



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند اولحاج -البويرة -
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي

عنوان الأطروحة:

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات
الرياضية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
ساسبي عبد العزيز	استاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	رئيس اللجنة
خيري جمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مشرفا و مقرا
بن عبد الرحمان سيد علي	استاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مشرفا و مقرا و مساعدا
طراد توفيق	استاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	عضو مناقش 1
زريفي سليم	استاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضو مناقش 2
يعقوبي فاتح	استاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضو مناقش 3
ظاهر بريكي	استاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضو مناقش 4

المشرف: د.خيري جمال

المشرف المساعد: أ.د بن عبد الرحمان سيد علي

اعداد الطالب الباحث:

حتحات خولة

السنة الجامعية: 2024/2025



شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له خالصا لوجهه و عظيم سلطانا ومنه عليا أن هداني و أمرني بالعزم و
القوة و الإرادة و الصبر لإجازه هذا العمل المتواضع
و الصلاة و السلام على من بعث رحمة للعالمين و هداية للضالين
و من حقي ذوي الفضل على الإشادة بفضله
لهذا أقدم بأسمى معاني التقدير و الشكر و العرفان بالجميل الى :
الدكتور <خيري جمال > الذي تابع عملي هذا ، و لم يدخل عليا بتصايعه القيمة
و المفيدة ، و بوقته الثمين . فشكرا و كل الشكر و الامثان
أساتذة و إدارة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة البويرة على
النسيات المقدمة لإتمام هذا البحث العلمي
الأساتذة الخبراء المحكمين و الذين لم يدخلوا عليا بالنوجيه و النصيحة
أساتذة معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بجامعة المسيلة على الدعم
كل الزملاء و الأصدقاء الذين مدوا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد
الى افراد عائلتي بالخصوص أمي الغالية لمساندتهم و دعمهم خلال فترة البحث
فجزاهم الله خيرا الجزاء .

إهداء

الى

الوالدين الكريمين

أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

الى

زوجي العزيز حفظه الله

ولدي حبيبي رعااه الله

أخي وإخوتي وعائلاتهم

عائلة زوجي

الى

أساتذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالبورصة

الى

زميلاتي وزملائي

الى

كل من ساهم في اجاز هذا العمل المتواضع

الى

كل من أحب العلم وسعى إليه و علمه و نفع به

إليهم

أهدي ثم جهدي

خولة

~~~~~محتوى البحث~~~~~

الصفحة	الموضوع
أ	- شكر و تقدير
ب	- إهداء
ج	- محتوى البحث
ز	- قائمة الجداول
ح	- قائمة الاشكال
ي	- ملخص البحث
ل	- مقدمة البحث

مدخل عام : التعريف بالبحث

1	1. الإشكالية
6	2. الفرضيات
7	3. أسباب اختيار الموضوع
9	4. أهمية البحث
11	5. أهداف البحث
12	6. المصطلحات و المفاهيم
15	7. الدراسات المرتبطة بالبحث

الجانب النظري : الخلفية النظرية للبحث

الفصل الأول : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

37	تمهيد
37	
37	1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
39	2. مبررات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الرياضية
41	3. محاور الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
45	4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
47	5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
48	6. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
49	7. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
51	8. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

الفصل الثاني : ترشيد النفقات

54	1. تمهيد
54	2. عموميات حول النفقات العامة
55	3. 1-1- نشأة وتطور النفقات العامة
56	4. 1-2- مفهوم النفقات العامة
59	5. 1-3- عناصر النفقات العامة (أركانها)
61	6. 1-4- تقسيمات النفقات العامة
61	7. 1-5- آثار النفقات العامة
62	8. 1-6- مراحل تنفيذ النفقات العامة
	1-7- ضوابط النفقات العامة
65	1-8- أهداف النفقات العامة
65	1. ترشيد النفقات
65	1-2- نشأة و تطور ترشيد النفقات
66	2-2- مفهوم ترشيد النفقات
68	2-4- إجراءات ترشيد النفقات
69	2-5- مبررات ترشيد النفقات
71	2-8- أهداف ترشيد النفقات
72	2-9- أهمية ترشيد النفقات
74	2-10- عوامل نجاح عملية ترشيد النفقات
76	الفصل الثالث : التمويل في المؤسسات الرياضية
79	2. تمهيد
79	1- التمويل
80	1-1- مفهوم التمويل
82	1-2- مصادر التمويل
84	1-3- أنواع التمويل
85	1-4- أشكال التمويل
86	1-5- أهداف التمويل
86	2- التمويل في المجال الرياضي
87	2-1- مفهوم التمويل في المجال الرياضي
89	2-2- أنماط التمويل الرياضي
90	2-3- أنواع التمويل الرياضي

91	2-4- مصادر التمويل الرياضي
98	2-5- التحديات التمويلية في المجال الرياضي
98	2-6- مجالات التمويل الرياضي
100	2-7- العوامل المالية و الاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الرياضية
101	2-8- الشراكة التمويلية في المجال الرياضي
105	2-9- أهمية التمويل الرياضي
103	ثانيا : المؤسسات الرياضية
103	1- 1 مفهوم المؤسسة
104	1- 2 تصنيف المؤسسة
105	1- 3 أنواع المؤسسة
106	2- 1 ماهية المؤسسة الرياضية
107	2- 2 المؤسسات الرياضية
108	2- 3 مميزات المؤسسات الرياضية
110	2- 4 المقومات الأساسية للنجاح العمل في المؤسسات الرياضية
111	3- مديرية الشباب و الرياضة

الجانب التطبيقي : الدراسات الميدانية للبحث

الفصل الخامس : منهجية البحث و اجراءاته الميدانية

114	تمهيد
115	1. المنهج المستخدم في البحث
116	2. مجتمع وعينة البحث
116	3. المجال المكاني والزمني للبحث
118	4. متغيرات البحث
118	5. وصف أداة البحث
122	6. الدراسة الاستطلاعية
129	7. الدراسة الأساسية
130	8. تحديد الأساليب المعالجة الإحصائية

الفصل السادس : عرض و تحليل النتائج

136	تمهيد
137	01. عرض وتحليل النتائج

137	1-1- تحليل وتفسير نتائج مستويات توفر وتطبيق متغيرات الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة
138	1-1-1- تحديد مستوى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
143	1-1-2- تحديد مستوى مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
155	1-1-3- تحديد مستوى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
162	02. عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
162	01-02- عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى
165	02-02- عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية
170	02-03- عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة
الفصل السابع : مناقشة نتائج الفرضيات	
176	تمهيد
177	01. مناقشة الفرضية الأولى ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة
179	02. مناقشة الفرضية الثانية ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة
182	03. مناقشة الفرضية الثالثة ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة
185	الاستنتاج العام
186	خاتمة البحث
190	التوصيات و الفروض المستقبلية
193	البيبلوغرافيا
205	الملاحق

