# الموازنة ودورها في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة. حالة الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

**أ. نـوال زهية***

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الميزانية في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة ، بإبراز الأدوار التي تلعبها خاصة السلوكية منها ، إضافة إلى التعرف عن المسئولين وكذا أهمية الكفاءات المهنية المتخصصة في إعداد وتقدير قيمها ، وتنفيذها بصورة توافق شروط ومقاييس تحقيق المردود الرياضي المشرف لرياضي النخبة ، وعلى ضوء هذه الدراسة استعملت الاستبيان كأداة رئيسية وكذا مقابلات غير مقننة لمعرفة الهدف من استخدامها والمسئولين عن إعداد وتقدير قيمها ، وقد ضمت العينة 21 عضوا للجمعية العامة للاتحادية ، وأشارت النتائج إلى وجود إهمال كبير للأدوار التي تلعبها الميزانية في تحقيق أهداف الاتحادية خاصة ما تعلق بالنشاط الرياضي النخبوي ، اقترحت لها برنامج تكويني مستقبلا لإظهار دور الميزانية في التخطيط للأنشطة والرقابة على تنفيذها ، وكذا ضرورة تأهيل وتدريب العاملين عليها.

**Le resumé:**

L'étude visait à déterminer le rôle de budget pour influencer le rendement sportif athlète d'élite, mettant en évidence les rôles joués par les privés de comportement, ainsi que pour identifier les responsables, ainsi que l'importance des compétences professionnelles spécialisées dans la préparation et l'appréciation de ses valeurs, et mis en œuvre de manière modalités et normes pour atteindre le superviseur de sport rentable pour l'athlète d'élite convenu À la lumière de cette étude a utilisé le questionnaire comme un outil clé ainsi que des entrevues non normalisées pour découvrir l'objectif de l'utilisation et responsable de la préparation et l'appréciation de ses valeurs, l'échantillon compte 21 membres de l'Assemblée générale de l'annexe fédérale

Les résultats indiquent la présence de négligence significative des rôles joués par le budget pour atteindre les objectifs fédéraux en particulier ceux activités liées sportives d'élite, a proposé un programme de formation à l'avenir pour montrer le rôle de budget dans la planification des activités et la surveillance de sa mise en œuvre, ainsi que la nécessité de réhabiliter et former les travailleurs sur eux

## 1. الإشكالية:

إن ما يشهده المجال الرياضي من اهتمام من طرف الدولة ، يظهر من خلال حجم الميزانية المخصصة للإدارة والتسيير الرياضي ، والتي تتكفل بها وزارة الشباب والرياضة ، من حيث التسيير والتوزيع على مختلف الهياكل الرياضية ، والمنشآت التي تضمن الملائمة لعملية التدريب والتحضير سواء للمنافسات الرياضية الدولية أو المحلية ، ولغرض تسهيل تنفيذ هذه المهمة ، أنشأت اتحاديات مسؤولة عن ضمان الظروف الملائمة للممارسة الرياضية ، من توفير أحسن فضاء للإطعام ، النقل ، الإيواء ، المتابعة الطبية والأجور....الخ ، للرياضيين بصفة عامة والنخبويين بصفة خاصة وهذا لضمان أحسن مستوى للتتويج المشرف للوطن.

والاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ، تعتبر واحدة من بين الاتحاديات لها نصيب من ميزانية الدولة سنويا ، حيث تتكفل هذه الأخيرة بتسخير الموارد المالية والبشرية لمختلف الفئات لتهيئة الظروف الملائمة لتدريب رياضي العاب القوى وبخاصة فئة النخبة والمستوى العالي ، حتى تتمكن من الوصول إلى نتائج جيدة تستطيع من خلالها إنجاز تقرير يتضمن الحصيلة المشرفة للنتائج الرياضية لوزارة الشباب والرياضة ، ورغم

* أستاذة مساعدة أ ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر03

تزايد حجم الإعانات المقدمة من قبل الدولة إلا أن ذلك لا يكفي نظرا لتعدد أوجه إنفاقها خاصة مع تزايد عدد الممارسين ، باعتبار أن رياضة ألعاب القوى الأكثر تفرعا'تضم أكثر من 30 اختصاص لكلا الجنسين' ، وكل تخصص له صفاته المميزة وأدواته التي يجب أن تتوفر بجانب الإمكانيات البشرية من مدربين ومدراء وفنيين....الخ ، إضافة إلى استهلاك بعض الأنشطة الرياضية الخاصة معظم بنود الموازنة ، مما يحول دون الوصول إلى خلق ظروف الرياضي المنتج .

ومن جهة أخرى فالدراسة الاستطلاعية كشفت عن وجود قصور في عناصر مهمة للتخطيط في الاتحادية وهو الموازنة الخاصة بالنشاط الرياضي النخبوي رغم ما تلعبه من دور في رسم السياسة العامة للاتحادية وما تقدمه من توضيحات عن الحالة المالية ، حيث يغيب عند إعدادها الأسس العلمية والعملية لدى العاملين عليها ، واعتمادهم على عدد قليل من المتخصصين في هذا المجال ، حيث نجد أن تقديراتهم لنفقات الموازنة تابعة في معظم الحالات للموازنات السابقة دون مراعاة بعض التغيرات خاصة الاقتصادية منها.

وهذا ما دفعنا إلى طرح السؤال الجوهري لإشكالية والمتمثل في:

كيف تساهم الموازنة في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة لألعاب القوى؟ ومن الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الهدف من استخدام الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى؟.
- ما هي أسس تقدير قيم الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى؟.
- من المسؤول عن إعداد وتنفيذ الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى؟.
- ما هي معايير'متطلبات' معدي ومنفذي الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ؟.

## 2 . فرضيات البحث :

**2 . 1 . الفرضية العامة :** للموازنة دور فعال في التخطيط لتحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

### 2 . 2 . الفرضيات الجزئية :

- استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي دور في توضيح أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.
- تقدير قيم الموازنة على أسس علمية يساهم في تحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.
- وجود لجنة خاصة بإعداد الموازنة يساهم في تحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.
- كفاءة المسؤولين عن إعداد الموازنة يساهم في تحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

## 3 . أسباب اختيار الموضوع:

- إهمال الدور الذي تلعبه الموازنة في عملية التخطيط للأنشطة بالاتحادات الرياضية والرقابة واتخاذ القرارات وتوجيه سير العمل بما يضمن تحقيق الأهداف.
- إهمال الدور الذي تلعبه الكفاءات المهنية المتخصصة في مجال التسيير المالي في المجال الرياضي.
- عدم التركيز على عملية التخطيط المالي عند إعداد وتنفيذ برامج النشاطات'الموازنات' على مستوى رياضة النخبة بما يوافق شروط الأداء الفعال.

**4 . أهداف الدراسة:**

ـ التعرف على هدف استخدام الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ، وإبراز الجوانب السلوكية لها من خلال تحفيز العاملين على تنفيذها. ـ ضرورة الاعتماد على الأسس العلمية والعملية عند تقدير قيم الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

ـ التعرف عن المسؤولين على إعداد الموازنة وكذا مدى أهمية الكفاءات المهنية المتخصصة في إعداد وتقدير قيم الموازنات على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

**5 . أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من خلال إظهار دور التمويل المالي(الموازنة من حيث الحجم ، الإعداد والتنفيذ) في خلق ظروف الممارسة الفعالة لرياضي النخبة لألعاب القوى ، لما لها من دور في التخطيط للأنشطة والرقابة في تنفيذ وتوجيه العمل بصورة تحقق الأهداف المبرمجة ، وكذا ضرورة تسخير الكفاءات المهنية المتخصصة لتسيير هذه الأموال المتصفة بالندرة ، لإنفاقها بصورة تضمن تقدم المستوى الرياضي.

