياً.



- ✓ تحديد المنهج ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في استمارة الاستبيان وتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب لطبيعة الدراسة.
- ✓ الاستفادة من المنهجية العامة المستخدمة من منطلق أن الدراسات السابقة تعتبر مصدرا من المصادر أو المراجع العلمية.
- ✓ يتم في هذا الفصل التطرق الى أهم الدراسات السابقة والمثابفة التي لها صلة مباشرة بالموضوع الذي نحن بصدد دراسته، كما سنحاول الاطلاع على ما وصل إليه من سبقنا في دراسة التمويل والتسيير الإداري لدى الأندية الرياضية.



### خلاصة:

بعد قيامنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا الحالي، حيث أننا لاحظنا ان هذه الدراسات لم تتناول موضوع بحثنا بجميع أبعاده ومكوناته غير أنه تم التطرق الى بعض المحاور والمؤشرات التي سنتطرق إليها أيضا، الأمر الذي عاد بالفائدة والتي رغم نسبيتها ألا انها قدمت لنا العديد من النقاط الايجابية من أجل الاستفادة منها.



الجانب التطبيقي



# الفصل الثالث

## الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية



### تمهيد

يتمحور موضوعنا على دراسة مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها على إنجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية، فبعد ما درسنا هذا الموضوع من جانبه النظري قمنا بتحديد الإطار العام للدراسة، سننتقل في هذا الفصل إلى الجانب الميداني، بحيث يتناول إجراءات الدراسة الميدانية، ابتداء من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المستخدم، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات الدراسة التي تكشف عن أهدافها وإجراءات التطبيق الميداني للأداة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة التي تبرهن عن النتائج المتوصل إليها.



## 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى تأكد ملائمة مكان الدراسة للبحث والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعملة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها. ومن خلال هذه العناصر قمنا بزيارة ميدانية لبعض النوادي الرياضية قصد إلقاء نظرة عامة وخاصة حول تسيير النوادي الرياضية الهاوية في ولاية المدية و قمنا بطرح بعض الأسئلة عليهم وهذا كله يصب في هدف واحد وهو الوقوف على المجال الميداني للدراسة وتحديد الأداة المستعملة في البحث من أجل التعرف على مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها على التسيير الإداري بالأندية الهاوية. وكانت دراستنا بالمراحل التالية:

- \* المرحلة الأولى: تم فيها الدراسة الاستطلاعية والجانب التمهيدي من نوفمبر 2023 الى شهر مارس 2024.
- \* المرحلة الثانية: خصت الجانب النظري بمحاوره، امتدت من شهر مارس الى غاية نهاية شهر أبريل 2024.
- \* المرحلة الثالثة: خصت الجانب التطبيقي وامتدت من شهر ماي 2024 الى غاية نهايتها في شهر جوان 2024.

## 2. المنهج المتبع في الدراسة:

نظراً لطبيعة بحثنا الذي يتلاءم مع **المنهج الوصفي التحليلي** والذي يمثل في البحث العلمي مجموعة من القواعد والأمثلة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة حيث يعتبر من أرقى الطرق في الحصول على المعرفة وهذا المنهج قوامه الاستقرار الذي يتضمن الملاحظة العلمية وفرض الفروض و التحقق من صحتها وإجراء التجارب واستخدام أساليب القياس و التحليل الإحصائي للبيانات (إخلاص عبدالحفيظ مصطفى حسن الباهي،، 2000 ص34).

## 3. المجتمع وعينة الدراسة:

### مجتمع الدراسة:

هو جميع الأفراد والأحداث أو الأشياء، الذين يكونون موضوع المشكلة (حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد على مرسي، 1999 ص45).

يتكون مجتمع البحث في دراستنا هذه من جميع الأندية الهاوية لكرة القدم بولاية المدية والبالغ عددهم (48) نادٍ بمجموع 144 مسير، حيث أجريت الدراسة على مسيرٍ وإداري هذه الأندية.



### عينة البحث:

إن العينة وحدة مصغرة من المجتمع الأصلي حيث أنه يصعب إجراء البحوث بالعدد الكبير من المعنيين بالدراسة وهذا ما جعلنا نختار العينة العمدية أو القصدية والتي يتم فيها الاختيار على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي وهذا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين. (إخلاص محمد عبد الحفيظ، مصطفى حسن الباهي، مرجع سابق، ص 81).

وبحكم أننا لا نستطيع تغطية كل مجتمع الدراسة فقد بلغت عينة الدراسة الأساسية عشرة (10) نوادي رياضية ممثلة بثلاثة (03) مسيرين من كل نادي بمجموع ثلاثين (30) مسير، وهذا ما جعل نسبة تمثيل عينتنا تقدر ب: 20.83% من المجتمع الأصلي للدراسة؛ إذ تم اختيارها بطريقة قصدية. وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على جميع أفراد العينة من مسيرين وإداريين حيث تم توزيع ثلاثون (30) استمارة كما هو موضح في الجدول التالي:

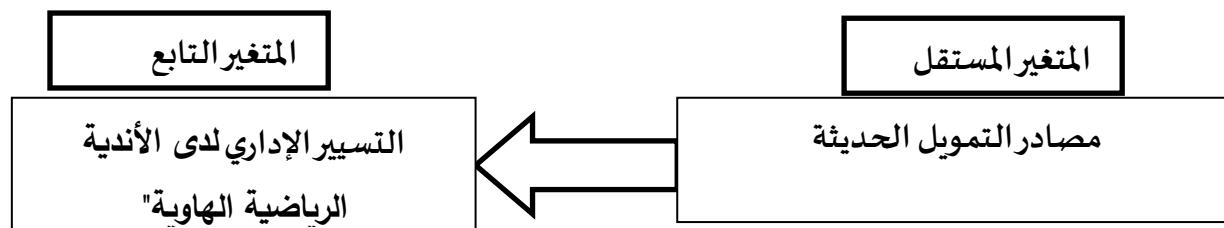
الجدول رقم (02): يبين توزيع استمارة استبيان على عينة البحث في النوادي الهاوية لكرة القدم.

النادي	عدد الإداريين (عينة البحث)	عدد الاستمارات المسلمة	عدد الاستمارات المسترجعة
النادي الرياضي أهلي بئر بن عابد	03	03	03
نادي المشعل الرياضي سيدي الربيع	03	03	03
نادي الاتحاد الرياضي القلب الكبير	03	03	03
الشباب الرياضي بني سليمان	03	03	03
الاتحاد الرياضي بني سليمان	03	03	03
الشباب الرياضي بوسكن	03	03	03
الشباب الرياضي جواب	03	03	03
الاتحاد الرياضي العزيزية	03	03	03
الاتحاد الرياضي شباب السواقي	03	03	03
النادي الرياضي تابلاط	03	03	03
المجموع الكلي	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبين



#### 4. متغيرات الدراسة:



تم تقسيم الاستبيان وفق متغيرات الدراسة الى متغير مستقل والذي تمثل في مصادر التمويل الحديثة، أما المتغير التابع فكان التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية كما هو موضح في الشكل.

**الشكل ( 07):** رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة

**المصدر:** من إعداد الطالبين

#### 5. أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من خلال دراستنا اعتمدنا على الأدوات التالية:

أدوات الجانب النظري: كتب، معاجم، أطروحات دكتورا، رسائل الماجستير.

أدوات الجانب التطبيقي:

**الاستبيان:** هو طريقة لجمع المعطيات التجريبية عن الوقائع والمعارف تقوم على التفاعل المباشر (المقابلة) أو غير مباشرة بين الباحث والمجيب. (خير الدين علي عويس، عصام الملاي، 1997ص193)

كما كانت أنواع الأسئلة على مختلف أشكالها (استبيان مغلق). حتى يتسنى لكل أفراد العينة بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم بصورة مطلقة وحرية كاملة وكذا تسمح لنا باستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات.

**وصف الأداة:** لقد جاء فيما سبق، أن الاستمارة الاستبائية هي عبارة عن مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع معين، وإذ عبر هذا التعريف عن الاستمارة بشكل بسيط، فإن إنجازها يرتبط بشروط وطرق دقيقة جدا حتى تصل إلى شكلها النهائي قصد توزيعها للمبحوث. ولقد قسمت الأسئلة التي احتوتها الاستمارة الاستبائية على ثلاثة (03) محاور تماشيًا مع الفرضيات الجزئية الثلاثة للدراسة وهي:

**المحور الأول:** الذي يخدم الفرضية الجزئية الأولى: تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية، من السؤال رقم واحد (01) إلى السؤال السابع (07).

**المحور الثاني:** الذي يخدم الفرضية الجزئية الثانية: تنوع مصادر التمويل لها انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية، من السؤال الثامن (08) إلى السؤال الرابع عشر (14).



**المحور الثالث:** الذي يخدم الفرضية الجزئية الثالثة: لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية، من السؤال الخامس عشر (15) إلى السؤال الواحد وعشرون (21).

ويشتمل كل سؤال على ثلاثة خيارات يطلب من المبحوث اختيار خيار واحد من بينها في الخانة الموافقة للفقرة، ويتم تصحيح وكل خيار له درجة وهي كالآتي:

أحيانا: 2، نعم: 1، لا: 0

**6. إجراءات التطبيق الميداني للأداة:**

- مجالات الدراسة:

تمثلت مجالات الدراسة في ما يلي:

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة على مستوى مسيري الأندية الهاوية لكرة القدم.

- **المجال الزمني:** أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من نوفمبر 2023 إلى نهاية جوان 2024 .

- **الشروط العلمية للأداة:**

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال إنجاز الاختبارات وفق الأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة

في:

**1- حساب الشروط السيكو مترية للأداة:**

**1.1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):**

تعتبر درجة الصدق هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة للمقاييس والاختبارات وهو يتعلق أساساً بنتائج

الاختبار (محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين رضوان، 1996 ص 321).

قبل توزيع الاستبيان قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة في مجال التخصص

وذلك بغية معرفة مدى صدقه بالإضافة لأخذ عينة صغيرة من الإداريين و المتخصصين في مجال الإدارة

الرياضية وهذا لمعرفة مدى فهمهم لأسئلة هذا الاستبيان لاستطلاع آرائهم على ما يحتويه الاستبيان.



## 2.1. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

### أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول:

الجدول رقم (03): يوضح درجة الارتباط بين أسئلة محور تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية، والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الأسئلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للتمويل في الرفع بالعمل الإداري للنادي الرياضي؟	0,758	0,000	دال عند 0,01
02	هل يتوفر النادي الرياضي على تنظيم هيكلي مما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة لعملية التمويل؟	0,760	0,000	دال عند 0,01
03	هل توجد رقابة ومتابعة فعلية على تطبيق قوانين التمويل على مستوى النادي الرياضي؟	0,692	0,000	دال عند 0,01
04	هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للتمويل في التسيير المالي الجيد للنادي الرياضي؟	0,653	0,000	دال عند 0,01
05	هل يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية للتمويل على مستوى النادي الرياضي؟	0,370	0,044	دال عند 0,05
06	هل تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالتمويل تساهم في التطوير الإداري بالنادي الرياضي؟	0,823	0,000	دال عند 0,01
07	هل يعكس غياب توظيف القوانين التشريعية الخاصة في عرقلة عملية تمويل النادي الرياضي؟	0,727	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرات محور تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية، موجبة ودالة إحصائيا حيث تتراوح بين 0,370 و0,823 وبالتالي كل الفقرات مرتبطة ارتباط متوسط إلى قوي مع الدرجة الكلية للمحور مما يعني أنها صادقة ومتسقة داخليا يمكننا الاعتماد عليها في دراستنا.



ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (04): يوضح درجة الارتباط بين أسئلة محور لتنوع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية والدرجة الكلية للمحور .

الرقم	الأسئلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
08	في ماذا تغطي مصادر الدعم المالي متطلبات النادي الرياضي أكثر؟	0,758	0,001	دال عند 0,01
	(متطلبات اللاعبين (أجور، ملابس، ... إلخ)،	0,577	0,001	دال عند 0,01
	تربصات وتحضيرات النادي الرياضي	0,372	0,042	دال عند 0,05
	تنقلات النادي الرياضي	0,447	0,013	دال عند 0,05
	تغطية كل الاحتياجات المالية المتبقية)	0,454	0,012	دال عند 0,05
09	ما هي أهم مصادر تمويل الأندية الرياضية الهاوية؟	0,550	0,002	دال عند 0,01
	إعانات الدولة والجماعات المحلية	0,552	0,002	دال عند 0,01
	عقود التمويل	0,482	0,007	دال عند 0,01
	الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء	0,456	0,011	دال عند 0,05
10	هل تسمح القوانين الموجودة حالياً للنادي بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعيته المالية؟	0,547	0,002	دال عند 0,01
11	في رأيكم هل تساهم قيمة التمويل الحالية للأندية الرياضية في نجاح عملية التسيير الإداري؟	0,562	0,001	دال عند 0,01
12	هل يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية للتمويل على مستوى النادي الرياضي؟	0,663	0,000	دال عند 0,01
	التسويق.	0,387	0,035	دال عند 0,05
	الدعاية والإشهار.	0,638	0,002	دال عند 0,01
	رجال الأعمال.	0,539	0,002	دال عند 0,01
	الاقتراض.	0,577	0,001	دال عند 0,01
13	هل تساهم عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية في دعم ميزانية النادي؟	0364	0,048	دال عند 0,05
14	هل هناك تطلع استشرافي لاستغناء النادي الرياضي عن الدعم الحكومي وتحقيق اكتفائه الذاتي مالياً؟	0,365	0,047	دال عند 0,05

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS



يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرات محور لتتويع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية، موجبة ودالة إحصائياً حيث تتراوح بين 0,364 و 0,758 وبالتالي كل الفقرات مرتبطة ارتباط متوسط إلى قوي مع الدرجة الكلية للمحور مما يعني أنها صادقة ومتسقة داخليا يمكننا الاعتماد عليها في دراستنا.

### ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

**الجدول رقم (05):** يوضح درجة الارتباط بين أسئلة محور لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية والدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الأسئلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
15	هل ترون بأن التبعية للقطاع العام دور في ضعف التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية؟	0,592	0,001	دال عند 0,01
16	هل هناك توفر للمؤسسات الاقتصادية في إقليم منطقتكم التي تمول ناديكم الرياضي يتم الاعتماد عليها مستقبلاً؟	0,720	0,000	دال عند 0,01
17	هل تعتمد إدارة النادي الرياضي على مختصين في المجال الدعائي من أجل إنجاح التظاهرات الرياضية؟	0,400	0,028	دال عند 0,05
18	هل تهتم إدارة النادي الرياضي في التخطيط مسبقاً لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية؟	0,742	0,000	دال عند 0,01
19	هل يقوم راعي النادي الرياضي بتقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهدافه؟	0,812	0,000	دال عند 0,01
20	هل يعتبر ناديكم الرياضي جاذباً للتمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الممولة له؟	0,801	0,000	دال عند 0,01
21	هل يستطيع تمويل النادي المعترف بمختلف مصادره المساهمة في تحسين وتطوير إدارته؟	0,668	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرات محور لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية، موجبة ودالة إحصائياً حيث تتراوح بين 0,400 و 0,812 وبالتالي كل الفقرات مرتبطة ارتباط متوسط إلى قوي مع الدرجة الكلية للمحور مما يعني أنها صادقة ومتسقة داخليا يمكننا الاعتماد عليها في دراستنا.



## 2- ثبات أداة الدراسة:

يتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ Alpha de Cronbach لأجل تقدير ثبات الدراسة. ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر. أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج.

يأخذ معامل ألفا كرو نباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0,6)، حيث يتم الحكم على ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي:

- إذا كان ذو قيمة أقل من 0,6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها.
- إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0,6) و (0,7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول.
- إذا كانت قيمته بين (0,7) و (0,8) فإن ثبات الدراسة جيد.
- في حالة تجاوز قيمته لـ (0,8) فإن ثبات الدراسة ممتاز.

تم حساب معامل ألفا-كرو نباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS 26، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06):** يبين اختبار الثبات ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان.