~~~~~قائمة الجداول~~~~~

الجانب النظري : الخلفية النظرية للبحث	
124	جدول رقم (01): يبين معاملات الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات المحور الأول
125	جدول رقم (02) يبين معاملات الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات المحور الثاني
127	جدول رقم (03) يبين معاملات الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات المحور الثالث
130	جدول رقم (04) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الاعتدالية) للبيانات باستخدام معاملي الالتواء والتفرطح
137	جدول رقم (05): تحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو اجاباتهم على عبارات المحور الأول
144	جدول رقم (06): تحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثاني
152	جدول رقم (07): تحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو اجاباتهم على عبارات المحور الثالث
161	جدول رقم (08) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى
166	جدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية
171	جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة
177	جدول رقم (11): يبين ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

~~~~~ قائمة الأشكال ~~~~~

الجانب النظري : الخلفية النظرية للبحث	
42	شكل رقم (01): يوضح العلاقة بين المورد و العميل
44	شكل رقم (02)العلاقة بين أداء العاملين و الجودة
51	شكل رقم (03): يوضح اهداف إدارة الجودة الشاملة
52	شكل رقم (04) : يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة
72	شكل رقم (05): تقسيمات النفقة العامة
93	شكل (06): يوضح مصادر التمويل قصير الأجل.
98	شكل (07): يوضح مصادر التمويل طويل الأجل
106	شكل رقم(08) : يمثل مصادر التمويل في المؤسسات الرياضية
119	شكل رقم (09): يبين قواعد العامة لتصميم وبناء الاستبيان
138	شكل رقم(10) يبين تمثيل بياني لقيم متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الاول
145	شكل رقم 11: يبين تمثيل بياني لقيم متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني
153	شكل رقم 12: يبين تمثيل بياني لقيم متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث
165	شكل رقم (13): تمثيل بياني يحاكي توزيع إجابات العينة اتجاه اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها
170	شكل رقم (14): تمثيل بياني يحاكي توزيع إجابات العينة اتجاه اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها
174	شكل رقم (15): تمثيل بياني يحاكي توزيع إجابات العينة اتجاه اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها

ملخص البحث

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية (برج بوعرييج-المسيلة)

تحت اشراف الأستاذ:

- خيري جمال

من إعداد الطالبة:

حتحات خولة

ملخص الدراسة بالعربية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل داخل المؤسسات الرياضية، من خلال دراسة ميدانية بمديرتي الشباب والرياضة لولايتي برج بوعرييج والمسيلة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة 122 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برامج SPSS و ASP و Excel. توصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر يساهمان بشكل فعال في ترشيد نفقات التمويل، في حين لم يظهر التدريب المستمر أثراً واضحاً. أوصت الباحثة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتفعيل التخطيط والتحسين المستمر، مع إعادة النظر في برامج التدريب داخل المؤسسات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، ترشيد النفقات، التخطيط الاستراتيجي، التدريب المستمر، التحسين المستمر، التمويل في المؤسسات الرياضية.

Study summary

This study aims to identify the extent to which Total Quality Management (TQM) contributes to rationalizing funding expenditures in sports institutions, through a field study conducted at the Directorates of Youth and Sports in the provinces of Bordj Bou Arréridj and M'sila. The descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main data collection tool. The study sample included 122 employees, and the data were analyzed using SPSS, JASP, and Excel. The results revealed that both strategic planning and continuous improvement effectively contribute to rationalizing funding expenditures, while continuous training showed limited impact. The researcher recommends implementing TQM principles, enhancing strategic planning and continuous improvement, and reconsidering training programs within sports institutions.

Key words: Total quality management, rationalization of expenses, strategic planning, continuous training, continuous improvement, financing for sports institutions.

مقدمة البحث

مقدمة :

إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتعتمد على مجموعة من الأسس التي يمكن للإدارة أن تحصل عليها من أجل الوصول إلى أفضل عمل ممكن ، وتعتمد على استخدام عدد من المنهجيات لتحسين الجودة من خلال استخدام الأدوات الكمية والنوعية لقياس التحسينات في الجودة وتحقيق الأهداف كما يعد مفهومها من أكثر المفاهيم الفلسفية التي حظيت باهتمام كبير من العديد من المفكرين والباحثين قصد التحسين في الأداء وتقديم الأعمال الخدماتية في معظم المنظمات بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلك وتقديم خدمات بالجودة المتميزة ، وتقليل التكاليف في الأداء الى الحدود الملائمة، فهي تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بأحسن درجة من الكفاءة والفعالية ويتم ذلك من خلال تغيير أسلوب سلوك العاملين داخل المنظمات قصد تحقيق المصلحة العامة.

يمكن القول ان ادارة الجودة الشاملة تركز على مبدأ التبدل كعملية إدارية جوهرية في سير الإدارة نحو ضمان شمولية الجودة والفعالية للنظام الإداري بكافة عناصره وترشيد استغلال العملاء والموارد المادية المتاحة لتتمكن من تحقيق مواصفات الجودة في الخدمات المقدمة للزبائن. ولكي تصل الى تحقيق أهدافها فإنها تقوم على عدد من المتطلبات التي تميزها عن الإدارة التقليدية، انطلاقا من إعادة تشكيل ثقافة المنظمة بقناعة الإدارة العليا للتغيير نحو التحسين المستمر والتخطيط ونشر ثقافة الجودة في كل المستويات الإدارية وتحديد أهداف طويلة الأمد حسب احتياجات ورغبات المستفيد والعمل على تحقيقها عن طريق ممارسات إدارية مناسبة تحرص على التكوين المستمر للموظفين وتعزيز سبل العمل التشاركي والتخلي على القدرات المشاركة في التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، كما أنها تؤكد في إطار العمليات الادارية .

وأشار (الشافعي ح.، 2006، صفحة 46): أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تهدف الى تلبية توقعات المستفيدين من الأنشطة الرياضية، و ذلك من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والسياسات والهياكل التنظيمية والممارسات المصممة للتحسين المستمر لكفاءة و فعالية ممارسة الأنشطة المختلفة و يعد العنصر البشري في مديريات الشباب و الرياضة العنصر الأساسي في نجاح تطبيق هيكل الجودة الشاملة ، بحيث لا يمكن تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات والمهام الإدارية إلا بتفعيل أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بأساليب علمية حديثة تتماشى ومتغيرات العصر و تعزيز الابتكار و التطور في سياسات المؤسسات الرياضية".

تتبنى دراسة النفقات العامة جانبا مهما وحيويا في الدراسات المالية، فهي تعكس جوانب الأنشطة العامة للدولة وتبين البرامج في شتى المجالات في صورة ارقام واعتمادات مرصودة في الميزانيات العامة سعيا لتحقيق اقصى نفع جماعي ممكن وعليه فالمقصود من النفقات العامة هي ما تم استخدامه من الدولة كثمنا لما تحتاجه كقيمة من المواد

الأولية ومنتجات، سلع وخدمات من أجل تسيير المرافق العامة وثمنا لرؤوس الأموال التي تحتاجها للقيام بالمشاريع الاستثمارية التي تتولاها، ولمنح المساعدات والإعانات المختلفة. (بوعلام، 2016-2017، صفحة 12)

يمكن القول أن النفقات العامة لكي تتخذ من النقود شكلا في الوقت الحاضر، يجب أن تهتم بقضية ترشيد النفقات فهي قضية من القضايا ذات الاهتمام الواسع على مستوى الدول والحكومات، إذ تسعى معظم هذه الدول إلى التحكم في الانفاق العام وترشيده بغية تقليل تكاليف هذا الانفاق وضمان توزيعه بشكل عادي على جميع الأفراد، إلا أنه ومع ازدياد عدد المؤسسات ونمو نشاطها وتزايد حجم انفاقها أدى إلى حالة من التوازن بين إيراداتها ونفقاتها، فتستطيع القيام بعملية موازنة لنفقاتها لئلا يزداد حجم انفاقها من التطرق إلى ترشيد هذه النفقات، حيث يتضمن الترشيح عدة جوانب منها مصدر الانفاق، كيفية الانفاق وتكاليف الانفاق، مما يجعل ترشيح الانفاق العام يعمل على تحقيق الفعالية في تخصيص الموارد وكفاءة استخدامها بين الدولة والقطاع الخاص، كما يضمن تعظيم رفاهية المجتمع من خلال إشباع حاجاتهم من سلع وخدمات، ومن جهة أخرى فالمؤسسة تسعى إلى الحصول على الأموال اللازمة برأس المال أو الاقتراض واستثمارها في عمليات مختلفة، حيث يساعد على تعظيم القيمة نقدية المتوقعة، كما أن المؤسسات تهدف للبحث عن مصادر التمويل و آلياته لتحقيقها، مما يعمل وجودها على تغطية مختلف التكاليف الخاصة بمشاريعها التنموية.

يعتبر التمويل في مختلف صوره وأشكاله بمثابة شريان أي مؤسسة مهما اختلف نشاطها ونوعها، فهي بحاجة ماسة إليه من أجل استمرار نشاطها والتمويل هو امداد المؤسسة او المنشأة بالأموال و من أجل تغطية مجمل نشاطاتها ونفقاتها والتي يتم الحصول عليها من الآليات التمويلية بكل مؤسسة، ويعتبر التمويل امر حيوي وجوهري في مختلف الهيئات إذا يجب ان تعد لنفسها عمل مجتهد من التمويل يتضمن توفير القدر الكافي الممكن من حجم ومصادر رأس المال الذي يتيح لها اتخاذ قراراتها بحرية كاملة .

وأيضاً وضح (ياسين، 2019-2020، صفحة 13) "التمويل هو مجموعة من القرارات حول الوصول إلى الأموال لتمويل استثمارات المؤسسة، وتحديد مصادر التمويل من خلال النموذج التمويلي الأمثل وللأموال الممولة من أجل تغطية المؤسسة.

وعليه فإن "التمويل هو تلك الوظيفة الإدارية في أي مؤسسة تختص بالتخطيط للأموال والحصول على التمويل المناسب و مصادره لتوفير الاحتياجات والاحتياجات اللازمة لأداء مختلف الأنشطة بما يساعد على تحقيق أهدافها وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار المؤسسة عامة والمؤسسة الرياضية ، والتمويل الرياضي هو عملية البحث على موارد مادية للإنفاق على الأنشطة ومجمع التصرفات والاعمال التي تمدنا بوسائل الدفع المرتبطة بالمجال الرياضي وعليه فالتمويل الرياضي يلعب دورا مهما كما يعتبر احد اهم الشاغل

الموجودة به والمؤثرة بالسلب على إتاحة الفرص للهيئات والمؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها على تحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها.

يتضح مما سبق أن النفقات العامة هي المرآة العاكسة لدور الدولة في مختلف المجالات، فتو تبدو أهميته أكثر في المؤسسة عامة والمؤسسات الرياضية خاصة الهادفة للربح باعتبارها تنظيمًا تتاح له كل موارد النفقات فهو سياسة ضرورية في كافة المجالات والحاجة الملحة إلى ترشيد النفقات هو توفير الموارد المالية و المادية المخصصة لبنود الصرف والاستهلاك المالي في المؤسسات الرياضية وفق اليات مدروسة في ضوء فلسفة الجودة الشاملة

ومن أجل الانطلاق في موضوع الدراسة تم تحديد إشكالية البحث والتساؤل العام والتساؤلات الجزئية ثم الاجابة عليها بالفرضيات، بعدها تم عرض أسباب اختيار البحث وأهميته وأهدافه، وتحديد المفاهيم والمصطلحات الاساسية للبحث وإنائها بالدراسات المرتبطة به وهذا كمدخل عام للبحث، أما الخلفية النظرية للبحث فقد قسمناها إلى ثلاثة فصول الفصل الاول وهو إدارة الجودة الشاملة ، أما فيما يخص الفصل الثاني فهو متعلق بترشيد النفقات والفصل الثالث الذي كان بعنوان عموميات لمتغير التمويل في المؤسسات الرياضية ، كما برزت في الدراسة الميدانية للبحث ثلاث فصول أولهما الفصل الرابع منهجية وإجراءات البحث الميدانية الذي قمنا فيه بعرض الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، مجتمع وعينة البحث، ثم الادوات والاساليب الاحصائية المعتمد عليها في معالجات البيانات، وبعدها يأتي الفصل الخامس الذي يخص عرض وتحليل نتائج البحث وآخر فصل وهو السادس المتضمن مناقشة نتائج البحث والذي تم فيه التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، وصولاً إلى الاستنتاج العام والخاتمة والاقتراحات والفروض المستقبلية.

مدخل عام

التعريف بالبحث

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية البحث
5. أهداف الدراسة
6. المصطلحات والمفاهيم
7. الدراسات المرتبطة بالبحث

1. الإشكالية

في ظل التطور الهائل والانتساع الحاصل على مستوى العالم، بات العالم قرية صغيرة وباتت المعرفة والمعلومة سلعة تباع وتشترى مما أدى الى ظهور الحاجة الى تقديمها بسرعة كبيرة وبشكل تنافسي، بهدف إرضاء العملاء، فظهرت الحاجة الى تطوير الأنظمة والآليات المعتمدة والعاملين وبالإضافة الى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة وبالتالي الحاجة الى ما يسمى "إدارة الجودة الشاملة" من جهة ومن جهة أخرى يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة ومتنوعة في شتى المجالات قد تتمثل أبرزها في الموارد المتاحة وتزايد الحاجات المجتمعية، والتغيرات المتسارعة للأحداث وما يتطلب ذلك من تحديد للأولويات والتوزيع الفاعل لما هو متاح القوى البشرية، هذه التحديات فرضت على المؤسسات مجهودات كبيرة للحفاظ على التوازن المطلوب في ظل هذه الموارد والإمكانيات المتوفرة، ولعل ما يزيد من حدة هذه التحديات وجود المنافسة بين هذه المؤسسات وما تفرضه تلك المنافسة من متطلبات تطوير أساليب الأداء و استخدام التكنولوجيا التي يشهدها العالم، وصولاً إلى خدمة أفضل أو منتج أكثر قدرة على الصمود في الساحة التنافسية التي تعددت منافذها وأشكالها، والتقنيات المستخدمة فيها، بعد أن أجبرت على التعامل مع مستفيد أكثر وعياً وتطلعا للخدمة أو المنتج أكثر جودة، ولذلك استحققت إدارة الجودة الشاملة أن تكون أحدث المداخل كمنهج إداري متكامل يعتمد على إدارة الموارد البشرية و الموارد المادية .

وتبنت المنظمات الحديثة إدارة الجودة الشاملة كونها أحدثت نقلة نوعية في ثقافة ضمان الحد الأدنى من الأداء إلى ثقافة الإتقان والتميز ضمن رؤية واضحة هادفة للتطوير، تستشرف المستقبل وفق احتياجات المجتمع بما يحقق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة، وباعتبارها تسعى لتحقيق مستوى عالي من الجودة الإدارات باعتبارها المكون الأساسي للحكم والعنصر الأساسي، تسعى لتحقيق مستوى جودة الإدارة القطاع . حيث ظهرت الحاجة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة والناشئة من خلال التطوير والتحسين الذي يشمل كل مكونات المنظمة والعمليات التي تمارسها ويتطلب تطبيقها توفر قيادة إدارية موجهة تنشر ثقافة بين جميع الموظفين الإداريين والعمال المهنيين، كما يركز هذا النظام على العمل التشاركي في مختلف الأقسام الإدارية والسعي لإيجاد بيئة تنظيمية مناسبة يهدف الي تحسين الجودة باستمرار من خلال التعرف علي احتياجات المجتمع والعمل علي إشباعها ورفع كفاءة الأداء والوصول بالمنظمة إلى مبدأ تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمستفيدين، و "أصبحت إدارة الجودة الشاملة محور اهتمام حول كما تعد الركيزة الأساسية لنموذج الإدارة الحديث و تحظى هذه الإدارة بدعم من المنظمات الدولية مدفوعة بالتغيرات العالمية و المحلية لتعزيز القدرة التنافسية فإدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر والتطوير لتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات "

وذكر (يوسف ا.، 2003، صفحة 194) " إدارة الجودة الشاملة هي عملية تفاعلية تجمع بين العناصر الأساسية كالأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة بهدف تحقيق جودة عالية للمخرجات "، وتعتمد هذه الإدارة على مساهمة جميع العاملين بفاعلية في العمليات الإنتاجية و الخدمة مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المنتجات و الخدمات بهدف ضمان رضا المستهلكين ، و يعرف بريتيش ريل وايس بورد " إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة الى الموردین، ويعرفها روبرت بنهر " إدارة الجودة الشاملة عملية تهدف الى ترسيخ ثقافة متميزة في الأداء ، حيث تتكاتف جهود المديرين والموظفين لتحقيق توقعات العملاء بفاعلية و كفاءة ، كما تركيز على ضمان جودة الأداء في مراحله الأولى مما يساهم في تحقيق الجودة المطلوبة بأقل تكلفة و في اقصر وقت ممكن ، أما جون أوكلاند عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " الأداة التي تعتمد عليها المنظمة لتحسين فاعليتها و زيادة مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق واسع " (يوسف ا.، 2003، صفحة 76)

وبعد اطلعنا على العديد من الدراسات المتعلقة بالموضوع تبين أن مختلف المؤسسات تعتمد على إدارة الجودة الشاملة كنموذج اداري قائم على مجموعة من المبادئ تركز بشكل مباشر على كل من رضا الزبائن والتدريب التحسين المستمر ، و يشمل التحسين كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة بهدف تحقيق مستويات أداء متميزة لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية، و قد ساهمت نظرية نظم إدارة الجودة الشاملة جعلها جزء لا يتجزأ من العامة للمؤسسات الاستراتيجية، بل اعتبرها استراتيجية في حد ذاتها، وأشارت الدراسات الى ان المنظمات التي تتبنى الجودة كقيمة أساسية ومبدأ التخطيط الاستراتيجي بحد ذاتها تسيير نحو التميز و التطوير المستمر. من ذلك نرى تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية تساهم في تطوير كافة الأنشطة والعمليات الادارية و ضرورة قصوى لتحقيق الأداء من أجل ضمان جودة المنتجات والخدمات الرياضية بشكل مستمر .

تحتل النفقات العامة أهمية بالغة لدى شتى الدول والمجتمعات المعاصرة ويرجع ذلك لعدة أسباب منها ارتفاع نسبته وكذلك ما يترتب عليه من آثار سلبية وكما هو معلوم أن تزايد النفقات العامة مرتبط بمتغيرات محلية وعالمية في كثير من الأحيان يصعب التحكم فيها ومنه فإن عجزا لموازنات العامة لا يمكن إصلاحه إلا من خلال ترتيب النفقات العامة وليس من خلال تخفيض الإنفاق العام فقد أصبح ترشيد النفقات السبيل الوحيد لتجنب الآثار السلبية من كل نستنتج الأهمية البالغة للإدارة في ترشيد النفقات العامة للدولة حيث تتجه كل الأنظار نحو نمط تسيير ومحاولة إيجاد الطرق المثلى التي تمكنها من استخدام الإمكانيات المادية و القوى البشرية للدولة بما يحقق النجاح بأقل وقت وتكلفة، وهذا ما جعل إدارة الجودة الشاملة نظام يهتم بكل ما وجهته صعوبات خاصة في تسيير

الإدارات داخل المؤسسات التي لها دور كبير في صنع السياسات العامة قصد تجنب الوقوع في أخطاء ولتحقيق أكبر قدر من الأهداف والنتائج. (عزة، 2014-2015، صفحة 150)

موضوع ترشيد النفقات من المواضيع ذات الأهمية البالغة على موارد الدولة، وعلى اعتبار ان ترشيد النفقات عرف عدة تأويلات و تفسيرات مع العلم ان وسيلة الخروج من عدم استغلال الموارد المالية وترشيدها هو اعتماد بدرجة الأولى على مصادر التمويل وتخصيص امثل للموارد والرفع من كفاءة وفعالية توظيف النفقات العامة ضمن الميزانية العامة بحيث ان الانفاق مبلغ من المال على مشروع معين لم يعد إنجازا في حد ذاته وانما الإنجاز هو مدى تحقيقه للأهداف المحددة من خلال انفاق مبلغ معين، والذي بدوره يؤدي الى العمل على زيادة فعالية الانفاق بالقدر الذي يمكن معه زيادة تحقيق الأهداف المطلوبة داخل الهيئات

تعد النفقات العامة أداة من أدوات السياسة المالية تستخدمها الدولة من أجل بلوغ الأهداف ، كما تعتبر وسيلة لدى الحكومة من أجل تنفيذ برامجها في مختلف المجالات. ولقد ازدادت أهمية النفقة العامة وتطورت نتيجة التطور دور الدولة الذي لم يعد يقتصر على الوظائف الكلاسيكية المتمثلة في المهام الإدارية ، بل تعداه ليشمل مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال سعي الدولة الدؤوب لتلبية الحاجات المتزايدة الأفراد المجتمع، لما سبق فإن الإنفاق العام يمثل أهمية قصوى في الاقتصاديات القومية لاعتباره العصب المحرك لعجلة التنمية في مختلف المجالات منها الرياضية . (زهير، 2017-2018، صفحة 102)

لقد بدا موضوع ترشيد النفقات العامة بالظهور خلال تنامي الحديث عن ظاهرة تبذير المال العام المحلي والبحث عن مصادر التمويل، وعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وارتباط النفقة العامة بقواعد الكفاءة والاقتصاد في استعمال و استغلال الموارد العمومية، كما تحتل النفقات العامة مكانة في الإدارات كونها احد المتغيرات التي تستخدمها الإدارات لتحقيق أهدافها المنشودة وإشباع رغباتها المتنوعة ، فالنفقات بدورها تؤثر سلبا وإيجابا على هاته الإدارات وذلك ينبغي تسيير العقلاني للهاته النفقات في الإدارة. وعليه ونظرا للعلاقة الوطيدة بين التمويل والنفقات فان ترشيد لنفقات العامة سبيلا لتجاوز شح مصادر التمويل باعتباره التزام الفعالية في تخصيص الموارد والكفاءة ، لقد ظهر التمويل وتطور بشكل ملحوظ وكان ضروريا التي تواجهها لدعم الاعمال الاستثمارية حيث يمكن تلخيص تلك المشاكل فيما يلي : (حدة المنافسة ، ازدياد حجم التضخم، تأثير التطور التكنولوجي)، كل هذه التحديات تحولت الى أسباب كافية تدفع المستثمرين ورجال الاعمال الى البحث عن مصادر التمويل المختلفة والمتعددة وعليه فان التمويل هو توفير المال لاستثمار جديد وهذا المال اذا لم يتوفر للمستثمر من مدخراته اقترضه من مدخر اخر (الحجازي ع.، 2001، صفحة 11)

تعتبر وظيفة التمويل وتزويد المؤسسات الرياضية بمختلف أنواعها من أهم الوظائف الإدارية، حيث يتعين على هذه المؤسسات الرياضية البحث عن أنجع وأفضل البدائل التمويلية المتاحة لتمويل أنشطتها والوفاء بالتزاماتها المختلفة وبحكم وظيفة التمويل الرياضي الخاص بالمؤسسات الرياضية قوانين وشروط خاصة تختلف في بعض الأحيان عن التمويل بالمؤسسات الأخرى، فالتمويل الرياضي أصبح عنصراً أساسياً وفعالاً في المؤسسات الرياضية باعتباره عملية البحث عن الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وتخصيص هذه الأموال بتابع نظام مالي يحقق أفضل النتائج (دميش، 2010، صفحة 187)

ووضح (بلعيد و عزازية، 2023، صفحة 469) " وبما أن ترشيد النفقات به كل مؤسسة خدمية وإنتاجية فإن المؤسسة الرياضية كلك يجب أن تحاول تطبيق الترشيح في النفقات في كل عملياتها لكونها المؤسسة الرياضية لديها ميزانية سنوية تبحث عن مصادر تمويل لإنجاز مخططاتها لذا يجب أن تتجح في ترشيدها وهذا عن طريق نظام إداري جديد وكونه نظام يعتمد على التجديد والتحسين والتدريب وكذلك يعتمد على تحديد الأهداف بدقة عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة هذا ما يسمح بعدم التبذير في المصاريف والمحافظة على خزينة المؤسسة الرياضية " ومنه يمكن القول أن المؤسسات الرياضية تعتمد في تسييرها الإداري على كل ما هو جديد في الإدارة الحديثة، وهذه الحداثة في التسيير تستلزم نظام إداري فعال ومتكامل وهذا أما يوفره هذا النظام فهو تعتمد على التخطيط و التسيير المالي والتدقيق من خلال ترشيح النفقات وتؤثر فيه مباشرة ، فوجود نظام إداري يحقق ترشيح النفقات العامة من خلال تحديد الأهداف بدقة مما يقلل الاسراف في الانفاق، فوجود هكذا نظام يعتمد على مبدأ اللاعوب أو صفر خطأ وهذا ما يحقق ترشيح النفقات، كما أن إدارة الجودة الشاملة نظام يعالج المشاكل الإدارية من جذورها دون أن تتكرر فتستهلك مصاريف جديدة لحلها ومصادر لتمويل، أما غيابها في المؤسسات الرياضية يجبرها على عدم ترشيح النفقات لجميع نشاطاتها الإدارية مما يجعلها إدارة ضعيفة في التسيير الإداري و المالي العام للمؤسسة الرياضية.

ومنه برزت الحاجة إلى إجراء هذا البحث الذي يهدف إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في ترشيح نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية و معرفة أثر وظيفة التمويل في زيادة أو نقان النفقات في المؤسسات الرياضية، إضافة إلى تأثيرها على ترشيح نفقات التمويل ، وبناء على ذلك قمنا بطرح التساؤل العام التالي : هل تساهم إدارة الجودة الشاملة في ترشيح نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية ؟

• التساؤلات الجزئية :

هل يساهم التخطيط الاستراتيجي في ترشيح نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)؟

هل يساهم التحسين المستمر مساهمة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

هل يساهم التدريب المستمر مساهمة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

2.الفرضيات :

يجب على الباحث في ضوء المنهج العلمي أن يقوم بوضع الفرضية أو الفرضيات التي تعتقد بأنها تؤدي الى تفسير مشكلة دراسته ، حيث يعرف (بوداود و عطاء الله، 2009، صفحة 62)"يعرف الفرض بأنه التوقع والتنبؤ أو احتمال إجابة مؤقتة للبحث، وهو عبارة عن الإجابة المحتملة للمشكلة والتي يتناولها الباحث بالدراسة، وهي التي تعطى لنا نظرة حول العمل الميداني، أي انها بمثابة نقطة مرور من العمل النظري الى العمل الميداني، فصيغة الفرض تؤدي الى اختيار الأدوات المناسبة للعمل "

وأشار أيضا أن " الفرض هي الفكرة المبدئية، أو التفسيرات المقترحة أو التخمينات المعقولة كحل ممكن للظاهرة (المشكلة) قيد الدراسة، وفي الأساس تعتمد الفروض على الخبرة الشخصية للباحث وسعة اطلاعه وقدرته على الرؤية لأبعد حد ممكن، والمطالعة للدراسات السابقة والمباشرة للموضوع المطروح، يسمح بالتعمق في الظاهرة نتيجة إلمامه بجوانبها المختلفة

وتوصل الى الفرضيات هي " الحل المؤقت للظاهرة (المشكلة) التي يدرسها الباحث، وهي تخضع للتجريب والتأكد من صحتها، فهي ليست حلولا نهائية، وبتالي هي تفسير مؤقت للظاهرة المدروسة .كما يجب ان تكون واقعية قابلة للتجسيد والتحقق من صحتها ، لا تتصف بالخيال الذي يستحيل تطبيقه"، فالفرضيات تكمن أهميتها في انها تساعد الباحث على ان يتوجه مباشرة الى الحقائق العلمية التي يبحث عنها بدلا من تشتت جهوده دون غرض محدد، وتساعد على تحديد الإجراءات والأدوات التي يمكن أن يستخدمها، كما يساعده على تنظيم النتائج وتقديمها، كما يحدد الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة، غير ان بعض العلماء يعارضون وضع الفروض مستدين في ذلك بأن الفروض تجعل الباحث متحيزا للفروض التي وضعها، وتبتعد بالباحث عن الحقائق المرتبطة بالبحث، لأنها تقوم على التخيل للعلاقات بين الظواهر، ومنه نوضح الشغف في تسعى دراستنا الى الوصول اليه والتحقق منه في الفرضية العامة والتي تأتي تحت لوائها الفرضيات الجزئية موضحة كالآتي:

2-1-الفرضية العامة :

لإدارة الجودة الشاملة مساهمة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية .

2-2- الفرضيات الجزئية :

- ✍ تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الاستراتيجي بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)
- ✍ تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)
- ✍ تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

3. أسباب اختيار الموضوع :

تكمّن أسباب اختيار الموضوع في :

3-1- أسباب ذاتية :

- الرغبة الشخصية في للبحث في المجال الإدارة والتسيير الرياضي
- العمل على اثراء المكتبة المعهد بمرجع جديد وذلك ليكون في متناول باحثين اخرين لإنجاز دراسات أخرى قد تكون مكملّة
- غياب الأبحاث التي تعالج الموضوع بشكل مباشر ودقيق والدراسات الخاصة بهذا الميدان (الميدان الرياضي)
- العمل على رفع كفاءتنا ومستوانا منهجيا ومعرفيا وموضوعيا، واثراء معارفنا ومكتسباتنا من خلال الممارسة العلمية للبحث
- قلة الدراسات التي اهتمت بدراسة متغيرات الدراسة و ارتباطها بنفقات التمويل لتنميتها في حدود اطلاع الباحثة
- الانبهار بموضوع الجودة و خاصة بعد الاطلاع على بعض الادبيات وشبكة المعلوماتية عن النتائج التي جنيت جراء تطبيق هذا الأسلوب
- مواكبة التكنولوجيا والتطورات الحاصلة في مجال رياضي
- الفضول للبحث والاطلاع حول مسألة ترشيد نفقات التمويل والبحث في ابعادا وامتداداتها

3-2- أسباب موضوعية :

- ارتباط البحث بالتخصص و الرغبة في البحث فيه
- ابراز أهمية الكفاءات المهنية في الهياكل التنظيمية المعمول بها في المؤسسات الرياضية

- ضبط المفاهيم المتعلقة بترشيد نفقات التمويل و إعطاء صورة عنها مع ابراز الدور المهم للإدارات الرياضية في تحقيقها
- كل الدول سواء كانت متقدمة او متخلفة بدأت تعطي أهمية كبيرة لسياسات النفقات العامة خاصة في ظل التطور الهائل
- إدارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث يحتاج الى دراسة استطلاعية دقيقة للوقوف على مدى إمكانية إيجاد طريقة سليمة لمساهمته في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
- الرؤيا الواسعة لموضوع الوضع المالي لإدارات الرياضية و طرق تسيرها التي تعاني من فجوة كبيرة مما يعكس على نتائجها المتباينة المستوى الى جانب الإمكانيات المتوفرة و عمليات التمويل
- الدافع الموضوعي والواقعي المشير الى غياب الكفاءات ا المؤهلة في تسيير المؤسسات الرياضية عامة
- تسليط البحث حول موضوع النفقة العامة باعتبارها أداة من الأدوات السياسة المالية من اجل الدفع بعجلة التنمية في مختلف المجالات منها المجال الرياضي.

4. أهمية البحث :

يكتسي هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تتناوله ، و "بحيث ترتبط أهميتها في المجال الرياضي بشكل وثيق بما يرغب العاملين في قطاع التربية البدنية و الرياضية في تحقيق تطور علمي منهجي للنهوض بها بشكل علمي سليم حتى تتماشى و التطور العلمي و تساير التغيرات الحادثة في المجال العلمي لتحقيق نهضة رياضية قائمة على أسس علمية سليمة " (بوداود و عطاء الله، 2009، صفحة 37)، حيث تناول بحثنا موضوعا مهما في مجال الإدارة و التسيير ، و أيضا معالجة مشاكل هامة و حساسة للفاعلين بالمؤسسات الرياضية في الانفاق دون استراتيجية إدارية واضحة وجبت استخدام نظام اداري ، و عليه فان أهمية دراستنا في سد النقص في أبحاث متغير إدارة الجودة الشاملة مع متغير ترشيد النفقات العامة و الأهم انهما متغيرات مرتبطتان ببعضهم و لهم نفس التأثير و التأثير لان نظام يعتمد على انجاحه لكفاءة المورد البشري في تحديد الأهداف بدقة و عقلانية الانفاق عليها و هذا لا يتحقق الا بنظام حديث يهتم بالتخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر و التدريب المستمر للموظف و اشراكه في و كذلك حل و تجنب المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة الرياضية ، و مما سبق يمكن نلخص أهمية بحثنا و التي تمثل ما قد يضيفه البحث الحالي بعد الانتهاء منها على الميادين المختلفة و التي نلخصها في النقاط التالية :

4-1- أهمية علمية (نظرية) :

- اعتبار مجال الرياضية من اهم الميادين التي تزخر بكم هائل من المشكلات التي تحتاج الى التدقيق و الحل و الدراسة المعمقة من اجل ان تساهم نتائجها في تطور المستوى الرياضي و الوصول الى المستويات العليا من بينها موضوع دراستنا
- كون إدارة الجودة الشاملة من المبدئيات التي تحتم على المؤسسة الرياضية معرفة طريق عملها و تكيفها بشكل مستمر مع الإمكانيات تساعد على التميز في أدائها عن طريق مساهمتها في ترشيد نفقات التمويل للمؤسسات الرياضية
- نظرا لتطور مفهوم الجودة الشاملة و مواكبة التكنولوجيا وما حدثته من تغيرات في شتى المجالات و تغير الطرق و الأساليب مع مرور الوقت و خاصة في المجال الرياضي
- وضع منهجية و إعطاء صيغة للتصميم الفعال والتنظيم في اطار الهيئة الرياضية الحديثة
- تحديد القيمة الفعلية و الدور الفعال للجودة الشاملة والتمويل وما أهميته في تنمية و تطوير المؤسسة الرياضية
- الوضع الحساس والدقيق الذي يحد من السعي لتطوير مؤسسات المجتمع لاسيما معاهد الرياضة لتساير التحسين والتطوير العلمي
- معالجة مشاكل للفاعلين في الإدارة الرياضية كالتبذير والاسراف في الانفاق دون استراتيجية واضحة
- الكشف على اهم المتطلبات لتعزيز نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
- معرفة اهم الاستراتيجيات والإجراءات التي يمكن اتخاذها لزيادة مستويات التمويل و ترشيد النفقات في المؤسسات الرياضية
- أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و ترشيد نفقات التمويل ،كونهما من الحلول ذات الفعالية في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة الرياضية
- محاولة إعطاء فكرة واضحة عن نفقات التمويل ودور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية و ذلك من اجل الحث على ممارستها بأفضل الوسائل والاليات
- اثراء موضوع النفقات العامة في المجال الرياضي لاحظنا من نقص في تداول هذا الموضوع
- التنويه بأهمية ترشيد نفقات التمويل والحاجة لها في المؤسسات الرياضية

4-2- أهمية عملية (تطبيقية) :

- تشجيع الطلبة والباحثين على التطرق في مثل هذه المواضيع للدراسة والبحث فيها من جوانب وزوايا أخرى
- تحسين الوظائف الإدارية في المؤسسات الرياضية واعتماد التخطيط الاستراتيجي بعد اتباع طرق ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

- لفت انتباه الإداريين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة لما لها من فوائد عديدة خاصة بمساهمتها في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
- الحصول على النتائج والتي تساهم في إعطاء نظرة علمية شاملة للمؤسسات الرياضية و كيفية التعامل مع حداثة نظام الجودة الشاملة وطريقة عملها لترشيد نفقات التمويل وأسلوب التعامل مع خدماتها وسبل احداث التميز في الأداء.
- تقوية و تدعيم المؤسسة الرياضية عن طريق تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة
- التنسيق بين الميدانين الرياضي والاقتصادي من خلال توظيف القوى البشرية للرفع من المستوى الأداء الرياضي
- ان إدارة الجودة الشاملة تساهم في وضع استراتيجية تمثل بتنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح وبكفاءة عالية وأداء متميز داخل المؤسسات الرياضية
- إعطاء اقتراحات وتوصيات نافعة لممارسة إدارة الجودة الشاملة كمهج اداري يساعد في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية
- التوعية و احياء الضمير المعنوي لاستقطاب الإداريين والمسيرين ذو الخبرة والمهارات وترقية المؤسسة الرياضية دخولاً بها في السياسات الاقتصادية
- الية تنفيذ النفقات العامة وهيكلتها والوقوف على نقاط القوة والضعف بالمؤسسة و ترشيد النفقات من اجل إيجاد حلول ناجعة
- إمكانية افادة نتائج الدراسة في تعزيز عمليات و مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها لترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
- إمكانية افادة نتائج الدراسة في تعزيز رؤية التخطيط الاستراتيجي والتدريب والتحسين للمشاركة بشكل فعال وبكفاءة مرتفعة في تطوير الاستراتيجيات و الممارسات الرياضية لمواكبة التطورات في مجالات الإدارة الحديثة

5. أهداف البحث:

لكل عمل أو بحث هدف قائم عليه ، كما يكمن الهدف من البحث في الغرض الذي يريد وصوله وتحقيقه ، فالباحث عادة و بعد ان يحدد أسئلة بحثه ينتقل الى ترجمتها بصياغتها على شكل اهداف، ووضح (بوداود محمد الأمين، 2009، ص 36) أن اهداف البحث " تساعد الباحث العلمي على الدقة في اختيار مشكلة وتحديدها وتصميم الخطة التي يمضي عليها من وضع الأسئلة الى فرض الفروض ثم الأدوات و جمع النتائج و تحليلهاالخ) "

وعلى هذا الأساس فإن اهداف البحث هو معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية وذلك باعتبارها نظام اداري حديث الاستعمال.

ومن هنا يمكن صياغة اهداف بحثنا على النحو التالي :

- معرفة دور و مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد النفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
- تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، مع التركيز على مدى التزامها بمبادئ الجودة الحديثة في دعم الكفاءة المالية.
- تحليل مساهمة كل من التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتدريب المستمر كعناصر أساسية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، ودورها في تعزيز فعالية ترشيد النفقات داخل المؤسسات الرياضية
- تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، ومدى توافقه مع متطلبات التسيير الحديث الرامي إلى ترشيد الإنفاق وتحسين الأداء المالي.
- استكشاف العلاقة بين ترشيد النفقات العامة والتمويل الرياضي، مع توضيح التأثير المتبادل بينهما وآليات دعم موارد المؤسسة بشكل مستدام.
- التعرف على الآليات المعتمدة في التسيير المالي داخل المؤسسات الرياضية، وتسلط الضوء على الوسائل الحديثة في التنظيم والتخطيط المالي، من خلال اعتماد تقنيات واستراتيجيات فعالة.
- إبراز أهمية الإدارة المالية الرشيدة في تحقيق التنمية الرياضية، مع التركيز على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في توجيه النفقات وتنويع مصادر التمويل والحفاظ على الموارد العامة.
- تشخيص واقع ترشيد النفقات العامة في المؤسسات الرياضية؛
- توضيح فضاءات العمليات التمويلية وإبراز الاطار المفاهيمي للتمويل الرياضي واليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الاستراتيجية الفعالة في المؤسسات الرياضية
- استحداث الوسائل التخطيط وتنظيم وتوجيه العملية الإدارية للأموال وترشيد نفقات الحاصلة من العملية المالية
- الوقوف على دور نظام إدارة الجودة الشاملة في ترشيد النفقات وتنويع مصادر التمويل بالمؤسسات الرياضية.

6. المصطلحات و المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المحال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، تساعد الباحث أن يصل إلي الفهم الجيد وكذا حصر

المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة، وتحديدًا لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

6-1- إدارة الجودة الشاملة:

التعريف اللغوي:

"الأصل الاشتقاقي لكلمة الجودة (ج و د)، و هو أصل يدل على كثرة التسامح و العطاء و الجودة بضم الجيم أو فتحها بمعنى الشيء الجيد ، و اشتقاقاً اسم مرة من الثلاثي الأجوف (جاد) زنته على (فعله)، و يصح الجودة (بضم الجيم) بمعنى الشيء الجيد أيضاً " (مدني و حرفوش، 1996، صفحة 14)

التعريف الاصطلاحي:

يعرفها هوفر وزملائه : "بأنها هيكل إدارية مصممة لنجاح المؤسسة و جعلها أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي" (العزاوي و عبد الوهاب، 2005، صفحة 20)

يعرفها كروسبي بأنها : " تمثل منهجا منظما يضمن تنفيذ و سير النشاطات التي تم تخطيط لها مسبقا بأسلوب مثالي الذي يساعد على منع المشكلات و تجنبها و يتم من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية.

التعريف الإجرائي:

" هي عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على القوى البشرية و الموارد المادية الخ ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأحسن طريقة و بأقل تكلفة في مديريات الشباب و الرياضية لولاييتي (برج بوعرورج - المسيلة)

6-2- النفقة العامة:

التعريف اللغوي :

النفقة مشتقة من كلمة نفق، وهي تدل على انقطاع الشيء وذهابه ومنه نفقة الدابة أي ماتت، ونفق البيع أي راج، وذلك أنه يمضي فلا يكسد ولا يقف، ونقول أنفق الرجل، أي ذهب ما عنده، ورجل منفاق أي كثير النفقة (باسم، 2010، صفحة 25)، ومنه قول الله تعالى: "قل لو كنتم تملكون خزائن رحمة ربي إذا لأمسكنكم خشية الإنفاق وكان الإنسان قتورا أي لأمسكنكم خشية نفاذها فتصبحوا فقراء.(سورة الاسراء ،اية 100)

التعريف الاصطلاحي:

النفقات العامة ما تستخدمه الدولة من النقود مبلغا لما تحتاجه من منتجات، سلع وخدمات من أجل تسيير المرافق العامة وثمانا لرؤوس الأموال التي تحتاجها للقيام بالمشروعات الاستثمارية التي تتولاها ، ولمنح المساعدات والإعانات المختلفة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وغيرها. (ناشد ع.، 2009، صفحة 25)

وأیضا تعرف النفقة العامة بأنها مبلغ من المال يخرج من خزانة الدولة بواسطة إدارتها مؤسساتها، هيئاتها ووزاراتها المختلفة لإشباع حاجات عامة. (طارق، 2009، صفحة 12)

النفقة العامة مبالغ نقدية يقوم بتصرف بها شخص عام وانفاقها في توفير سلع وخدمات عامة وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من قبل السلطة التشريعية . (خليل و اللوزي، المالية العامة ، 2000، صفحة 89)

التعريف الاجرائي :

النفقة العامة هي مبالغ مالية تخرج من ميزانية الدولة و ذلك لإنفاقها في مختلف القطاعات لتحقيق منفعة عامة.

6-2-1- ترشيد النفقات:

التعريف اللغوي:

ان لفظ الترشيح في المعنى اللغوي هو من فعل رشد رشادا، أي اهتدى واستقام أما إذا قيل فلان رشيد فإنه صائب وحكيم وقراره رشيد (المنظور، 1984، صفحة 590)

التعريف الاصطلاحي :

ترشيح النفقات العامة يعني الاستخدام الأمثل و التوجيه الأنسب للنفقات العامة ، و اختيار افضل البدائل من الانفاق التي تحقق افضل منفعة عامة بأقل الجهود (الجوزي، 2016، صفحة 212)

التعريف الاجرائي :

يقصد بترشيح النفقات هو توجيه الأموال نحو تصرف رشيد دون تبذير او اسراف قصد تحقيق المنفعة العامة، فيقصد به التصرف بعقلانية وحكمة وعلى أساس رشيد، وطبقا لما يملئ به العقل يتضمن الترشيح أحكام ثمانية الرقابة والوصول بالتبذير والإسراف إلى الحد الأدنى في مديريات الشباب و الرياضة لولايي (برج بوعريج - المسيلة)

6-3- التمويل:

التعريف اللغوي :

التمويل هو مول من المال، ومعناها معروف ما ملكته من الأشياء . (الافريقي، 1968، صفحة 635)
تمول، يتمول، تمولا، يعني الرجل كثر ماله، تمول مالا أي اتخذ لنفسه . (بلهادية، 1976، صفحة 222)

التعريف الاصطلاحي:

مجموعة من القرارات على كيفية البحث و الحصول على الأموال لتطوير الاستثمارات بالمؤسسة، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة للأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة . (الشيخ، و الجزراوي، 1998، صفحة 14)

ويعرف التمويل أيضا بأنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة . (الحاج، مبادئ التمويل ، 2002، صفحة 65)

وأیضا التمويل هو تلك الوظيفة الإدارية في أي مؤسسة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال، لتوفير الاحتياجات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب بما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق التوازن (اسماعيل، التمويل و الادارة المالية في منظمات الاعمال، 1999، صفحة 199)

التعريف الاجرائي :

التمويل هو عبارة مجموعة من المبادئ و الاعمال و التصرفات التي تستطيع المؤسسات من خلالها تلبية حاجياتها من رؤوس الأموال لدفع أو تطوير المشاريع و توظيفها في الوقت المناسب .

6-3-1- التمويل الرياضي:

التعريف الاصطلاحي :

هو تلك الأموال و التي تحصل عليها الجمعية الاهلية سواء كانت إيرادات ذاتية او تبرعات أهلية أو اعانات حكومية (السعدني و درويش، 2006، صفحة 157)

"هو عملية البحث عن المال للإنفاق على الأنشطة في المجال الرياضي " (النذير، 2014-2015، صفحة 70)

التعريف الاجرائي:

هو جملة العمليات و البحث لتوفير الموارد المالية عنها للانفاق على الأنشطة المرتبطة بالمؤسسات الرياضية، من اجل تحسين وضعه المالي والانفاق على مختلف الانشطة التي يقوم بها مديريات الشباب و الرياضة لولايتي (برج بوعريج - المسيلة)

4-6: المؤسسات الرياضية

4-6 التعريف الاصطلاحي :

هي كل منشأة مفتوحة للجمهور معدة خصيصا للممارسة البدنية والرياضية التي تتوفر فيها الشروط التقنية والصحية والأمنية لاحتواء النشاطات البدنية والرياضية المرسوم التنفيذي (1991) رقم 91/416 المؤرخ في 02 نوفمبر 1991

التعريف الإجرائي :

بأنها المؤسسات التي أنشئت لخدمة القطاع الرياضي والمتمثلة في الأندية والرابطات والاتحادات المختلفة بالإضافة إلى وزارة الشباب والرياضة واللجنة الأولمبية الوطنية، وفي دراستنا هذه تمثلت في مديرية الشباب والرياضة لولايتي (برج بوعريج - المسيلة)

7.الدراسات المرتبطة بالبحث :

تعتبر الخلفية النظرية والدراسات السابقة والدراسات المشابهة ذات أهمية بالغة وكبيرة في الدراسات والبحوث العلمية المختلفة في شتى المجالات، فالباحث يحاول الاطلاع على الدراسات التي يمكنه الاستفادة منها في بحثه اذا قد تم تناول موضوع بحثه او احد المتغيرات فيه، ولا يمكن الانطلاق في البحث دون الاطلاع أو اللجوء والاستعانة بالدراسات السابقة او الدراسات المشابهة، حيث ان الدراسات والبحوث العلمية تعتبر مترابطة ومكملة لبعضها لبعض، حيث ان موضوع مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية ، والدراسة السابقة تعني البدء من البداية للنهاية ، وفيها خصص هذا الموضوع في البدا من النقطة التي انتهت منها الدراسات السابقة التي استطعنا بها، قد انتقينا بعض البحوث العلمية والدراسات من جامعات ومعاهد جزائرية وعربية.

الدراسات المرتبطة بمتغير :

إدارة الجودة الشاملة

1- الدراسة الأولى :

دراسة الطالب مطرفي خميسي ، 2019-2020 ، جامعة المسيلة .

بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الهدف العام من الدراسة: معرفة ما هي أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. وعينة الدراسة تكونت من بعض معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر وعملت مدرء المعاهد ورؤساء الأقسام الاكاديمية البالغ عندهم (30) فرد . وتم تحديد المنهج الوصفي التحليلي، أما الأداة المعمول بها كانت استبيان، وأهم النتائج دراسته هيا :

- بالنسبة للمعوقات الخاصة بالجهاز الإداري التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (74.85) بالمئة أقرت بوجود معوقات في هذا المجال في جانب التنظيم ، كذلك أثرت النتائج بنسبة عالية بلغت (69.6) بالمئة بوجود معوقات على مستوى حالب الإدارة العليا.
- بالنسبة للمعوقات الخاصة بالجهاز البحث العلمي فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (74.6) بالمئة أثرت بوجود معوقات في هذا المجال (البحث العلمي).
- بالنسبة للمعوقات الخاصة بالمنشأة الجامعية ، فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (78.2) بالمئة أثرت بوجود معوقات في هذا المجال (بالمنشآت الجامعية) .
- بالنسبة للمعوقات الخاصة بجهاز الخدمة للمجتمع ، فقد أظهرت النتائج أن نسبة عالية من المستجيبين بلغت (71.4) بالمئة أقرت بوجود معوقات في هذا المجال (خدمة المجتمع) .

2- الدراسة الثانية :

دراسة الطالب وهاب يوسف ، 2021-2022 ، جامعة الشلف .

بعنوان تطور استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية و فق متطلبات الجودة الشاملة (دراسة ميدانية حول دواوين المركبات المتعددة الرياضات) ،تهدف دراسته إلى الكشف عن درجة تطبيق متطلبات الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات، وتحديد اتجاهات موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحسين استراتيجية التسيير، والكشف عن العقبات التي تحول دون تطبيق هذه المتطلبات، وذلك بغية التوصل الى اقتراح تصور حول تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وظفت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على استمارة استبانة في جمع البيانات مكونة من (60) فقرة، وزعت على عينة قوامها (160) فردا من موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات على مستوى عشرة ولايات في الدولة الجزائرية، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss وطريق اختبار التوزيع الاعتدالي كولوم غروف سمير نوف (Kolmogorov Smirnov) وشابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) اختبار K2 ومن أهم ما توصل اليه الباحث:

- درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات متوسطة.
 - هناك اتجاهات ايجابية لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو أهمية تضمن استراتيجية التسيير و تبني متطلبات إدارة الجودة الشاملة
 - تعاني دواوين المركبات المتعددة الرياضات بدرجة متوسطة الى مرتفعة من صعوبات متطلبات الجودة الشاملة في تسييرها تحول دون تطبيق.
 - قدم الباحث تصورا وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتطوير استراتيجية تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات
- 3- الدراسة الثالثة :**

بن سايج سمير ، 2016-2017، جامعة مستغانم .

بعنوان دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية في تحقيق رضا المستفيدين (دراسة ميدانية حول اقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية بالشرق الجزائري)، كان الهدف من الدراسة التعرف على تأثيرتطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد التربية البدنية و الرياضية على رضا مختلف المستفيدين سواء كانوا داخليين او خارجيين ، الغرض منها معرفة أهمية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث ، استخدم الباحث المسح الشامل و التحليل ، واستخدم الباحث اربع عينة اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة هي 12 أستاذ اداري و 62 أستاذ جامعي و 620 طالب و 70 مفتش و أستاذ مكون لجمع البيانات في المؤسسات التعليمية ،كما توصل لبعض النتائج ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على رضا المستفيدين الداخليين و الخارجيين ، و أوصى في دراسته بضرورة خلق خلية داخل معاهد تسمى بخلية الجودة و تفعيل دورها ، كذلك اشترك مفتشي التربية و الأساتذة ذوي الخبرة في تكوين الطلبة خاصة في المجال التطبيقي .

4- الدراسة الرابعة :

عبد الرحيم يحيوي ، 2017-2018، جامعة الجزائر (3)

تحت عنوان مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التكوين و التعليم الرياضييين (دراسة ميدانية على مستوى معاهد التربية البدنية و الرياضية لجامعة الجزائر 03 ، خميس مليانة) كان الهدف من الدراسة هو معرفة ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد تربية البدنية و الرياضية ، و ما درجة الالتزام بالجودة في هذه المعاهد ، و انها تساهم في وضع استراتيجية تمثل بتنفيذ العمل المطلوب بامتياز و بكفاءة عالية و أداء متميز ، كما ان المنهج

الوصفي كان المنهج الملائم لدراسته ، و عينة دراسة مكونة أستاذ يمثلون ثلاثة معاهد لتربية البدنية و الرياضية بالجزائر و توصل لنتائج التالية :

- في معاهد الرياضية تكون درجة أهمية العلاقات الداخلية عالية و أهمية الالتزام بالجودة متوسطة من جهة نظر هيئة التدريس إلا ان استخدامها كان بدرجة متوسطة ، و أوصى أيضا في دراسته على مجموعة من التعليمات هي : تفعيل استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البرامج و الدورات التي يقدمها معهد التربية البدنية و الرياضية ، و توفير ثقافة تنظيمية تتلاءم مع تطبيقها بالتخلي عن الروتينيات و الأساليب التقليدية في المعهد و أيضا أوصى بضرورة الاستعانة بالخبراء من خارج المعهد للعمل على تطوير البرامج التي تقدمها باستمرار .
- 5- الدراسة الخامسة :**

منير بن محمد قطب ، 2018 ، جامعة أم القرى

بعنوان إمكانية تطبيق أسس الجودة الشاملة في إدارة وتنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام بمدارس العاصمة المقدسة ، المملكة العربية السعودية وزارة التعليم العالي جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، رسالة ماجستير مقدمة القسم الإدارة التربوية والتخطيط. هدفت الدراسة إلى إمكانية تطبيق الجودة في الإدارة و تنظيم النشاط الرياضي بمراحل التعليم العام، بالإضافة إلى فهم التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيقها. تكون مجتمع الدراسة على معلمي التربية البدنية عددهم 480 معلما ، و 10 من مشرفي التربية البدنية ، وشملت عينة الدراسة 250 معلما و كان المنهج الوصفي المنهج الملائم لدراسته ، وكذا استخدم الإحصاء التحليلي ، وكانت النتائج كالآتي :

- أن درجة أهمية تنظيم النشاط الرياضي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات من وجهة نظر مشرفي و معلمي التربية البدنية كانت بدرجة عالية .
- إن درجة الصعوبات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإدارة وتنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي و معلمي التربية البدنية كانت بدرجة متوسطة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق أسس الجودة الشاملة وفقا للمتغير المهنة (مشرف | معلم).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أفراد عينة الدراسة حول درجة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا للمتغير المهنة (مشرف | معلم) وكذلك حول التحديات التي تواجه المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المهنة (مشرف معلم) .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين كل متطلب و بين جميع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة و تنظيم النشاط الرياضي من وجهة نظر مشرفي و معلمي التربية البدنية بالعاصمة المقدسة .
- 6- الدراسة السادسة :

محمد الفاتح اسماعيل أحمد، 2016 ،

بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية - اللجنة الأولمبية السودانية نموذجاً أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية والرياضية (السودان) يهدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية و بجانب تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف على اتجاهات العاملين باللجنة الأولمبية السودانية ستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، تم اختيار عينة قصدية و بلغ عددهم 31 فرداً .ومن أهم النتائج المتحصل إليها :

- يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا باللجنة الأولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
 - يوجد تطبيق فعلي لأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة
 - توجد معرفة لدى العاملين باللجنة الأولمبية السودانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
 - توج اتجاهات إيجابية للعاملين باللجنة الأولمبية السودانية من وجهة نظر العاملين باللجنة .
 - توجد معوقات أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة باللجنة السودانية من وجهة نظر العاملين .
- 7- الدراسة السابعة:

فاتح شجاع فاتح العتيبي، 2010 ، جامعة الشرق الأوسط

بعنوان مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية . دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي - كلية جامعة الشرق الأوسط - رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار استبانة شملت (35) فقرة ، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها وذلك لجمع المعلومات الأولية وفي ضوء ذلك تكونت عينة الدراسة من (75) فرداً من العاملين في الإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي " وجرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود أثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة ذي دلالة معنوية مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05) .

- عدم وجود اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة ذي دلالة احصائية لتطبيق معايير الجودة الشاملة تبعا لاختلاف العمر و الرتبة عند مستوى دلالة (0.05)
 - العمل على تطبيق إدارة الموارد البشرية و استخدام الجودة الشاملة بين العاملين بالحرس الوطني الكويتي .
 - الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات المقدمة في تحسين وتطوير الخدمات.
- 8- الدراسة الثامنة:

محمود داود الربيعي و فاضل فيضي الطائي وعزيز كريم وناس ، 2010 ، جامعة بابل

بعنوان تطوير الرياضة العربية في ضوء إدارة الجودة الشاملة جمهورية العراق جامعة بابل كلية التربية البدنية تكمن أهمية البحث في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد فهم الحاجة لها و العديد من الكفايات التي تجعل العاملين في المؤسسات الرياضية قادرين على تنفيذها و إلى المزيد من التدريب لاكتساب هذه الكفايات ليكونوا قادرين على تنفيذ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة كأسلوب في تطوير المؤسسات الرياضية و اقتراح تصورات مستقبلية من قبل العاملين ، كما هدفت لتعزيز الاتجاهات الحديثة في تطبيقها في المؤسسات الرياضية العربية ، و يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرياضة العربية على مدى وعي المسؤولين بالمؤسسات الرياضية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز لجودة أداء المؤسسة الرياضية وضع تصورات مقترحة لتطوير كفايات العاملين في المؤسسات الرياضية العربية .و من خلال الوفاء باحتياجات اللاعبين والمدربين و القيام بمهامها بأفضل ما يجب بحدود الإمكانيات المتاحة ، و تكمن مشكلة البحث بعدم وجود تصور عن متطلباتها في المؤسسات الرياضية العربية ، وجود تشريعات ترسم ثقافة الجودة فيها . و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لمسح أنظمة الجودة الشاملة المطبقة في العالمية و ذلك بوضع تصورات مستقبلية لكيفية تطبيقها في المؤسسات الرياضية.

9- الدراسة التاسعة:

جوادي خالد ، 2009 ، جامعة الجزائر

بعنوان توصيف المهن المتعلقة بالإدارة الرياضية و مدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة ، هدفت الدراسة للتعرف على واقع الموصفات المهنية لدى الإداريين و الاتحادات الرياضية و مدى استجابتها لمعايير إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور المتغيرات كل من المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي و الخبرة و السن على ذلك و تحددت مشكلة الدراسة على : ما واقع توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تحديد الموصفات اللازم توافرها في الإداريين العاملين بالاتحادات الرياضية ، و تم تحديد المنهج الوفي للدراسة و أجريت على عينة قوامها (70) موظفا في الاتحادات الرياضية بالجزائر ، ومن اهم النتائج المتوصل اليها هي :

- انه لا توجد فروق حول المحاول الستة المقترحة ذات دلالة إحصائية تعزى المتغيرات الاتية : المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، الخبرة ، السن
 - ان لا يوجد تطابق بين المؤهلات العلمية والمتطلبات الوظيفية لشاغلي هذه المناصب
 - غياب تصور واضح حول المواصفات الوظيفية الواجب توافرها في الإداري نتج عنه تداخل في المهام
- وقد أوصى الباحث بما يلي :

- اجراء دراسات تعني بتحديد الخدمات التي يتوقعها وبائن الاتحادات و طريقة تقديمها من الإدارات التي يستفيدون من خدماتها.
- التركيز على مبدأ التحسين المستمر و ذلك لأنه يزيد من كفاءة و فعالية عمليات الجودة لأجل تقييم منافع واضحة الى المنطقة و زبائننا.
- ضرورة اشتراك الأعضاء العاملين في اتخاذ القرارات مما يسهم في تحسين الأداء و يعزز الشعور بالانتماء و بالتالي يتحقق الالتزام الوظيفي المنشود لأجل الوصول لأهداف المسطرة من قبل الاتحادات الرياضية.

الدراسات المرتبطة بمتغير : ترشيد النفقات

1- الدراسة الأولى :

بلعائل عياش ، 2019-2020 ، جامعة سطيف 01

بعنوان آليات ترشيد الانفاق العام في الجزائر (دراسة تقييمية لبرامج الإنعاش الجزائري خلال الفترة 2001-2014 ، كانت مشكلة الدراسة هي : لماذا عجزت برامج الاستثمار العمومي للفترة عن تحقيق اقلاع اقتصادي حقيقي مستقل عن قطاع النفط . وما هي الآليات الكفيلة بترشيد الانفاق العام في الجزائر من اجل ضمان بلوغ اهداف السياسة الانفاقية وهدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة الاقتصادية بين سياسة التوسيع في الانفاق العام و المتغيرات الكلية للاقتصاد الجزائري وانهما سياسة ظرفية املتتها المتاحات المالية المعتبرة ، و توصلت الدراسة لنتائج وهي :

- قصور اليات اعداد و ابرام الصفقات العمومية المعمول بها عن تأطير عمليات الاستثمار العمومي نتيجة للتعديلات المستمرة التي طالت النصوص التنظيمية المتعلقة بها.
- وأيضا توصلت الى ان ترافقت سياسة الانفاق العام في الجزائر مع سياسة نقدية توسيعية و ان عدم فعالية سياسة استهداف التضخم في الجزائر بدليل استقرار معدل التضخم الفعلي عند المستويات تفوق معدل التضخم المستهدف

في اغلب سنوات فترة الدراسة، وأوصى الباحث بإعادة بعث هيئات التخطيط والاستشراف التي توكل لها مهمات رسم السياسات الاقتصادية وتحديد الأولويات وتفعيل دور القائم منها على غرار المديرية العامة، وأيضا تفعيل دور الهيئات الرقابة على الانفاق العام على غرار مجلس المحاسبة و المفتشية العامة للمالية و توسيع صلاحياتها وأيضا توسيع سلطات واختصاصات البرلمان في محاسبة و ممارسة مختلف أنواع الرقابة على الانفاق العام، ترشيد خيارات الميزانية العامة كمدخل لترشيد الانفاق العام في الجزائر

- النمذجة القياسية لدور ترشيد الانفاق العام في تحقيق اهداف السياسات الاقتصادية وتحقيق اهداف المؤسسات بمختلف المجالات
 - الإصلاح الميزاني في الجزائر على ضوء القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية ودوره في ترشيد الانفاق العام
- 2- الدراسة الثانية :

شعبان فرح ، 2011-2012 ، جامعة الجزائر 3

بعنوان الحكم الراشد كمدخل لترشيد الانفاق العام و الحد من الفقر (دراسة حالة الجزائر -2000-2010) كان الهدف من الدراسة ابراز أهمية الالتزام بمبادئ الحكم الراشد لتحقيق التنمية المستدامة ومحاربة الفساد وأيضا ابراز الدور الذي تلعبه الإدارة الجيدة في الحفاظ على مواردها المالية و ترشيد الانفاق العام ولتحقيق هذه الأهداف كانت مشكلة الدراسة هي: أي مدى يساهم الالتزام بمبادئ الحكم الراشد في ادره وتوجيه الانفاق العام بصورة صحيحة بما يحقق رشاده، وكيف يمكن أن يساعد أيضا في التخفيف من حدة الفقر، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة: لا غنى لصالح العام عن الحكم الراشد لكي يحقق المجتمع والاقتصاد اقصى رفاه ممكن في ضوء الموارد المحددة المتاحة ورشادها الجيد للنفقات، كما يلزم بمبادئه شرطا ضروريا لتوسيع نطاق قدرات الدولة على إدارة مواردها فالمشاركة والشفافية والمساءلة وحكم القانون والإدارة الجيدة في جميع القطاعات هي قوام تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وأيضا أصبحت تتطلب الإدارة الجيدة المالية للدولة إرساء مبادئ وأسس الحكم الرشيد خاصة الشفافية والمساءلة وتعزيز اطر المشاركة للفاعلين في المجتمع والقطاع الخاص والمجتمع المدني خاصة في ظل تنامي حاجيات الافراد ومحدودية موارد الدولة فإرساء هذه المبادئ من شأنه ان يقلل من سوء التسيير والفساد واستغلال المال العام وبالمقابل يساعد ويدعم التسيير الجيد للموارد وترشيد النفقات العامة بما يحقق الأهداف المسطرة، كما تعد عدم فاعلية الرقابة على الانفاق العام ونقص الشفافية في تسيير الأموال العامة من بين الأسباب التي ساهمت في تنامي ظاهرة الفساد والاسراف في النفقات واوصت الباحثة بضرورة مواصلة العمل على اصلاح المؤسسات الدولة لتصبح اكثر كفاءة وخضوعا للمساءلة والشفافية والتي تعد حجر أساس في الحكم الرشيد واستغلال كل الإمكانيات وترشيد النفقات، وأيضا ينبغي اتباع واتخاذ الإجراءات ملموسة لتعزيز إدارة المالية لضمان استخدام الموارد العامة تبعا للأولويات المحددة عن طريق تعزيز الرقابة على إدارة المال العام ودعم شفافية المالية و محاربة الفساد.

3- الدراسة الثالثة:

دراسة للباحث بن عزة محمد ، 2015 ، جامعة تلمسان

عنوان ترشيد سياسة الإنفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف (دراسة تحليلية قياسية لدور الإنفاق العام في تحقيق أهداف السياسة الاقتصادية في الجزائر)، حيث تطرق فيها الباحث إلى دراسة تقييمية لسياسة الإنفاق العام في الجزائر ، ليتوصل إلى خلاصة مفادها أن :

- ترشيد سياسة الإنفاق العام في الجزائر مرتبط بإتباع منهج الانضباط بالأهداف، والذي يعتبر خطوة مهمة نحو تخصيص أمثل للموارد في ظل شح مصادر التمويل، كما تطرق إلى إبراز معالم السياسة الإنفاقية النموذجية التي يتوجب على الدولة إتباعها من أجل تحقيق أهداف السياسة الاقتصادي والاجتماعية المرغوب فيها.

4- الدراسة الرابعة :

دراسة للباحثة كردودي صبرينة ، 2014 ، جامعة بسكرة

بعنوان تحت عنوان ترشيد الإنفاق العام ودوره في علاج عجز الموارد العامة للدولة في الاقتصاد الإسلامي. حيث تطرقت لمختلف آليات ترشيد الإنفاق العام في الاقتصاد الوضعي ومقارنتها مع تلك المعتمدة في الاقتصاد الإسلامي مبرزة للأساليب والأدوات المالية الإسلامية ودورها في علاج عجز الميزانية العامة و تم الخروج بنتائج و هيا : ان الموازنة ذات الأساس الصفري تفي بالجزء الأكبر من متطلبات ترشيد الانفاق العام في علاج العجز الموازنة العامة للدولة ، وهيا تتناسب مع مفاهيم الفقه الإسلامي و احكامه ، ومع مبادئ و قواعد ترشيد الانفاق العام في الفكر الإسلامي ، وخاصة قاعدة مبدأ الأولويات و مبدأ تحليل العائد و التكلفة و مبدأ تعظيم الدالة المصلحة الاجتماعية ، و إصرار الفقهاء المسلمين على إقامة دراسات الجدوى من منظور اجتماعي شامل لكل المشروعات التي يراد الانفاق عليها من قبل الدولة ، وتوضيح المضار المترتبة على السفه في الانفاق العام ، كما وضح ابن خلدون و المقريزي و الأسدي و غيرهم .

5- الدراسة الخامسة :

دراسة للباحث سعد أولاد العيد ، 2013 ، جامعة الجزائر 3

تحت عنوان ترشيد سياسة الإنفاق العام (دراسة لظاهرة عجز الميزانية العامة للدولة) ، حيث ركز الباحث في كيفية ترشيد الإنفاق العام ووضعه في مكانته من خلال إستهداف الكفاءة والفعالية، وربط سياسة الإنفاق العام بمتغيرات السياسة الاقتصادية، حتى تساهم سياسة الإنفاق العام مع بقية السياسات (النقدية، التجارة الخارجية ..)

في تحقيق الأهداف الرئيسية للسياسة الاقتصادية ، كان الهدف من الدراسة هو تحليل محتوى سياسات الموازنة العامة خاصة في شقها المتعلق بالنفقات بالجزائر قصد تحديد اهم العوامل و المتغيرات التي ساهمت في تحديد سلوك و مكانة النفقات العامة و اهم النتائج الموصل اليها هي ان النفقات العامة تحتل حيزا هاما في الاقتصاد الجزائري و انها تؤثر بشكل كبير في بقية المتغيرات الاقتصادية و أيضا توصلت الى ان النفقات العامة قد ساهمت مساهمة معتبرة في تحقيق هدفها مهما من الأهداف الرئيسية للسياسة الاقتصادية ، و اقترحت الباحثة مايلي :

- ان ترشيد الانفاق العام يجب ان ينظر اليه من خلال طبيعة هذا الانفاق فان تعلق الامر بالنفقات الجارية فانها يجب ضغطها الى الحد الأمثل اما اذا تعلق الامر بالنفقات الاستثمارية فيجب ضمان تمتعها بأعلى درجة من الإنتاجية و مساهمة اكبر في دعم النمو
 - كما ان ترشيد الانفاق العام لا يكون ذو جدوى كبيرة الا اذا تم التغلب على المشاكل التي واجهت القطاعات خاصة قطاع الإنتاج العمومي الذي يجعله في كل مرة يشكل عبء على موازنة الدولة
- 6- الدراسة السادسة :

دراسة الطالب زهير حمبلي ، 2018-2019، جامعة بسكرة

الدراسة بعنوان دور السياسة المالية في ترشيد النفقات العامة في الدول النامية (دراسة حالة الجزائر 2016/2000) و الهدف من دراسته هذه كان ابراز الدور الكبير للسياسة المالية في ترشيد النفقات العامة و ذلك في اقتصاديات الدول النامية التي تتميز بارتفاع و تزايد النفقات العامة ، وهذا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة و تحليل مختلف المعطيات و محاولة اسقاط النتائج على الدول النامية و كذا الجزائر .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية : ان ترشيد النفقات العامة في الدول النامية ليس هو تخفيض النفقات العامة المالية وإنما إستعمال السياسة المالية وذلك بالتخصيص الأمثل للموارد المالية و تحقيق الكفاءة في إستخدامها بين قطاعات الدولة والقطاع الخاص وداخل قطاعات الدولة في حد ذاتها ، كما يجب لتحقيق ترشيد النفقات العامة توفر متطلبات الترشيح و حسن الاختيار التقسيم أو التقسيمات الملائمة للموازنة العامة ، اما فيما يخص الجزائر و خلال فترة الدراسة نجد ان آليات إستعمال النفقات العامة كسياسة ترشيحية غير ظاهرة ، فرغم تخصيص موارد مالية كبيرة الا ان حسن التخصيص غير موجود و كذا انعدام الكفاءة في استخدام الموارد ، وهذا يرجع لعدم إمكانية التدخل بتقسيمات أخرى موازنة العامة كموازنة الأساس الصفري و التي لها دور كبير في إعادة التخصيص و تحقيق الكفاءة ، كما ان ضعف الرقابة المالية لها اثر بصفة كبيرة على الكفاءة في استخدام الموارد .

7- الدراسة السابعة :

دراسة الطالب تومي نصر الدين ، 2023-2024، جامعة المسيلة

بعنوان تطبيق حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر دراسة ميدانية للجمعيات والنوادي الرياضية بولاية المسيلة.

حيث هدفت الدراسة الى معرفة درجة مساهمة حوكمة التسيير المالي في إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر، وكانت الدراسة ميدانية بالجمعيات والنوادي الرياضية بالمسيلة ، وللتحقق من صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع البحث في رؤساء وأمناء المال للأندية والجمعيات بالمسيلة قام الباحث باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ قوامها 200 فردا، بنسبة 32.25% من المجتمع الأصلي المتجانس والبالغ عدده 620 فردا، حيث تم استرجاع 192 استمارة، وقمنا بتصميم استمارة الاستبيان كأداة للدراسة ، قد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق حوكمة التسيير المالي يمكن أن يسهم بدرجة كبيرة في تحسين إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية في الجزائر من خلال زيادة الشفافية والمساءلة في استخدام الموارد المالية، وبفضل سياسة ترشيد النفقات، يمكن تحسين استخدام الأموال وتوجيهها نحو الأولويات الأساسية بطريقة أكثر فعالية، ومن خلال الامتثال للقوانين واللوائح المحلية المتعلقة بإدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، يساعد هذا في تقديم تقارير مالية دقيقة وفقا للمعايير المحلية والدولية، مما يزيد من مصداقية الجمعيات والنوادي أمام المانحين والجمهور، هذا كله لا يأتي إلا من خلال وجود هيكل تنظيمي جيد وفعال حيث يتطلب وجود إدارة كفؤة للوصول إلى الهدف المرجو. الكلمات المفتاحية : حوكمة التسيير المالي ، إدارة الجمعيات والنوادي الرياضية، سياسة ترشيد النفقات.

الدراسات المرتبطة بمتغير : التمويل

1- الدراسة الأولى

دراسة الطالب أسامة خذرايرية ، 2021-2022 ، جامعة الشلف

بعنوان دراسة تحليلية لمشروع التمويل في ظل السياسة الرياضية من وجهة نظر رؤساء مجلس إدارة الأندية المحترفة للرابطة الاولى لكرة القدم بالجزائر (دراسة ميدانية على مستوى اندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم)

كان الهدف من الدراسة هي كيف تطبق الاندية المحترفة لكرة القدم آليات التمويل الرياضي في ظل السياسة الرياضية بالجزائر ، و استعمل عينة قدرها (13) نادي ينشطون في الرابطة المحترفة الاولى لكرة القدم بالجزائر و المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي . و استخدم الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة موجهة لرؤساء الأندية الرياضية للرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم بالجزائر و اهم النتائج المتوصل اليها في الدراسة:

- تعرف الأندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر تأخر كبير في تشجيع وتفعيل آلية الاستثمار الرياضي في ظل السياسة الرياضية الجزائرية

- لا يوجد اهتمام كبير لتفعيل اليات التسويق والرعاية الإشهار الرياضي لغرض زيادة مصادر التمويل على مستوى الاندية المحترفة لكرة القدم بالجزائر في ظل السياسة الرياضية
- لا تعتمد الاندية المحترفة لكرة القدم على أسلوب التمويل عن طريق الاسهم والسندات وذلك لوجود العديد من العراقيل القانونية والتنظيمية، التي تحول دون الاستفادة من هذه الليلة الملهمة بغرض زيادة رأسمال الشركات الرياضية في ظل السياسة الرياضية بالجزائر

الاقتراحات التي قدمها :

- ضرورة توضيح النصوص القانونية المتعلقة بالاستثمار، عبر اصدار نصوص تنظيمية من شأنها رفع القيود الإدارية والجبائية المتعلقة بهذه الوظيفة الهامة .في جميع المجالات ولاسيما في مجال الرياضة المحترفة
- العمل على توظيف متخصصين في مجال التسويق الرياضي والرعاية الرياضية، بغرض اجراء البحوث التسويقية اللازم التي تهدف الى زيادة المداخل على مستوى النوادي الرياضية المختلفة
- على النوادي الرياضية المحترفة ان تعمل على بناء رؤية استراتيجية من شأنها جذب الرعاة بدف توفير مصدر تمويل استراتيجي يساعدها على الإنفاق على مختلف أنشطتها
- العمل على تشجيع الاندية المحترفة بهدف ولوج أسواق المال (البورصة) باعتبارها أحد اهم مقومات الاقتصاد الحديث.

2- الدراسة الثانية

النذير بوصلح ، 2015 ، جامعة الجزائر 03

بعنوان اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الاندية الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر و كان الهدف من الدراسة معرفة اهم الاستراتيجيات المقترحة التي تساهم في تفعيل مصادر التمويل للنوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم الجزائر ، و اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على استمارة الاستبيان موجهة الى رؤساء الاندية الرياضية وأعضاء مجلس الإدارة للنوادي الرياضية المحترفة بالربطتين الأولى والثانية و أيضا اعتماد المقابلة وتم اجراء مقابلات مع ممثلين عن الجماعات المحلية، رؤساء المؤسسات الاقتصادية أساتذة ومختصون في الإدارة والتسيير الرياضي والاقتصادي . و اهم نتائج الموصّل إليها :

- نتائج التحليل البيئي تساهم في اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم.
- مقومات الاستراتيجية المقترحة تساهم في تفعيل مصادر تمويل النوادي الرياضية المحترفة لكرة القدم بالجزائر

- طرق وأساليب الاستراتيجية المقترحة تساهم في تفعيل مصادر تمويل النوادي المحترفة لكرة القدم بالجزائر
واهم اقتراحات التي توصل اليها :

- استغلال الإعانات المالية المقدمة من طرف الدولة و القيام باستثمارات ومشاريع لاستفادة منها
- ضرورة اقتناع النوادي الرياضية المحترفة بأهمية التمويل الذاتي والذي باستطاعته القضاء على المشاكل المالية التي تتخبطها فيها الأندية
- العمل على استقطاب المؤسسات الاقتصادية للاستثمار بالنوادي الرياضية المحترفة وحثهم على الاستثمار في المجال الرياضية .

3- الدراسة الثالثة :

العابدي ياسين ، 2019-2020 ، جامعة بسكرة

عنوان الدراسة تنوع مصادر التمويل ودورها في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية (دراسة ميدانية لبعض الأندية الجزائرية المحترفة للقسم الوطني الأول والثاني لكرة القدم) الهدف من الدراسة إبراز أهمية الكفاءات المهنية في مجال التسيير المالي المعمول به في الأندية المساعدة في مواجهة التحديات المالية وضرورة امتلاكها لمنشآت وملاعب خاصة بها والتي تعمل على مساعدتها، وكذلك الوقوف عند الدور الكبير من عملية استغلال التسويق الرياضي الذي يعتبر مصدر مهم من مصادر التمويل، وإبراز دور الاستثمار والرعاية في توفير بدائل مالية. تساؤل الدراسة: هل لتنوع مصادر التمويل دور في مواجهة التحديات المالية للأندية الرياضية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي و اعتمد على (13) رئيس من رؤساء الأندية الرياضية للرابطة المحترفة الأولى و الثانية كعينة الدراسة و استعانة بالاستبيان كأداة لدراسته و أهم النتائج المتوصل اليها هي :

- يمكن للأندية الرياضية أن تستقطب مصادر تمويل جديدة وذلك لمواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- التسيير المالي الذي تنتهج معظم الأندية الرياضية لا يساعدها على مواجهة التحديات المالية التي تواجهها.