**6 . تحديد المفاهيم والمصطلحات:**

**6 . 1 . التمويل الرياضي :**

ـ **التعريف الاصطلاحي:** التمويل هو مجموع العمليات التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تلبي كل احتياجاتها من رؤوس الأموال لدفع أو تطوير مشروع خاص أو عام ، حيث يتضمن التمويل جميع القرارات التي تتخذها الإدارة المالية لجعل استخدام الأموال استخدامها اقتصاديا[1] ، ويرى السعدي أن التمويل الرياضي هو مجموعة الموارد المالية والعينية التي تحصل عليها المنظمة سواء كانت إيرادات ذاتية أو تبرعات أهلية أو إعانات حكومية[2].

ـ **التعريف الإجرائي:** هو عملية تحصيل الموارد المالية للهيأة الرياضية لإنفاقها على مختلف أنشطتها ، حيث يمثل أهم عنصر تسعى الهيأة إلى تحصيله وإنفاقه عقلانيا من جهة والى توسيع مصادره من جهة أخرى.

**6 . 2 . الإدارة المالية:**

ـ **التعريف الاصطلاحي:** تحصر وظيفة ونشاط الإدارة المالية في الحصول على الأموال اللازمة لإدارة المنظمة المعنية ، كما يرى كلا من جوثمان ودوجان بأنها الفاعلية في التخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها في المؤسسة[3] ، ويرى محمد بكير أن الإدارة المالية جزء تكاملي من إدارة المنظمة الشاملة ، وبالتالي فان وظيفتها تمتد لتشمل عملية الاستخدام الأمثل للأموال التي يتم جمعها وتحصيلها[4].

ويضيف جونسن أن الإدارة المالية تلعب دورا هاما في التخطيط المالي وإدارة الأصول ومواجهة المشاكل الاستثنائية وذلك لضمان استمرار بقاء المؤسسة وتحقيق الأرباح ومواجهة المخاطر المالية[5].

ـ **التعريف الإجرائي:** هي أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة تهدف إلى إدارة أموالها بصورة عقلانية من خلال حسن وفعالية التخطيط والتنفيذ والرقابة لجميع أنشطتها لتحقيق أهدافها ، كما يمكن القول أن الإدارة المالية هي الجزء من المنظمة الذي يهتم بالاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة حتى وان اتصفت بالندرة بصورة عقلانية تستوجب متخصصين لذلك حتى يتم السير نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

---

(1) محمد الناشد ، التخطيط المالي والنقدي في الإدارة المالية ، مديرية الكتب حلب ، 1998 ، ص 34.
(2) السعدي خليل السعدي ، كمال درويش ، الاحتراف في كرة القدم ، دار الفكر العربي ، ط1 ، 2006 ، ص157.
(3) جميل احمد توفيق وآخرون ، الإدارة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1979 ، ص 22).
(4) جلال محمد بكير ، الإدارة المالية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1977 ، ص14.
5 ـ Patrice vizzanova, gestion financier, Berti9,m edi paris,p53.

**6 . 3 . الميزانية المالية:**

**ـ التعريف اللغوي:** اشتقت كلمة الموازنة من كلمة" وازن" أي ساوى أو عادل بين شيئين ، حيث أن الأصل هو موازنة النفقات والإيرادات لفترة زمنية[6].

**ـ التعريف الاصطلاحي:** نجد كلمة ميزانية تقابلها في اللغة الإنجليزية كلمة Budget ، ومعناها حقيبة النقود التي تكون في حوزة المؤسسة[7]، كما يمكن القول أنها خطة مالية للمؤسسة تتضمن كيفية إنفاق الأموال على العمالة والخدمات وغيرها[8] ، ويضيف الخولي على أنها خطة مالية تحاول الهيأة من خلالها تحقيق التوازن بين الدخل والصرف في إطار أهداف محددة[9].

**ـ التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن وثيقة تضم تعبيرات نقدية عن خطة وأنشطة المؤسسة ، تساهم في التخطيط والرقابة وتوجيه العمل بصورة تضمن تحقيق الأهداف المبرمجة خلال فترة زمنية محددة.

**6 . 4 . النشاط البدني الرياضي التنافسي:**

**ـ التعريف اللغوي:** يقصد بالتنافس التسارع أو التسابق في الشيء فيقال تنافس رجل مع شخص آخر أي تسابق وتسارع من أجل بلوغ هدف معين[10].

**ـ التعريف الاصطلاحي:** يعني التنافس كفاح شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر من أجل الحصول على هدف واحد لا يمكن للجميع المشاركة فيه[11]، كما عرف ماكليو وتامين mecaley et taimmen التنافس على أنه عملية موجهة لتحقيق أهداف خاصة في سياق اجتماعي يسعى فيه بعض الأفراد للفوز[12].

**ـ التعريف الإجرائي:** المنافسة هي نشاط يمارس في إطار منظم يسعى المشاركون من خلاله إلى نفس الهدف أو النتيجة.

**6 . 5 . المردود الرياضي:**

**ـ التعريف اللغوي:** تحقيق نتائج في المسابقات الرياضية يمكن الامتداد بها[13].

**ـ التعريف الاصطلاحي:** يهدف إلى الوصول بمستوى اللاعب إلى أفضل درجة ممكنة في نشاطه التخصصي نتيجة التدريب والممارسة الرياضية ، حتى يتمكن من تمثيل وطنه عبر مختلف التظاهرات الرياضية الإفريقية والدولية والعالمية[14].

**ـ التعريف الإجرائي:** يتمثل في النتائج التي يحققها الرياضي حسب اختصاصه في المنافسات الرياضية في وجود ظروف مهيأة لذلك من قبل منظمته تبدأ من عمليات التدريب إلى يوم المسابقة ، حتى يتمكن من تشريف الوطن بنتائجه وطنيا ودوليا.

**6 . 6 . رياضة النخبة:**

**ـ التعريف الاصطلاحي:** تتمثل في التحضير والمشاركة في المنافسات المتخصصة الهادفة إلى تحقيق أداء تقيم على أساس المقاييس التقنية الوطنية والدولية والعالمية ، كما تنظم حسب مستويات مختلفة وحسب

---

(6) محمد عبد المقصود أبو شبانة ، نموذج مقترح لتصميم موازنة النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2013 ، ص29.

(7) حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العملية لإدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 167.

(8) حسن احمد الشافعي ، نفس المرجع ، ص14.

(9) أمين أنور الخولي وآخرون ، دائرة معارف علوم الرياضة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2004 ، ص139.

(10) أمين أنور الخولي وآخرون ، نفس المرجع ، ص155.

(11) محمد مصطفى الشعبيني ، دراسات في علم الاجتماع ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2001 ، ص 53.

(12) أسامة كامل راتب ، دوافع التفوق في النشاط الرياضي ، دار الفكر العربي ، 1982 ، ص 43.

(13) أمين أنور الخولي واخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 728.

(14) أمر الله أحمد البساطي ، التدريب الرياضي وتطبيقاته ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 53.

مستوى الاداءات المحققة على المستويات الوطنية والدولية والعالمية ، وتهدف رياضة النخبة وذات المستوى العالي بلوغ التفوق من أجل ضمان التتويج المشرف للوطن في محافل المنافسات العالمية لا سيما الألعاب الأولمبية وكؤوس وبطولات العالم[15].