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية	07	0,817
لتنوع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية	07	0,833
لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية	07	0,811
<b>الاستبيان ككل</b>	<b>21</b>	<b>0,846</b>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- ✓ معاملات قيمة الثبات لكافة فقرات المحور الأول قدرت بـ 0,817 وهي نسبة ثبات ممتازة.
- ✓ معاملات قيمة الثبات لكافة فقرات المحور الثاني قدرت بـ 0,833 وهي نسبة ثبات ممتازة.
- ✓ معاملات قيمة الثبات لكافة فقرات المحور الثالث قدرت بـ 0,811 وهي نسبة ثبات ممتازة.
- ✓ معاملات قيمة الثبات لكافة فقرات الاستبيان قدرت بـ 0,845 وهي نسبة ثبات ممتازة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.



## 1. الأساليب الإحصائية

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (Social the for Package Statistical)

(Sciences SPSS) نسخة 26 و تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

- ❖ **النسب المئوية والتكرار:** لتحديد استجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات محاور الاستبيان التي تضمنتها
- ❖ **معامل الارتباط بيرسون:** لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه.
- ❖ **اختبار ألفا كرو نباخ:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ❖ **اختبار كا<sup>2</sup> للمطابقة** بين المتغيرات المستقلة والتابعة.



### خلاصة:

تم في هذا الفصل معالجة تقنيات البحث وإجراءاته المنهجية من خلال التعرف على حدود الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري وكذا المنهج المتبع والدراسة الاستطلاعية ومجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة. واستخراج الخصائص السيكمترية للدراسة.



# الفصل الرابع

عرض ومناقشة وتفسير نتائج

الدراسة



## 1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.1. عرض وتحليل نتائج المحور الأول: تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية.

\*السؤال 01: هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للتمويل في الرفع بالعمل الإداري للنادي الرياضي؟  
الغرض من السؤال: معرفة تأثير النصوص القانونية المنظمة للتمويل على تحسين العمل الإداري للنادي الرياضي.

الجدول رقم (07): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 01

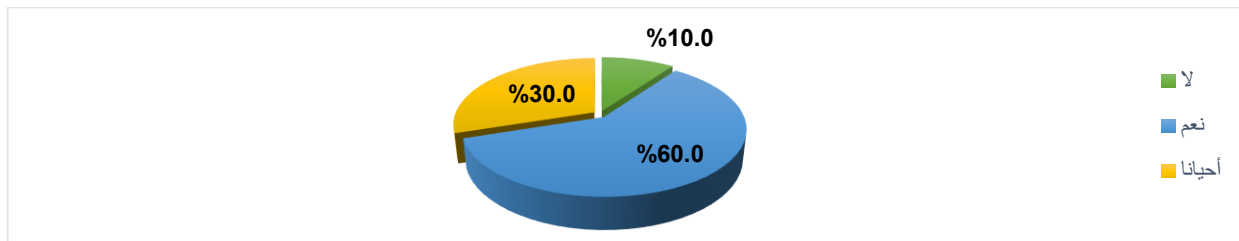
القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دالة إحصائية	2	0,05	5,991	11,400	%10,0	3	لا
					%60,0	18	نعم
					%30,0	9	أحيانا
					%100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 60%، بينما كان عدد المجيبين بـ أحيانا بنسبة 30%، أما المجيبين بـ لا بنسبة تقدر بـ 10%.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 11,400 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن النصوص القانونية المنظمة للتمويل تعمل في الرفع بالعمل الإداري للنادي الرياضي.

الشكل رقم (08): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 01.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



**\*السؤال 02:** هل يتوفر النادي الرياضي على تنظيم هيكلي مما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة لعملية التمويل؟

**الغرض من السؤال:** التحقق مما إذا كان للنادي الرياضي تنظيم هيكلي يتوافق مع النصوص القانونية المنظمة للتمويل.

**الجدول رقم (08):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 02.

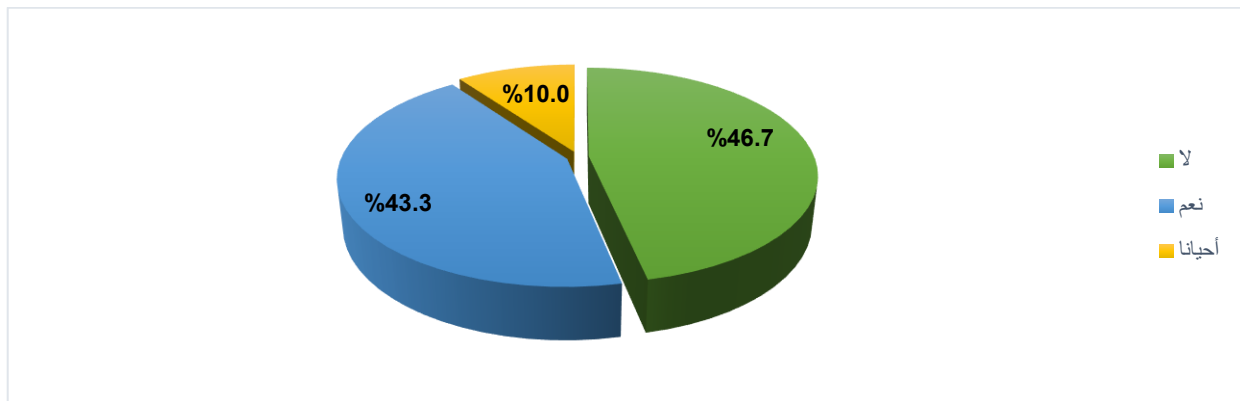
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	14	46,7%	7,400	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	13	43,3%					
أحيانا	3	10,0%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا لا بنسبة مئوية تساوي 46,7 %، بينما كان عدد المجيبين ب نعم بنسبة 43,3 %، أما المجيبين ب أحيانا بنسبة تقدر ب 10,0 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت ب 7,400 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت ب 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن أعلى نسبة من المسيرين يرون أن النادي الرياضي لا يتوفر على تنظيم هيكلي مما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة لعملية التمويل.

**الشكل رقم (09):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 02.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



**\*السؤال 03:** هل توجد رقابة ومتابعة فعلية على تطبيق قوانين التمويل على مستوى النادي الرياضي؟  
**الغرض من السؤال:** التأكد من وجود آليات رقابية فعلية لمتابعة تطبيق قوانين التمويل داخل النادي الرياضي.

**الجدول رقم (09):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 03.

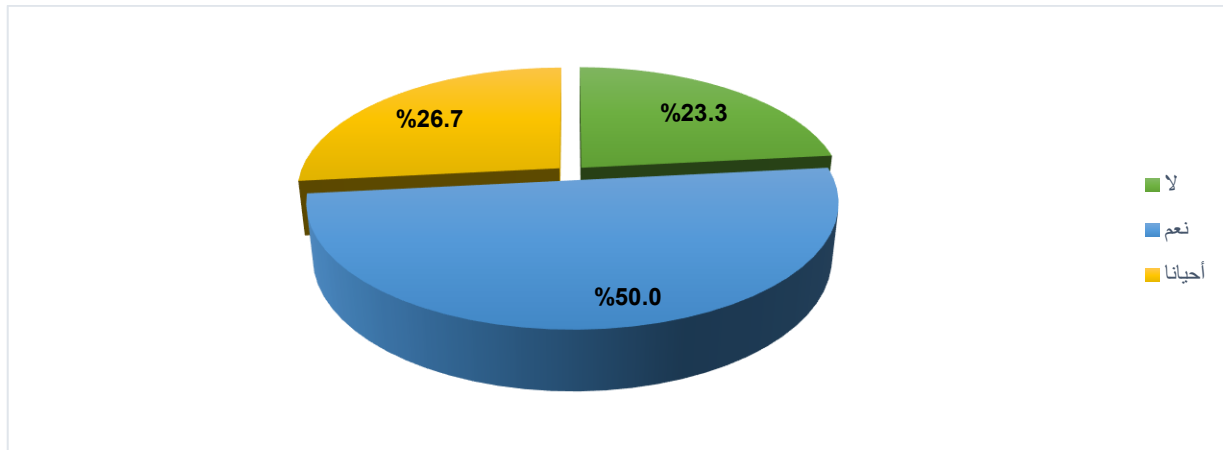
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	7	23,3%	3,800	5,991	0,05	2	غير دالة إحصائياً
نعم	15	50,0%					
أحياناً	8	26,7%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 50,0%، بينما كان عدد المجيبين بـ أحياناً بنسبة 26,7%، أما المجيبين بـ لا بنسبة تقدر بـ 23,3%

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 3,800 أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، ومن خلال هذا نستنتج أنها لا توجد رقابة ومتابعة فعلية على تطبيق قوانين التمويل على مستوى النادي الرياضي.

**الشكل رقم (10):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 03.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel



**\*السؤال 04:** هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للتمويل في التسيير المالي الجيد للنادي الرياضي؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة مدى إسهام النصوص القانونية المنظمة للتمويل في تحقيق تسيير مالي جيد داخل النادي الرياضي.

**الجدول رقم (10):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 04.

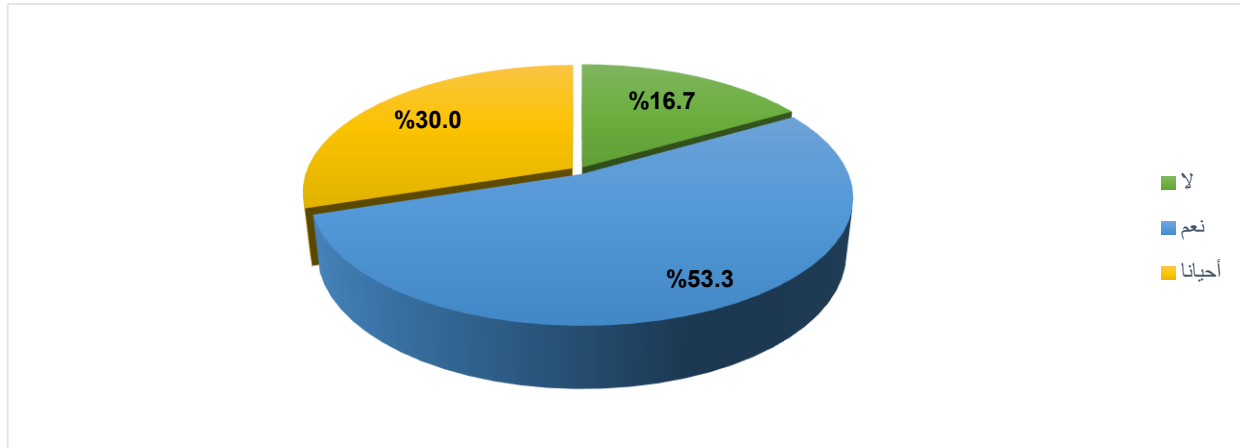
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	5	16,7%	6,200	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	16	53,3%					
أحيانا	9	30,0%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 53,3 %، بينما كان عدد المجيبين بـ أحيانا بنسبة 30,0 %، أما المجيبين بـ لا بنسبة تقدر بـ 16,7 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 6,200 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن النصوص القانونية المنظمة للتمويل تساهم في التسيير المالي الجيد للنادي الرياضي.

**الشكل رقم (11):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 04.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



**\*السؤال 05:** هل يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية للتمويل على مستوى النادي الرياضي؟  
**الغرض من السؤال:** التحقق من مدى الالتزام بتطبيق التشريعات والنصوص القانونية المتعلقة بالتمويل داخل النادي الرياضي.

**الجدول رقم (11):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 05.

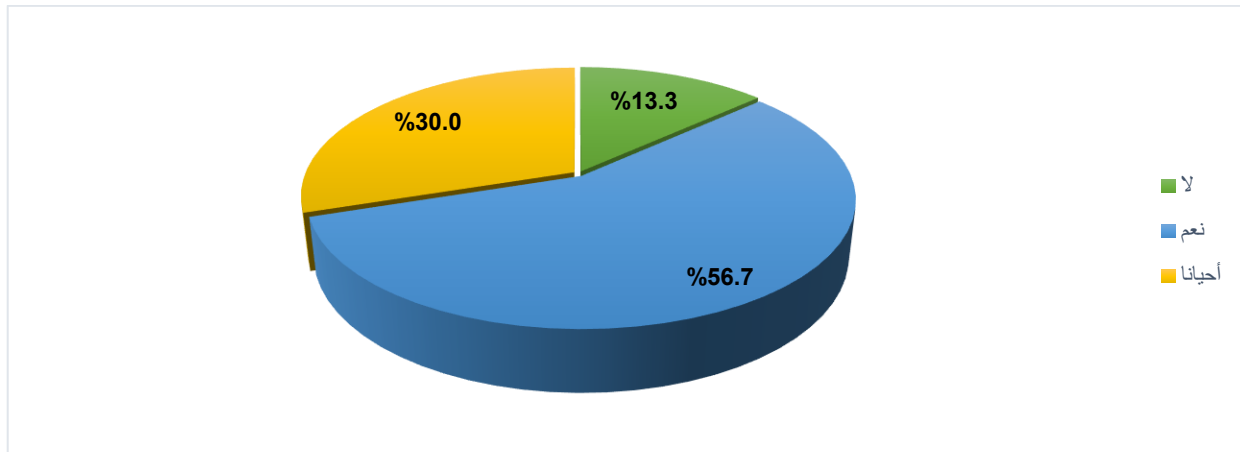
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	4	13,3%	8,600	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	17	56,7%					
أحيانا	9	30,0%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 56,7 %، بينما كان عدد المجيبين بـ أحيانا بنسبة 30,0 %، أما المجيبين بـ لا بنسبة تقدر بـ 13,3 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 8,600 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أنه يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية للتمويل على مستوى النادي الرياضي.

**الشكل رقم (12):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 05.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



**\*السؤال 06:** هل تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالتمويل تساهم في التطوير الإداري بالنادي الرياضي؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة مدى تأثير تنظيم اللوائح والقوانين المالية على تحسين وتطوير العمل الإداري في النادي الرياضي.

**الجدول رقم (12):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 06.

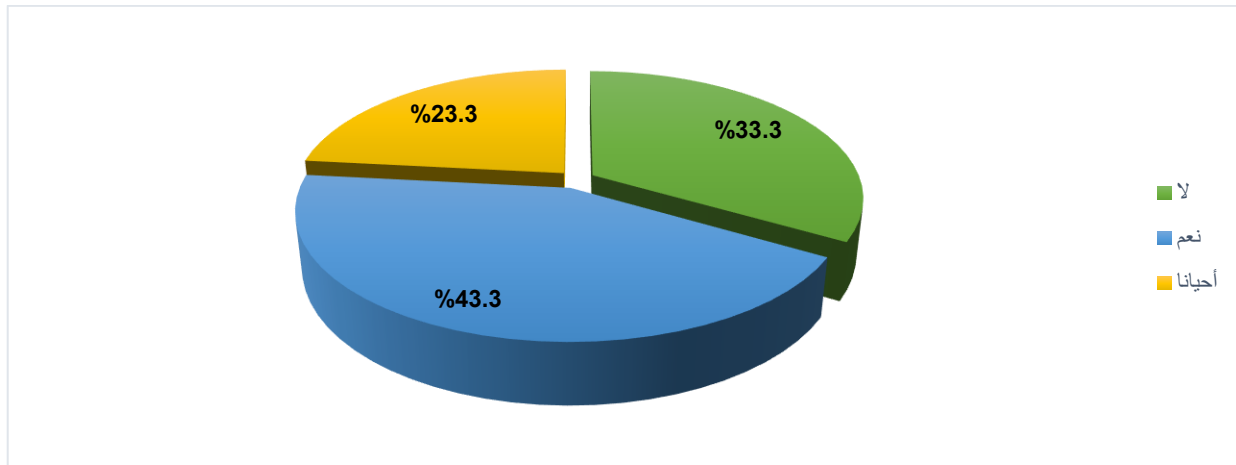
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	10	33,3%	1,800	5,991	0,05	2	غير دالة إحصائياً
نعم	13	43,3%					
أحياناً	7	23,3%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 43,3 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 33,3 %، أما المجيبين بـ أحياناً بنسبة تقدر بـ 23,3 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 1,800 أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، ومن خلال هذا نستنتج أن تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالتمويل لا تساهم في التطوير الإداري بالنادي الرياضي.

**الشكل رقم (13):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 06.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel



**\*السؤال 07:** هل يعكس غياب توظيف القوانين التشريعية الخاصة في عرقلة عملية تمويل النادي الرياضي؟  
الغرض من السؤال: التحقق في تأثير غياب تطبيق القوانين التشريعية على عرقلة عملية التمويل داخل النادي الرياضي.