- تعاني الأندية الرياضية من نقص التمويل بالمنشآت الرياضية وهو ما يؤثر عليها ماديا.
- تغفل معظم الأندية الرياضية أن التسويق له دور و أهمية كبيرة في توفير الدخل المادي للنادي.
- اغلبية الأندية الرياضية لا تتوفر على الشروط والحوافز اللازمة للاستثمار فيها .

بعض الاقتراحات

- الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية و تصحيح الخلل.

- إسناد مناصب التسيير في الأندية الرياضية الى ذوي الكفاءة و إعادة تأهيلهم دوريا. دعم الأندية الرياضية بالملاعب والمنشآت و ذلك لمساعدتها في توفير الدخل المادي و عدم الاعتماد على الدولة وحدها.
- يجب على الأندية الرياضية انتهاز طرق جديدة لتوفير الدعم المالي اللازم و ذلك من خلال الرعاية الرياضية أو بث المباريات.
- زيادة التغطية الإعلامية و فتح قنوات رياضية جديدة و ذلك لزيادة الدعم المادي للأندية الرياضية.
- استغلال التسويق الرياضي و ذلك من اجل توفير الدعم المالي للأندية الرياضية .
- إنشاء أقسام خاصة بدراسة السوق في الأندية الرياضية و ذلك لمساعدتها في الاعتماد على التسويق لأنه أهم مصادر التمويل .

4- الدراسة الرابعة :

ناصر عبد القادر ، 2015 ، جامعة الجزائر 03

" تحت عنوان " التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية" لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 3 معهد التربية البدنية والرياضية، وقد كانت اهداف الدراسة هي وضع السياسة التنظيمية والتخطيطية التي ترتبط بها الهيئات الرياضية لتحقيق عملية التسويق من خلال العمل على توفير مجالات الرعاية الدعاية والترويج للأنشطة الرياضية، الثقافية والاجتماعية والفنية والعاملين بالشركات والمصانع. و تنظيم المسابقات والبطولات بين الهيئات والأعضاء لتنافس فيما بينهم بهدف توسيع أنشطتها في المجالات السابقة ورفع كفاءتها فنيا وإداريا. و أيضا هدفت الى التنسيق بين برامج وأنشطة الهيئات والأعضاء والعمل على تكاملها واستكمال أوجه النقص فيها وتنظيم عمليات التمويل المشترك للأنشطة الهيئات، وبحث وسائل تدعيم ميزانيتها والعمل على انشاء ملاعب ومنشآت رياضية في المواقع المناسبة لخدمة أغراض الشباب والرياضة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتفسيرها، وقد كان مجتمع البحث مكون من الشركات الاقتصادية والأندية الرياضية المحترفة القسم الأول والثاني، واطارات اللجنة الأولمبية الجزائرية، وشركات الاتصال وشركات الملابس الرياضية، وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية في دراسته، وقد استخدم أداة الاستبيان. ومن النتائج التي آلت اليها هذه الدراسة نذكر :

- مداخل عملية الاشهار والرعاية والتسويق الرياضي والاستثمار الرياضي والجاري والخصوصية لهذه المؤسسات
- كلية كانت او جزئية مع التوجه نحو النظام الحقيقي الظاهرة الاحتراف الفعلية وتكوين شركات رياضية ذات طابع مالي.

- كل هذه المدخرات تعطي سياسة مالية من اجل استقرار واستمرار التمويل من اجل فرض سياستها في منظومة الاقتصاد الوطني.

واقترح بعض الاقتراحات وهي :

- استغلال كل الفرص المتاحة للتمويل هذه المؤسسات الرياضية عن طريق اعانات الدولة ومساهمات القطاع الخاص عن طريق التبرعات والمساهمات والهدايا بالإضافة الى عائدات التسويق وعائدات حقوق الإعلان والدعاية وبيع تذاكر المباريات واستثمار اسم شعار التجاري للأندية الرياضية المحترفة ، بالإضافة الى استغلال عائدات حقوق البث التلفزيوني والإذاعي وعائدات انتقال بيع اللاعبين.
- على المؤسسات الرياضية أن تنتج سياسة التخطيط الاستراتيجي لجميع برامجها الإنتاجية لتظاهرات الرياضية والترويج للسلع والخدمات لتلبية جميع حاجيات مع مراعات الجوانب والشؤون الإدارية الفنية والتقنية لتنفيذ الاعمال واتباع الخطط المسطرة وخلق الفرص المتاحة في ظل سياسة السوق.

5- الدراسة الخامسة :

لعجال يحي، 2015 ، جامعة الجزائر 03

" تحت عنوان تقويم مصادر تمويل الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم " لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 03 ، معهد التربية البدنية والرياضي (سيدي عبد الله)، ومن الأهداف التي تناولها الباحث في دراسته هو التعرف على مصادر تمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم، ودرجة تقويمها و أيضا هدفت الى الكشف عن اثر المتغيرات التمثيل في المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، الخبرة في التسيير، مستوى النادي، على درجة تقويم مصادر تمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم من وجهة نظر العاملين ضمن النادي الرياضي المحترف. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته متطلبات هذا البحث ، واعتمد الباحث على عينة الدراسة العمدية متمثلة في (15) اندية كرة القدم للرابطين المحترفين الأولى والثانية والبالغ عددهم 32 فريق ، حيث كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تنوع مصادر التمويل للأندية الرياضية الجزائرية المحترفة وتختلف درجة التقويم هذه المصادر من وجهة نظر العاملين ضمن النادي الرياضي المحترف.
- درجة تقويم مصادر تمويل الأندية الرياضية الجزائرية المحترفة لكرة القدم متوسط وتختلف هذه الدرجة باختلاف مصادر التمويل.

- درجة تقويم المنشآت الرياضية كمصدر تمويل الأندية الرياضية متوسط وهذا نتيجة لقلة وضعف المنشآت الرياضية بالأندية الرياضية وهذا يؤدي بدوره الى عدم وجود عوامل جذب للأفراد الممارسين، كما لا توجد اهداف واضحة لهذه المنشآت من اجل التمويل والاستثمار .
- درجة تقويم الاستثمار الرياضي والتسويق الرياضي كمصدر من مصادر تمويل الأندية الرياضية ضعيف جدا وذلك لعدم امتلاك الأندية لمواقع تسويقية، وعدم توفر مناخ استثمار خصب مما أدى الى ضعف التمويل من قبل المستثمرين.

6- الدراسة السادسة:

شريف سلمي ، 2011-2012 ، جامعة الجزائر 03

" تحت عنوان " أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية " لنيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، و هدفت الدراسة الى توضيح فضاءات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية وآليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الإستراتيجية والفعالة في الأندية الرياضية. وضع منهج وإعطاء صيفه للتصميم الفعال والتنظيم في إطار الهيئة الرياضية الحديثة. واستحداث الوسائل التخطيطية وتصميم وتوجيه العمليات الإدارية للأموال في الأندية والهيئات الرياضية وبهذا خلق إستراتيجية وظيفة إدارية ونشاط بدني رياضي. وأيضا الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية وتصحيح الخلل بإعطاء حلول موضوعية واقتراحات توصيات نافعة. ومن نتائج هذه الدراسة كالتالي:

- ما يتعلق بنطاق التمويل وتسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية فقد تمكنا من استنتاج، أن الإمكانيات ضئيلة نسبة والمتطلبات المتزايدة للقيام بالنشاط البدني الرياضي حيث أن الميزانيات تعرف عجزا مستمرا في معظم الأندية ولا تسجل أرباحا إلا في حالات جد قليلة، كما أن الهدف الأسمى الذي أصبح يرمى إليه في الهيئات الرياضية هو تحصيل الربح المادي والأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء، في هذا السياق ترتكز الموارد المالية على دعم الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وكذا عائداتها من المنافسات والمبيعات إلا أنه بنسبة كبيرة يعتمد على تمويل المؤسسات الاقتصادية، لكن رغم التمكن من جمع رؤوس الأموال لا يزال الإشكال لا يشمل إلى هذا الأمر بإهمال عنصر جد مهم لاستخدام رؤوس الأموال هذه ألا وهو الإدارة المالية، حيث أن التسيير المالي في هذه المناصب لا يحظى بالاهتمام الكافي يبرز من خلال ممارسة هذه الوظيفة الإدارية دون الاعتماد على الآليات العلمية المستحدثة مثل التقنيات المحاسبية وتبني مختلف السياسات المالية المدرة بالأرباح للمؤسسة وعدم انتهاج تحاليل علمية، لهذا تقيم وظيفة الإدارة المالية في الهيئات الرياضية في معظمها على أنها لا تتم بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية ويمكن أن نقول أن السياسات الإستراتيجية في تسيير الإمكانيات قد تكون غائبة تماما خلال القيام بالنشاط الإداري. واهم ما اقترح

ضرورة التوعية وحياء الضمير المعنوي لاستقطاب المسيرين ذوي الخبرة والمهارات وترقية المؤسسة الرياضية دخولاً بها في السياسات الاقتصادية المستجدة كالخصخصة والاستثمار في الأسواق المالية.

- رفع مستوى كفاءتنا المنهجية و الموضوعية و إثراء معارفنا بعد إنجاز وسيلة ومرجع علمي جديد قد يكون ذو منفعة للباحثين والممارسين للنشاط الإداري في الميدان الرياضي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عملية بحثه، وكانت عينة الدراسة التي استخدمها الباحث هي مجموعة أندية احترافية لكرة القدم في القسم الوطني الأول.

8- الدراسة السابعة:

شنوفي خيرة ، 2011-2012 ، جامعة تلمسان

" تحت عنوان " تقييم التمويل العمومي للرياضة الجزائرية " لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة، ومن أهداف هذه الدراسة معرفة التغيير الجذري الذي شهدته الرياضة العالمية منذ بداية الخمسينيات ومعرفة المعادلة الجديدة للرياضة " اقتصاد الرياضة". والاطلاع على الواقع التمويلي للرياضة في الجزائر. المقارنة بين التغيرات الحاصلة في ميدان الرياضة العالمية وما تشهده الرياضة الجزائرية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طريقة استعراض البحث باعتباره يتضمن الشق النظري والتطبيقي لتحليل البيانات المتوفرة، وكانت عينة الدراسة التي استخدمها الباحث هو دراسة حالة فريق وداد أمال تلمسان. وقد توصل صاحب الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- إيجاد إن الفريق يبقى دائما يعاني من مشاكل العجز في الميزانية الذي يخلق العديد من المشاكل كمثال لحد الان لازال النادي في نزاعات مالية لعدم سداد أجور بعض اللاعبين ويرجع دائما السبب الى نقص التمويل الذي أصبح اسطوانة يرددها الجميع دون البحث عن الأسباب الأخرى فتتويع النوادي الرياضية في الجزائر من الناحية الاقتصادية والقانونية له تأثير المباشر على طريق تسييرها، فالمسير الرياضي يجد نفسه في صلب البحث عن الموارد المالية والتنظيم المحكم لكن بالرجوع الى التسيير الاقتصادي، فالمسير والأمين العام من ابرز العناصر المؤثرة على تنظيم وتطوير الجمعية او النادي. ان الاتجاهات المختلفة عن إدارة وتسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق والمشكلات الناجمة عن ممارسة الأنشطة الرياضية تفرض إعادة النظر في عدة نقاط

9- الدراسة الثامنة:

نوال زهية ، 2015-2016 ، جامعة الجزائر 03

بعنوان التمويل و دوره في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة (دراية حالة الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى)، كان الهدف من الدراسة هو ابراز دور التمويل المالي في خلق ظروف الممارسة الفعالة لرياضي النخبة لألعاب القوى لما لها من دور في التخطيط للأنشطة والرقابة في تنفيذ و توجيه العمل بصورة تحقق الأهداف المبرمجة و كذا ضرورة تسخير الكفاءات المهنية المتخصصة لتسيير هذه الأموال المتصرفة بالنقد لإنفاقها بصورة تضمن تقدم المستوى الرياضي ، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة و أيضا اعتمدت على (21) عينة بطريقة عشوائية و استخدمت الاستبيان كأداة للدراسة ، و اهم ما نتج عن هذه الدراسة هو : مقومات النجاح نظام الموازنة غير متوفرة و ذلك لأسباب عديدة منها عدم مراعاة وضوح اهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى عند اعداد الموازنة و أيضا عدم وجود لجنة دائمة لأعداد الموازنة على مستوى الاتحادات الجزائرية لألعاب القوى ،

واقترحت الباحثة مايلي :

- مراعاة وضوح اهداف النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى عند اعداد الموازنة
- استخدام الموازنة كوسيلة فعالة من وسائل الرقابة قبل و اثناء و بعد تنفيذها
- استخدام الموازنة كوسيلة من وسائل الاتصال و التنسيق على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى

7-1- التعليل على الدراسات

7-1-1- الدراسات السابقة والمماثلة

لقد استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة والتي كانت لها صلة بموضوع الدراسة الحالي، ومن خلال اطلعنا وتفحصنا هذه الدراسات تبين انها تناولت في مجملها نقاط او جانب من جوانب دراستنا، ولا توجد دراسة قد تعرضت الموضوع بحثنا كوحدة واحدة وقد كانت جميع الدراسات التي اعتمدنا عليها هي أطروحات دكتوراه وماجستير، وقد تبين للباحثة أيضا بعد مراجعة الدراسات السابقة ما يأتي:

- أن كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي واستعملت نفس الأداة الميدانية ألا وهي الاستبانة.
- معظم الدراسات السابقة ركزت على إدارة الجودة الشاملة
- معظم الدراسات السابقة تم التطرق فيها إلى ترشيد الفقات
- معظم الدراسات السابقة تم التطرق فيها الى الدور الذي يلعبه التمويل في المؤسسات الرياضية .
- معظم الدراسات ابرزت الدور الذي تقوم به المؤسسات الاقتصادية في عملية تمويل الأندية الرياضية. باعتبار
- إن زيادة النفقات العمومية ليست المخرج الوحيد للضرورة الرياضية في الجزائر .

أوجه التشابه والاختلاف

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات المشابهة والدراسات المطابقة التي تم عرضها فيما سبق، تم التوصل الى مجموعة من أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد تمثلت فيمايلي:

✓ **العنوان:** من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة التي تم عرضها يتضح لنا عدم وجود دراسة مطابقة تماما لموضوع الدراسة الحالية

✓ **أهمية الدراسة:** من أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية أنها كلها اهتمت بموضوع إدارة الجودة الشاملة وترشيد نفقات التمويل كعينة أساسية للدراسة، اضافة إلى استخدام نفس الأداة الميدانية إلا وهي الاستبيان

✓ **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي في جميع الدراسات، وهو ما تم استخدامه في الدراسة الحالية.

✓ **مجتمع البحث والعينة:** اتفقت جميع الدراسات تقريبا في مجتمع البحث والذي كان مديرية الشباب والرياضة خاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة، وهو ما توافق مع الدراسة الحالية، مجتمع البحث هو موظفي مديرية الشباب والرياضة، على التوالي.

✓ **الأداة المستخدمة:** يعتبر اختيار الأداة التي سوف يتم الاعتماد عليها في الدراسة مترابط بشكل كبير بالمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أداة الاستبيان في معظم الدراسات السابقة، وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية التي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات

✓ **النتائج:** ابرز النتائج المتوصل اليها من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة في دراستنا ويمكن الاستفادة منها:

7-2- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في عملية البحث العلمي، اذ انها تكشف جذور الدراسة وتؤدي الى فهم ما تم تناوله بخصوصها، وتوفر الخلفية العلمية للباحث للبدأ في دراسته، فلقد ركزت الدراسات السابقة على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بصفة عامة، في حين ان الدراسة الحالية جاءت لتركز على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية بصفة خاصة . فقد كانت انطلاقة الباحثة على ضوء نتائج هذه الدراسات السابقة وقد ساعدت الباحث في النقاط التالية :

- تحديد وضبط موضوع ومتغيرات الدراسة
- بناء اشكالية الدراسة من خلال اثرائه بالمعلومات والبيانات اللازمة
- تحديد وصياغة اهداف الدراسة اثرائنا بكم هائل من المعلومات التي افادتنا في الجانب النظري

- تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة
 - تحديد أدوات جمع البيانات التي سوف يستخدمها الباحث في دراسته
 - تحديد الأسلوب الإحصائي الملائم للدراسة
- وقد استفادت الباحثة كثيرا من الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة نتائج دراسته.

الجانب النظري

الخلفية النظرية للبحث

✍ الفصل الأول : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

✍ الفصل الثاني : ترشيد النفقات

✍ الفصل الثالث : التمويل

✍ الفصل الرابع : المؤسسات الرياضية

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
2. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
3. محاور الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية
4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
6. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
7. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية
8. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية هي جملة من الجهود المبذولة في تقديم خدمات رياضية تتناسب مع متطلبات المستفيد الرياضي والمجتمع، وفق ما يقتضيه التطوير المستمر في كافة أجزاء المنظمة، لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للزبون الرياضي والمجتمع، بهدف تطوير مستوى الأداء الرياضي، ومن ثمة تحسين سمعة المؤسسة الرياضية محليا ودوليا (يوسف و.، 2021-2022، صفحة 77)

يعرف حسن أحمد الشافعي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية على أنها تشمل كل أنشطة ووظائف الإدارة التي تطبق في المؤسسات الرياضية والتي تقوم بتحديد أهداف الجودة وسياساتها ومسؤولياتها وتطبيقها بواسطة التخطيط وضبط وتوكيد الجودة وتحسين الجودة بداخل نظام الجودة (الشافعي ح.، إدارة الجودة الشاملة في تربية البدنية و الرياضية، 2003، صفحة 56)

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية تعني التطوير المستمر للعمليات الإدارية بصفة عامة، وتتم هذه العملية بالمراجعة والتحليل والبحث عن الوسائل والطرق لتحسين مستوى الأداء (مصباح و شريف، 2012، صفحة 125)

يمكن أن ننظر الى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية "على أنها نظام اداري متكامل يقوم على مبادئ تركز على كل من رضا الجمهور الرياضي والمجتمع .يعمل هذا النظام على مساهمة حركة التطور في المجال الرياضي، من خلال استراتيجية مدعومة بثقافة التغيير والتحسين في تلبية احتياجات المستفيد الرياضي، والعمل على إشباعها عن طريق ممارسات ادارية تحرص على توظيف التقنية الفعالة وتعزيز سبل التعاون والتحلي بروح الفريق في مجال التحسين المستمر و التخطيط الاستراتيجي والتدريب المستمر للخدمات الرياضية بغية تحقيق التوافق مع الرؤى القائمة على الحركة والتغيير .

2. مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

تبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة في العامة له آثار ايجابية تعود بالفائدة على المرفق العام المواطن والعامل وتتعلق بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من حيث النوعية والتكلفة باعتبار القطاع الحكومي هو الجهة المسؤولة على تقديم الخدمات للمجتمع وبالتالي رفع مستوى الأداء، وبذلك كسب رضا المواطن فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمة العامة (جغلو و ثلجة، 2011، صفحة 06)

الرياضية

يؤكد حسن أحمد الشافعي على أهمية استخدام الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، لمواكبة ثورة الإدارة الرياضية على مستوى العالم بحيث تعمل على استمرار المنافسة في مجال الأنشطة الرياضية وجذب المستفيد من ممارسة الأنشطة الرياضية وإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة بفاعلية، إذ أن الجودة في إدارة المؤسسات والأندية الرياضية هي تحقيق متطلبات وأهداف المستفيد في مجال الأداء الرياضي والإداري، والمستفيد هو اللاعب والإداري والجهاز الفني والجهاز الإداري (الشافعي ح.)، إدارة الجودة الشاملة في تربية البدنية و الرياضية، 2003، الصفحات (29-30) ومن أهم المبررات التي نراها تطبيق في إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير نذكرها فيما يلي:

- اعتبارا من أن فلسفة إدارة الجودة تقوم على مبدأ الشمولية في أحداث التغيير والتطوير الايجابي على كل أجزاء التنظيم، الأمر الذي يساهم في جودة أداء المنظمة الرياضية خاصة بعدما أصبحت خدمات المنظمة الرياضية العمومية مطلب من مطالب الرقي في مستوى الرياضة بشكل عام
- التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي أظهرت معايير ومؤشرات جديدة للأداء تميز المنظمات عن بعضها جعلت الأنظار تتجه الى إدارة الجودة الشاملة كونها نظام متكامل يؤدي الى تحسين الأداء ومخرجات المنظمة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وفق معايير التطوير والتحسين الشامل للمؤسسة الرياضية
- ارتباط نظام إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للأداء وتطويره على مستوى كل مجالات المنظمة، ما يساهم في منع أخطاء التسيير.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة وما أحدث هذا التطبيق في المؤسسات الرياضية من تحسين أداء وانجاز اللاعبين، وتطوير مستوى فرقهم وزيادة مشاهدة مبارياتهم وأعضائهم واستثماراتهم أوجد مبررا قويا لتطبيق هذا الأسلوب بالمؤسسات الرياضية العربية بناء على مفاهيم الجودة الشاملة
- زيادة الوعي لدى الزبون الرياضي والمجتمع بأهمية مواكبة المستويات العالمية في جودة الخدمات الرياضية المقدمة لهم لتلبي احتياجاتهم التدريبية والتنافسية والترفيهية ما يرفع من ثقتهم في المؤسسات الرياضية
- تجويد مخرجات المنظمة الرياضية العمومية يساهم في رفع مستوى المؤسسة الرياضية ومصادقيتها في خدمة المجتمع عامة .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية له تأثير على تحسين مستوى الرياضة وذلك بإظهار عوامل الجذب للشركات الراعية، وتقديم مستوى معين من الخدمات الإعلامية وإصدار نشرات دورية تتضمن تحليلا للنواحي الرياضية والاقتصادية، وخلق فرص عمل جديدة لمنتسبيها، وهذا بالإضافة إلى تلبية حاجات الجمهور ورغباتهم وإمكانياتهم واستمرارها في تحقيق الأرباح وفقا لمتطلبات السوق

الرياضية

- أظهر التطور في المجال الرياضي مطلب جودة الخدمة الرياضية، الذي يعد من الأساسيات التي تأهل الدول على تنظيم وإدارة واحتضان مختلف التظاهرات والمنافسات الرياضية (يوسف و.، 2021-2022، الصفحات 80-82)

3. محاور الجودة الشاملة في المؤسسة الرياضية :

تشمل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية على مجموعة من المحاور التي تركز على ضمان جودتها في إطار تحقيق التطوير الشامل لأداء المنظمة الرياضية تحقيق جودة مخرجاته.

ونذكر هذه المحاور كما ذكرها صبري إبراهيم مصيلحي (2009) في الآتي:

العنصر البشري ويتمثل في اللاعب المدرب الجهاز المعين، اداريون، ومسؤولي الهيئات الرياضية، فجودة العنصر البشري مهم في المجال الرياضي، فليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به مسؤولو الهيئة الرياضية أو اللاعب أو المدرب في تحقيق الإنجاز الرياضي وتحقيق الأهداف المرجوة.

العنصر الإداري : ويتمثل هذا العنصر في جودة التخطيط جودة التنظيم، الجودة في الرقابة الجودة في عملية الاتصال، فجودة العنصر الإداري ذو درجة عالية من الأهمية في المجال الرياضي، فمرونته واستيعابه لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويعه بما يتناسب مع المتغيرات العامة الأمر الذي من شأنه يجعل المنظمات الرياضية تواجه التحديات العالمية.

العنصر الفني المباني الرياضية، والأجهزة والأدوات الرياضية، والملاعب محور هام من محاور الجودة الشاملة بالمجال الرياضي، فجودة العنصر الفني أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في المجال الرياضي (يوسف و.، 2021-2022، صفحة 82).

4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة على مراحل متتابعة ومتسلسلة من الإعداد والتخطيط إلى التنفيذ والتقييم، بحيث كل مرحلة لها أهمية في التنفيذ الفعلي لاستراتيجيات الجودة الشاملة. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

4-1-مرحلة الإعداد :

في هذه المرحلة تعلن إدارة المنظمة رغبتها في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كنظام اداري ويطلق عليها JOSEPH JOBLANSKI بالمرحلة الصفريّة كما تسمى أيضا بمرحلة التوعية بالجودة وهي مرحلة متعلقة بتهيئة

الرياضية

الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ ترسم فيها ملامح التوجه نحو هذا النهج الجديد والمتميز (الرحمان، 2005، صفحة 228). هذه المرحلة كما يراها (علوان و قاسم، دراسات في الادارة التربوية، 2005، صفحة 209) تعبر عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها:

- توضيح الرؤية الاستراتيجية.

- تحديد رسالة المنظمة.

تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. تستلزم هذه المرحلة من المنظمة القيام بعدن الأنشطة كما نكرها (كاظم، 2007، صفحة 238) في الاتي:

- التزام الإدارة العليا للمؤسسة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار ذلك الالتزام قاعدة أساسية في إجراء التحسين والتطوير المستمر للجودة.

- استعانة المؤسسة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة.

- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من مجلس إدارة المؤسسة، لزيادة قدرته وفعاليته على تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

- تشكيل وبناء فرق عمل حلقات الجودة في الدوائر والأقسام المختلفة في المؤسسة

- وتمكين هذه الفرق من الصلاحيات الواسعة في مجال تحقيق الأهداف. . إرساء القواعد الفكرية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة كافة، وبناء قيم جوهرية يرجع إليها أثناء التطبيق، وذلك من خلال تنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية لجميع العاملين

- حول مفاهيم وقيم الجودة وأدواتها المستخدمة في التطبيق. . اعتماد سبل قياس الأداء ومعايير الجودة الموضوعية وذلك لمعرفة الآثار التي يمكن أن تحقق على أرض الواقع فعلياً عند التطبيق

من خلال ما سبق يتبين أن مرحلة الاعداد يتم فيها التحسيس واشاعة الوعي بين الفاعلين في المنظمة والالتزام بالعمل ورسم الأهداف المأمولة.

مرحلة التخطيط في هذه المرحلة يتم اعداد الخطة الاستراتيجية الدقيقة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا النظام وتتضمن هذه المرحلة ما يلي : (احمد ب.، 2013، صفحة 141)

- صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة الاجتماعية المعنية بتطبيق هذا المشروع.

- التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والامكانات الضرورية لتحقيق هذا الهدف.

الرياضية

- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الادارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل للوصول بين جميع المستويات في المؤسسة.
 - تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
 - اعداد مسودة تطبيق الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق .
 - مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.
- من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة تتلخص في اعداد الخطة التي تتضمن صياغة الأهداف بدقة والوقت المطلوب لذلك ، مع تحديد اجراءات التطبيق الفعلي لهذه الخطة.

4-2- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة تكون المنظمة مهيأة لتنفيذ مخطط الجودة الشاملة على أرض الواقع وتتلخص ملامح هذه المرحلة كما ذكرها فيما يلي:

- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.
- تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تكوين فريق التحسين.
- التدريب على مهارات فرق العمل.
- التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية.
- استخدام نتائج التحسين وتطبيقها .
- التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة (يوسف و.، 2021-2022)

من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة تعبر عن التنفيذ الميداني لما تم التخطيط له في المرحلة السابقة من خلال أنشطة وعمليات ممنهجة.

4-3- مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة تتم الرقابة الفعالة والمستمرة التي تستعمل الأساليب الإحصائية وتحدد مميزات الجودة التي تحتاج الى قياس ومقارنة الإنجاز بالمعايير الموضوعية للجودة بهدف تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة لتصويبها .

تشتمل هذه المرحلة (احمد ب.، 2013، صفحة 144)

التقييم الذاتي والذي يهدف الى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق الجودة الشاملة.

الرياضية

تقييم آراء المستفيدين من الخدمة والذي يتم بواسطة المسح الشامل حول آراء هؤلاء المستفيدين من خدمة المؤسسة حالياً ومستقبلاً. من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة مهمة وحاسمة إذ تعد وقفة لمراقبة الانجازات ودرجة النجاح والاختلاف من خلال توظيف مختلف الأساليب والأدوات في التقييم الشامل للأداء ومخرجاته.

4-4- مرحلة تبادل الخبرات

إذا تم تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع المؤسسات الاجتماعية الأخرى لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسات الأخرى للتعاون والتبادل الخبرات في هذا المجال وهي الخدمة الاجتماعية للفرد والجماعة والمجتمع. (العال و هلال، 2002، صفحة 40) من خلال ما سبق يتبين أن هذه المرحلة تعبر عن الاستفادة من خبرات الغير لتضمن المنظمة استمرارية التطوير وتدفع المنظمات الأخرى إلى تحقيق النجاح

5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية:

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يتطلب توفير أسس ضرورية، اعتبرت أديبات هذا المدخل كخارطة طريق تستدعي توفر المناخ الملائم للتطبيق وإعداد الفريق الإداري على قبول مضمون ومفاهيم إدارة الجودة، لتجسيدها عملياً وبلوغ نتائجها المرغوبة في هذه الدراسة اعتمدنا على تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية كما يلي:

5-1- استراتيجيات الجودة :

اعداد استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تهدف المنظمة إلى تحديد استراتيجية تكون بمثابة مسار تتخذه المنظمة من أجل تحقيق رسالتها القائمة على الجودة في كل أجزاء المنظمة، فالاستراتيجية التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة تقوم على التميز والتفوق على المنافسين من خلال تقديم سلعة أو خدمة للمستفيد تحقق له الرضا، ويحتاج وضع هذه الاستراتيجية إلى القيام بترجمتها إلى خطة استراتيجية ومن ثم خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها انجازها لتحقيق الأهداف (عقيلي ع.، 2001، صفحة 80)، وتقوم الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة خلال تطبيقها إدارة الجودة الشاملة على مبدئين أساسيين هما: - التوجه إلى الاهتمام بالمستفيد تعتبر إدارة الجودة الشاملة تلبية حاجات ورغبات المستفيد من خدمات المنظمة هدف أساسي تقوم عليه فلسفتها. التطوير والتحسين المستمر من مبادئ الجودة الشاملة التطوير والتحسين بشكل مستمر لكل من الموارد البشرية والمادية والإجراءات العملية بغية تحسين النتائج المرغوبة.

5-2-تبنى القيادة الفعالة:

تلعب القيادة الإدارية الدور الأساس في الإشراف ومتابعة استراتيجية الجودة الشاملة بتعديل مسارها وتقويمها عن طريق تحفيز وتنسيق جهود الموظفين وتكوين اتجاهاتهم نحو هذا المسعى. وتقوم القيادة في نهج إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفق ثقافة الجودة الشاملة.
- الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ودعمها .
- إدارة أداء المنظمة.

5-3-دعم الإدارة العليا :

تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تبني وغرس ثقافة الجودة الشاملة في أوساط الموظفين، فهي القاطرة التي تجر لأحداث التغيير داخل المؤسسة ، مما يخلق دوافع لديهم في تطوير أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، حيث أن " قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يجب إيجاد ثقافة ملائمة لتطبيق هذا المدخل

5-4-الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

تلعب الإدارة الفعالة للمورد البشري الدور الأساسي في نظام إدارة الجودة الشاملة كونها تهتم بمحور عملية تطبيق مبادئ هذا النظام في عملية التطوير والتحسين داخل المنظمة، ولتحقيق ذلك تتطلب إدارة الجودة الشاملة تنمية قدرات المورد البشري كما يلي :

- التكوين والتدريب المستمر .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتكوين فرق العمل.
- التوجه الى تمكين الموظفين.
- استراتيجية المراتب والحوافز .
- الاهتمام بنظام التدريب

5-5-الأنشطة الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أنشطة داعمة توظفها في عملية التحسين والتطوير، وذلك عن طريق نظام المعلومات والتغذية العكسية الذي تتأسس عليه أهداف المنظمة منجهة ويستخدم في تصحيح الاختلال وتحديد معايير

الرياضية

الأداء والتحسين المستمر للجودة من جهة أخرى، كون البيانات والمعلومات الشاملة لكل أجزاء المنظمة محور تصويب.

5-6- تأسيس نظام المعلومات :

لابد من انشاء نظام المعلومات داخل المؤسسة الرياضية يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة و يوفر المعلومات في الوقت المناسب و يعمل على تحليلها و تفسيرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال و يؤدي هذا الى التطبيق الجيد لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية .

والتوصل لتطبيقها يؤدي الى :

- تحسين و تطوير مستوى الموظفين والإداريين والفنيين و هو الهدف الأساسي للجودة .
- توفير قيادات رياضية فعالة قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة و بدون تردد از .
- استخدام أساليب ابتكارية و توليد أفكار مع التخطيط للوصول إلى الحلول الصحيحة.
- بذل جهود مضاعفة و لفترة طويلة من أجل الحكم على مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف المنشودة .
- التدريب المستمر لحل المشكلات بأساليب علمية متنوعة.
- خلق المزيد من الجهد والمنافسة بين المؤسسات الرياضية للوصول إلى أفضل الإنجازات الرياضية بأقل كلفة توفير هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ (الربيعي، 2009، صفحة 280)

6. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

- ضبط و تطوير النظام الإداري في المؤسسات الرياضية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة
- الارتقاء بمستوى الرياضيين في جميع الجوانب البدنية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية .
- زيادة كفايات الإداريين والمديرين والعاملين بالمؤسسات الرياضية ورفع مستوى أدائهم ..
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الرياضية و المجتمع .
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسات الرياضية مهما كان حجمها ونوعها ..
- زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة الرياضية من قبل اللاعبين والأعضاء والمجتمع المحلي .
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الرياضية للعمل بروح الفريق الواحد ..
- يمنح المؤسسة الرياضية المزيد من الإحترام والتقدير المحلي والعالمي عند تطبيقه .
- الإستمرار بالتحديث والتطوير لتحسين الجودة.

الرياضية

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
- العمل على تجاوز الأخطاء بسرعة مما يؤدي إلى تقليل التكلفة و الحصول على رضا الأعضاء و العاملين في المؤسسات الرياضية .
- تقدير تكلفة الجودة وشمولها لكافة الأعمال المتعلقة بالمؤسسة الرياضية .
- الإعتماد على العناصر ذات القدرات والمواهب و الخبرات .

7. أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

- تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق جملة من الأهداف و التي تخدم غاية ورسالة المنظمة الرياضية العمومية اتجاه المجتمع عامة والمستفيد الرياضي خاصة، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي:
- تحدد أهداف ورسالة المنظمة الرياضية العمومية بشكل واضح على أساس ضمان الجودة في خدمة المجتمع والمنظومة الرياضية الوطنية .
 - توضيح الإجراءات الإدارية والأدوار المختلفة لكل الأطراف الفاعلة في أداء المنظمة
 - دراسة متطلبات الممارسة الرياضية الحديثة والوفاء بها، لإشباع حاجات المجتمع والرياضيين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع المستفيدين من المنظمة
 - توفير نظام معلوماتي دقيق يساعد على اتخاذ القرارات الفاعلة والمراجعة المستمرة لتحسين جودة العمليات وجودة الخدمات الرياضية
 - تطوير وتحسين أداء المنظمة الرياضية لتحقيق جودة الخدمات المقدمة لضمان مركز تنافسي دوليا
 - الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال التدريب والتحسين المستمر، ما يسهم في تحسين أداء الموظفين
 - خلق بيئة تحافظ على التطوير المستمر، واشراك جميع الأطراف في التطوير .

8. أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية :

تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الخدمية التي تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين انتاجها، وتحقيق استمرار الجودة في الخدمات بدقة واثقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانسة (درويش و سامان، 2017، صفحة 97)

بذلك تنبثق أهمية إدارة الجودة الشاملة من الفوائد والنتائج التي تحققها للمؤسسة الرياضية والتي تستفيد منها المنظومة الرياضية الوطنية والمجتمع، ويمكن حصر البعض منها في النقاط التالية :

الرياضية

- إدراك توقعات واحتياجات الأطراف المستفيدة من المنظمة الرياضية، وبالتالي الفهم الصحيح لتوقعاتهم بما يؤدي الى توفير خدمات بالشكل المطلوب.
 - تحسن سمعة المنظمة الرياضية العمومية في نظر المستفيدين وتنمية روح التنافس بين المنظمات الرياضية الأخرى.
 - تساهم في التحسين المستمر للخدمات والبرامج الرياضية المسطرة لبلوغ المستويات العالمية.
 - تعمل على تحسين جودة أداء المنظمة الرياضية الذي يؤثر ايجاباً على المستوى الرياضي المحلي.
- ويشير (الشافعي ح.، 2006، صفحة 53) إلى أهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية وذلك للأسباب التالية: فهم العاملين بالإدارة الرياضية في المنظمات للمستفيدين منها جيداً اللاعب، الإداري الجهاز الفني والإداري، الجمهور الداخلي والخارجي.
- مقابلة النشاط الرياضي والإداري واحتياجات المستفيد.
 - أخطاء أقل في الأداء الرياضي مع الإداري للمنظمات الرياضية المختلفة.
 - إيجاد لغة ومنهج عام لحل المشكلات المرتبطة بالأداء الإداري.
 - تكاتف العاملين في مجال الأنشطة الرياضية والإدارة الرياضية بأن يتم معاملتهم بصورة أفضل.
 - تقليل زمن الاستجابة للإصلاح في الأداء الرياضي والإداري في المنظمات الرياضية.
 - تحسين الموارد المادية والبشرية الواردة للأداء الرياضي والإدارة الرياضية .

الفصل الثاني

ترشيد النفقات

1. الاطار المفاهيمي للنفقات العامة

- 1-1 نشأة و تطور النفقات العامة
- 2-1 مفهوم النفقات العامة
- 3-1 عناصر النفقة العامة: (أركانها)
- 4-1 تقسيمات النفقات العامة
- 5-1 آثار النفقات العامة
- 6-1 مراحل تنفيذ النفقات العامة
- 7-1 ضوابط النفقة العامة
- 8-1 اهداف النفقات العامة

2. ترشيد النفقات

- 1.2 نشأة وتطور ترشيد النفقات العامة
- 2.2 مفهوم ترشيد النفقات
- 3.2 إجراءات ترشيد النفقات العامة
- 4.2 مبررات ترشيد النفقات العامة
- 5.2 مجالات ترشيد النفقات العامة
- 6.2 أهداف ترشيد النفقات العامة
- 7.2 أهمية ترشيد النفقات العامة
- 8.2 عوامل نجاح ترشيد النفقات العامة

تمهيد :

تحتل النفقات العامة مكانة في ميزانية الدولة حيث تعتبر من المتغيرات التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حيث عرفت النفقات العامة أهمية كبيرة نتيجة لتطور مماثل في المجتمع وزيادة تدخلها في الحياة الاقتصادية، كما تقوم الدولة بهدف اشباع الحاجات العامة وتحقيق المنفعة العامة بصرف انفاق مبالغ مالية حيث تدعى بالنفقة العامة، ووضع أدوات لترشيد النفقات العامة وتجنب تبذير الموارد من جهة أخرى معتمدين في ذلك على رقابة دورية للنفقات من قبل هيئات مكلفة بهدف الوصول إلى المستوى المرغوب فيه من الكفاءة لتحقيق برامج التنمية.

1. الاطار المفاهيمي للنفقات العامة :

1-1- نشأة و تطور النفقات العامة :

مرت النفقات العامة عبر التاريخ الفكر الاقتصادي بالعديد من المراحل التي تحدد فيها مفهومها حسب دور الدولة والوظائف المطلوبة بها ، و كان هذا التطور واضح بين المذاهب الاقتصادية المختلفة التي طالما عرفت التطور من الدولة الحارسة الى الدولة المتدخلة الى فصل الدولة عن الحياة الاقتصادية و من ابرز المراحل التي عرفتھا النفقات العامة نقف على هذه المتمثلة في ما يلي :

1-1-1 النفقات العامة في الفكر الكلاسيكي :

تميز الفكر الكلاسيكي بالنقد الضيق لدور الدولة، حيث لم يعط الكلاسيكي أية أهمية الدراسة طبيعة ومحددات الإنفاق العام بين مختلف القطاعات الاقتصادية، ويعتبر ادم سميث من بين أهم المفكرين الذي دعا إلى عدم تدخل الدولة، وكانت نظريته للإنفاق العام بأنه غير منتج من حيث خلق الثروة، وبالتالي لم يقبل فكرة أن الإنفاق العام يخلق الطلب الفعال بل انه يحول الثروة من القطاع الخاص إلى العام أي لأغراض غير منتجة، وقد وافقه العديد ممن جاءوا بعده أمثال دافيد ريكاردو ويرى جون باتيست ساي أن الإنفاق العام لا يختلف من حيث المبدأ عن الاستهلاك الخاص، ففي كلتا الحالتين هناك ضياع للثروة ودعا إلى تقييد حجم الإنفاق العام وعارض في نفس الوقت تدخل الدولة خارج الحدود التي وضعها ادم سميث

1-1-2 النفقات العامة في الفكر الكنزي:

تضمن كتاب الاقتصادي الشهير جون ميراند كينز نقدا شديدا للنظرية الكمية للنقد، وتطلب الأمر حينئذ تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وبالتالي تغيرت النظرة إلى النفقات العامة وتزايد الاهتمام بها كونها تؤدي إلى تحسين مستوى الرفاهية، ويرى كينز وأتباعه أن علاج أزمة الكساد العالمي تتم من خلال أدوات السياسة المالية وخاصة النفقات العامة و التي تساهم في زيادة الطلب الكلي ، وبالتالي فان الإنفاق العام دور كبير في الرفع من الطلب الكلي من خلال:

زيادة الطلب الاستهلاكي :ويتم ذلك من خلال إعادة توزيع الدخل بين الأفراد توزيعا قريبا إلى المساواة إلى جانب قيام بتقديم الخدمات الضرورية إلى أصحاب الدخل المحدودة مجانا بأسعار رمزية .

زيادة الطلب الاستثماري : فعند ارتفاع معدل البطالة تقوم الدولة بإقامة مشاريع استثمارية إضافة إلى تقديم إعانات للمستثمرين الخواص من خلال تخفيض سعر الفائدة أو تخفيض نسبة الضرائب.

حيث وجدت النفقات العامة المكون الثالث للطلب الكلي، أن أهميتها بالنسبة إلى التاريخ الداخلي الإجمالي تزايد بشكل دال جدا، لدرجة وصلت اليوم إلى مستوى وصفة عدد كبير من الاقتصاديين و المسؤولين السياسيين بأنه مفرط .

فضلا عن ذلك، تعتبر النفقات العامة دعامة هامة جدا لدرجة في يد السلطان العامة للتدخل في النشاط الاقتصادي والاستخدام وهذا لاشك فيه حقيقة مع ذلك يجب أن لا تنسى الآثار الضارة التي تسببها الحركة غير الموافقة للنفقات العامة في التضخم وعدم التوازن الخارجي.

يعتبر التحليل الكنزي بالفعل أن الزيادة في الاستثمار العام، تؤكد أثرا مضاعفا للنشاط الاقتصادي، هذا الأثر ليس مختصا بالاستثمار أو بالنفقات العامة. "

كما أن التحليل الكنزي الذي أهميته اثر مضاعف الإنفاق الحكومي لا يتساءل عن مصدر التمويل لهذا الإنفاق، والنشاط اقتصاد حكومي يتم تمويله عادة عن طريق ثلاث وسائل أساسية هي: الضرائب، الاقتراض أو الدين العام خلق النقود وزيادة الإنفاق الحكومي تتطلب لا محالة زيادة الدخل المتولد من أي من المصادر المذكورة، وذلك لان تمويل الموازنة بوسائل غير خلق النقود قد يؤدي إلى انخفاض الإنفاق الخاص إلى درجة تكون معها الزيادة في الإنفاق الكلي طفيفة أو معدومة وهذا دائما يشار إليها في الأدبيات الاقتصادية بأنها الأثر التضارحي للسياسات المالية، أي أن الإنفاق الحكومي الممول من خلال الضرائب والاقتراض من الشعب ليس في حقيقة الأمر سوى تحويل للموارد من القطاع الخاص إلى الحكومة مع تأثير قليل في الإنفاق الكلي". (الفارس، 1997، الصفحات 28-30)

1-1-3- النفقات العامة في الفكر الاقتصادي المعاصر:

أما الفكر الاقتصادي المعاصر فان الإنفاق العام قد تزايد بصورة واضحة في الدول النامية بدءا من حقبة الستينات من هذا القرن خصوصا في المرافق العامة على المشروعات الإنتاجية العامة.

توضح تقارير الأمم المتحدة للتنمية الاقتصادية أن بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعد أكبر الحكومات المركزية في العالم النامي ويعكس ذلك جزئيا أهمية القطاع العام في هذه الدول كما يعكس جزئيا أيضا الإنفاق العسكري في هذا الإقليم، والنمو في الإنفاق العسكري يؤدي إلى تحويل الموارد الاقتصادية عن القطاع المدني الأثر إنتاجية ، كما توضح أيضا أن زيادة النفقات العامة على الإيرادات العامة قد أدى إلى تحقيق عجز مالي في البلدان النامية وفي البلدان الصناعية على السواء وقد تحول الفكر الاقتصادي نحو ترشيده هذه النفقات العامة من

خلال تخلي الدول عن الكثير من المشروعات العامة التي تهدف إلى الربح من خلال قيام رفع تكلفة رسوم المرافق العامة، كما نجحت عدة دول في تحقيق تخصيص بعض وحدات القطاع العام بها، وترتب نجاحها في انخفاض أعباء الموازنة العامة"

1-1-4- النفقات العامة في الإسلام:

لقد رسم الإسلام الخطوط العريضة للنفقات العامة، وكانت أوجه الإنفاق العام النقاط التالية:

- العطاءات: وهي ما يدفع من بيت المال كمعاش المسلمين، وقد اتبع الخليفة الأول سياسة إلا تفضل مسلم على آخر في العطاء) مبدأ المساواة في حين اتبع الخليفة الثاني مبدأ التفضيل، حيث وضعت القوائم الخاصة بترتيب المسلمين حسب نسبهم من الرسول صلى الله عليه وسلم والسبق في الإسلام وحسب الأثر في الدين.
- سد حاجة فقراء المسلمين .
- تقوية الجيش وبناء الحصون وفك الأسرى منهم (الفدية)
- التكفل بأيتام المسلمين والعجزة والمستضعفين
- إعتاق الرقيق والقضاء ديونهم
- بناء الصناعات الحربية اللازمة (صناعة السفن والذروع وغيرها)
- الإتفاق على بناء المساجد ونشر الدعوة الإسلامية

1-2- مفهوم النفقات العامة:

تعتبر النفقات العامة أداة فاعلة في تمويل مختلف المشاريع التنموية، فهي بمثابة القناة التمويلية الفاعلة في تحسين أداء اقتصاديات مختلف الدول، لنجد أن تعاريف النفقات العامة تتنوع كل حسب المجال الذي يرى منه هذا المفهوم ومن خلال هذا سوف نعرض أهم التعاريف النفقات العامة على النحو التالي:

النفقة العامة بصفتها الجهة المسؤولة عن إدارة شؤون الدولة، تنفق الحكومة أموالاً على العديد من المجالات، وتعرف هذه الأموال بالنفقات العامة، وهي عبارة عن مبالغ مالية تدفعها الدولة للحصول على السلع والخدمات التي تحتاجها (الدين ت.، 2023-2024، صفحة 56)

تغطي النفقات العامة نفقات الحكومة المركزية والهيئات المحلية والمؤسسات العامة، وهي تشمل جميع الأموال التي تنفق على المشاريع والخدمات العامة، فالهدف الأساسي من النفقات العامة هو تلبية احتياجات المجتمع وتوفير الخدمات العامة التي تعود بالنفع على الجميع. المادة 23 من القانون 84 - 17 المتعلق بقانون المالية)

ومن خلال التعاريف السابقة التي تطرقنا إليها نستخلص أننا لنفقات العامة هي عبارة عن مبلغ مالي يخرج من شخص معنوي أو خزينة الدولة بواسطة ارادته مؤسساتها

كما تعرف بأنها كم قابل للتقويم النقدي يعبر عن حجم التدخل الحكومي والتكفل بالأعباء العمومية سواء من قبل الحكومة المركزية أو حكومة الولايات (صبرينة، 2013-2014)

و تعرف النفقة أيضا بأنها " زيادة الكفاءة الإنتاجية للإنفاق العام في المجالات التي يوجه إليها ، و هو يتمثل في دعم قدرته على تقديم الخدمة او السلعة بأعلى درجة من الكفاية (زكي، 2000، صفحة 185)

1-3- عناصر النفقة العامة: (أركانها)

يمكن من التعاريف السابقة استنتاج ثلاثة عناصر أساسية للنفقة العامة وهي:

النفقة العامة مبلغ نقدي : لكي تحصل الدولة على السلع والخدمات اللازمة لممارسة نشاطها يجب عليها إنفاق مبالغ نقدية، وبالتالي فإن كل ما تنفقه الدولة سواء من أجل الحصول على السلع والخدمات اللازمة لتسيير المرافق العامة، أو شراء السلع الرأسمالية اللازمة لعملية الإنتاج، أو منح الإعانات أو المساعدات بمختلف أنواعها، يتعين أن يتخذ الصفة النقدية لكي يعد من قبيل النفقات العامة . (جامع، 1970، صفحة 28)

ولا تعتبر من قبيل النفقات العامة تلك الوسائل غير النقدية التي تتخذها الدولة أو إحدى هيئاتها من أجل الحصول على ما تحتاجه، أو المساعدات العينية التي تمنحها . (بعلي و ابو العلاء، 2003، صفحة 35)

استنادا إلى ذلك فإن الوسائل غير النقدية التي تتبعها الدولة للحصول على متطلباتها كأن تلجأ إلى الاستيلاء الجبري على الأموال و سلع الخواص دون تعويض، أو إلزام الأفراد بالقيام بأعمال دون أن تدفع لهم الأجر، وما يطلق عليه بالسخرة، أو بدفعها مقابل محدود بجانب منحها بعض المزايا العينية مثل إتاحة السكن المجاني لبعض موظفيها في بعض المباني التابعة لها لا تدخل في إطار النفقات العامة (نوار، 2010، صفحة 16)

بعد الإنفاق النقدي أفضل من أية صورة أخرى للإنفاق للأسباب التالية:

- انتقال الاقتصاد من مرحلة اقتصاد المقايضة إلى مرحلة الاقتصاد النقدي مما استوجب أن يكون التعامل بالنقود
- يحتاج الإنفاق العام من أجل ضمان تنفيذه وتوجيهه نحو الأهداف التي خصص لها إلى أنواع مختلفة من الرقابة البرلمانية والإدارية، وهذه الرقابة يسهل إجراؤها إذا كان الإنفاق العام في شكل نقدي؛

- يثير الإنفاق العام العيني الكثير من المشاكل منها كيفية تقديره التهاون وعدم الدقة من قبل السلطات الحكومية وإفساح المجال لهذه السلطات المحاباة بعض الأفراد على حساب البعض الآخر؛
- يؤدي الأخذ بالإنفاق العام العيني للإخلال بمبدأ المساواة بين الأفراد في تحمل الأعباء العامة، ذلك أن الدولة بفرض أنها حققت المساواة بين الأفراد في جباية الضرائب فإنها لا تلبث أن تحابي بعضهم بمنحهم مزايا عينية مما يؤدي إلى تخفيض على الضرائب عنهم (بوعلام، 2016-2017، صفحة 14)

النفقة العامة تصدر عن شخص عام: العنصر الثاني من الأركان المحددة للنفقة العامة هو صدورها من الذمة المالية للدولة أي شخص معنوي عام (يخضع للقانون العام)، سواء كان هيئات عامة قومية أو محلية أو مؤسسات عامة . (الحجازي ا.، 2002، صفحة 319)

لا تعد نفقة عامة التي يصرفها الأفراد أو الهيئات أو المؤسسات الخاصة الخاضعة للقانون الخاص) حتى ولو كانت تهدف إلى تحقيق منفعة عامة، كأن يقوم شخص أو مؤسسة خاصة بتقديم خدمة ذات منفعة عامة، مثل توفير الكهرباء والماء الصالح للشرب أو شق الطرقات (مثل المؤسسات الخيرية، فبالرغم من كون الهدف هو تحقيق نفع عام إلا أن الإنفاق صدر من شخص خاص والأموال خرجت من الذمة المالية لشخص خاص، وبالتالي لا يعد إنفاق عاما. (عزة، 2014-2015، صفحة 14)

قد استند الفكر المالي في تحديد طبيعة هذا الإنفاق معيارين إحدهما قانوني والآخر وظيفي:

المعيار القانوني : طبقا لهذا المعيار، تتحدد طبيعة النفقات على أساس الجهة التي تقوم بالإنفاق وبناء على هذا تعتبر النفقات عامة إذا صدرت عن شخص معنوي عام، وتعتبر خاصة إذا قام بها الأفراد والمؤسسات الخاصة، أي أن هذا المعيار يستند إلى إختلاف طبيعة نشاط أشخاص القانون العام عن طبيعة نشاط القانون الخاص، هذا بالإضافة إلى أن نشاط القانون العام يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويعتمد على السلطات الأمرة، في حين يهدف نشاط أشخاص القانون الخاص إلى تحقيق المصلحة الخاصة معتمدا في ذلك على التعاقد .

المعيار الوظيفي يستند هذا المعيار أساسا على الطبيعة الوظيفية و الاقتصادية للشخص القائم بالإنفاق و ليس على الطبيعة القانونية للشخص القائم به وبناءا على ذلك تعتبر النفقة عامة إذا قامت بها الدولة بموجب سلطتها الأمرة وسيادتها ، أما النفقات التي يقوم بها الأشخاص الخاصة فإنها تعتبر نفقات خاصة، فمثلا إذا قام شخص ببناء مدرسة وتبرع بها إلى الدولة فلا تعتبر نفقة عامة رغم أن الهدف منها تحقيق منفعة عامة لأنها صدرت من شخص خاص، لكن هناك استثناء بالنسبة لهذه القاعدة، فهناك نفقات تصدر عن أشخاص خواص مفوضين من قبل الدولة في استخدام سلطتها، وهنا تعتبر هذه النفقة عامة . (بوعلام، 2016-2017)

الغرض من النفقة العامة تحقيق النفع العام: تهدف النفقة العامة إلى إشباع الحاجات العامة وتحقيق النفع العام، أي لا تعد نفقات عامة تلك التي لا تشبع حاجات عامة، ولا تحقق نفعاً عاماً للأفراد، ويمكن تبرير ذلك في أنه لما كان الأفراد متساوون في تحمل الأعباء العامة (الضرائب فإنهم يتساوون في الإنفاق بالنفقات العامة للدولة في جميع الوجوه (الجنابي، 1990، صفحة 19)

يتسع مفهوم النفع العام ليشمل تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، فالإنفاق العام قد يكون بهدف تقليل الفجوة في توزيع الدخل بين الأغنياء والفقراء من خلال تقديم بعض الإعانات النقدية للفقراء مثل إعانات الغذاء والخدمات الصحية والتعليمية... الخ كما قد يهدف إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي مثل الحد من البطالة، محاربة التضخم تحقيق تنمية إقليمية متوازن بين أقاليم الدولة، فجميع هذه الأهداف و أخرى والتي يتقرر في نطاقها الإنفاق العام يتم بها تحقيق منفعة عامة لأفراد المجتمع، وإذا إنتفت المنفعة العامة من أشخاص القانون العام فإن إنفاقهم لا يعد إنفاقاً عاماً

فإذا استخدمت الدولة بعض المبالغ النقدية من ذمتها لتحقيق مصالح خاصة ذاتية فلا يمكن اعتبارها نفقة عامة وإنما تعتبر الدولة في هذه الحالة أنها أساءت إستعمال مالية الدولة وانحرفت عن أهدافها، واتصاف الحاجة بصفة العمومية مسألة سياسية أكثر منها مالية، وتعتبر السلطة التشريعية الممثلة الغالبية الشعب هي صاحبة الكلمة الأخيرة في هذا الشأن بما تملك من سلطة الإذن بالاعتماد المطلوب لتلك النفقة أو رفضها . (عزة، 2014-2015)

1-4- تقسيمات النفقات العامة:

تقسيمات النفقات العامة وأهم القواعد المرتبطة بتحقيقها : تتنوع النفقات العامة إلى عدة أنواع، وذلك حسب وظائفها طبيعتها وتكرارها، بالإضافة إلى شموليتها ومدى استفادة أفراد المجتمع منها.

حيث تنقسم النفقات العمومية تبعاً لهدفها المسطر إلى:

نفقات إدارية : تشير بشكل مباشر إلى التكاليف اليومية لتسيير المصالح العامة للدولة.

نفقات اجتماعية أي النفقات اللازمة للقيام بخدمات اجتماعية.

نفقات اقتصادية : تلعب الاستثمارات العامة دوراً حيوياً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

إلى جانب ذلك، تقسم النفقات العمومية تبعاً لطبيعتها إلى نفقات حقيقية ونفقات تحويلية

النفقات

النفقات الحقيقية هي الأموال التي تنفقها الدولة مقابل الحصول على سلع أو خدمات أو رؤوس أموال إنتاجية (الوادي و زكريا احمد عزام، 2007، صفحة 134)

النفقات التحويلية : تمثل النفقات التحويلية تحويلات نقدية أو عينية من الدولة إلى أفراد أو مجموعات معينة محدودتي الدخل.

أما النفقات حسب تكرارها الدوري فنجد ضمنها : (الوادي و زكريا احمد عزام، 2007، صفحة 78)

نفقات عادية : هي مصروفات متكررة بشكل منتظم في الميزانية العامة للدولة

نفقات غير عادية تتميز النفقات غير العادية بكونها غير منتظمة وتعتمد على الظروف الطارئة.

وتقسم النفقات حسب معيار شمولية النفقة العامة ومدى استفادة أفراد المجتمع إلى نوعين:

نفقات مركزية تتولاها الحكومة المركزية وتشمل مجالات مثل الدفاع والأمن

نفقات لامركزية تقع على عاتق الجماعات المحلية.

كذلك تنقسم النفقات العمومية إلى : نفقات التسيير ونفقات التجهيز.

نفقات التسيير هي المصاريف اليومية اللازمة لإدارة الأعمال الحكومية.

نفقات التجهيز هي استثمارات في الأصول الثابتة لزيادة الإنتاج الوطنيان التقسيم النفقات العامة ضرورة ملحة

لكل من يهتم بمالية الدولة وصولاً لمعرفة التفاصيل لقد قسم الفقهاء النفقات العامة إلى عدة تقسيمات لتمييزها تميزاً واضحاً بعضها عن البعض الآخر . ان تقسيم النفقات يختلف باختلاف أغراضها وغاياتها .

كما سنوضح هذه التقسيمات بشكل مختصر في المخطط التالي :

شكل رقم (05): تقسيمات النفقة العامة



المصدر : من اعداد الطالبة

1-5- آثار النفقات العامة :

إن لمفهوم النفقات العامة تأثيرات مختلفة تتجلى على مختلف مجالات الحياة المتعددة، والتي تختلف تأثيرها من دولة إلى أخرى حسب مدى تدخل الدول في الاقتصاد وحسب وظائفها المختلفة ، وكذا لنفقات العامة الكثير من الأهداف التي تأمل الدولة في تحقيقها والتي تسعى إلى الوصول إليها فبعد الآثار التي تتركها النفقات العامة سواء المباشرة وغير المباشرة الأمر الذي يجعل من أهدافها تستبعد خطوة خطوة.

وتتمثل آثار النفقات العامة فيما يلي :

تختلف آثار الاقتصادية للنفقات العامة حسب دور الدولة ووظيفتها وتكون الآثار بالمعنى الواسع اثر وضوحا، واثر الإنفاق العام يكون بداية أولي في تأثيره على المتغيرات الاقتصادية وهذا ما يطلق عليه الأثر المباشر وخلال فترة تفاعل هذه الآثار لتولد تأثير غير المباشر ..

1-5-1- الآثار الاقتصادية المباشرة للنفقات العامة :

هي تلك التي تحدثها النفقات العامة على عوامل عدة تتمثل بطبيعة هذه النفقات والهدف التي تسعى إلى تحقيقه، والآثار المباشر تذكرها :

آثار النفقات العامة على الإنتاج: ونميز في آثار الإنفاق على الإنتاج بين آثار تكون في المدى القصير وآثار تكون في المدى الطويل . بالنسبة للمدى القصير ترتبط آثار الإنفاق بتحقيق التوازن والاستقرار الاقتصادي عبر الدورات عن طريق التأثير على الطلب الكلي الفعال في الاقتصاد، أما بالنسبة للمدى الطويل فتختلف آثار الإنفاق العام على الإنتاج والدخل تبعا لطبيعة هذا الإنفاق.

آثار النفقات العامة على الاستهلاك: توزع الدولة على الأفراد مرتبات وأجور حيث يخصص نسبة كبيرة منها لإشباع الحاجات الاستهلاكية للأفراد وتوفير كل ملزماته لتحسين مستواه المعيشي، وللنفقات العامة على الاستهلاك صورتان:

1. شراء الدولة لسلع الاستهلاكية وذلك للقيام بخدمات السير المرافق العمومية (نفقات الصيانة للمباني الحكومية ، شراء الأجهزة

2 توزيع الدولة للدخل ، حيث يخصصها الأفراد ومقابل الخدمة قد أدوها حيث يخصصها الأفراد في الاستهلاك. الأثر المباشر على الادخار القومي: يمكن تتبع آثار الإنفاق العام في الادخار القومي من خلال :

اثر الإنفاق العام في الدخل القومي.

اثر الإنفاق العام في الميل إلى الادخار.

يولد الإنفاق العام المنتج إلى زيادة الدخل القومي وهذا يعني تعزيز القدرة الادخارية للأفراد، ويولد الإنفاق العام الموجه لدعم أسعار الاستهلاكية إلى انخفاض تكاليف شراءها مما يعزز القدرة الادخارية للفرد والمجتمع.

الأثر المباشر على مستوى الاستخدام: يعتمد مستوى الاستخدام على قرارات المنظمين في المشاريع التي تحدد بدورها حجم الإنتاج، واعتبر الدورة الاقتصادية في حالة الانتعاش وتترك أثرا كبيرا في مستوى الاستخدام مما يجعل الإنفاق العام كأداة مؤثرة تسعى لخلق التوازن في هذا المتغير.

أما في حالة الانتعاش حيث يزداد إنفاق الأفراد مما يزيد في طلب على السلع والخدمات ، حيث تحاول السلطات التقليل من إنفاقها ومواجهة التضخم .

الأثر الغير مباشر للإنفاق العام: سنتطرق إلى الأثر الغير مباشر للإنفاق العام في المخطط التالي الذي يوضح زيادة هذا الإنفاق بحيث سنوضح هذا في مخطط سنتطرق له فيوضح هذا المخطط أن زيادة النفقات العامة ينتج زيادة في الدخل و من ثم زيادة في التوزيع و مع افتراض الميل الحدي للاستهلاك بسبب عدم اشباع رغبات و حاجات ذوي الدخل الثابت

ومنه يزداد الطلب ويتم امتصاص السلع ويضطر المنتجون لمواجهة الطلب المحفز بزيادة استغلال الطاقات الإنتاجية العاطلة هذا ما يسمى اثر مضاعف ، وإدخال معدلات وتجهيزات إنتاجية وهذا ما يسمى بأثر معجل. (الهيبي و منجد، 2006، الصفحات 60-61)

1-6- مراحل تنفيذ النفقات العامة:

ان النفقات العامة هي عملية تحتاج في تنفيذها الى مجموعة من المراحل المتتبعة والمتجانسة فيما بينها والتي من دونها أو غياب مرحلة من مراحلها قد يؤدي الى عدم تنفيذها وعرقلة سيرها وهذه المراحل تتمثل في:

المرحلة الأولى : المرحلة الإدارية لتنفيذ نفقات العامة

إن انجاز هذه المرحلة منوط بتعهده أمر الطرف حيث انه مكلف يبعث عمليات تنفيذ النفقات العامة حيث ينبغي للأمر بالصرف مسبقا القيام بعمليات التعهد والنصفين ثم الإذن بالصرف:

- الإعداد لتنفيذ نفقات: الإعداد لتنفيذ نفقات العامة بموجب على : الأمر بالصرف الحرص على توفير عنصرين أساسيين للقيام بمهامه بكل شرعية وثقافية وتجارية يعني وجود توفر الجانبين القانوني وكذا القيام بالعديد الأعمال المادية التحضيرية
- توفر الجانب القانوني لتنفيذ نفقات: لا يمكن الأمر بالصرف مباشرة مختلف العمليات المؤدية لتنفيذ نفقات قصد سد حاجيات إدارية إلا بتوفير فتح الاعتمادات حيث يحجز الفصل المحاسبة العمومية 84 من مجلة التعيين القانوني لأمر الصرف بعد المصادقة على ميزانية الدولة من قبل مجلسي النواب والمستشارين بمقتضى قانون المالية وذلك حسب الأبواب والأجزاء حيث يتم توزيع الاعتمادات قسما وفصلا فصلا بمقتضى الأمر، الإعداد المادي لتنفيذ النفقات.
- تنظيم المصالح: على غرار نشاط يتطلب تنفيذ الميزانية تنظيميا محكما للمصالح الإدارية يركز على مبدأ التفريق بين المهام الموكولة لمختلف مساعدي الأمر بالصرف وذلك لضمان حد أدنى من الرقابة الداخلية المتبادلة في مجال تنفيذ ميزانيته
- دراسة الحاجيات : تعد دراسة الحاجيات بصفة مسبقة احد الشروط الأساسية لتحقيق هدف التصرف العقلاني في أموال الدولة
- عمليات تنفيذ النفقات لدى الأمر بالصرف: يتم تنفيذ النفقات من طرف أمر بالصرف وذلك وفق تقنيات ثم ضبطها ماليا مجلة المحاسبة العمومية وهي نلخصها في عقد النفقات تصفية النفقات الأمر بصرف نفقات

المرحلة الثانية: مرحلة المحاسبة لتنفيذ النفقات العامة

- يطلق على هذه المرحلة مصطلح تأدية النفقات وهي مهمة أوكلها المشرع مع جملة من المهام الأخرى إلى المحاسبون العموميون فهم مكلفون بجباية الإيرادات تأدية المصارف صيانة الأموال، حيث ينقسم هذه المرحلة إلى :
- مراقبة مشروعية النفقات رقابة يقوم بها المحاسبة العمومي على الإذن بالصرف، نتيجة رقابة المحاسبة وطرق تسديد النفقات، دور المحاسب حساس جدا في مجال مراقبة مشروعية عمليات الصرف بحيث يكون الموقف الذي سيتخذه في نهاية هذه الأعمال محسوبا له وأهلية لان رقابته مكسوة بمسؤولية مالية وشخصية حيث

- يجب توفر : 1-تتجه رقابة المحاسب لصحة النفقة نهاية الأعمال رقابية يقوم المحاسب العمومي إما بتأثير على الأمر بالصرف أو رفضه
- طرق تسديد النفقات العمومية : يقصد بها تسليم مبالغ أوامر الصرف إلى مستحقيها .
 - مسك حسابية المصاريف المنجز : ويقصد به تنزيل مقدار النفقة على الاعتماد المرسم بالميزانية من طرف الأمر بالصرف.

المرحلة الثالثة: الإجراءات الاستثنائية لتنفيذ النفقات العامة

- الاستثنائية المراحل تنفيذ النفقات العمومية بهدف تمكين المصالح العمومية من القيام بواجباتها على أحسن وجه ونظرا لخصوصية بعض النفقات وما تتطلبه من سرعة في الانجاز ، مكنت محله المحاسبة العمومية أمري الصرف من تأدية بعض النفقات العمومية بواسطة وكالة المدفوعات أو عن طريق التسبيقات.
- الإجراءات الخاصة بالفترة الإضافية: لقد أجاز الفصل الثالث من مجلة المحاسبة العمومية تمديد عمليات الصرف المتعلقة بسنة مالية معينة على هذا الأساس فهي تتطلب إجراءات خاصة كما أن في نهايتها يتم تحديد نتائج تنفيذ الميزانية.
- استكمال صرف الأذون الصادرة في آخر السنة المالية حيث لا يختلف دور المحاسب في هذه الفترة الاعتيادية من حيث قيامه بجميع أعمال الرقابة لكن وجه الاختلاف هنا يكون في طريقه تسديد الأدوات.
- تحديد نتائج تنفيذ الميزانية: هذه عملية من اختصاص أمين المال العام خلافا لتحديد نتائج تنفيذ ميزانيات الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية التي هي من مسؤوليات محاسبها.

1-7- ضوابط النفقة العامة :

يقصد بضوابط النفقة العامة القواعد التي يتم الإستناد إليها في إقرارها، والتي تحدد النوع والحجم الأمثل من النفقات العامة بشكل يدعم ويزيد من مشروعيتها اقتصاديا واجتماعيا، وتتمثل هذه الضوابط في :

ضابط المنفعة العامة :إذا كانت النفقة العامة تهدف إلى إشباع حاجة عامة، وبالتالي تحقيق المصلحة العامة ، فإنها لا يمكن أن تكون مبررة إلا بمقدار ما تحققه من نفع للمجتمع، وهذا ما يقتضي عدم صرفها لتحقيق المصالح الخاصة لبعض الأفراد أو المجموعات أو فئات المجتمع دون البعض الآخر، لأسباب سياسية أو اجتماعية كانت فكرة المنفعة العامة وتحديدها تنطوي على صعوبات كثيرة، بإعتبار أن النفقات لها آثار عديدة اقتصادية واجتماعي ، ظاهرة ومخفية، حاضرة ومستقبلية، وفي هذا الصدد نورد اتجاهين رئيسيين حول تحديد وقياس المنفعة العامة.

(بوعلام، 2016-2017، صفحة 17)

أولاً: الاتجاه الشخصي : يرى أنصار هذا الاتجاه أن قياس المنفعة في الإنفاق يتم من خلال المقارنة ما بين الناتج الاجتماعي على الإنفاق العام والناتج المتولد عن ترك هذا الإنفاق بيد الأفراد، ويأخذ عليه صعوبة تطبيقه واقعياً.

ثانياً : الاتجاه الموضوعي يرى أنصاره أن المنفعة في الإنفاق العام تقاس من خلال ما تحققه من معدلات النمو الاقتصادي والزيادة المحققة في الدخل القومي، إذ أنه إذا كان هناك زيادة في الدخل القومي مرافقة للزيادة في النفقات العامة فيمكن القول أنها نفقات نافعة، ورغم سهولة تطبيق هذا المعيار إلا أنه يهتم فقط بالمنفعة من جانبها الاقتصادي وعدم الأخذ بعين الاعتبار جانبها الاجتماعي (الهيتمي و منجد، 2005، صفحة 40)

ضابط الاقتصاد في النفقات العامة : وهي قاعدة قديمة تنص على وجوب الاقتصاد في الإنفاق العام وعدم التبذير ولا يقصد بالاقتصاد في النفقة التقدير في الإنفاق ولكن يقصد به إنفاق ما يلزم إنفاقه مهما بلغ مقداره على المسائل الجوهرية، وضرورة الابتعاد عن الإنفاق على ما هو خلاف ذلك (خليل و اللوزي، المالية العامة ، 1999، صفحة 95)

يكون الاقتصاد في النفقات العامة بالالتزام بالمبادئ التالية :

أولاً: تحديد حجم أمثل للنفقات العامة، إذ أن وجود سلطة إقرار النفقة العامة بيد الدولة لا يعني تماديها في رفع من حجمها، وإنما يكون بالاستناد لحجم أمثل يسمح بتحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة العامة للمجتمع بما هو مخصص لها من موارد مالية.

ثانياً : إعداد دراسات الجدوى للمشروعات بحيث تتضمن دراسة الجدوى لأي مشروع على عديد العناصر منه التكاليف الاستثمارية، الدراسة التسويقية، خطة التمويل المقترحة، ربحية المشروع، الآثار المحتملة للمشروع على البيئة والاقتصاد والمجتمع، فرص العمالة التي يخلقها المشروع، وتعتبر دراسات الجدوى من أهم الوسائل الممكنة لتطبيق الرشادة لتسيير النفقات العامة خاصة في ظل النفقات الاستثمارية كونها تتمثل في مشاريع عامة يسهل من خلالها تحديد الاحتياجات والتكاليف من جهة، والأرباح والمزايا الناتجة عنها من جهة أخرى. (كريم، 2001، صفحة 44)

ضابط الترخيص والتقنين : الترخيص هو ما يميز النفقة العامة عن النفقة الخاصة ويعني ذلك أن أي مبلغ من الأموال لا يصرف إلا إذا سبقت موافقة الجهة المختصة بالتشريع أما تقنين النشاط الإنفاقي للدولة فالمقصود به أن يتم تنفيذ النفقات العامة وفقاً للإجراءات التي حددتها الميزانية وقوانين المالية، ويعد الضامن لتحقيق المنفعة والاقتصاد في النفقة، ويتمثل في درجة إحترام المنفذين لقواعد الإجراءات القانونية التي تتطلبها النصوص التشريعية عند تنفيذ النفقة العامة من خلال أساليب الرقابة بشتى صورها، وتحدد القوانين التي تنظم النشاط المالي للدولة

أساليب صرف النفقات وإجراءاتها، حيث تعين السلطة المخولة بالإذن وتوضح مراحل عملية صرفها وهو ما يضمن أن النفقة العامة قد تم صرفها في مكانها بما يضمن تحقيق النفع العام المستهدف..

ضابط المرونة :وهو من الضوابط التي بدأت تشغل حيزا كبيرا في مجال النفقات العامة خاصة مع بروز الأزمات بمختلف أشكالها سواء الاقتصادية أو الاجتماعية وحتى السياسية، بحكم أن لها تأثيرا مباشرا وغير مباشر على حجم النفقات العامة، وهو ما يستلزم تمتع هذه الأخيرة بالمرونة الكافية للاستجابة مع هذه المتغيرات. لكن مرونة النفقات العامة تكون من إطارها الإيجابي وليس السلبي، إضافة إلى كونها خاضعة إلى ضوابط أخرى متكاملة في ما بينها، فالعمل وفق مبدأ المرونة يقتضي الالتزام بما هو محدد من النفقات العامة وبالأوجه المحددة لها، فمرونة النفقات العامة لا تكون في حجمها وانا أيضا في الأوجه الموجهة لها، والتي قد يحصل تعارض فيها في وقت أزمة أو ما شابه ذلك، عندها يأخذ بمبدأ الأولوية في تحقيق الأهداف والذي يستلزم تمتع النفقات العامة بالمرونة الكافية، أي مرونة الموارد المالية وقدرتها على الانتقال من قطاع لآخر (بوعلام، 2016-2017، صفحة 18)

ضابط العدالة وتكون العدالة في النفقات العامة بما يتصل بتحقيقها في توزيع العبء على من يتحملها، حيث تحقق العدالة في توزيع الأعباء التي يتم تحصيلها لتمويل هذه النفقات العامة، وذلك بالشكل الذي يستند إلى القدرة على الدفع لكل فرد مكلف، وكذلك تحقق العدالة في توزيع الخدمات والمنافع العامة بحيث لا توجه لفائدة فئات دون غيرها، ولكن في إطار توجيه هذه النفقات لخدمة كل فئات المجتمع مع التركيز على الفئات الاجتماعية الأقل دخلا بدرجة أكبر، وبالشكل الذي يرفع معه دخول هذه الفئات من خلال الإعانات المقدمة لهم، أو من خلال الخدمات التي تساهم في الرفع من دخولهم الحقيقية، أو من خلال الإنفاق على الخدمات التي تساهم في تطوير قدراتهم التعليمية والصحية، ومن ثم التأثير على إنتاجيتهم في الاقتصاد مما يسمح بتحقيق عدالة أكبر في توزيع الدخل وتقليل التفاوت والطبقية في المجتمع

في الأخير يشار إلى أن ضمان احترام الضوابط السابقة الذكر، خاصة ضابطي المنفعة والاقتصاد في النفقة العامة يستوجب أن يتوافر لدى الدولة رقابة مالية حازمة تمكنها من إحكام الرقابة على تنفيذ النفقات العامة (بوعلام، 2016-2017، صفحة 19)

1-8- أهداف النفقات العامة :

يعتبر مفهوم النفقات العامة كغيره من المفاهيم التي لها أهداف تطمح الوصول إليها وتسعى إلى تحقيقها، ومن بين هذه المفاهيم نذكر :

- تهدف النفقة لتحقيق مصلحة عامة فلا تصرف مثل الوقت الماضي لنفقات الملوك و الحفلات الخاصة و هذا ما يميز النفقة العامة في الوقت الحالي لهذا لا بد من ان توافق عليها السلطة التشريعية .

النفقات

- يتحقق الإنفاق عند ما تتساوى المنافع مع الإنفاق الحدي في كل حالة من حالات الإنفاق العام، وقد يكون هذا الهدف عسير التحقق ولكن ليس من الصعب تصوره كما أن إتباعه يؤدي إلى نتائج عملية هامة.
- تقوم السلطات العامة وتسعى جاهدة باتخاذ المجمع الوسائل لتحقيق الهدف من الإنفاق المخصص لكل مرفق
- كما يحقق إنفاق العام لسلطات بتوفير امن داخلي والعدل والمساواة للأفراد والمجتمعات. "
- حيث تعتبر التنمية من الأهداف الرئيسية التي من وراءها تقوم الدولة بإنفاق جميع مداخلها وذلك من اجل تحقيق الرفاه الاجتماعي، حيث تعتبر هي الغاية الوحيدة الأساسية التي تسعى الدولة لتحقيقه والوصول إلى النسب الطرق والوسائل من اجل إحداث تغييرات وتطورات عليها، وتبديلها نحو الأفضل من خلال قيام الدولة بإنفاق مداخلها، وذلك من اجل تحسين ظروف معيشة الأفراد وكذا تطور البلاد ورفقها وازدهارها.
- حيث أن التنمية تعني التغييرات اللاهيكالية التي تحدث في المجتمع في جميع مجالاتها السياسية والاقتصادية وثقافية تشمل في خلق أوضاع جديدة ومتطورة، وتعتبر أيضا أنها عملية متكاملة ذات أبعاد اقتصادية وثقافية و اجتماعية وسياسية تهدف إلى تحقيق التحسن المتواصل لرفاهية كل سكان وكل الأفراد، والتي يمكن عن طريقها حماية حقوق وحرياته الأساسية.
- والتنمية هي عملية معقدة وشاملة تضم جوانب اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، مع عدم إهمال الجوانب النفسية والبيولوجية، وذلك لفهم السلوك الإنساني بالدرجة الأولى والدوافع التي تربط الأفراد وما يقومون به من علاقات، وما يترتب على ذلك من أنظمة تتداخل تفاعلاتها وتأثيراتها في جوانب المجتمع المختلفة. " فالتنمية تعتبر من الأساسية التي تتطلب جهد وتسيير عقلاني من قبل الرؤساء سواء في المؤسسة أو في الدولة بأكملها، لان تسيير والنظام يلعبا دورا مهما لتحقيق التنمية وتطور في الدولة. حيث أن التنمية تشمل أساسا كل الجوانب من اجلها تقوم الدولة بالإنفاق العام لهذه المجالات لتشمل كل القطاعات . (زهير، 2017-2018)

أهمية النفقة العامة: تتميز النفقات العامة بأهمية كبيرة نظرا لتنوع وتزايد تقسيماتها.

- تعزيز كفاءة وفعالية تنفيذ الميزانية
- تدعم عمليات المحاسبة والمراجعة والمراقبة.
- تسهل تحليل وتقييم الأنشطة العامة.
- يسهل تقسيم النفقات العامة إجراء تحليل مفصل لتكاليف كل نشاط ورصد أي تغييرات تحدث فيها.

المادة 23 من القانون 84 - 17 المتعلق بقانون المالية

1.2 نشأة وتطور ترشيد النفقات العامة:

لقد مر مفهوم تطور ترشيد النفقات العامة منذ نشأته بعدة نقاط ومراحل عرف خلالها الكثير من التطورات التي جعلت منه محل النقاش وتبادل الآراء لفترة معينة بل ولفترات طويلة حولته من مفهوم ضيق إلى أوسع المفاهيم في الجانب الاقتصادي، هذه المراحل كل رسمت في حدودها أهداف تسعى جاهدة إلى تحقيقها والترشيد منها، وهو الأمر الذي تطلب مراحل جمة والتي نذكر من بينها ما يلي :

مرحلة التوازن المالي والرقابة المحاسبية: قبل عام 1920. وتهدف ميزانية اعتماد والبنوك التحقيق الرقابة السندية على الإنفاق العام كما تعمل على توازن الميزانية من الناحية المالية دون إحداث فائض أو عجز في ميزانيتها. وذلك من خلال قيام بالتقسيم الإداري وتخصيص النفقات.

مرحلة التوازن الاقتصادي : 1930-1950. ومن خلال تقسيم الميزانية إلى ميزانية جارية تمول من الضرائب وميزانية رأسمالية تمول من القروض العامة، وهذا ما يعكس التطور في الدور الوظيفي للإنفاق العام والاعتماد عليه في توجيه الاقتصاد الوطني والسماح بتمويل الإنفاق الاستثماري عن طريق القروض للنهوض بالبنية التحتية، حيث انه يزداد كلما زادت مساهمته في إدارة الاقتصاد الوطني وتخليصه من أزمة التضخم.

مرحلة الرقابة التقييمية وإبراز الدور الوظيفي للدولة : 1950-1965، وتطورت هذه المرحلة في توصيات توفر الأولى التي نصمت تقسيم ثانوي ، حيث تم تقسيم وظائف ومشروعات مع الاعتماد على ميزانية الاعتماد والبنوك كتقسيم ثانوي، حيث تم تقسيم وظائف الدول في الأمم المتحدة 1958، إلى خمسة عشر وظيفة تضمنتها خمس مجموعات رئيسية هي الخدمات العامة الدفاع الخدمات الاجتماعية، الخدمات الاقتصادية، والنفقات الغير المبوبة ، وتعكس هذه المرحلة تطورا جديدا في مفهوم ترشيد الإنفاق العام، حيث ركزت على الدور الوظيفي للدولة وأهملت الرقابة المستندية.

مرحلة ظهور الوظيفة التخطيطية والإدارية للميزانية : 1965-1980 حيث شملت مفهوم ترشيد النفقات العامة من خلال دمج بين التخطيط والميزانية في عملية واحدة لعدة سنوات ، كما ظهرت ميزانية الأساس الصفري التي شملت أيضا عملية تخطيط.

الإنفاق العام بشكل كبير التي ركزت على تحديد الأهداف واعتماد البرنامج في الإنفاق والرقابة التقييمية.

مرحلة ظهور الخصخصة والفصل بين الاعتبارات الاجتماعية واعتبارات الفعالية : بعد عام 1980 (الدوح م.، 2006، صفحة 108)

2.2 مفهوم ترشيد النفقات :

جاء في القاموس ان الرشد بمعنى الاستقامة على طريق الحق مع تصلب فيه، والرشد من صفات الله تعالى: الهادي إلى سواء صراط، والذي حسن تقديره فيما قدر بينما جاءت كلمة رشيد في لسان العرب في أسماء الله تعالى الرشيد: وهو الذي ارشد الخلق إلى مصالحهم أي هداهم ودلهم عليها، فعيل بمعنى مفعول، وقيل: هو الذي تتساق تدبيراته إلى غاياتها على سبيل السداد من غير إشارة مضير ولا تسديد مسدد الرشد والرشاد: نقيض الغي رشد الإنسان بالفتح، يرشد رشدا بالضم ورشيد بالكسر يرشد رشدا ورشادا، فهو راشد ورشيد، وهو نقيض الضلال، إذا أصاب وجه الأمر والطريق.