ـ **التعريف الإجرائي:** هي رياضة ذوي النخبة من الرياضيين المحترفين والذين يتميزون بالقدرات البدنية والإمكانات والمستويات الرفيعة ، حيث تضم كل لاعبي أندية الدرجة الأولى والثانية والقسم الجهوي في الألعاب الجماعية والفردية.

**6 . 7 . الاتحادية الرياضية الوطنية:**

ـ **التعريف الاصطلاحي:** الاتحادية الرياضية الوطنية جمعية ذات صبغة وطنية تسيرها أحكام القانون المتعلق بالجمعيات وأحكام هذا القانون ، وكذا قوانينها الأساسية الخاصة بها والمصادق عليها من طرف الوزير المكلف بالرياضة وتمارس نشاطاتها بكل استقلالية ، يمكن أن تكون الاتحادية الرياضية الوطنية حسب طبيعتها متعددة الرياضات أو متخصصة ، تمارس الاتحادية الرياضية الوطنية سلطتها على الرابطات والأندية الرياضية المنظمة إليها وكذا على كل هيئة تنشئها[16].

**7 . الدراسات السابقة:**

ـ **الدراسة الأولى:** (إستراتيجية الإدارة الرياضية للاتحادات ودورها في كيفية تسيير النوادي والمنتخبات في الجزائر) ، أطروحة دكتوراه ، إعداد إسماعيل مقران ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2010.

وجاءت الإشكالية كمايلي: هل تنتهج الإدارة الرياضية للاتحادية الجزائرية لكرة القدم تطبيق إستراتيجية منهجية محكمة لتسيير الهيئات التابعة لها قصد تحقيق أفضل النجاحات محليا وخارجيا.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي شبه المسحي ، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية العمودية وقد شملت موظفي الاتحادية والرابطة الوطنية كما تناولت خمسة نوادي ، واعتمد الباحث في جمع البيانات على الأدوات التالية: الاستبيان ، المقابلات الشخصية ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

ـ عدم امتلاك الاتحادية للأجهزة الإدارية الكافية والدائمة يعرقل الإدارات عن تطبيق إستراتيجيتها في التسيير وفق متطلبات الإدارة الرياضية الحديثة.

ـ يعود التسيب الإداري على مستوى الهيات الرياضية لاتحادية كرة القدم الجزائرية الى وجود المسير المتطوع.

ـ غياب التجسيد الميداني لممارسة "التخطيط والتنظيم" ناتج عن ضعف المؤهلين العلمي والوظيفي للمسيرين.

ـ **الدراسة الثانية :** (أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسات الرياضية) ، أطروحة دكتوراه ، إعداد شريفي سلمى ، معهد التربية البدنية والرياضية ، جامعة الجزائر03، 2012.

وجاءت الإشكالية كما يلي: هل تتم وظيفة إدارة الموارد المالية في المؤسسة الرياضية الجزائرية وفق سياسات إستراتيجية وبكفاءة ، و ما هي آليات تحصيل وتسيير رؤوس الأموال برشد لتنمية نتائج المؤسسة الرياضية؟

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وتمثل مجتمع البحث في الهيأة الإدارية

---

(15) وزارة الشباب والرياضة ، القانون رقم 13 ـ 05 ، مؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق لـ23 يوليو 2013 ، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها ، المادة 40 ، ص 08.

(16) وزارة الشباب والرياضة ، القانون رقم 13 ـ 05 ، نفس المرجع ، المواد(87 ـ 89) ، ص(13 ـ 14).

للأندية الرياضية المحترفة لكرة القدم في الجزائر ، واعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على الأدوات التالية: استمارة الاستبيان ، المقابلة ، وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها:

ـ المردود الرياضي يتأثر بصفة مباشرة بالإمكانيات والدعم المالي الممنوح ، حيث تسمح هذه الأخيرة بتوفي مناخ ازدهار وترقية النشاط الرياضي.

ـ المهام الإدارية في الأندية الرياضية لا يخضع توزيعها إلى تسلسل محكم ، وتمارس بعشوائية دون تولي الأعمال من طرف مختصين بصفة دائمة.

**ـ الدراسة الثالثة :** (دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير ، إعداد محمد حسن محمد الجديلي ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005.

وجاءت الإشكالية كما يلي: إلى أي مدى يتم استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وما هي أهم المشاكل التي تعوق استخدامها؟ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثل مجتمع البحث في 149 منظمة تم اختيار عينة تظم 20 منظمة ، كما اعتمد الباحث على تطبيق استمارة استبيان موحدة لكل منظمة ، وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها:

ـ إن معظم المنظمات غير الحكومية لديها رؤية ايجابية نحو استخدام حملة الشهادات العلمية وخاصة بكالوريوس العلوم المالية للعمل في المجال المالي للمنظمة.

ـ استخدام الموازنة يرتبط إلى حد ما بالمؤهلات العلمية لصانعي القرارات.

ـ إن المنظمات لا تهتم عادة بوجود لجنة مختصة بصياغة الموازنة وإعدادها.

ـ تعاني المنظمات من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات بين المخطط في الموازنة والفعلي.

**ـ الدراسة الرابعة:** (نموذج مقترح لتصميم موازنة النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية) ، رسالة ماجستير ، إعداد محمد عبد المقصود أبو شبانة ، جامعة الإسكندرية ، قسم الإدارة الرياضية ، 2013. سعت الدراسة إلى محاولة تصميم نموذج مقترح لإعداد موازنة النشاط الرياضي بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

ـ ما الهدف من إعداد الموازنة بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟.

ـ من المسؤول عن إعداد الموازنة وتنفيذها بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟.

ـ ماهي دورة الموازنة بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟.

ـ ما مصادر التمويل وأوجه الصرف بمراكز الشباب بمحافظة الدقهلية؟.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي ، وتمثل مجتمع البحث في جميع مراكز شباب المدن بمحافظة الدقهلية وعددهم 12 ، حيث ضمت العينة : 190 عامل من أصل 222 ، واعتمد الباحث على تطبيق استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة ، وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها:

ـ عدم إشراك الأعضاء في وضع الموازنة عامة وموازنة النشاط الرياضي خاصة.

ـ لا يتم استخدام الموازنة كوسيلة من وسائل التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأعمال المطلوبة.

ـ سيطرة الإدارة العليا على الموازنة وعدم تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية المختلفة.

ـ غياب عناصر مهمة في دورة الموازنة بمراكز الشباب وهي: التحضير ، الإعداد ، الاعتماد ، التنفيذ والرقابة.

**ـ الدراسة الخامسة:** (الموازنة كأداة تخطيطية للنشاط الرياضي في الأندية الرياضية) ، إعداد إبراهيم محمود عبد المقصود وحسن أحمد الشافعي ، 2003 . وجاءت الإشكالية كما يلي:

ـ ما هي مبادئ الموازنة العامة التي يجب مراعاتها في التخطيط للنشاط الرياضي؟

ـ ما عناصر ومراحل تنفيذ الموازنة العامة للنشاط الرياضي بالأندية الرياضية؟.

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي ، كما تم تطبيق الاستبيان على بعض أعضاء إدارة الأندية الرياضية بمحافظة الإسكندرية وعددهم 30 عضو ، كما استخدما المقابلات الشخصية ، الملاحظة وتحليل الوثائق ، وكانت أبرز النتائج المتوصل إليها:

ـ ضرورة الاهتمام بالموازنة العامة للأنشطة الرياضية بالأندية ، حتى يمكن تحقيق الاستقرار والتقدم في مختلف الألعاب الرياضية.

ـ إن السلطة التنفيذية هي المختصة بتحضير الموازنة الخاصة بالنشاط الرياضي للنادي لأنها أكثر معرفة ودراية بنفقات وإيرادات الأنشطة الرياضية التي تتم بالنادي.