الجدول رقم (13): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 07.

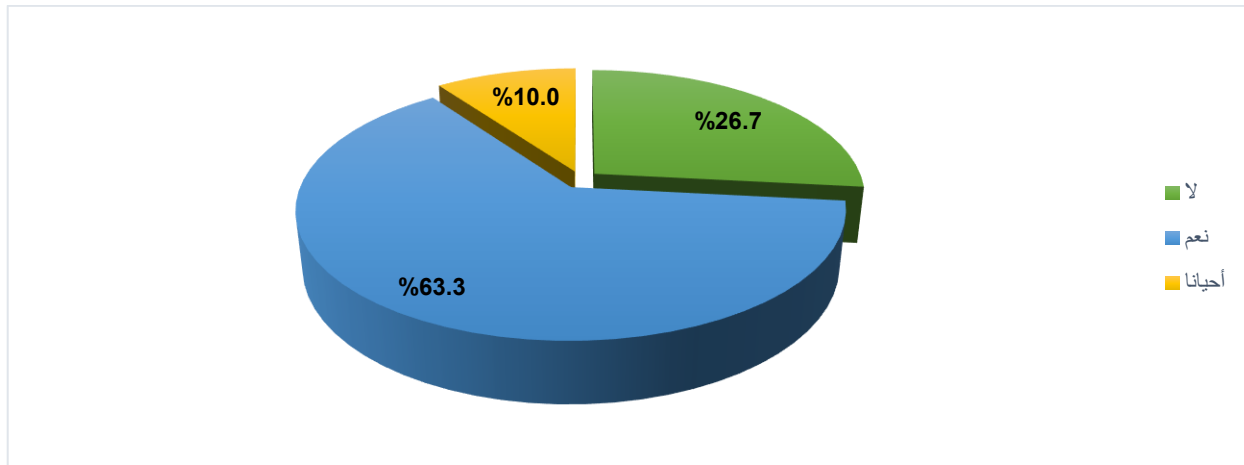
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	8	26,7%	13,400	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	19	63,3%					
أحيانا	3	10,0%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 63,3 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 26,7 %، أما المجيبين بـ أحيانا بنسبة تقدر بـ 10,0 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 13,400 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن غياب توظيف القوانين التشريعية الخاصة يعكس في عرقلة عملية تمويل النادي الرياضي

الشكل رقم (14): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 07.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



## 2.1. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: لتنوع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.

\*السؤال 08: في ماذا تغطي مصادر الدعم المالي متطلبات النادي الرياضي أكثر؟  
الغرض من السؤال: معرفة المجالات أو الاحتياجات التي تغطيها مصادر الدعم المالي بشكل أساسي داخل النادي الرياضي.

الجدول رقم (14): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 08.

الخيارات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
				المحسوبة	المجدولة			
متطلبات اللاعبين (أجور، ملابس،..... إلخ)	لا	0	0,0%	-	-	-	-	-
	نعم	30	100,0%					
	أحيانا	0	0,0%					
	المجموع	30	100,0%					
تربصات وتحضيرات النادي الرياضي	لا	4	13,3%	6,200	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
	نعم	11	36,7%					
	أحيانا	15	50,0%					
	المجموع	30	100,0%					
تنقلات النادي الرياضي	لا	0	0,0%	10,800	5,991	0,05	1	دالة إحصائية
	نعم	24	80,0%					
	أحيانا	6	20,0%					
	المجموع	30	100,0%					
تغطية كل الاحتياجات المالية المتبقية	لا	13	43,3%	3,800	5,991	0,05	2	غير دالة إحصائية
	نعم	5	16,7%					
	أحيانا	12	40,0%					
	المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS



من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

- متطلبات اللاعبين (أجور، ملابس،... إلخ):

جميع المستجيبين (100%) أشاروا إلى أن مصادر الدعم المالي تغطي متطلبات اللاعبين بشكل كامل.

- تربية وتجهيزات النادي الرياضي:

13.3% أشاروا إلى أن الدعم المالي لا يغطي هذه المتطلبات.

36.7% أشاروا إلى أن الدعم المالي يغطي هذه المتطلبات.

50% أشاروا إلى أن الدعم المالي يغطي هذه المتطلبات أحياناً.

قيمة كاس المحسوبة (6.200) أكبر من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2، مما يدل على دلالة إحصائية.

- تنقلات النادي الرياضي:

80% أشاروا إلى أن الدعم المالي يغطي هذه المتطلبات.

20% أشاروا إلى أن الدعم المالي يغطي هذه المتطلبات أحياناً.

قيمة كاس 2 المحسوبة (10.800) أكبر من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1، مما يدل على دلالة إحصائية.

- تغطية كل الاحتياجات المالية المتبقية:

43.3% أشاروا إلى أن الدعم المالي لا يغطي هذه المتطلبات.

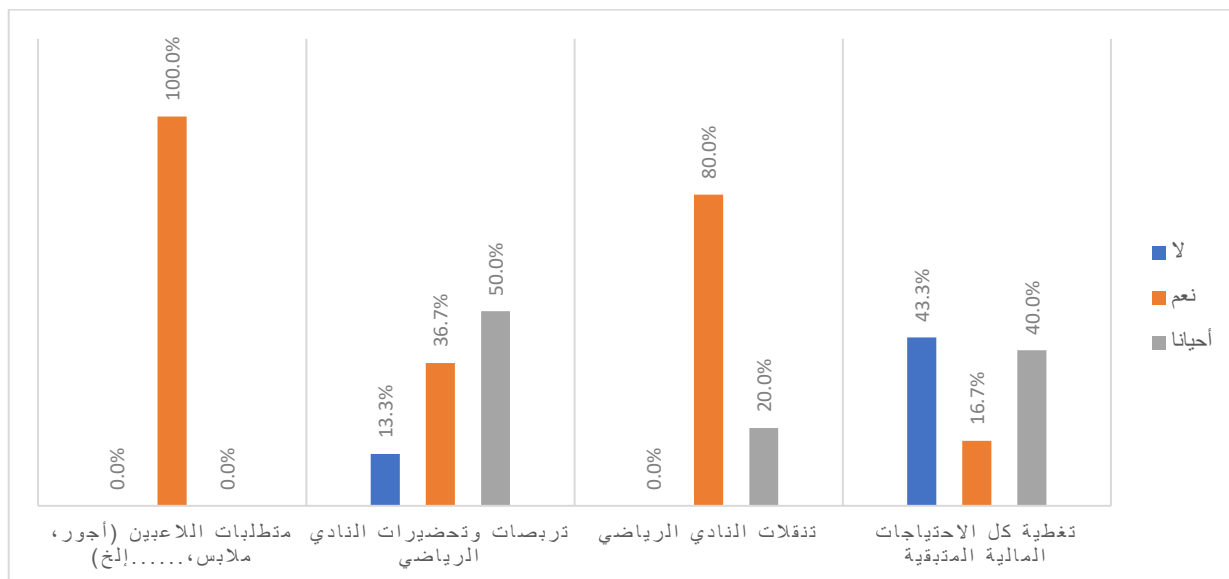
16.7% أشاروا إلى أن الدعم المالي يغطي هذه المتطلبات.

40% أشاروا إلى أن الدعم المالي يغطي هذه المتطلبات أحياناً.

قيمة كاس 2 المحسوبة (3.800) أقل من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.



الشكل رقم (15): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 08



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel



**\*السؤال 09:** ماهي أهم مصادر تمويل الأندية الرياضية الهاوية؟

**الغرض من السؤال:** تحديد المصادر الرئيسية التي تعتمد عليها الأندية الرياضية الهاوية لتمويل أنشطتها.

**الجدول رقم (15):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 09.

الخيارات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
				المحسوبة	المجدولة			
إعانات الدولة والجماعات المحلية.	لا	2	6,7%	33,800	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
	نعم	25	83,3%					
	أحيانا	3	10,0%					
	المجموع	30	100,0%					
عقود التمويل.	لا	11	36,7%	4,200	5,991	0,05	1	غير دالة إحصائية
	نعم	5	16,7%					
	أحيانا	14	46,7%					
	المجموع	30	100,0%					
الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء.	لا	5	16,7%	6,200	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
	نعم	16	53,3%					
	أحيانا	9	30,0%					
	المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

**\*إعانات الدولة والجماعات المحلية:**

83.3% من المشاركين أشاروا إلى أن إعانات الدولة والجماعات المحلية هي مصدر رئيسي لتمويل الأندية الرياضية.

10% أشاروا إلى أنها أحيانا تكون مصدرا للتمويل.

6.7% فقط أشاروا إلى أنها ليست مصدرا للتمويل.

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (33.800) أكبر بكثير من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2، مما يدل على دلالة إحصائية قوية.



\* عقود التمويل:

36.7% من المشاركين أشاروا إلى أن عقود التمويل ليست مصدرًا رئيسيًا.

16.7% أشاروا إلى أنها مصدر رئيسي.

46.7% أشاروا إلى أنها أحيانًا تكون مصدرًا للتمويل.

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (4.200) أقل من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية

1، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

\* الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء:

53.3% من المشاركين أشاروا إلى أن الاشتراكات ومساهمات الأعضاء هي مصدر رئيسي لتمويل الأندية.

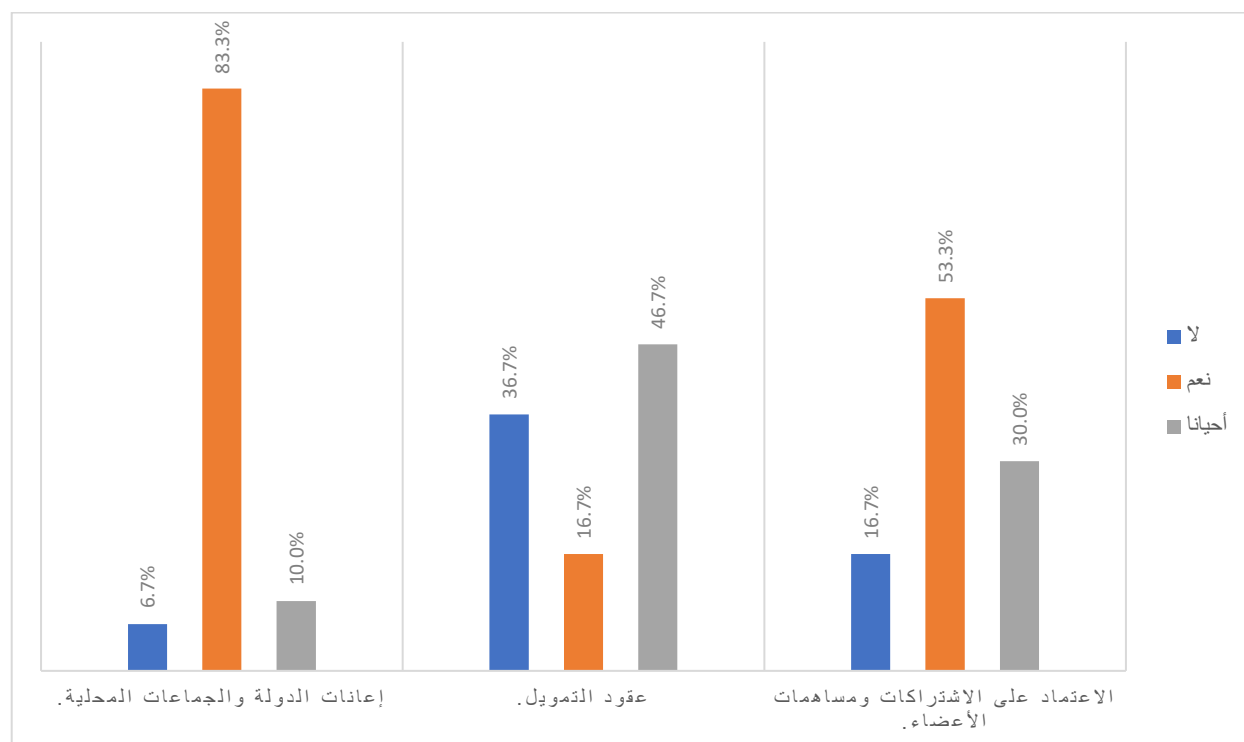
30% أشاروا إلى أنها أحيانًا تكون مصدرًا للتمويل.

16.7% فقط أشاروا إلى أنها ليست مصدرًا للتمويل.

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (6.200) أكبر من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية

2، مما يدل على دلالة إحصائية.

الشكل رقم (16): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 09.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على مخرجات Excel



**\*السؤال 10:** هل تسمح القوانين الموجودة حاليًا للنادي بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعيته المالية؟

**الغرض من السؤال:** التأكد من مدى السماح القانوني للنادي الرياضي باستكشاف واستغلال مصادر تمويل جديدة.

**الجدول رقم (16):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 10.

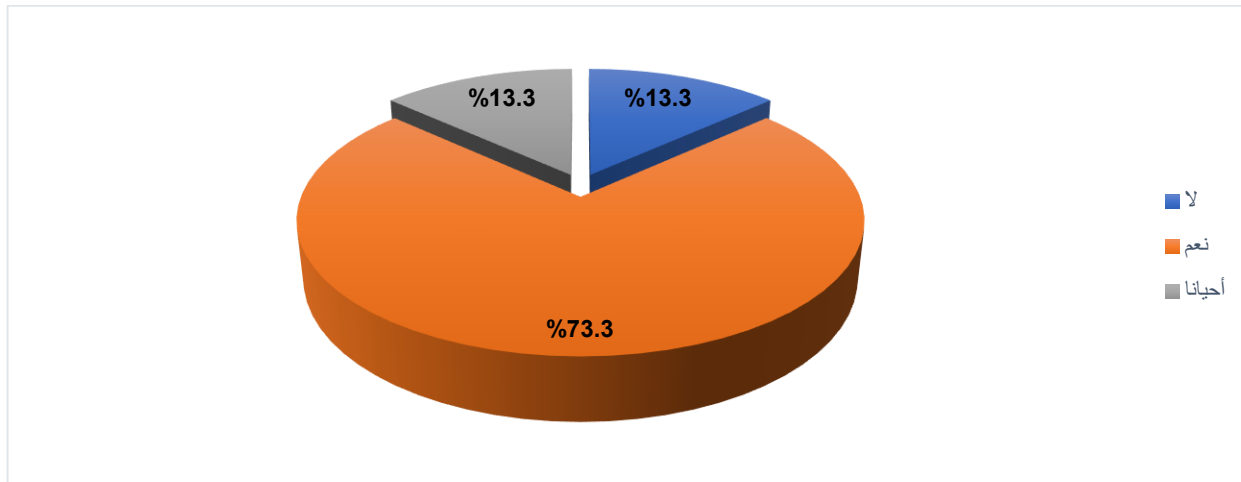
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	4	13,3%	21,600	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	22	73,3%					
أحياناً	4	13,3%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 73,3%، بينما كان عدد المجيبين بـ لا وأحياناً بنسبة 13,3%، لكل منهما.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 21,600 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن القوانين الموجودة حاليًا للنادي تسمح بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعيته المالية.

**الشكل رقم (17):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 10.





**\*السؤال 11:** في رأيكم هل تساهم قيمة التمويل الحالية للأندية الرياضية في نجاح عملية التسيير الإداري؟  
**الغرض من السؤال:** تقييم مدى تأثير التمويل الحالي على كفاءة الإدارة في الأندية الرياضية.  
**الجدول رقم (17):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 11.