ويستخدم العلماء مفهوم العقلانية والترشيد كمترادفين للدلالة على إحكام العقل والمنطق لتكييف الوسائل مع الغايات، وقد سمي العقل عقلا لأنه يعقل صاحبه عن التورط في المهالك أي يحبسه، وبهذا فكل ما يخالف العقل هو الفساد. " (فريد، 2014، الصفحات 23-24)

تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بشكل متزايد إلى تبني سياسات مالية حكيمة تهدف إلى ترشيد الإنفاق العام وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وذلك بهدف تحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى معيشة المواطنين، فترشيد النفقات العامة هو عملية منظمة تهدف إلى تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي وتقليل التكاليف، ويشمل هذا المفهوم مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط النفقات، وتطبيق رقابة صارمة عليها، والقضاء على التبذير والإسراف، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة وهو ما يمثل الإدارة الرشيدة للإنفاق العام (قديد و نعيمة العربي، 2021، صفحة 901)

وانطلاقاً من ذلك، لا يكفي أن يكون الإنفاق مقتصداً، بل يجب أن يكون هناك تبرير للإنفاق العام بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة وتحسين حياة المواطنين، حيث إن تخصيص الموارد المحدودة بفعالية وكفاءة يعني توجيهها نحو الاستثمارات التي تحقق أعلى عائد على الاستثمار، وتساهم في تحسين مستوى المعيشة وتحقيق أهداف المجتمع. (دراز و وآخرون، 2003، صفحة 338)

ففي ظل محدودية الموارد، يهدف ترشيد النفقات العامة إلى تحقيق أقصى عائد على الاستثمار من خلال تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية بين القطاعين العام والخاص، والالتزام بفعالية تخصيص الموارد داخل قطاعات الدولة بما يضمن تعظيم رفاهية المجتمع. (المجيد و ابو الدوح، 2007، صفحة 265)

لا بد لعملية ترشيد النفقات العامة من توافر مجموعة من الشروط الأساسية، أهمها تحديد الأولويات الوطنية في ظل محدودية الموارد المتاحة والتي تستند على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي: (محمد و غنيم، 2004، صفحة 09)

- مدى خطورة التحديات التنموية التي تواجه المجتمع وآثارها السلبية.

- سرعة الإنجاز هي المعيار الأهم في اختيار البرامج
- المشاكل التي تحظى باهتمام أكبر تجد طريقها إلى قمة قائمة الأولويات للبحث عن حلولها.
- إعطاء الأولوية للمشاريع التي تتمتع بأعلى نسبة نجاح.

ولتحقيق ترشيد حقيقي للنفقات العامة، يجب إعادة النظر في دور الدولة في الاقتصاد، مع التركيز على تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص وتوسيع نطاق مشاركته في تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع التنموية. (الدوح و محمد عمر، 2006، صفحة 55)

لا بد من تطوير نظام رقابي شامل يعتمد على التقييم المستمر، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها بما يتوافق مع قد تم تنفيذه، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، وتحسينها بشكل مستمر. (الدوح و محمد عمر، 2006، صفحة 10)

بالإضافة إلى أن ترشيد النفقات العامة يتطلب تخطيطاً دقيقاً يحدد الأهداف والبرامج الحكومية بوضوح، ويتبناها وفقاً لأولوياتها، مع ضمان كفاءة الأجهزة الحكومية في إدارة المرافق والهيئات العامة. (الدوح و محمد عمر، 2006، صفحة 30) يقصد بترشيد النفقة العامة انتهاز الحكومة لطائفة من السياسات والإجراءات الإنفاقية التي يترتب عليها تحقيق التوافق بين متطلبات التغيير زيادة أو نقصان في معدلات نمو النفقة العامة من جهة وتحقيق معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي المستهدف من جهة أخرى ومن ثم فإن ترشيد النفقة العامة لا يعني بالضرورة تقليص معدلات الانفاق العام.

لذا فإن ترشيد الإنفاق لا يعني مجرد تخفيض النفقات، كما توصي بذلك مقترحات صندوق النقد الدولي لعلاج عجز الميزانية، وإنما يعني في المقام الأول تبرير الإنفاق بما يحقق رفاهية المجتمع، وكون الموارد المحدودة قد خصصت في استخداماتها الأكثر إنتاجية، وهو ما يعني التزام الفعالية في تخصيص الموارد ممثلة في الإيرادات العامة، والكفاءة في استخدامها ونعني بها النفقات العامة بما يعظم رفاهية المجتمع وبالتالي يعد تخصيص الموارد لمختلف البرامج التي تضطلع بها الدولة في ميزانيتها دون مراعاة لأهداف المجتمع من ناحية، وبما لا يتناسب والمنافع التي تحققها هذه البرامج من ناحية أخرى، يتعارض مع متطلبات سياسة ترشيد الإنفاق العام (بوعلام، 2016-2017، صفحة 51)

إذن مصطلح ترشيد النفقات العامة ليس مصطلحاً فضفاضاً غير محدد المعنى والأبعاد، إنه لا يعني التقليل بشكل مطلق كما لا يعني الزيادة بشكل مطلق. ترشيد النفقات العامة هي "حسن التصرف في الأموال وإنفاقها بعقلانية وحكمة وعلى أساس رشيد دون إسراف ويتضمن ضبط الإنفاق وإحكام الرقابة عليها، والتقليل من التبذير والإسراف

إلى الحد الأدنى، وتلافي النفقات غير ضرورية، وزيادة الكفاية ومحاولة الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادي والبشرية المتوفرة..

3.2 إجراءات ترشيد النفقات العامة:

يمكن تقسيم الإجراءات والوسائل التي تتخذها الدولة لترشيد النفقات العامة ولمواجهة حالة انخفاض الإيرادات إلى قسمين:

أولاً: الإجراءات والوسائل قصيرة الأجل

تعتمد هذه الإجراءات وتنفذ بشكل فوري عند حصول انخفاض طارئ في الإيرادات العامة خلال السنة المالية وعند توقع حصول عجز كبير في الموازنة العامة وتأخذ هذه الإجراءات أشكالاً مختلفة منها :

- إيقاف تعبئة الوظائف الشاغرة
- تخفيض بنود المكافآت والمصاريف السفرية والمزايا المالية الأخرى للموظفين
- إيقاف شراء السيارات والأجهزة والمعدات والأثاث
- تخفيض بنود النفقات التشغيلية التي تتحمل التخفيف مثل بنود الحفلات والضيافات والمواد والمستلزمات
- تخفيض نفقات بنود التشغيل والصيانة للأجهزة الحكومية
- إيقاف المشاريع الجديدة وعدم طرحها في المنافسات.
- تأجيل صرف مستحقات المقاولين للمشاريع تحت التنفيذ وكذلك مستحقات موردي اللوازم والأجهزة لمدة من الزمن
- التحكم في الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة للوزارات والمصالح الحكومية وتوزيعها على أساس شهري بنسبة (1/12 من الموازنة أو على أساس ربع سنوي (1/4 من الموازنة كل ثلاث أشهر ويؤكد على وجوب تقييد الوزارات بعدم تجاوز الاعتمادات المسموح بصرفها خلال المدة المحددة بشهر أو ثلاثة أشهر.
- فرض تخفيض شامل بنسبة معينة على جميع بنود الموازنة العامة والمصالح الحكومية؛
- تشكيل لجان في الوزارات والمصالح الحكومية لدراسة بنود الانفاق فيها وتحديد البنود التي يمكن تخفيضها واقتراح ما يلزم لترشيد الانفاق من سياسات وإجراءات في تلك الأجهزة (بوعلام، 2016-2017)

ثانياً: الإجراءات والوسائل طويلة الأجل:

والتي يتم تنفيذها خلال عدة سنوات نذكر منها:

النفقات

الجانب المالي :ويتضمن الإجراءات المالية التي تعتمدها الحكومة لإحكام الرقابة على النفقات العامة وتشمل جميع أوجه الانفاق العام في الموازنة العامة كما تشمل جميع أبواب الموازنة وتفصيل ذلك كما يلي :

الباب الأول : الرواتب والبدايات والأجور : ويكون الرشد في هذا الباب كما يلي :

- إلغاء الوظائف الشاغرة
- إعادة توزيع الوظائف بين الأجهزة الحكومية والإدارات والأقسام
- تقليل عدد المبتعثين والمشاركين في دورات تدريبية تعقد في خارج البلاد؛
- استخدام الآلات والأجهزة الحديثة التي تقلل من عدد العاملين وتعتبر بديل عنهم وأكثر كفاءة
- تخفيض عدد ورواتب العاملين في الأجهزة الحكومي .

الباب الثاني : النفقات التشغيلية: ويتضمن الإجراءات التالية:

- تخفي ايجارات المباني والدور المؤجرة للأجهزة الحكومية
- الاستغناء عن بعض الدور والمباني للأجهزة الحكومية؛
- رفع العمر الزمني للاستخدام للسيارات والأجهزة والآلات والأثاث؛
- تخفيض أو إلغاء بعض أنواع الإعانات والمساعدات الداخلية والخارجية
- تخفيض نفقات إقامة المعارض الدولية والمشاركة فيها ؛

الباب الثالث : التشغيل والصيانة: ويكون الترشيد بالنسبة لهذا الباب كما يلي :

- تبني سياسة تهدف إلى تحويل أعمال التشغيل والصيانة والنظافة إلى الجهات الحكومية نفسها وإحلالها مكان الشركات الخاصة
- تشجيع الجهات الحكومية على القيام بمهام التشغيل والصيانة وتوفير الإمكانيات اللازمة لها

الباب الرابع : المشاريع ويتضمن:

- إعطاء الأولوية للمشاريع منخفضة التكاليف وذات العائد المالي السريع؛
- تنفيذ المشاريع الأساسية والهامة جدا وتأجيل المشاريع الأخرى؛ " الابطاء في تنفيذ المشاريع الصغيرة وتحديد فترات التنفيذ للبرامج والمشاريع الكبيرة ليتم التنفيذ خلال مدة طويلة (8 سنوات فأكثر)؛
- التقليل من الزخارف والديكورات والكماليات في المشاريع الحكومية

- تحويل تنفيذ بعض المشاريع ذات الطابع الاقتصادي إلى القطاع الخاص لتنفيذها وإدارتها
- اجراء دراسات دورية وشاملة لمشاريع الحكومية لإعادة النظر فيها، فأما يتم تقليل الاعتمادات المالية أو الغاؤها (ابراهيم ب.، 2003)

الجانب الإداري: يتضمن الإصلاحات الإدارية اللازمة لتطوير الجهاز الإداري ورفع مستوى كفاءته إذ أن الجهاز الإداري الكفؤ يساعد لترشيد الانفاق العام ويشمل الجانب الإداري مايلي:

- تطوير وتنمية العاملين في الأجهزة الحكومية
 - تطوير الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية
 - تطوير إجراءات ونماذج وأجهزة العمل
 - وضع أدلة إدارية تنظيمية وإجرائية للأجهزة الحكومية (زهير، 2017-2018)
- الجانب القانوني** ويشمل إجراءات التعديلات على القوانين والأنظمة والتعليمات وتطويرها للتلائم ظروف البلاد وتساهم في ترشيد الانفاق ويتضمن الجانب القانوني ما يلي:

- تطوير أنظمة وتعليمات الموازنة العامة والحسابات الحكومية
- تطوير أنظمة وتعليمات الشراء والتخزين الحكومي
- تطوير أنظمة وتعليمات الرقابة المالية وأساليبها ؛
- تطوير أنظمة شؤون الموظفين بشكل خاص والشؤون الإدارية بشكل عام (فرج، 2011-2012)

4.2 مبررات ترشيد النفقات العامة

مما سبق يمكن استنتاج أن عملية ترشيد الإنفاق العام تعتبر من المبادئ الهامة في اقتصاديات الدولة، وسلوكها المالي في مختلف الأوضاع التي تواجهها الأجهزة الإدارية العامة، هذا وقد ظهرت في الآونة الأخيرة نسبيا اهتمامات متزايدة عالمية وإقليمية ووطنية بترشيد الإنفاق العام، سواء على مستوى المصادر أو على مستوى الفكر، وهذا يعني ضرورة تبني الدولة ومختلف أجهزتها العامة، سياسة الترشيح في مختلف تصرفاتها بما في ذلك برامج الإنفاق العام. (العوامله، 1992، صفحة 41)

من أهم مبررات تبني سياسة الترشيح في الإنفاق العام عموماً، يمكن ذكر ما يلي:

- التأكيد على المسؤولية العامة للدولة فيما يتعلق باستخدام الأموال العامة بأفضل السبل الإشباع الحاجات العام وفقاً لمبدأ الأولويات المرتبطة بالاقتصاد والمجتمع .

النفقات

- تحسين طرق الإنتاج الحالية، وتطوير نظم الإدارة والرقابة، وإدخال الأساليب التقنية، ودراسة الدوافع والاتجاهات.
- خفض عجز الميزانية وتقليص الفجوة بين الإيرادات المتاحة والإنفاق المطلوب، والمساعدة في السيطرة على التضخم والمديونية، والمساهمة في تدعيم وتجديد مشروعات البنية الأساسية
- مراجعة هيكلية للمصروفات بتقليص نوعية وحجم المصروفات التي لا تحقق مردودية كبيرة
- دفع عجلة التنمية واجتياز المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الدولة
- محاربة الإسراف والتبذير وكافة مظاهر وأشكال سوء استعمال السلطة
- الاحتياط لكافة الأوضاع المالية المتغيرة محلي او عالميا
- المحافظة على التوازن بين السكان والموارد في مختلف المراحل الزمنية القصيرة والمتوسطة والطويلة
- تجنب مخاطر المديونية الحالية وأثارها خصوصا وان كثير من الدول النامية تعاني من مشكلة تسديد ديونها التي من المحتمل أنها أسرفت فيها في الماضي.
- المساعدة على تعزيز القدرات الوطنية في الاكتفاء الذاتي النسبي في الأمد الطويل وبالتالي تجنب المجتمع مخاطر التبعية الاقتصادية والسياسية وغيرها .
- تحقيق الانسجام بين المعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية للمجتمعات العربية والإسلامية من جهة والسلوك الاقتصادي في هذه المجتمعات من جهة أخرى. (بوعلام، 2016-2017، الصفحات 51-52)

5.2 أهداف ترشيده النفقات العامة:

يهدف ترشيده الانفاق العام إلى تحقيق ما يلي :

- رفع الكفاءة الاقتصادية عند استخدام الموارد والإمكانات المتاحة على نحو يزيد من كمية ونوع المخرجات بنفس مستوى المدخلات، أو على نحو يقلل من المدخلات بنفس مستوى المخرجات
- تحسين طرق الإنتاج الحالية وتطوير نظم الإدارة والرقابة وإدخال الأساليب التقنية ودراسة الدوافع والاتجاهات
- خفض عجز الموازنة وتقليص الفجوة بين الإيرادات المتاحة والانفاق المطلوب، والمساعدة في السيطرة على التضخم والمديونية والمساهمة في تدعيم وإحلال وتجديد مشروعات البنية الأساسية
- مراجعة هيكلية للمصروفات عن طريق تقليص نوعية محجم المصروفات التي لا تحقق مردودية كبيرة
- دفع عجلة التطور والتنمية واجتياز المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه الدولة وتحدياتها
- محاربة الاسراف والتبذير وكافة مظاهر وأشكال سوء استعمال السلطة والمال العام
- الاحتياط لكافة الأوضاع المالية الجيدة والمستقرة والصعبة والمتغيرة حليا وعالميا
- المحافظة على التوازن بين السكان والموارد في مختلف المراحل الزمنية القصيرة والمتوسطة والطويلة

- تجنب مخاطر الميزانية الحالية وأثارها وخصوصا أن كثيرا من الدول النامية تعاني من مشكلة تسديد ديونها التي من المحتمل أنها أسرقت فيها في الماضي
- المساعدة على تعزيز القدرات الوطنية في الاكتفاء الذاتي النسبي في الأمد الطويل وبالتالي تجنب المجتمع مخاطر التبعية الاقتصادية والسياسية وغيرها
- تحقيق الانسجام بين المعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية من جهة والسلوك الاقتصادي في هذه المجتمعات من جهة أخرى. (فرج، 2011-2012)

6.2 أهمية ترشيد النفقات العامة:

إن ترشيد النفقة العامة يعد هدف اقتصادي كبير، ومن أهم أهدافه حماية المال العام من التبذير والهذر، وكفاءة استخدامه في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة، إذ أن إنفاق المال المخصص لأي مشروع ليس في حد ذاته إنجازا، إنما تحقيق أهداف المشروع هو الإنجاز، أما إذا لم يحقق المشروع أهدافه فيعد هذا هدرًا للمال العام، فإذا تعدد الهذر لعدد من المشروعات فهذا حتما سيؤدي إلى زيادة النفقات، وإذا قابل هذه الزيادة ضعف في الإيراد العام فإنه سيتسبب في عجز الميزانية العامة للدولة

ثم إن الترشيح مطلوب، حيث أن عدم تحققه يربط مضار عديدة في مختلف المجالات ويكفي أن نعرف أنه يؤثر سلبيا على الإيرادات العامة كما يؤثر على أهداف النظام المالي، بحيث يحول دونه ودون تحقيق ما يتطلب منه من عدالة واستقرار ونمو، كذلك فإنه يعرض أمن التمويل عجز ميزانياتها العامة بطرق تضخمية، أدت إلى إقبال بلدان كثيرة بالقروض الخارجية والتضخم المرتفع، ولم تتمكن الإيرادات العامة من ملاحقة الإنفاق، وأنفقت أموال كبيرة على استثمارات غير حكيمة، ودعم باهظ التكاليف، وتوسع مفرط في التوظيف العام، بينما أنفقت واستقلال وسيادة البلاد المخاطر مؤكدة، نتيجة الآثار السلبية الناجمة عن لجوء الدول النامية أموال أقل مما ينبغي في الاستثمارات اللازمة لدعم التنمية (صبرينة، 2013-2014، صفحة 111)

7.2 عوامل نجاح ترشيد النفقات العامة:

يوجد العديد من عوامل تؤدي إلى نجاح عملية ترشيد النفقات العامة نلخصها فيما يلي:

- تحديد الأهداف بدقة : لنجاح وزيادة ترشيد النفقات العامة ينبغي تحديد الأهداف بدقة وقيام بمراجعة شاملة للاختصاصات الجهاز الإداري، لإبعاد الغموض وهو المشكل الوحيد الذي تواجهه البرامج الحكومية. وينبغي حضر الاختصاصات الرئيسية من أجل تحديد جميع الأهداف كما أن طبيعة الأهداف تحدد طبيعة وحجم الوظيفة التي يتم تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف . (محمد ف.، 2004، صفحة 55)
- تحديد الأولويات : تقوم على مجموعة من المبادئ هي: (غني، 2004، صفحة 94)

النفقات

- تحديد خطورة المشكلة التنموية وانعكاساتها السلبية هي الأفراد.
- عامل الزمن: فالزمن له دور أساسي في تحديد الأولويات بين البرامج والمشاريع ، فينبغي انجاز المشاريع والبرامج في وقت قصير .
- عامل الخبرة فخبرة ومهارة الأشخاص هي عامل رئيسي في نجاح وزيادة النفقات العامة فالأفراد يشكلون عنصر مهم في زيادة وتطور الاستثمارات والمشاريع التنموية التي تؤدي لتحقيق الرفاه الاجتماعي للمجتمعات في الدولة.
- القياس الدوري لأداء برامج الإنفاق العام: ينبغي تقييم كفاءة وفاعلية أداء الوحدات والأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات ، يجب أن تخضع الوحدات الحكومية للمساءلة عند تقديم للمواطنين الخدمات والبرامج والمشاريع. كما يركز تقييم الأداء على ثلاث محاور: (الرويتع، 2002، صفحة 65)
- الفعالية الاجتماعية والاقتصادية التي تتمثل النتائج المتوصل إليها وأثرها على مختلف استغلال الموارد البشرية التي يعتبر العامل الإنساني عنصر رئيسي ويلعب دور مهم مناحي الحياة.
- استغلال الموارد البشرية التي تعتبر العامل الإنساني عنصر رئيسي و يلعب دور مهم تنامي البرامج والمشاريع.
- تحسين الخدمات العمومية المقدمة.
- عدالة الإنفاق العام ومدى تأثيره على مصلحة الفئات الأضعف: من خلال قيام بتوزيع هبات للفقراء والفئات المحتاجة حيث تقوم الدولة بتطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية بتوزيع المنافع والخدمات التي تنتج عن النفقات العامة.
- تفعيل دور الرقابة على النفقات العامة : ضرورة توافر نظام رقابي فعال يضمن توافق التنفيذ مع ما سبق التخطيط له على أن تتضمن عملية الرقابة مراجعة مستمرة لطرق الانجاز، مع تطوير مفهوم الرقابة المستندة إلى الرقابة التقييمية. ولكي تكون هذه الرقابة على برامج الإتفاق العام بحدية، لا بد أن تكون منطلقاتها منسجمة إلى تسهيل مهمة هذه البرامج في تحقيق الأهداف. (عصفور، 2008، صفحة 399).

الفصل الثالث

التمويل في المؤسسات الرياضية

1. التمويل

1-1- مفهوم التمويل

1-2- مصادر التمويل

1-3- أنواع التمويل

1-4- أشكال التمويل

1-5- أهداف التمويل

2. التمويل في المجال الرياضي

1.2 تعريف التمويل الرياضي

2.2 أنماط التمويل الرياضي

3.2 أنواع التمويل الرياضي

4.2 مصادر التمويل في المؤسسات الرياضية

5.2 التحديات التمويلية في المجال الرياضي

6.2 المجالات التمويل للرياضة

7.2 العوامل المالية و الاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الرياضية

8.2 الشراكة التمويلية في المجال الرياضي

9.2 أهمية التمويل الرياضي

تمهيد :

يستند تحقيق التمويل في كافة المجالات توفير قدر هائل من الأموال والسيولة و زيادة ثروات المجتمع من خلال التوسع في المشاريع الموجودة و انشاء مشاريع جديدة، وهذا ما يتطلب استثمارات جديدة ومستمرة ،كما يرتبط تحقيق الاستثمار بوجود رأس المال ، فهذا العنصر من اهم محددات التنمية للدولة كما يعمل النظام المصرفي والمالي على توفير الأموال لتمويل كافة المجالات من خلال الربط بين وحدات اعجز ووحدات الفائض في المجتمع .

اما بالنسبة للمؤسسات الرياضية يكتسي التمويل أهمية بالغة كونه يعد همزة وصل بين الخطط والأهداف ويعد عاملا أساسيا في عملية اتخاذ القرارات التي يتوقف عليها فشل أو نجاح المؤسسات الرياضية .

1. التمويل

1-1- مفهوم التمويل :

التمويل هو مجموعة الأعمال والتصرفات التي تمدنا بوسائل الدفع (الحنائي و ابراهيم اسماعيل، 1999، صفحة 25)، والتمويل sponsoring كلمة لاتينية تعني إعطاء وعد أو ضمان مع ضرورة الحصول على مقابل في العصور الوسطى وجدت هذه الكلمة في النصوص القانونية، وبعد ذلك وتحت تأثير لاتينية الكنائس تغير مفهوم وشكل هذه الكلمة إلى (parrainage و marrainage)، وعلى العموم لم يعد لهذه الكلمة مفهوم رسمي متفق عليه (الناشد، 1998، صفحة 33)

فالتمويل هو تلك الوظيفة الإدارية في أي شركة التي تختص بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب لتوفير الاحتياطات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة مما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشركة، والتي تشمل المستثمرين العمال، المديرين، المجتمع والمستهلكين. (حميد، 1995، صفحة 17)

كما يعتبر التمويل عنصر أساسي لاستمرار المؤسسة في نظامها ونموها، ولا يمكن لأي مؤسسة أو مشروع أن يحقق أهدافه أو يطبق خطته دون هذا العنصر الحيوي يمكن تلخيص أهدافه في بعض النقاط الأساسية التالية:

- يأتي التمويل ليساعد المؤسسة على تسوية توازنها 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.

التمويل هو عملية حيوية تتضمن جذب الأموال من مصادر متنوعة، وهو يشكل ركيزة أساسية لوظيفة الإدارة المالية في المؤسسات (توفيق، 2011، صفحة 42)

التمويل هو عملية جمع الأموال من مصادر مختلفة، سواء كانت من المساهمين أو الدائنين، بهدف تكوين رأس مال ثابت أو متداول للمؤسسة، مما يتيح لها القيام بأنشطتها وتوسيع أعمالها، رأس المال الجماعي للمؤسسة يتجسد في الميزانية التي تحتوي على:

- جانب الأصول يظهر فيه الاستخدامات.
- جانب الخصوم يظهر فيه الموارد (يوسف ي.، 2012، صفحة 171)

والتمويل هو العلم الذي يتعامل مع إدارة الأموال وتخصيصها، سواء كانت هذه الأموال مخصصة للأفراد أو المؤسسات، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ والأساليب و بعمليات التخطيط للأموال والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب لتوفير الاحتياجات اللازمة لأداء أنشطة الشركة المختلفة مما يساعد علة تحقيق الأهداف وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشركة وأيضاً على انه احد مجالات المعرفة، الذي تختص به الإدارة وهو نابع من رغبة الافراد والمؤسسات ومنظمات الاعمال لتحقيق اقصى حد ممكن من الرفاهية، ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص ان التمويل هو توفير الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع الاقتصادية وتطويرها وذلك في أوقات الحاجة إليها ، اذ انه يخض المبالغ النقدية وليس السلع والخدمات وان يكون بالقيمة المطلوبة في الوقت المطلوب

1-2- مصادر التمويل

بعد قرار التمويل واحدا من قرارات الإدارة المالية المهمة، فعملية تمويل موجودات المنشأة لم تعد من الأمور السهلة في عالم اليوم، الذي يجعل من مهمة الحصول على الأموال وتوجيهها نحو الفرص الاستثمارية من المهام الأساسية للإدارة المالية في منشآت الأموال باختلاف أنواعها وأحجامها، وذلك يؤدي بدوره إلى تعاظم دور المدراء الماليين في اتخاذ قرار التمويل المناسب الذي يحتم على المنشأة تقرير كيفية الحصول على الأموال اللازمة وتوقيت الحصول عليها. وتزداد مهمة المدير المالي في هذا المجال تعقيدا وصعوبة باختلاف أشكال التمويل المتاحة أمامه وتعددتها. فعملية اختيار شكل التمويل المناسب يجب أن تستند إلى دراسة دقيقة ومستفيضة . (ابراهيم م.، 2010، صفحة 701)

إن مصادر التمويل المعروفة في مالية المؤسسة هي القروض بمختلف أنواعها، وتعرف أيضا بالمصادر الخارجية، والمصادر الذاتية هي الأموال المملوكة للمؤسسة والأرباح المحتجزة وإصدار الأسهم في الأسواق المالية كما يوجد الائتمان التجاري، وهناك طريقة التمويل الإيجاري . (النذير، 2014-2015، صفحة 72)

يمكن تقسيم مصادر التمويل إلى :

1-3-1- من حيث الملكية Equity وتنقسم إلى :

أ - التمويل من المالكين أنفسهم وذلك من خلال عدم توزيع الأرباح، زيادة رأس المال، ويطلق عليه بأموال Equity financing الملكية

ب - التمويل من غير المالكين، وقد يكونوا موردين للمنشأة، أو بنوك أو مؤسسات مالية .. الخ

1-3-2- من حيث النوع: وينقسم إلى:

أ - تمويل مصرفي : يتم الحصول عليه من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

ب - تمويل تجاري : يتم الحصول عليه من التجار.

1-3-3- من حيث المدة الفترة الزمنية) وينقسم إلى:

أ - تمويل طويل الأجل، مثل القروض البنكية، السندات.. الخ وتكون مدته أكثر من 10 سنوات.
 ب تمويل متوسط الأجل، وهو ذلك النوع من التمويل الذي يمتد ما بين السنة والعشرة سنوات مثل القروض المصرفية ... الخ.

ج - تمويل قصير الأجل، وهو الذي تكون مدته أقل من سنة، مثل القروض البنكية، التمويل التجاري، أدونات الخزينة .. الخ . (الحاج، مبادئ التمويل ، 2002، صفحة 22)

وهو أحد أنواع مصادر التمويل الخارجي ويمثل التمويل الذي يستخدم لتمويل العمليات الجارية في الشركة ويرتبط بتحقيق أهدافها في السيولة والربحية . (علوان ق.، إدارة الاستثمار بين النظرية و التطبيق، 2009، صفحة 295)

1-3-3-1- مصادر التمويل قصير الأجل :

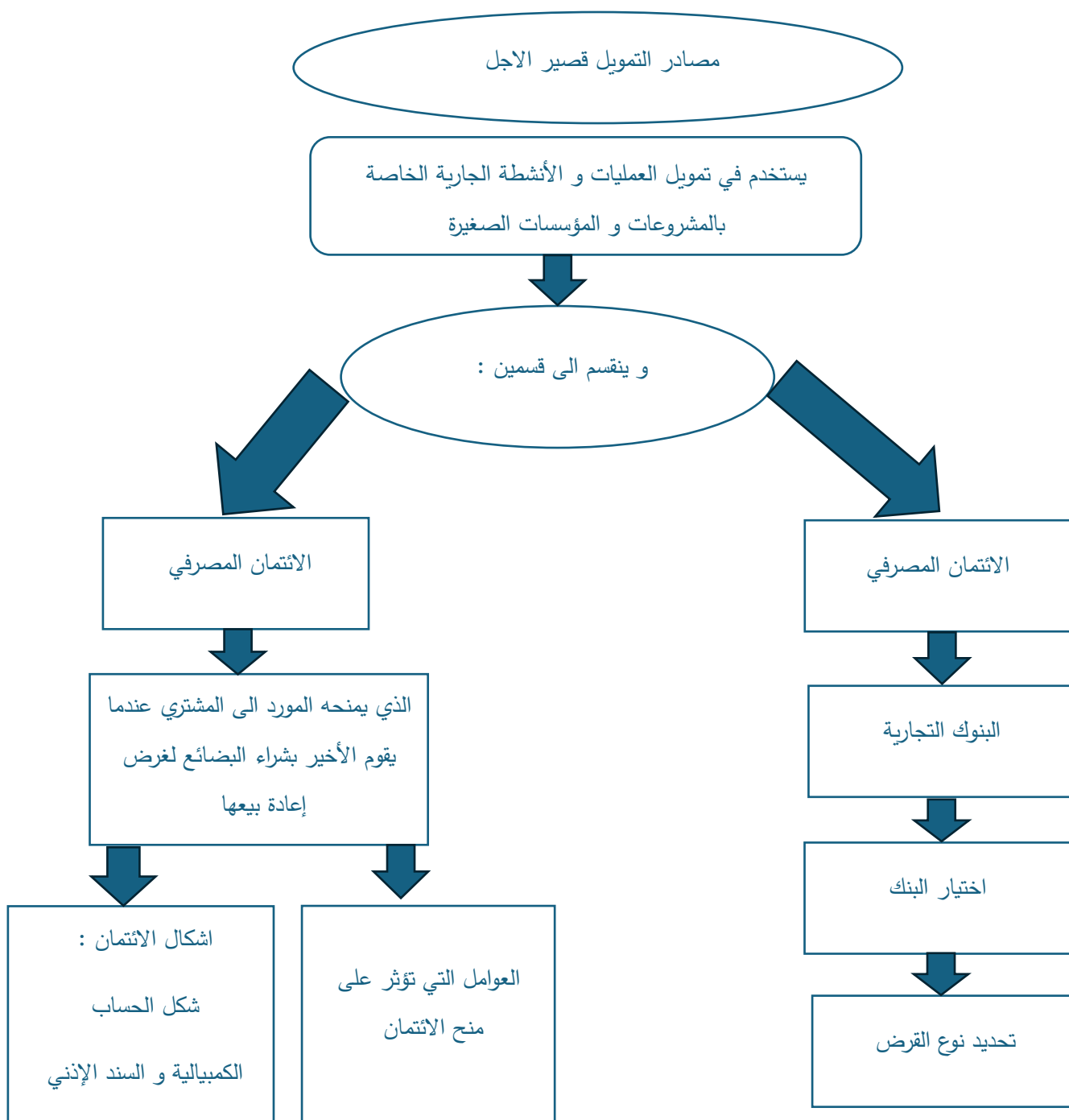
يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير، وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن عام، وهناك من يرى بأنه يمثل تلك الأموال التي يمكن رصدها من أجل مواجهة النفقات التي تتعلق بالتشغيل الجاري للطاقت الإنتاجية للمنشأة (بوراس ا.، 2008، صفحة 35)، ويمكن تقسيم مصادر التمويل قصير الأجل إلى :

- **الائتمان التجاري:** يمكن تعريف الائتمان التجاري بأنه نوع من التمويل قصير الأجل تحصل عليه الشركة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الأجلة للسلع التي تتاجر بها أو تستخدمها في العملية الصناعية. ويعتبر الائتمان التجاري أكبر مصدر للديون قصيرة الأجل ونظرا لكون الشركات الصغيرة لا تستطيع الحصول على التمويل من مصادر أخرى فإنها تعتمد عليه اعتمادا كبيرا أكثر مما هو عليه بالنسبة للشركات الكبيرة . (علوان ق.، إدارة الاستثمار بين النظرية و التطبيق، 2009، صفحة 299)

- **الائتمان المصرفي:** يقصد بالائتمان المصرفي القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المنشأة من البنوك بغرض تمويل التكاليف العادية والمتجددة للإنتاج ومتطلبات الصندوق، والتي تستحق عادة عندما تحصل المنشأة على عوائد مبيعات منتجاتها. ويأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من حيث درجة اعتماد المنشأة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل. (بوراس ا.، 2008، صفحة 38) والائتمان المصرفي أقل تكلفة من الائتمان التجاري وأقل مرونة منه، إلا أنه في جانب آخر أكثر مرونة منه، ولذلك الشركة تحصل عليه بشكل نقد وبذلك يستطيع استخدامه في مجالات الحاجة المختلفة. (علوان ق.، إدارة الاستثمار بين النظرية و التطبيق، 2009، صفحة 301)

- **التمويل عن طريق المستحقات:** يتمثل التمويل عن طريق المستحقات في تلك المستحقات الإلزامية الناتجة عن الخدمات التي تحصلت عليها المنشأة والتي يتم سداد تكلفتها. وعادة ما تتمثل هذه المستحقات في مبالغ الضرائب المستحقة، اقتطاعات الضمان الاجتماعي، بعض الأجور المستحقة، وعادة ما تلجأ منشآت الأعمال إلى هذا النوع من التمويلات لأنها تعتبر مجانية وليس لها تكلفة". (بوراس ا.، 2008، صفحة 40)

شكل (06): يوضح مصادر التمويل قصير الأجل.



المصدر: (الشافعي ح.، الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 61)

1-3-3-2- مصادر التمويل طويل الأجل:

بعد قرار التمويل واحدا من قرارات الإدارة المالية المهمة، فعملية تمويل موجودات المنشأة لم تعد من الأمور السهلة في عالم اليوم، الذي يجعل من مهمة الحصول على الأموال وتوجيهها نحو الفرص الاستثمارية من المهام الأساسية للإدارة المالية في منشآت الأموال باختلاف أنواعها وأحجامها، وذلك يؤدي بدوره إلى تعاظم دور المدراء الماليين في اتخاذ قرار التمويل المناسب الذي يحتم على المنشأة تقرير كيفية الحصول على الأموال اللازمة وتوقيت الحصول عليها. وتزداد مهمة المدير المالي في هذا المجال تعقيدا وصعوبة باختلاف أشكال التمويل المتاحة أمامه وتعددتها. فعملية اختيار شكل التمويل المناسب يجب أن تستند إلى دراسة دقيقة ومستفيضة.

طبيعة التمويل بالأسهم العادية:

تعد الأسهم العادية أحد أشكال التمويل طويل الأجل الخارجي المتاحة أمام المنشأة ومن المصادر الأساسية للتمويل المملاك والمصدر الأول في المراحل الأولى لتأسيس الشركة كذلك عند ظهور الحاجة للأموال بعد سنوات التأسيس لمواجهة متطلبات الاستثمار في الفرص الاستثمارية الجديدة. ويأخذ موضوع التمويل بالأسهم العادية حيزا كبيرا من تفكير إدارة المنشأة عامة والإدارة المالية بشكل خاص نظرا لما له من انعكاسات على قيمة المنشأة في السوق المالية، فكلما استطاعت المنشأة تعظيم قيمة أسهمها العادية في أنظار المستثمرين استطاعت بذلك استقطاب رؤوس أموال أكبر تتمكن من خلالها استغلال ما يتاح أمامها من فرص الاستثمار". (ابراهيم م.، 2010، صفحة 702)

مفهوم التمويل بالسندات :

السندات عبارة عن قروض طويلة الأجل، ينقسم القرض الطويل إلى أجزاء صغيرة متساوية القيمة يطلق على كل منها اسم سند. (الشافعي ح.، التمويل و التمويل التاجيري في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 46) وتعرف القيمة الاسمية للسند، على أنها السعر المثبت على السند عند إصداره، وتأمل الشركة أن يباع السند عند إصداره بالقيمة الاسمية المدونة عليه، وهو ما يتحقق عندما يكون معدل الفائدة الاسمي المثبت على السند يساوي معدل الفائدة السائد في السوق المالية على سندات مماثلة من حيث الاستحقاق ومخاطرة التخلف عن الدفع.

يمكن للمدير المالي أن يلمس أهمية التمويل بالسندات من خلال الفوائد التي من الممكن أن يحصل عليها

باستخدامه هذا النوع من التمويل المتمثلة في:

- بعد التمويل بالسندات البديل للتمويل في حالة كون السوق المالية غير كفؤة كفاءة قوية.
- استخدام السندات في التمويل تعطي للشركة حرية التصرف دون قيود لأن حامل السند لا يجوز له التصويت أو التدخل في الشؤون العمومية للمنشأة.

- المرونة في التمويل حيث تستطيع المنشأة التي أصدرت السندات أن تستغل مصادر التمويل الأخرى مثل القروض المصرفية أو إصدار أسهم إضافية.
- الكلفة القليلة والثابتة للمنشأة حتى لو حققت المنشأة أرباحا كبيرة.
- تستطيع المنشأة خصم الفوائد المدفوعة على السندات من الضرائب التي تدفعها للحكومة. (ابراهيم م.، 2010، صفحة 707)

مفهوم وأهمية التمويل بالأسهم الممتازة.

الأسهم الممتازة تشبه الأسهم العادية في أن كلاهما يمثل أموال الملكية في المؤسسة المساهمة، العائد في الحالتين يتوقف على الأرباح . (الشافعي ح.، التمويل و التمويل التاجيري في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 45)

تعد الأسهم الممتازة شكل من أشكال التمويل الخارجي طويل الأجل، إذ تمثل ملكية، لها قيمة إسمية ودفترية وسوقية كما في الأسهم العادية غير أن القيمة الدفترية للأسهم الممتازة تتمثل في قيمة هذه الأسهم كما تظهر في دفاتر الشركة مقسومة على عدد الأسهم المصدرة. ويعد هذا النوع من التمويل ذا طبيعة هجينة أو مشتركة تجمع بين صفات التمويل المقرض والتمويل الممتلك، حيث أنها تعتبر مزيجا من الاقتراض وحقوق الملكية فالسهم الممتاز يماثل أدوات الديونية لأن نصيبه من الأرباح محدد بنسبة من قيمته الاسمية فضلا عن أنه من حالة التصفية يحق لحامله المطالبة بنصيبه من الأرباح قبل الأسهم العادية (ابراهيم م.، 2010، صفحة 709)، ويتمثل دور الأسهم الممتازة من وجهة نظر المؤسسة في:

- زيادة موارد الأموال المتاحة للشركة.
- المتاجرة بالملكية.
- استعمال أموال الغير دون اشتراكهم في الإدارة . (الشافعي ح.، التمويل و التمويل التاجيري في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 45)

التمويل بالأوراق المالية القابلة للتحويل:

الأوراق المالية القابلة للتحويل هي السندات والأسهم الممتازة القابلة للتحويل إلى أسهم عادية باختيار حاملها، وبشروط وحالات محددة، أو بشروط تحددها نسبة التحويل، ويتم التعبير عن نسبة التحويل إما كسعر للتحويل وإما كنسبة للتحويل لأنه إذا تم تحديد أحدهما يتم تحديد الأخرى آليا. ويعبر عن سعر التحويل هنا، عن السعر الحقيقي الذي يدفع للأسهم العادية عندما تتم عملية التحويل، أما نسبة التحويل فهي تعبر عن الأسهم العادية التي يحصل عليها حامل الأوراق المالية القابلة للتحويل مقابل التنازل عنها". (ابراهيم م.، 2010، صفحة 711)

التمويل بالاستئجار :

التأجير التمويلي هو أسلوب اقتصادي وأداة لترويج المبيعات أو الخدمات. ويعتبر وسيلة لاقتناء أصول المشروع دون الحاجة إلى إعاقة رأس مال المشروع أو الشركة، حيث تقوم أصول المشروع أو الشركة المؤجرة بتغطية تكاليفها من إيرادات تشغيلها أثناء فترة الاستخدام. وتتمثل تلك الأصول في كافة أنواع الآلات والمعدات والأجهزة أو الأراضي والعقارات سواء للاستخدام الخدمي أو الإنتاجية. (الشافعي ح.، التمويل و التمويل التاجيري في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 84)

تتيح عملية الاستئجار للمنشأة المستأجرة أن تبقى الأصل تحت تصرفها، وأن تحصل على التمويل المطلوب، وهو بذلك يمثل أحد أشكال التمويل الخارجي المتاحة أمام المنشأة. تستطيع المنشآت أن تحصل على احتياجاتها من الأصول الثابتة إما عن طريق شرائها أو عن طريق استئجارها، حيث تمتلك المنشآت في الأحوال الاعتيادية الموجودات الثابتة التي تظهر في الميزانية العمومية، غير أن المهم هو استعمال تلك الموجودات في العمليات وليس مجرد امتلاكها ومن بين الطرق الممكنة للحصول على تلك الموجودات هو الشراء.

انتشرت ظاهرة استئجار الأصول الثابتة في كثير من الدول، والمنطق هو أن امتلاك هذه الأصول يؤدي إلى تجميد مقدار كبير من الأموال التي كان من الممكن استخدامها إما لتسديد قروض طويلة الأجل أو للاستثمار في مجالات بديلة. لقد كان الاستئجار فيما سبق قاصراً على المباني والأراضي ولكنه اليوم أصبح يشمل جميع أنواع الأصول الثابتة للمنشأة بما فيها المعدات والآليات والتجهيزات . (ابراهيم م.، 2010، صفحة 716)

التمويل بالاندماج:

يستخدم مصطلح الاندماج للإشارة إلى أي تجميع ينتج عنه منشأة واحدة بدلاً من اثنتين أو أكثر قبل التجميع، وهو نشاط من نشاطات الإدارة المالية التي لا تتسم بال تكرار، وتنصب على إحداث تغيرات هيكلية أساسية في كيان وإدارة المنشآت القائمة حالياً.

يجب عدم إغفال تأثير هذا الاندماج على كل من الأرباح والسعر لأسهم الشركة، حيث أن عملية الاندماج يمكن أن تترك بعض الآثار السلبية والإيجابية على كل من الأرباح والأسعار السوقية لأسهم الشركة.

التمويل بالخيارات:

يعرف الخيار على أنه عقد يعطى حامله حقاً لشراء أو بيع موجود معين بسعر معين، يطلق عليه سعر التنفيذ، وذلك في أو قبل تاريخ محدد، وهناك من يقول أن الخيار يعطي الحامله الحق ولكن ليس الإلزام ببيع أو شراء موجود معين.

وفي إطار أهمية الخيارات للبيئة التمويلية، فإنها تقدم نوع من التمويل غير التقليدي الذي بدوره يقدم جملة من المنافع غير التقليدية للبيئة التمويلية بشكل عام، حيث يساعد على تكامل أسواق رأس المال والمديونية. التعامل بالخيارات من شأنه أن يوفر الحماية أو التحوط من تقلبات أسعار أدوات الملكية والمديونية، وأن توفير مثل هذا التحوط من شأنه أن يطمئن المتعاملين بالأوراق المالية ويشجع التداول بها.

التمويل بالتعهدات (التراخيص):

تمثل التعهدات إحدى وسائل التمويل بالملكية بإصدار الأسهم العادية الجديدة وهي بذلك تعد شكلاً آخرًا من أشكال التمويل الخارجي المتاحة التي توفرها السوق المالية ضمن إطارها الواسع. وتعتبر خيارات شراء الأسهم من الأوراق المالية التي يمكن أن تصدرها المنشأة للتمويل والتي تتميز بخاصيتين هما:

- إحدى وسائل التمويل بالملكية بإصدار أسهم عادية جديدة
- هي إحدى الأدوات المالية التي تمثل خيارات يعود أمر ممارستها إلى المستثمرين . (ابراهيم م.، 2010، صفحة 720)

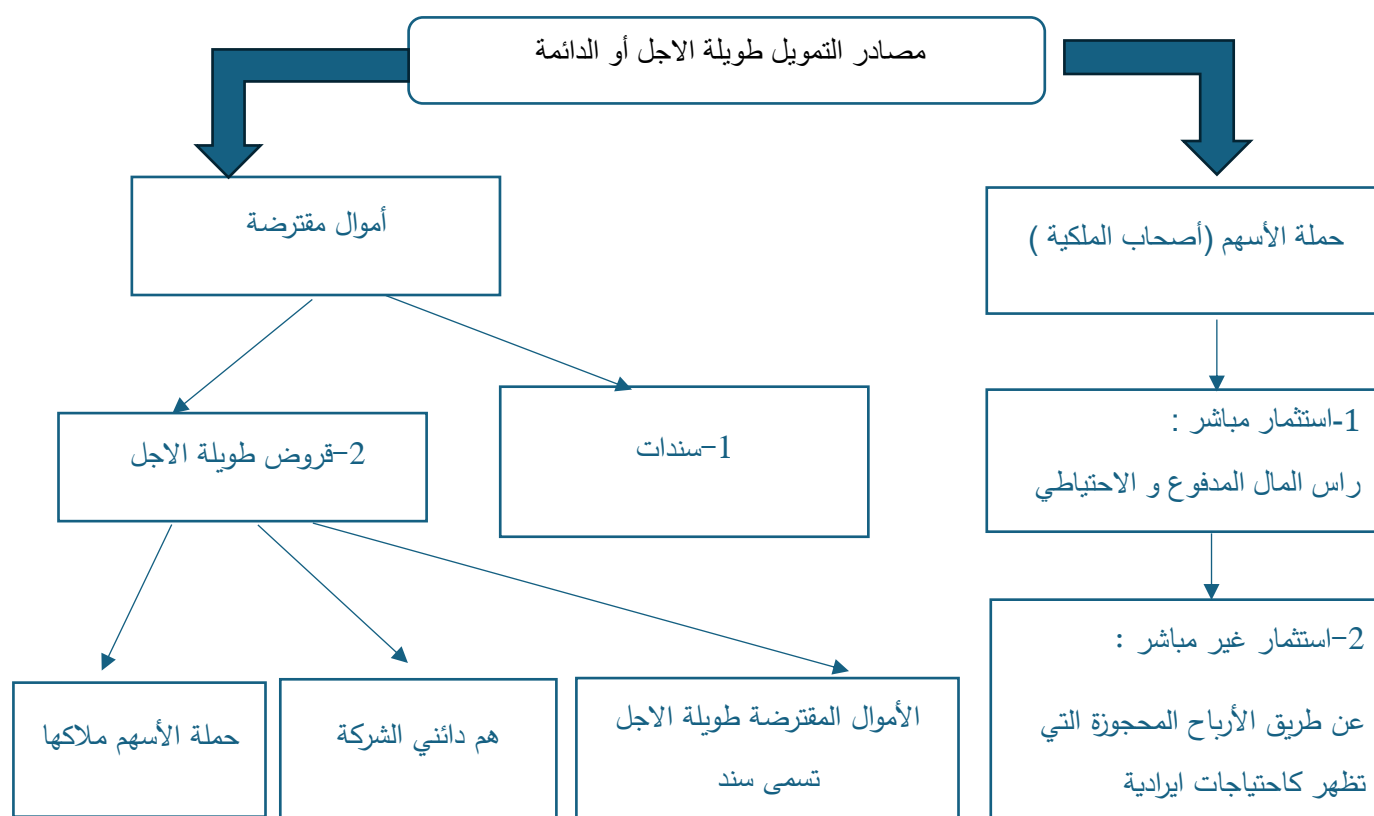
التمويل الداخلي (الأرباح المحتجزة):

وهو الأرباح التي تحتفظ بها المؤسسة بغرض إعادة استثمارها و توزيعها على المساهمين أصحاب الشركة ويمكن الاحتفاظ بجزء منها داخل المؤسسة وتوزيع الباقي على المساهمين (الشافعي ح.، التمويل و التمويل التاجيري في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 52)، وتعد مصادر التمويل الداخلية مصدرا ذا أهمية كبيرة خاصة في الشركات الناجحة إذا ما اتبعت سياسة حكيمة في التوزيع، توازن بين عائدات مناسبة الحملة الأسهم العادية وفي الوقت نفسه توفر موارد ذاتية للشركة تساعد على النمو والتطور وتحسين وضعها المالي وهو الأرباح التي تحتفظ بها المؤسسة لغرض إعادة استثمارها وتوزيعها على المساهمين أصحاب الشركة وتزيد من قدرتها على الاقتراض إذا ما احتاجت المنشأة لذلك. (ابراهيم م.، 2010، صفحة 723)

ومن أسباب التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة:

- عند صعوبة بيع الأوراق المالية
- الأرباح محققة كبيرة وكافية لمقابلة التوسع والنمو.
- عند إرادة الملاك تجنب زيادة حقوق التصويت والمشاركة في السيطرة.
- مصلحة الملاك الاحتفاظ بالأرباح في المؤسسة. (الشافعي ح.، التمويل و التمويل التاجيري في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 53)

شكل (07): يوضح مصادر التمويل طويل الأجل.



المصدر: (الشافعي ح., الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية، 2006، صفحة 62)

1-3-4- من حيث المصدر و ينقسم الى :

تمويل داخلي أو ذاتي، ويكون مصدره من المؤسسة نفسها أو مالكيها مثل بيع الأصول أو تأجيرها أو حجز الأرباح الخ..

تمويل خارجي، ويكون مصدره من خارج المؤسسة وبعيدا عن مالكيها (الحاج، مبادئ التمويل ، 2002 ، صفحة 23)، وتتمثل في:

- الأسهم بأنواعها العادية والممتازة
- السندات بأنواعها المختلفة
- التمويل من خلال السحب المصرفي.

- التمويل من خلال قروض مصرفية، والتي تقسم بدورها إلى قروض قصيرة، متوسطة، وطويلة الأجل .
(الحميري، 2010، صفحة 40)

1-3- أنواع التمويل :

1-4-1- من حيث المدة التي يستغرقها:

تمويل قصير الأجل :

هي تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة وتخصص لدفع الأجور وشراء المواد والمدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من نفس الدورة

تمويل متوسط الأجل :

من سنتين الى خمسة سنوات يخص تمويل مشتريات والمعدات والآلات الخاصة بالربحية المنتظرة من هذا التمويل والتي يتعين على وفاء القرض.

تمويل طويل الأجل :

تزيد مدته عن خمسة سنوات وينشأ من الطلب الأموال لتكوين رأس المال الثابت مثل عمليات التوسيع.

1-4-2- من حيث مصدر الحصول عليه :

تمويل ذاتي :

هو أكثر استعمالا بحيث يسمح لتمويل نشاطات الاستغلالي بنفسها دون اللجوء الى أي عميل آخر، ويقصد به مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها العادي أو الاستغلالي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة، وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية، وتختلف قدرة المشروعات في الاعتماد على هذا المصدر لتمويل احتياجاتها ويرجع ذلك إلى أن توسيع إمكانيات التمويل الذاتي يرتبط أساسا بقدرة المشروع على ضغط تكاليف الإنتاج من جهة ورفع أسعار منتجاته الأمر الذي يسمح بزيادة الأرباح من جهة أخرى.

تمويل خارجي :

هو اللجوء المشروع الى المدخرات المتاحة في السوق المالية أو عن طريق زيادة رأس مالها بطرح أسهم جديدة في السوق، ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية قروض، سندات، أسهم لمواجهة احتياجاته التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي المتوفرة لدى المؤسسة.

ويمكن التمييز هنا بين التمويل الخاص الذي يأتي من مدخرات القطاع الخاص أفراد أو مؤسسات والذي يكون شكل أسهم أو سندات وبين التمويل العام الذي يكون مصدره موارد الدولة ومؤسساتها) قروض بنكية وسندات خزينة، وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذين النوعين من بلد لآخر حسب طبيعة النظام الاقتصادي السائد في هذا البلد

1-4-3- من حيث الغرض الذي يستخدم لأجله:

تمويل الاستغلال :

هو تلك الأموال التي توجه لمواجهة احتياطات والمعاملات قصيرة الأجل والتي تتعلق بتنسيق الدورة الإنتاجية في المؤسسة، ويتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية الذي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على عائد في نفس فترة الاستغلال وبهذا المعنى ينصرف تمويل الاستغلال إلى تلك الأموال التي ترصد لمواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الاستفادة منها كنفقات شراء المواد الخام ودفع أجور العمال وما إلى ذلك من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي تشكل في مجموعها أوجه الإنفاق الجاري .

تمويل الاستثمار:

هي الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة وتوسيع الطاقة الحالية للمشروع واقتناء الآلات والتجهيزات التي تؤدي إلى زيادة تكوين الرأسمالي للمشروع، يتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع الطاقة الحالية للمشروع كإقتناء الآلات والتجهيزات وما إليها من العمليات التي يترتب على القيام بها زيادة التكوين الرأس مالي للمشروع.

ومن وجهة نظر المخطط الجزائري الاستثمار هو حصيلة ثلاثة نشاطات هي:

- اقتناء أو خلق سلعة معمرة بهدف زيادة طاقة الإنتاج أو إنشاء مجموعات إنتاجية كاملة
- تجديد التجهيز الموجود المتعلق باستبدال سلعة معمرة بسلعة أخرى معمرة للمحافظة على طاقات الإنتاج.
- نفقات الصيانة والإصلاحات الكبيرة للعتاد المخصصة لإطالة الحياة الاقتصادية للتجهيزات الموجودة، بمعنى المدة العادية للاستغلال.

مما تقدم يتضح أن هناك خاصيتين أساسيتين تميزان تمويل الاستثمار هما:

- إن عائد الأموال المنفقة على الاستثمار يتحقق بعد فترة زمنية طويلة نسبيا بعد حدوث الإنفاق كما أن العائد لا يتحقق دفعة واحدة وإنما يتوزع على فترات دورات إنتاجية.

- زيادة عنصر عدم التأكد المرتبط بتقديرات إيرادات وتكاليف الاستثمار الناتج عن طول الفترة التي يستغرقها النشاط الاستثماري وما تفتحه من احتمالات تغير المعطيات في نهاية الفترة عن بدايتها. (المنعم و الشافعي، 2009، الصفحات 263-265)

1-4- أشكال التمويل:

يمكن للتمويل ان يأخذ اشكال عديدة والتي سوف نذكر منها ثلاثة أنواع وهي:

- من حيث الملكية.
- ومن حيث النوع.
- من حيث المدة أو الفترة الزمنية.

وفي ما يلي سوف نقوم بالتطرق لكن نوع من هذه الأنواع:

- من حيث الملكية: ويمكن أن نقسم هذا النوع الى قسمين وهما :
 - التمويل من المالكين انفسهم وذلك من خلال عدم توزيع الأرباح، زيادة راس المال . (ويطلق عليها بأموال الملكية) Equity financing
 - التمويل من غير المالكين، وقد يكونو موردين للمنشأة او بنوك أو مؤسسات مالية..... الخ
- من حيث النوع: ينقسم الى قسمين:
 - تمويل مصرفي : يتم الحصول عليه من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
 - تمويل تجاري : يتم الحصول عليه من التجار.
- من حيث المدة الفترة الزمنية) : وينقسم الى ثلاثة اقسام وهي:
 - - تمويل طويل الأجل مثل القروض البنكية، السندات..... تكون مدتها أكثر من عشرة (10) سنوات.
 - - التمويل متوسط الاجل: وهو ذلك النوع من التمويل الذي يتم بين السنة والعشرة سنوات مثل القروض المصرفية الخ (الحاج، مبادئ التمويل، 2002، الصفحات 22-23)

1-5- أهداف التمويل:

يعتبر التمويل من المستلزمات الضرورية للتغلب على التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسة، كحدة المنافسة والرغبة في التوسع لمواجهة الظروف الطارئة، وهو عنصر أساسي لاستمرار المؤسسة في نظامها ونموها، ولهذا لا يمكن لأي مؤسسة او مشروع ان يحقق أهدافه او يطبق خطته دون هذا العنصر الحيوي، ويمكن ان نستخلص الأهداف في النقاط التالية:

- يأتي التمويل ليساعد المؤسسة على تسوية توازنها المالي والخارجي
- تبرز أهمية التمويل في انه يساعد على تطور النشاط الاقتصادي من خلال خلق مشاريع جديدة.

- مساهمته في تفعيل ميكانزمات الجهاز المصرفي من خلال حركة راس المال.
- له دور كبير في توجيه السياسة الاقتصادية للبلاد. (تريش، 2014، صفحة 30)

1-6- أهمية التمويل:

يكن دور التمويل في ان أي مشروع من المشاريع الاستثمارية تحتاج اليه طيلة فترة حياته و يظهر دوره بصفة خاصة في اثره على السياسة التنموية للبلاد، بحيث يترتب عليه توفير مناصب عمل جديدة، مما يؤدي الى تحسين الوضعية المعيشية وتحقيق الرفاهية للأفراد ومنه بلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية (النذير، 2014-2015، صفحة 71)

يعتبر التمويل على انه الدورة الدموية في المؤسسة حيث يجب ان تضع الأموال بدقة في القنوات المختلفة حتى تحقق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية المسطرة من قبل المؤسسة، فالمؤسسة تحتاج الى مصادر التمويل المختلفة خلال المراحل الإنتاجية المختلفة التي تمر بها . (عجام، 2001، صفحة 31)

وايضا تكمن أهمية التمويل أيضا في ان أي مشروع من المشاريع الاستثمارية يحتاج اليه طيلة فترة حياته ويظهر دوره بصفة خاصة في اثره على السياسة التنموية للبلاد، بحيث يترتب عليه توفير مناصب شغل جديدة، مما يؤدي الى تحسين الوضعية المعيشية، وتحقيق الرفاهية للأفراد ومنه بلوغ الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، كما ان للتمويل أهمية بالغة في تحديد سياسة البلاد التنموية حيث يعتبر العضو المحرك لتنفيذ المشاريع الاستثمارية على النطاق الذي تسطره الإدارة العليا للمؤسسة، وكل مؤسسة منافسة تقوم بوضع وتنفيذ خطط واستراتيجيات من اجل البقاء والاستحواذ على مكانة احسن بين المنافسين . (عدون، الادارة و التخطيط الاستراتيجي، 2007، صفحة 07)

2. التمويل في المجال الرياضي:

1.2 تعريف التمويل الرياضي:

التمويل هو عبارة عن اتفاق بين طرفين، الطرف الأول ويدعى الممول وهو الذي يقدم المال او قروض معتبرة للطرف الثاني، اما الطرف الثاني فهو الممول، يقوم بخدمات تتمثل في امكانيات الاتصال او المقابلة الذي يطلبه الممول والنواتج بطريقة مباشرة من ممارسة الرياضة.

التمويل الرياضي هو تحول الرياضة إلى قطاع تجاري يفرض على المسيرين للمؤسسات الرياضية، سواء كانت عامة أو خاصة امتلاك مجموعة واسعة من المهارات والتقنيات المالية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها، لما يترتب عنها من مسؤوليات مالية تقع على عاتق المسير، ومن بين أهم هذه المهارات الآتي:

- الاحتفاظ بمختلف السجلات المالية والمحاسبية.

- إعداد ميزانية سنوية دقيقة ومخططات مالية استراتيجية.
- التحكم في النفقات والمداخيل.
- توفير السيولة المالية المطلوبة.
- خلق مداخيل مالية أخرى واستثمارات.
- المراقبة والتحكم في مستويات المديونية.

إن عدم إلمام المسير المالي بالمهارات السالفة الذكر له أعراض وعواقب كبيرة تلقي بظلالها على الصحة المالية للمؤسسة، وتتمثل هذه الأعراض في مايلي (stewart, 2007, p. 15)

- عدم القدرة على التحكم في سير المؤسسة الرياضية وقياس أدائها.
- تدني قيمة الاستثمارات والمقتنيات.
- زيادة مستوى المديونية. نقص السيولة وزيادة النفقات.
- العشوائية في اتخاذ القرارات المالية

يعرف أيضا التمويل الرياضي على انه تلك الأموال اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة الرياضية وتخصيص هذه الأموال لتحقيق أهداف المؤسسة، وفقا لإتباع نظام مالي يحقق افضل النتائج، ومرتبطة بدورة تدفق الأموال داخل المؤسسة الرياضية التي تتمثل في (المساهمون قروض طويلة وقصيرة الأجل الاشتراكات التبرعات والاعلانات والأنشطة الرياضية الاجتماعية والثقافية والترفيهية بالمؤسسة الرياضية، والنتائج المالي من هذه الأنشطة والأصول الثابتة، الناتج المالي عن الحفات والبطولات والدورات الرياضية، الناتج المالي من إدارة التسويق والأنشطة والخدمات، وإدارة تسويق الأنشطة والخدمات المختلفة بالمؤسسة الرياضية. (المنعم و الشافعي، 2009، صفحة 26)

2.2 أنماط التمويل الرياضي :

يخضع اختيار الحدث الرياضي من طرف الشركة أو المؤسسة المهمة بالإشهار إلى سببين رئيسين :
السبب الأول :الهدف الذي يسعى رئيس الشركة الوصول إليه يجب أن يجد في طبعه أحدث الظروف الملائمة لاستيعابه.

السبب الثاني :اختيار المنتج الذي نريد ربطه بالحدث ويجب أن يكون في انسجام مع جاذبيته أو واقع الحدث.و
يكون تدخل الممول بالطرق التالية:

مساعدة مالية لفريق رياضي :يقوم اللاعبون بارتداء أقمصته التي يظهر عليها اسم الممول مرئيا .مساعدة مادية للاعب حيث يقوم الممول بصنع جزء من العتاد الرياضي للاعب ، وهذا الأخير يلتزم كلية باستعمال عدة هذه الشركة أو المؤسسة خلال تدريباته وخلال المنافسات التي يشارك فيها ومن جهة أخرى يقوم الرياضي بالدعاية

للمؤسسة عن طريق الظهور بماركة الشركة ، أو من خلال تصريحات شفوية أو كتابية في كل مرة، مؤكداً على جودة مباشرة أو غير مباشرة مع نشاط هذا الممول ليستفيد من جهته من ظهور رمزه على بعض وسائل التظاهرة كالتذاكر مثلاً أو المعلقات أو القبعات ..الخ.

المساهمة في المناسبات الرياضية :حيث يقوم الممول بتسخير الوسائل المادية والمالية لإجراء منافسة رياضية معينة يكون فيها أحد الرياضيين للمؤسسة (عدون، تقنيات مراقبة التسيير ، 2000، صفحة 83)

3.2 أنواع التمويل الرياضي

من حيث المدة التي يستغرقها

.تمويل قصير الأجل : هي الموارد المالية التي تستخدم لتمويل العمليات اليومية للشركة، مثل دفع رواتب الموظفين وشراء المواد الخام، وتتميز هذه الأموال بدورة حياة قصيرة حيث يتم استردادها خلال فترة لا تتجاوز سنة واحدة من خلال عمليات البيع.

تمويل متوسط الأجل : الذي يمتد من سنتين إلى خمس سنوات، يهدف إلى تمويل شراء الأصول الثابتة مثل المعدات والآلات، والتي من المتوقع أن تساهم في زيادة الأرباح على المدى المتوسط وبالتالي قدرة الشركة على سداد القرض.

تمويل طويل الأجل : يمتد لفترة تتجاوز الخمس سنوات، ويهدف إلى تمويل المشاريع الاستثمارية الكبرى التي تتطلب تكوين أصول ثابتة جديدة، مثل توسيع المصانع أو شراء أراض جديدة، مما يتيح للشركة تحقيق نمو طويل الأجل.

من حيث مصدر الحصول عليه:

.تمويل ذاتي : هذا التمويل يمنح النشاط القدرة على تمويل نفسه بنفسه، مما يقلل من اعتماده على مصادر تمويل خارجية ويجعله أكثر استدامة.

تمويل الخارجي: يعتمد هذا الأسلوب على تحويل المدخرات المتاحة في السوق المالية إلى استثمارات في الشركة، وذلك عن طريق طرح أسهم جديدة للبيع، مما يساهم في نمو الشركة وتوسعها. (الدين ت.، 2023-2024، صفحة 48)

وتتمثل أهم مصادر الدخل الأكثر شيوعاً للهيئات الرياضية كالتالي:

- حق استغلال شعار الهيئة تذاكر المباريات ومساهمات الجماهير - عائدات البطولات الكبرى.
- استثمار المنشآت الرياضية التي تمتلكها الهيئة استثمار المهرجانات والأحداث الرياضية.
- عائدات الاحتراف الرياضي المتمثل في بيع اللاعبين داخلياً وخارجياً - الرعاية الرياضية. - الإعلانات.
- بيع المنتجات التي تحمل شعار الهيئة المراهانات والتوقعات . - الهبات والتبرعات.

- التمويل الحكومي المنشآت - تمويل مباشر - إعفاءات حكومية) . (درويش ك.، 2013، صفحة 41)
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء - إصدار الطوابع التذكارية للمناسبات والأحداث الرياضية .
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية .
- عائدات نسبة من قيمة سلع يعلن أنها مخصصة لدعم مجال أو هدف رياضي (هندي، 1998، صفحة 04)

2-4 مصادر التمويل في المؤسسات الرياضية :

تعتبر عملية الحصول على التمويل من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، حيث أن الأموال هي الوقود الذي يدفع عجلة الإنتاج والاستثمار، وتتنوع مصادر التمويل حيث نجد طريقتين للتمويل هما: (شاكر، 2005، صفحة 289)

2-4-1. التمويل الذاتي التمويل الذاتي (الداخلي) هو قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها المالية من خلال مواردها الداخلية، مثل الأرباح المتراكمة والأصول غير المستغلة، دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية، كما يعرف بأنه عملية استخدام الأرباح المتحققة والأصول المتاحة لدى المؤسسة لتمويل عملياتها ونشاطاتها المختلفة، وهو يعكس قوة المؤسسة المالية وقدرتها على تحقيق النمو الذاتي.

كما يمكن تعريف التمويل الداخلي على أنه عملية توليد الأموال من داخل المؤسسة نفسها، سواء من الأنشطة الأساسية أو من الأنشطة الثانوية، دون اللجوء إلى الاقتراض أو إصدار أسهم جديدة، ويجب التفريق بين التدفق النقدي، الذي يمثل الحركة النقدية الفعلية، والتدفق المالي هو قيد لا يترتب عنه عملية الدخول أو الخروج.

2-4-2. التمويل الخارجي يتضمن كافة الأموال التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية وينقسم

إلى: (شاكر، 2005، صفحة 290)

التمويل بالمصادر قصيرة الأجل هو مجموعة من القروض قصيرة الأجل التي تستخدم لتمويل الأصول المتداولة للمؤسسة، والتي يتم سدادها خلال دورة التشغيل، وهو أنواع

الائتمان التجاري: هو اتفاق بين البائع والمشتري يسمح للمشتري بالحصول على البضائع أو الخدمات الآن ودفع ثمنها في المستقبل، وهو يعد شكلا من أشكال التمويل الذي يعتمد على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

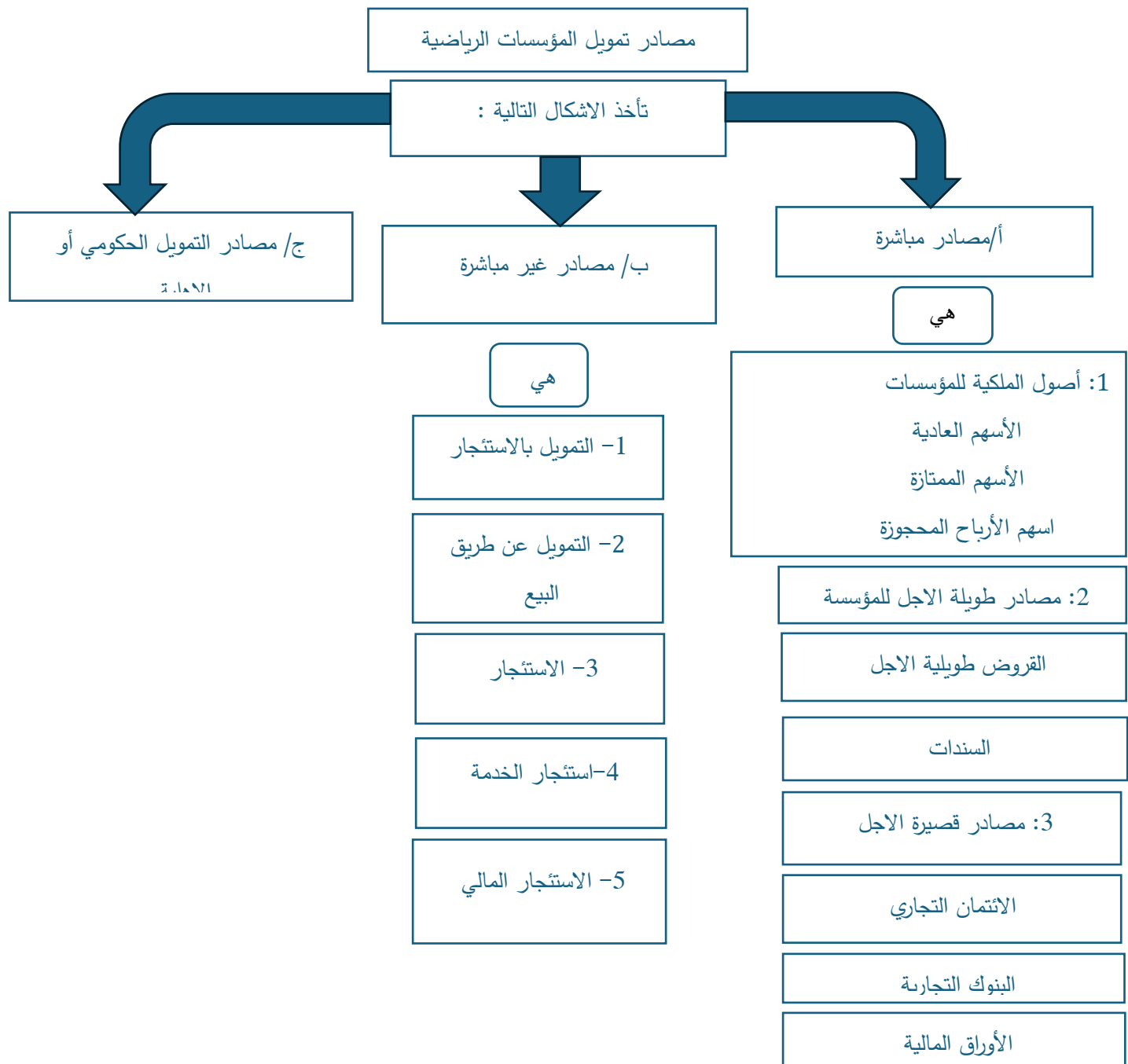
الائتمان المصرفي هو اتفاق بين المؤسسة والبنك، يتم بموجبه قيام البنك بمنح المؤسسة مبلغا من المال على شكل قرض قصير الأجل، مع الالتزام بسدادده وفقا للشروط المتفق عليه.

التمويل بالمصادر المتوسطة الأجل هو عملية حصول المؤسسة على الموارد المالية اللازمة لتشغيلها ونشاطاتها، سواء كانت هذه الموارد نقدية أو على شكل أصول ، ويتم الحصول على هذه الأموال من باقي المتعاملين الاقتصاديين،

عادة ما تكون مدة استحقاقها تتراوح بين سنتين وسبع سنوات. التمويل بالمصادر الطويلة الأجل: لا يكفي ما تمتلكه المؤسسة من أموال لتغطية كل احتياجاتها الاستثمارية، لذلك تلجأ إلى اقتراض الأموال من مصادر خارجية ولمدة طويلة.

و أيضا لتوضيح مصادر التمويل في المؤسسات الرياضية في جدول

شكل رقم (08) : يمثل مصادر التمويل في المؤسسات الرياضية



المصدر : (الشافعي ح..، تطبيقات معاصرة في الادارة في التربية البدنية و الرياضية، 2010، صفحة 49)

5- التحديات التمويلية في المجال الرياضي:

تعتبر الرياضة مجالاً اقتصادياً مهماً في المجتمع عند استغلالها بشكل جيد، حيث تحمل أهمية اقتصادية للأفراد والمجتمع على حد سواء. ونظراً للتحويلات الاقتصادية التي تمر بها الدولة، قد لا يكون الدعم المالي متاحاً بسهولة لتحقيق أهداف الرياضة، لذلك يجب على الجهات المعنية بالعمل الرياضي والشبابي البحث عن طرق لاستغلال الموارد بشكل فعال وسريع، ولا يمكن لهذه المؤسسات تحقيق أهدافها إلا من خلال إدارة جيدة للموارد وتجنب الاستخدام العشوائي لها.

إن التحدي الرئيسي ليس في نقص الموارد وإنما في كثرة الهيئات التي تعتمد على الدعم المالي، مما يجعل من الصعب تلبية احتياجاتها، حيث ينبغي على الجهات الحكومية توفير البنية التحتية اللازمة لممارسة الرياضة، وتعتبر الأموال عنصراً أساسياً في إدارة المؤسسات الاجتماعية الحكومية والأهلية.

وترتكز وظيفة الأموال على نوعين من القرارات المالية وهما:

القرارات متعلقة بالتمويل (تدبير الأموال اللازمة).

القرارات متعلقة بالاستثمار (تشغيل الأموال في المحالات المختلفة).

ويجب على الجهات المعنية أن تكون مسؤولة وشفافة أمام الرأي العام والهيئات التشريعية والتنظيمية، أين يمكن للمواطنين والمنظمات المسائلة حول استخدام الأموال العامة، وربما تأتي تلك المسائلة في شكل تقارير غير محسوسة، مما يصعب على المسير المالي التقيد بها (الطيب، 2018، صفحة 115)

6- مجالات التمويل للرياضة:

تتولى الدولة و الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية والخاصة وطبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما، تمويل أو مساهمة في تمويل الأنشطة الرياضية على اختلاف تنوعها (القانون 13-05 المادة 162) ووضح المشرع الجزائري مصارف التمويل الموجهة لقطاع الرياضة والآليات المعتمدة، حيث يتم تمويل الأنشطة الرياضية مع الأخذ في الحسبان المقاييس الآتية: (قانون 13-05 ، المادة 163)

- وضع آليات ترمي للتخفيف من الفوارق الجهوية، لاسيما عن طريق الصندوق الوطني
- والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- معايير تصنيف الاختصاصات الرياضية بالاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة وإستراتيجية تنفيذها.

- أولويات القطاع والأهداف المسطرة وديمومة الأداء بالاستناد إلى السياسة الوطنية للرياضة وإستراتيجية تنفيذها.
- التوزيع العادل للموارد بين مختلف الاختصاصات الرياضية لكل هيكل ولكل صندوق مؤسس بموجب هذا القانون.
- معايير التمويل حسب مؤشرات التطوير الرياضي الوطني.
- آليات المراقبة والتقييم.
- كفاءات تمويل الهياكل الجمعوية وتسييرها ومراقبتها.

7- العوامل المالية والاقتصادية المؤثرة في المؤسسة الرياضية :

تتأثر مالية واقتصاد الرياضة بالعديد من العوامل أهمها: (mathew, 2016, p. 03)

7-1 الدورة الاقتصادية

النمو الانتعاش القمة التراجع الانكماش) الاسترجاع، هي أربع مراحل رئيسية تمر بها الدورة الاقتصادية وتستمر في المتوسط لمدة ست سنوات عندما يحدث انتعاش في الاقتصاد، يكون له تأثير مباشر على قطاع الرياضة، لأن العلاقة بين الاقتصاد والرياضة ليست أحادية الاتجاه، فالرياضة يمكن أن تلعب دورا فعالا في تحفيز النمو الاقتصادي يتجلى ذلك من خلال زيادة فرص العمل والإنتاج والمبيعات وزيادة الدخل الفردي والنتائج المحلي الإجمالي، زيادة الإنفاق على السلع والخدمات الرياضية، ويزيد إنفاق الحكومة على بناء المنشآت الرياضية الجديدة وشراء المعدات نتيجة زيادة الإيرادات الضريبية والعكس تماما يحدث في حالة الانكماش.

7-2 مداخل البث التلفزيوني

حقوق البث التلفزيوني تمثل شريان الحياة المالي للعديد من المؤسسات الرياضية. لكن رغم ذلك، فإن هذه العوائد تتأثر بشكل كبير بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية. فمن ناحية، يؤثر ضعف القدرة الشرائية للأفراد على رغبتهم في شراء اشتراكات القنوات المشفرة. ومن ناحية أخرى، فإن التغيرات في سلوك المستهلك ونقص المشاهدين لهذه القنوات يؤدي إلى تراجع المؤسسات الاقتصادية عن الإعلان عن منتجاتها على هذه القنوات مما يؤدي إلى سلسلة من التفاعلات. فتأثر طرف ما يستلزم تأثر باقي الأطراف.

التجاوز هذه التحديات، يجب على المؤسسات الرياضية أن تتكيف مع التغيرات في السوق وأن تبحث عن طرق مبتكرة لزيادة عائدات حقوق البث، يمكن ذلك من خلال التعاون مع الشركات الرقمية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة للمشجعين، ومكافحة القرصنة. كما يجب على صانعي السياسات أن يعملوا على خلق بيئة تشريعية داعمة لنمو صناعة الرياضة، وتشجيع الاستثمار في البنية التحتية الرياضية.

7-3 العقارات

وهي الأراضي التي تقع بالمحيط الجغرافي للمنشأة الرياضية، ويتم تحويل هذه الأراضي المجاورة للمنشأة الرياضية إلى مصدر إضافي لتمويل إيجارها من قبل المستثمرين في القطاع الخاص، حيث يتم استغلال هذه المساحات من خلال إنشاء مرافق ترفيهية مثل المطاعم والسينما والمرافق الأخرى التي تجذب الزوار وتزيد من الإنفاق، حتى لو كانت هذه المرافق غير رياضية ويهدف المستثمرون في القطاع الخاص إلى تحقيق الربح بغض النظر عن مصدر التمويل.

7-4 التنمية المستدامة:

أثارت علاقة المنشآت الرياضية الكبرى بالتنمية المستدامة جدلاً واسعاً، حيث يطرح السؤال حول مدى تناسق هذه المشاريع الضخمة مع أهداف التنمية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بالتكلفة البيئية والاجتماعية وتأثيرها على توزيع الموارد.

حيث تعتبر المنشآت الرياضية المتعددة الاستخدامات حلاً مبتكراً لتحقيق التنمية المستدامة، فبدلاً من بناء منشآت ضخمة ومكلفة تستخدم لفعاليات رياضية محددة، يمكن تصميم هذه المنشآت بحيث تكون قابلة للتكيف مع استخدامات متنوعة بعد انتهاء الفعاليات، هذا النهج يساهم في تقليل التكاليف الإجمالية، وزيادة العائد الاقتصادي، وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز التماسك الاجتماعي، كما يمكن لهذه المنشآت أن تلعب دوراً حيوياً في جذب الاستثمارات وتنشيط الاقتصاد المحلي. ومع ذلك، يتطلب تحقيق هذه الأهداف تحقيقاً دقيقاً وإدارة فعالة (mathew, 2016, p. 47)

8- الشراكة التمويلية في المجال الرياضي

أولاً : القطاع الخاص في الرياضة :

تعتمد المؤسسة الرياضية بدائل استراتيجية لتحقيق تطور في القطاع الرياضي العام من خلال الانفتاح على السوق والشراكة مع القطاع الخاص حيث يحقق ذلك العديد من الايجابيات من بينها ((Fried, 2010, p. 253)

المستثمرون الإستراتيجيون هم كيانات تسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأجل من خلال الاستثمار في شركات أخرى، قد تكون هذه الأهداف زيادة الحصة السوقية، الوصول إلى تكنولوجيا جديدة، أو تعزيز العلاقات مع العملاء والموردين غالباً ما تكون هذه الاستثمارات طويلة الأجل وتتضمن مشاركة نشطة في إدارة الشركة المستثمر فيها، ومثال ذلك توفير المنشآت الرياضية من طرف دواوين مع منح الخبرة في التسيير والتخصص و النظرة التجارية في العلاقات مع الجمهور. المركبات المتعددة الرياضات دون إيجار

تعتبر الشراكة مصدرًا حيويًا للتمويل الخارجي للمؤسسات الرياضية، حيث يساهم الشريك برأس المال اللازم للتوسع والنمو علاوة على ذلك، تجلب الشراكات خبرات تسويقية وإدارية قيمة، وتوسع الشبكات، وتعزز السمعة، مما يعود بالنفع على المؤسسة الرياضية بشكل عام.

توحد الرؤى والأهداف الإستراتيجية بين الشركاء يحقق النمو والتوسع للشريكين.

تقاسم المخاطر الناجمة عن الاستثمار يخفف من حجم الخسائر على الجانبين.

ثانيا : القطاع العام في الرياضة

يعتبر الاستثمار في الرياضة استثماراً في المستقبل، حيث لا تسعى الحكومات من خلاله إلى تحقيق الربح المادي مثل القطاع الخاص وإنما تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية متعددة، فبالإضافة إلى تعزيز الصحة العامة واللياقة البدنية، تساهم الرياضة في بناء مجتمعات أكثر تماسكاً وحيوية، ويقوم القطاع العام بقياس نجاحه عن طريق مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة، ويقاس فعاليتها عن طريق مقارنة الفوائد الاجتماعية المحققة بالبرامج المنفذة والنفقات المالية التي تم تغطيتها.

لتقييم جدوى أي استثمار رياضي، يجب إجراء تحليل شامل للتدفقات النقدية المتوقعة من هذا الاستثمار يتمثل ذلك في توقع الدخل الذي سيخلقه المشروع والتكاليف التي سيتطلبها على مدار فترة زمنية معينة. من خلال بناء جدول تدفق نقدي، يمكن للمحللين الماليين تقييم ربحية المشروع بشكل دقيق، ومع ذلك، يجب أخذ الحيلة عند توقع هذه التدفقات، حيث يجب مقارنتها بالتقديرات المحاسبية وتحديد الأسس التي استندنا إليها. (EricBargetet, 2010, p. 23)

كما أن الاستثمارات في البنية التحتية الرياضية تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي من خلال جذب السياح وزيادة الإنفاق الاستهلاكي. ومع ذلك، فإن التكاليف المرتفعة لبناء هذه المنشآت تجعل القطاع الخاص متردداً في الاستثمار فيها، مما يدفع الحكومات إلى القيام بهذا الدور (mathew, 2016, p. 590)

يعد الاستثمار في المشاريع الرياضية واسعة النطاق قراراً استراتيجياً يسعى لتحقيق أهداف متعددة تتجاوز الجانب الرياضي البحث، فبالإضافة إلى تعزيز الصحة العامة والرفاهية، يساهم هذا الاستثمار في تحفيز النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل جديدة، وجذب الاستثمارات، وزيادة الإيرادات السياحية. على المدى القصير، يؤدي بناء المنشآت الرياضية إلى تنشيط قطاع البناء والتشييد، مما يخلق فرص عمل مباشرة لسكان المنطقة.

وعلى المدى الطويل، تساهم هذه المنشآت في تحفيز التنمية الحضرية من خلال جذب الاستثمارات التجارية والسكنية، مما يؤدي إلى خلق بيئة اقتصادية ديناميكية. ولكن تحقيق هذه الفوائد يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة للمشاريع،

حيث يجب أن يتم تصميم المشاريع الرياضية بحيث تكون مستدامة بيئياً واقتصادياً واجتماعياً، كما يجب الحرص على الشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ المشاريع (others, p. 126)

إن دعم الدولة للرياضة هو استثمار ذكي في مستقبل الوطن، فمن خلال بناء الملاعب والمراكز الرياضية وتنظيم الفعاليات الرياضية، تعمل الدولة على تعزيز الصحة العامة، وبناء مجتمع متماسك، وتحفيز النمو الاقتصادي، فالأحداث الرياضية تجذب السياح الذين ينفقون أموالهم في المدينة، مما يخلق فرص عمل جديدة في مختلف القطاعات وزيادة الإيرادات الضريبية، كما أن هذه الأحداث تساهم في تعزيز الهوية الوطنية وتعزيز الترابط الاجتماعي بين أفراد المجتمع، ويوضح المخطط المالي دور تمويل المنشآت والفعاليات الرياضية من المال العام وتأثيرها (stewart, 2007, p. 165)

9- أهمية التمويل الرياضي:

سواء للمؤسسة أو المنشأة ذات مكانة ودعامة أساسية لها:

حيث إن المؤسسات الرياضية والدولة والمنظمات التابعة لها، تتميز باستخدام دائم لجميع مواردها المالية، فهي تلجأ عند الحاجة إلى مصادر خارجية لسد حاجاتها سواء من عجز في الصندوق أو لتسديد الالتزامات. من هذا المنطلق يمكن القول بأن للتمويل أهمية كبيرة تتمثل في:

- تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها
- يساعد على انجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء أو استبدال المعدات
- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي
- يساهم في ربط الهيئات والمؤسسات المالية والتمويل الدولي
- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية ويقصد بالسيولة توفير الأموال السائلة
- الكافية لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها، أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسائر كبيرة) (علي ع، 2007)

كما يمكن ايجاز أهمية التمويل الرياضي فيما يلي:

- تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية
- هو أداة من أدوات التخطيط
- أهمية التمويل تظهر بوضوح بسبب ضعف التمويل الحكومي للمؤسسات الرياضية
- التحول الاقتصادي إلى الاقتصاد الحر.

ثانيا : المؤسسات الرياضية

تمهيد:

المؤسسة الرياضية. لقد شغلت المؤسسات حيزا في كتابات وأعمال الباحثين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في نشاط المجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطاتها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وبينها وبين العناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، كما يشمل تعاملها المحيط ، سيكون هذا الفصل استكشافاً شاملاً لمفهوم المؤسسة و المؤسسات الرياضية، حيث سنحاول فهم ماهيتها بشكل أعمق ونلقي الضوء على مديرية الشباب و الرياضية

1- ماهية المؤسسات:

1-1 مفهوم المؤسسة:

هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكل محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محدد السلطة والمسؤولية.

و المؤسسة مصطلح رديف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجيات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسة التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة و الأغراض مختلفة . (العدلوني ، 2002، ص14)

المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المادية والمالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف المرسومة في نطاق زمني ومكاني . (عبد الرزاق ، 2002، ص24)

1-2-2 تصنيف المؤسسات

1-2-1-1 المؤسسات الإنتاجية هي المؤسسات التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو المشترك وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى ومن أشكالها مؤسسات النشاط الإستخراجي، مؤسسات النشاط التحويلي، مؤسسات النشاط التجميعي .

1-2-2-2: المؤسسات الخدمية هي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلعة مادية ولكنها تقدم خدماتها نظير الحصول على مقابل لها، وهي المؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها : مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية ، والخدمات التعليمية، والخدمات المنزلية والخدمات الرياضية والخدمات القانونية الإدارية والخدمات المصرفية، وخدمات الترفيه والسياحة، وخدمات الفندقية .

1-2-3: المؤسسات التطوعية هي المؤسسات التي تقوم على أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت على أساس أخلاقي أو إجتماعي أو حضاري بالمفهوم الواسع ومن أشكالها مؤسسات الدعوى و التبشير ، مؤسسات خيرية واجتماعية ، مؤسسات الحفاظ على الطبيعة ، مؤسسات الدفاع عن حقوق المرأة ، المؤسسات النقابية الشراوي . (علي 2016 ، ص52)

03/أنواع المؤسسات :

المؤسسة الميكانيكية : هي مؤسسة بيروقراطية ورسمية ومركزية وهذا النوع من المؤسسات يصلح للبيئة المستقرة و التي تعتمد على الروتين والإجراءات المرسومة مثل خطوط الطيران و البنوك وهذه تحتاج إلى التخطيط الرسمي التقليدي المبرمج ودور المخططين هنا هو الدور المساعد ومحاولة تغيير مفاهيم الإدارة العليا للمؤسسة

المؤسسة الديناميكية : هي مؤسسة تنشأ حول المشروعات الصغيرة وتتميز بقدر كبير من المرونة وتتم فيها الرقابة بصورة لطيفة وشخصية والتخطيط فيها مكلف جدا وغير عملي ، لأن صاحب العمل يرى في التخطيط تحجبا لسلطاته والسبيل الوحيد لنجاح التخطيط هنا هو إقناع الإدارة التنفيذية بأهمية تحويل الأفكار إلى برامج عمل تنفيذها.

المؤسسة المهنية : هي المؤسسة التي تسودها أعمال تحتاج إلى خبرة عالية وثقة عمل مستقرة ويعمل فيها متخصصون تخدمهم إدارة تقوم على مساعدتهم لأعلى و مراقبتهم ومن نماذجها المستشفيات والجامعات ، وهذه بحاجة إلى تخطيط غير تقليدي وقد يخطئ بعض الخبراء فيظنون أن هذه المؤسسات بحاجة إلى تخطيط رسمي مبرمج لكن المؤسسات المهنية تكون غير مركزية كما أنه من الصعب إدارة المتخصصين بفعالية من خلال أساليب تقليدية .

المؤسسة البيروقراطية هي مؤسسة تقوم بعمل مهني متخصص في بيئة ديناميكية حيث يجتمع عدد من الخبراء في مشاريع ذات تقنية عالية ويكون هيكلها التنظيمي شبكي أو على شكل مصفوفة وهي تعمل بطريقة فوق العمل ومن أمثلتها الصناعات العالية التقنية وصناعة السينما وهي تحتاج للتخطيط المرن والتفكير الابتكاري ولأن الإستراتيجيات في هذه المؤسسات تكون في الغالب طارئة ، فإن وظيفة المخطط هنا تنحصر في البحث عن الإستراتيجية الملائمة

المؤسسة المتنوعة : وهي مؤسسة أم تتفرع عنها مؤسسات فرعية تتمتع بالاستقلالية وتعتمد المؤسسة الأم على الرقابة المالية لتوحيد المخرجات للفروع المختلفة ويتركز هذا النوع في المؤسسات المتعددة الأنشطة أو المتعدد الأسواق أو المؤسسات القابضة وفي هذا النوع يكون التخطيط مركزيا والتنفيذ غير مركزي وتعتمد المؤسسات الفرعية هنا على التخطيط التقليدي المبرمج الذي يتلاءم مع طبيعة الرقابة المالية المفروضة من المؤسسة الأم . (علي 2016 ، ص

(52)

2- ماهية المؤسسة الرياضية

2-1- تعريف المؤسسة الرياضية

وتعرف بأنها عبارة عن نظام اجتماع نسبي وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات متداخلة من أجل تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة للسلطة والمسؤولية ونوع النشاط لتسيير الشؤون الرياضية. (شيخة ، 2006 ، ص 25)

كما تعرف المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن تعريفها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج تؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة في وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات. (إبراهيم حسن، 2011، صفحة 48)

ويشير دافت روبنز Roppinz.Dafet إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع (الوشاح، 2012، ص 130)

2-2 المؤسسات الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، وأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات والتجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال وتغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 2004 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فنجد في الفصل السادس من القانون 1004 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42 والتي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير البرامج الرياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربته وتخضع لمراقبة الرابطة الاتحادية الرياضية المنظمة إليها. ولقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات و أخرى ذات رياضة واحدة وكل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر:

2-1-1 النادي الرياضي الهاوي : ويشار إليها حسب المادة 03 من قانون 04-10 : هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مربح يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات وكذا قانونه الأساسي .وتحدد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

2-2-2 النادي الرياضي شبه المحترف : أتت به المادة 44 من الأمر 04-10 و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها، ذو طابع تجاري لاسيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجر بعض من لاعبيها ومؤطريها .ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لاسيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم .وتحدد كيفية تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم-2-3 .

2-2-2 نوادي رياضية محترفة النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة .وهذا قد خضع إنشاء وتأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص بـ " الشركات التجارية " .

(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 09-95 المادة (20) و حزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 1004 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA

وفي هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري وكذا قوانينها الخاصة بها .هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث كلود مارشال الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر 03-89) المادة.(20)

2-3-أنواع المؤسسات الرياضية

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة فالأنواع التالية:

- رياضية الفرق المحترفة.
- الرياضة الجماعية والمدرسية المنشآت الرياضية
- الأندية الرياضية.
- مضمارات السباق.
- الرياضات التجارية (البولينغ).
- الأندية الترويحية.
- المعسكرات الترويحية.

كل هذه الأنواع تمثل قوالب مؤسساتية تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد، وتنشأ على تركيبات وتنظم أدوات وتجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين . كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقى بالمنتوج المادي والخدمات بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية . (ياسين، 2019 ، ص 19)

2-4 مميزات المؤسسة الرياضية

تتميز المؤسسات بمجموعة من الخصائص والمميزات سنحاول تلخيصها فيما يلي:

- **الهدف:** يمثل العنصر الأساسي الذي يسمح بتحديد، تخصص المؤسسة وال يتم تحديده نهائيا بل يبقى قابلا للنقاش والإثراء .
- الهياكل تمثل العمود الفقري للمؤسسة وتعني بتقسيم العمل وتنسيق المهام، وتوزيع السلطة.
- الفاعلين تمثل المورد البشري للمؤسسة كأعضاء لهم تاريخ حياة، قيم، واهتمامات شخصية لا تتعارض مع أهداف المؤسسة التي يستثمرون أو يعملون بها
- البيئة سواء الجغرافية القانونية الاقتصادية، السياسية الاجتماعية، أو الثقافية التي تتواجد في المؤسسة، والتي تؤثر على وظيفتها . الثقافة المشتركة لكل مؤسسة ثقافية تتشكل مع مرور الوقت بسبب تطورها،

قوانينها الخاصة، الوظيفة الروتينية التعرف على تاريخ المؤسسة وفهم ثقافتها يعطي القدرة على اتخاذ معايير وقوانين غير هيكلية تسير وظيفتها) . سليمان قاضي 2016 ، ص47)

2-5 المقومات الأساسية لنجاح العمل في المؤسسات الرياضية:

هناك عدة مقومات توفرها يعني نجاح العمل للمؤسسة الرياضية، مما يعني قيامها بدورها المناط بها من ناحية خدمة الجواهر، وتقديم منتج مرضي يحقق الأهداف التي لأجلها أنشأت المؤسسة، وهذه المقومات هي:

البرامج على أن يضعها المتخصصون في المجالات الرياضية المتعددة، تتصف بالشمول للأصحاء والمعاقين والموهوبين بمستويات ممارسة النشاط الرياضة المدرسية، الرياضة الترويحية، رياضة البطولات المستهدفون وهم من يتم تحديدهم وفقا لتصنيف كل منهم لتقديم البرنامج الملائم.

القادة :يعني أن يتم الانتقاء لمن هم أكفاء ويتمتعون بالقدرات والكفاءات اللازمة للقيام بما يوكل إليهم من أعمال على أن يراعى عند عملية الانتقاء الشروط التالية:

- لتأهيل العلمي والإداري
- أن يكون قادرا على التنمية
- اختيار القائد المناسب في المكان المناسب.
- السمات الشخصية والسلوكية.
- المنشآت وشمل المنشآت سواء كانت الإدارية) بيئة العمل أو الخاصة بممارسة
- الأنشطة الرياضية.

الميزانية :تكمّن أهميتها في أنه لا يمكن تنفيذ أي خطة بدون اعتماد مالي ويتوقف بنجاح البرامج وتنفيذها على مدى تدفق وانسياب الدعم المالي المطلوب. التنظيم والإدارة وهو من الأركان الأساسية للنجاح، إذ يتم بموجبه تحديد المهام والاختصاصات لكل عنصر وتسلسل العمل الإداري لوضوح الرؤية بين العاملين) سليمان قاضي 2016 ، ص46)

3-مديرية الشباب والرياضة

تعتبر مديرية الشباب والرياضة أحد فروع وزارة الشباب والرياضة وممثلاً على المستوى المحلي وهي بذلك تشكل الوسيط بين الإدارة المركزية والمجتمع المحلي وحلقة الوصل بين شريحة الشبان والسياسة المتبعة من طرف الوزارة حيث اتسمت بظهور التسمية الحالية وذلك طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 الذي يتضمن تغيير التسمية من مصلحة ترقية الشباب إلى مديرية الشباب والرياضة، وبقيت على هذا الحال إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد القواعد التنظيمية والتسييرية المديرية الشباب والرياضة للولاية، حيث يحدد مهام المديرية لتطوير وتنشيط والمتابعة للبرامج السوسيوترابية والترفيهية وخلق فضاءات لتبادل الآراء والتعبير بين الشباب وترقية وتطوير وتنظيم الحركة الجمعوية الشباب والرياضة وهيكلتها .

3-1: مصالح مديرية الشباب والرياضة :

أن مديرية الشباب والرياضة للولاية تتضمن

المصالح التالية : المرسوم التنفيذي رقم 06/345 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 (

- مصلحة التربية البدنية والرياضية.
- مصلحة نشاطات الشباب.
- مصلحة الاستثمار والتجهيز
- مصلحة الإدارة والوسائل والتكوين.

حيث لا تتعدى ثلاث (03) مكاتب لكل مصلحة.

3-2 مهام مديرية الشباب والرياضة :

حدد المرسوم التنفيذي رقم 345/06 الصادر في 28 سبتمبر 2006 مهام مديرية الشباب والرياضة في النقاط التالية:

- تجمع مصالح الشباب والرياضة على مستوى الولاية.
- تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها العاملة في ميادين الشباب والتربية البدنية والرياضة وتنسيقها ومراقبتها.

- تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب.
- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وتطوير هياكلها وتنظيمها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم.
- مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، وتنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطويرها.
- متابعة وترقية الممارسات الرياضية النسوية.
- تنظيم أعمال تكوين المستخدمين والتأطير الدائم وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية - السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقييم ومراقبة الهياكل والهيئات والمؤسسات التابعة.
- مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية. ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وتقسيمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لانجاز مهامها والمحافظة على الممتلكات والأرشيف.

خلاصة :

المؤسسة الرياضية هي كيانات اجتماعية منظمة ومستقرة نسبياً، تهدف لتحقيق أغراض محددة في مختلف المجالات مثل السياسة، الاقتصاد، التعليم والدين، وتساهم في تنظيم الحياة المجتمعية من خلال هياكلها وأنظمتها وكوادرها البشرية. أما المؤسسة الرياضية فهي الكيان المختص بإدارة وتطوير الأنشطة الرياضية في المجتمع، حيث تضم اتحادات وطنية للرياضة، واتحادات خاصة بالألعاب المختلفة، وأندية رياضية ومراكز متخصصة، وتعمل على تنظيم البطولات والمنافسات، واكتشاف المواهب وإعداد اللاعبين والكوادر الفنية، بهدف النهوض بالحركة الرياضية وترسيخ دورها التنموي.

الجانب التطبيقي

الدراسة الميدانية للبحث

الفصل الخامس : منهجية البحث و اجراءاته الميدانية

الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج

الفصل السابع : مناقشة نتائج الفرضيات

الفصل الرابع

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد

1. المنهج المستخدم في البحث
2. مجتمع وعينة البحث:
3. المجال المكاني والزمني للبحث
4. متغيرات البحث:
5. وصف أداة البحث:
6. الدراسة الاستطلاعية وحساب الخصائص السيكومترية للمقاييس
7. الدراسة الأساسية
8. تحديد الأساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

تُعد منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية الأساس الذي تبنى عليه أي دراسة علمية، حيث تُحدد الأدوات والأساليب التي تم اتباعها للوصول إلى النتائج المطلوبة وتحقيق أهداف البحث. يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل للخطوات المنهجية التي تم اتباعها بدءًا من تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، مرورًا باختيار المجتمع والعينة التي تمثل الدراسة بشكل موضوعي، وانتهاءً بالإجراءات الإحصائية التي تم تطبيقها لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. كما سيتم تناول وصف أدوات الدراسة، وحساب الخصائص السيكومترية، والدراسة الاستطلاعية، بالإضافة إلى توضيح الإطار المكاني والزمني للدراسة.

يُقدم هذا الفصل رؤية واضحة ومتسقة للدراسة الميدانية، بما يتيح التعرف على الخطوات العلمية التي تم اتباعها لضمان دقة النتائج. كما يُبرز التكامل بين الأساليب المنهجية والإجراءات الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية.

1. المنهج المستخدم في البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، نظراً لكونه الأنسب لطبيعة وأهداف البحث. يُعرف هذا المنهج بقدرته على وصف الظواهر وتحليلها بشكل دقيق، مما يتيح فهماً عميقاً لمختلف المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عمار و آخرون، 2000، صفحة 32). ويعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة. ويهدف هذا المنهج إلى فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وتوجيهه، فهو يوفر بياناته وحقائقه واستنتاجاته بوصفها خطوات تمهيدية للتحويل نحو الأفضل ويمكن تحديد أهداف البحث الوصفي:

- جمع بيانات تفصيلية وحقيقية عن ظاهرة أو مشكلة موجودة فعلاً في مجتمع الدراسة.
- تحديد المشكلات الموجودة في الواقع وتوضيحها.
- إجراء مقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات وتوقعها وإيجاد العلاقات بينهم. فمثلاً يمكن الاستفادة من تجارب الدول ذات النظم الرياضية المتقدمة في تطوير النظم والاتحادات الرياضية في الدول العربية.
- يلعب المنهج الوصفي دوراً كبيراً في توفير العلم والمعرفة، فالوصف يعد الخطوة الرئيسة الأولى التي يركز عليها البحث العلمي ودونها لا تتوافر الأسس اللازمة للتطوير. وتتبع أهمية المنهج الوصفي من الاعتبارات التالية:

- توفر الدراسات الوصفية قدراً هائلاً من المعلومات التي تعد رصيماً هاماً يمكن الاستفادة منها علمياً وعملياً.
- توفر هذه المعلومات قاعدة أساسية لبناء وصياغة الفروض والمفاهيم والتصورات وفهم المتغيرات المختلفة واستنتاج العلاقات فيما بينها. وهذا يساعد على توجيه العلم نحو مستوى النظريات، فالمفاهيم والمتغيرات والعلاقات الإمبريقية هي الأساس لبناء النظريات.
- يفيد البحث الوصفي في اختيار المؤشرات المستخدمة في إجراء الدراسات الميدانية (فهد و غازي، 2014، الصفحات 93-94).

مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي:

1. تحليل الظاهرة كما هي في الواقع: يتلاءم المنهج الوصفي التحليلي مع الهدف الأساسي للدراسة، والمتمثل في تحليل مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التدريب المستمر) في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية.
2. جمع بيانات دقيقة وشاملة: يتيح هذا المنهج جمع بيانات كمية من خلال استبيانات موجهة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة.
3. المساعدة في استنتاج توصيات: يوفر المنهج الوصفي التحليلي إطاراً مناسباً لتقديم استنتاجات مبنية على البيانات الواقعية، مما يساهم في اقتراح توصيات عملية لتحسين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

تطبيق المنهج في البحث:

- تم تصميم أدوات البحث لجمع البيانات المتعلقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بمديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة.
 - تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الاستدلالية والوصفية لتفسير النتائج واختبار الفرضيات، مما يساعد في تقديم صورة شاملة ودقيقة عن الظاهرة محل الدراسة.
- باختصار، يُعد المنهج الوصفي التحليلي أداة فعالة لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتحليل الظواهر، مما يجعله الخيار الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

2. مجتمع وعينة البحث:

من الخطوات الأساسية في أي دراسة ميدانية تحديد مجتمع الدراسة وعينته، حيث يشير مجتمع الدراسة بأنه: "مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته. ونظراً لتعذر، أو استحالة، التعامل مع جميع أفراد المجتمع للحصول على البيانات البحثية المطلوبة، كان لابد من اللجوء إلى أسلوب العينة. فالعينة جزء من مجتمع الدراسة، وتمثل عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع وتجمع البيانات منها، بقصد دراسة خصائص المجتمع، أي أن العينة مجموعة جزئية من المجتمع، يتم اختيارها بطريقة عملية، بغرض الحصول على معلومات أو بيانات تتعلق بالمجتمع، تقدير قيم معينة في المجتمع. (محمود أحمد و محمد، 2020، صفحة 45،46)

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد المرتبطين بالمؤسسات الرياضية التي تتبع مديرية الشباب والرياضة بولايات برج بوعرييج والمسيلة. يشمل ذلك المسؤولين، العاملين، والموظفين بما من لهم صلة مباشرة بتنفيذ وتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة أو الإشراف عليها وكان عددهم 132 فرداً، بهدف تحسين الأداء المالي وترشيد نفقات التمويل في هذه المؤسسات.

الميدانية

عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل جميع الفئات المستهدفة ضمن مجتمع الدراسة بدقة وموضوعية. شملت العينة أفراداً من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية داخل المؤسسات الرياضية محل الدراسة، مثل المديرين، رؤساء الأقسام، موظفي الإدارة، والعاملين في مجالات تطبيق الجودة، مما يضمن تنوعاً يعكس طبيعة العمل في هذه المؤسسات.

بلغ حجم عينة الدراسة الأساسية 102 مشاركاً، موزعين على مديريات الشباب والرياضة محل الدراسة، حيث شملت 42 مشاركاً من مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، و60 مشاركاً من مديرية الشباب والرياضة بولاية برج بوعريج. جرى جمع العينة بما يتماشى مع متطلبات الدراسات الإحصائية لضمان شمولية النتائج ومصداقيتها، مع مراعاة التوازن في الخلفيات الوظيفية للمشاركين لتحقيق تمثيل كامل لمجتمع الدراسة.

طريقة اختيار العينة :

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، والذي يُعد من أكثر الأساليب دقة وموضوعية، خاصةً عند التعامل مع مجتمع يحتوي على طبقات أو فئات مختلفة من الأفراد. وقد تم تقسيم مجتمع الدراسة، والمكون من (132) فرداً، إلى ثلاث طبقات رئيسية: الإداريون (60)، الأعوان (40)، والمستخدمون (32). ثم تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة من كل طبقة بنسبة تمثيلها داخل المجتمع، لضمان العدالة والشمولية في تمثيل جميع الفئات.

وبناءً على الحجم الإجمالي للعينة والمحدد بـ (102) فرداً، فقد تم توزيعها على النحو الآتي:

- الإداريون 46 (فرداً) يمثلون نسبة (45.45%)

- الأعوان 31 (فرداً) يمثلون نسبة (30.30%)

- المستخدمون 25 (فرداً) يمثلون نسبة (24.24%).

مبررات اختيار العينة:

- التنوع الوظيفي للعينة يسمح بدراسة تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة من زوايا مختلفة.
- تمثيل العينة لمجتمع الدراسة يضمن تعميم النتائج ورفع موثوقيتها.
- اختيار العينة العشوائية الطبقية يحد من التحيز ويوفر بيانات أكثر دقة وموضوعية.
- حجم العينة 102 مشاركاً، وهو حجم كافٍ بالنظر إلى نطاق الدراسة وأهدافها، ويُعتبر مناسباً لتطبيق الأساليب الإحصائية وتحقيق شمولية النتائج.

3. المجال المكاني والزمني للبحث

الميدانية

من الخطوات المنهجية الهامة في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة ولقد اتفق كثير من المنشغلين في مناهج البحث الاجتماعي على ان لكل دراسة مجالات ثلاث رئيسية يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث وهذه المجالات الثلاث هي : المجال البشري ويعني أي فئات من البشر سوف تجرى الدراسة عليهم. ، المجال الجغرافي: ويقصد به أي منطقة محددة جغرافيا سوف تجرى الدراسة؟ ، المجال الزمني: ويعني به أن على الباحث تحديد كل مرحلة من مراحل الدراسة بتوقيت زمني يراعي عند وضعه متطلبات الدراسة وظروفها. (محمد الغريب عبد الكريم، دون سنة، صفحة 61)

3-1- المجال البشري: يتكون المجال البشري للدراسة من كافة الأفراد المرتبطين بالمؤسسات الرياضية التابعة لمديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة. شمل ذلك المسؤولين الإداريين (مثل المديرين ورؤساء الأقسام)، والموظفين الإداريين، والعاملين في مختلف المجالات ذات الصلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة ذات العلاقة بترشيد نفقات التمويل. اشتملت عينة البحث في هذه الدراسة على 102 مشارك من العاملين في المؤسسات الرياضية التابعة لمديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة. تم اختيار 20 مشاركاً من العينة الكلية لإجراء الدراسة الاستطلاعية، مما جعل العينة الأساسية مكونة من 102 مشاركاً.

3-2- المجال الزمني: تمتد الفترة الزمنية للدراسة من [جانفي 2023] إلى [سبتمبر 2024]. خلال هذه الفترة، أُجريت الدراسة الاستطلاعية في [ماي 2024] بهدف اختبار وضمان فعالية أدوات الدراسة، بينما نُفذت الدراسة الأساسية في [جويلية 2024]. شملت هذه الفترة توزيع الاستبيانات على المشاركين وجمع البيانات، بالإضافة إلى معالجة النتائج وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف البحث.

3-3 المجال المكاني (الجغرافي): تم تنفيذ الدراسة في مديريات الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، حيث تم جمع البيانات من المؤسسات الرياضية التابعة لهذه المديريات. وقد شمل ذلك مواقع عمل مديرتي الشباب والرياضة، بما فيها المكاتب الإدارية والمرافق ذات الصلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. متغيرات البحث:

1. المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة: هي النظام الإداري الذي يعتمد على الموارد البشرية والمادية ويسعى إلى التحسين المستمر لتقديم الخدمات بأفضل طريقة وبأقل تكلفة. يتضمن هذا النظام أبعاداً رئيسية: التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التدريب المستمر

2. المتغير التابع: ترشيد نفقات التمويل: يمثل الجهود الرامية إلى توجيه الأموال نحو تصرف رشيد، بعيداً عن التبذير أو الإسراف، بهدف تحقيق المنفعة العامة. في سياق المؤسسات الرياضية، يعني ذلك تحسين إدارة الموارد المالية لتحقيق الكفاءة في الإنفاق.

الميدانية

2. **متغيرات مرتبطة بالدراسة: النفقة العامة:** مبالغ مالية مخصصة للإنفاق من ميزانية الدولة لتحقيق المنفعة العامة في مختلف القطاعات. **التمويل الرياضي:** مجموعة العمليات التي تهدف إلى توفير الموارد المالية للمؤسسات الرياضية بهدف تحسين وضعها المالي ودعم الأنشطة التي تقوم بها.

3. **أهمية الربط بين المتغيرات:** تكمن أهمية الربط بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (ترشيد نفقات التمويل) في توضيح مدى مساهمة أبعاد الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتدريب المستمر، على تحسين كفاءة الإنفاق في المؤسسات الرياضية. يساعد هذا الربط في تسليط الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التوازن بين تقليل التكاليف وتحسين جودة الأداء، مما يسهم في تعزيز استدامة المؤسسات الرياضية وتحقيق أهدافها المالية بكفاءة.

5. وصف أداة جمع البيانات البحث:

أداة جمع البيانات هي وسيلة تُستخدم للحصول على البيانات أو القياسات والمعلومات المطلوبة لدراسة ظاهرة أو قضية معينة. وتختلف الأدوات المستخدمة بناءً على المجال العلمي، ففي المجال التعليمي والدراسات الاجتماعية أو الإدارية تُستخدم الاستبيانات لقياس ظواهر محددة. وفقاً لجونسون وكريستensen (2012)، تشمل أدوات جمع البيانات عدة أنواع مثل: الاختبارات، الاستبيانات، المقابلات، الملاحظات، والوثائق. (سعد بن سعيد القحطاني، 2015، صفحة 35،37)

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات نظراً لفعاليتها في جمع معلومات شاملة من عينة واسعة بطريقة منظمة ومباشرة.

ويعتبر الاستبيان أداة تُستخدم في البحوث العلمية للحصول على البيانات المرتبطة بالموضوع، كما أنه يتبع نوع الدراسة التي تتعلق بتطبيقه، وهو يُستعمل للحصول على البيانات والمعلومات عما هو قائم بالفعل، حتى يتمكن الباحث من التحقق من صحة الفروض المطروحة. وأحياناً يُطلق عليه الاستفتاء أو الاستقصاء. وكل هذه المعلومات تُستخدم لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع المراد دراسته.

الاستبيان يعتمد على مجموعة من الأسئلة المكتوبة تُقدم إلى مجموعة من الأشخاص ليقوموا بالإجابة عليها. وقد تُرسل عبر البريد، أو يُقدم إلى الأفراد من قبل الباحث أو الفريق المساعد له. وهناك عدة أنواع من الاستبيان تبعاً لكل نوع الطريقة التي يُكتب بها أو يُطبق بها. (بوداود عبد اليمين، عطا الله أحمد، صفحة 76)

ولأن الاستبيان هو أداة لجمع البيانات ولأن دقة البيانات التي يتم الحصول عليها تعتبر غاية في الأهمية للبحث العلمي وتتبع بشكل مباشر على دقة النتائج ومصدقيتها فإنه لا بد للباحث من مراعاة قواعد بناء الاستبيان وأخذها

الميدانية

بعين الاعتبار في مرحلة تصميم والشكل التالي يوضح باختصار القواعد من الناحية الشكلية والمحتوى التي ينبغي مراعاتها عند تصميم الاستبيان. (سعد بن سعيد القحطاني، 2015، صفحة 35،37)

شكل رقم (09): يبين قواعد العامة لتصميم وبناء الاستبيان



المصدر: سعد بن سعيد القحطاني: الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 37

الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة بدقة وموضوعية، تم إعداد الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وفق خطوات منهجية علمية متسلسلة. هدفت هذه العملية إلى ضمان شمولية المحتوى، وضوح الأسئلة، وملاءمتها لموضوع البحث، مع التأكد من موثوقية الأداة وقدرتها على توفير بيانات دقيقة تعكس واقع الدراسة. تضمنت الخطوات ما يلي:

- **تحديد أهداف ومتغيرات الاستبيان:** تم تحديد أهداف الاستبيان بما يتماشى مع أهداف الدراسة التي تسعى لقياس مدى مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، التدريب المستمر) في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية.
 - **تحديد البيانات المطلوبة ومصادرها:** شملت هذه الخطوة تحديد البيانات الضرورية بناءً على محاور الدراسة، وآراء المشاركين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على ترشيد النفقات.
 - **تصميم الصيغة الأولية للاستبيان:** تم إعداد الأسئلة في صيغة أولية تراعي شمولية المحاور الرئيسية وتنوعها لتغطية جميع الجوانب المرتبطة بأهداف الدراسة.
 - **مراجعة الصيغة الأولية:** عُرضت الصيغة الأولية للاستبيان على المشرف وعدد من المحكمين المتخصصين وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم وهذا بهدف ضمان وضوح الأسئلة وتناسبها مع موضوع الدراسة.
 - **إجراء الاختبار القبلي (الدراسة الاستطلاعية):** تم اختبار الاستبيان مبدئيًا على عينة صغيرة من المشاركين للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها،
 - **تنفيذ التعديلات النهائية:** بُنيت النسخة النهائية للاستبيان بعد إدخال التعديلات الضرورية لضمان سهولة فهم الأسئلة وتوافقها مع أهداف الدراسة.
 - **توزيع الاستبيان وجمع البيانات:** وُزعت النسخة النهائية على عينة الدراسة الأساسية في مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريرج والمسيلة، وتم جمع البيانات بدقة لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية.
- وفي الأخير تم تصميم الاستبيان بهيكل محكم يركز على العناصر الأساسية المرتبطة بأهداف الدراسة، حيث احتوى على ما يلي:

- **مقدمة الاستبيان:** قدمت نظرة عامة للمستجوبين حول عنوان الدراسة وكيفية الإجابة على الأسئلة.
- **المحور الأول:** تناول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، واشتمل على 8 عبارات.
- **المحور الثاني:** ركز على مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، واحتوى على 8 عبارات.

- المحور الثالث: تطرق إلى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، وضم 8 عبارات.

تم تقييم إجابات المشاركين باستخدام سلم ليكارت الثلاثي، حيث طلب منهم تحديد درجة موافقتهم على كل عبارة، كما يلي:

المقياس الأوزان	غير موافق 1	محايد 2	موافق 3
طول الفئة *	[1.66 – 1]	[2.33 – 1.67]	[03 – 2.34]
دلالات الفئات	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة

* تم تحديد طول الفئة كالتالي: $0.66 = 3 / (1-3)$

6. الدراسة الاستطلاعية وحساب الخصائص السيكومترية للاستبيان

يفضل قبل البدء خاصة في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجه الباحث في تطبيق أدوات بحثه مثلاً، أو إجراء مقابلة شخصية أو نحو ذلك للتعرف على ظروف الأفراد الذين ستطبق عليهم هذه الأدوات أو تتم معهم المقابلة أو يتم جمع البيانات عنهم ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم. وأيضاً للتعرف على مدى استعداد المسؤولين عن أفراد العينة للتعاون مع الباحث وغير ذلك من الظروف التي تُهدد لنجاح إجراء البحث. ولذلك ينبغي أن يبدأ الباحث بإجرائه للدراسة الاستطلاعية ويبين أهدافها والتحقق من صحة إجراءاتها. ثم الإجراءات الخاصة بالدراسة الأصلية. (عبد الرحمن سيد سليمان، 2014، صفحة 96)

6-1- أهمية الدراسة الاستطلاعية: للدراسة الاستطلاعية ستة أهداف: (عبد الرحمن سيد سليمان، 2014، صفحة 97):

- الأول: ممارسة تطبيق الاختبارات (أداة الدراسة)، وتحديد صعوبات التطبيق ومحاولة حلها
- الثاني: عمل ملاحظات بشأن التأكد من مناسبة محتويات هذه الاختبارات لمستوى أفراد عينة البحث، وكذلك مناسبة الوقت المحدد لكل منها.
- الثالث: يمكن تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات البحث، ويمكن تعديل تعليمات هذه الأدوات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة الاستطلاعية
- الرابع: يمكن تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت

الميدانية

الخامس: يمكن تجريب الطرق الإحصائية، للتأكد من صلاحية استخدامها في تحليل البيانات التي تم جمعها، وتحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية، يمكن أن توضح للباحث ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها كافية لاستخلاص النتائج المتوقعة من البحث الأصلي.

السادس: يمكن أن تقنن أدوات جمع بيانات البحث، وتحسب معاملات ثباتها وصدقها. بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية، فانه من الضروري تعديل خطة الدراسة الميدانية، أو تعديل بنود أدوات البحث، أو الأوقات المحددة لها أو تغيير الطريقة الإحصائية بما يتفق وطبيعة البحث.

6-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين حول أدوات المختارة في الدراسة الميدانية ليست بديلاً عن الدراسة الاستطلاعية فهذه الدراسة تأتي مساندة لهذا التحليل ومتممة له. ويترتب على الباحث هنا أن يختار عينة من الأفراد من المجتمع نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد. وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصاً في حالات وقد يكون من الضروري تجاوز هذا العدد بكثير في حالات أخرى. (امطانيوس نايف مخائيل، 2016، صفحة 106)

وبعد الحصول على التصريح من طرف إدارة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة لإجراء الدراسة الميدانية المؤسسات الرياضية ب مديرتي الشباب والرياضة بولاية بوعريج والمسيولة التابعة لهما لإجراء الدراسة الاستطلاعية والاساسية، قام الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية أولية في [شهر ماي 2024]، حيث تم جمع المعلومات الكافية حول المؤسسات الرياضية والظروف المحيطة بعملها، إضافة إلى التعرف على مدى استعداد الأفراد المستهدفين للمشاركة في الدراسة.

وتم اختيار عينة استطلاعية مكونة من "20" مشاركاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأساسي (10 افراد من مديرية الشباب والرياضة بولاية بوعريج و10 افراد من مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيولة). تضمنت العينة أفراداً من مختلف المستويات الإدارية (مثل المديرين، رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين)، بهدف تجريب أداة الدراسة (الاستبيان)، وأن الهدف الأول من الدراسة الاستطلاعية كان التحقق من وضوح الأسئلة، ملاءمة الوقت المطلوب للإجابة، وصلاحية الأداة (تحقق من الصدق والثبات) لجمع البيانات المطلوبة.

6-3- حساب الخصائص السيكومترية للاستبيان

الميدانية

الخصائص السيكومترية هي مؤشرات إحصائية عن مدى جودة وقوة الأدوات البحثية (اختبار، مقياس، استبيان... الخ) وفقراتها في تحقيق الهدف المرجو منها. (فتيحة بودلال و محبوبة موراس، 2022، الصفحات 11-131) فهي تعبر عن إمكانية الثقة في نتائج الاختبار واستقرار نتائجه واتساقها كما انها تعبر عن الأسس التي يعتمد عليها الاختبار في تفسير نتائجه. (فطيمة الزهرة و مشري سلاف، 2017، الصفحات 28-42) من الصفات الهامة التي ينبغي توافرها في أدوات جمع البيانات الصدق والثبات ولذلك لما لها من تأثير بشكل مباشر على مصداقية نتائج الدراسة.

- **الصدق (Validity):** ويقصد به إلى أي مدى يقيس الاستبيان ما صممت من أجله.
- **الثبات (Reliability):** ويقصد به إلى درجة يعطي الاستبيان قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة.
- أن يكون الاستبيان قادراً على قياس ما صُمم لقياسه بدقة، وأن تكون أسئلته مرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة، مما يضمن أن الأداة تقيس الهدف المحدد لها. (سعد بن سعيد القحطاني، 2015، صفحة 38)
- تتمثل اختبارات الاحصائية التأكد من خاصية الصدق والثبات من خلال معامل الثبات، معامل الاتساق الداخلي، والتي تعطي قيما وتفسيرات للصدق والثبات كالتالي (خليل شرقي، 2015-2016، الصفحات 180-181):
- **معامل Alpha de Cronbach:** من معاملات قياس الثبات وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، حيث يفسر وفقاً للقيم التالية: (أكبر من 0.9، ممتاز، أكبر من 0.8 جيد، أكبر من 0.7 مقبول، أقل من 0.6 مشكوك فيه، أكبر من 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول).
- **معامل الاتساق الداخلي:** يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة حيث يقيس درجة الاتساق بين العبارات والبعد والخاص بها من خلال معامل الارتباط Spearman، والذي يستخدم في حالة البيانات الرتبوية ويأخذ قيما تفسر كالتالي: (من 0 إلى 0.19 ضعيف جداً، من 0.20 إلى 0.39 ضعيف، من 0.40 إلى 0.59 متوسط، من 0.60 إلى 0.79 قوي، من 0.80 إلى 1 قوي جداً)، أما الإشارة فتحدد طبيعة العلاقة طردية (إشارة موجبة) أم عكسية (إشارة سالبة). وعلى العموم يلجأ الباحثين إلى درجة المعنوية لتحديد ما إذا كان الارتباط معنوي (أكبر من مستوى الدلالة المحدد عادة 0.05) أو غير معنوي إذا أقل من 0.05.

وفيما يلي عرض لنتائج هذه المعاملات لعبارات ومحاور الاستبيان للتأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات:

01 بالنسبة لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق ب مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

جدول رقم (01): يبين معاملات الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات المحور الاول

رقم	العبرة	Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل الارتباط Spearman	مستوى المعنوية	معامل Cronbach's Alpha
-----	--------	----------------------------------	-------------------------	----------------	------------------------

الميدانية

لأجمالي عبارات المحور	معامل باستبعاد العبارة		
0.728	0,000	0,735**	0,643
			1 اعتماد المؤسسة الرياضية للتخطيط الاستراتيجي الموجه نحو ترشيد نفقات التمويل
	0,001	0,674**	0,747
			2 وضوح الرؤية يساعد في التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات لمواجهة الالتزامات المالية المستقبلية
	0,013	0,547*	0,686
			3 تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمؤسسة الرياضية يساهم في التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات
	0,007	0,580**	0,760
			4 تحديد اهداف الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية بقلص نفقات التمويل داخل الإدارة
	0,000	0,702**	0,659
			5 يدرك الإداري ان وضع الاستراتيجيات التمويلية يساهم في التخطيط السليم لترشيد النفقات العامة بالمؤسسة الرياضية
	0,008	0,573**	0,720
			6 توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتخطيط يساهم في ترشيد نفقات التمويل
	0,000	0,686**	0,644
			7 يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسة و فعالية أنشطتها لترشيد الجيد لنفقات التمويل
	0,008	0,578**	0,713
			8 هناك رسالة واضحة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين بالمؤسسة الرياضية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

يعرض الجدول أعلاه: في إطار الدراسة الاستطلاعية التي أجريت لتقييم فعالية عبارات المحور الأول الاستبيان المتعلقة ب قياس مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، تم تحليل الخصائص السيكومترية :

1. تحليل الثبات (Reliability): تم استخدام معامل Cronbach's Alpha لقياس الثبات المحور الأول من الاستبيان، حيث أظهرت النتائج قيمة 0.728 للمحور ككل. تشير هذه القيمة إلى أن المحور يتمتع بثبات جيد، حيث أن القيم التي تتجاوز 0.7 تُعتبر مقبولة . مما يعني أن المحور الأول سيكون قادرًا على تقديم نتائج مستقرة عند تكرار القياسات في نفس الظروف، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه لقياس نفس المفهوم وهو فعالية التخطيط الاستراتيجي في ترشيد النفقات.

2. تحليل الصدق (Validity): تم استخدام معامل الارتباط Spearman لتحليل العلاقة بين كل عبارة والمفهوم الذي تقيسه في المحور الأول. كانت نتائج المعاملات تتراوح بين 0.547 و 0.735، مما يعكس علاقة إيجابية وقوية بين العبارات في المحور الأول والمفهوم البحثي الخاص بالتخطيط الاستراتيجي وترشيد النفقات. جميع القيم كانت ذات دلالة معنوية (أقل من 0.05)، مما يعزز من صدق العبارات في قياس المفهوم المطلوب.

3. مستوى الاتساق الداخلي للعبارات: تُظهر نتائج Cronbach's Alpha عند حذف العبارات الفردية أن مستوى الاتساق الداخلي للمحور الأول يظل مرتفعًا. على سبيل المثال، إذا تم حذف العبارة رقم 1 (اعتماد المؤسسة الرياضية للتخطيط الاستراتيجي الموجه نحو ترشيد نفقات التمويل)، تظل قيمة Cronbach's Alpha 0.728،

الميدانية

مما يعني أن استبعاد هذه العبارة لا يؤثر بشكل كبير على الاتساق العام للمحور. هذه النتيجة تشير إلى أن العبارات في المحور الأول متوافقة في قياس ذات المفهوم ولا تعتمد بشكل كبير على عبارة معينة. **الاستنتاج:** المحور الأول من الاستبيان أظهر خصائص سيكومترية جيدة، حيث تمتع بثبات مرتفع وصدق قوي، مما يعكس فعالية الاستبيان في قياس مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية.

02 بالنسبة لعبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق ب مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

جدول رقم(02) يبين معاملات الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات المحور الثاني

رقم	العبارة	Cronbach's Alpha if Item Deleted معامل باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	مستوى المعنوية	معامل Cronbach's Alpha لأجمالي عبارات المحور
09	تعمل المؤسسة الرياضية على اختيار العمليات للتحسين المستمر في كل عملياتها الإدارية لترشيد النفقات	0,795	0,508*	0,022	0.766
10	تقوم المؤسسة الرياضية بالدراسة والتوثيق للتحسين المستمر و ترشيد النفقات في جميع المصروفات	0,757	0,618**	0,004	
11	تعمل الإدارة على البحث عن طرق تصميم عمليات التحسين المستمر لدى الافراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية	0,717	0,674**	0,001	
12	يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بتفعيل دور الرقابة على الانفاق العام و نفقات التمويل	0,786	0,561*	0,010	
13	تعمل وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية للتحسين المستمر للارتقاء بكفاءة الأداء و ترشيد النفقات	0,698	0,694**	0,000	
14	تحرص المؤسسة الرياضية على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة	0,659	0,683**	0,000	
15	تسعى إدارة المؤسسة الرياضية لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة بشكل مستمر لترشيد الجيد للنفقات التمويل	0,746	0,573**	0,008	
16	تقوم المؤسسة الرياضية بتنفيذ عمليات التحسين المستمر القائمة على الثقة و المشاركة لتحقيق ترشيد النفقات	0,730	0,794**	0,000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

في إطار الدراسة الاستطلاعية التي أجريت لتقييم فعالية المحور الثاني من الاستبيان المستخدم في قياس مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، تم تحليل الخصائص السيكومترية للمحور الثاني من الاستبيان.

الميدانية

1. تحليل الثبات (Reliability): تم استخدام معامل Cronbach's Alpha لقياس الثبات للمحور الثاني من الاستبيان، حيث أظهرت النتائج قيمة 0.766 للمحور ككل. تشير هذه القيمة إلى أن المحور يتمتع بثبات جيد، حيث أن القيم التي تتجاوز 0.7 تعتبر مقبولة. وهذا يعني أن العبارات في المحور الثاني مترابطة بشكل جيد، مما يعكس استقرارًا في القياسات عند تكرارها في ظروف مشابهة. استقرار النتائج يعني أن عبارات المحور الثاني ستكون قادرة على تقديم قياسات ثابتة للمفهوم المقاس، وهو مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل، في حال تم تطبيقه في دراسات أخرى أو في حالات مشابهة.

2. تحليل الصدق (Validity): تم استخدام معامل الارتباط Spearman لتحليل العلاقة بين كل عبارة والمفهوم الذي تقيسه في المحور الثاني. كانت نتائج المعاملات تتراوح بين 0.508 و 0.794، مما يعكس وجود علاقة إيجابية وقوية بين العبارات في المحور الثاني والمفهوم البحثي المتعلق بالتحسين المستمر وترشيد النفقات. معظم القيم كانت ذات دلالة معنوية (أقل من 0.05)، مما يعزز من صدق العبارات في قياس المفهوم المطلوب.

3. مستوى الاتساق الداخلي للعبارات: تُظهر نتائج Cronbach's Alpha عند حذف العبارات الفردية أن مستوى الاتساق الداخلي للمحور الثاني يظل مرتفعًا. على سبيل المثال، إذا تم حذف العبارة رقم 09 (تعمل المؤسسة الرياضية على اختيار العمليات للتحسين المستمر في كل عملياتها الإدارية لترشيد النفقات)، تظل قيمة Cronbach's Alpha 0.766، مما يعني أن استبعاد هذه العبارة لا يؤثر بشكل كبير على الاتساق العام للمحور. هذه النتيجة تشير إلى أن العبارات في المحور الثاني متوافقة في قياس ذات المفهوم ولا تعتمد بشكل كبير على عبارة معينة.

الاستنتاج: المحور الثاني من الاستبيان أظهر خصائص سيكومترية جيدة، حيث يتمتع بثبات مرتفع وصدق قوي، مما يعكس فعالية الاستبيان في قياس مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية.

02 بالنسبة لعبارات المحور الثالث من الاستبيان والمتعلق ب مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

جدول رقم (03) يبين معاملات الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات المحور الثالث

رقم	العبارة	Cronbach's Alpha if Item Deleted	معامل الارتباط Spearman	معامل Cronbach's Alpha لأجمالي عبارات المحور
17	إدارة الجودة الشاملة نظام يقوم بتحديد الدقيق لوقت و مقدار نفقة التمويل بالمؤسسة الرياضية	0,824	0,783**	0.853
18	تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العنصر البشري ليتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة	0,845	0,625**	

الميدانية

19	تعمل المؤسسة الرياضية على توعية العاملين و تدريبهم حول أهمية ترشيد نفقات التمويل	0,865	0,535*	0,015
20	تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم في ترشيد نفقات التمويل داخل المؤسسة الرياضية	0,839	0,670**	0,001
21	تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتساعد على تطوير الأداء و تقليص النفقات	0,829	0,748**	0,000
22	تسعى المؤسسة الرياضية الى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية	0,834	0,722**	0,000
23	تطبق إدارة المؤسسة الرياضية برامج فعالة تخدم تطوير كفاءة العاملين	0,824	0,774**	0,000
24	تنفذ إدارة المؤسسة الرياضية خطة واضحة لتدريب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية لتسيير نفقات التمويل	0,820	0,812**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

تحليل خصائص سيكومترية للمحور الثالث من الاستبيان: والذي يركز على مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية. تم تحليل الخصائص السيكومترية لبيان فعالية العبارات في قياس هذا المفهوم باستخدام الثبات والصدق:

1. تحليل الثبات (Reliability): تم حساب معامل Cronbach's Alpha للمحور الثالث، حيث أظهرت النتائج قيمة 0.853 للمحور ككل. تعد هذه القيمة عالية جداً وتدل على أن المحور الثالث يتمتع بثبات ممتاز، وهذا يعني أن العبارات في هذا المحور مترابطة بشكل جيد، وأنها تقدم نتائج ثابتة عندما يتم تكرار القياس في ظروف مشابهة. وعليه يمكننا الاعتماد على هذه العبارات لتقديم قياسات دقيقة للمفهوم المقاس وهو مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل في دراسات أو حالات مشابهة.

2. تحليل الصدق (Validity): تم استخدام معامل الارتباط Spearman لتحليل العلاقة بين كل عبارة والمفهوم الذي نقيسه في المحور الثالث. تتراوح قيم معاملات الارتباط بين 0.535 و 0.812، وهي تشير إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين العبارات والمفهوم البحثي المتعلق بتدريب العاملين في المؤسسات الرياضية بهدف ترشيد النفقات. كما أن معظم القيم كانت ذات دلالة معنوية (أقل من 0.05)، مما يعزز من صدق العبارات في قياس المفهوم المقاس.

3. مستوى الاتساق الداخلي للعبارات: تُظهر نتائج Cronbach's Alpha عند حذف العبارات الفردية أن مستوى الاتساق الداخلي للمحور الثالث يظل مرتفعاً للغاية. على سبيل المثال، إذا تم حذف العبارة رقم 17 (إدارة الجودة الشاملة نظام يقوم بتحديد الدقيق لوقت و مقدار نفقة التمويل بالمؤسسة الرياضية)، تظل قيمة Cronbach's Alpha 0.824، مما يعني أن استبعاد هذه العبارة لا يؤثر بشكل كبير على الاتساق العام

الميدانية

للمحور. هذه النتيجة تشير إلى أن العبارات في المحور الثالث متوافقة بشكل جيد في قياس ذات المفهوم ولا تعتمد بشكل كبير على عبارة معينة.

الاستنتاج: المحور الثالث من الاستبيان أظهر خصائص سيكومترية ممتازة، حيث تمتع بثبات عالي (0.853) وصدق قوي، مما يعكس فعالية الاستبيان في قياس مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية.

خلاصة الخصائص السيكومترية للاستبيان (الصدق والثبات): أظهرت نتائج تحليل الخصائص السيكومترية للاستبيان مستويات عالية من الثبات والصدق، مما يعكس فعاليته كأداة قياس موثوقة. فقد تم تقييم الثبات باستخدام معامل Cronbach's Alpha، حيث تراوحت القيم بين 0.728 و 0.853 للمحاور الثلاثة، مما يشير إلى ثبات جيد جداً للاستبيان. كما تم قياس الصدق باستخدام معامل الارتباط Spearman، حيث أظهرت النتائج علاقات إيجابية وقوية بين العبارات والمفاهيم المقاسة، مع دلالة معنوية تشير إلى صدق العبارات في قياس تأثيرات التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن الاستبيان يعد أداة موثوقة وفعالة لقياس المفاهيم المتعلقة بتحقيق ترشيد النفقات في المؤسسات الرياضية.

7. الدراسة الأساسية

الدراسة الأساسية هي المرحلة الثانية في الدراسة الميدانية التي قمنا بها بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية. تهدف الدراسة الأساسية إلى جمع البيانات من عينة أكبر تمثل المجتمع المستهدف، وتختلف الدراسة الأساسية عن الاستطلاعية في حجم العينة وتعمق التحليل، حيث تركز على اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج التي تدعم فرضيات البحث. تم جمع البيانات بشكل منهجي وفقاً لخطوات بحثية محددة لضمان دقة وموثوقية النتائج. وشملت الدراسة الأساسية الخطوات التالية:

بعد أن تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال التجربة المبدئية (دراسة استطلاعية) للاستبيان على عينة صغيرة من شملت 20 فرداً، تم إجراء الدراسة الأساسية على عينة عشوائية بسيطة أكبر تمثل الفئة المستهدفة، حيث تمت إجراءات الدراسة الأساسية وفقاً للخطوات المنهجية المحددة لضمان جمع البيانات بدقة وموثوقية وشملت:

- **توزيع الاستبيانات وجمع البيانات:** تم توزيع الاستبيان بطريقة مباشرة، أي باستخدام التوزيع اليدوي، لضمان وصوله إلى أكبر عدد ممكن من المستجوبين. إذ بلغ عدد العينة 102 فرداً، حيث تم جمع 42 استبياناً من مديرية شباب ورياضة لولاية المسيلة وفروع الادارية، و 60 استبياناً من مديرية شباب ورياضة لولاية برج بوعريريج، حيث أُعطي المشاركون وقتاً كافياً للإجابة على الأسئلة الاستبيان وشرحها، مما ساهم في زيادة دقة الإجابات وتحسين جودة البيانات المجمعة.

الميدانية

- **فحص الاستبيانات وإدخال البيانات:** بهدف ضمان دقة البيانات، تم فحص الاستبيانات للتأكد من اكتمال الإجابات وصحتها. بعدها ترقيم الاستبيانات بشكل متسلسل، ثم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS بعد مراجعتها مرتين للتأكد من خلوها من الأخطاء الحسابية أو المنطقية، مما يضمن دقة ومصادقية البيانات المدخلة للتحليل.
- **عرض النتائج:** تم عرض النتائج باستخدام مزيج من الجداول والرسوم البيانية، حيث تم تقديم البيانات في جداول ورسوم بيانية بشكل أكثر وضوحاً ودقة لتسهيل تفسير النتائج. هذه الطريقة ساعدت في تقديم نتائج دقيقة وسهلة الفهم.
- **الخطوة الموالية:**
- **تحليل البيانات اختبار فرضيات الدراسة:** بعد جمع البيانات وإدخالها إلى برنامج الإحصائي، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. شملت هذه الخطوة تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- **مناقشة النتائج وتفسيرها:** بعد إجراء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم الانتقال إلى الخطوة التالية وهي مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة. هذه المناقشة ساعدت في توضيح مدى تطابق النتائج مع الدراسات السابقة، تم أيضاً وضع التوصيات المناسبة بناءً على النتائج المستخلصة، بهدف تقديم حلول عملية واقتراحات تساهم في تحسين الوضع القائم وتعميق الفهم حول موضوع الدراسة.
- من خلال هذه الإجراءات، تم التأكد من أن الدراسة الأساسية تمت بطريقة منهجية ودقيقة، مما ساهم في توفير نتائج صالحة لدعم فرضيات البحث وتحقيق الأهداف المرجوة.

8. تحديد الأساليب المعالجة الإحصائية:

يتناول هذا الجزء الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل البيانات. تم اختيار الأساليب بناءً على طبيعة البيانات، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. حيث يمكننا استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل البيانات إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعكس ذلك يتم استخدام الأساليب اللامعلمية إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

8-1. كشف نوع توزيع البيانات:

لتحديد نوع توزيع البيانات ينبغي دراسة اثنتين من إجراءات توزيعات البيانات وهما الالتواء (Skewness) والتقرطح (Kurtosis). يقيس الالتواء المدى الذي يكون فيه توزيع بيانات المتغير متناظراً؛ فإذا كان توزيع

الإجابات لمتغير يمتد نحو الطرف الأيمن أو الأيسر لمركز التوزيع، فإن التوزيع يوصف بأنه ملتوٍ. أما التفرطح فهو مقياس لدرجة علو أو انخفاض التوزيع بحيث يكون التوزيع ضيقاً جداً عندما تكون البيانات متجمعة في المركز.

عندما يكون كل الالتواء والتفرطح قريباً من الصفر، وهو وضع من النادر أن يواجهه أي باحث، فإن نمط الردود (إجابات المستجوبين على بيانات المتغيرات) تعتبر ذات توزيع طبيعي (normal distribution). فالقاعدة العامة للالتواء هي أنه: "إذا كان الرقم أكبر من $1+$ أو أقل من $1-$ ، فهذا مؤشر على التوزيع الملتوي (skewed distribution)". والقاعدة العامة للتفرطح هو أنه: "إذا كان الرقم أكبر من $1+$ ، فإن التوزيع له ذروة مرتفعة جداً ويسمى بالتوزيع المحدب (peakd distribution)، أما إذا كان التفرطح أصغر من $1-$ ، فإن ذلك يشير على توزيع مسطح ويسمى بالتوزيع المفرطح (flat distribution)" فالتوزيعات التي تظهر في الالتواء والتفرطح أو في أحدهما والتي تتجاوز هذه القاعدة تعتبر توزيعات غير طبيعية. (بلخامسة، 2020، صفحة 96)

جدول رقم (04) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الاعتدالية) للبيانات باستخدام معاملي الالتواء والتفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء		معامل التفرطح		القرار
	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	
	N	حجم العينة	الاحصائية	الاحصائية	نوع توزيع البيانات
المحور الأول: تناول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية	102	0,269	0,862	0,862	تقرب من توزيع طبيعي
المحور الثاني: ركز على مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية،	102	0,357	0,621	0,621	تقرب من توزيع طبيعي
المحور الثالث: تطرق إلى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية	102	0,296	0,421	0,421	تقرب من توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معاملي الالتواء والتفرطح، نجد أن بيانات المحاور الثلاثة في الدراسة تقرب من التوزيع الطبيعي. حيث بالنسبة للمحور الأول المتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، بلغ قيم معامل الالتواء 0.269، مما يشير إلى توزيع متناظر حول المتوسط، بينما قيمة بلغت التفرطح 0.862 وهي تقرب من الحد الطبيعي $[1-]$ ، مما يدل على توزيع مفلطح بشكل معتدل. وبالنسبة للمحور الثاني، حيث أظهرت بيانات مساهمة التحسين المستمر في

ترشيد نفقات التمويل توزيعاً طبيعياً حيث بلغ قيم معامل الالتواء 0.357، مما يشير إلى توزيع متناظر حول المتوسط، بينما قيمة بلغت التفرطح 0.621 وهي تقع ضمن الحدود المقبولة [1-، 1]، كذلك، بالنسبة للمحور الثالث، بمساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل، كانت النتائج مماثلة من حيث الالتواء والتفرطح، مما يؤكد التوزيع الطبيعي للبيانات في هذا المحور أيضاً.

بناءً على هذه النتائج، فإننا نستنتج أن البيانات في جميع المحاور تقترب من التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. هذه النتائج تسهل تحليل البيانات بشكل دقيق وموثوق، مما يعزز مصداقية التفسير والاستنتاجات المتعلقة بمساهمة العوامل المختلفة في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية.

2-8- تحديد أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

إن تحليل البيانات يعد جزءاً هاماً ومكوناً أساسياً في الدراسات والبحوث حيث يساعد الباحث في الإجابة عن أسئلة وفرضيات دراسته وتحقيق أهدافها وفهم الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات ذات قيمة علمية وعملية. وفي هذا الجزء نتناول أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة وهي:

1. **أساليب التحليل الإحصائي الوصفية:** وهي أساليب التي تتعلق بجمع وتنظيم وتحليل البيانات ووصفها لتكون ذات مدلول من دون التعامل مع تعميم النتائج. (البيدوي، عبد الحميد عبد المجيد. ، 2009، صفحة 17)

- **جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية:** الجداول التكرارية عبارة عن جداول تُستخدم لعرض البيانات بشكل منظم وتوضيح تكراراتها ونسبها المئوية مما يُسهل فهم توزيع القيم. (سعد بن سعيد القحطاني، 2015، صفحة 118، 119)

- **الرسومات الإحصائية أو الأشكال البيانية:** تُعد أداة فعالة في وصف البيانات أو المتغيرات بطريقة بيانية، مما يُسهل فهم المتغيرات وعرضها بشكل أكثر وضوحاً. (أحمد جمال الجسار، التحليل الإحصائي للاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة IBM SPSS، 2020، الصفحات 27-37 بتصرف)

- **مقاييس النزعة المركزية:** تساعد الجداول الإحصائية والرسومات البيانية في كثير من الأحيان على تكوين فكرة سريعة ومبسطة عن توزيع الظاهرة غير أنها لا تعطي تحليلاً دقيقاً للظاهرة المدروسة لهذا يتم اللجوء إلى تلخيص مجموعة المشاهدات (البيانات) في قيمة واحدة تعبر عن مجموع قيم وتدعى هذه القيم بمقاييس النزعة المركزية ومنها: **المتوسط الحسابي:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية الأساسية المستخدمة في التحليل الإحصائي الوصفي، وهو مجموع القيم للمتغير المدروس مقسوماً على عدد هذه القيم. تكمن أهميته استخدامه في تحليل البيانات في قدرته على تحديد القيمة المركزية للبيانات واستخدامه كمعيار لفهم الاتجاه العام للعينة محل الدراسة. كما يتيح تحليل آراء المستجوبين تجاه المتغيرات والعبارات محددة في الاستبيان. (سعد بن

الميدانية

سعيد القحطاني، 2015، صفحة 118، 119) إضافة الى الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي) :
الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إلى جانب المتوسط الحسابي
وهو يحسب بالعلاقة التالية: $\bar{X} \% = 100 * \frac{\bar{X}}{K}$ حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان)
مقياس لكارت الثلاثي). (طويطي مصطفى، 2028، صفحة 211)

- **مقاييس التشتت:** أن مقاييس النزعة المركزية تزودنا بالقيمة التي تتمركز حولها البيانات للمتغير أو الظاهرة
محل الدراسة، ولكن لا نستطيع من خلال هذه المقاييس التعرف على مدى تشتت البيانات وتناثرها حول
القيمة المتوسطة ومنه نستطيع التعرف على تباين المتغيرات وتشتتها من خلال ما يعرف مقاييس التشتت أو
التباين، والتي تعرف على أنها تلك المقاييس التي توضح كمياً مدى تشتت البيانات ببعضها عن بعض أو
مدى تباعد وتقارب البيانات عن نقطة التمرکز (المتوسط) ومن مقاييسها الانحراف المعياري وهو الجذر
التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي.

- **مقاييس شكل التوزيع:** إن مؤشري النزعة المركزية والتشتت للمتغير أو الظاهرة محل الدراسة ليسا كافيين
لاكتمال الصورة حول سلوك توزيع المتغير بل نحتاج إلى معرفة خاصية ثالثة عن توزيع ذلك المتغير ألا
وهي شكل توزيع والمتمثل في خاصيتين هما الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis) حيث من خلالهما
نستطيع معرفة نوع توزيع البيانات المتغيرات وهذا قبل البدء في عملية التحليل الإحصائي ومن ثم اختيار
الأسلوب الإحصائي المناسب في التحليل. (سعد بن سعيد القحطاني، 2015، الصفحات 124-125)

2. **أساليب التحليل الإحصاء الاستدلالي :** وهي أساليب تتعلق بتحليل وتفسير واستخلاص الاستنتاجات بالاعتماد
على جزء (عينة) من المجتمع للتوصل الى قرارات تخص مجموع المجتمع الإحصائي، وعليه فإن أساليب الإحصاء
الاستدلالي تتعامل مع تعميم النتائج والتنبؤ بها في المستقبل. (البيداوي، عبد الحميد عبد المجيد. ، 2009، صفحة
(17):

- **معامل الارتباط:** يستخدم معامل الارتباط لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، تتراوح قيمة هذا المعامل
بين -1 و +1، كلما اقترب معامل الارتباط من 1 كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية وهذا يعني أن
كلا المتغيرين يتغيران في نفس الاتجاه. أما اذا كان العكس ، بمعنى أن الزيادة في أحد المتغيرين يصحبها
تناقص في المتغير الثاني فإن الارتباط سالب. (عبد الكريم بوحفص، 2013، صفحة 12)

- **اختبار 'ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test)** يستخدم للمقارنة بين
متوسطين يكون احدهما تجريبيًا (متوسط العينة) والآخر نظريًا (فرضي). (عبد الكريم بوحفص، 2013، صفحة
(154)

الميدانية

الهدف من استخدامه : لاختبار الفرضية حول متوسط مجتمع واحد، وذلك من خلال اختبار فيما إذا كان متوسط العينة يختلف اختلافاً معنوياً (حقيقياً) عن القيمة الافتراضية لمتوسط المجتمع. (سعد بن سعيد القحطاني، 2015، صفحة 152)

- ويفيد هذا الاختبار في معرفة ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي للمجتمع الذي سحبت منه العينة والقيمة ثابتة.

- **حجم الاثير (Effect Size) للاختبار (one Sample t-test) :**

حجم التأثير هو مقياس إحصائي يحدد مقدار التأثير أو الفروق بين المتغيرات محل الدراسة، بغض النظر عن حجم العينة. يعبر عن قوة العلاقة أو الفروق بين مجموعتين أو أكثر من البيانات، ويستخدم لتوضيح مدى أهمية النتائج من الناحية العملية وليس فقط الإحصائية. (سعد بن سعيد القحطاني، 2015، صفحة 139)

يُعد حجم التأثير مكملاً لاختبارات الدلالة الإحصائية، حيث يوفر معلومات إضافية عن القوة العملية للنتائج. بينما تختبر الدلالة الإحصائية ما إذا كانت الفروق موجودة، فإن حجم التأثير يوضح مدى أهمية تلك الفروق في الواقع العملي. هذا مهم لتجنب سوء تفسير النتائج التي قد تكون ذات دلالة إحصائية لكنها غير مؤثرة من الناحية العملية بسبب حجم عينة كبير. (عبد الحق بحاش، 2020، صفحة 68)

لحساب حجم التأثير لاختبار one-sample t-test، يتم استخدام مقياس Cohen's d، والذي يُعبر عن نسبة الفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع بالنسبة إلى الانحراف المعياري للمجتمع. تُحسب القيمة باستخدام الصيغة التالية:

$$d = \frac{|\bar{X} - \mu|}{\sigma}$$

حيث: \bar{X} متوسط العينة. μ متوسط المجتمع. σ الانحراف المعياري للمجتمع. وفقاً لتصنيف كوهين (1988): يكون حجم التأثير صغيراً عندما: $0.20 \leq d \leq 0.49$ ويكون متوسطاً عندما: $0.50 \leq d \leq 0.79$ ويكون كبيراً عندما: $d \geq 0.80$. هذا المقياس يُستخدم لتوضيح مدى أهمية النتائج من الناحية العملية، بغض النظر عن الدلالة الإحصائية، ما يُساعد في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية استناداً إلى التأثير الحقيقي للظاهرة قيد الدراسة. (الشريفين نضال، 2022)

03.08. البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- **برنامج JASP** أو Jeffrey's Amazing Statistics Program بمعنى برنامج جيفري المذهل للإحصاءات وهو برنامج يساعد الباحث كثيراً خاصة انو مخرجاته تكون على شكل جداول يمكن نسخها بسهولة ولصقها في

الميدانية

ملف word وهذا رابط تحميل البرنامج JASP برنامج الإحصاءات المذهل جيفري-[https://jasp-](https://jasp-stats.org/download/)
stats.org/download/ أما الاصدار المستخدم في دراستنا هو (JASP 0.16.4)
- برنامج **spss** : تعد الحروف SPSS هي الحروف الأولى للكلمات (Statistical package for social sciences)
بمعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو برنامج إحصائي يستخدم في تحليل ومعالجة البيانات
الإحصائية الكمية والنوعية وأول نسخة من برنامج SPSS تم تطويرها في عام 1968 بواسطة
Norman H. Nie و Dale H. Bent في جامعة شيكاغو. كانت هذه
النسخة الأولى موجهة بشكل رئيسي للمؤسسات الأكاديمية والباحثين في العلوم الاجتماعية. في عام
2009، قامت شركة IBM بشراء برنامج SPSS بالكامل. ومن ثم أصبح SPSS جزءاً من مجموعة
منتجات IBM Analytics، وتمت تسميته لاحقاً IBM SPSS Statistics. حيث يمكن تحميله من
رابط التي <https://www.ibm.com> أما الاصدار المستخدم في دراستنا هو (IBM SPSS Statistics 29.0.0).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات المتبعة التي أجريناها على الدراسة الميدانية حيث
اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقمنا بتحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع
الأفراد العاملين بالمؤسسات الرياضية التابعة لمديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة. حيث
بلغ حجمها 102 فرداً تم اختيارهم عشوائياً لضمان تمثيل مجتمع الدراسة بدقة. وشملت الدراسة الميدانية
(الاستطلاعية تم اجراءها في ماي 2024 والدراسة الأساسية في جويلية 2024). تم استخدام الاستبيان كأداة
رئيسية لجمع البيانات. تم تصميمه بعناية، بدءاً بتحديد الأهداف والمتغيرات، مروراً بالصياغة الأولية ومراجعتها من
قبل الأساتذة المحكمين، وصولاً إلى إجراء دراسة استطلاعية على عينة من 20 فرداً للتحقق من صدقه وثباته. بعد

الميدانية

الدراسة الاستطلاعية، تم تنفيذ الدراسة الأساسية على العينة النهائية، حيث تم توزيع الاستبيانات وجمعها، ثم فحصها وإدخال بياناتها في برنامج SPSS و JASP لتحليلها. وتم تحديد أساليب المعالجة الإحصائية بناءً على نوع توزيع البيانات، والتي أظهرت اتجاهها نحو التوزيع الطبيعي، مما سمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. شملت هذه الأساليب كلاً من الأساليب الوصفية (جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، الرسوم البيانية، مقاييس النزعة المركزية والتشتت وشكل التوزيع) والاستدلالية (معامل الارتباط، اختبار 'ت' للعينة الواحدة، وحساب حجم التأثير).

في الفصل الموالي، سيتم عرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المستخلصة من الدراسة، بهدف الوصول إلى استنتاجات حول مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية محل الدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

01. عرض وتحليل النتائج

1-1- تحليل وتفسير نتائج مستويات توفر وتطبيق متغيرات الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة
1-1-1- تحديد مستوى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل
بالمؤسسات الرياضية

1-1-2- تحديد مستوى مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية
1-1-3- تحديد مستوى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

02. عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

01.02. عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى

02.02. عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية

03.02. عرض نتائج اختبار الفرضية عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة

تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى عرض النتائج الدراسة وفق ما أفرزته المعالجة الإحصائية للبيانات المستجوبين نحو عبارات ومحاور الاستبيان (المحور الأول : مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، المحور الثاني : مساهمة التحسين المستمر في ترشيد ن التمويل بالمؤسسات الرياضية، المحور الثالث : مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية) بعد تطبيقهما على الدراسة الأساسية حيث من خلالها نعرض مختلف النتائج في إطار التحقق من صحة الفرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

01. عرض وتحليل النتائج

1-1- تحليل وتفسير نتائج مستويات توفر وتطبيق متغيرات الدراسة حسب آراء أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى تحليل وتفسير مدى توافر متغيرات الدراسة لدى أفراد العينة العاملين بـ مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة لتقييم مساهمتها في ترشيد النفقات في هذه المؤسسات الرياضية. تمثل المتغيرات، التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتدريب المستمر، ركائز أساسية في إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وتقليل التكاليف. من خلال هذه المحاور الثلاثة، سيتم تكوين صورة متكاملة عن مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتدريب المستمر) في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية، مما يساعد في تقديم توصيات عملية ترشيد النفقات في هذه المؤسسات الرياضية.

1-1-1- تحديد مستوى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

في هذا الجزء، نقوم بعرض وتحليل وصفي لآراء واتجاهات أفراد العينة حول مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية (مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة)، وذلك عبر تحليل عبارات المحور الأول من الاستبيان، والتي تشمل (8) عبارات. **يهدف هذا المحور إلى التقييم إلى تقديم صورة شاملة حول مدى وعي أفراد العينة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ومساهمته في تقليل التكاليف، وتحديد مدى التزام المؤسسات بتطبيقه كأداة فعالة لضبط النفقات، مع الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا الجانب. سيساعد هذا التحليل في توجيه التوصيات لـ ترشيد النفقات وتحسين الأداء المالي وتعزيز كفاءة المؤسسات الرياضية.** سيتم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية بهدف تقييم اتجاهات أفراد العينة ومدى موافقتهم على العبارات وتحديد أهمية المتغير ودرجة توفره في المؤسسات الرياضية من وجهة نظرهم.

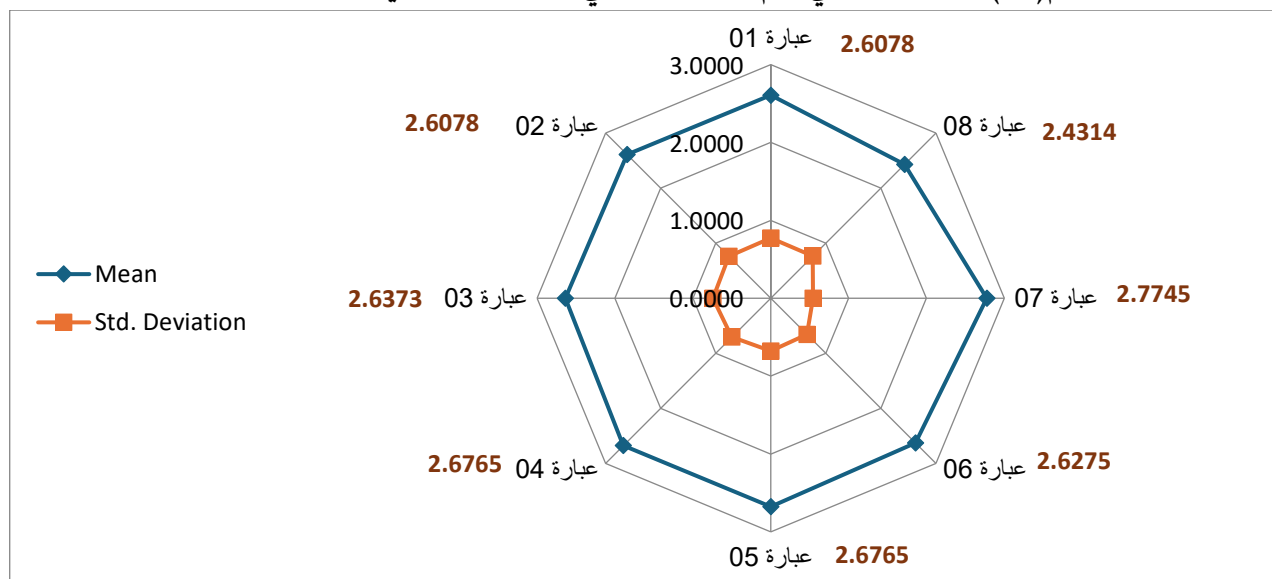
جدول رقم (05): تحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو اجاباتهم على عبارات المحور الأول

العبارة	موافق	الى حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %					
رقم	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	Mean	Std. Deviation	أهمية العبارة	درجة الموافقة
01	18	17,6%	4	3,9%	80	78,4%	2,6078	0,77276	السابعة	موافقة عالية

02	17	16,7%	6	5,9%	79	77,5%	2,6078	0,75984	السادسة	موافقة عالية
03	16	15,7%	5	4,9%	81	79,4%	2,6373	0,74181	الرابعة	موافقة عالية
04	14	13,7%	5	4,9%	83	81,4%	2,6765	0,70587	الثالثة	موافقة عالية
05	12	11,8%	9	8,8%	81	79,4%	2,6765	0,67724	الثانية	موافقة عالية
06	18	17,6%	4	3,9%	80	78,4%	2,6275	0,65886	الخامسة	موافقة عالية
07	17	16,7%	6	5,9%	79	77,5%	2,7745	0,54331	الأولى	موافقة عالية
08	16	15,7%	5	4,9%	81	79,4%	2,4314	0,76443	الثامنة	موافقة عالية
تقييم الكلي للمحور الأول: 2,6299 0,26263 موافقة عالية										
<p>العبارة رقم 01: اعتماد المؤسسة الرياضية للتخطيط الاستراتيجي الموجه نحو ترشيد نفقات التمويل</p> <p>العبارة رقم 02: وضوح الرؤية يساعد في التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات لمواجهة الالتزامات المالية المستقبلية</p> <p>العبارة رقم 03: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمؤسسة الرياضية يساهم في التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات</p> <p>العبارة رقم 04: تحديد اهداف الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية يقلص نفقات التمويل داخل الإدارة</p> <p>العبارة رقم 05: يدرك الإداري ان وضع الاستراتيجيات التمويلية يساهم في التخطيط السليم لترشيد النفقات العامة بالمؤسسة الرياضية</p> <p>العبارة رقم 06: توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتخطيط يساهم في ترشيد نفقات التمويل</p> <p>العبارة رقم 07: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسة و فعاليتها أنشطتها للترشيد الجيد لنفقات التمويل</p> <p>العبارة رقم 08: هناك رسالة واضحة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين بالمؤسسة الرياضية</p>										
مجال المتوسط الحسابي			سلم القياس			الدرجة الموافقة أو توفر المتغيرات				
إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [1.00 - 1.67]			غير موافق			منخفضة				
إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [1.67 - 2.33]			الى حد ما			متوسطة				
إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [2.33 - 3.00]			موافق			عالية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

شكل رقم (10) يبين تمثيل بياني لقيم متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الاول



يوضح الرسم البياني العنكبوتي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول العبارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. يُظهر الخط الأزرق القيم المتوسطة للموافقة على كل عبارة، حيث تتجه العبارات ذات المتوسطات الأعلى نحو الحافة الخارجية، مما يدل على موافقة عالية من أفراد العينة على أهمية تلك العبارات في ترشيد النفقات. من جهة أخرى، يعكس الخط الأحمر قيم الانحراف المعياري، حيث يشير الانحراف المنخفض إلى تقارب الآراء وإجماع أفراد العينة، بينما يشير الانحراف الأعلى إلى تباين الآراء. بوجه عام، يبرز الرسم توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، خاصةً في العبارات التي سجلت متوسطات عالية وانحرافات منخفضة، مما يعزز دور التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لضبط النفقات في المؤسسات الرياضية.

المصدر : باعتماد على برنامج EXEL .V 2016

من الجدول أعلاه نجد

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول 2.6299، مما يشير إلى موافقة عالية من أفراد العينة على دور التخطيط الاستراتيجي في ترشيد النفقات، حيث يظهر الانحراف المعياري البالغ 0.26263 تقارباً ملحوظاً في آراء المستجيبين، مما يعكس إجماعاً على أهمية هذا المتغير كأداة فعالة لتحقيق الكفاءة المالية. وبناءً على هذه المؤشرات العامة، ننتقل الآن إلى التحليل التفصيلي لكل عبارة لبيان تأثير كل جانب من جوانب التخطيط الاستراتيجي في ترشيد النفقات بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرية الشباب و الرياضة لولاية (برج بوعريج-المسيلة)).

العبارة رقم 07: يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسة وفعالية أنشطتها للترشيد الجيد لنفقات التمويل

الهدف من تقييم هذه العبارة: يهدف تقييم هذه العبارة إلى قياس مدى إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين كفاءة المؤسسة وفعالية أنشطتها، والتحقق من دوره في تحقيق الترشيح الأمثل

لنفقات التمويل، وذلك من خلال فهم مستوى وعي المشاركين بمساهمة التخطيط في توجيه الموارد المالية نحو الأنشطة الأساسية وتقليل الهدر.

من ناحية العملية: تأتي هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي بلغ 2.7745 وانحراف معياري 0.54331 ، مما يشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسة وفعالية أنشطتها لتحقيق ترشيد فعال للنفقات. حيث أبدى 77.5% من أفراد العينة موافقتهم العالية على هذه العبارة، مما يعكس وعياً واضحاً بأهمية توجيه الموارد بشكل استراتيجي نحو الأنشطة التي تعزز من كفاءة الأداء وتساهم في تقليل المصروفات غير الضرورية بـ مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة.

من الناحية النظرية، ويتوافق هذا الإدراك مع الجانب النظري الذي يبرز دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، حيث يساهم في تحقيق الاستدامة المالية عن طريق تقليل الإنفاق غير الضروري وضمان توجيه الموارد بفعالية، ما يدعم الأداء المالي المستدام للمؤسسة.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية (برج بوعرييج-المسيلة)) عبر تحسين تخصيص الموارد وتوجيهها نحو الأنشطة ذات الأهمية الأساسية.

العبارة رقم 05: يدرك الإداري أن وضع الاستراتيجيات التمويلية يساهم في التخطيط السليم لترشيد النفقات العامة بالمؤسسة الرياضية

الهدف من تقييم هذه العبارة: يهدف تقييم هذه العبارة إلى قياس مدى إدراك أفراد العينة لأهمية وضع استراتيجيات تمويلية ضمن التخطيط المالي كوسيلة لترشيد النفقات العامة في المؤسسات الرياضية (مديرية الشباب والرياضة لولاية (برج بوعرييج-المسيلة)) ، وتحديد دور هذه الاستراتيجيات في تحقيق الترشيح المالي من خلال توجيه الموارد بفعالية أكبر.

من ناحية العملية: جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره : 2.6765 وانحراف معياري 0.67724، حيث وافق 79.4% من أفراد العينة على أهمية وضع استراتيجيات تمويلية فعالة كجزء أساسي في التخطيط المالي لترشيد النفقات. يعكس هذا التقييم توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول دور الاستراتيجيات التمويلية في ضبط النفقات العامة، مما يعزز القدرة على إدارة الموارد المالية بكفاءة وتجنب الإنفاق غير الضروري. بـ مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة

من الناحية النظرية، يتوافق هذا الإدراك مع الأدبيات التي تؤكد على أن وضع استراتيجيات تمويلية دقيقة يمكن أن يحسن من كفاءة التخطيط المالي ويزيد من فعاليته في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسات.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى إدراك واسع لدى أفراد العينة لأهمية وضع استراتيجيات تمويلية مدروسة في تحقيق الاستدامة المالية. من الناحية النظرية، فإن الاستراتيجيات التمويلية تسهم في تعزيز التوزيع الأمثل للموارد، حيث تدعم قرارات الإنفاق وتساعد في توجيه الموارد نحو الأهداف ذات الأولوية، مما يقلل من الهدر ويعزز الاستدامة المالية للمؤسسة.

العبارة رقم 04: تحديد أهداف الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية يقلص نفقات التمويل داخل الإدارة

الهدف من تقييم هذه العبارة: يهدف تقييم هذه العبارة إلى فهم مدى إدراك أفراد العينة لدور تحديد الأهداف الاستراتيجية كوسيلة لترشيد نفقات التمويل داخل الإدارة، وتحديد مدى إسهام الأهداف الواضحة في تعزيز الكفاءة المالية وتقليل التكاليف غير الضرورية.

من ناحية العملية: حصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.6765 وانحراف معياري 0.70587، حيث وافق 81.4% من المشاركين على أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يسهم في ترشيد النفقات داخل المؤسسة الرياضية. يعكس هذا المستوى من الموافقة إدراكًا مشتركًا بين أفراد العينة حول أهمية توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف الأساسية وتجنب المصروفات الزائدة ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة.

من الناحية النظرية، فإن تحديد الأهداف يعدّ أساسًا للتخطيط الفعّال، حيث يدعم تخصيص الموارد وفقًا للأولويات المؤسسية، مما يسهم في تقليل النفقات غير الضرورية. تتفق هذه الرؤية مع الأدبيات النظرية التي تشير إلى أن وضوح الأهداف يدعم التوجيه الدقيق للموارد، ويعزز الكفاءة المالية عبر تقليل الهدر وتوجيه الإنفاق نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الاستنتاج: تدل هذه النتائج على وعي أفراد العينة بأهمية تحديد الأهداف كجزء من التخطيط الاستراتيجي لتحسين توجيه الموارد.

العبارة رقم 03: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمؤسسة الرياضية يساهم في التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات

الهدف من تقييم هذه العبارة: يهدف تقييم هذه العبارة إلى قياس مدى وعي أفراد العينة بأهمية التحليل البيئي (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) كأداة تعزز التخطيط الاستراتيجي، وتساهم في ترشيد النفقات من خلال التوجيه الأمثل للموارد.

من ناحية العملية: احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.6373 وانحراف معياري 0.74181، حيث أبدى 79.4% من أفراد العينة موافقتهم على أهمية التحليل البيئي كجزء من التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات. هذا الاتفاق يعكس إدراكًا كبيرًا لدى أفراد العينة بأن التحليل الشامل لبيئة المؤسسة يساعد في توجيه الموارد بفعالية ويسهم في تحقيق الكفاءة المالية من خلال الاستفادة من نقاط القوة والفرص وتجنب المخاطر المحتملة ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة.

من الناحية النظرية، يُعد التحليل البيئي أداة مهمة تساعد المؤسسات على تحديد التحديات والفرص المحيطة بها، مما يساهم في تقليل المصروفات من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى فهم دقيق للبيئة الداخلية والخارجية. يتماشى هذا الإدراك مع النظريات التي تؤكد أهمية التحليل البيئي في توجيه النفقات بشكل فعال وزيادة الكفاءة المالية.

الاستنتاج: تؤكد هذه النتائج على إدراك أفراد العينة لدور التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي كأداة لترشيد النفقات، حيث يُمكن هذا التحليل المؤسسات من تخصيص الموارد بكفاءة.

العبارة رقم 06: توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتخطيط يساهم في ترشيد نفقات التمويل

الهدف من تقييم هذه العبارة: يهدف تقييم هذه العبارة إلى تحديد مدى إدراك أفراد العينة لأهمية توافر كوادر بشرية مؤهلة لدعم التخطيط الاستراتيجي، وتحديد دور هذه الكوادر في ترشيد النفقات من خلال تنفيذ خطط مالية مدروسة.

من ناحية العملية: جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.6275 وانحراف معياري 0.65886، حيث أبدى 78.4% من أفراد العينة موافقتهم على أن توافر كوادر مؤهلة يساهم في ترشيد النفقات بفعالية. يعكس هذا التقييم توافقًا واضحًا حول أهمية الكوادر البشرية المؤهلة كعنصر أساسي في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الكفاءة المالية. ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة

من الناحية النظرية، هذا التوافق مع الجانب النظري يبرز أن تدريب الكوادر البشرية وتطوير مهاراتهم يلعبان دورًا حاسمًا في تحقيق كفاءة مالية مستدامة للمؤسسات.

الاستنتاج: تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون الدور المحوري للكوادر المؤهلة في تحسين الأداء المالي من خلال التخطيط الفعال. نظريًا، تؤكد الأدبيات أن الموارد البشرية المؤهلة تعتبر ركيزة أساسية في التخطيط الاستراتيجي، حيث تساهم في توجيه النفقات بفعالية وتحقيق الترشيح المالي.

العبارة رقم 02: وضوح الرؤية يساعد في التخطيط الاستراتيجي لترشيح النفقات لمواجهة الأزمات المالية المستقبلية

الهدف من تقييم هذه العبارة: يهدف تقييم هذه العبارة إلى قياس مدى وعي أفراد العينة بأهمية وضوح الرؤية كعامل يعزز التخطيط الاستراتيجي ويدعم ترشيح النفقات، خصوصًا في مواجهة الأزمات المالية المحتملة.

من ناحية العملية نجد: حصلت هذه العبارة على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.6078 وانحراف معياري 0.75984، حيث وافق 77.5% من أفراد العينة على أهمية وضوح الرؤية كأداة لتوجيه النفقات بفعالية، خاصةً خلال الأزمات. يعكس هذا التوافق بين أفراد العينة وعيًا بأهمية الرؤية الواضحة في تحسين التخطيط المالي ودعم استدامة الموارد ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريرج والمسيلة.