ـ عدم إسناد تحضير الموازنة للسلطة التشريعية لعدم معرفتها حاجات ومتطلبات كافة الأنشطة الرياضية.

ـ ضرورة التركيز على طريقة التقدير المباشر للإيرادات العامة للأنشطة الرياضية.

**ـ الدراسة السادسة :** (دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني) ، إعداد حلس سالم ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، 2005 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بفلسطين ، وقد توصل الباحث إلى أن معظم هذه المؤسسات لديها خطط طويلة الأجل وتقوم بإعداد موازنات سنوية وهي تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الأتي:

ـ استخدام الموازنة كأداة اتصال وتواصل.

ـ تقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ.

ـ المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

ـ استخدام الموازنة كأداة فاعلة لتخصيص الموارد.

**8 ـ الدراسة الاستطلاعية:** تعرف البحوث الاستطلاعية بأنها تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عنها بيانات أو معلومات...الخ[17] ، ومن منطلق قلة الدراسات حول هذا الموضوع رغم الدور الذي تلعبه الموازنة كأداة تخطيط وتوجيه لمختلف أنشطة الاتحادية نحو تحقيق أحسن عائد ، فقد تم إجراء دراسة استطلاعية دامت شهر كامل ، تم خلالها:

ـ التأكد من إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا من خلال مدى استجابة العاملين على مستوى الاتحادية لذلك.

ـ جمع مختلف المعلومات والبيانات والوثائق حول موضوع الدراسة الموازنة.

ـ التعرف على الإجراءات الإدارية لتطبيق استمارة الاستبيان ، وتحديد أوقات توزيعها واسترجاعها.

**9 ـ المنهج المتبع:** اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة ويعرف بأنه "المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة ويقوم على أساس التعمق في دراستها"[18] ، وقد ارتأينا اختياره بهدف التعرف وبشكل معمق عن الموازنة في الهيأة الرياضية ودورها في عملية التخطيط للوصول إلى الأهداف المبرمجة ، إضافة إلى الدور الذي تلعبه في تحديد المسؤوليات والكشف عن الحالة المالية والتنبؤ بالمستقبل

(17) ناصر ثابت ، أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح الكويتية ، ط1 ، 1984 ، ص74.

(18) أحمد عياد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006 ، ص 66.

المالي للهيأة.

**10 ـ مجتمع الدراسة:** وهو جميع الأفراد أو الأحداث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث[19] ، ويتمثل حسب الدراسة الحالية في مجموع أعضاء الجمعية العامة للاتحادية وكذا:

جدول رقم(01): يمثل عدد أعضاء الجمعية العامة 2013(حجم المجتمع الإحصائي)

| الأعضاء | رؤساء الاتحادية القدامى | الرياضيون ذو الأوسمة | ممثلو الرياضيين | أعضاء المكتب الاتحادي | ممثلو المديريات المنهجية الدائمة | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العدد | 13 | 05 | 02 | 09 | 07 | 36 |

**11 ـ عينة الدراسة:** إن الهدف من اختيار العينة الحصول على معلومات من المجتمع الأصلي للبحث[20] ، فالعينة إذا هي انتقاء عدد الأفراد أي مجموعة جزئية من المجتمع محل الدراسة[21] ، حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية تمثلت في 21 عضو من أصل 36 أي ما يقارب 60% ، وضمت العينة مايلي:

جدول رقم(02): يمثل حجم العينة

| الأعضاء | رؤساء الاتحادية القدامى | الرياضيون ذو والأوسمة | ممثلو الرياضيين | أعضاء المكتب الاتحادي | ممثلو المديريات المنهجية الدائمة | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العدد | 01 | 02 | 02 | 09 | 07 | 21 |

**12 ـ أداة الدراسة (الاستبيان):** يعتبر الاستبيان من أدوات تجميع البيانات المرتبطة بموضوع معين من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المكتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عليها بنفسه[22]، وتحتوي الاستمارة على 68 سؤال موجهين إلى المسيرين على مستوى الاتحادية ، مقسمة إلى أربعة محاور تخدم فرضيات الدراسة.

**13 ـ صدق الاستبيان:** استعمل الباحث الصدق الظاهري للتحقق من صدق الاستبيان ، عن طريق لجنة التحكيم والتي ضمت: (03 أساتذة في التخصصات الاقتصاد ، المحاسبة ، التسيير من كلية العلوم الاقتصادية دالي إبراهيم ، 02 أساتذة على مستوى معهد التربية البدنية والرياضية ، محاسب ذو خبرة 10 سنوات في مؤسسة اقتصادية و05 سنوات على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ، ليصبح عددهم 06 حيث طلبت منهم إبداء أرائهم حول أهداف وأسئلة الاستبيان ، وإجراء التعديلات التي يرونها مناسبة ، وعلى هذا الأساس تم تعديل وحذف لبعض الأسئلة.

**14 ـ ثبات الاستبيان:** "إن الاختبار يعتبر ثابتا إذا أعطى نفس النتائج باستمرار إذا ما تكرر على نفس المفحوصين تحت نفس الشروط"[23] وقد تم استعمال طريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات ، والجدول التالي يوضح درجة الثبات للأداة.

الجدول رقم(03): يمثل درجة الثبات للاستبيان

| المحاور | المحور الأول | المحور الثاني | المحور الثالث | المحور الرابع: | ثبات الاستبيان ككل |
|---|---|---|---|---|---|
| عدد العبارات | 20 | 16 | 15 | 17 | 0,892 |
| معامل الثبات | 0,941 | 0,853 | 0,970 | 0,816 | |

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03) أن درجة الثبات لمحاور الدراسة عالية وهي تقترب من الواحد حيث قدرت بـ 0,892 وهذا يدل على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق ، مما يؤكد ثبات النتائج عند إعادة تطبيقه.

(19) حسن أحمد الشافعي ، سوزان احمد علي مرسي ، ميدان البحث العلمي ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1999 ، ص45.
(20) إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، 2000 ، ص 129.
(21) دلال القاضي وآخرون ، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين ، دار حامد للنشر عمان ، 2005 ، ص207.
(22) محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب ، البحث العلمي ، دار الفكر العربي ، ط2 ، القاهرة ، 2000 ، 94.
(23) محمد صبحي حسنين ، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، ج1 ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995 ، ص 192.

**15 ـ متغيرات البحث:**

ـ **التغير المستقل:** هو العلاقة بين السبب والنتيجة[24] ...الخ ، ويتمثل في الميزانية.

ـ **المتغير التابع:** هوالذي يوضح الناتج أو الجواب[25]...الخ ، ويتمثل في الأداء الرياضي لرياضي النخبة.

**16 ـ المعالجة الإحصائية:** اعتمدنا في معالجتنا للبيانات على استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية spss ، حيث تضمنت أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

ـ **تقنية النسب المئوية:** لتحويل التكرار المحصل عليه إلى أرقام قابلة للتحليل والتفسير.

ـ **معامل الثبات ألفا كرونباخ :** لقياس ثبات الاستبيان.

ـ **اختبار كا2:** لدلالة الفروق في البحث بين متغيرات الدراسة.

ـ **معاملا الارتباط ايتا Eta و معامل الارتباط جاما Gamma :** لقياس درجة الارتباط بين عبارات محاور الدراسة.

**16 ـ 1 ـ المعالجة الإحصائية للمحور الأول "الهدف من استخدام الموازنة :**

ـ **العبارة رقم (01):** يتم وضع الموازنة طبقا لأهداف النشاط الرياضي التنافسي النخبوي لألعاب القوى.