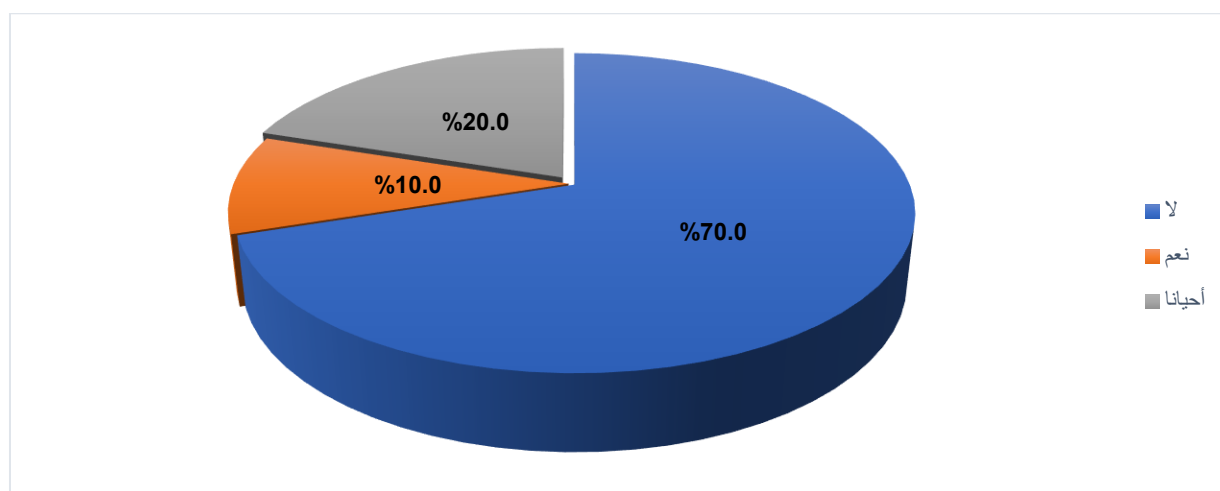
القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دالة إحصائية	2	0,05	5,991	18,600	70,0%	21	لا
					20,0%	6	نعم
					10,0%	3	أحيانا
					100,0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا لا بنسبة مئوية تساوي 70,0%، بينما كان عدد المجيبين بـ نعم بنسبة 20,0%، أما المجيبين بـ أحيانا بنسبة تقدر بـ 10,0%.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 18,600 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن قيمة التمويل الحالية للأندية الرياضية لا تساهم في نجاح عملية التسيير الإداري.

**الشكل رقم (18):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 11.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



\*السؤال 12: ماهي أهم مصادر تمويل الأندية الرياضية الهاوية؟

الغرض من السؤال: تحديد المصادر الرئيسية التي تعتمد عليها الأندية الرياضية الهاوية لتمويل أنشطتها.

الجدول رقم (18): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 12.

الخيارات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
				المحسوبة	المجدولة			
التسويق.	لا	16	53,3%	7,200	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
	نعم	10	33,3%					
	أحياناً	4	13,3%					
	المجموع	30	100,0%					
الدعاية والإشهار.	لا	12	40,0%	5,600	5,991	0,05	2	غير دالة إحصائية
	نعم	14	46,7%					
	أحياناً	4	13,3%					
	المجموع	30	100,0%					
رجال الأعمال.	لا	3	10,0%	18,600	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
	نعم	21	70,0%					
	أحياناً	6	20,0%					
	المجموع	30	100,0%					
الاقتراض.	لا	7	23,3%	1,800	5,991	0,05	2	غير دالة إحصائية
	نعم	10	33,3%					
	أحياناً	13	43,3%					
	المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن:

\*التسويق:

53.3% من المشاركين أشاروا إلى أن التسويق ليس مصدرًا رئيسيًا لتمويل الأندية الرياضية.

33.3% أشاروا إلى أن التسويق هو مصدر رئيسي.

13.3% أشاروا إلى أنه أحياناً يكون مصدرًا للتمويل.



قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (7.200) أكبر من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2، مما يدل على دلالة إحصائية.

\*الدعاية والإشهار:

40% من المشاركين أشاروا إلى أن الدعاية والإشهار ليست مصدرًا رئيسيًا لتمويل الأندية.

46.7% أشاروا إلى أنها مصدر رئيسي.

13.3% أشاروا إلى أنها أحيانًا تكون مصدرًا للتمويل.

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (5.600) أقل من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

\*رجال الأعمال:

70% من المشاركين أشاروا إلى أن رجال الأعمال هم مصدر رئيسي لتمويل الأندية الرياضية.

20% أشاروا إلى أنهم أحيانًا يكونون مصدرًا للتمويل.

10% فقط أشاروا إلى أنهم ليسوا مصدرًا للتمويل.

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (18.600) أكبر بكثير من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2، مما يدل على دلالة إحصائية قوية.

\*الاقتراض:

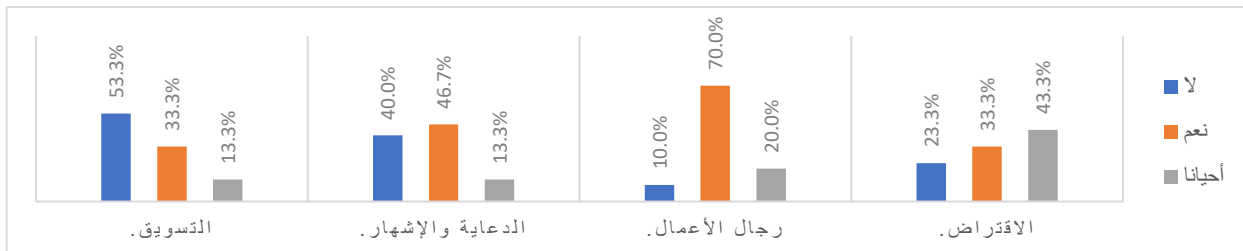
33.3% من المشاركين أشاروا إلى أن الاقتراض هو مصدر رئيسي لتمويل الأندية الرياضية.

43.3% أشاروا إلى أنه أحيانًا يكون مصدرًا للتمويل.

23.3% فقط أشاروا إلى أنه ليس مصدرًا للتمويل.

قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة (1.800) أقل من القيمة المجدولة (5.991) عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية.

الشكل رقم (19): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 12.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على مخرجات Excel



**\*السؤال 13:** هل تساهم عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية في دعم ميزانية النادي؟

**الغرض من السؤال:** معرفة مدى تأثير العائدات الناتجة عن تنظيم الأحداث الرياضية على دعم ميزانية النادي.

**الجدول رقم (19):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 13.

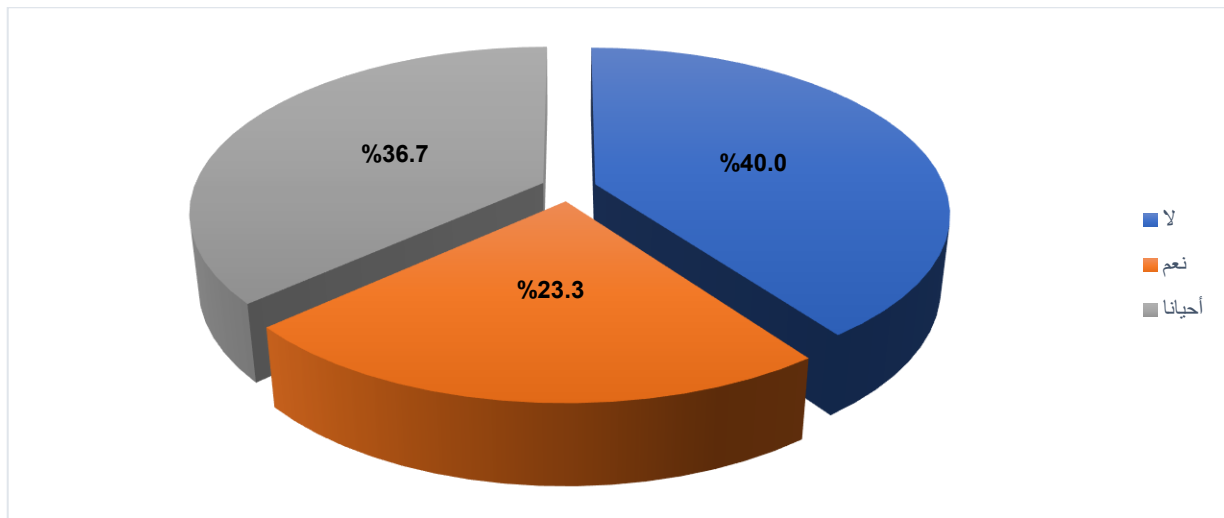
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	12	40,0%	1,400	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	7	23,3%					
أحيانا	11	36,7%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا لا بنسبة مئوية تساوي 40,0%، بينما كان عدد المجيبين بـ أحيانا بنسبة 36,7%، أما المجيبين بـ نعم بنسبة تقدر بـ 23,3%.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 1,400 أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، ومن خلال هذا نستنتج عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية لا تساهم في دعم ميزانية النادي

**الشكل رقم (20):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 13.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



\*السؤال 14: هل هناك تطلع استشرافي لاستغناء النادي الرياضي عن الدعم الحكومي وتحقيق اكتفائه ؟

الغرض من السؤال: استكشاف الرؤية المستقبلية للنادي الرياضي حول إمكانية تحقيق الاكتفاء الذاتي والاستغناء عن الدعم الحكومي.

الجدول رقم (20): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 14.

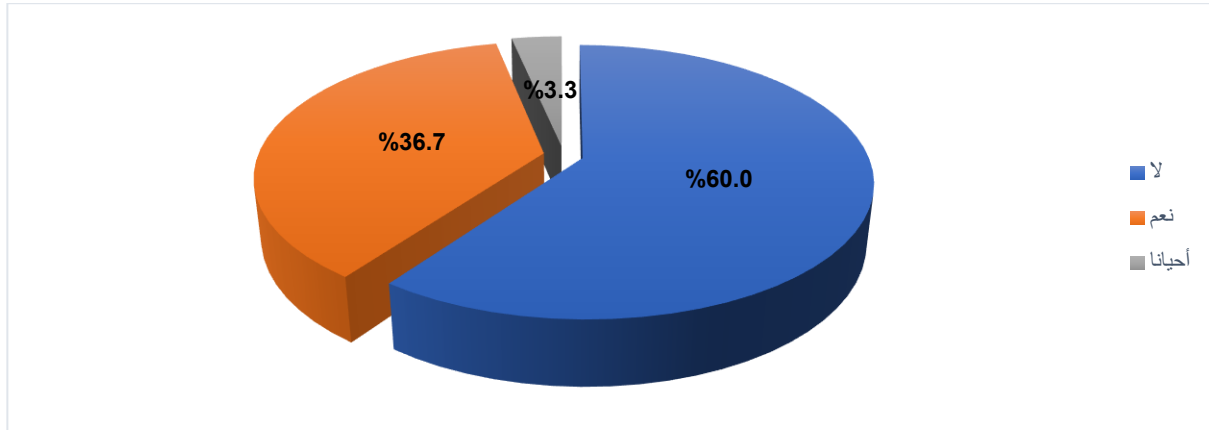
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المجدولة	المحسوبة			
لا	18	60,0%	5,991	14,600	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	11	36,7%					
أحياناً	1	3,3%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا لا بنسبة مئوية تساوي 60,0%، بينما كان عدد المجيبين بـ نعم بنسبة 36,7%، أما المجيبين بـ أحياناً بنسبة تقدر بـ 3,3%.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 14,600 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين لا يرون أنه ناك تطلع استشرافي لاستغناء النادي الرياضي عن الدعم الحكومي وتحقيق اكتفائه الذاتي مالياً.

الشكل رقم (21): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 14.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel



### 3.1. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.

\*السؤال 15: هل ترون بأن التبعية للقطاع العام دور في ضعف التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية؟  
الغرض من السؤال: تحليل مدى تأثير التبعية للقطاع العام على كفاءة وفعالية التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية.

الجدول رقم (21): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 15.

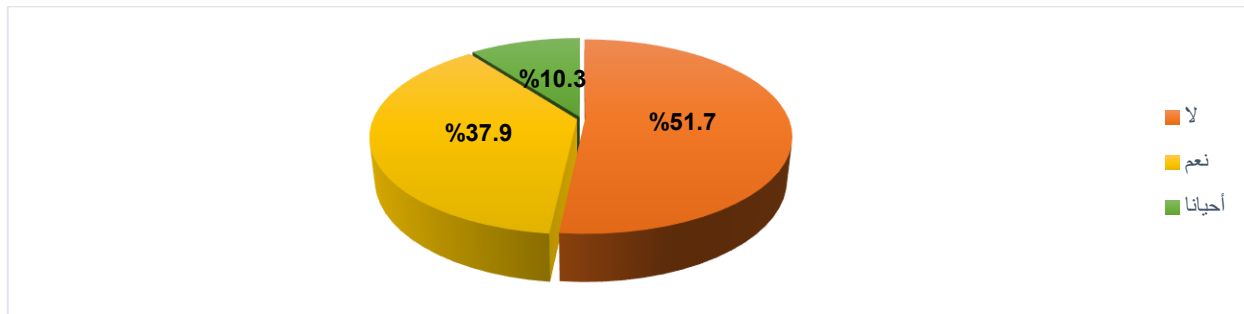
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المجدولة	المحسوبة			
لا	16	51,7%	5,991	8,600	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	11	37,9%					
أحيانا	3	10,3%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا لا بنسبة مئوية تساوي 51,7%، بينما كان عدد المجيبين ب نعم بنسبة 37,9%، أما المجيبين ب أحيانا بنسبة تقدر ب 10,3%.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت ب 8,600 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت ب 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين لا يرون بأن التبعية للقطاع العام دور في ضعف التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.

الشكل رقم (22): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 15.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



\*السؤال 16: هل هناك توفر للمؤسسات الاقتصادية في إقليم منطقتكم التي تمول ناديكم الرياضي يتم الاعتماد عليها مستقبلاً؟

الغرض من السؤال: معرفة مدى توفر المؤسسات الاقتصادية المحلية التي يمكن الاعتماد عليه التمويل النادي الرياضي في المستقبل.

الجدول رقم (22): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 16.

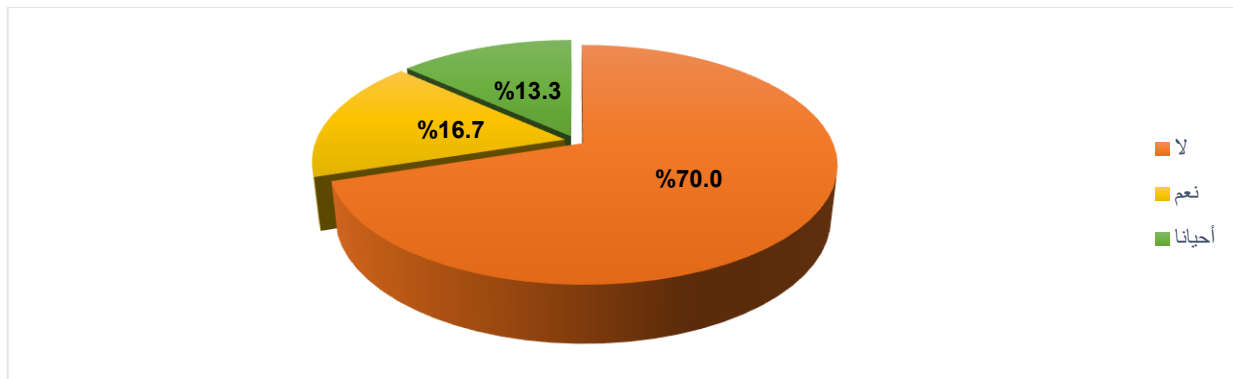
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	21	70,0%	18,600	5,991	0,05	2	دالة إحصائياً
نعم	5	16,7%					
أحياناً	4	13,3%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا لا بنسبة مئوية تساوي 70,0 %، بينما كان عدد المجيبين ب نعم بنسبة 16,3 %، أما المجيبين ب أحياناً بنسبة تقدر ب 13,3 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت ب 18,600 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت ب 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن أعلى نسبة من المسيرين لا يرون أن هناك توفر للمؤسسات الاقتصادية في إقليم منطقتكم التي تمول ناديكم الرياضي يتم الاعتماد عليها مستقبلاً.