من الناحية النظرية، يعدّ وضوح الرؤية أساسًا لتحقيق التخطيط الفعال، إذ يساهم في توجيه الموارد بشكل مدروس يدعم الكفاءة المالية. تتماشى هذه النتائج مع الأدبيات التي تؤكد أن الرؤية الواضحة تدعم اتخاذ قرارات مالية استراتيجية وتساعد في الحفاظ على استقرار الموارد في أوقات الأزمات.

الاستنتاج: تبين هذه النتائج إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح الرؤية في التخطيط الاستراتيجي، حيث تساعد الرؤية الواضحة على توجيه النفقات بطريقة تخدم أهداف المؤسسة وتقلل من المخاطر المالية.

التقييم العام للمحور: التخطيط الاستراتيجي في ترشيح نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

من ناحية العملية: أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يحظى بموافقة عالية من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 2.6299، وهو ما يعكس إدراكًا عميقًا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في ترشيح نفقات التمويل داخل مديرية الشباب والرياضة لولاية (برج بوعريرج-المسيلة). يظهر الانحراف المعياري البالغ 0.26263 تقاربًا في آراء المستجيبين، مما يشير إلى توافق جماعي حول فعالية هذا المتغير كأداة لتعزيز الكفاءة المالية وتقليل المصروفات غير الضرورية.

من الناحية النظرية، تشير الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعدّ من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف إلى توجيه الموارد المتاحة نحو الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية، مما يقلل من الهدر ويضمن تخصيص الموارد بصورة مثلى وتؤكد النظريات أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق المرونة المالية للمؤسسة، إذ يساعد في إعداد استراتيجيات مستقبلية مدروسة لمواجهة الأزمات المحتملة وضمان استدامة الموارد .

من الناحية العملية، تتوافق هذه الرؤية النظرية مع نتائج التحليل التفصيلي للعبارات في المحور، والتي أبرزت أهمية وضوح الرؤية وتحديد الأهداف وتوافر الكوادر المؤهلة كعناصر داعمة لترشيد الإنفاق، حيث يبرز دور هذه العوامل في تعزيز الأداء المالي واستدامته. كذلك، يؤكد التحليل على إدراك أفراد العينة لأهمية التحليل البيئي كأداة لتحسين استراتيجيات التخطيط المالي، ما يساهم في تقليل المصروفات وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأولوية.

الاستنتاج: بناءً على هذا التقييم، يتضح أن هناك وعيًا قويًا بأهمية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات الرياضية قيد الدراسة، مما يستدعي تعزيز الجهود نحو تطبيقه بصورة شاملة وفعالة لضمان تحقيق الاستدامة المالية وزيادة كفاءة استخدام الموارد، متمشيًا مع النظريات الحديثة في إدارة الموارد المالية.

بشكل عام : أظهر التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا محوريًا في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية، حيث يتمتع بموافقة واسعة من أفراد العينة على فعاليته في تعزيز الكفاءة المالية وتقليل الهدر. هذا التوافق يعكس وعيًا قويًا بأهمية التخطيط كأداة أساسية لتحسين الأداء المالي.

1-1-2- تحديد مستوى مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

في هذا الجزء، نقوم بعرض وتحليل وصفي لآراء واتجاهات أفراد العينة حول مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية (مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة)، وذلك عبر تحليل عبارات المحور الثاني من الاستبيان، والتي تشمل (8) عبارات.

يهدف تقييم هذا المحور إلى تقديم صورة واضحة عن مدى تطبيق المؤسسات الرياضية لمبدأ التحسين المستمر ومساهمته في ترشيد النفقات، وتحديد فعالية آليات الرقابة والتوثيق المستخدمة، مع تقييم مستوى كفاءة العمليات الإدارية وأنظمة المساءلة المطبقة. ومدى توفير التدريب المستمر للعاملين. سيساعد هذا التحليل في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المالي وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية

سيتم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية بهدف تقييم اتجاهات أفراد العينة ومدى موافقتهم على العبارات وتحديد أهمية المتغير ودرجة توفره في المؤسسات الرياضية من وجهة نظرهم.

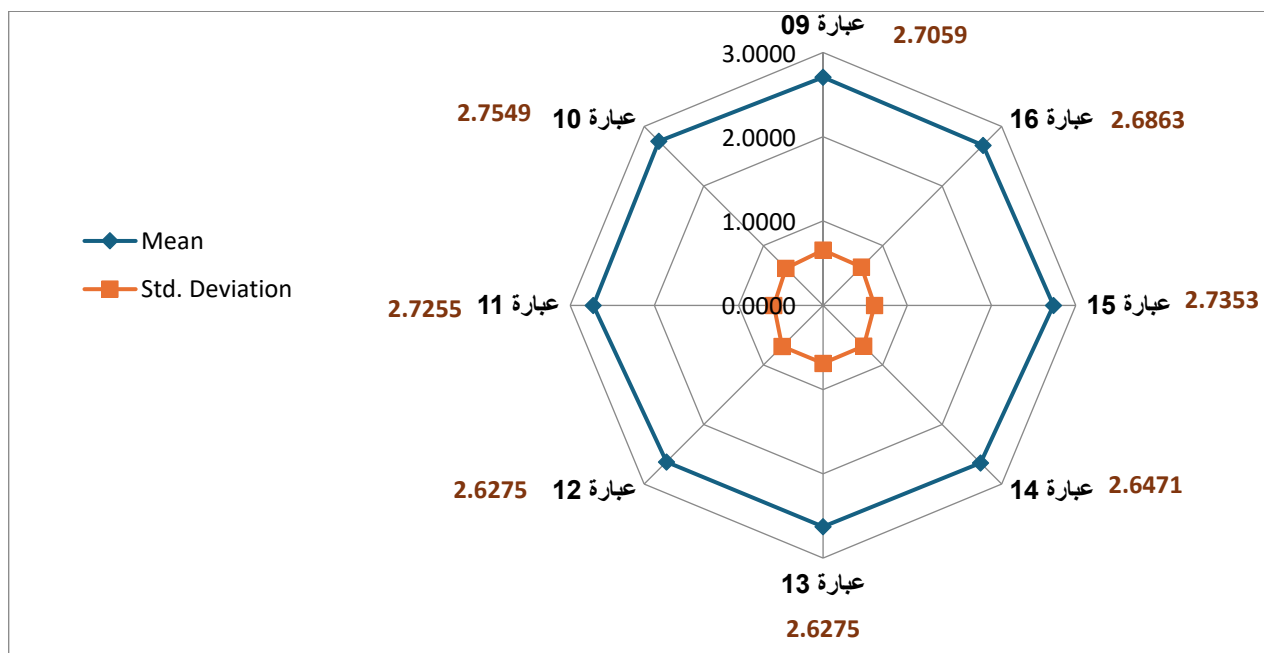
جدول رقم (06): تحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو اجاباتهم على عبارات المحور

الثاني

العبارة رقم	موافق تكرار	الى حد ما تكرار	غير موافق تكرار	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الترتيب أهمية العبارة	الاتجاه العام درجة الموافقة
09	11	8	83	2,7059	0,65383	الرابعة	موافقة عالية
10	10	5	87	2,7549	0,62038	الأولى	موافقة عالية
11	7	14	81	2,7255	0,58287	الثالثة	موافقة عالية
12	12	14	76	2,6275	0,68825	السابعة	موافقة عالية
13	12	14	76	2,6275	0,68825	الثامنة	موافقة عالية
14	11	8	83	2,6471	0,68429	السادسة	موافقة عالية
15	10	5	87	2,7353	0,61219	الثانية	موافقة عالية
16	7	14	81	2,6863	0,64456	الخامسة	موافقة عالية
تقييم الكلي للمحور الثاني:							
العبارة رقم 09: تعمل المؤسسة الرياضية على اختيار العمليات للتحسين المستمر في كل عملياتها الإدارية لترشيد النفقات.							
العبارة رقم 10: تقوم المؤسسة الرياضية بالدراسة والتوثيق للتحسين المستمر و ترشيد النفقات في جميع المصروفات.							
العبارة رقم 11: تعمل الإدارة على البحث عن طرق تصميم عمليات التحسين المستمر لدى الافراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية.							
العبارة رقم 12: يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بتنفيذ دور الرقابة على الانفاق العام و نفقات التمويل.							
العبارة رقم 13: تعمل وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية للتحسين المستمر للارتقاء بكفاءة الأداء و ترشيد النفقات.							
العبارة رقم 14: تحرص المؤسسة الرياضية على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة.							
العبارة رقم 15: تسعى إدارة المؤسسة الرياضية لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة بشكل مستمر لترشيد الجيد للنفقات التمويل.							
العبارة رقم 16: تقوم المؤسسة الرياضية بتنفيذ عمليات التحسين المستمر القائمة على الثقة و المشاركة لتحقيق ترشيد النفقات.							
مجال المتوسط الحسابي							
سلم القياس							
الدرجة الموافقة على عبارات أو توفر المتغيرات							
إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [1.00 - 1.67]							
منخفضة							
إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [1.67 - 2.33]							
متوسطة							
إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [2.33 - 3.00]							
عالية							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

شكل رقم (13): يبين تمثيل بياني لقيم متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني



يوضح الرسم البياني العنكبوتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء العينة حول العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر. يُظهر الخط الأزرق القيم المتوسطة للموافقة على كل عبارة، حيث تتجه العبارات ذات المتوسطات الأعلى نحو الحافة الخارجية، مما يدل على موافقة عالية من أفراد العينة على أهمية تلك العبارات في ترشيد النفقات. من جهة أخرى، يعكس الخط الأحمر قيم الانحراف المعياري، حيث يشير الانحراف المنخفض إلى تقارب الآراء وإجماع أفراد العينة، بينما يشير الانحراف الأعلى إلى تباين الآراء. بوجه عام، يبرز الرسم توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية التحسين المستمر، خاصةً في العبارات التي سجلت متوسطات عالية وانحرافات منخفضة، مما يعزز دور التحسين المستمر كأداة فعالة لضبط النفقات في المؤسسات الرياضية.

المصدر : باعتماد على برنامج EXEL .V 2016

من الجدول أعلاه نجد

أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني بلغ 2.6887، مما يشير إلى موافقة عالية من أفراد العينة على أهمية التحسين المستمر كعامل مساهم في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية. يظهر الانحراف المعياري 0.60596 تقارباً واضحاً في آراء المستجيبين، حيث تتراوح نسبة الموافقة على العبارات بين (74.55% - 85.30%)، يعكس ذلك إدراكاً عالياً لدى أفراد العينة لأهمية التحسين المستمر كأداة فعالة في ترشيد الإنفاق المالي في المؤسسات الرياضية. وسنقوم الآن بتحليل كل عبارة من العبارات الخاصة بهذا المحور وفقاً لترتيبها وأهمية موافقة العينة عليها لتحديد مدى مساهمة التحسين المستمر على تقليل النفقات التشغيلية في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرية الشباب و الرياضة لولاية (برج بوعريج-المسيلة)).

العبارة رقم 10: تقوم المؤسسة الرياضية بالدراسة والتوثيق للتحسين المستمر وترشيد النفقات في جميع المصروفات

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى إدراك العينة لأهمية الدراسة والتوثيق المستمرين كأداة لترشيد النفقات وضمان التحسين المستمر.

من ناحية العملية: احتلت العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.7549 والانحراف المعياري 0.62038، مع نسبة موافقة بلغت 85.3%، مما يعكس إجماعاً قوياً من قبل العينة حول أهمية توثيق النفقات لتحسين كفاءة استخدام الموارد ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة.

من الناحية النظرية: توضح الأدبيات أن التوثيق المستمر للنفقات يساعد في فهم مصادر الهدر المالي بشكل أفضل، مما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة لتحقيق كفاءة أعلى في الإنفاق. حيث تعد الدراسة المستمرة لنفقات المؤسسة جزءاً من عملية التحسين المستمر، الذي يعزز من فعالية المؤسسة وكفاءتها المالية.

الاستنتاج: تؤكد هذه النتائج على أهمية الدراسة والتوثيق في تحقيق التحسين المستمر وضبط النفقات المالية في المؤسسات الرياضية، حيث إن التوثيق يساعد في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، مما يعزز من استخدام الموارد بفعالية أكبر.

العبارة رقم 15: تسعى إدارة المؤسسة الرياضية لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة بشكل مستمر لترشيد النفقات

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى إدراك العينة لأهمية المساءلة المستمرة كوسيلة لتحقيق الكفاءة المالية.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.7353 وانحراف معياري 0.61219، مع نسبة موافقة بلغت 85.3%، مما يعكس تقدير أفراد العينة لأهمية أنظمة المساءلة في تحقيق كفاءة النفقات وضبط الإنفاق ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة .

من الناحية النظرية: يدعم الاطار النظري للدراسة هذه النتيجة حيث أن المساءلة المستمرة تعتبر إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة، حيث تضمن مراقبة أداء المؤسسة وتوجيه الموارد بشكل سليم، مما يقلل من المصروفات غير الضرورية ويعزز الاستدامة المالية.

الاستنتاج: توضح هذه النتائج إدراكًا واسعًا لأهمية أنظمة المساءلة في توجيه النفقات بفعالية وتعزيز الشفافية داخل المؤسسة الرياضية، حيث يساهم ذلك في توفير الموارد المالية وتحقيق كفاءة أعلى في الأداء المالي.

العبارة رقم 11: تعمل الإدارة على البحث عن طرق تصميم عمليات التحسين المستمر لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس إدراك العينة لأهمية تطوير المهارات والعمليات لدى الأفراد العاملين كجزء من التحسين المستمر لترشيد النفقات.

من ناحية العملية: حصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.7255 وانحراف معياري 0.58287، حيث وافق 79.4% من أفراد العينة، مما يعكس إدراكًا لأهمية التطوير الفردي كعنصر رئيسي في عملية التحسين المستمر لترشيد الإنفاق ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة.

من الناحية النظرية: تشير الأدبيات إلى أن تطوير الكوادر البشرية يعد جزءًا مهمًا من إدارة الجودة الشاملة، حيث تسهم الكوادر المدربة في تحسين الأداء وتقليل التكاليف عبر القيام بالأعمال بكفاءة عالية.

الاستنتاج: تبين النتائج إدراك أفراد العينة لأهمية تحسين كفاءة العاملين لتحقيق ترشيد النفقات، حيث يساهم تطوير مهارات الأفراد في تنفيذ العمليات بشكل أفضل وأكثر كفاءة، ما يؤدي إلى تحقيق وفورات مالية في الموارد داخل المؤسسة الرياضية.

العبارة رقم 09: تعمل المؤسسة الرياضية على اختيار العمليات للتحسين المستمر في كل عملياتها الإدارية لترشيد النفقات

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى إدراك العينة لأهمية اختيار وتحسين العمليات الإدارية بانتظام كوسيلة لترشيد النفقات.

من ناحية العملية: جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بين العبارات، بمتوسط حسابي بلغ 2.7059 وانحراف معياري 0.65383، مما يشير إلى توافق عالٍ بين أفراد العينة على أهمية التحسين المستمر في العمليات الإدارية لترشيد النفقات، حيث وافق 81.4% من أفراد العينة. يعكس هذا وعيًا واضحًا من أفراد العينة بأهمية التركيز على تحسين العمليات كاستراتيجية فعالة لضبط الإنفاق ب مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة.

من الناحية النظرية: تؤكد الأدبيات التي تطرقنا لها في الاطار النظري، أن التحسين المستمر للعمليات الإدارية يعدّ أحد الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يسهم في تحقيق كفاءة الإنفاق عبر تقليل الأنشطة غير الضرورية وتحسين تدفق العمل، مما يؤدي إلى توفير الموارد المالية.

الاستنتاج: تعكس النتائج وعي أفراد العينة بالدور الأساسي للتحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل من خلال ضبط العمليات الإدارية. هذا يتفق مع الإطار النظري الذي يشير إلى أن تحسين العمليات يسهم في تحقيق الاستدامة المالية عبر التركيز على الأنشطة الضرورية وتقليل الهدر المالي داخل المؤسسة الرياضية.

العبارة رقم 16: تقوم المؤسسة الرياضية بتنفيذ عمليات التحسين المستمر القائمة على الثقة والمشاركة لتحقيق ترشيد النفقات

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس إدراك العينة لأهمية التعاون والثقة بين الأفراد في عمليات التحسين المستمر لتحقيق كفاءة النفقات.

من ناحية العملية: جاءت العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.6863 وانحراف معياري 0.64456، حيث وافق 79.4% من أفراد العينة على أهمية الثقة والمشاركة في عمليات التحسين المستمر لترشيد النفقات. مما يعكس: إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة لأهمية بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة، حيث أن المشاركة الفعالة بين الأفراد تُسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتساعد في ضبط النفقات عبر توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة بصورة أكثر فعالية وبتكلفة أقل.

من الناحية النظرية: تدعم الأدبيات أهمية تعزيز بيئة العمل القائمة على الثقة والتعاون في التحسين المستمر، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية الأنشطة ورفع مستوى الشفافية والالتزام. وتُعتبر بيئة العمل المبنية على التعاون جزءًا أساسيًا في إدارة الجودة الشاملة، إذ تُعزز المشاركة الفعالة من قدرة المؤسسة على تطبيق إجراءات فعالة لضبط النفقات وتوجيه الموارد بكفاءة.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يقدرّون الدور الكبير الذي تلعبه الثقة والتعاون في تحقيق التحسين المستمر وترشيد النفقات. وبناءً على ذلك، يتضح أن تعزيز ثقافة العمل الجماعي يُسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وتحقيق أهداف ترشيد النفقات بفعالية.

العبارة رقم 14: تحرص المؤسسة الرياضية على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس إدراك العينة لأهمية التحسين المستمر في العمليات الإدارية، ودوره في تحقيق الكفاءة المالية وضبط النفقات.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.6471 وانحراف معياري 0.68429، حيث وافق 81.4% من أفراد العينة على أهمية التحسين المستمر للعمليات الإدارية في ضبط النفقات.

مما يعكس: إدراكًا كبيرًا من أفراد العينة لأهمية التحسين المستمر في العمليات الإدارية كركيزة أساسية في تحقيق كفاءة استخدام الموارد المالية، والحد من التكاليف غير الضرورية. يعكس هذا الوعي أيضًا قناعة بأهمية تحديث وتطوير العمليات باستمرار للوصول إلى مستويات أداء أعلى بأقل تكلفة بمديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة.

من الناحية النظرية: تدعم الأدبيات أن التحسين المستمر للعمليات الإدارية يُعدّ من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يهدف إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة عبر تقليل الهدر وتحسين تدفق العمليات. ويساهم هذا التحسين المستمر في تعزيز استدامة الموارد المالية من خلال تقليل النفقات غير الضرورية وتوجيه الموارد نحو الأنشطة التي تعود بأكبر منفعة على المؤسسة.

الاستنتاج: تعكس النتائج وعي أفراد العينة بالدور الذي يلعبه التحسين المستمر في تحقيق الكفاءة المالية وضبط النفقات. يشير هذا إلى أهمية تكثيف الجهود نحو تنفيذ برامج التحسين المستمر في العمليات الإدارية، بما يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لضمان تحقيق استدامة مالية وتحسين الأداء المالي العام للمؤسسات الرياضية.

العبارة رقم 12: يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بتفعيل دور الرقابة على الإنفاق العام ونفقات التمويل

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس إدراك العينة لأهمية دور الرقابة المالية كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، ودورها في ضبط الإنفاق العام ونفقات التمويل.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.6275 وانحراف معياري 0.68825، حيث وافق 74.5% من أفراد العينة على أهمية تفعيل الرقابة المالية كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة لضبط النفقات بمديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة.

مما يعكس: إدراكًا واسعًا لدى أفراد العينة لدور الرقابة كجزء أساسي من الجودة الشاملة، حيث أن الرقابة المستمرة على النفقات تتيح الفرصة لتحديد مجالات الهدر المالي، وتعزز الكفاءة في توجيه الموارد المالية في المؤسسات الرياضية محل الدراسة.

من الناحية النظرية: تؤكد الأدبيات أن الرقابة على الإنفاق العام تُعدّ عنصرًا محوريًا في إدارة الجودة الشاملة، حيث تتيح متابعة دقيقة لتوزيع الموارد وتجنب التجاوزات المالية. وتدعم الرقابة الشاملة اتخاذ قرارات مالية سليمة، تسهم في تحقيق الكفاءة المالية وضمان استدامة الموارد.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية تفعيل الرقابة ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة لضبط النفقات العامة والتمويل في مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة، مما يعكس وعيًا عميقًا بأهمية مراقبة الإنفاق بشكل مستمر لتحقيق كفاءة الإنفاق المالي وضمان تخصيص الموارد بما يتوافق مع أهداف هذه المؤسسات الرياضية.

العبارة رقم 13: تعمل وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية للتحسين المستمر للارتقاء بكفاءة الأداء وترشيد النفقات.

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس إدراك العينة لأهمية التدريب المستمر كجزء من التحسين المستمر ودوره في رفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات.

من ناحية العملية: جاءت العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.6275 وانحراف معياري 0.68825، حيث وافق 74.5% من أفراد العينة على أهمية عقد دورات تدريبية مستمرة كوسيلة لتحسين الأداء وضبط النفقات في مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريريج والمسيلة.

مما يعكس: إدراكًا ملحوظًا لدى أفراد العينة لأهمية التدريب المستمر كعنصر أساسي في تعزيز مهارات الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة الأداء ويسهم في ترشيد النفقات من خلال تحسين تنفيذ المهام وتقليل الأخطاء.

من الناحية النظرية: تشير الأدبيات إلى أن التدريب المستمر يُعتبر جزءًا لا يتجزأ من التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على تنمية كفاءات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة المالية عبر تقليل الهدر وزيادة فعالية استخدام الموارد.

الاستنتاج: تعكس النتائج وعي أفراد العينة بأهمية الدورات التدريبية كأداة لتحسين كفاءة الأداء المالي والإداري وترشيد النفقات. ويُستدل من ذلك أن تطبيق برامج تدريبية متواصلة داخل المؤسسات الرياضية

قد يكون له مساهمة إيجابية في تعزيز الأداء العام ورفع كفاءة استخدام الموارد في مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة.

تقييم العام للمحور الثاني: التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

من ناحية العملية: أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني أن هناك توافقاً عالٍ بين أفراد العينة حول أهمية التحسين المستمر كأداة فعّالة لضبط النفقات في المؤسسات الرياضية. فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 2.6887، مما يعكس إدراك أفراد العينة لدور التحسين المستمر في تعزيز كفاءة الإنفاق بمديرتي الشباب والرياضة في برج بوعرييج والمسيلة. كما أن الانحراف المعياري 0.60596 يشير إلى تقارب آراء العينة وتوافقهم حول فعالية التحسين المستمر كعامل يدعم الكفاءة المالية.

من الناحية النظرية: تدعم الأدبيات أن التحسين المستمر يُعد من ركائز إدارة الجودة الشاملة، حيث يُساهم في تعزيز العمليات الإدارية والإنتاجية للمؤسسات ويقلل من الهدر المالي، مما يؤدي إلى كفاءة أفضل في تخصيص الموارد. يُعتبر التحسين المستمر أيضاً عاملاً جوهرياً للاستدامة المالية، حيث يوفر الأساس لبناء استراتيجيات طويلة الأمد تحسّن الأداء وتضبط النفقات بشكل فعّال.

المقاربة: يُظهر هذا التحليل تماشي الرؤية النظرية للتحسين المستمر كأحد أسس إدارة الجودة الشاملة مع نتائج الواقع العملي في المؤسسات الرياضية، إذ عكست العينة توافقاً واسعاً حول دور التحسين المستمر في ضبط النفقات ورفع الكفاءة المالية بمديرتي الشباب والرياضة في برج بوعرييج والمسيلة. يعكس هذا التوافق وعي أفراد العينة بأهمية تنفيذ ممارسات التحسين المستمر، بما في ذلك التدريب الدوري وتفعيل الرقابة المالية وتطوير العمليات الإدارية بانتظام. هذا التوافق يبرز التحسين المستمر كعنصر رئيسي يعزز الاستخدام الأمثل للموارد المالية ويحقق أهداف المؤسسات الرياضية بفعالية أكبر، مما يؤكد التكامل بين الرؤية النظرية والتطبيقات العملية.

الاستنتاج: توضح النتائج أن لدى أفراد العينة وعي قوي بأهمية التحسين المستمر كعنصر أساسي لتحقيق الكفاءة المالية وضبط النفقات. وبناءً على ذلك، يُوصى بتعزيز هذا التوجه في المؤسسات الرياضية من خلال توسيع برامج التدريب، وتفعيل الرقابة المالية، وتطوير آليات مستدامة للتحسين المستمر للعمليات، بما يحقق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

بشكل عام: يبرز التحليل الوصفي لبيانات العينة أن التحسين المستمر يُعد من المحاور الأساسية لتحقيق الكفاءة المالية وترشيد النفقات في المؤسسات الرياضية. ويدعم ذلك إدماج التحسين المستمر في جوانب العمليات الإدارية والمالية، حيث يساهم بشكل مباشر في تعزيز

الاستدامة المالية ورفع الأداء المالي للمؤسسات الرياضية، مما يضمن استخدامًا مثاليًا للموارد ويحقق استمرارية الأداء المؤسسي بكفاءة.

1-1-3- تحديد مستوى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

في هذا الجزء، نقوم بعرض وتحليل وصفي لآراء واتجاهات أفراد العينة حول مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية (مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعريج والمسيلة)، وذلك عبر تحليل عبارات المحور الثاني من الاستبيان، والتي تشمل (8) عبارات.

يهدف تقييم هذا المحور إلى تحديد مدى فعالية برامج التدريب المقدمة للعاملين وأثرها على كفاءة إدارة النفقات، وتقييم مستوى استخدام التقنيات الحديثة في التدريب، مع قياس مدى مساهمة التدريب المستمر على تطوير قدرات العاملين في مجال ترشيد النفقات. سيساهم هذا التحليل في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية وتطوير برامج تدريبية أكثر فعالية تخدم أهداف المؤسسات الرياضية في مجال إدارة الجودة الشاملة وترشيد النفقات.

سيتم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية بهدف تقييم اتجاهات أفراد العينة ومدى موافقتهم على العبارات وتحديد أهمية المتغير ودرجة توفره في المؤسسات الرياضية من وجهة نظرهم.

جدول رقم (07): تحليل الوصفي لآراء واتجاهات المستجوبين نحو اجاباتهم على عبارات المحور

الثالث

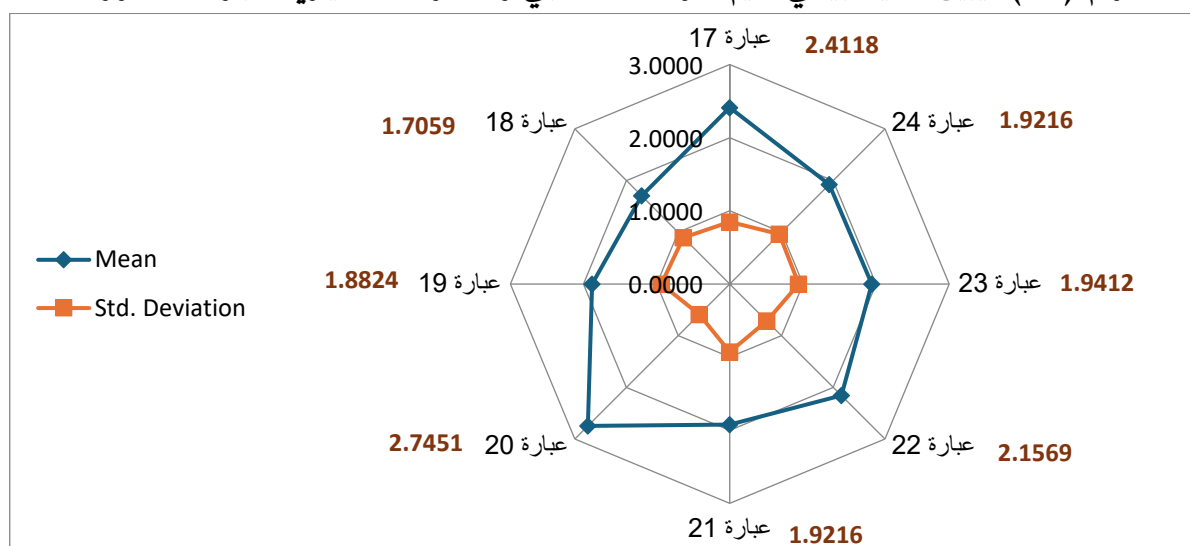
العبارة رقم	موافق	الى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
رقم	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	أهمية العبارة	لدرجة الموافقة
17	24	23,5%	12	11,8%	66	الثانية	موافقة عالية
18	60	58,8%	12	11,8%	30	الثامنة	موافقة متوسطة
19	51	50,0%	12	11,8%	39	السابعة	موافقة متوسطة
20	8	7,8%	10	9,8%	84	الأولى	موافقة عالية
21	48	47,1%	14	13,7%	40	الخامسة	موافقة متوسطة
22	24	23,5%	12	11,8%	66	الثالثة	موافقة متوسطة
23	60	58,8%	12	11,8%	30	الرابعة	موافقة متوسطة
24	51	50,0%	12	11,8%	39	السادسة	موافقة متوسطة
تقييم الكلي للمحور الثالث: التدريب المستمر							
العبارة رقم 17: إدارة الجودة الشاملة نظام يقوم بتحديد الدقيق لوقت و مقدار نفقة التمويل بالمؤسسة الرياضية							
العبارة رقم 18: تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العنصر البشري ليتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة.							
العبارة رقم 19: تعمل المؤسسة الرياضية على توعية العاملين و تدريبهم حول أهمية ترشيد نفقات التمويل.							
العبارة رقم 20: تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم في ترشيد نفقات التمويل داخل المؤسسة الرياضية.							

العبارة رقم 21: تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتساعد على تطوير الأداء و تقليص النفقات.
العبارة رقم 22: تسعى المؤسسة الرياضية الى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية .
العبارة رقم 23: تطبيق إدارة المؤسسة الرياضية برامج فعالة تخدم تطوير كفاءة العاملين.
العبارة رقم 24: تنفذ إدارة المؤسسة الرياضية خطة واضحة لتدريب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية لتسيير نفقات التمويل.

الدرجة الموافقة على عبارات أو توفر المتغيرات	سلم القياس	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة	غير موافق	إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [1.67 - 1.00]
متوسطة	الى حد ما	إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [1.67 - 2.33]
عالية	موافق	إذا كانت قيمة المتوسط محصورة بين [2.33 - 3.00]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

شكل رقم (12): يبين تمثيل بياني لقيم متوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث



يوضح الرسم البياني العنكبوتي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات المتعلقة بمحور التدريب المستمر. يعرض الخط الأزرق المتوسطات الحسابية لكل عبارة، مما يشير إلى مستوى موافقة أفراد العينة على أهمية كل عنصر في التدريب المستمر. العبارات ذات القيم المتوسطات المرتفعة، مثل العبارة 20، تُظهر موافقة عالية نسبياً من العينة، مما يعكس إدراكهم لدور التدريب المستمر في تعزيز الكفاءة المالية. من ناحية أخرى، يوضح الخط الأحمر قيم الانحراف المعياري، مما يكشف عن مدى تباين الآراء. على سبيل المثال، العبارة 19 ذات انحراف معياري مرتفع (0,93654)، مما يعكس تبايناً في الآراء حولها، بينما العبارة 20 ذات انحراف معياري أعلى (0,59180)، تشير إلى تباين أقل في الآراء. يعكس هذا الشكل إجماعاً نسبياً لدى العينة على أهمية التدريب المستمر كوسيلة لتحسين الأداء وترشيد النفقات في المؤسسات الرياضية.

المصدر : باعتماد على برنامج EXEL .V 2016

من الجدول أعلاه نجد

من الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث بلغ 2.0858، مما يشير إلى موافقة متوسطة من أفراد العينة على مدى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات

الرياضية. الانحراف المعياري 0.56342 يعكس تقارباً في آراء المستجيبين، مما يدل على وجود توافق نسبي حول أهمية هذا المتغير كأداة تساهم في تحقيق الكفاءة المالية. بناءً على هذا المؤشر العام، سيتم تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثالث لتوضيح مستوى إسهام التدريب المستمر في ضبط النفقات وتحقيق الكفاءة المالية بمديرتي الشباب والرياضة لولايتي (برج بوعرييج والمسيلة).

العبارة رقم 20: تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم في ترشيد نفقات التمويل داخل المؤسسة الرياضية.

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى إدراك أفراد العينة لأهمية التدريب المستمر في تعزيز قدرات العاملين في ترشيد نفقات التمويل وتحقيق الكفاءة المالية.

من ناحية العملية: جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.7451 وانحراف معياري 0.59180، مما يدل على موافقة عالية نسبياً من أفراد العينة، حيث أبدى 82.4% منهم موافقتهم على أن التدريب يساهم في تطوير قدرات العاملين على ترشيد نفقات التمويل.

يعكس هذا التوافق الواسع اهتماماً لدى المؤسسات الرياضية (مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوعرييج والمسيلة) بضرورة تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة اللازمة لضبط النفقات وتحقيق الكفاءة المالية.

من الناحية النظرية: تشير الأدبيات إلى أن التدريب المستمر يعد من الركائز الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يساعد على تحسين مهارات الموظفين وتمكينهم من التعامل بفعالية مع الموارد المالية للمؤسسة. ويعزز هذا النوع من التدريب قدرة الموظفين على تطبيق أفضل الممارسات في ترشيد النفقات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتوجيه الموارد بطريقة مثلى.

الاستنتاج: تعكس هذه النتائج أهمية برامج التدريب المستمر في دعم القدرات المهنية للعاملين في المؤسسات الرياضية. وتوصي الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في برامج التدريب التي تركز على إدارة النفقات والموارد المالية، حيث يمكن أن يساهم هذا الاستثمار في تحقيق استدامة مالية أكبر وتقليل الهدر في الموارد المتاحة.

العبارة رقم 17: إدارة الجودة الشاملة نظام يقوم بتحديد الدقيق لوقت و مقدار نفقة التمويل بالمؤسسة الرياضية.

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى وعي أفراد العينة بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة في ضبط وتحديد الوقت والتكاليف بدقة في نفقات التمويل، مما يساهم في إدارة مالية فعّالة.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.4118 وانحراف معياري 0.84845، حيث وافق 64.7% من أفراد العينة على دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز دقة تحديد النفقات المالية. يعكس هذا التقييم توافقاً ملحوظاً حول أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية (مديرتي الشباب والرياضة لبرج بوغريج والمسيلة) لضبط النفقات، حيث يعمل هذا النظام على تحسين الرقابة المالية وتوجيه الموارد بفعالية.

من الناحية النظرية: تشير الأدبيات إلى أن أنظمة إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في توجيه الموارد المالية وتقليل النفقات غير الضرورية من خلال تعزيز الرقابة على العمليات المالية. يعتمد النظام على إجراءات دقيقة للتحكم في التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وضمن جداول زمنية محددة.

الاستنتاج: تدل هذه النتائج على إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل يساعد على ضبط النفقات وتحقيق الترشيد المالي. ويوصي التحليل بضرورة اعتماد وتطوير أنظمة إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر في المؤسسات الرياضية لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المالية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة المالية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الرياضية.

العبارة رقم 22: تسعى المؤسسة الرياضية إلى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية.

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى اهتمام إدارة المؤسسات الرياضية لأهمية تحسين التدريب المستمر كوسيلة لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات الرياضية.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.1569 وانحراف معياري 0.71401، حيث أبدى 64.7% من أفراد العينة موافقتهم على أهمية تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية في المؤسسات الرياضية بمديرتي الشباب والرياضة لولايي برج بوغريج والمسيلة.

يعكس هذا التقييم إجماعاً نسبياً على دور التدريب المستمر كعامل محوري في تحسين الأداء الإداري وترشيد نفقات التمويل.

من الناحية النظرية: تدعم الأدبيات مفهوم أن التدريب المستمر هو عنصر أساسي في إدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءاتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات

وتقليل الأخطاء والمصروفات الزائدة. يُعتبر التدريب المستمر استثمارًا طويل الأمد لتحقيق الأداء الأمثل وتحسين إدارة الموارد المالية للمؤسسة.

الاستنتاج: تشير النتائج إلى إدراك أفراد العينة لأهمية تحسين التدريب المستمر كجزء أساسي من استراتيجيات المؤسسات الرياضية لتحقيق الجودة الإدارية وترشيد النفقات. يُوصى بتكثيف برامج التدريب المستمر وتحديثها بانتظام لتلبية احتياجات الموظفين ودعم أهداف المؤسسة في تحقيق كفاءة مالية وإدارية عالية، بما يساهم في تحقيق الاستدامة وتحسين الأداء المؤسسي الشامل.

العبارة رقم 23: تطبق إدارة المؤسسة الرياضية برامج فعالة تخدم تطوير كفاءة العاملين

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى اهتمام إدارة المؤسسة الرياضية بتطبيق برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تطوير كفاءة العاملين، وما إذا كانت هذه البرامج تساهم في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسة.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.9412 وانحراف معياري 0.94212، مما يعكس موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فعالية البرامج التدريبية في تطوير كفاءة العاملين. ويدل المتوسط الحسابي المنخفض نسبيًا إلى أن هناك تأييدًا معتدلًا بين أفراد العينة على فاعلية البرامج التدريبية المقدمة حاليًا، حيث وافق 29.4% من المشاركين على العبارة. بينما أبدى الآخرون ترددًا أو تحفظًا في تقييمهم لمدى كفاءة وفعالية هذه البرامج في دعم قدرات العاملين بشكل ملحوظ.

يعكس هذا المتوسط الحسابي واتجاهات الاستجابة تفاوتًا ملحوظًا في آراء أفراد العينة حول فعالية البرامج التدريبية الحالية في تحقيق الكفاءة. ويشير الانحراف المعياري المرتفع نسبيًا إلى وجود اختلافات بين المستجيبين، مما قد يدل على تفاوت في فعالية البرامج التدريبية أو اختلاف في تطبيقها عبر مديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة.

من الناحية النظرية: تشير الأدبيات أن البرامج التدريبية الفعالة تعد أساسية في تحسين كفاءة العاملين، وتساعد على بناء القدرات وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. ويعتبر تحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين من خلال التدريب المستمر أداة مهمة لتحقيق الاستدامة المالية وكفاءة استخدام الموارد.

الاستنتاج: تشير النتائج إلى أن أفراد العينة لديهم موافقة متوسطة على فعالية البرامج التدريبية المطبقة حاليًا في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة، مما يشير إلى ضرورة مراجعة وتطوير هذه البرامج لتصبح أكثر انسجامًا مع أهداف تحسين الكفاءة وضبط النفقات.

العبارة رقم 21: تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتساعد على تطوير الأداء وتقليل النفقات

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى إدراك العينة لأهمية تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لتحسين كفاءة الأداء وتقليل النفقات في المؤسسة الرياضية.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.9216 وانحراف معياري 0.93009، مما يشير إلى موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أهمية تدريب العاملين على الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحقيق الكفاءة المالية. ويعكس هذا المتوسط الحسابي مستوى متوسط من القبول لأهمية هذا النوع من التدريب، حيث وافق 39.2% من أفراد العينة على العبارة، مع وجود تباين نسبي في الآراء كما يظهر من الانحراف المعياري.

مما يعكس: يعكس هذا المتوسط الحسابي تفاوتاً في آراء المشاركين حول فعالية تدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة كوسيلة لترشيد النفقات. وقد يشير هذا التفاوت إلى وجود تحديات تتعلق بتوفير البرامج التدريبية التكنولوجية، أو تفاوت في تطبيق هذه البرامج عبر المديريات المختلفة.

من الناحية النظرية: تدعم الأدبيات أهمية التدريب على التكنولوجيا الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الهدر المالي. ويعتبر استخدام الأساليب التكنولوجية من العناصر الفاعلة التي تساعد المؤسسات على تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية.

الاستنتاج: تشير النتائج إلى موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فعالية تدريب العاملين على التكنولوجيا الحديثة، مما يستدعي إعادة النظر في محتوى وأهداف البرامج التدريبية الحالية لتعزيز فاعليتها وضمان توافقها مع أهداف ترشيد النفقات ورفع كفاءة الأداء المالي.

العبارة رقم 24: تنفذ إدارة المؤسسة الرياضية خطة واضحة لتدريب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية لتسيير نفقات التمويل

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى وعي أفراد العينة بأهمية تنفيذ خطط تدريبية شاملة تشمل مختلف مستويات العاملين لتحقيق ترشيد في نفقات التمويل.

من ناحية العملية: جاءت العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.9216 وانحراف معياري 0.96150، مما يشير إلى موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أهمية وجود خطة واضحة لتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية. حيث وافق 38.2% من أفراد العينة على العبارة، مع تباين ملحوظ في الآراء كما يظهر من قيمة الانحراف المعياري المرتفعة.

مما يعكس: يعكس هذا التباين أن هناك تبايناً بين أفراد العينة حول فاعلية الخطط التدريبية الحالية أو مدى تطبيقها بشكل شامل في المؤسسة الرياضية. وقد يشير ذلك إلى وجود حاجة لتحسين شمولية وفعالية برامج التدريب بحيث تشمل كافة المستويات الوظيفية بشكل متوازن وملائم لتحقيق أهداف ترشيد النفقات. **من الناحية النظرية:** تؤكد الأدبيات على أن وضع خطط تدريبية شاملة لمختلف المستويات الوظيفية يعزز من كفاءة أداء العاملين ويساعد في ضبط النفقات. إذ أن تأهيل الموظفين بشكل متكامل يمكنهم من فهم وتطبيق ممارسات ترشيد النفقات بكفاءة أكبر.

الاستنتاج: توجي النتائج بوجود موافقة متوسطة على فعالية الخطط التدريبية الحالية، مما يستدعي التركيز على تطوير برامج تدريبية شاملة تضمن تغطية كافة المستويات الوظيفية وتوجه العاملين نحو الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

العبارة رقم 18: تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العنصر البشري ليتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى وعي العينة بأهمية تدريب العاملين ليتماشى أداؤهم مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة المالية وضبط النفقات.

من ناحية العملية: حصلت العبارة على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 1.7059 وانحراف معياري 0.89651، مما يعكس موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة. وافق 29.4% فقط من أفراد العينة على العبارة، مما يشير إلى تباين في مدى قبول وتقييم فعالية التدريب الموجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية.

مما يعكس: يعكس هذا التباين محدودية الجهود التدريبية الحالية في إكساب العاملين المهارات والمعرفة الكافية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بكفاءة. قد يشير ذلك إلى حاجة ملحة لتعزيز تدريب العاملين بحيث يتماشى بشكل أوثق مع متطلبات الجودة الشاملة، بهدف تحسين الأداء وضبط النفقات.

من الناحية النظرية: توضح الأدبيات أن التدريب المستمر للعاملين بما يتماشى مع أنظمة الجودة الشاملة يُعد أساساً لتحقيق كفاءة إدارية ومالية أكبر. إذ يؤدي إلى زيادة مهاراتهم في تنفيذ الإجراءات التي تعزز من جودة الخدمات وتقلل من التكاليف.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى إدراك محدود من قبل العينة لأهمية تدريب العاملين على نظام الجودة الشاملة، مما يستدعي تطوير برامج تدريبية تساهم في تكامل الأداء الوظيفي مع معايير الجودة الشاملة لتحقيق الفعالية في ترشيد النفقات.

العبارة رقم 19: تعمل المؤسسة الرياضية على توعية العاملين وتدريبهم حول أهمية ترشيد نفقات التمويل

الهدف من تقييم هذه العبارة: تهدف هذه العبارة إلى قياس مدى اهتمام المؤسسة بتوعية وتدريب العاملين على استراتيجيات ترشيد النفقات، مما يسهم في تحقيق كفاءة مالية أكبر.

من ناحية العملية: جاءت العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.8824 وانحراف معياري 0.93654، مما يشير إلى موافقة متوسطة. وافق 38.2% من أفراد العينة على العبارة، مع ملاحظة وجود تباين كبير في الآراء، كما يبينه الانحراف المعياري المرتفع.

مما يعكس: يعكس هذا التباين اختلافًا في تقييم مدى اهتمام المؤسسات الرياضية بتوعية وتدريب العاملين على أهمية ترشيد النفقات. قد يشير ذلك إلى قصور في البرامج التوعوية والتدريبية المتعلقة بترشيد النفقات، وهو ما قد يؤدي إلى محدودية في تحقيق الكفاءة المالية المطلوبة.

من الناحية النظرية: تبرز الأدبيات أهمية التدريب والتوعية بترشيد النفقات كجزء من إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم هذه الممارسات في تحقيق استدامة مالية وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأساسية بفعالية.

الاستنتاج: تشير النتائج إلى إدراك متوسط لدى العينة لأهمية توعية وتدريب العاملين على استراتيجيات ترشيد النفقات، مما يستدعي تكثيف الجهود التوعوية والتدريبية في هذا المجال لضمان تحقيق كفاءة الإنفاق وتعزيز الاستدامة المالية للمؤسسات الرياضية.

تقييم العام للمحور الثالث: التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية من ناحية العملية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة يُبدون اهتمامًا كبيرًا بأهمية التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل، ولكن هناك فجوة واضحة في تطبيق هذا التدريب بفعالية في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريج والمسيلة).

بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث 2.0858، مما يعكس موافقة متوسطة من قبل العينة، مع انحراف معياري 0.56342 يشير إلى تقارب نسبي في الآراء. هذا يدل على أن العينة تتفق على أهمية التدريب، لكن المشكلة تكمن في مدى تنفيذ المؤسسات لهذا التدريب لتحقيق الأهداف المرجوة.

العبارة رقم 20، التي تنص على أن "تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم في ترشيد نفقات التمويل داخل المؤسسة الرياضية"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.7451 وموافقة بلغت 82.4%. هذا يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية التدريب في تحسين الكفاءة الفردية.

في المقابل، سجلت العبارة رقم 18، المتعلقة تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العنصر البشري ليتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة، أدنى مستوى موافقة بمتوسط حسابي 1.7059. يشير ذلك إلى ضعف في

برامج التدريب التي تربط بين تحسين مهارات العاملين ومتطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

من الناحية النظرية:

يشير الإطار النظري إلى أن التدريب المستمر يُعد عنصرًا أساسيًا لتحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات، حيث يساهم بشكل كبير في تطوير كفاءات العاملين، مما يؤدي إلى تقليل الهدر المالي وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. كما تؤكد الأدبيات أن تطبيق أنظمة تدريب شاملة تركز على التكنولوجيات الحديثة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يُمكن أن يحدث تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على تحسين العمليات وتقليل النفقات التشغيلية.

ومع ذلك، فإن غياب برامج تدريب فعّالة ومتكاملة تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريج والمسيلة) يعكس ضعفًا واضحًا في تخطيط وتنفيذ هذه البرامج، وهو ما يحدّ من قدرتها على تحقيق أهداف ترشيد النفقات وتطوير الأداء المؤسسي.

المقاربة:

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يتمتعون بإدراك عالٍ لأهمية التدريب المستمر في تحسين الأداء المالي والإداري، مع اهتمام واضح بدوره في تحقيق ترشيد النفقات. ومع ذلك، فإن المشكلة لا تكمن في وعي العاملين بأهمية التدريب، بل في محدودية البرامج التدريبية الحالية التي تقدمها المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريج والمسيلة).

هذا القصور يعكس ضعفًا في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية بما يتماشى مع احتياجات الجودة الشاملة. يؤثر هذا النقص بشكل مباشر على فعالية هذه البرامج في تحقيق الأهداف المرجوة، سواء من حيث تحسين كفاءة العمليات أو تقليل النفقات التشغيلية، مما يستدعي ضرورة إعادة النظر في سياسات التدريب الحالية لتعزيز فعاليتها وملاءمتها للمتطلبات المؤسسية.

الاستنتاج:

تُظهر النتائج أن أفراد العينة يدركون بوضوح أهمية التدريب المستمر كوسيلة فعّالة لترشيد نفقات التمويل وتحسين الأداء المالي والإداري. ومع ذلك، فإن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريج والمسيلة) لم تنجح في تنفيذ برامج تدريبية فعّالة تلبي احتياجات الجودة الشاملة أو تحقق تطلعات العاملين. هذا القصور يستدعي تطوير برامج تدريبية أكثر شمولية وفعالية تركز على:

- تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل النفقات.
- إدماج مبادئ الجودة الشاملة في برامج التدريب لتعزيز الأداء المؤسسي العام وتقليل الهدر في الموارد.

- تنفيذ خطط تدريب شاملة تغطي مختلف المستويات الوظيفية، مما يضمن عدالة التوزيع وتعزيز الكفاءة الجماعية على جميع المستويات.

مثل هذه الجهود من شأنها أن تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وضمان استدامة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

بشكل عام: يبرز التحليل الوصفي لبيانات العينة أن التدريب المستمر يُعتبر عنصراً مهماً وأساسياً في تحقيق ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة). وأن أفراد العينة يدركون أهمية التدريب في تحسين الكفاءة المالية والإدارية، لكن الفجوة تكمن في تطبيق البرامج التدريبية بشكل فعال وشامل. على الرغم من وجود اتفاق على أهمية التدريب لتطوير القدرات الوظيفية، إلا أن القصور في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متكاملة، خاصة تلك التي تركز على التكنولوجيا الحديثة ومبادئ الجودة الشاملة، يعيق تحقيق أهداف الترشيد.

تشير النتائج إلى ضرورة تعزيز الجهود المؤسسية لتطوير سياسات تدريبية شاملة تغطي مختلف المستويات الوظيفية وتستهدف تحسين الأداء العام، مما يسهم في تحقيق كفاءة أكبر في استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي، بما يدعم الاستدامة المالية والأداء المؤسسي الفعال.

02. عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

01.02. عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى

☒ نص الفرضية البحث: تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الاستراتيجي بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

☒ الهدف من الفرضية هو التحقق من مساهمة التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الكفاءة المالية وترشيد النفقات مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة قيد الدراسة الميدانية.

☒ تحويل الفرضية البحث إلى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار: تم بناء الفرضية البحثية لتحديد مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية. ونظراً لاعتماد سلم قياس ليكرت الثلاثي (1 = غير موافق، 2 = محايد، 3 = موافق) لتقييم استجابات أفراد العينة، تم تحديد المتوسط الفرضي (a) الذي يمثل القيمة الثابتة لاختبار الفرضية بناءً على العلاقة التالية:

$$\frac{H + L}{2} = a$$

حيث: H : الحد الأعلى لسلم القياس = (3)، L : الحد الأدنى لسلم القياس = (1) ومنه 2=(a)

وهو القيمة الفرضية التي تمثل مستوى الحياد في استجابات العينة. بناءً على ذلك، تم صياغة الفرضيات الإحصائية كالتالي:

1. **فرضية العدم (H_0)** : لا تلتزم المؤسسات الرياضية قيد الدراسة الميدانية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02)

2. **الفرضية البديلة (H_1)** : تلتزم المؤسسات الرياضية قيد الدراسة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02).

☒ **طريقة اختبار الفرضيات**: سيتم إجراء اختبار (t-Test) أحادي الطرف للعينة الواحدة (One-Sample Test) للتحقق مما إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي أكبر من المتوسط الفرضي (02).

• إذا كانت p-value ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$) ، يتم رفض فرضية العدم (H_0) لصالح الفرضية البديلة (H_1) ، مما يشير إلى أن المؤسسات الرياضية تطبق التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02).

• إذا كانت p-value غير دالة ($p \geq 0.05$) ، لا يمكن رفض فرضية العدم، مما يعني أن المؤسسات لا تطبق التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي.

يهدف هذا الاختبار إلى إخضاع الفرضية لاختبارات إحصائية استدلالية دقيقة باستخدام اختبار t-Test أحادي الطرف للعينة الواحدة، للتحقق من مدى دلالة النتائج إحصائياً. هذا الإجراء يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الكامل مما يعزز القيمة العلمية للدراسة.

جدول رقم (08) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

التحليل الوصفي							
المحور	Mean الحسابي	Std. Error Mean الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط العينة	95% Confidence Interval of the Difference مجال الثقة	
درجة المساهمة						Upper حد الثقة الأعلى	Lower حد الثقة الأدنى
المحور الاول	2,6299	0,02600	87,66	0,26263	0,62990	0,6815	0,5783
التحليل الاستدلالي							
One-Sample Test							
Test Value = 2							
T-Test قيم	قيم الدلالة الاحصائية p-value	مستوى الدلالة	الدلالة العملية (حجم الاثير) باستخدام مؤشر Cohen's d				

2.398	$\alpha = 0.05$	$p < .001$	24,223
<p>لحساب حجم التأثير لاختبار one-sample t-test ، يتم استخدام مقياس Cohen's d ، وفقاً لتصنيف كوهين (1988): يكون حجم التأثير صغيراً عندما: $0.20 \leq d \leq 0.49$ ويكون متوسطاً عندما: $0.50 \leq d \leq 0.79$ ويكون كبيراً عندما: $d \geq 0.80$. هذا المقياس يُستخدم لتوضيح مدى أهمية النتائج من الناحية العملية، بغض النظر عن الدلالة الإحصائية، ما يُساعد في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية استناداً إلى التأثير الحقيقي المتغير قيد الدراسة (التخطيط الاستراتيجي)</p>			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

تحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى: استناداً إلى نتائج اختبار الفرضية، سنقوم بتحليل النتائج من الجوانب التالية:

1. التحليل الوصفي للبيانات:

المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي بلغ $M=2.63$ ، مما يشير إلى أن استجابات أفراد العينة تتركز في فئة "موافق" على سلم ليكرت الثلاثي. هذه القيمة أعلى من المتوسط الفرضي ($a = 2$) الذي يمثل مستوى الحياد، مما يدل على أن المستجوبين يؤكدون أن التخطيط الاستراتيجي يعد عامل إيجابي ومهم في ترشيد نفقات التمويل. يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريج والمسيطة) تطبق التخطيط الاستراتيجي بمستوى جيد، مما يعكس وجود إدراك واضح لدوره في تحقيق الكفاءة المالية وتقليل الهدر ومن ثم ترشيد النفقات.

قيمة الانحراف المعياري المنخفضة ($SD=0.26263$) تشير إلى تقارب استجابات العينة، مما يعني أن أغلب المستجوبين لديهم آراء متشابهة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المالي. هذا التقارب يُظهر إجماعاً بين المستجوبين، مما يزيد من موثوقية النتائج ويعزز من فهمنا لمساهمة التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة. كما يعكس الانحراف المعياري استقرار النقيضات وقلة التباين (التشتت) بين أفراد عينة الدراسة، ما يعزز دقة البيانات التي تم جمعها.

الخطأ المعياري المنخفض ($SE=0.026$) يُشير إلى أن متوسط العينة يُمثل تقديراً دقيقاً لمتوسط المجتمع. كلما انخفضت قيمة الخطأ المعياري، كان التقدير أكثر دقة. ومن الجدول أعلاه، يُظهر الخطأ المعياري المنخفض أن النتائج المجمعة للعينة تمثل بشكل موثوق اتجاهات مجتمع الدراسة الأكبر. بالتالي، يمكن الاعتماد على هذه النتائج لاستخلاص استنتاجات عامة حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

إجمالاً: تشير المؤشرات الإحصائية الوصفية بشكل متكامل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعتبر أداة فعّالة ومُطبقة بمستوى جيد في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة. الإجماع الكبير بين المستجوبين والوزن النسبي 87.66% المرتفع يعكسان إدراكًا عميقًا لدوره في تحسين الكفاءة المالية وترشيد نفقات التمويل.

2. التحليل الاستدلالي (T-Test للعينة الواحدة):

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حول التخطيط الاستراتيجي بلغ $M=2.63$ ، وهو أعلى من المتوسط الفرضي ($a=2$) .

قيمة إحصائية الاختبار (T-Test) بلغت $t(df=101)=24.22$ ، وهي موجبة وكبيرة جدًا، مما يشير إلى وجود فرق جوهري بين المتوسطين. وأن الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي ليس عشوائيًا، بل يُعبر عن تأثير حقيقي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية. يشير ذلك إلى أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة) تطبق التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من المتوسط المتوقع.

الدلالة الإحصائية (p-value) كانت $p<.001$ ، مما يدل على أن الفرق ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة 95%. مما يُشير إلى أن النتائج موثوقة وأن الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي ليس ناتجًا عن الصدفة. وهذا ما يدعم صحة الفرضية البديلة (H_1) التي تفترض أن المؤسسات الرياضية تطبق التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي.

بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي 0.630، وهو يقع ضمن مجال الثقة عند مستوى 95% بين 0.5783 و 0.6815 تشير هذه النتيجة إلى أن الفارق الإيجابي ليس فقط دالاً إحصائياً، ولكنه أيضاً دقيق وموثوق. عدم تقاطع مجال الثقة مع الصفر (عدم تضمن مجال الثقة للصفر) يؤكد أن الفرق بين المتوسطين يعكس نمطاً حقيقياً في البيانات، مما يعزز من صحة النتائج ويوضح أن التخطيط الاستراتيجي يُطبق بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

3. قرار الفرضية: استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، والتي أظهرت دلالة إحصائية قوية ($p < 0.001$) عند مستوى ثقة 95%، تم قبول الفرضية البحثية (H_1) التي تفترض أن التخطيط الاستراتيجي يُطبق بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة. قيمة الفرق الإيجابي بين المتوسطين (0.630)، وموثوقيته كما يظهره مجال الثقة [0.5783، 0.6815]، يدعمان صحة هذه النتيجة ويُظهران أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد ممارسة عشوائية أو ضعيفة أو مجرد صدفة، بل يُعد جزءاً مؤثراً من العمليات ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية.

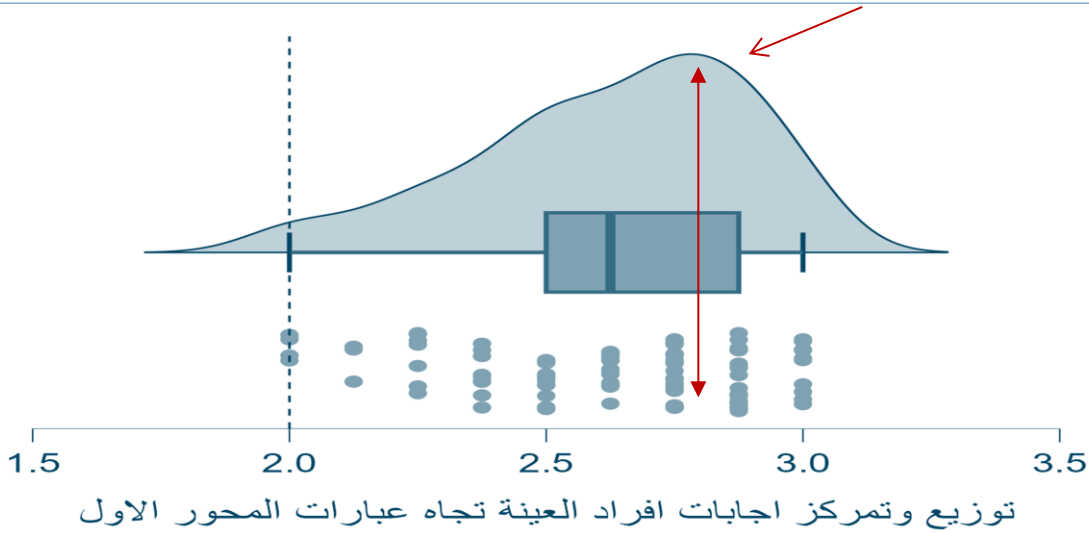
4. تعميم النتائج بناءً على هذه النتائج لعينة الدراسة، يمكن تعميمها على كامل مجتمع الدراسة، مما يعكس التزاماً مؤسسياً ملحوظاً بتطبيق التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة. يُشير ذلك إلى أن هذه المؤسسات قادرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي بفعالية لتحسين الكفاءة المالية وترشيد النفقات، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في دعم الفرضيات النظرية للدراسة.

4. الدلالة العملية وحجم التأثير (Cohen's d): إلى جانب الدلالة الإحصائية التي أكدت وجود فرق جوهري بين المتوسط الحسابي للعينة ($M = 2.63$) والمتوسط الفرضي ($a = 2$)، أظهر حساب حجم التأثير باستخدام مؤشر Cohen's d قيمة بلغت $d = 2.398$ ، وهي تقع في مجال التأثير الكبير جداً ($d \geq 0.80$) وفقاً لتصنيف كوهين (1988). هذه النتيجة تعكس أن الفرق بين المتوسطين ليس فقط ذو دلالة إحصائية ($p < 0.001$) ولكنه يحمل أهمية عملية كبيرة (ممارسة عملية عالية).

الحجم الكبير للتأثير يُظهر أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عاملاً محورياً ومؤثراً بفعالية في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديريتي الشباب والرياضة ببرج بوعريريج والمسيلة). يقع هذا التأثير في المجال الإيجابي، مما يعزز التكامل بين الدلالة الإحصائية التي تُثبت وجود الفرق دال إحصائياً وحجم التأثير الذي يُبرز قوته. بالتالي، تُبرز النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يُطبق بمستوى عالٍ وفعال، مما يدعم دوره كجزء من إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الكفاءة في ترشيد نفقات التمويل والاستدامة في المؤسسات الرياضية.

ولتدعيم التحليل الوصفي والاستدلالي وحجم الأثر (الدلالة العملية) لنتيجة الفرضية الأولى، نرسم الشكل التالي وهو تمثيل بياني باستخدام برنامج الاحصائي (JASP) والذي نحكي به إجابات ومشاهدات العينة اتجاه إجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها كما يلي :

شكل رقم (13): تمثيل بياني يحاكي توزيع إجابات العينة اتجاه اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها



المصدر: مخرجات برنامج JASP v 16

يُظهر التمثيل البياني أعلاه، المنشأ باستخدام برنامج JASP ، توزيع إجابات العينة حول عبارات المحور الأول الخاص بالتخطيط الاستراتيجي. يتضح من الرسم أن معظم الإجابات تتركز في الطرف الأعلى من سلم ليكرت الثلاثي (بين 2.5 و3)، مما يعكس ميلاً واضحاً نحو الموافقة العالية على أهمية التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل. يعزز هذا التوزيع النتائج الإحصائية التي أظهرت متوسطاً حسابياً ($M=2.63$) يتجاوز المتوسط الفرضي ($a=2$) بشكل كبير، مع تباين منخفض في البيانات، مما يعكس توافقاً واضحاً بين أفراد العينة. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الرسم غياب بيانات متطرفة وتوازناً في التوزيع، مما يؤكد موثوقية النتائج ويُبرز الأثر العملي الواضح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية.

02.02. عرض نتائج اختبار الفرضية الثانية

☒ **نص الفرضية البحث:** تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

☒ **الهدف من الفرضية** هو التحقق من مساهمة التحسين المستمر، كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريج والمسيلة). يركز الاختبار على قياس مستوى التزام المؤسسات بتطبيق آليات التحسين المستمر.

☒ **تحويل الفرضية البحث إلى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار:** تم بناء الفرضية البحثية لتحديد مدى مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية. ونظرًا لاعتماد سلم قياس ليكرت الثلاثي (1 = غير موافق، 2 = محايد، 3 = موافق) لتقييم استجابات أفراد العينة، تم تحديد المتوسط الفرضي (a) الذي يمثل القيمة الثابتة لاختبار الفرضية بناءً على العلاقة التالية:

$$\frac{H + L}{2} = a$$

حيث: H : الحد الأعلى لسلم القياس = (3) ، L : الحد الأدنى لسلم القياس = (1) ومنه $2=a$ وهو القيمة الفرضية التي تمثل مستوى الحياد في استجابات العينة. بناءً على ذلك، تم صياغة الفرضيات الإحصائية كالتالي:

فرضية العدم (H_0): لا تلتزم المؤسسات الرياضية قيد الدراسة الميدانية بتطبيق التحسين المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02)

الفرضية البديلة (H_1): تلتزم المؤسسات الرياضية قيد الدراسة بتطبيق التحسين المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02).

☒ **طريقة اختبار الفرضيات:** سيتم إجراء اختبار (t-Test) أحادي الطرف للعينة الواحدة (One-Sample Test) للتحقق مما إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التحسين المستمر أكبر من المتوسط الفرضي (02).

• إذا كانت p -value ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$) ، يتم رفض فرضية العدم (H_0) لصالح الفرضية البديلة (H_1) ، مما يشير إلى أن المؤسسات الرياضية تطبق التحسين المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02).

• إذا كانت p -value غير دالة ($p \geq 0.05$) ، لا يمكن رفض فرضية العدم، مما يعني أن المؤسسات لا تطبق التحسين المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي.

يهدف هذا الاختبار إلى إخضاع الفرضية لاختبارات إحصائية استدلالية دقيقة باستخدام اختبار t-Test أحادي الطرف للعينة الواحدة، للتحقق من مدى دلالة النتائج إحصائياً. هذا الإجراء يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الكامل مما يعزز القيمة العلمية للدراسة.

جدول رقم (09) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

التحليل الوصفي								
المحور	Mean المتوسط الحسابي	Std. Error Mean الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط العينة	95% Confidence Interval of the Difference مجال الثقة		درجة المساهمة
المحور الثاني	2,6887	0,06000	89,62	0,60596	0,68873	Upper حد الثقة الأعلى	Lower حد الثقة الأدنى	عالية
						0,8077	0,5697	

التحليل الاستدلالي			
One-Sample Test			
Test Value = 2			
T-Test قيم	قيم الدلالة الاحصائية p-value	مستوى الدلالة α	الدلالة العملية (حجم الاثير) باستخدام مؤشر Cohen's d
11,479	p <,001	$\alpha= 0.05$	1.137

لحساب حجم التأثير لاختبار one-sample t-test ، يتم استخدام مقياس Cohen's d ، وفقاً لتصنيف كوهين (1988): يكون حجم التأثير صغيراً عندما: $0.20 \leq d \leq 0.49$ ويكون متوسطاً عندما: $0.50 \leq d \leq 0.79$ ويكون كبيراً عندما: $d \geq 0.80$. هذا المقياس يُستخدم لتوضيح مدى أهمية النتائج من الناحية العملية، بغض النظر عن الدلالة الإحصائية، ما يُساعد في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية استناداً إلى التأثير الحقيقي المتغير قيد الدراسة (التخطيط الاستراتيجي)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية: استناداً إلى نتائج اختبار الفرضية، سنقوم بتحليل النتائج من الجوانب التالية:

1. التحليل الوصفي للبيانات:

المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حول تطبيق التحسين المستمر بلغ $M=2.6887$ ، مما يشير إلى أن استجابات أفراد العينة تتركز في فئة "موافق" على سلم ليكرت الثلاثي. هذه القيمة أعلى من المتوسط

الفرضي ($a=2$) الذي يمثل مستوى الحياد، مما يدل على أن المستجوبين يؤكدون على أهمية ودور التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل.

قيمة الانحراف المعياري ($SD=0.60596$) تشير إلى وجود تباين متوسط في آراء العينة، مما يعكس تنوعاً نسبياً في تقييمات المستجوبين لتطبيق التحسين المستمر. ومع ذلك، يبقى هذا التباين ضمن الحدود التي لا تؤثر على موثوقية البيانات.

الخطأ المعياري المنخفض ($SE=0.06000$) يعكس استقرار النتائج وقرب المتوسط الحسابي للعينة ($M=2.6887$) من القيمة الحقيقية لمتوسط المجتمع. هذا يعني أن الاتجاه العام للعينة يمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بأكمله (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريريج والمسيلة). فكلما كان الخطأ المعياري أقل، كانت النتائج أكثر موثوقية، مما يعزز من قدرة الدراسة على تقديم استنتاجات دقيقة حول مستوى تطبيق التحسين المستمر ودوره في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

إجمالاً، تُظهر المؤشرات الإحصائية الوصفية أن التحسين المستمر يُعتبر جزءاً مهماً من عمليات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مع نسبة توافق كبيرة بين المستجيبين حول دوره في تحسين ترشيد النفقات التمويل، وهو ما تعكسه القيمة العالية للوزن النسبي (89.62%).

2. التحليل الاستدلالي (T-Test للعينة الواحدة):

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حول التحسين المستمر ($M=2.6887$) أعلى من المتوسط الفرضي ($a=2$) ، مما يدل على وجود فرق واضح.

قيمة اختبار T-Test بلغت ($t(df=101)=11.479$) وهي موجبة وكبيرة جداً، مما يشير إلى أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي ليس عشوائياً، بل يُعبر عن تأثير حقيقي للتحسين المستمر.

قيمة الدلالة الإحصائية ($p<.001$) تعني أن الفرق ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة 95%، مما يعزز موثوقية النتائج. يشير ذلك إلى أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريريج والمسيلة) تطبق التحسين المستمر بمستوى أعلى من المتوقع.

قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي بلغ 0.68873، وهو يقع ضمن مجال الثقة عند مستوى 95% بين 0.5697 و 0.8077. يشير عدم تقاطع مجال الثقة مع الصفر إلى أن

الفارق الإيجابي موثوق ودقيق، مما يعكس نمطاً واضحاً وموحداً في البيانات يؤكد تطبيق التحسين المستمر بمستوى عالٍ.

3. قرار الفرضية: استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، والتي أظهرت دلالة إحصائية قوية ($p < .001$) عند مستوى ثقة 95%، تم قبول الفرضية البحثية (H_1) التي تفترض أن التحسين المستمر يُطبق بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة. الدلائل الإحصائية لهذه النتيجة يظهر أن التحسين المستمر ليس مجرد ممارسة عشوائية أو ضعيفة أو مجرد صدفة، بل يُعد جزءاً مؤثراً من العمليات إدارة الجودة الشاملة والتي تساهم في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية.

4. تعميم النتائج: بناءً على هذه النتائج لعينة الدراسة، يمكن تعميم الاستنتاجات على مجتمع الدراسة، حيث إن الدلالة الإحصائية القوية والفرق الموثوق يدلان على وجود تأثير حقيقي ومستدام للتحسين المستمر في ترشيد النفقات. تعكس هذه النتائج التزام المؤسسات الرياضية قيد الدراسة بتطبيق عملية التحسين المستمر، مما يعزز كفاءة الأداء المالي ويقلل من الهدر في الموارد.

بناءً على هذه النتائج لعينة الدراسة، يمكن تعميمها على كامل مجتمع الدراسة، مما يعكس التزام مؤسساتياً ملحوظاً بتطبيق التخطيط الاستراتيجي كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة. يُشير ذلك إلى أن هذه المؤسسات قادرة على استخدام التخطيط الاستراتيجي بفعالية لتحسين الكفاءة المالية وترشيد النفقات، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في دعم الفرضيات النظرية للدراسة.

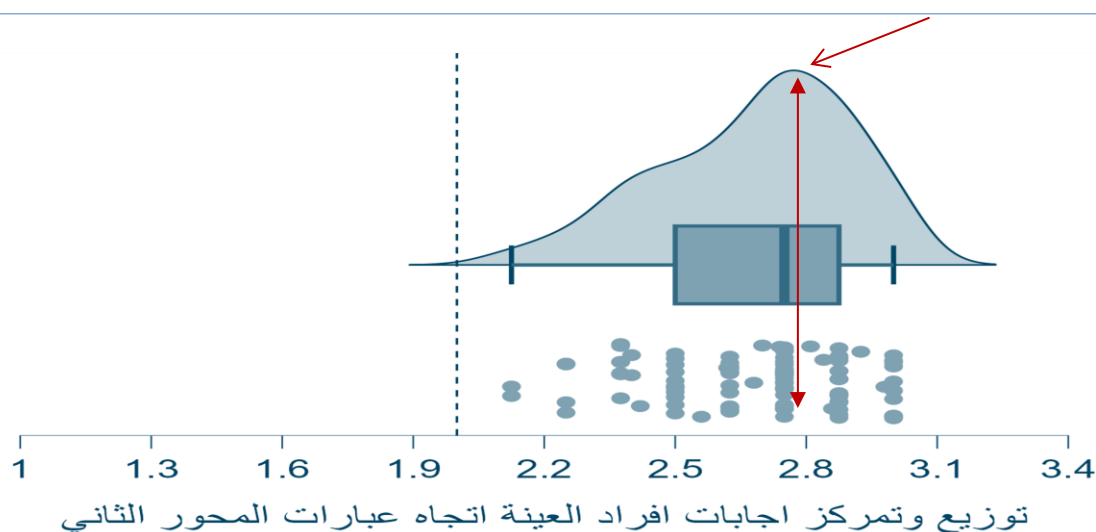
4. الدلالة العملية وحجم التأثير (Cohen's d) :

إلى جانب الدلالة الإحصائية تم حساب حجم التأثير باستخدام مؤشر Cohen's d وبلغ $d = 1.137$. هذه القيمة تقع ضمن نطاق التأثير الكبير ($d \geq 0.80$) وفقاً لتصنيف كوهين (1988). يشير ذلك إلى أن الفرق بين المتوسطين لا يقتصر على الدلالة الإحصائية فقط، بل له أهمية عملية كبيرة (ممارسة ميدانية عالية وفعالة). حجم التأثير الكبير يعكس قوة التحسين المستمر كعامل مؤثر في ترشيد نفقات التمويل. هذا يُظهر أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة لا تكفي بتطبيق التحسين المستمر كجزء من إدارة الجودة الشاملة، بل تُطبقه بشكل فعال وبدرجة تُحدث تأثيراً حقيقياً على الكفاءة المالية وتقليل الهدر.

ولتدعيم التحليل الوصفي والاستدلالي وحجم الأثر (الدلالة العملية) لنتيجة الفرضية الثانية، نرسم الشكل التالي وهو تمثيل بياني باستخدام برنامج الاحصائي (JASP) والذي نحكي به إجابات

ومشاهدات العينة اتجاه اجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها كما يلي:

شكل رقم (14): تمثيل بياني يحاكي توزيع إجابات العينة اتجاه اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها



المصدر: مخرجات برنامج JASP v 16

يُظهر التمثيل البياني أعلاه، المنشأ باستخدام برنامج JASP ، توزيع إجابات العينة حول عبارات المحور الثاني الخاص بالتحسين المستمر. يتضح من الرسم أن معظم الإجابات تتركز في الطرف الأعلى من سلم ليكرت الثلاثي (بين 2.2 و 3)، مما يعكس ميلاً واضحاً نحو الموافقة العالية على أهمية التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل. يعزز هذا التوزيع النتائج الإحصائية التي أظهرت متوسطاً حسابياً ($M=2.6887$) يتجاوز المتوسط الفرضي ($a=2$) بشكل كبير، مع تباين منخفض في البيانات، مما يعكس توافقاً واضحاً بين أفراد العينة. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الرسم غياب بيانات متطرفة وتوازناً في التوزيع، مما يؤكد موثوقية النتائج ويُبرز الأثر العملي الواضح لتطبيق التحسين المستمر في تحسين ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية.

03.02. عرض نتائج اختبار الفرضية عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة

✕ نص الفرضية البحث: تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريرج والمسيلة)

✕ الهدف من الفرضية هو التحقق من مساهمة التدريب المستمر ، كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريرج والمسيلة). يركز الاختبار على قياس مستوى مدى التزام المؤسسات بتطبيق آليات التدريب المستمر.

✕ تحويل الفرضية البحث إلى فرضيات إحصائية قابلة للاختبار: تم بناء الفرضية البحثية لتحديد مدى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية. ونظرًا لاعتماد سلم قياس ليكرت الثلاثي (1 = غير موافق، 2 = محايد، 3 = موافق) لتقييم استجابات أفراد العينة، تم تحديد المتوسط الفرضي (a) الذي يمثل القيمة الثابتة لاختبار الفرضية بناءً على العلاقة التالية:

$$\frac{H + L}{2} = a$$

حيث: H : الحد الأعلى لسلم القياس = (3) ، L : الحد الأدنى لسلم القياس = (1) ومنه $a = 2$ وهو القيمة الفرضية التي تمثل مستوى الحياد في استجابات العينة. بناءً على ذلك، تم صياغة الفرضيات الإحصائية كالتالي:

فرضية العدم (H_0) : لا تلتزم المؤسسات الرياضية قيد الدراسة الميدانية بتطبيق التدريب المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02)

الفرضية البديلة (H_1) : تلتزم المؤسسات الرياضية قيد الدراسة بتطبيق التدريب المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02).

✕ طريقة اختبار الفرضيات: سيتم إجراء اختبار (t-Test) أحادي الطرف للعينة الواحدة (One-Sample Test) للتحقق مما إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق التدريب المستمر أكبر من المتوسط الفرضي (02).

• إذا كانت p -value ذات دلالة إحصائية ($p < 0.05$) ، يتم رفض فرضية العدم (H_0) لصالح الفرضية البديلة (H_1) ، مما يشير إلى أن المؤسسات الرياضية تطبق التدريب المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي (02).

• إذا كانت p -value غير دالة ($p \geq 0.05$) ، لا يمكن رفض فرضية العدم، مما يعني أن المؤسسات لا تطبق التدريب المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي.

يهدف هذا الاختبار إلى إخضاع الفرضية لاختبارات إحصائية استدلالية دقيقة باستخدام اختبار t-Test أحادي الطرف للعينة الواحدة، للتحقق من مدى دلالة النتائج إحصائياً. هذا الإجراء يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة الكامل مما يعزز القيمة العلمية للدراسة.

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

التحليل الوصفي								
المحور	Mean المتوسط الحسابي	Std. Error Mean الخطأ المعياري في قيمة المتوسط الحسابي	الوزن النسبي (%)	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean Difference الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط العينة	95% Confidence Interval of the Difference مجال الثقة		درجة المساهمة
المحور الثالث	2,0850	0,07946	69,50	0,80249	0,08505	Upper حد الثقة الأعلى	Lower حد الثقة الأدنى	عالية
						0,2427	-0,0726	

التحليل الاستدلالي			
One-Sample Test			
Test Value = 2			
T-Test قيم	قيم الدلالة الاحصائية p-value	مستوى الدلالة	الدلالة العملية (حجم الاثير) باستخدام مؤشر Cohen's d
1,070	p =0,144	$\alpha= 0.05$	0,106

لحساب حجم التأثير لاختبار one-sample t-test ، يتم استخدام مقياس Cohen's d ، وفقاً لتصنيف كوهين (1988): يكون حجم التأثير صغيراً عندما: $0.20 \leq d \leq 0.49$ ويكون متوسطاً عندما: $0.50 \leq d \leq 0.79$ ويكون كبيراً عندما: $d \geq 0.80$. هذا المقياس يُستخدم لتوضيح مدى أهمية النتائج من الناحية العملية، بغض النظر عن الدلالة الإحصائية، ما يُساعد في اتخاذ قرارات أكثر موضوعية استناداً إلى التأثير الحقيقي المتغير قيد الدراسة (التخطيط الاستراتيجي)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 29

تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية: استناداً إلى نتائج اختبار الفرضية، سنقوم بتحليل النتائج من الجوانب التالية:

1. التحليل الوصفي للبيانات:

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات العينة حول مدى مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل ($M=2.0850$)، مما يعكس موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أهمية التدريب المستمر ودوره في تحقيق ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات قيد الدراسة. قيمة المتوسط الحسابي قريبة جدًا من المتوسط الفرضي ($a=2$)، مما يشير إلى أن هناك ترددًا أو عدم توافق واضح في آراء أفراد العينة حول مستوى تنفيذ التدريب المستمر.