ـ **الهدف من العبارة رقم(01):** معرفة مدى دراية المسئولين بضرورة معرفة ومراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي عند وضع الموازنة.

جدول رقم (04): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا$^2$ لإجابات المسيرين حول مدى دراية المسؤولين بضرورة معرفة ومراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي عند وضع الموازنة

| الأجوبة / الأسئلة | دائما | | أحيانا | | أبدا | | كا2 المحسوبة | كا2 المجدولة | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | | | | |
| عبارة رقم 01 | 04 | 19.05 | 02 | 9.52 | 15 | 71.43 | 14 | ,9915 | ,050 | 2 |

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم(01) ، يتبين أن نسبة كبيرة وهي 71.43% من عينة البحث أجابوا بأنه لا يتم وضع الموازنة طبقا لأهداف النشاط الرياضي النخبوي ، أما نسبة 19.5% فقد أجابوا بأنه دائما ما يتم مراعاة الأهداف الخاصة بالنشاط الرياضي النخبوي ، والنسبة المتبقية وهي 9.52% أجابوا بأنه أحيانا فقط يتم ذلك أي وضع الموازنة بمراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي ، وهو ما يؤكده مقدار كا$^2$ عند مستوى الدلالة (050.) ودرجة الحرية (02) حيث كانت قيمة كا$^2$ المجدولة =5,991 وهي أصغر من قيمة كا$^2$ المحسوبة والتي تقدر بـ : 14 وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

**ـ الاستنتاج:** نستنتج أن معظم المسيرين غير مهتمين بضرورة معرفة ومراعاة أهداف النشاط الرياضي النخبوي ، لأن ذلك جزء من عملية التخطيط عند وضع الموازنة ، ويشير حسن احمد الشافعي 2012 إلى أن الموازنة تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسة المؤسسة الرياضية لذا لابد من تحديد هذه الأهداف ومراعاتها خطوة بخطوة حتى يتم الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة ككل.

**16 ـ 2 ـ المعالجة الإحصائية للمحور الثاني:**

ـ **العبارة رقم(01):** تتميز التقديرات التي تدرج في الموازنة الخاصة بالنشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى بالدقة.

ـ **الهدف من العبارة رقم(01):** معرفة مدى دقة التقديرات التي تدرج في الموازنة الخاصة بالنشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى.

(24) Delard Sheer .J, Introduction à la recherche en éducation, ed a, Paris, 1976, P 20.

(25) Maucica angers, limitation à la méthodologie des sources humains, 2eme Ed, Celinc, 1996, P 118.

جدول رقم (05): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا$^2$ لإجابات المسيرين حول مدى دقة التقديرات التي تدرج في الموازنة

| الأجوبة / الأسئلة | دائما | | أحيانا | | أبدا | | كـ2 المحسوبة | كـ2 المجدولة | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | | | | |
| عبارة رقم 01 | 00 | 00 | 01 | .764 | 20 | .2495 | .2836 | ,9915 | ,050 | 2 |

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم(01) ، يتبين أن نسبة كبيرة وهي 95.24% من عينة البحث أجابوا ب أبدا ، أما النسبة المتبقية 4.76% فأجابوا بـ دائما ، وهو ما يؤكده مقدار كا$^2$ عند مستوى الدلالة(050.) ودرجة الحرية(02) ، حيث كانت قيمة كا$^2$ المجدولة =5,991 ، وهي أصغر من قيمة كا$^2$ المحسوبة والتي تقدر بـ: 36.28 وهذا ما يدل أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

**. الاستنتاج:** نستنتج أن معظم التقديرات المدرجة في الموازنات تتميز بعدم الدقة ، ومن الملاحظ هنا أنها تسعى دوما إلى تضخيم تقديراتها بغرض الحصول على تمويل أكبر لنشاطاتها ، إلا أنه وفي المقابل تحاول الوزارة تخفيض تلك التقديرات بحجة وجود اتحاديات أخرى تحتاج إلى التمويل.

### 16 . 3 . المعالجة الإحصائية للمحور الثالث:

**ـ العبارة رقم (01):** توجد لجنة لإعداد الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

**ـ الهدف من العبارة رقم(01):** معرفة مدى أهمية الموازنة من وجهة نظر المسئولين بالاتحادية .

جدول رقم (06): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا$^2$ لإجابات المسيرين حول وجود لجنة لإعداد الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى

| الأجوبة / الأسئلة | دائما | | أحيانا | | أبدا | | كـ2 المحسوبة | كـ2 المجدولة | مستوى الدلالة | درجة الحرية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | | | | |
| العبارة رقم 01 | 05 | 23.8 | 02 | 3.59 | 14 | .6666 | .1411 | ,9915 | ,050 | 2 |

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول العبارة رقم(01) ، يتبين أن نسبة كبيرة وهي66.66% من عينة البحث أجابوا بعدم وجود لجنة خاصة بإعداد الموازنة ، ونسبة 23.8% أجابوا بـ دائما ، أما النسبة المتبقية 9.53% فأجابوا بـ أحيانا ، وهو ما يؤكده مقدار كا$^2$ عند مستوى الدلالة (050.) ، ودرجة الحرية (02) ، حيث كانت قيمة كا$^2$ المجدولة =5,991 ، وهي أصغر من قيمة كا$^2$ المحسوبة والتي تقدر بـ: 11.14 ، وهذا ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

**. الاستنتاج:** نستنتج أنه لا وجود للجنة خاصة بإعداد الموازنة مما يعني عدم إيلاء أهمية من طرف المسؤولين لدور الموازنة.

### 16 . 4 . المعالجة الإحصائية للمحور الرابع:

**ـ السؤال رقم (01):** ما هو المستوى التعليمي لديكم؟

**ـ الهدف من السؤال رقم(01):** معرفة نوعية التكوين الذي تلقاه المسؤولين على مستوى الاتحادية.

جدول رقم (07): يمثل التكرارات والنسب المئوية وقيم كا$^2$ لإجابات المسيرين على مستوى الاتحادية حول نوعية التكوين الذي تلقوه

| الأجوبة / الأسئلة | دكتوراه | | ماجستير | | ليسانس | | مستشار في الرياضة | | شهادة أخرى | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| سؤال رقم 01 | 00 | 00 | 00 | 00 | 05 | 55.6 | 03 | 33.3 | 01 | 11.1 | 09 | 100 |

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابات حول السؤال رقم(01) ، يتبين أن نسبة كبيرة وهي 55.6% من عينة البحث يحملون شهادة الليسانس ، أما نسبة 33.3% فلديهم شهادة مستشار ، أما الوحدة الأخيرة من العينة والتي تمثل نسبة 11.1% من العينة فمتحصل على شهادة تقني.

**ـ الاستنتاج:** نستنتج أن معظم المسؤولين على مستوى الاتحادية يملكون مؤهلات علمية تساعدهم على فهم وأداء مهامهم بصورة جيدة.

**17 . تفسير ومناقشة النتائج :**

**17 . 1 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :** تشير الفرضية الأولى أن لاستخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي دور في توضيح أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ، حيث وانطلاقا من الدراسة الميدانية فقد لوحظ إهمال كبير من المسؤولين للأهداف والمزايا التي تحققها الموازنات من تخطيط ، تنسيق ، اتصال ورقابة.