الشكل رقم (23): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 16.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel



**\*السؤال 17:** هل تعتمد إدارة النادي الرياضي على مختصين في المجال الدعائي من أجل إنجاح التظاهرات الرياضية؟

**الغرض من السؤال:** التأكد من مدى استخدام الإدارة لمختصين في الدعاية والإعلان لضمان نجاح الأحداث الرياضية.

**الجدول رقم (23):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 17.

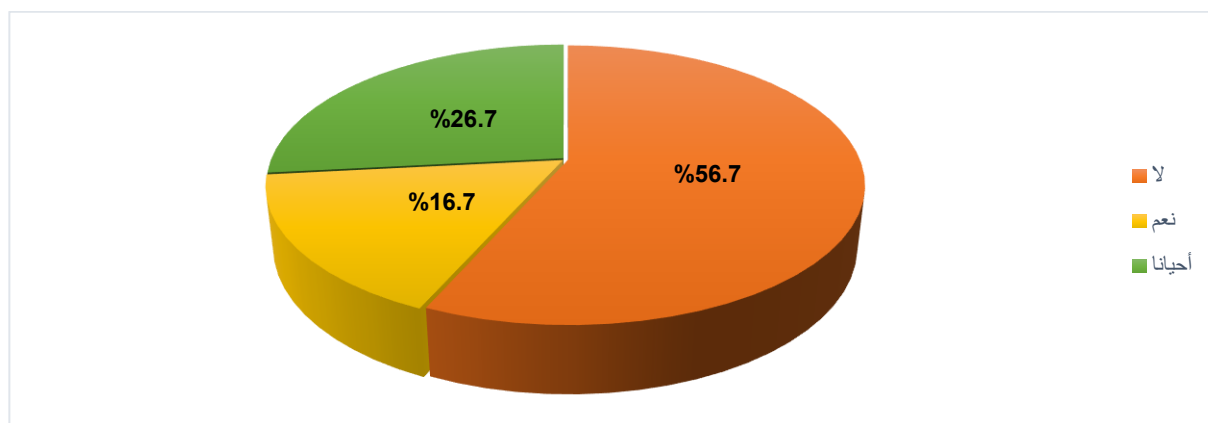
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	17	56,7%	3,800	5,991	0,05	2	غير دالة إحصائياً
نعم	5	16,7%					
أحياناً	8	26,7%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا لا بنسبة مئوية تساوي 56,7%، بينما كان عدد المجيبين بـ أحياناً بنسبة 26,7%، أما المجيبين بـ نعم بنسبة تقدر بـ 16,7%.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 3,800 أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنها لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، ومن خلال هذا نستنتج أنه لا تعتمد إدارة النادي الرياضي على مختصين في المجال الدعائي من أجل إنجاح التظاهرات الرياضية.

**الشكل رقم (24):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 17.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel



\*السؤال 18: هل تهتم إدارة النادي الرياضي في التخطيط مسبقاً لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية؟

الغرض من السؤال: تقييم مدى اهتمام الإدارة بالتخطيط المسبق لرعاية المنافسات الرياضية.

الجدول رقم (24): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 18.

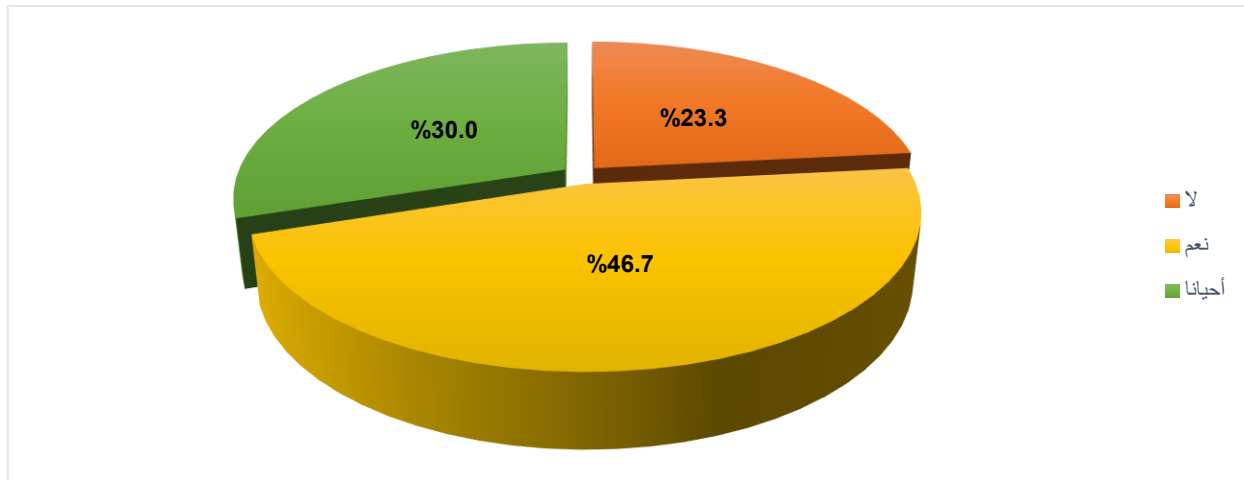
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المجدولة	المحسوبة			
لا	7	23,3%	5,991	2,600	0,05	2	غير دالة إحصائياً
نعم	14	46,7%					
أحياناً	9	30,0%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 46,7 %، بينما كان عدد المجيبين بـ أحياناً بنسبة 30,0 %، أما المجيبين بـ لا بنسبة تقدر بـ 23,3 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 2,600 أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، ومن خلال هذا نستنتج أنه إدارة النادي الرياضي لا تهتم في التخطيط مسبقاً لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية.

الشكل رقم (25): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 18.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات Excel



**\*السؤال 19:** هل يقوم راعي النادي الرياضي بتقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهدافه؟  
**الغرض من السؤال:** معرفة مدى التزام الرعاة بتقديم الدعم المالي الضروري لتحقيق أهداف النادي الرياضي.

**الجدول رقم (25):** يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 19.

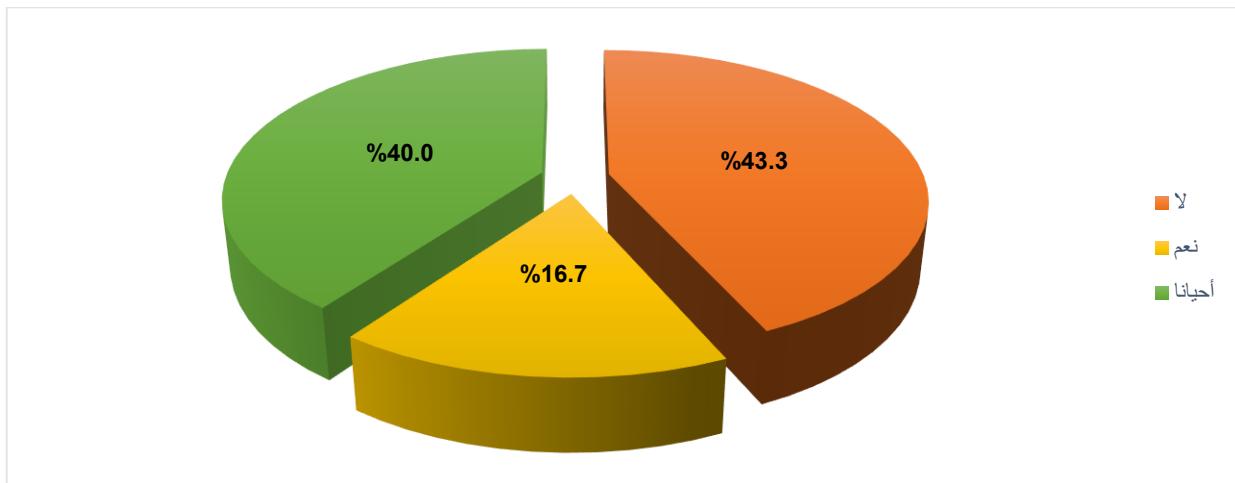
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المحسوبة	المجدولة			
لا	13	43,3%	7,800	5,991	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	5	16,7%					
أحيانا	12	40,0%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 43,3 %، بينما كان عدد المجيبين بـ أحيانا بنسبة 40,0 %، أما المجيبين بـ نعم بنسبة تقدر بـ 16,7 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 7,800 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أن راعي النادي الرياضي لا يقوم بتقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهدافه.

**الشكل رقم (26):** تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 19.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



\*السؤال 20: هل يعتبر ناديكم الرياضي جاذبا للتمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الممولة له؟

الغرض من السؤال: تقييم جاذبية النادي الرياضي للاستثمار والتمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (26): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 20.

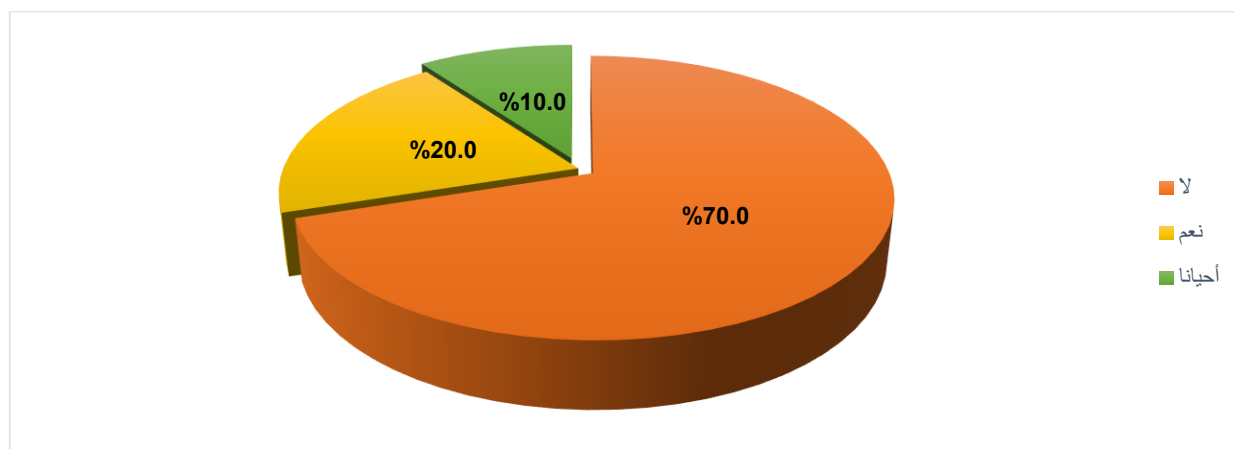
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المجدولة	المحسوبة			
لا	21	70,0%	5,991	18,200	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	6	20,0%					
أحيانا	3	10,0%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 43,3 %، بينما كان عدد المجيبين بـ لا بنسبة 33,3 %، أما المجيبين بـ أحيانا بنسبة تقدر بـ 23,3 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 18,200 أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين لا يعتبرون ناديهم الرياضي جاذبا للتمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الممولة له.

الشكل رقم (27): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 20.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



\*السؤال 21: هل يستطيع تمويل النادي المعترف بمختلف مصادره المساهمة في تحسين وتطوير إدارته؟  
الغرض من السؤال: معرفة مدى قدرة التمويل المتنوع على تحسين وتطوير الإدارة داخل النادي الرياضي.  
الجدول رقم (27): يبين نتائج إجابات أفراد عينة البحث واختبار كا<sup>2</sup> على السؤال 21.

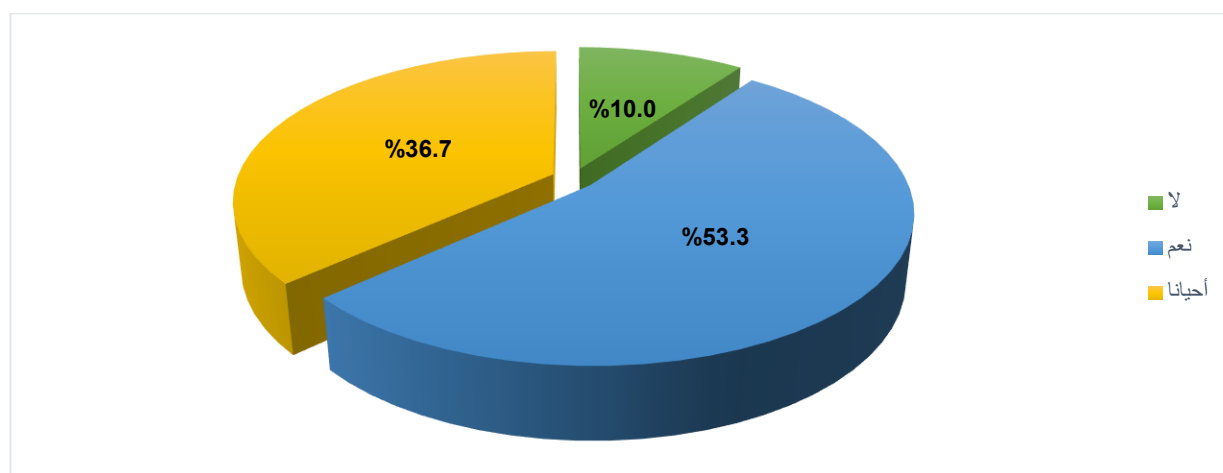
الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
			المجدولة	المحسوبة			
لا	3	10,7%	5,991	6,600	0,05	2	دالة إحصائية
نعم	16	53,3%					
أحيانا	11	36,7%					
المجموع	30	100,0%					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد إجابات أفراد عينة البحث كانت بنسب متفاوتة، حيث بلغ عدد المجيبين الذين أجابوا نعم بنسبة مئوية تساوي 53,3 %، بينما كان عدد المجيبين بـ أحيانا بنسبة 36,7 %، أما المجيبين بـ لا بنسبة تقدر بـ 10,0 %.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق اختبار كا<sup>2</sup> والمبينة في الجدول أعلاه نجد أن كا<sup>2</sup> المحسوبة التي قدرت بـ 6,600 أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة التي قدرت بـ 5,991 عند مستوى الدلالة (0,05) ودرجة الحرية (2) وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، ومن خلال هذا نستنتج أن معظم المسيرين يرون أنه باستطاعة تمويل النادي المعترف بمختلف مصادره المساهمة في تحسين وتطوير إدارته.

الشكل رقم (28): تمثيل بياني يوضح النسب المئوية لنتائج السؤال رقم 21.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Excel



## 2. مناقشة نتائج الدراسة

### 1.2. تفسير ومناقشة نتائج في ضوء الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن "تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية". فمن خلال تفحص جداول المحور الأول للاستبيان وبعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج اتضح لنا أن:

\* أظهرت نتائج الجدول رقم (07) أن 60% من المسيرين يعتقدون أن النصوص القانونية ترفع من العمل الإداري للنادي الرياضي،

\* أظهرت نتائج الجدول رقم (08) أن 46.7% من المسيرين يرون أن النادي الرياضي لا يتماشى مع النصوص القانونية من حيث التنظيم الهيكلي. هذا يعني أن هناك قصوراً في تطبيق النصوص القانونية على مستوى التنظيم الهيكلي في الأندية الرياضية، مما يؤثر سلباً على التسيير الإداري. وهو ما يتوافق مع دراسة **لعمامرة نعيمة 2018** (ضعف تطبيق بعض اللوائح والقوانين التي من شأنها تقديم الأفضل للنادي الرياضية).

\* أظهرت نتائج الجدول رقم (09) أن 50% من المشاركين يعتقدون بوجود رقابة فعلية على تطبيق القوانين هذا يعني أن الرقابة قد لا تكون كافية لضمان التسيير الإداري الجيد.

\* أظهرت نتائج الجدول رقم (10) أن 53.3% من المشاركين يرون أن النصوص القانونية تساهم في التسيير المالي الجيد للنادي.

\* أظهرت نتائج الجدول رقم (11) أن 56.7% من المشاركين يرون أنه يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية، هذا يدل على أن الأندية تعمل بالنصوص القانونية، مما ينعكس إيجاباً على التسيير الإداري. وهذا ما توافق مع دراسة **مقدر خالد 2019** (تطبيق القوانين واللوائح لها انعكاس إيجابي في التسيير الإداري).

\* أظهرت النتائج الجدول رقم (12) أن 43.3% من المشاركين يعتقدون أن تنظيم اللوائح يساهم في التطوير الإداري، هذا يعني أن تنظيم اللوائح قد لا يكون كافياً لتطوير التسيير الإداري بمفرده.

وهذا ما أكدته دراسة **لحريزي كمال عبد الرحيم 2019** (أن للقانون "05-13" لسنة 2013 دور إيجابي في تحسين التنظيم والتسيير على مستوى النوادي الرياضية للهواة بالجزائر بالإضافة إلى أن عملية التنظيم والتسيير المعتمدة في النوادي الرياضية للهواة ملائم طبعاً من بعد إصدار النصوص القانونية المشرفة الخاصة بالتنظيم).

\* أظهرت نتائج الجدول رقم (13) أن 63.3% من المشاركين يرون أن غياب توظيف القوانين يعرقل عملية التمويل، هذا يعكس أهمية تطبيق القوانين التشريعية لضمان تمويل كافٍ ومنظم.

يمكن القول إن الفرضية الأولى تتأكد جزئياً حيث أن النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل تساهم بالفعل في تحسين التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية، ولكن هناك جوانب تحتاج إلى



تحسين، خاصة في مجالات التنظيم الهيكلي والرقابة الفعالة. إذا تمت معالجة هذه الجوانب، يمكن أن يكون تأثير النصوص القانونية أكثر شمولية وإيجابية.