الانحراف المعياري ($SD=0.80249$) يعكس تباينًا نسبيًا في استجابات العينة، مما يدل على وجود اختلافات ملحوظة في تقييم أهمية وفعالية التدريب المستمر في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة. أما الخطأ المعياري ($SE=0.07946$) فهو منخفض نسبيًا، مما يشير إلى أن المتوسط الحسابي للعينة يمثل تقديرًا مقبولًا لمتوسط مجتمع الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر مجال الثقة (95%) أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي يتراوح بين -0.0726 و 0.2427 ، حيث يتضمن الصفر، مما يشير إلى عدم وجود فرق جوهري ودال إحصائيًا بين المتوسطين.

التحليل الاستدلالي: من خلال اختبار (One-Sample T-Test)، أظهرت النتائج أن:

قيمة $t(df=101)=1.070$ ، وهي منخفضة وتشير إلى انعدام أو انخفاض الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي.

قيمة الدلالة الإحصائية $p=0.144$ ، مما يدل على أن الفرق ليس دالاً إحصائياً عند مستوى ثقة 95%، حيث أن $p>0.05$. وبالتالي، لا يمكن رفض فرضية العدم (H_0)، مما يعني أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة لا تطبق التدريب المستمر بمستوى أعلى من المتوسط الفرضي.

الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي بلغ 0.08505 ، وهو غير دال إحصائياً، كما أن مجال الثقة يتضمن الصفر، مما يعزز عدم دلالة الفرق.

الدلالة العملية وحجم التأثير: (Cohen's d) : تم حساب حجم التأثير باستخدام مؤشر Cohen's d، وبلغت القيمة $d=0.106$ ، مما يشير إلى تأثير صغير جدًا وفقًا لتصنيف كوهين (1988) ($d<0.20$). هذا يعني أن الفرق بين المتوسط الحسابي للعيينة والمتوسط الفرضي ليس له أهمية عملية تذكر، حتى وإن كان هناك توافق جزئي بين أفراد العينة.

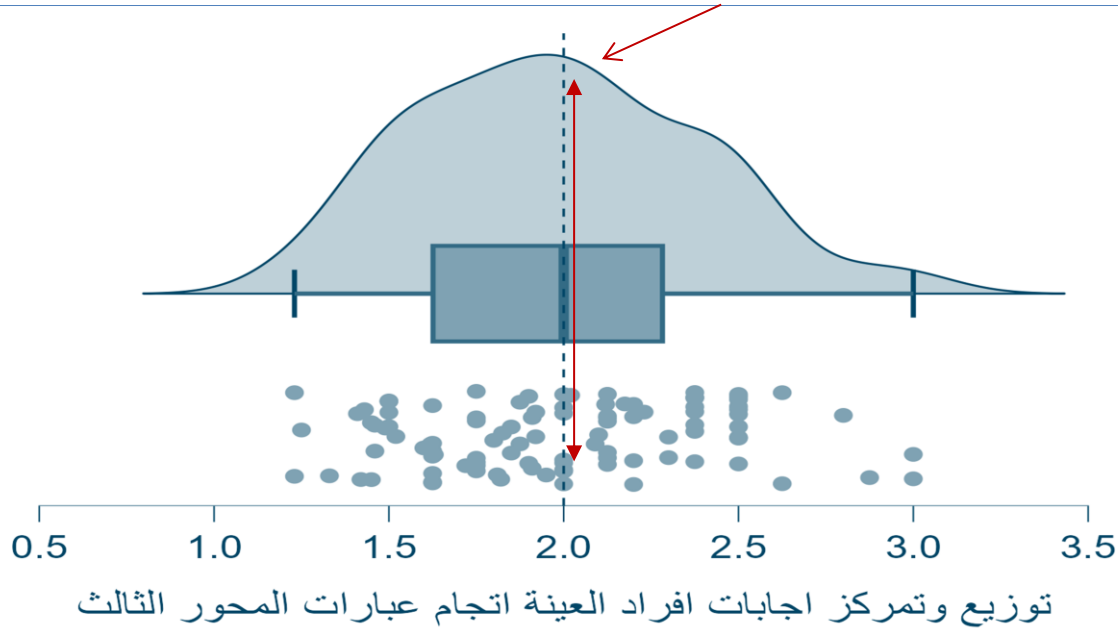
قرار الفرضية: استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي والدلالة العملية:

- الدلالة الإحصائية: أظهرت النتائج أن $p>0.05$ ، وبالتالي لا يمكن رفض فرضية العدم (H_0) .
- الدلالة العملية: حجم التأثير (Cohen's $d=0.106$) صغير جدًا، مما يعكس تأثيرًا محدودًا وغير ذي أهمية عملية في التدريب المستمر على ترشيد النفقات.

الاستنتاج: تشير هذه النتائج إلى أن التدريب المستمر في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة لا يُطبق بمستوى كافٍ لتحقيق الكفاءة المالية وترشيد النفقات التمويل. على الرغم من إدراك أفراد العينة لأهمية التدريب، إلا أن التطبيق الحالي للبرامج التدريبية يبدو محدودًا وغير فعال بما يكفي لتحقيق أهداف الجودة الشاملة وتحسين ترشيد النفقات التمويل.

ولتدعيم التحليل الوصفي والاستدلالي وحجم الأثر (الدلالة العملية) لنتيجة الفرضية الثالثة، نرسم الشكل التالي وهو تمثيل بياني باستخدام برنامج الإحصائي (JASP) والذي نحكي به إجابات ومشاهدات العينة اتجاه إجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتركز فيها كما يلي

شكل رقم (15): تمثيل بياني يحاكي توزيع إجابات العينة اتجاه اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمجالات التي تتوزع وتتركز فيها



المصدر: مخرجات برنامج JASP v 18

الشكل البياني أعلاه يُظهر توزيع وتمركز إجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثالث المتعلق بمساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

من خلال هذا التمثيل البياني، يتضح أن معظم إجابات العينة تتمركز حول المتوسط الفرضي (2)، مما يعكس موافقة متوسطة على عبارات المحور. يظهر أيضاً وجود بيانات متناثرة خارج هذا النطاق، مما يعكس تبايناً في الآراء بين بعض أفراد العينة.

هذا التمثيل البياني يدعم النتائج الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تشير إلى ضعف فعالية تطبيق التدريب المستمر في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة. يُبرز هذا الشكل أهمية تحسين برامج التدريب لتعزيز الكفاءة المالية وترشيد النفقات بشكل فعال.

الفصل السادس

عرض وتحليل النتائج

01. مناقشة الفرضية الأولى ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة

02. مناقشة الفرضية الثانية ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة

03. مناقشة الفرضية الثالثة ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة

تمهيد:

تتمثل الخطوة الموالية بعد اختبار الفرضيات في مناقشة نتائج اختبار الفرضيات ومقاربتها بنتائج الدراسات السابقة. حيث الأجزاء السابقة من هذا الفصل، قمنا بتحليل وصفي لأراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وأبعادها، واستعرضنا نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بدراسة مساهمة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتدريب المستمر، في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعريج والمسيلة).

أظهرت نتائج الدراسة دعماً لمعظم الفرضيات، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد كأدوات فعالة لترشيد النفقات. ومع ذلك، كشفت النتائج أيضاً عن وجود فجوات في التطبيق العملي لهذه الأبعاد، مما يشير إلى ضرورة تطوير برامج وإجراءات مؤسسية أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

تشكل هذه الخطوة نقطة محورية بين نتائج العمل الميداني والإطار النظري للدراسة، حيث نسعى من خلالها إلى الربط المنهجي بين الملاحظات والنتائج الميدانية والأدبيات النظرية ذات الصلة. سيتم في هذا القسم تناول مناقشة نتيجة كل فرضية على حدة، موضحين مدى دعمها أو عدمه بناءً على النتائج الإحصائية المستخلصة، مع تدعيم المناقشة بأساس نظري متين يستند إلى الأدبيات السابقة. كما سيتم مقارنة النتائج الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف.

من خلال هذا التحليل المقارن، نسعى لإبراز الإسهام العلمي لدراستنا، وتبسيط الضوء على الجوانب العملية التي تحتاج إلى تحسين في المؤسسات الرياضية الجزائرية. كما نهدف إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل، مما يعزز القيمة العلمية للدراسة ويضع الأساس لاستخلاص توصيات عملية تساعد المؤسسات الرياضية على تحقيق كفاءة إدارية ومالية أكبر.

جدول رقم (11): يبين ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الرقم	نوع الفرضية	نص الفرضيات البحث	القبول /أو/الرفض
H	الفرضيات تقييم مستويات توفر وتطبيق المتغيرات الدراسة	<u>الفرضية الرئيسية</u> : لإدارة الجودة الشاملة مساهمة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية	القبول
H_1		<u>الفرضية الجزئية الأولى</u> : تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الاستراتيجي بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)	القبول
H_2		<u>الفرضية الجزئية الثانية</u> : تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)	القبول
H_3		<u>الفرضية الجزئية الثالثة</u> : تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)	رفض

المصدر من اعداد الطالبة بناء على نتائج اختبار الفرضيات

01. مناقشة الفرضية الأولى ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة

نص الفرضية تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الاستراتيجي بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

أثبتت النتائج الميدانية صحة الفرضية الأولى بشكل واضح، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية أن المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بلغ ($M=2.63$)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي ($a=2$)، مما يدل على أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة تطبق التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من المتوقع. كما أكدت الدلالة الإحصائية ($p < 0.001$) وجود مساهمة جوهرية لهذه الممارسة على ترشيد النفقات التمويل، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل فعال في تحسين إدارة الموارد المالية وتقليل الإنفاق الزائد.

بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية، تناولنا في اختبار هذه الفرضية، الدلالة العملية لنتائج العينة عبر حساب حجم التأثير باستخدام مؤشر **Cohen's d** ، الذي بلغ ($d=2.398$)، مما يعكس تأثيراً كبيراً جداً للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق ترشيد النفقات. تُبرز الدلالة العملية الأهمية الواقعية للنتائج في السياق العملي، حيث تُظهر قوة هذا التأثير بعيداً عن كونه مجرد اختلاف ذو دلالة إحصائية. وبالتالي، فإن نتائج الفرضية تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط ممارسة فعّالة من الناحية النظرية، بل يلعب دوراً عملياً محورياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.

هذا التكامل بين الدالتين الإحصائية والعملية يعزز من موثوقية النتائج الفرضية ويؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عنصراً رئيسياً في تحقيق الكفاءة إدارة المالية خاصة من خلال ترشيد نفقات التمويل، مما يدعم أهمية الاستمرار في تطوير هذه الممارسة بما يتماشى مع احتياجات المؤسسات الرياضية وتحقيق استدامتها المالية.

من الناحية النظرية، تعكس هذه النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي كركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة. تشير الأدبيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة محورية لتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسات من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وتخصيص الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق تلك الأهداف. يتسم التخطيط الاستراتيجي بقدرته على توفير إطار شامل يدمج بين العمليات الإدارية المختلفة، مما يُمكن المؤسسات من تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر المالي. كما أنه يُسهم في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية وضغوط السوق من خلال تبني رؤية طويلة الأمد وإجراءات استباقية.

بالإضافة إلى ذلك، تبرز الأدبيات أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الترشيح المالي عبر التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان التوزيع الأمثل للموارد. يعتمد هذا التخطيط على أدوات تحليل دقيقة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساعد في تحديد أولويات الإنفاق وضمان تخصيص الميزانيات في الأنشطة الأكثر تأثيراً.

وفقاً للإطار النظري للدراسة، يُمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يُعزز ثقافة الترشيح من خلال تطوير نظم رقابة مالية قوية ومؤشرات أداء رئيسية لقياس الكفاءة المالية. هذا يُساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري ويُمكن المؤسسات الرياضية من تحقيق توازن مستدام بين التكاليف والعوائد.

في سياق المؤسسات الرياضية، يؤكد الإطار النظري أن التخطيط الاستراتيجي يُعد أداة فعّالة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، خاصة في المجالات التي تتطلب تنظيمًا دقيقًا للموارد المالية والبشرية.

يُساعد هذا التخطيط في مواجهة التحديات المتزايدة، مثل تزايد التكاليف التشغيلية والضغط على الميزانيات، من خلال وضع خطط استباقية تُركز على الكفاءة والجودة.

مقابلة نتائج الفرضية الأولى بنتائج الدراسات السابقة:

تظهر نتائج الفرضية الأولى أن التخطيط الاستراتيجي كجزء من إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل فعال في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية. لتعزيز هذه النتيجة، يمكن مقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة:

1. دراسة مطرفي خميسي (2019-2020) بعنوان الدراسة " : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر". النتائج ذات الصلة : بهذه الدراسة أبرزت الدراسة وجود معوقات كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، خاصة في المجال الإداري والتنظيمي بنسبة 74.85%.

• المقارنة : على الرغم من تركيز دراسة مطرفي على معوقات التطبيق، إلا أن نتائج الدراسة الحالية تتفق معها في أهمية إدارة الجودة الشاملة كعامل أساسي لتحسين الأداء المالي والإداري. الفارق يكمن في أن الدراسة الحالية أظهرت نجاحاً نسبياً في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية بمديرتي برج بوعرييج والمسيلة.

2. دراسة وهاب يوسف (2021-2022) ب عنوان الدراسة " :تطور استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة" النتائج ذات الصلة أشارت الدراسة إلى أن درجة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات متوسطة، مع صعوبات تحول دون التطبيق الكامل.

• المقارنة: تدعم نتائج الحالية نتائج وهاب يوسف من حيث تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي كجزء من إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي. ومع ذلك، توضح الدراسة الحالية أن مستوى التطبيق في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة تجاوز المتوسط، مما يعكس تقدماً في الالتزام بالممارسات الاستراتيجية.

3. دراسة بن سايح سمير (2016-2017) بعنوان الدراسة: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية في تحقيق رضا المستفيدين "النتائج ذات الصلة: أكدت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، مع توصية بتفعيل خلية الجودة.

- المقارنة: تشير النتائج الحالية إلى أثر مشابه، حيث أظهر التخطيط الاستراتيجي دوراً فعالاً في تحسين الكفاءة المالية وتقليل الهدر. يبرز كلا البحثين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

4. دراسة عبد الرحيم يحيائي (2017-2018) ب عنوان الدراسة: مدى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التكوين والتعليم الرياضي "النتائج ذات الصلة: وجدت الدراسة أن الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة، مع دعوة لتفعيلها بشكل أكبر في معاهد التربية البدنية.

- المقارنة: تتفق الدراسة الحالية مع نتائج يحيائي حول أهمية التخطيط الاستراتيجي كجزء من إدارة الجودة الشاملة، لكنها أظهرت التزاماً أعلى من المتوسط في تطبيقه في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

5. دراسة محمد الفاتح إسماعيل أحمد (2016) ب عنوان الدراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية - اللجنة الأولمبية السودانية نموذجاً. "النتائج ذات الصلة: أظهرت الدراسة اهتماماً كبيراً بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تطبيق فعلي لأهم هذه المبادئ، على الرغم من وجود معوقات.

- المقارنة: تدعم نتائج هذه الدراسة النتائج الحالية من حيث إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، أظهرت الدراسة الحالية دليلاً أقوى على الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة مالية أكبر.

الاستنتاج: تتفق نتائج الفرضية الأولى مع معظم الدراسات السابقة في أهمية التخطيط الاستراتيجي كجزء من إدارة الجودة الشاملة، لكنها تضيف بُعداً ميدانياً يؤكد التطبيق الفعلي وتأثيره في المؤسسات الرياضية الجزائرية. توفر الدراسة مساهمة علمية قيمة تدعم الجهود الرامية إلى تحسين إدارة الموارد المالية من خلال التخطيط الاستراتيجي.

02. مناقشة الفرضية الثانية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

نص الفرضية: تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

أثبتت النتائج الميدانية صحة الفرضية الثانية بشكل واضح، حيث أظهرت التحليلات الإحصائية أن المتوسط الحسابي لاستجابات العينة بلغ ($M=2.6887$) ، وهو أعلى من المتوسط الفرضي ($a=2$) ، مما يشير إلى أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة تطبق التحسين المستمر بمستوى أعلى من المتوقع. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة الدلالة الإحصائية ($p<.001$) ، مما يدل على أن الفرق بين المتوسط الفرضي ومتوسط العينة ذو دلالة إحصائية قوية. علاوة على ذلك، أظهر حساب الدلالة العملية باستخدام مؤشر Cohen's d قيمة بلغت ($d=1.137$) ، وهي تقع ضمن نطاق التأثير الكبير، مما يعكس الأثر الملموس والفعال للتحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل. هذا التكامل بين الدالتين الإحصائية والعملية يُعزز من موثوقية نتائج الفرضية، مما يدعم أن التحسين المستمر يُعدّ جزءاً أساسياً وفعالاً من إدارة الجودة الشاملة، خاصة في مجال ترشيد نفقات التمويل.

من الناحية النظرية، تعكس هذه النتائج أهمية التحسين المستمر كأحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يُركز على إجراء تحسينات دورية ومستمرة على جميع جوانب العمليات الإدارية والمالية للمؤسسات. وفقاً للأدبيات النظرية، يُعد التحسين المستمر أداة محورية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر المالي، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات. تعتمد فلسفة التحسين المستمر على مبدأ التقييم المستمر للأداء والبحث عن فرص التطوير، مما يُساهم بشكل مباشر في تحسين تخصيص الموارد المالية وضمان استدامة العمليات التشغيلية.

في المؤسسات الرياضية، يُعتبر التحسين المستمر إطاراً حيوياً لرفع كفاءة النفقات، حيث يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات الاقتصادية وضغوط الميزانية. يُساهم التحسين المستمر في تطوير استراتيجيات رقابة مالية فعّالة، وتعزيز الجودة في تقديم الخدمات الرياضية، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر تأثيراً. كما يظهر الإطار النظري للدراسة أن المؤسسات التي تتبنى التحسين المستمر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها المالية بكفاءة عالية، من خلال تحسين إدارة العمليات، وتوظيف التكنولوجيا، وتعزيز ثقافة الجودة بين العاملين.

هذا الإطار النظري يُبرز كيف يمكن للتحسين المستمر أن يحدث تأثيراً ملموساً في إدارة الموارد المالية وترشيد النفقات، مما ينسجم مع النتائج الميدانية التي أثبتت الأثر الإيجابي الكبير لهذا البُعد في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

مقابلة نتائج الفرضية الثانية بنتائج الدراسات السابقة:

1. دراسة فاتح شجاع فاتح العتيبي (2010) ب عنوان الدراسة: "مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية". ركزت هذه الدراسة على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، بما في ذلك التحسين المستمر، على أداء الموارد البشرية. وأظهرت أن التحسين المستمر يساعد في تعزيز الكفاءة وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي، مما ينعكس بدوره على ترشيد التكاليف وتحسين الأداء العام.

• المقارنة: تدعم هذه الدراسة نتائج الفرضية الثانية من خلال إثبات أن التحسين المستمر يؤدي إلى تحقيق كفاءة في الأداء وتقليل الهدر، وهو ما انعكس بشكل إيجابي في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة.

2. دراسة بن سايح سمير (2016-2017)، عنوان الدراسة: "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأقسام ومعاهد التربية البدنية والرياضية في تحقيق رضا المستفيدين". أكدت هذه الدراسة أهمية التحسين المستمر كأحد أركان إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يزيد رضا المستفيدين ويقلل من الأخطاء والتكاليف الزائدة.

• المقارنة: تتفق النتائج هذه الدراسة مع نتيجة الفرضية الثانية من حيث أن التحسين المستمر يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمليات الإدارية والمالية، ويعزز تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، وهو ما أثبتته النتائج الميدانية للمؤسسات الرياضية.

3. دراسة محمد الفاتح إسماعيل أحمد (2016)، ب عنوان الدراسة: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية - اللجنة الأولمبية السودانية نموذجاً". أشارت هذه الدراسة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على التحسين المستمر لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل الهدر المالي. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق التحسين المستمر تتمكن من مواجهة التحديات الاقتصادية بشكل أكثر كفاءة.

• المقارنة: تدعم هذه الدراسة نتائج الفرضية الثانية من حيث التأكيد على أن التحسين المستمر يعزز الأداء المالي والإداري، ويساعد في تقليل النفقات وضمان استدامة العمليات التشغيلية.

الاستنتاج: تُظهر الدراسات السابقة أهمية التحسين المستمر كجزء لا يتجزأ من إدارة الجودة الشاملة، حيث يُساهم في تحسين الأداء المالي، تقليل النفقات، وتعزيز الكفاءة. تتوافق هذه النتائج مع ما

توصلت إليه الدراسة الحالية، مما يعزز مصداقية النتائج ويؤكد أهمية التحسين المستمر كأداة استراتيجية لترشيد النفقات في المؤسسات الرياضية.

03. مناقشة الفرضية الثالثة ومقاربتها مع نتائج الدراسات السابقة

نص الفرضية: تساهم إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب المستمر بفعالية في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة (مديرتي الشباب والرياضة ببرج بوعرييج والمسيلة)

أظهرت النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الثالثة أن التدريب المستمر في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة يُطبق بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات العينة ($M=2.085$)، وهو قريب من المتوسط الفرضي ($a=2$). ومع ذلك، أظهرت قيمة الدلالة الإحصائية ($p=0.144$) أن الفرق بين المتوسط الفرضي والمتوسط الفعلي للعينة ليس ذا دلالة إحصائية. كما أن حجم التأثير باستخدام مؤشر Cohen's d بلغ ($d=0.106$)، مما يعكس تأثيراً عملياً صغيراً جداً. بناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرضية الثالثة القائلة: بأن التدريب المستمر يساهم بفعالية في ترشيد نفقات التمويل.

على الرغم من أن التدريب المستمر يُعتبر أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة، إلا أن النتائج تُظهر أن المؤسسات الرياضية لم تحقق استفادة كاملة من هذا البُعد. يشير ذلك إلى وجود قصور في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، سواء من حيث استهداف الكفاءات المناسبة أو المواءمة بين التدريب وأهداف ترشيد النفقات.

من الناحية النظرية: يشير الإطار النظري إلى أن التدريب المستمر هو أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يساهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءاتهم. يُعتبر التدريب المستمر استثماراً استراتيجياً لتحقيق الكفاءة المالية من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية، تحسين الإنتاجية، وتوجيه الموارد بشكل أفضل.

ومع ذلك، فإن النتائج الحالية تُظهر أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة لم تُفعل هذا البُعد بما يكفي لتحقيق أثر إيجابي ملموس في ترشيد النفقات.

مقابلة النتائج بالدراسات السابقة:

دراسة فاتح شجاع فاتح العتيبي (2010): أظهرت الدراسة أن التدريب المستمر يعزز كفاءة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي. بالمقارنة، لم تحقق المؤسسات الرياضية قيد الدراسة نفس المستوى من الأثر، مما يشير إلى قصور في استراتيجيات التدريب.

دراسة بن سايح سمير (2016-2017): أكدت الدراسة على أهمية التدريب المستمر كجزء من إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات المقدمة. النتائج الحالية تُظهر أن المؤسسات الرياضية لم تُطوّر برامج تدريبية فعالة بنفس الكفاءة.

دراسة محمد الفاتح إسماعيل أحمد (2016): أوضحت الدراسة أهمية التدريب المستمر في مواجهة التحديات المالية من خلال تحسين الأداء المؤسسي. تشير النتائج الحالية إلى أن المؤسسات الرياضية قيد الدراسة لم تُحقق هذه الفوائد بشكل كافٍ، مما يستدعي تطويراً شاملاً للبرامج التدريبية.

الاستنتاج: تُظهر النتائج أن التدريب المستمر في المؤسسات الرياضية قيد الدراسة يُطبق بشكل متوسط، دون أن يحدث تأثيراً كبيراً على ترشيد النفقات. يشير رفض الفرضية الثالثة إلى وجود فجوة كبيرة بين أهمية التدريب المستمر نظرياً وقدرته على تحقيق الكفاءة المالية عملياً.

خلاصة

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والتدريب المستمر، تلعب دوراً متفاوتاً في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية قيد الدراسة. دعمت النتائج الفرضيتين الأولى والثانية، حيث أثبت التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر فعاليتهما الكبيرة في تحسين الكفاءة المالية وتقليل الإنفاق الزائد، بفضل تطبيق ممارسات مستدامة وفعالة. ومع ذلك، كشفت النتائج عن قصور واضح في تطبيق التدريب المستمر، حيث لم يحدث تأثيراً ملموساً في ترشيد النفقات، ما يُبرز فجوة بين أهميته النظرية وتطبيقه العملي.

مقارنةً بالدراسات السابقة، يتضح أن المؤسسات الرياضية بحاجة إلى تعزيز استراتيجياتها التدريبية من خلال تطوير برامج أكثر شمولية وملاءمة لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يعكس ضرورة تحسين الربط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق كفاءة مالية مستدامة.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي، تم عرض وتحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها. وقد استندت هذه النتائج إلى بيانات العينة المستهدفة الممثلة للمجتمع الأصلي، مما يضمن أن تكون الاستنتاجات مستندة إلى واقع ميداني موثوق. وفي ضوء هذه المعالجة الدقيقة للمشكلة المدروسة، يمكننا استخلاص النتائج التالية:

بشكل عام : أظهرت الدراسة أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التحسين المستمر، والتدريب المستمر) يساهم بدرجات متفاوتة في ترشيد نفقات التمويل بمديرتي الشباب والرياضة في برج بوعرييج والمسيلة.

- **التخطيط الاستراتيجي :** ساهم بشكل كبير وفعال في ترشيد النفقات. حيث أظهر أفراد العينة موافقة عالية على دوره في تحسين كفاءة المؤسسة وفعالية أنشطتها، ووضع استراتيجيات تمويلية سليمة، وتحديد أهداف واضحة. كما أكدت التحليلات الإحصائية وجود دلالة إحصائية قوية ($p < 0.001$) وحجم تأثير كبير جدًا. ($\text{Cohen's } d = 2.398$)
- **التحسين المستمر :** ساهم أيضًا بشكل كبير في ترشيد النفقات. حيث أظهر أفراد العينة موافقة عالية على أهمية الدراسة والتوثيق، وأنظمة المساءلة، وتطوير مهارات العاملين. كما أكدت التحليلات الإحصائية وجود دلالة إحصائية قوية ($p < 0.001$) وحجم تأثير كبير ($\text{Cohen's } d = 1.137$).
- **التدريب المستمر :** على عكس البُعدين السابقين، لم يُظهر التدريب المستمر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على ترشيد النفقات. وكانت موافقة أفراد العينة متوسطة، وأظهرت التحليلات الإحصائية عدم وجود دلالة إحصائية ($p = 0.144$) وحجم تأثير صغير جدًا. ($\text{Cohen's } d = 0.106$) يشير هذا إلى وجود قصور في تطبيق برامج التدريب الحالية أو عدم ملاءمتها لتحقيق أهداف ترشيد النفقات.

"تشير هذه النتائج إلى أهمية تركيز مديرتي الشباب والرياضة في برج بوعرييج والمسيلة على تطوير وتفعيل آليات التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر بشكل مُستدام، مع العمل على معالجة القصور المُلاحظ في تطبيق برامج التدريب المُستمر. ويتطلب ذلك إعادة النظر في محتوى هذه البرامج التدريبية وأساليب تنفيذها، بما يضمن ملاءمتها لاحتياجات العاملين وأهداف ترشيد النفقات."

خاتمة

خاتمة

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية بمديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، وذلك من خلال أبعاد الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والتدريب المستمر. ولتحقيق هذا الهدف،

تم اتباع منهجية متكاملة شملت الجانبين النظري والتطبيقي كما يلي:

أولاً: الجانب النظري:

انطلقت الدراسة من إطار نظري متين تم بناؤه عبر استعراض شامل للأدبيات والدراسات السابقة. حيث تناول الجانب النظري، في فصله الأول، فقد ركز على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية تحديداً. وتناول مفهومها، ومبررات تطبيقها، ومحاورها، ومراحل تطبيقها، ومتطلباتها، وفوائدها، وأهدافها، وأهميتها في هذا السياق الخاص. وبذلك، تم ربط المفاهيم العامة للجودة الشاملة بتطبيقها في المجال الرياضي. وانتقل الفصل الثاني إلى مفهوم ترشيد النفقات، موضحاً نشأته وتطوره، ومفهومه، وضوابطه، وإجراءاته، وآثاره، ومبرراته، ومجالاته، وأهدافه، وأهميته، وعوامل نجاح تطبيقه. وركز هذا الفصل على أهمية ترشيد النفقات كهدف استراتيجي للمؤسسات، مُمهّداً الطريق لربطه بإدارة الجودة الشاملة. وأخيراً، خصص الفصل الثالث للتمويل في المؤسسات الرياضية، متناولاً مفهوم التمويل ونظرياته ومصادر وأنواع وأشكال وأهداف وأهمية التمويل بشكل عام، ثم مفهوم التمويل الرياضي وأنماطه وأنواعه ومصادر وأهميته وتطرقنا للمؤسسات الرياضية أيضاً. وقدّم هذا الفصل الأساس لفهم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة التمويل وتحقيق ترشيد النفقات في المؤسسات الرياضية. إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات الدراسة. وهكذا، شكّلت هذه الفصول الأربعة الركيزة النظرية التي استندت إليها الدراسة لاختبار فرضياتها وتحليل نتائجها في الجانب التطبيقي

ومن خلال الجانب النظري توصلنا إلى مجموعة نتائج نذكر منها:

- إدارة الجودة الشاملة: من خلال الاطار النظري لهذا المفهوم خلصنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر والشامل من خلال التركيز على العميل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر للعمليات، مما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.
- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية: من خلال الاطار النظري لهذا المفهوم خلصنا إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية يُسهم في رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمات، ويُعزز التميز الرياضي من خلال التركيز على العنصر البشري، والإداري، والفني.

- **ترشيد النفقات:** من خلال الاطار النظري لهذا المفهوم خلصنا إلى أن ترشيد النفقات يعني استخدام الموارد المالية بكفاءة وفعالية لتحقيق أقصى منفعة وتجنب الهدر، وذلك من خلال التخطيط السليم، والرقابة الفعالة، وتحديد الأولويات.
- **التمويل في المؤسسات الرياضية:** من خلال الاطار النظري لهذا المفهوم خلصنا إلى أن التمويل الرياضي عنصر أساسي لتحقيق أهداف المؤسسات الرياضية ودعم أنشطتها، ويتطلب إدارة كفؤة لمصادره وأنواعه وأشكاله لتحقيق الاستدامة المالية.

ثانيًا: الجانب التطبيقي:

انطلق الجانب التطبيقي من هذه الدراسة من الإطار النظري الذي تم بناؤه، بهدف جمع البيانات وتحليلها لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بمساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية محل الدراسة.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع العاملين في المؤسسات الرياضية بمديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة. ومن هذا المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية قوامها 102 فردًا. ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استبيان كأداة للدراسة، يتكون من ثلاثة محاور رئيسية تقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وهي: التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر، والتدريب المستمر. وقبل تطبيق الاستبيان على العينة الأساسية، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة (20 فردًا) للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على نتائج هذه الدراسة.

وبعد التأكد من جودة أداة الدراسة، تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة الأساسية (102 فردًا) وجمعها. ثم تم إدخال البيانات المجمعة إلى برنامجي التحليل الإحصائي SPSS و JASP. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية، كالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأخرى استدلالية، كاختبار t للعينة الواحدة لحساب حجم التأثير تم استخدام Cohen's d ، وهذا بهدف اختبار فرضيات البحث.

تم مناقشة نتائج اختبار الفرضيات في ضوء الإطار النظري للدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، وتفسير النتائج في سياقها العلمي والعملي. واستنادًا إلى نتائج التحليل والمناقشة، تم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات المناسبة للمؤسسات الرياضية لتحسين أداء إدارة الجودة الشاملة وترشيد نفقات التمويل.

وبهذه المنهجية المتكاملة، التي جمعت بين الجانبين النظري والتطبيقي، تم التوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية محل الدراسة. نلخصها فيما يلي:

الفرضية الأولى (التخطيط الاستراتيجي):

1. موافقة عالية على أهمية التخطيط الاستراتيجي: أظهرت النتائج موافقة عالية ($M=2.63$) من أفراد العينة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل، مما يشير إلى إدراكهم لدوره في تحسين الكفاءة المالية.

2. دلالة إحصائية قوية على مساهمة التخطيط الاستراتيجي: أكدت نتائج اختبار t وجود دلالة إحصائية قوية ($p < .001$) على مساهمة إيجابية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التخطيط الاستراتيجي على وترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية محل الدراسة.

3. تأثير كبير للتخطيط الاستراتيجي على ترشيد النفقات : بلغ حجم التأثير (Cohen's d) قيمة مرتفعة (2.398)، مما يُشير إلى تأثير كبير جدًا للتخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل. وبهذا تم تأكيد الفرضية.

الفرضية الثانية (التحسين المستمر):

1. موافقة عالية على أهمية التحسين المستمر: أظهر نتائج تحليل بيانات أفراد العينة موافقة عالية ($M=2.69$) على مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية محل الدراسة ، مما يعكس إدراكهم لأهميته في تحسين الكفاءة المالية.

2. دلالة إحصائية قوية على مساهمة التحسين المستمر: أكدت نتائج اختبار t وجود دلالة إحصائية قوية ($p < .001$) على مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية محل الدراسة.

3. تأثير كبير للتحسين المستمر على ترشيد النفقات : سجل حجم التأثير (Cohen's d) قيمة عالية (1.137)، مما يدل على تأثير كبير للتحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل. وبهذا تم تأكيد الفرضية.

الفرضية الثالثة (التدريب المستمر):

1. موافقة متوسطة على أهمية التدريب المستمر : أظهرت الدراسة موافقة متوسطة ($M=2.09$) من أفراد العينة على دور التدريب المستمر في ترشيد النفقات، مما يُشير إلى إدراكهم لأهميته ولكن بدرجة أقل من البعدين الآخرين.

2. عدم وجود دلالة إحصائية على مساهمة التدريب المستمر : أظهر نتائج اختبار t عدم وجود دلالة إحصائية ($p = 0.144$) على مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل.

3. تأثير ضعيف للتدريب المستمر على ترشيد النفقات : بلغ حجم التأثير (Cohen's d) قيمة منخفضة (0.106)، مما يُشير إلى تأثير ضعيف جداً للتدريب المستمر على ترشيد نفقات التمويل. وبهذا تم رفض الفرضية بناء على نتائج الإحصائية .

وختاماً، أؤكد على الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة، التي حققت أهدافها المرجوة في استكشاف مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية. وقد وفّرت هذه الدراسة، من خلال منهجيتها المتكاملة التي شملت الجانب النظري والتطبيقي، رؤية واضحة لآليات عمل إدارة الجودة الشاملة، ومساهماتها الفعالة في ترشيد نفقات التمويل بمديرتي الشباب والرياضة في ولايتي برج بوعرييج والمسيلة.

وتشكل هذه الدراسة، بنتائجها المؤثرة، إضافة نوعية للمعرفة المتعلقة بإدارة المؤسسات الرياضية، وتقدم دليلاً نظرياً وعملياً قابلاً للتطبيق في سياقات مُماثلة. كما أنها تُلهم بحوثاً مستقبلية كي تبحث في هذا المجال الهام بمقاربات أوسع، وتُوسع من نطاق العينة لتشمل مُختلف المؤسسات الرياضية في الجزائر، مُعمقةً الفهم لهذا المجال الحيوي. وتُعتبر هذه الدراسة بمثابة حجر الأساس للبحوث اللاحقة التي من شأنها أن تُطور من أساليب إدارة الموارد المالية في القطاع الرياضي الجزائري.

التوصيات والفروض المستقبلية

التوصيات والفروض المستقبلية:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية والتطبيقية في هذه الدراسة التي قمنا بها والتي أكدت أن وبما أن البحث العلمي يتميز بالتجديد والاستمرارية، فإنه يكون خير أثر يمكننا تركه في دراستنا هذه هو ترك المجال مفتوح للقيام ببحوث أخرى، من خلال تقديم التوصيات والفروض المستقبلية والتي نذكرها كما يلي:

أولاً: التوصيات

بناءً على النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أكدت على أهمية إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية، وبهدف إثراء مجال الدراسة وتعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر، والتدريب المستمر، في المؤسسات الرياضية لترشيد النفقات. فإننا نقدم التوصيات التالية،

- **تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي وهذا من خلال :** ضرورة تفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الرياضية الجزائرية، بوضع خطط استراتيجية واضحة، وقابلة للقياس، ومحددة زمنياً، تُركز على ترشيد نفقات التمويل. وهذا بإشراك جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط لتحقيق التوافق والتكامل في تنفيذ الخطط.
- **تعزيز ممارسات التحسين المستمر وهذا من خلال :** تعزيز ممارسات التحسين المستمر في جميع عملياتها الإدارية والمالية بالمؤسسات الرياضية ، من خلال تبني منهجيات وأدوات فعالة، كالتوثيق الدقيق للنفقات، وتحليل أسباب الهدر، وتطوير آليات الرقابة والمساءلة.
- **إعادة النظر في برامج التدريب المستمر:** نظراً لضعف تطبيق التدريب المستمر بالمؤسسات الرياضية اثره ضعيف جدا على ترشيد النفقات، كما أظهرته نتائج الدراسة، فإننا نوصي بإعادة النظر في محتوى وبرامج التدريب المقدمة للعاملين في المؤسسات الرياضية. ويجب أن تُركز هذه البرامج على تنمية المهارات والكفاءات المتعلقة بإدارة الموارد المالية، وترشيد النفقات، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- **نوصي أيضاً** بضرورة جمع وتحليل البيانات ادارة الجودة الشاملة والبيانات إدارة الموارد المالية في المؤسسات الرياضية في الجزائر بشكل دقيق، وهذا لتسهيل عملية المتابعة والتقييم واتخاذ القرارات مستدامة .

ثانياً: الفروض المستقبلية

يمتاز البحث العلمي بمجموعة من الخصائص أهمها انه جهد تراكمي مبني على جهود الباحثين السابقين بحيث يقوم الباحث باستكمال ما بدأه السابقون منهم وفي ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فإننا نرى ضرورة مواصلة البحث في موضوع دراستنا والقيام ببحوث ودراسات أخرى في هذا المجال كونها قليلة في القطاع الرياضي في الجزائر ونذكر منها :

- دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة في المؤسسات الرياضية.
- دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنواع المؤسسات الرياضية (أندية، اتحادات، مديريات) دراسة مقارنة .
- دراسة أثر التمكين الإداري كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين التدريب المستمر وترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية الجزائرية

وفي الأخير نأمل أن تُسهم هذه التوصيات والفروض في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات أكثر تخصصًا في هذا المجال، مما يُسهم في تطوير القطاع الرياضي الجزائري وتحسين أدائه.

البيليوغرافيا

قائمة المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

- (1) ابن المنظور . (1984). *لسان العرب* . بيروت: دار صادر .
- (2) ابو الدوح، و محمد عمر . (2006). *ترشيد الانفاق العام و عجز ميزانية الدولة* . مصر: الدار الجامعية.
- (3) أبو سمرة محمود أحمد، و عبد الله الطيطي محمد . (2020). *مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكين* . عمان: دار اليازوري العلمية.
- (4) احمد بوراس . (2008). *تمويل المنشآت الاقتصادية* . عنابة: دار العلوم للنشر و التوزيع.
- (5) احمد جامع . (1970). *علم المالية العامة* . دار النهضة العربية.
- (6) أحمد جمال الجسار . (2020). *التحليل الإحصائي للاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة IBM SPSS* .
- (7) أحمد جمال الجسار . (2020). *التحليل الإحصائي للاستبيانات الدراسات والبحوث باستخدام حزمة IBM SPSS* . عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- (8) احمد سيد مصطفى . (1999). *ادارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات* (الطبعة 04).
- (9) احمد عامر باسم . (2010). *نظرية الانفاق في ضوء القرآن الكريم* . الاردن: دار النفائس للنشر و التوزيع .
- (10) احمد بوراس . (2008). *تمويل المنشآت الاقتصادية* . عنابة: دار العلوم للنشر و التوزيع.
- (11) اعاد حمود القيسي . (2011). *المالية العامة و التشريع الضريبي* . عمان : دار الثقافة للتصميم و الانتاج.
- (12) البيداوي، عبد الحميد عبد المجيد . (2009). *أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS* . دار وائل للنشر والتوزيع.
- (13) التميمي، و الخطيب احمد فواز . (2007). *ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهيل للليزو (9001)* . الاردن: عالم الكتب الحديث.
- (14) الحاج طارق . (2009). *المالية العامة* (الطبعة 01). عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- (15) الدراكعة، و طارق مامون شبلي . (2002). *الجودة في المنظمات الحديثة* (الطبعة 01). عمان: دار صفاء للطباعة و النشر.
- (16) الركابي، و كاظم نزار . (2004). *الادارة الاستراتيجية (العولمة و المنافسة)* . عمان: دار وائل للنشر.

- 17) السعدني خليل السعدني، و كمال درويش. (2006). *الاحتراف في كرة القدم* (الطبعة 01). القاهرة.
- 18) الصيرفي محمد. (2007). *التطوير التنظيمي*. الاسكندرية : دار الفكر الجامعي .
- 19) الطائي يوسف. (2003). *نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية* (الطبعة 01). عمان: دار اليازوري للنشر .
- 20) الطائي، و و اخرون. (2009). *نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية* (الطبعة 01). عمان: دار اليازوري للطباعة و النشر .
- 21) العزاوي، و محمد عبد الوهاب. (2005). *ادارة الجودة الشاملة* . عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 22) المرسي سيد الحجازي. (2002). *مبادئ المالية العامة* . بيروت: دار بيروت.
- 23) النعيمي، و راتب جليل صويص غالب جليل صويص محمد عبد العال. (2009). *ادارة الجودة المعاصرة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- 24) الهاللي الشربيني الهاللي. (2008). *ادارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد و العشرين* . الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع .
- 25) امال محمد ابراهيم بابكر. (2011). *التمويل و التسويق و الاستثمار في المجال الرياضي* . السودان: عمادة التأليف و البحث العلمي .
- 26) امطانيوس نايف مخائيل. (2016). *بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها* (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الاردن،: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع،.
- 27) بحوش عمار، و آخرون. (2000). *مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث*. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 28) بن سيف الدين فهد ، و ساعاتي غازي. (2014). *مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- 29) بن عيشاوي احمد. (2013). *ادارة الجودة الشاملة الاسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية*. عمان: دار حامد للنشر .
- 30) بن مصباح، و كمال شريفي. (2012). *متطلبات الجودة الشاملة في الملاعب الكروية الجزائرية وعلاقتها بعنف المشجعين*. *المجلة العلمية*.
- 31) بوخرص رمضان. (2018). *الادارة و التنظيم في المجال الرياضي* (الطبعة 01). المسيلة ، دار نواصري للطبع و النشر ، الجزائر .

- (32) توفيق عبد الرحمان. (2005). *الدليل المتكامل للجودة الشاملة*. القاهرة: سلسلة بميك، مركز الخبرات المعنية للإدارة.
- (33) جمال الدين محمد بن منظور الافريقي. (1968). *قاموس لسان العرب*. لبنان: دار صادر.
- (34) جودة، و احمد محفوظ. (2004). *ادارة الجودة مفاهيم و تطبيقات* (الطبعة 01). عمان: داروائل.
- (35) جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة. (2020). *"الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)"*. الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- (36) حامد دراز، و واخرون. (2003). *مبادئ المالية العامة*. مصر: الدار الجامعية.
- (37) حامد عبد المجيد، و عمر حامد ابو الدوح. (2007). *مبادئ الادارة المالية*. مصر: الدار الجامعية.
- (38) حجازي عبد المنعم، و حسن احمد الشافعي. (2009). *استراتيجية للتسويق الرياضي و الاستثمار في المؤسسات الرياضية* (الطبعة 01). الاسكندرية: دار الوفاء.
- (39) حداد، و ابراهيم عواطف. (2009). *ادارة الجودة الشاملة* (الطبعة 01). عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.
- (40) حسن احمد الشافعي. (2003). *ادارة الجودة الشاملة في تربية البدنية و الرياضية* (الطبعة 01). الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر و التوزيع.
- (41) حسن احمد الشافعي. (2006). *الاستثمار و التسويق في التربية البدنية و الرياضية* (الطبعة 01). الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر.
- (42) حسن احمد الشافعي. (2006). *التمويل و التمويل التاجيري في التربية البدنية و الرياضية* (الطبعة 01). الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر.
- (43) حسن أحمد الشافعي. (2006). *معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية*. الاسكندرية : دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر .
- (44) حسن احمد الشافعي. (2010). *تطبيقات معاصرة في الادارة في التربية البدنية و الرياضية* (الطبعة 01). الاسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر و التوزيع.
- (45) حسن احمد الشافعي، و ابراهيم مقصود. (2004). *الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية الامكانيات و المنشآت في المجال الرياضي*. القاهرة: دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر.
- (46) حشيش عادل احمد. (1983). *اقتصاديات المالية العامة*. مؤسسة الثقافة الجامعية.
- (47) حمزة الشخي، و ابراهيم الجزراوي. (1998). *الادارة المالية الحديثة* (الطبعة 01). عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.

- 48) حمود خيضر كاضيم. (2009). *ادارة الجودة و خدمة العملاء (الطبعة 01)*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 49) حمود خيضر كاظم. (2007). *ادارة الجودة و خدمة العملاء (الطبعة 01)*. عمان: دار المسير للنشر.
- 50) خضير كاظم حمود. (2000). *ادارة الجودة الشاملة (الطبعة 01)*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 51) ديمينج، و روربت هاجستروم. (2009). *ادارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ*. دار كنوز للنشر و التوزيع .
- 52) رمزي زكي. (2000). *انفجار العجز*. سوريا: دار الهدى للثقافة و النشر.
- 53) زين الدين، و فريد عبد الفتاح. (1996). *المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (الطبعة 01)*. القاهرة: دار النشر للجامعات المصرية.
- 54) سعد بن سعيد القحطاني. (2015). *الإحصاء التطبيقي، المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الأكثر استخداما في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام spss*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- 55) سعيد بن صالح الرويتع. (2002). *قياس الاداء في الوحدات الحكومية*. مجلة جامعة الملك عبد العزيز.
- 56) سمير عبد الحميد علي. (1999). *ادارة الهيئات الرياضية (النظريات الحديثة و تطبيقاتها) (الطبعة 01)*. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- 57) سور عدلي ناشد. (2000). *الوجيز في الرقابة المالية*. الاسكندرية: دار الجادة للطباعة و النشر.
- 58) شهاب مجدي. (2004). *اصول الاقتصاد العام (المالية العامة)*. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 59) صالح ناصر عليمات. (2004). *ادارة الجودة في المؤسسات التربوية (التطبيق و مقترحات التطور) (الطبعة 01)*. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 60) طارق الحاج. (2002). *مبادئ التمويل (الطبعة 01)*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- 61) طارق الحاج. (2002). *مبادئ التمويل*. عمان: دار الصفاء للنشر.
- 62) طارق الحاج. (2002). *مبادئ التمويل*. عمان: دار الصفاء للنشر.
- 63) طارق الحاج. (2009). *المالية العامة (الطبعة 01)*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- 64) طاهر الجناي. (1990). *علم المالية العامة و التشريع المالي*. العراق: دار الكتب للطباعة و النشر.
- 65) طويطي مصطفى. (2028). *التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الاول*. تلمسان، الجزائر: النشر الجامعي الجديد.

- (66) ع ، السلمي. (1995). *ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهل للايزو 9000* (الطبعة 01). دار غريب للطباعة و النشر.
- (67) عادل فاضل علي. (2007). *التسويق في المجال الرياضي*. العراق: جاكعة بغداد.
- (68) عبد الرحمن سيد سليمان. (2014). *مناهج البحث*. دار النشر عالم الكتب.
- (69) عبد الرزاق الفارس. (1997). *الحكومة و الفقراء و الانفاق العام* (الطبعة 01). بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- (70) عبد العال، و امال هلال. (2002). *تطوير الادارة الجامعية في ضوء فعاليات ادارة الجودة الشاملة*. القاهرة.
- (71) عبد الغاني سعيد. (1966). *الترشيد و اقتصاد الوفرة*. القاهرة: دار القومية للنشر و التوزيع .
- (72) عبد القادر قداوي. (2017). *النمو السكاني و النفقة العامة*. الجزائر : النشر الجامعي الجديد.
- (73) عبد الكريم بوحفص. (2013). *الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء الثاني*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (74) عبيد على احمد الحجازي. (2001). *مصادر التمويل*. لبنان: دار النهضة للنشر و التوزيع.
- (75) عثمان محمد غنيم. (2004). *التخطيط اسس و مبادئ عامة* (الطبعة 02). عمان: دار صفاء للطباعة و النشر.
- (76) عثمان محمد، و غنيم. (2004). *التخطيط اسس و مبادئ عامة* (الطبعة 01). الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- (77) عدلي سوزي ناشد. (2009). *اساسيات المالية العامة*. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية .
- (78) عزت الكاشف. (1996). *اقتصاديات التربية البدنية و الرياضية*. القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
- (79) عزوز محمد. (2015). *تطوير العلاقة بزبائن المؤسسة الرياضية على ضوء معايير الجودة الشاملة*. مجلة المنظومة الرياضية.
- (80) علوان، و قاسم. (2005). *دراسات في الادارة التربوية* (الطبعة 01). عمان: دار الوائل للنشر و التوزيع.
- (81) علوان، و قاسم. (2009). *ادارة الجود الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000*. عمان: دار الثقافة عوابدي.
- (82) علي بلهادية. (1976). *القاموس الجديد لطلاب (معجم عربي مدرس)* (الطبعة 01). تونس.
- (83) علي محمد خليل، و احمد سليمان اللوزي. (1999). *المالية العامة*. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- (84) علي محمد خليل، و سليمان احمد اللوزي. (2000). *المالية العامة*. عمان: دار زهران للنشر و الطباعة .
- (85) عمر ابو الدوح. (2004). *ترشيد الافاق العام و علاج عجز ميزانية الدولة*. الاسكندرية: أليكس تكنولوجيا المعلومات.
- (86) عمر عقيلي. (2001). *مدخل الى المنهجية الكاملة لادارة الجودة الشاملة*. عمان: دار وائل للنشر.

- (87) عمر وصفي عقيلي. (2001). مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة . عمان: دار وائل للنشر..
- (88) فريد راغب النجار . (2009). التمويل المعاصر . مصر: الدار الجامعية.
- (89) قاس نايف علوان. (2009). ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو (9001/2000) (الطبعة 02). عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- (90) قاسم نايف علوان. (2009). ادارة الاستثمار بين النظرية و التطبيق (الطبعة 01). الاردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- (91) قاسم نايف علوان. (2009). ادارة الجودة و متطلبات الايزو 2000/9000 (الطبعة 02). عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- (92) ككمال درويش. (2013). اقتصاديات الرياضة (المجلد 01). القاهرة: مكتبة انجلو المصرية.
- (93) م، اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي (المجلد 01). عمان: دار وائل للنشر.
- (94) مأمون دراركية، و طارق شلبي. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة . عمان : دار الصفاء للنشر .
- (95) محب خلة توفيق. (2011). الهندسة المالية الاطار النظري و لتطبيقي لانشطة التمويل و الاستثمار. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر .
- (96) محفوظ احمد جودة. (2009). ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات) (الطبعة 04). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (97) محمى عباس المحرزي. (2005). اقتصاديات المالية العامة (الطبعة 02). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (98) محمد الأمين بوداود، و أحمد عطاء الله. (2009). الادارة و التنظيم في المجال الرياضي. بن عكنون، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- (99) محمد الصغير بعلي، و يسرى ابو العلاء. (2003). المالية العامة. عناية: دار العلوم.
- (100) محمد الغريب عبد الكريم. (دون سنة). البحث العلمي التصميم والمنهج والاجراءات (الطبعة الثانية). اسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- (101) محمد الناشد. (1998). التخطيط المالي و النقدي الادارة المالية. حلب: مديرية الكتب و المطبوعات.
- (102) محمد شاكر عصفور. (2008). اصول الموازنة العامة (الطبعة 01). لبنان: دار المسيرة للطباعة و النشر.
- (103) محمد صالح الحناوي، و سلطان ابراهيم اسماعيل. (1999). الادارة المالية و التمويل . الاسكندرية: الدار الجامعية .
- (104) محمد عبد الوهاب، و العزاوي. (2005). ادارة الجودة الشاملة . عمان: دار اليازوري للطباعة و النشر .

- (105) محمد عثمان اسماعيل. (1995). التمويل و الادارة المالية في منظمات الاعمال. القاهرة: دار النهضة العربية.
- (106) محمد عثمان اسماعيل. (1999). التمويل و الادارة المالية في منظمات الاعمال. القاهرة: دار النهضة العربية .
- (107) محمد عثمان اسماعيل حميد. (1995). التمويل و الادارة المالية في منظمات الاعمال . القاهرة : دار النهضة العربية.
- (108) محمد علي ابراهيم. (2010). الادارة المالية المتقدمة (الطبعة 01). الاردن: دار اثراء للنشر و التوزيع.
- (109) محمد عمر ابو الدوح. (2006). ترشيد الانفاق العام و علاج عجز ميزانية الدولة . الاسكندرية : الدار الجامعية.
- (110) محمود حسين الوادي، و زكريا احمد عزام. (2007). مبادئ المالية العامة (الطبعة 01). الاردن: دار المسيرة للنشر.
- (111) محمود داود الربيعي. (2009). تطور الرياضة في ضوء ادارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية الاساسية.
- (112) محمود عبد المسلم الصليبي. (2008). الجودة الشاملة و انماط القيادة التربوية (الطبعة 01). عمان: در الحامد للنشر و الطباعة.
- (113) مدني، و حرفوش. (1996). نحو ادارة الجودة الشاملة كمدخل للاصلاح الاداري . القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر .
- (114) منير ابراهيم هندي. (1998). الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل . الاسكندرية: منشأة المعارف .
- (115) منير شاكر. (2005). التحليل المالي -مدخل صناعة القرار. عمان: دار وائل للنشر.
- (116) مهدي السامرائي. (2007). ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي (الطبعة 01). عمان: دار جرير للطباعة و النشر.
- (117) مهدي السامرائي. (2007). ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدمي (الطبعة 01). عمان: دار جرير للنشر و الطباعة.
- (118) موفق عدنان عبد الجبار الحميري. (2010). اساسيات التمويل و الاستثمار في صناعة الساحة (الطبعة 01). عمان: الوراق للنشر و التوزيع.
- (119) ميلاد يونس. (1994). مبادئ المالية العامة. طرابلس: منشورات الجامعة المفتوحة.
- (120) ناصر دادي عدون. (2000). تقنيات مراقبة التسيير . الجزائر: دار الحمديّة.
- (121) ناصر دادي عدون. (2007). الادارة و التخطيط الاستراتيجي (الطبعة 02). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- (122) نوازاد عبد الرحمان الهبيي، و عبد اللطيف منجد. (2006). *اقتصاديات المالية العامة* (الطبعة 01). عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
- (123) نوازاد عبد الرحمان الهبيي، و عبد الرؤوف الخشاني منجد. (2005). *المدخل الحديث في اقتصاديات المالية العامة*. الاردن: دار المناهج.
- (124) هيثم صاحب عجام. (2001). *نظرية التمويل*. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- (125) يوسف جحيم، و وآخرون. (2009). *نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية*. عمان: دار اليازوري للنشر و الطباعة .
- (126) يوسف حسين يوسف. (2012). *التمويل في المؤسسة الاقتصادية*. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- ثانيا :المجلات و المنشورات العلمية :
- (127) الشريفين نضال .(2022). ما وراء التحليل للأبحاث المنشورة في المجلة الأردنية في العلوم التربوية :الدلالة العملية وقوة الاختيار (*Journal of Educational Sciences: Practical significance and the power of choice*). العدد (15).
- (128) بورقبة فويدر، و كمال رعاش. (2019). مصادر التمويل و اثرها في تعزيز ثقافة الاحتراف الرياضي لرياضة كرة القدم. *مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية*، الصفحات 206-213.
- (129) سعيد بن صالح الرويتع. (2002). قياس الاداء في الوحدات الحكومية. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز*.
- (130) سمير بلعيد، و نسيم عزازية. (2023). ترشيد النفقات العمومية في المؤسسات الرياضية بالاعتماد على نظام ادارة الجودة الشاملة. *مجلة المنظومة الرياضية*، الصفحات 468-485.
- (131) سمير عبد الحميد علي. (1999). *ادارة الهيئات الرياضية (النظريات الحديثة و تطبيقاتها)* (المجلد 01). الاسكندرية: منشأة المعارف.
- (132) عبد اللطيف بن زيد، و الجيلالي فالون . (2019). دور الرقابة المالية في ترشيد النفقات العمومية في الجزائر. *مجلة البشائر الاقتصادية*.
- (133) فتيحة الجوزي. (2016). تطور النفقات العامة في الجزائر (2010-2016) و اجراءات ترشيدها. *مجلة معارف*.
- (134) فتيحة بودلال & محبوبة موراس .(2022). دراسة تقييمية لقياس الخصائص السيكو مترية(الصدق والثبات (في البحوث العلمية مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية .مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية ،العدد 02جانفي 2022)، pp. 111-131.

- (135) فطيمة الزهرة & مشري سلاف. (2017). استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس التحول في القيم الشخصية . مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية جامعة بابل (تشرين الاول) العدد 35, pp. 28-42.
- (136) فوزية قديد، و نعيمة العربي. (2021). سياسة ترشيد النفقات العامة كالية لمواجهة الازمات -ازمة كورونا. 09(01).
- (137) م، أ الطروانة. (2002). الجودة الشاملة و القدرة التنافسية. مجلة دراسات، صفحة 36:.
- (138) محمد دميض. (2010). الاقتصاد الرياضي. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية.
- (139) محمود داود الربيعي. (2009). تطور الرياضة في ضوء ادارة الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية الاساسية.
- (140) مهدي فاطمة الزهراء، و طلال مصمودي . (2019). ادارة الجودة الشاملة كأحد المداخل المساهمة في تحقيق الاداء المتميز. مجلة الدراسات المحاسبية و المالية المتقدمة، الصفحات 119-140.
- (141) نائل عبد الحافظ العوامله. (1992). ترشيد الانفاق العام في الاجهزة المركزية للادارة العامة في الاردن. مجلة مؤتمة للبحوث و الدراسات(07).
- (142) نورة البركينو، و بوكميش لعلی. (2018). مدخل مفاهيمي معرفي لادارة الجودة الشاملة. مجلة الحوار الفكري(15)، الصفحات 737-763.

ثالثا: الرسائل و الاطروحات العلمية :

- (143) ابرادشة فريد. (2014). الحكم الراشد في الجزائر في ظل الحزب الواحد و التعددية الحزبية (اطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- (144) العربي بن علي بوعلام. (2016-2017). آليات ترشيد النفقات في الجزائر (رسالة ماجستير). كلية الحقوق و العلوم السياسية، سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي اليابس.
- (145) امعارفية الطيب. (2018). اثر استضافة التظاهرات الرياضية على الاقتصاد المحلي . /طروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير : جامعة الجزائر.
- (146) بلعاطل عياش. (2019-2020). اليات ترشيد الانفاق العام في الجزائر(اطروحة دكتوراه). الجزائر، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.
- (147) بن داود ابراهيم. (2003). الرقابة المالية على النفقات العامة بين الشريعة الاسلامية والتشريع الجزائري (رسالة ماجستير). جامعة الجزائر.

- (148) بودخد كريمة. (2001). اثر سياسة الانفاق العام على النمو الاقتصادي (رسالة ماجستير). قسم علوم التسيير ، جامعة دالي ابراهيم : غير منشورة.
- (149) بوصلاح النذير. (2014-2015). اقتراح استراتيجية لتفعيل مصادر التمويل في الندية الرياضية المحترفة (اطروحة دكتوراه). معهد التربية البدنية و الرياضية، سيدي عبد الله: جامعة الجزائر 3.
- (150) بومدين نوار. (2010). النفقات العامة في التعليم (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد .
- (151) تومي نصر الدين. (2023-2024). تطبيق حوكمة التسيير المالي في ادارة الجمعيات و النوادي الرياضية في ظل سياسة ترشيد النفقات بالجزائر. (اطروحة الدكتوراه). ادارة و تسيير رياضي ، الجزائر : جامعة المسيلة .
- (152) حملي زهير. (2017-2018). دور السياسة المالية في ترشيد النفقات العامة في الدول النامية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- (153) خليل شرقي. (2015-2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. .، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،. جامعة بسكرة.
- (154) درويش، و توفيق حمة سامان. (2017). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الاداء بالمؤسسات الاجتماعية (اطروحة دكتوراه)غير منشورة. العراق، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الاجتماعية ، كردستان: جامعة النيلين.
- (155) زكاري محمد. (2013-2014). دراسة العلاقة بين النفقات العمومية و النمو الاقتصادي في الجزائر (رسالة ماجستير). الجزائر، العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس .
- (156) زهير حملي. (2018-2019). دور السياسة المالية في ترشيد النفقات العامة في الدول النامية(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- (157) شعبان فرج. (2011-2012). الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام و الحد من الفقر (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر .
- (158) عباس عبد الحفيظ. (2012). تقسيم النفقات العامة في ميزانية الجماعات المحلية (رسالة ماجستير) . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان.
- (159) عبد الحق بحاش. (2020). أهمية الدلالة العملية كأسلوب مكمل للدلالة الإحصائية في ترشيد النتائج والقرارات المتعلقة بالبحوث التربوية من خلال عينة من بحوث الماجستير والدكتوراه في الجامعة الجزائرية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

- (160) فرحي محمد. (2004). النمذجة القياسية و ترشيد السياسات الاقتصادية مع دراسة خاصة لسياسة الانفاق العام (اطروحة دكتوراه). العلوم الاقتصادية، الجزائر : جامعة الجزائر.
- (161) كردودي صبرينة. (2013-2014). ترشيد النفاق العام و دوره في عجز الكوازنة العامة للدولة في الاقتصاد الاسلامي (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- (162) لحسن تريش. (2014). العراقيل القانونية و المادية التي تواجه نجاح منظومة الاحتراف في كرة القدم الجزائرية(رسالة ماجستير). معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- (163) محمد بن عزة. (2014-2015). ترشيد سياسة الانفاق العام باتباع منهج الانضباط بالاهداف(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، تلمسان: جامعة ابو بكر الصديق.
- (164) مطرفي خميسي. (2019-2020). معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية في الجزائر (اطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- (165) نوال زهية. (2016). التمويل و دوره في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة (اطروحة دكتوراه). معهد التربية البدنية و الرياضية ، الجزائر.
- (166) وهاب يوسف. (2021-2022). تطوير استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية وفق متطلبات الجودة الشاملة (اطروحة دكتوراه). معهد التربية البدنية و الرياضية ، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

المراجع باللغة الأجنبية :

- 167) EricBargetet, J. (2010). *Evènements sportifs "impact et social "*. ; De boeck, Bruxelles, Belgique.
- 168) Fried, G. (2010). *Managing sport facilities*. United States of America: Second edition; Human kinetics:.

- 169) mathew, T. .. (2016). *financial management in the spory industry*. united states of america: second edition routedge.
- 170) others, i. r. (s.d.). *The Sports Strategist Developing Leaders for a High-Performance Industry*. University Press.; USA: Oxford.
- 171) stewart, b. (2007). *sport funding and finance* . elsevier netherlands.

الملاحق

الملحق رقم 01: يتضمن قائمة بأسماء المحكمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج البويرة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضة
قسم الادارة و التسيير الرياضي

قائمة بأسماء المحكمين :

في إطار حرصنا على تحقيق المصدق في محتوى استمارة الاستبيان، قمنا بتوزيع الاستبيان على السادة الدكاترة الأفاضل المحكمين التالية أسماؤهم و الذي أتوجه لهم بالشكر الجزيل على ما قدموه لنا من ملاحظات.

الرقم	اسم ولقب المحكم	الوظيفة	الجامعة
01	منصوري نبيل	أستاذ التعليم العالي	البويرة
02	مرنيز أمينة	أستاذة التعليم العالي	المسيلة
03	منجحي مخلوف	استاذ التعليم العالي	المسيلة
04	ميمون عيسى	استاذ تعليم عالي	باتنة
05	بوصلاح النذير	أستاذ تعليم عالي	المسيلة
06	عبد الودود أحمد الزبيدي	استاذ دكتور	العراق
07	نجيب زرواق	أستاذ التعليم العالي	الجزائر 3

الملحق رقم 02: يتضمن الاستبيان

البحث العلمية التعليم العالي
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياض
جامعة البويرة

في إطار انجاز اطروحة الدكتوراه في البحث العلمي في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة وتسيير رياضي، اتقدم لسيادتكم المحترمة بطلب المساهمة بأرائكم النيرة حول الاسئلة المتعلقة بمحاور الفرضيات الاطروحة التي تحت عنوان :

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في ترشيد نفقات التمويل في المؤسسات الرياضية
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية (برج بوعريج-المسيلة)

مع العلم ان هذه الأراء والبيانات تستخدم لاغراض علمية بحثية ، لذا نلتمس من سيادتكم حسن التعامل والمساهمة في إثراء هذه الدراسة. نرجو من سيادتكم وضع علامة «X» (في الخانة المناسبة

وفي الاخير تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام

تحت اشراف الاستاذ

خيري جمال

من اعداد الطالبة :

حتحات خولة

المحور الأول : مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

الإجابات			العبارات
موافق	غير موافق	محايد	
			اعتماد المؤسسة الرياضية للتخطيط الاستراتيجي الموجه نحو ترشيد نفقات التمويل
			وضوح الرؤية يساعد في التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات لمواجهة الازمات المالية المستقبلية
			تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالمؤسسة الرياضية يساهم في التخطيط الاستراتيجي لترشيد النفقات
			تحديد اهداف الاستراتيجية بالمؤسسة الرياضية يقلص نفقات التمويل داخل الإدارة
			يدرك الإداري ان وضع الاستراتيجيات التمويلية يساهم في التخطيط السليم لترشيد النفقات العامة بالمؤسسة الرياضية
			توافر الكوادر البشرية المؤهلة للتخطيط يساهم في ترشيد نفقات التمويل

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة المؤسسة وفعالية أنشطتها لترشيد
الجيد لنفقات التمويل

هناك رسالة واضحة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين بالمؤسسة
الرياضية

المحور الثاني : مساهمة التحسين المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

العبارات			الإجابات		
			موافق	غير موافق	محايد
تعمل المؤسسة الرياضية على اختيار العمليات للتحسين المستمر في كل عملياتها الإدارية لترشيد النفقات					
تقوم المؤسسة الرياضية بالدراسة والتوثيق للتحسين المستمر و ترشيد النفقات في جميع المصروفات					
تعمل الإدارة على البحث عن طرق تصميم عمليات التحسين المستمر لدى الافراد العاملين داخل المؤسسة الرياضية					
يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة بتفعيل دور الرقابة على الانفاق العام و نفقات التمويل					
تعمل وحدة الجودة بعقد دورات تدريبية للتحسين المستمر للارتقاء بكفاءة الأداء و ترشيد النفقات					
تحرص المؤسسة الرياضية على تحسين العمليات الإدارية بصورة مستمرة					
تسعى إدارة المؤسسة الرياضية لاعتماد أنظمة المساءلة في العمل لضمان الكفاءة بشكل مستمر لترشيد الجيد للنفقات التمويل					
تقوم المؤسسة الرياضية بتنفيذ عمليات التحسين المستمر القائمة على الثقة و المشاركة لتحقيق ترشيد النفقات					

المحور الثالث : مساهمة التدريب المستمر في ترشيد نفقات التمويل بالمؤسسات الرياضية

العبارات			الإجابات		
			موافق	غير موافق	محايد
إدارة الجودة الشاملة نظام يقوم بتحديد الدقيق لوقت و مقدار نفقة التمويل بالمؤسسة الرياضية					
تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العنصر البشري ليتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة					

تعمل المؤسسة الرياضية على توعية العاملين و تدريبهم حول أهمية ترشيد نفقات التمويل
تدريب العاملين بمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم في ترشيد نفقات التمويل داخل المؤسسة الرياضية
تقوم المؤسسة الرياضية بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة لتساعد على تطوير الأداء و تقليص النفقات
تسعى المؤسسة الرياضية الى تحسين التدريب بشكل مستمر لتحقيق الجودة في العمليات الإدارية
تطبق إدارة المؤسسة الرياضية برامج فعالة تخدم تطوير كفاءة العاملين
تنفذ إدارة المؤسسة الرياضية خطة واضحة لتدريب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية لتسيير نفقات التمويل

الملحق رقم 03: الوثائق الإدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 Ministère de l'Enseignement Supérieur
 et de la Recherche Scientifique
 Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
 Tassawit Akli Moudjed Ulhadj - Toubert -
 Institut des Sciences et Techniques
 des Activités Physiques et Sportives

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة ألكلي محمد أومحاج
 - البويرة -
 معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

البويرة في: 2024/05/22
 الرقم: 2024 / م ع ن ب ر

إلى السيد(ة): مديرة الشباب
 والرياضة لولاية برج بوعريريج

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:
 الطالب(ة) الباحث(ة): تحتات خولة
 رقم التسجيل: DUN10012023211635103643
 تاريخ ومكان الميلاد: 19 / 04 / 1996 المسيلة

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2024/2023، الذي يندرج ضمن
 التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة
 والتسيير الرياضي.

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

نيابة ما بعد التدرج
 مدير الشباب والرياضة
 لولاية برج بوعريريج

وزارة الشباب والرياضة
 مدير الشباب والرياضة
 لولاية برج بوعريريج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhag - Tibiret -
Institut des Sciences et Techniques
des Activités Physiques et Sportives



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أوجاج
- البويرة -
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

البويرة في: 2024/05/23

الرقم: 20 / م ع ت ن ب ر / 2024

إلى السيد(ة): مديرة الشباب
والرياضة لولاية المسيلة

الموضوع: تسهيل مهمة

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب والمتمثل في تسهيل مهمة:

الطالب(ة) الباحث(ة): حثحات خولة

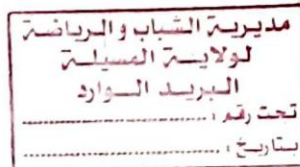
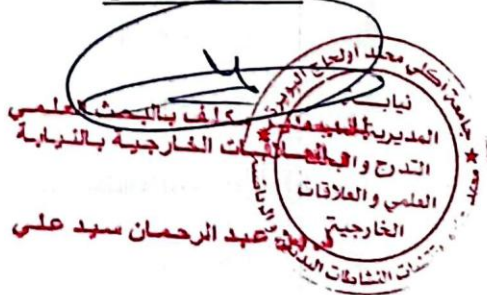
رقم التسجيل: DUN10012023211635103643

تاريخ ومكان الميلاد: 19 / 04 / 1996 المسيلة

وذلك في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه خلال الموسم الجامعي 2024/2023، الذي يندرج ضمن التحضير لأطروحة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة والتسيير الرياضي.

تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

ليابة ما بعد التدرج



23 ماي 2024

الملحق رقم 04: متضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ma01 ma02 ma03 ma04 ma05 ma06 ma07 ma08
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,728	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ma01	28,10	12,095	,664	,643
ma02	28,20	15,642	,189	,747
ma03	28,35	13,608	,490	,686
ma04	28,55	16,366	,102	,760
ma05	28,25	12,829	,611	,659
ma06	27,80	15,432	,313	,720
ma07	28,30	12,116	,661	,644
ma08	27,85	15,503	,360	,713

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ma09 ma10 ma11 ma12 ma13 ma14 ma15 ma16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ma09	25,20	28,379	,044	,795
ma10	26,25	21,776	,416	,757
ma11	25,70	21,800	,596	,717
ma12	25,30	26,221	,187	,786
ma13	25,55	20,366	,675	,698
ma14	25,40	18,358	,833	,659
ma15	24,95	25,208	,454	,746
ma16	25,00	24,105	,571	,730

Correlations

		ma09	ma10	ma11	ma12	ma13	ma14	ma15	ma16	M02
M02	Pearson Correlation	,508*	,614**	,674**	,561*	,694**	,683**	,573**	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,022	,004	,001	,010	,001	,001	,008	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

RELIABILITY