وهذا ما يدل على أهمية وضوح الهدف من إعداد الموازنة ، وتأكيدا لهذه النتائج فقد اتفقت نتائج دراسة العلقامي 1985 مع النتائج الحالية في عدم وضوح أهداف وخطط النشاط الرياضي بمراكز الشباب ، وكذلك دراسة و فيقة سالم 1986 في غياب عناصر مهمة للتخطيط في مراكز الشباب وهو غياب الأسس التي يقوم عليها تحديد الأهداف من احتياجات المجتمع والموارد المالية ، وكذلك دراسة نازك مصطفى وعفاف الجلاد 1988 في عدم مشاركة الأعضاء في وضع خطط النشاط وعدم ملائمته لميولهم ، ويضيف حسين شرف 2002 انه لنجاح الهدف من إعداد الموازنة يجب أن تكون الموازنة أداة التخطيط لكل الأنشطة التي تمارس داخل مراكز الشباب وأن تكون أداة للتنسيق والرقابة وأن تساعد في وضع الأهداف ورسم السياسات المستقبلية ، ويتفق معه السيد عطية 1996 ويزيد عليه أن يتم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في وضع خطة المنشأة وأن تساعد على تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية التنفيذية دون أن تفقد الإدارة العليا السيطرة على المنشأة.

وقد أثبت علماء النفس أن الشخص يكون أكثر تقبلا وتأييدا لإجراء معين إذا تضمن أفكاره الخاصة Beddingfield 1969 وبالتالي فالموازنة سوف تكون أكثر فعالية إذا تم إعدادها بالمشاركة بين المستويات العليا والتنفيذية ، وفي ظل نظام المشاركة فان إعداد الموازنة يبدأ بالمستويات التنفيذية ويتحرك لأعلى ، وفي الاتجاه من أدنى إلى أعلى يقوم الأفراد المسؤولين في كل مستوى بإضافة مقترحاتهم وأفكارهم حتى تصل إلى الإدارة العليا حيث تقوم هذه الأخيرة ببحث هذه الاقتراحات والتأكد من أنها تتفق مع الأهداف الإستراتيجية للوحدة قبل منح التفويض النهائي لها ، ويمكن للموازنة أن تتحرك في الاتجاهين عدة مرات إذا لزم الأمر قبل الوصول إلى شكلها النهائي ، ويؤكد Lawrence & Lorsch 1967 ، أن من عوامل نجاح المشاركة في إعداد الموازنة هو مدى تركيز المعلومات ، فإذا كانت هته الأخيرة في يد شخص واحد في المجموعة فان المشاركة لا تحقق أي كفاءة في التشغيل أو تحسين النتائج ، أما إذا كانت المعلومات موزعة على عدة أشخاص في المجموعة فان المشاركة تحقق نتائج جيدة.

ويرى محمد عبد الرحمن عبد المقصود 2012 أن الاعتماد على الطريقة التقليدية في أعداد الموازنة يسبب عائق كبير في تحقيق أهداف مراكز الشباب فيجب على وزارة الشباب والرياضة إعداد دورات تثقيفية بمراكز الشباب للوقوف على الأسس والسبل العلمية في إعداد الموازنة وكذلك إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة ومراعاة ميول واحتياجات الأعضاء المستفيدين من مراكز الشباب مع الأخذ في الحسبان أن الموازنة من أفضل السبل للرقابة الداخلية والاتصال بمراكز الشباب.

وذلك إن دل فهو يدل على أهمية الموازنة ودورها كأداة فعالة في التخطيط والتنفيذ والرقابة على متطلبات النشاط الرياضي النخبوي ، طبعا بالاتصال والتنسيق مع كل الوظائف والمستويات الإدارية ، ومن هنا وفي إطار حدود الدراسة وملاحظتنا للفرق يمكننا القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

**17 . 2 . مناقشة نتائج الفرضية الثانية:** تشير الفرضية الثانية أن التقدير الجيد وعلى أسس علمية لقيم الموازنات يساهم في تحقيق أهداف الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى الخاصة برياضي النخبة ، حيث وجدت الدراسة الحالية أن التقديرات المدرجة في الموازنة يجب أن تتميز بالدقة والواقعية ، حيث يرى حلمي 1964 أن تقدير أرقام الموازنات يستوجب الابتعاد عن المغالاة أي الواقعية في التوقعات والأهداف الموضوعة

، كما أن الدقة يضيف الشافعي2001 من العناصر التي لابد من وجودها لتوفير الرقابة الرشيدة ، ويؤكد عبد المقصود 2013 أنه يجب أن ترتكز التقديرات على وقائع ملموسة وتوقعات صحيحة ، ويضيف عصفور 2012 أنه لتكون نتائج التقديرات قريبة من الواقع فالعديد من دول العالم تتبع طرقا علمية هي: طريقة التقدير الوسطي ، طريقة السنة قبل الأخيرة ، طريقة الزيادات ، طريقة التقدير المباشر ، إضافة إلى طرق حديثة ومتطورة تطبق وسائل التحليل الإحصائي للتنبؤ ، منها: طريقة خريطة الانتشار ، نموذج الانحدار الخطي البسيط ، نموذج الانحدار الخطي المتوسط ، نماذج الانحدار غير الخطي.

فالموازنات التقديرية تعمل حسب عبد المقصود 2013 على ربط التقديرات لكل سنة بالأهداف الجزئية والتي تشكل في مجموعها الخطة الإستراتيجية للمنظمة ، حيث تسعى من خلالها إلى تحقيقها جزئيا ، ومن هنا كان التأثير المتبادل بين التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل على النشاط التخطيطي المالي القصير الأجل المتمثل في الموازنات ، ليشكلا معا التخطيط الشامل لعمليات وأنشطة المؤسسة ، وهذا ما تؤكده قيمة معامل الارتباط للدراسة الحالية بين العبارتين A9وB3 والتي بلغت 0.902. كما وجدت الدراسة ضرورة الاعتماد على أرقام الحساب الختامي لقيم الموازنات السابقة عند التقدير ، حيث يرى عصفور2012 أن أرقام الحساب الختامي تمثل النفقات والإيرادات الفعلية للمنظمة للسنة المالية المنتهية ، والاعتماد عليها يقودنا إلى جانب كبير من الدقة وأضاف انه كلما قربت السنة التي يعتمد على أرقامها عند التقدير كلما كانت أكثر دقة وواقعية ومن خلال الدراسة الميدانية على مستوى الاتحادية والمقابلات مع الإداريين وبعض الرياضيين فقد تم جمع بعض المعلومات حول كيفية تسيير المنح المقدمة للرياضيين ، حيث لابد من مراعاة بعض الاعتبارات عند تقدير هذه المنح: (الهدف: فتقدير قيم الموازنة يختلف حسب طبيعة البطولة وطنية أو افريقية أو عالمية ، مراعاة مكان ومدة وعدد التربصات ، وذلك لوجود متغيرات بيئية مختلفة خاصة في الخارج كسعر الصرف).

كما توصلت الدراسة إلى أن التنظيم الإداري القائم على تنسيق العمل وعدم اختلاط السلطة والمسؤولية يساهم في التقدير الجيد لقيم الموازنة ، حيث يشير الشافعي 2012 أن الاستعداد لتحقيق الأهداف المحددة يتطلب التنسيق أين تتماشى خطط أوجه النشاط المختلفة مع بعضها في انسجام ، ووجد من خلال الدراسة أن من مقومات نجاح نظام الموازنات فاعلية أسلوب عرض بيانات الموازنات ، حيث يرى الشافعي 2012 وعبد المقصود 2013 أن إعداد وتسليم الموازنة بالدقة والسرعة اللازمين يتطلب نظاما محاسبيا حديثا يوفر كل أساليب وأسس التقدير التي يتم استخدامها ، إضافة إلى مصادر المعلومات التي يتم الاستناد إليها في التقدير.