## 2.2. تفسير ومناقشة نتائج في ضوء الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الأولى على أن "تنوع مصادر التمويل لها انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.". فمن خلال تفحص جداول المحور الثاني للاستبيان وبعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج اتضح لنا أن

الجدول رقم (14) أظهر أن:

\* 100% من الأفراد العينة أشاروا إلى أن مصادر التمويل تغطي متطلبات اللاعبين بشكل كامل (الأجور، الملابس، إلخ). وهذا يشير إلى أن الأندية التي تستطيع تنوع مصادر تمويلها تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الأساسية للاعبين، مما يساهم في استقرار أداء الفريق ورفع معنويات اللاعبين، وهو عنصر أساسي في التسيير الإداري الناجح.

\* أظهرت النتائج أن 36.7% فقط أشاروا إلى أن الدعم المالي يغطي الترتيبات والتحضيرات بشكل كامل، بينما 50% أشاروا إلى أن هذا يتم أحياناً. هذه النتائج توضح أن هناك تفاوتاً في قدرة الأندية على تغطية تكاليف الترتيبات والتحضيرات، وهذا قد يعزى إلى عدم تنوع مصادر التمويل بشكل كافٍ. الأندية التي تعتمد على مصادر تمويل متنوعة تكون أكثر قدرة على تغطية هذه التكاليف الحيوية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التسيير الإداري.

الجدول أظهر أن 80% من الأفراد العينة أشاروا إلى أن مصادر التمويل تغطي تنقلات النادي بشكل كامل، مع وجود دلالة إحصائية قوية. هذا يؤكد أن تنوع مصادر التمويل يساعد الأندية على تغطية تكاليف التنقلات، مما يسهل المشاركة في المباريات والبطولات ويعزز من فرص التنافس الرياضي.

\* النتائج أظهرت أن 43.3% أشاروا إلى أن الدعم المالي لا يغطي كل الاحتياجات المالية، وهذا يشير إلى أن هناك حاجة لتنوع أكبر لمصادر التمويل. الأندية التي تعتمد على مصادر تمويل متنوعة تكون أكثر قدرة على تلبية جميع الاحتياجات المالية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التسيير الإداري.

وهذا ما أكدت دراسة **خينش خالد 2020** (تمويل المالي بمختلف مصادره للنادي الرياضية الهاوية يساهم في تطوير الممارسة الرياضية، التمويل بالمنشآت والتجهيزات الرياضية للنادي الهاوية سيساهم في توسيع الممارسة الرياضية).

الجدول رقم (15) أظهر أن:

\* إعانات الدولة والجماعات المحلية هي المصدر الرئيسي للتمويل بنسبة 83.3%، مع وجود دلالة إحصائية قوية. بينما أظهرت النتائج أن الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء يأتي في المرتبة الثانية بنسبة 53.3%. هذا يشير إلى أهمية الدعم الحكومي والاشتراكات كعناصر أساسية في تمويل الأندية.



\* تنوع مصادر التمويل من خلال عقود الرعاية والشراكات يمكن أن يعزز من استدامة الأندية ويقلل من الاعتماد الكلي على الإعانات الحكومية.

الجدول رقم (16) أظهر أن 73.3% من الأفراد العينة يرون أن القوانين الحالية تسمح بالبحث عن مصادر تمويل جديدة، مما يعزز من قدرة الأندية على تنوع مصادر تمويلها. هذا يؤكد أن البيئة القانونية الحالية تدعم تنوع التمويل، والذي ينعكس بدوره إيجاباً على التسيير الإداري.

الجدول رقم (17) أظهر أن 70% من أفراد العينة يرون أن قيمة التمويل الحالية لا تساهم في نجاح عملية التسيير الإداري، هذا يشير إلى أن التمويل الحالي غير كافٍ ويحتاج إلى التنوع لتعزيز التسيير الإداري.

الجدول رقم (18) أظهر أن التسويق ورجال الأعمال هما من أهم مصادر التمويل الإضافية، حيث أن 70% من المشاركين أشاروا إلى أن رجال الأعمال هم مصدر رئيسي لتمويل الأندية الرياضية، بينما 53.3% أشاروا إلى أن التسويق ليس مصدرًا رئيسيًا، هذا يؤكد أهمية تنوع مصادر التمويل من خلال التعاون مع رجال الأعمال واستراتيجيات التسويق الفعالة. وهذا ما خلصت إليه دراسة الباحث **أسامة خذابرية 2022** (لا يوجد اهتمام كبير لتفعيل آليات التسويق والرعاية والإشهار الرياضي لغرض زيادة مصادر التمويل)، وتوافقت أيضا مع دراسة **لعمامرة نعيمة** (غياب استراتيجية واضحة للتسويق الرياضي لدى الأندية أثرت بشكل سلبي على تطورها).

الجدول رقم (19) أظهر أن 40% من أفراد العينة يرون أن عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية لا تساهم في دعم ميزانية النادي، هذا يشير إلى ضرورة تحسين استراتيجيات تنظيم الأحداث الرياضية لزيادة العائدات المالية.

الجدول رقم (20) أظهر أن 60% من أفراد العينة لا يرون أن هناك تطلعا لاستغناء النادي عن الدعم الحكومي وتحقيق الاكتفاء الذاتي مالياً، هذا يعزز الحاجة إلى تنوع مصادر التمويل لتحقيق استدامة مالية مستقلة.

من خلال تحليل نتائج المحور الثاني، نجد أن الفرضية الثانية تتأكد إلى حد كبير. تنوع مصادر التمويل له انعكاس إيجابي واضح على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية. الأندية التي تتمكن من تنوع مصادر تمويلها تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الأساسية للاعبين، تغطية تكاليف التبرصات والتحصينات، وتحسين الاستدامة المالية بشكل عام. البيئة القانونية الداعمة للبحث عن مصادر تمويل جديدة تساهم أيضاً في تعزيز هذا التأثير الإيجابي.

### 3.2 تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الأولى على أن "للمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية". فمن خلال تفحص جداول المحور الثالث للاستبيان وبعد التحليل الإحصائي لتلك النتائج اتضح لنا أن:



\*الجدول رقم (21) أظهر أن نسبة (51.7%) من المسيرين، لا يرون أن التبعية للقطاع العام لها دور في ضعف التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.

\*الجدول رقم (22) أظهر أن نسبة (70.0%) من المسيرين يرون عدم توفر المؤسسات الاقتصادية في المنطقة التي تمول الأندية الرياضية.

\*الجدول رقم (23) أظهر أن نسبة (56.7%) من المسيرين مشيرين إلى أن إدارة النادي لا تعتمد على مختصين في المجال الدعائي لإنجاح التظاهرات الرياضية.

\*الجدول رقم (24) أظهر أن نسبة (46.7%) من المسيرين مشيرين إلى أن الإدارة تهتم بالتخطيط المسبق لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية.

\*الجدول رقم (25) أظهر أن نسبة (43.3%) من المسيرين مشيرين إلى أن راعي النادي لا يقدم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهداف النادي.

\*الجدول رقم (26) أظهر أن نسبة (70.0%) من المسيرين مشيرين إلى أن النادي غير جاذب للتمويل والاستثمار من المؤسسات الاقتصادية. وهذا ما أكدته دراسة الباحث أسامة خذايرية (تعرف أندية كرة القدم بالجزائر تأخر كبير في تشجيع وتفعيل آلية الاستثمار الرياضي).

\*الجدول رقم (27) أظهر أن نسبة (53.3%) من المسيرين مشيرين إلى أن تمويل النادي يمكن أن يساهم في تحسين وتطوير إدارته.

تدعم نتائج الفرضية الثالثة بأن لمصادر التمويل الحديثة دوراً في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية. فالتحليل يظهر أن هناك علاقة إيجابية إحصائياً بين عناصر التمويل وبعض جوانب التسيير الإداري كالتخطيط للرعاية ورأي المسيرين في جاذبية النادي للتمويل. هناك أيضاً تأكيد على أن بعض الجوانب الإدارية مثل الدعاية والتسويق لا تعتمد بشكل كبير على المختصين في بعض الأندية الهاوية، وهذا يمكن أن يعكس ضعفاً في التخطيط الإداري. من المهم أن نلاحظ أن تأثير مصادر التمويل الحديثة قد يكون متفاوتاً بين مختلف الأبعاد الإدارية، ويمكن أن تكون هناك حاجة إلى دراسات أعمق لفهم العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.

#### 4.2. تفسير و مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

تنص الفرضية العامة على أن " لمصادر التمويل الحديثة انعكاس على إنجاز التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية." فمن خلال تفحص جداول الاستبيان وبعد التحليل الإحصائي نتائج الدراسة تشير بوضوح إلى أن مصادر التمويل الحديثة تلعب دوراً حيوياً في نجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية. تتنوع مصادر التمويل يعتبر عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق الأهداف الرياضية. ومع ذلك، تواجه الأندية تحديات كبيرة في تأمين دعم مالي مستدام من المؤسسات الاقتصادية المحلية وفي جعل نفسها جاذبة للممولين.



بعض المجالات التي تتطلب تحسينًا تشمل:

- ✓ تعزيز العلاقات مع المؤسسات الاقتصادية المحلية.
- ✓ تحسين استراتيجيات التسويق والدعاية.
- ✓ زيادة الاعتماد على مختصين في مجالات الدعاية والتسويق.
- ✓ التخطيط المسبق الجيد لعمليات الرعاية.

في الختام، الفرضية العامة التي تنص على أن مصادر التمويل الحديثة لها انعكاس على نجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية تم تأكيدها بشكل كبير من خلال هذه الدراسة، على الرغم من وجود بعض التحديات التي يجب معالجتها لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه المصادر.

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الفرضية العامة للدراسة تحققت وجاءت مطابقة لما توقعناه انطلاقاً من تحقق الفرضيات الفرعية، وذلك بعد أن تم التطرق لعرض النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.



### ◀ الاستنتاجات:

بناءً على الدراسة الميدانية التي أجريناها وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الفرضيات المطروحة، يمكننا بلورة جملة من الاستنتاجات على النحو التالي:

\*تنوع مصادر التمويل له انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية. فقد أظهرت البيانات أن الأندية التي تعتمد على مصادر تمويل متنوعة تتمتع بمستوى أعلى من التنظيم والإدارة الفعالة.

\*عدم توفر المؤسسات الاقتصادية المحلية لدعم الأندية الرياضية يمثل عائقاً كبيراً أمام تطوير التسيير الإداري. النتائج أظهرت أن غالبية المسيرين يرون عدم وجود مؤسسات اقتصادية يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً، مما يحد من قدرة الأندية على تحسين أدائها الإداري.

\*التبعية للقطاع العام ليست العامل الرئيسي في ضعف التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية. حيث أن نسبة كبيرة من المسيرين لا يرون أن التبعية للقطاع العام تسبب ضعفاً في التسيير الإداري.

\*الأندية الرياضية الهاوية لا تعتمد بشكل كبير على مختصين في المجال الدعائي، مما قد يؤثر سلباً على نجاح التظاهرات الرياضية وزيادة الوعي الجماهيري بأهداف وأنشطة النادي.

\*هناك اهتمام ملحوظ من قبل إدارة الأندية الرياضية في التخطيط المسبق لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية، وهو ما يعكس جهوداً لتحسين الجوانب الإدارية والاستفادة من الدعم المالي.

\*أغلبية المسيرين يرون أن راعي النادي الرياضي لا يقدم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهداف النادي، مما يشير إلى وجود تحديات في تأمين التمويل الكافي والمستدام.

\*معظم المسيرين لا يعتبرون أن أنديةهم جاذبة للتمويل والاستثمار من قبل المؤسسات الاقتصادية، مما يبرز الحاجة إلى استراتيجيات أفضل لتحسين صورة النادي وجعله أكثر جاذبية للممولين.

\*هناك توافق على أن التمويل المعتبر بمصادره المختلفة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير إدارة الأندية الرياضية الهاوية، مما يعزز الأداء الإداري والرياضي لهذه الأندية.

### ◀ التوصيات:

\*تعزيز البحث عن مصادر تمويل جديدة ومتنوعة لضمان استدامة الدعم المالي.

\*العمل على بناء علاقات قوية مع المؤسسات الاقتصادية المحلية و الوطنية لضمان دعم مستقبلي مستدام.

\*الاستعانة بخبراء في مجالات الدعاية والتسويق لتحسين صورة النادي وزيادة الدعم الجماهيري والمالي.

\*الاستمرار في التخطيط المسبق لعمليات الرعاية وزيادة الجهود لجذب رعاية جدد.

\*تطوير استراتيجيات لجعل الأندية أكثر جاذبية للممولين والمستثمرين من خلال تحسين الأداء الإداري والتسويقي.



# خاتمة



استنادا إلى كل ما تم عرضه في هذه الدراسة الموسومة بعنوان: مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها في انجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية، سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي منها، وبالنظر إلى كل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى النوادي الرياضية الهاوية بولاية المدية، اتضح لنا جليا، أهمية ودور مصادر التمويل في تحسين التسيير الإداري للأندية سواء كانت هذه الأدوار داخلية أو خارجية.

بالإضافة إلى أننا خرجنا بنتائج يمكن أن نقول على أساسها أن مصادر التمويل بجميع أنواعها تلعب دورا هاما ومميزا في نجاح الجانب التسييري للأندية والمنشآت الرياضية، لكن يجب في نفس الوقت البحث عن أشكال التمويل ومصادره والتعرف على طرق استخدام الأندية لأموالها.

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى ما يلي:

أن النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل تساهم بالفعل في تحسين التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية، ولكن هناك جوانب تحتاج إلى تحسين، خاصة في مجالات التنظيم الهيكلي والرقابة الفعالة، إذا تمت معالجة هذه الجوانب يمكن أن يكون تأثير النصوص القانونية أكثر شمولية وإيجابية.

إن تنوع مصادر التمويل له انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية، حيث أن الأندية التي تتمكن من تنوع مصادر تمويلها تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الأساسية للاعبين، وتحسين الاستدامة المالية بشكل عام.

بما أن لمصادر التمويل الحديثة دوراً في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية، فالتحليل يظهر أن هناك علاقة ايجابية إحصائية بين عناصر التمويل وبعض جوانب التسيير الإداري كالتخطيط، ومن خلال كل ما سبق يتضح أن مصادر التمويل الحديثة تلعب دورا حيويا في نجاح التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية.



المراجع



(1) القرآن الكريم: سورة المائدة، الآية 90.

المراجع:

- (1) ابراهيم عبد المقصود، أحمد حسن الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، نظريات الإدارة وتطبيقاتها، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- (2) أحمد بوراس: تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.
- (3) أحمد مصطفى خاطر: الخدمة الاجتماعية، إدارة الإدارة العامة، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- (4) حسن أحمد الشافعي: التشريعات في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء، الجزء 11 الطبعة 1، مصره 2004.
- (5) حسن أحمد الشافعي، الاستثمار والتشويق في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- (6) حسن أحمد الشافعي، تطبيقات ميدانية معاصرة في الاستثمار والتمويل في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة، الإسكندرية، 2011.
- (7) حسن أحمد الشافعي، سوزان علي مرسى: مبادئ البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (8) حسن حريم: مبادئ الإدارة الحديثة والعمليات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- (9) خير الدين على عويس، عصام الماللي: الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة 1997.
- (10) زلاقي وهيبة، أ. خالد جمال و آخرون: رؤية مستقبلية للاحتراف الأول، تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، مطبعة الثقة، 2009.
- (11) ضرار العتيبي وآخرون: إدارة المشروعات الإنمائية، دار اليازوت، عمان، 2007.
- (12) عاطف جابر طه عبد الرحيم. أساسيات التمويل والإدارة المالية الدار الجامعية للنشر، 2008.
- (13) عايدة خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربية، القاهرة، 1985 .
- (14) عبد الحميد علي: إدارة الهيئات الرياضية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (15) عبد المقصود معوض سلامة: أسلوب تطوير نظم الإدارة كمدخل لعمل الأندية الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013.
- (16) عبد اليمين بوداود: مناهج البحث العلمي في علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010 .
- (17) عصام بدوي: موسوعة الإدارة والتنظيم في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، الطبعة، مصر، 2004.