```

/VARIABLES=ma17 ma18 ma19 ma20 ma21 ma22 ma23 ma24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ma17	25,60060	21,736	,711	,824
ma18	25,60060	22,790	,507	,845
ma19	25,70060	22,968	,369	,865
ma20	25,60060	22,367	,562	,839
ma21	25,42917	22,237	,671	,829
ma22	25,70060	21,179	,610	,834
ma23	25,43393	21,240	,690	,824
ma24	25,68810	19,251	,713	,820

Correlations

		ma17	ma18	ma19	ma20	ma21	ma22	ma23	ma24	M03
M03	Pearson Correlation	,783**	,625**	,535*	,670**	,748**	,722**	,774**	,812**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,015	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

Frequency Table

ma01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	17,6	17,6	17,6
	2,00	4	3,9	3,9	21,6
	3,00	80	78,4	78,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ma02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	16,7	16,7	16,7
	2,00	6	5,9	5,9	22,5
	3,00	79	77,5	77,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ma03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	16	15,7	15,7	15,7
	2,00	5	4,9	4,9	20,6
	3,00	81	79,4	79,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ma05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	11,8	11,8	11,8
	2,00	9	8,8	8,8	20,6
	3,00	81	79,4	79,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ma06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	9,8	9,8	9,8
	2,00	18	17,6	17,6	27,5
	3,00	74	72,5	72,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ma07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	5,9	5,9	5,9
	2,00	11	10,8	10,8	16,7
	3,00	85	83,3	83,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

ma08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	16,7	16,7	16,7
	2,00	24	23,5	23,5	40,2
	3,00	61	59,8	59,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ma01	102	1,00	3,00	2,6078	,77276
ma02	102	1,00	3,00	2,6078	,75984
ma03	102	1,00	3,00	2,6373	,74181
ma04	102	1,00	3,00	2,6765	,70587
ma05	102	1,00	3,00	2,6765	,67724
ma06	102	1,00	3,00	2,6275	,65886
ma07	102	1,00	3,00	2,7745	,54331
ma08	102	1,00	3,00	2,4314	,76443
M01	102	2,00	3,00	2,6299	,26263
Valid N (listwise)	102				

MB9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	11	10,8	10,8	10,8
	2,00	8	7,8	7,8	18,6
	3,00	83	81,4	81,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MB10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	9,8	9,8	9,8
	2,00	5	4,9	4,9	14,7
	3,00	87	85,3	85,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MB11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	6,9	6,9	6,9
	2,00	14	13,7	13,7	20,6
	3,00	81	79,4	79,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MB12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	11,8	11,8	11,8
	2,00	14	13,7	13,7	25,5
	3,00	76	74,5	74,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MB13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	11,8	11,8	11,8
	2,00	14	13,7	13,7	25,5
	3,00	76	74,5	74,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MB14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	11,8	11,8	11,8
	2,00	12	11,8	11,8	23,5
	3,00	78	76,5	76,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MB15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	8,8	8,8	8,8
	2,00	9	8,8	8,8	17,6
	3,00	84	82,4	82,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

MB16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	9,8	9,8	9,8
	2,00	12	11,8	11,8	21,6
	3,00	80	78,4	78,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MB9	102	1,00	3,00	2,7059	,65383
MB10	102	1,00	3,00	2,7549	,62038
MB11	102	1,00	3,00	2,7255	,58287
MB12	102	1,00	3,00	2,6275	,68825
MB13	102	1,00	3,00	2,6275	,68825
MB14	102	1,00	3,00	2,6471	,68429
MB15	102	1,00	3,00	2,7353	,61219
MB16	102	1,00	3,00	2,6863	,64456
M02	102	1,00	3,00	2,6887	,60596
Valid N (listwise)	102				

T-TEST

```

/TESTVAL=2
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=M01
/CRITERIA=CI (.95) .

```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M01	102	2,6299	,26263	,02600

One-Sample Test

	Test Value = 2					
				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
M01	24,223	101	,000	,62990	,5783	,6815

T-TEST

```

/TESTVAL=2
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=M02
/CRITERIA=CI (.95) .

```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
M02	102	2,6887	,60596	,06000

One-Sample Test

	Test Value = 2					
				95% Confidence Interval of the Difference		
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
M02	11,479	101	,000	,68873	,5697	,8077

جمالك