وذلك إن دل فهو يدل على أهمية الاعتماد على الأسس العلمية في تقدير قيم الموازنات ، ومن هنا وفي إطار حدود الدراسة وملاحظتنا للفرق يمكننا القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت.

**3.17. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:** تشير الفرضية الثالثة أن وجود لجنة خاصة بإعداد الموازنة يساهم في تحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ، لذا انطلاقا من الدراسة الميدانية فقد لاحظنا أن إعداد الموازنة يتم من طرف نفس الأفراد تلقائيا لكل سنة مالية والذين يمثلون مجلس إدارة الاتحادية مما يتسبب في مركزية السلطة إضافة إلى تراكم المسؤوليات والمهام وعدم إتاحة الفرصة خاصة للمشرفين وذوي الاختصاص للتعبير وصياغة أهداف النشاط الرياضي النخبوي بكل دقة وواقعية.

وتأكيدا للنتائج السابقة فقد اتفقت دراسة وفيقه سالم 1986 ودراسة أرمنازي 2001 مع النتائج الحالية في أن مجلس الإدارة من المعوقات الأساسية في تحقيق أهداف الهيأة الرياضية فوجود القصور في العمليات والكفاءات الإدارية التي تطبق بمراكز الشباب يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف ، ويضيف سامي وحجازي 2001 أن مسؤولية إعداد الموازنة تقع على عاتق مختلف الوظائف الإدارية والتي تصنف في خمس مجموعات رئيسية لجنة الموازنة وتضم المسؤولين التنفيذيين"المدربين" والمشرفين بالإضافة إلى مدير إدارة الموازنة ويقوم المشرف المالي غالبا برئاستها كما قد يوكل إلى هذه اللجنة مهام التخطيط وجمع وتحليل المعلومات

ومناقشة ودراسة التعديلات من قبل المشرف المالي وإعداد الموازنة لعرضها على الإدارة العليا ومناقشة واعتماد وتعديل كافة الموازنات ، وتؤكد قيمة معامل الارتباط أن إعداد الموازنة طبقا لأهداف النشاط الرياضي النخبوي مرتبط بوجود لجنة دائمة على مستوى الاتحادية حيث بلغت 0.843 على أن تضم كل الجوانب الإدارية ، المالية والرياضية.

ويرى أحمد الخطيب 1988 وحسين شرف 2002 أن من مقومات نجاح الموازنة مشاركة جميع المسؤولين في مركز الشباب طبقا للهيكل التنظيمي ، وذلك له أثر كبير في تحقيق ولائهم للموازنات ، فاعتبار الموازنة كمبدأ للتحفيز والعمل يتطلب إشراك جميع المستويات الإدارية ، كما يرى محمد عبد الرحمن عبد المقصود 2013 أن لجنة الموازنة من الدعامات الأساسية في إعداد الموازنة لمركز الشباب لأن أعضاءها والمشتركين فيها أكثر علما باحتياجات مركز الشباب واحتياجات الأعضاء ، وذلك إن دل فهو يدل على أهمية وجود لجنة الموازنة وقيام كل فرد بدوره فيها طبقا لوظيفته في اللجنة ، ومن هنا وفي إطار حدود الدراسة وملاحظتنا للفرق يمكننا القول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت.

**17 . 4 . تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة :** تشير الفرضية الرابعة أن كفاءة المسؤولين عن إعداد الموازنة يساهم في تحقيق أهداف النشاط الرياضي النخبوي على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى ، حيث وجدت الدراسة الحالية أن إعداد الموازنة توكل لشخص واحد المحاسب وهو احد الأعضاء المنتخبين ، ورغم الكفاءات التي يتميز بها إلا أن ذلك غير كاف فتحقيق أهداف الموازنة يقتضي تضافر جهود كل المستويات الإدارية في كما أشارت إليه الفرضية الأولى.

لذا **فالتأهيل العلمي** للمشاركين في إعداد الموازنة وخاصة المحاسب الإداري المتمثل في الحصول درجات علمية بعد مؤهل المتخصص أو دورات متخصصة يحقق للمؤسسات استخدام أكبر للممارسات الحديثة في المحاسبة الإدارية وبالتالي تحقيق أكبر عدد من الأهداف المسطرة من خلال موازنة الاتحادية ، وتؤكد قيم معامل الارتباط على أن كفاءة المسؤولين عن إعداد الموازنة له علاقة كبيرة بعملية تحديد أهداف النشاط الرياضي النخبوي ضمن بنود الموازنة ، حيث يتحكم في ذلك:

- **المستوى التعليمي :** حيث تشير قيمة معامل الارتباط إلى 0,887.
- **التخصص:** وتؤكد قيمة معامل الارتباط ذلك إذ بلغت 0,846.
- **ممارسة نشاط رياضي معين:** خاصة ألعاب القوى مما يجعل المسؤولين أكثر دراية بضروريات تحقيق مردود جيد للرياضيين وتؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط والتي بلغت 0,629. كما تؤكد دراسة جبر 2008 وأشرف 2008 على ضرورة توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة من ذوي الاختصاص ليكونوا قادرين على تطبيق أحد أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ، بينما الاكتفاء فقط بالمؤهل المتخصص للمحاسبين كان عائقا في استخدام الممارسات الحديثة ، وذلك أن الأسلوب التقليدي المتبع حاليا من قبل مؤسسات التعليم العالي لا يؤهل الخريج ليمارس المهنة باقتدار ، كما أن الطرق التدريسية الحالية لا تؤدي إلى التأهيل الكامل ، فغياب الاحتكاك بالبيئة العملية لا يمكن الطلاب من تطبيق فعلي للمعرفة التي تلقوها.

أما **المتطلبات المهنية** فحسب الدراسة وجد أن معدي الموازنة ليس لديهم المؤهلات الضرورية لإعدادها بكفاءة ، كما أن الحصول على مزايا أخرى كالتخصص وسنوات العمل السابقة ودورات الكمبيوتر أو العمل ضمن فريق يجعل منهم أكثر فعالية من حيث إعداد واستخدام الموازنات ، وهذا ما تؤيده دراسة fisher 1995 حيث أشارت أن التطور الكبير في بيئة الأعمال أدى إلى ضرورة قيام الإداريين بزيادة معرفتهم في مجال الحاسوب والانترنت للتأقلم مع بيئة الأعمال المتغيرة بشكل مستمر ، والمنظمة التي لا تتماشى مع هذه التطورات ولا تحسن استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة يتعرض بقاؤها واستمرارها للتساؤل.

وتؤكد دراسة أشرف 2008 ضرورة توافر التدريب اللازم للكوادر البشرية من ذوي الاختصاص ، وكذلك

دراسة chenhall 1997 التي أشارت إلى ضرورة تطوير برامج التدريب المستمر ضمانا للاحتفاظ بالمعرفة الحديثة والمهارات الفنية المطلوبة للممارسة ، وهذا ما تؤكده قيم معامل الارتباط حيث أن تحقيق الهدف من الموازنة مرتبط بكفاءة المسؤولين مهنيا من خلال:

ـ **التخصص:** فهو يساعد على توضيح أهداف النشاط الرياضي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط0,681.

ـ **عدد سنوات العمل:** فالخبرة العملية تكسب الفرد المعلومات لتساعده في توضيح أهداف النشاط الرياضي النخبوي لرياضي ألعاب القوى ، إضافة الى التلقائية والسهولة في انجاز المهام ، وتؤكد قيمة معامل الارتباط هذه العلاقة الوثيقة ببلوغها القيمة01.