- 18) علاء الدين حمدي أحمد : استراتيجية التسويق، خدمات النشاط الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الإسكندرية ، 2011.
- 19) فاروق عباس حيدر : تخطيط المدن والقرى، ط1، 1994.
- 20) كمال الدين عبد الرحمن درويش، عبد الحميد العلقامي: النظم الرياضية والبنية التشريعية المكتبة المصرية، القاهرة ، 2013.
- 21) كمال درويش و خليل السعدني: الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للنشر، الطبعة، القاهرة، مصر، 2006.
- 22) كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الأهلية، التطور والتنظيم، كلية التربية البدنية والرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2000.
- 23) محمد أحمد كمال الرمادي: لجنة تسويق مقترحة بالاتحادات الرياضية الأولمبية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة، الإسكندرية، 2012.
- 24) محمد الناشد: التخطيط المالي والنقدي، الإدارة المالية، مديرية الكتب والمطبوعات للنشر، 1998، حلب.
- 25) محمد رفيق الطبيب: مدخل للتسيير، الأساسيات ووظائف التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.
- 26) محمد عادل عبد العزيز: التجارة الالكترونية والفكر المحاسبي، القاهرة، مصر ، 2012 .
- 27) محمد عثمان اسماعيل: التمويل والإدارة المالية في منظمة الأعمال، دار النهضة، القاهرة، 1955.
- 28) مروان عبد المجيد إبراهيم: أساسيات البحث العلمي، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 29) منير ابراهيم الهندي: الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، منشأة المعارف،
- 30) ناصر دادي عدون: تقنية مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة. الجزائر 2007.
- 31) يوسف الشبيلي، التمويل بالمشاركة، الآليات العملية لتطويره، الندوة الثالثة لمصرف أبوظبي الإسلامي، دار عربيات، العراق، 2011.

#### قائمة المجالات والرسائل والأطروحات:

- 1) أسامة حشروف، يحي لعجال: الموازنة المالية للأندية الرياضية المحترفة كأحد متطلبات نجاح الاحتراف الرياضي بالجزائر، مجلة الإبداع الرياضي، المجلد 02، عدد 2، الجزائر، 2020 .
- 2) رعاش كمال: الاحتراف الرياضي ومدى فاعليته في مستوى كرة القدم، رسالة ما جستير، معهد التربية البدنية والرياضية، سيدي عبد الله، الجزائر، 2009 – 2010.
- 3) شريفى سلمى: أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، والي ابراهيم، الجزائر، 2006 – 2007.



- (4) ظاهر طاهر، مقراني جمال: التمويل الرياضي لأندية الكرة الطائرة من وجهة نظر مسيري القطاع، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 05 - الجزائر، 2012 .
- (5) العابدي ياسين: تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية، أطروحة دكتوراه، بسكرة، 2020.
- (6) عبد الحكيم لعياضي: معوقات نجاح مشروع الاحتراف في الجزائر وتأثيره على المنظومة الرياضية ، دراسة تحليلية نقدية للرابطة الأولى والثانية ، أطروحة دكتوراه جامعة المسيلة، الجزائر، 2019 .
- (7) محمد كنفوش، حيولة ايمان: تمويل الاستثمارات، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب - البليدة، 2005.
- (8) منشور حليلة، زواوي عمر حمزة: رعاية الأحداث الرياضية بين الأهداف الاتصالية المؤسسات الاقتصادية وتنمية الاقتصاد الرياضي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية مجلد 12، عدد 04 الجزائر، 2018.
- (9) النذير بوصلح: تحديات الإدارة الرياضية للأندية ودورها في تطوير نظم التمويل الرياضي في ظل الاحتراف، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، العدد 02 الجزائر، 2015.
- (10) نور الدين شارف: الرعاية الرياضية ودورها في تحسين صورة المؤسسة، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 6، العدد 02، الجزائر، 2020.
- (11) يوسف الشبيلي: التمويل بالمشاركة، الآليات العملية لتطويره، الندوة الثالثة المصرف أبو ظبي الإسلامي، العراق، 2011 .

#### قائمة المراسيم والمناشير (الوثائق الحكومية):

#### الجريدة الرسمية:

- (1) القانون 04 - 10 المؤرخ في 27 جمادي الثانية الموافق 10 أشت 2004. المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.
- (2) القانون 12 - 06 المؤرخ في 12 يناير 2012 ، المتعلق بالجمعيات.
- (3) القانون 13 - 05 المؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق 23 يوليو 2013، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها.
- (4) المرسوم التنفيذي رقم 15 - 74 المؤرخ في: 26 ربيع الثاني 1436، الموافق لـ : 16 فبراير 2015 المتعلق تجديد أحكام القانون الأساسي النموذجي المطبق على النادي الرياضي الهواوي.



الملاحق



## ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة –  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



# استبيان

في إطار إنجاز مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في: إدارة الموارد البشرية والمنشآت الرياضية  
بعنوان:

"مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها على إنجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية"

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نأمل أن تتكرموا وتخصصوا جزءا من وقتكم للإجابة عن أسئلته،  
لذلك نرجو منكم التفضل بالاطلاع على محاور هذا الاستبيان واختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم عن  
طريق وضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستحظى  
بكامل السرية بحيث يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، كما أن دقة نتائج الدراسة تبقى مرهونة بدقة  
وصحة إجاباتكم.

مع فائق احترامنا وتقديرنا لكم.

إشراف:

د. لاوسين سليمان

إعداد الطالبان:

خريش محمد

بدوي رفيق

السنة الجامعية 2024/2023



المحور الأول: تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية.				
الرقم	الأسئلة	نعم	لا	أحياناً
1	هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للتمويل في الرفع بالعمل الإداري للنادي الرياضي؟			
2	هل تتوفر النادي الرياضي على تنظيم هيكلي مما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة لعملية التمويل؟			
3	هل توجد رقابة ومتابعة فعلية على تطبيق قوانين التمويل على مستوى النادي الرياضي؟			
4	هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للتمويل في التسيير المالي الجيد للنادي الرياضي؟			
5	هل يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية للتمويل على مستوى النادي الرياضي؟			
6	هل تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالتمويل تساهم في التطوير الإداري بالنادي الرياضي؟			
7	هل يعكس غياب توظيف القوانين التشريعية الخاصة في عرقلة عملية تمويل النادي الرياضي؟			

المحور الثاني: لتنوع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.				
الرقم	الأسئلة	نعم	لا	أحياناً
8	في ماذا تغطي مصادر الدعم المالي متطلبات النادي الرياضي أكثر؟			



			متطلبات اللاعبين (أجور، ملابس، ... إلخ)
			تربصات وتحضيرات النادي الرياضي
			تنقلات النادي الرياضي
			تغطية كل الاحتياجات المالية المتبقية
			<div>9</div> <div>ما هي أهم مصادر تمويل الأندية الرياضية الهاوية؟</div>
			إعانات الدولة والجماعات المحلية.
			عقود التمويل.
			الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء.
			<div>10</div> <div>هل تسمح القوانين الموجودة حاليًا للنادي بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعيته المالية؟</div>
			<div>11</div> <div>في رأيكم هل تساهم قيمة التمويل الحالية للأندية الرياضية في نجاح عملية التسيير الإداري؟</div>
			<div>12</div> <div>حسب رأيكم في ماذا يعتمد النادي الرياضي للزيادة من مصادر تمويله؟</div>
			التسويق.
			الدعاية والإشهار.
			رجال الأعمال.
			الاقتراض.
			<div>13</div> <div>هل تساهم عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية في دعم ميزانية النادي؟</div>
			<div>14</div> <div>هل هناك تطلع استشرافي لاستغناء النادي الرياضي عن الدعم الحكومي وتحقيق اكتفائه الذاتي ماليًا؟</div>



المحور الثالث: لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.				
الرقم	الأسئلة	نعم	لا	أحياناً
15	هل ترون بأن التبعية للقطاع العام دور في ضعف التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية؟			
16	هل هناك توفر للمؤسسات الاقتصادية في إقليم منطقتكم التي تمول نادىكم الرياضي يتم الاعتماد عليها مستقبلاً؟			
17	هل تعتمد إدارة النادي الرياضي على مختصين في المجال الدعائي من أجل إنجاح التظاهرات الرياضية؟			
18	هل تهتم إدارة النادي الرياضي في التخطيط مسبقاً لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية؟			
19	هل يقوم راعي النادي الرياضي بتقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهدافه؟			
20	هل يعتبر نادىكم الرياضي جاذباً للتمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الممولة له؟			
21	هل يستطيع تمويل النادي المعترف بمختلف مصادره المساهمة في تحسين وتطوير إدارته؟			



## صدق الاتساق الداخلي

Correlations  
Correlations

		تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية.
هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للتمويل في الرفع بالعمل الإداري للنادي الرياضي؟	Pearson Correlation	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل يتوفر النادي الرياضي على تنظيم هيكلي مما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة لعملية التمويل؟	Pearson Correlation	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل توجد رقابة ومتابعة فعلية على تطبيق قوانين التمويل على مستوى النادي الرياضي؟	Pearson Correlation	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للتمويل في التسيير المالي الجيد للنادي الرياضي؟	Pearson Correlation	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية للتمويل على مستوى النادي الرياضي؟	Pearson Correlation	,370*
	Sig. (2-tailed)	,044
	N	30
هل تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالتمويل تساهم في التطوير الإداري بالنادي الرياضي؟	Pearson Correlation	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل يعكس غياب توظيف القوانين التشريعية الخاصة في عرقلة عملية تمويل النادي الرياضي؟	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Correlations

لتتبع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.		
في ماذا تغطي مصادر الدعم المالي متطلبات النادي الرياضي أكثر؟	Pearson Correlation	,567**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
متطلبات اللاعبين) أجور، ملابس،... إلخ)	Pearson Correlation	,577**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
تربصات وتحضيرات النادي الرياضي	Pearson Correlation	,372*
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	30
تنقلات النادي الرياضي	Pearson Correlation	,447*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	30
تغطية كل الاحتياجات المالية المتبقية	Pearson Correlation	,454*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	30
ما هي أهم مصادر تمويل الأندية الرياضية الهاوية؟	Pearson Correlation	,550**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
إعانات الدولة والجماعات المحلية.	Pearson Correlation	,552**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
عقود التمويل.	Pearson Correlation	,482**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء.	Pearson Correlation	,456*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	30
هل تسمح القوانين الموجودة حاليًا للنادي بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعيته المالية؟	Pearson Correlation	,547**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
في رأيكم هل تساهم قيمة التمويل الحالية للأندية الرياضية في نجاح عملية التسيير الإداري؟	Pearson Correlation	,562**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
حسب رأيكم في ماذا يعتمد النادي الرياضي للزيادة من مصادر تمويله؟	Pearson Correlation	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
التسويق.	Pearson Correlation	,387*
	Sig. (2-tailed)	,035



	N	30
الدعاية والإشهار.	Pearson Correlation	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
رجال الأعمال.	Pearson Correlation	,539**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
الاقتراض.	Pearson Correlation	,577**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
هل تساهم عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية في دعم ميزانية النادي؟	Pearson Correlation	,364*
	Sig. (2-tailed)	,048
	N	30
هل هناك تطلع استشرافي لاستغناء النادي الرياضي عن الدعم الحكومي وتحقيق اكتفائه الذاتي ماليًا؟	Pearson Correlation	,365*
	Sig. (2-tailed)	,047
	N	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.
هل ترون بأن التبعية للقطاع العام دور في ضعف التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية؟	Pearson Correlation	,592**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
هل هناك توفر للمؤسسات الاقتصادية في إقليم منطقتكم التي تمول ناديكم الرياضي يتم الاعتماد عليها مستقبلا؟	Pearson Correlation	,720**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل تعتمد إدارة النادي الرياضي على مختصين في المجال الدعائي من أجل إنجاح التظاهرات الرياضية؟	Pearson Correlation	,400*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	30
هل تهتم إدارة النادي الرياضي في التخطيط مسبقا لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية؟	Pearson Correlation	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل يقوم راعي النادي الرياضي بتقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهدافه؟	Pearson Correlation	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل يعتبر ناديكم الراضي جاذبا للتمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الممولة له؟	Pearson Correlation	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
هل يستطيع تمويل النادي المعترف بمختلف مصادره المساهمة في تحسين وتطوير إدارته؟	Pearson Correlation	,668**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30



\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## اختبارالثبات الفاكرونباخ

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	7

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	7

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	7

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	21



المحور الأول: تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري الجيد لدى الأندية الرياضية الهاوية.

## NPar Tests

### Chi-Square Test

#### Frequencies

1 هل تعمل النصوص القانونية المنظمة للتمويل في  
الرفع بالعمل الإداري للنادي الرياضي؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	3	10,0	-7,0
نعم	18	10,0	8,0
أحيانا	9	10,0	-1,0
T otal	30		

2 هل يتوفر النادي الرياضي على تنظيم هيكلي مما  
يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة لعملية التمويل؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	14	10,0	4,0
نعم	13	10,0	3,0
أحيانا	3	10,0	-7,0
T otal	30		

3 هل توجد رقابة ومتابعة فعلية على تطبيق قوانين  
التمويل على مستوى النادي الرياضي؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	7	10,0	-3,0
نعم	15	10,0	5,0
أحيانا	8	10,0	-2,0
T otal	30		



#### 4 هل تساهم النصوص القانونية المنظمة للتمويل في

التسيير المالي الجيد للنادي الرياضي؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	5	10,0	-5,0
نعم	16	10,0	6,0
أحيانا	9	10,0	-1,0
Total	30		

#### 5 هل يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية

للتحويل على مستوى النادي الرياضي؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	4	10,0	-6,0
نعم	17	10,0	7,0
أحيانا	9	10,0	-1,0
Total	30		

#### 6 هل تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالتمويل تساهم

في التطوير الإداري بالنادي الرياضي؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	10	10,0	,0
نعم	13	10,0	3,0
أحيانا	7	10,0	-3,0
Total	30		

#### 7 هل يعكس غياب توظيف القوانين التشريعية الخاصة

في عرقلة عملية تمويل النادي الرياضي؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	8	10,0	-2,0
نعم	19	10,0	9,0



أ	3	10,0	-7,0
حيانا			
T	30		
otal			

### Test Statistics

	هل 1 تعمل النصوص القانونية المنظمة للتمويل في الرفع بالعمل الإداري للنادي الرياضي؟	هل 2 يتوفر النادي الرياضي على تنظيم هيكلي مما يتماشى مع النصوص القانونية المنظمة لعملية التمويل؟	هل 3 توجد رقابة ومتابعة فعلية على تطبيق قوانين التمويل على مستوى النادي الرياضي؟	هل 4 تساهم النصوص القانونية المنظمة للتمويل في التسيير المالي الجيد للنادي الرياضي؟	هل 5 يتم العمل بالتشريعات والنصوص القانونية للتمويل على مستوى النادي الرياضي؟	هل 6 تنظيم اللوائح والقوانين الخاصة بالتمويل تساهم في التطوير الإداري بالنادي الرياضي؟	هل 7 يعكس غياب توظيف القوانين التشريعية الخاصة في عرقلة عملية تمويل النادي الرياضي؟
Chi-Square	11,400 <sup>a</sup>	7,400 <sup>a</sup>	3,800 <sup>a</sup>	6,200 <sup>a</sup>	8,600 <sup>a</sup>	1,800 <sup>a</sup>	13,400 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,003	,025	,150	,045	,014	,407	,001

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

المحور الثاني: لتنوع مصادر التمويل انعكاس ايجابي على مستوى التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهوائية.

### NPar Tests Chi-Square Test Frequencies

8 في ماذا تغطي مصادر الدعم المالي متطلبات النادي الرياضي أكثر

متطلبات اللاعبين) أجور، ملابس، ... إلخ)

	Observed N	Expected N	Residual
نعم	30	30,0	,0
T	30 <sup>a</sup>		
otal			

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

تربصات وتحضيرات النادي الرياضي

	Observed N	Expected N	Residual
لا	4	10,0	-6,0
نعم	11	10,0	1,0
م			



أ حيانا	15	10,0	5,0
T otal	30		

#### تنقلات النادي الرياضي

	Observe d N	Expecte d N	Resid ual
نعم	24	15,0	9,0
أ حيانا	6	15,0	-9,0
T otal	30		

#### تغطية كل الاحتياجات المالية المتبقية

	Observe d N	Expecte d N	Resid ual
لا	13	10,0	3,0
نعم	5	10,0	-5,0
أ حيانا	12	10,0	2,0
T otal	30		

#### Test Statistics

	تربصات وتحضيرات النادي الرياضي	تنقلات النادي الرياضي	تغطية كل الاحتياجات المالية المتبقية
Chi-Square	6,200 <sup>a</sup>	10,800 <sup>b</sup>	3,800 <sup>a</sup>
df	2	1	2
Asymp. Sig.	,045	,001	,150

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

b. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 15,0.