ـ **الدورات المتخصصة:** فالرسكلة تعمل على تجديد المعارف والخبرات للعاملين وتزويدهم بالأساليب الحديثة والتطورات المستجدة حول المنظمة الرياضية خاصة بالتكنولوجيات الحديثة في الإدارة أو الرياضة ، مما يساعد على توضيح متطلبات النشاط بما يوافق أحسن أداء ، وتؤكد قيمة معامل الارتباط ذلك حيث بلغت 0,666.

ـ **المشاركة في الملتقيات:** إن مشاركة المسؤولين وحضورهم لفعاليات الملتقيات خاصة بالرياضة من شأنه تزويدهم بمستجدات عالم الرياضة والرياضيين خاصة ما تعلق بنتائج البحوث والدراسات في كيفية وأساليب الوصول للرياضي المنتج ، وتؤكد قيمة معامل الارتباط ذلك حيث بلغت 0,929.

ـ **تطبيق الأساليب الإحصائية:** فالحصول على دورات كمبيوتر وكيفية تطبيق الأساليب الإحصائية من شأنه تسهيل العمل ومسايرة خطط السنة المالية مع إمكانية تحديد الانحرافات عنها وتصحيحها آنيا.

كما يمكن ملاحظة أن التخصص يلعب دور هام في تحقيق مزايا نظام الموازنات ، وهذا ما أوصت به رسالة الماجستير للباحث إذ أكدت على ضرورة توفر المسيرين ذو الخبرة العلمية والعملية ، فأداء الإداري لا يكتمل إلا بوجود رصيد معرفي وثقافي بشروط الممارسة الفعالة لذوي النخبة من الرياضيين ، ومن هنا وفي إطار حدود الدراسة وملاحظتنا للفرق يمكننا القول بأن الفرضية الرابعة قد تحققت.

**18 . استنتاجات عامة:**

**18 . 1 . استنتاجات المحور الأول:** الهدف من إعداد الموازنة

ـ عدم مراعاة وضوح أهداف واحتياجات النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى عند إعداد الموازنة.

ـ عدم استخدام الموازنة كوسيلة للتخطيط والتنفيذ لمتطلبات النشاط الرياضي النخبوي لألعاب القوى.

ـ عدم استخدام الموازنة كوسيلة للاتصال والتنسيق على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

ـ عدم وضوح مراكز المسؤولية ودور كل عامل على مستوى الاتحادية في إعداد وتنفيذ الموازنة.

ـ عدم استخدام الموازنة كوسيلة فعالة من وسائل الرقابة قبل وأثناء وبعد تنفيذها.

**18 . 2 . استنتاجات المحور الثاني: أسس تقدير قيم الموازنة**

ـ عدم دقة وواقعية التقديرات التي تدرج في الموازنة.

ـ عدم الاعتماد على أرقام الحساب الختامي للموازنات السابقة لأقرب سنة مالية

ـ عدم مراعاة بجدية بعض الاعتبارات عند تقدير قيم الموازنات.

ـ عدم الاعتماد على نظام محاسبي جيد لتوفير المعلومات الكافية واللازمة لتقدير قيم الموازنات.

**18 . 3 . استنتاجات المحور الثالث: مسؤولية إعداد الموازنة**

ـ عدم وجود لجنة دائمة لإعداد الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

ـ عدم اشتراك جميع فئات الإدارة في إعداد الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

ـ وجود قصور في تنفيذ بعض المهام الموكلة للمشرف المالي على مستوى الاتحادية.

ـ سيطرة الإدارة العليا على الموازنة على مستوى الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى.

**18 ـ 4 ـ استنتاجات المحور الرابع: كفاءة المسؤولين عن إعداد الموازنة :**

ـ الاعتماد على المحاسب فقط في عملية إعداد الموازنة على مستوى الاتحادية.

ـ نقص التأهيل العلمي للعاملين على إعداد الموازنة والمتمثل في الحصول على درجات علمية بعد المؤهل المتخصص أو المشاركة في دورات تعليمية أخرى.

ـ عدم تأهيل وتدريب العاملين و المسؤولين على إعداد واستخدام الموازنات.

نقص المتطلبات المهنية للعاملين على إعداد الموازنة.

**خلاصة:**

تلعب الميزانية دور هام في التأثير على المردود الرياضي لرياضي النخبة ، من خلال توفير الشروط الضرورية والحوافز الملائمة للممارسة الفعالة ، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها وجد إهمال كبير وعدم وعي للأدوار التي تلعبها الميزانية من ـ تخطيط وتنسيق واتصال ـ بين مختلف المستويات الإدارية للمنظمة والرقابة على تنفيذ أهداف وبرامج الأنشطة خاصة المتعلقة بالنخبة من الرياضيين ، لذا توصي الدراسة بإعطاء اهتمام أكبر بهذه الوثيقة باعتبارها ترجمة عددية لأهداف المنظمة من خلال برنامج مستقبلي يتم خلاله توضيح أهميتها لكل العاملين وخاصة المسؤولين عن إعدادها وكذا تأهيلهم وتدريبهم على الطرق العلمية لإعدادها وتقدير قيمها بدقة وواقعية ، وتنفيذها بصورة تضمن الدخول بالنشاط الرياضي في محيط تحصيل المردود الرياضي الايجابي.

**قائمة المراجع:**


1 ـ أحمد عياد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2006.

2 ـ إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي ، مركز الكتاب للنشر ، مصر ، 2000.

3 ـ أسامة كامل راتب ، دوافع التفوق في النشاط الرياضي ، دار الفكر العربي ، 1982.

4 ـ السعدي خليل السعدي ، كمال درويش ، الاحتراف في كرة القدم ، دار الفكر العربي ، ط1 ، القاهرة ، 2006.

5 ـ أمر الله أحمد البساطي ، التدريب الرياضي وتطبيقاته ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1998.

6 ـ أمين أنور الخولي وآخرون ، دائرة معارف علوم الرياضة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2004.

7 ـ جلال محمد بكير ، الإدارة المالية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1977.

8 ـ جميل احمد توفيق وآخرون ، الإدارة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1979.

9 ـ حسن أحمد الشافعي ، الموسوعة العملية لإدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية ، الإسكندرية ، 2003.

10 ـ حسن أحمد الشافعي ، سوزان احمد علي مرسي ، ميدان البحث العلمي ، الإسكندرية ، 1999.

11 ـ دلال القاضي وآخرون ، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.

12 ـ محمد الناشد ، التخطيط المالي والنقدي في الإدارة المالية ، مديرية الكتب والمطبوعات ، 1998.

13 ـ محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب ، البحث العلمي ، دار الفكر العربي ، ط2 ، القاهرة ، 2000.

14 ـ محمد صبحي حسنين ، القياس والتقويم في التربية البدنية والرياضية ، ج1 ، دار الفكر العربي ، ط3 ، القاهرة ، 1995.

15 ـ محمد عبد المقصود أبو شبانة ، نموذج مقترح لتصميم موازنة النشاط الرياضي بالمؤسسات الرياضية ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2013.

16 ـ محمد مصطفى الشعيبني ، دراسات في علم الاجتماع ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2001.

17 ـ ناصر ثابت ، أضواء على الدراسة الميدانية ، مكتبة الفلاح الكويتية ، ط1 ، 1984.

18 ـ وزارة الشباب والرياضة ، القانون رقم 13 ـ 05 ، مؤرخ في 14 رمضان 1434 الموافق لـ23 يوليو 2013 ، المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويره

19 ـ Delard Sheer.J, Introduction à la recherche en éducation, ed ـ a, Paris, 1976.

20 ـ Maucica angers, limitation à la méthodologie des sources humains, 2eme Ed, Celinc, 1996.

21 ـ Patrice vizzanova, gestion financier, Berti9,m edi,paris.