9 ما هي أهم مصادر تمويل الأندية الرياضية الهاوية؟  
إعانات الدولة والجماعات المحلية.

	Observed N	Expected N	Residual
لا	2	10,0	-8,0
نعم	25	10,0	15,0
أحيانا	3	10,0	-7,0
Total	30		

عقود التمويل.

	Observed N	Expected N	Residual
لا	11	10,0	1,0
نعم	5	10,0	-5,0
أحيانا	14	10,0	4,0
Total	30		

الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء.

	Observed N	Expected N	Residual
لا	5	10,0	-5,0
نعم	16	10,0	6,0
أحيانا	9	10,0	-1,0
Total	30		

Test Statistics

	إعانات الدولة والجماعات المحلية.	عقود التمويل.	الاعتماد على الاشتراكات ومساهمات الأعضاء.
Chi-Square	33,800 <sup>a</sup>	4,200 <sup>a</sup>	6,200 <sup>a</sup>
df	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,122	,045

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.



**10 هل تسمح القوانين الموجودة حالياً للنادي  
بالبحث عن مصادر تمويل جديدة لتحسين وضعيته المالية؟**

	Observed N	Expected N	Residual
لا	4	10,0	-6,0
نعم	22	10,0	12,0
أحياناً	4	10,0	-6,0
Total	30		

**في رأيكم هل تساهم قيمة التمويل الحالية للأندية  
الرياضية في نجاح عملية التسيير الإداري؟**

	Observed N	Expected N	Residual
لا	21	10,0	11,0
نعم	6	10,0	-4,0
أحياناً	3	10,0	-7,0
Total	30		

### Test Statistics

	للنادي حالياً الموجودة القوانين تسمح هل وضعيته لتحسين جديدة تمويل مصادر عن بالبحث المالية؟	للأندية الحالية التمويل قيمة تساهم هل رأيكم في الإداري؟ التسيير عملية نجاح في الرياضية
Chi-Square	21,600 <sup>a</sup>	18,600 <sup>a</sup>
df	2	2
Asymp. Sig.	,000	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.

**12 حسب رأيكم في ماذا يعتمد النادي الرياضي للزيادة من مصادر تمويله؟**

### التسويق.

	Observed N	Expected N	Residual
لا	16	10,0	6,0
نعم	10	10,0	,0
أحياناً	4	10,0	-6,0
Total	30		



### الدعاية والإشهار.

	Observed N	Expected N	Residual
لا	12	10,0	2,0
نعم	14	10,0	4,0
أحياناً	4	10,0	-6,0
TOTAL	30		

### رجال الأعمال.

	Observed N	Expected N	Residual
لا	3	10,0	-7,0
نعم	21	10,0	11,0
أحياناً	6	10,0	-4,0
TOTAL	30		

### الافتراض.

	Observed N	Expected N	Residual
لا	7	10,0	-3,0
نعم	10	10,0	,0
أحياناً	13	10,0	3,0
TOTAL	30		

### Test Statistics

	التسويق.	الدعاية والإشهار.	رجال الأعمال.	الافتراض.
Chi-Square	7,200 <sup>a</sup>	5,600 <sup>a</sup>	18,600 <sup>a</sup>	1,800 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,027	,061	,000	,407

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.



### 13 هل تساهم عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث

الرياضية في دعم ميزانية النادي؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	12	10,0	2,0
نعم	7	10,0	-3,0
أحياناً	11	10,0	1,0
Total	30		

### 14 هل هناك تطلع استشرافي لاستغناء النادي

الرياضي عن الدعم الحكومي وتحقيق اكتفائه الذاتي مالياً؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	18	10,0	8,0
نعم	11	10,0	1,0
أحياناً	1	10,0	-9,0
Total	30		

### Test Statistics

	هل تساهم عائدات تنظيم التظاهرات والأحداث الرياضية في دعم ميزانية النادي؟	هل هناك تطلع استشرافي لاستغناء النادي الرياضي عن الدعم الحكومي وتحقيق اكتفائه الذاتي مالياً؟
Chi-Square	1,400 <sup>a</sup>	14,600 <sup>a</sup>
df	2	2
Asymp. Sig.	,497	,001

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.



المحور الثالث: لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية.

## NPar Tests

### Chi-Square Test

#### Frequencies

15 هل ترون بأن التبعة للقطاع العام دور في ضعف

التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهاوية؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	16	10,0	6,0
نعم	11	10,0	1,0
أحياناً	3	10,0	-7,0
Total	30		

16 هل هناك توفر للمؤسسات الاقتصادية في إقليم

منطقتكم التي تمول نادكم الرياضي يتم الاعتماد عليها

مستقبلاً؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	21	10,0	11,0
نعم	5	10,0	-5,0
أحياناً	4	10,0	-6,0
Total	30		

17 هل تعتمد إدارة النادي الرياضي على مختصين في

المجال الدعائي من أجل إنجاز التظاهرات الرياضية؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	17	10,0	7,0
نعم	5	10,0	-5,0
أحياناً	8	10,0	-2,0
Total	30		



**18** هل تهتم إدارة النادي الرياضي في التخطيط مسبقاً لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	7	10,0	-3,0
نعم	14	10,0	4,0
أحياناً	9	10,0	-1,0
Total	30		

**19** هل يقوم راعي النادي الرياضي بتقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق أهدافه؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	13	10,0	3,0
نعم	5	10,0	-5,0
أحياناً	12	10,0	2,0
Total	30		

**20** هل يعتبر ناديتكم الرياضي جاذباً للتمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الممولة له؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	21	10,0	11,0
نعم	6	10,0	-4,0
أحياناً	3	10,0	-7,0
Total	30		

**21** هل يستطيع تمويل النادي المعترف بمختلف مصادره المساهمة في تحسين وتطوير إدارته؟

	Observed N	Expected N	Residual
لا	3	10,0	-7,0
نعم	16	10,0	6,0
أحياناً	11	10,0	1,0



T	30		
otal			

### Test Statistics

	هل يستطيع تمويل النادي المعترف بمختلف مصادره المساهمة في تحسين وتطوير إدارته؟	هل يعتبر ناديكم الرياضي جاذبا للتمويل والاستثمار في المؤسسات الاقتصادية الممولة له؟	هل تهتم إدارة النادي الرياضي في التخطيط مسبقا لعملية الرعاية للمنافسات الرياضية؟	هل تعتمد إدارة النادي الرياضي على مختصين في المجال الدعائي من أجل إنجاح التظاهرات الرياضية؟	هل هناك توفر للمؤسسات الاقتصادية في إقليم منطقتكم التي تمول ناديكم الرياضي يتم الاعتماد عليها مستقبلا؟	هل ترون بأن التبعية للقطاع العام دور في ضعف التسيير الإداري بالأندية الرياضية الهوائية؟
Chi-Square	8,600 <sup>a</sup>	18,200 <sup>a</sup>	2,600 <sup>a</sup>	7,800 <sup>a</sup>	3,800 <sup>a</sup>	18,600 <sup>a</sup>
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,014	,000	,273	,020	,150	,000

a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 10,0.



قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم ولقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة	ملاحظات	الإمضاء
زريقي سليم	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مقبول مع بعض التعديلات	
لاوسين سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	استمارة مقبولة مع بعض التعديلات	
منهوري	أستاذ محاضر (أ)	جامعة البويرة	استمارة مقبولة	
طراد توفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	استمارة مقبولة	
بوحاج مزبان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	استمارة مقبولة	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

X·O·V·E·X ·K·E·C·A·I·A ·H·X·X - X·O·E·O·t -

Institut des Sciences et Techniques  
des Activités Physiques et Sportives



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم: 44/60/ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

### الموضوع: تسهيل مهمة.

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

الطالب (ة): خريش محمد رقم التسجيل: 19092035176 تاريخ ومكان الميلاد: 1989/12/08 ب عين بسام

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم







إلى السيد (ة): رئيس نادي الخلب الكبير

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم: 4/6 ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

## الموضوع: تسهيل مهمة.

بشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): خريش محمد رقم التسجيل: 19092035176 تاريخ ومكان الميلاد: 1989/12/08 ب عين بسام

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

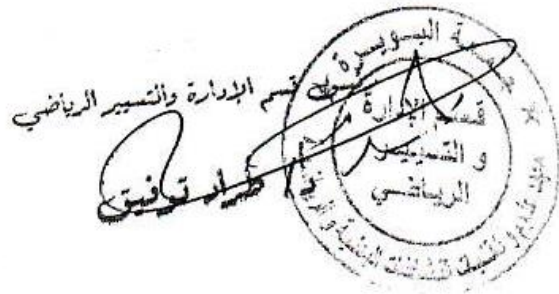
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم



رئيس النادي  
مزارى أحمد







إلى السيد (ة): رئيس الجامعة الرياضية  
الهاوي الماوي بوبك

قسم الإدارة والتصوير الرياضي

الرقم: 44/ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

## الموضوع: تسهيل مهمة.

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلاب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): خريش محمد رقم التسجيل: 19092035176 تاريخ ومكان الميلاد: 1989/12/08 ب عن بسم

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم:







إلى السيد (ة): رئيس نادي المشعل الرياضي سيدي الرج

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

الرقم: 44/60 ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

## الموضوع: تسهيل مهمة.

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

الطالب (ة): خريش محمد رقم التسجيل: 19092035176 تاريخ ومكان الميلاد: 1989/12/08 ب عين بسام

من أجل القيام بمذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير

لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم



الأمين العام

كمال عتاييه







إلى السيد (ة): واسمى الناصري الرياضي  
الهاوي محمد شاب بوسكن

قسم الإدارة والتصوير الرياضي  
الرقم: 44/ج ب م ع ت ن ب ر / 2023

## الموضوع: تسهيل مهمة.

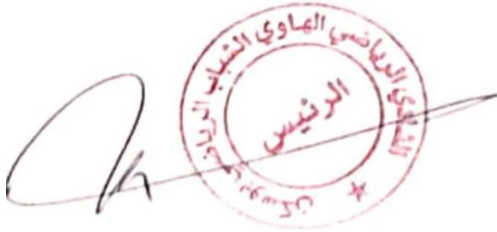
يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم بهذا الطالب المتمثل في تسهيل مهمة الطلبة:

الطالب (ة): خريش محمد رقم التسجيل: 19092035176 تاريخ ومكان الميلاد: 1989/12/08 ب عين بسم  
من أجل القيام بذاكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2024/2023 الذي يندرج ضمن التحضير  
لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم:





## ملخص الدراسة:

**العنوان:** "مصادر التمويل الحديثة وانعكاساتها على إنجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية"  
**أهداف الدراسة:**

- ❖ معرفة إذا كان لتطبيق النصوص القانونية المنظمة للتمويل انعكاس إيجابي على التسيير الإداري.
- ❖ معرفة إذا كان لتنوع مصادر التمويل انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري للأندية الهاوية.
- ❖ معرفة ما إذا كانت مصادر التمويل الحديثة تؤثر في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.

**الإشكالية العامة:**

❖ هل لمصادر التمويل الحديثة انعكاس على إنجاح التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية ؟

### الفرضيات الجزئية:

- تساعد النصوص القانونية الحالية المنظمة للتمويل على التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- تنوع مصادر التمويل لها انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- لمصادر التمويل الحديثة دور في تحسين التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.

### الإجراءات الميدانية للدراسة:

- \* العينة: تم اختيار عينة قصدية وشملت الأندية الرياضية الهاوية بولاية المدية.
- \* المجال الزمني: انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية من شهر نوفمبر 2023 الى غاية شهر جوان 2024.
- \* المجال المكاني: مسيري الأندية الرياضية الهاوية بولاية المدية.
- \* المنهج المتبع: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.
- \* الأدوات المستعملة: اعتمدنا في دراستنا للحصول على المعلومات والحقائق والبيانات على الاستبيان والمقابلة.

### أهم النتائج المتوصل إليها:

- تنوع مصادر التمويل له انعكاس إيجابي على مستوى التسيير الإداري لدى الأندية الرياضية الهاوية.
- عدم توفر المؤسسات الاقتصادية المحلية لدعم الأندية الرياضية يمثل عائقا كبيرا أمام تطوير التسيير الإداري.
- التبعية للقطاع العام ليست العامل الرئيسي في ضعف التسيير الإداري للأندية الرياضية الهاوية.
- الأندية الرياضية الهاوية لا تعتمد بشكل كبير على مختصين في المجال الدعائي، مما قد يؤثر سلبا على نجاح التظاهرات الرياضية وزيادة الوعي الجماهيري بأهداف وأنشطة النادي.
- هناك توافق على أن التمويل المعتبر بمصادره المختلفة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير إدارة الأندية الرياضية الهاوية.



## **أهم التوصيات والاقتراحات:**

- تعزيز البحث عن مصادر تمويل جديدة ومتنوعة لضمان استدامة الدعم المالي.
- العمل على بناء علاقات قوية مع المؤسسات الاقتصادية المحلية و الوطنية لضمان دعم مستقبلي مستدام.
- الاستعانة بخبراء في مجالات الدعاية والتسويق لتحسين صورة النادي وزيادة الدعم الجماهيري والمالي.
- الاستمرار في التخطيط المسبق لعمليات الرعاية وزيادة الجهود لجذب رعاية جدد.
- تطوير استراتيجيات لجعل الأندية أكثر جاذبية للممولين والمستثمرين من خلال تحسين الأداء الإداري والتسويقي.

## **Study summary:**

**Title: “Modern sources of funding and their implications for the success of administrative management in amateur sports clubs”**

## **Objectives of the study:**

- ☐ **Determine whether the application of the legal texts regulating financing has a positive impact on administrative management.**
- ☐ **Determine whether diversifying funding sources has a positive impact on the level of administrative management of amateur clubs.**
- ☐ **Find out whether modern funding sources affect improving the administrative management of amateur sports clubs.**

## **General problem:**

- ☐ **Do modern funding sources have an impact on the success of administrative management in amateur sports clubs?**

## **Partial hypotheses:**

- ☐ **The current legal texts regulating financing help in the administrative management of amateur sports clubs.**
- ☐ **Diversifying funding sources has a positive impact on the level of administrative management of amateur sports clubs.**
- ☐ **Modern sources of funding have a role in improving the administrative management of amateur sports clubs.**

## **Field procedures for the study:**

**\*Sample: A purposive sample was chosen and included amateur sports clubs in the state of Medea.**



**\*Time range: Based on the exploratory study from November 2023 until June 2024.**

**\*Spatial area: Managers of amateur sports clubs in the state of Medea.**

**\*The method followed: In our study, we relied on the descriptive and analytical method.**

**\*Tools used: In our study to obtain information, facts and data, we relied on a questionnaire and an interview.**

### **The most important results reached:**

**Diversifying funding sources has a positive impact on the level of administrative management of amateur sports clubs.**

**The lack of local economic institutions to support sports clubs represents a major obstacle to the development of administrative management.**

**Dependency on the public sector is not the main factor in the weak administrative management of amateur sports clubs.**

**Amateur sports clubs do not rely heavily on specialists in the field of advertising, which may negatively affect the success of sports demonstrations and increase public awareness of the club's goals and activities.**

**- There is agreement that significant funding from its various sources can contribute significantly to improving and developing the management of amateur sports clubs.**

### **The most important recommendations and suggestions:**

**- Enhancing the search for new and diverse sources of funding to ensure the sustainability of financial support.**

**- Working to build strong relationships with local and national economic institutions to ensure sustainable future support.**

**- Seeking the assistance of experts in the fields of advertising and marketing to improve the club's image and increase public and financial support.**

**- Continuing advance planning for sponsorship operations and increasing efforts to attract new sponsors.**

**-Develop strategies to make clubs more attractive to financiers and investors by improving administrative and marketing performance.**