

جامعة ألكلي مجند أولحاج-البويرة-

معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية.

دور الادارة المالية في تحسين مستوى الاداء

بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة _البويرة_

إشراف الدكتور:

* زريفي سليم

إعداد الطلبة:

* العيادي بدر الدين

* بن احمد عبد العزيز

* قوادري السعيد

السنة الجامعية 2019/2018

شكر وتقدير

بسم الله و كفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى

قال تعالى : « وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ هَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ

وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ » (النحل 78)

نشكر الله عز وجل الذي أنار طريق الإنسان بالعلم و ميزه بالعقل عن سائر

المخلوقات و نرجو أن يمنحنا القدرة و الفصاحة على تقديم العرفان و الشكر

إلى كل من ساعدنا على تقديم البحث و إتمامه .

و يدعونا واجب العرفان أن نتقدم بجزيل الشكر و التقدير للدكتور

المشرف " زريفي سليم " على توجيهاته القيمة و بأوقاته الثمينة

و نصائحه السديدة .

لا يفوتنا أن نتقدم بشكرنا إلى كل من ساهم في إثراء هذا البحث

من قريب أو من بعيد .

بدر الدين . عبد العزيز . السعود



إهداء

إلى الذين قال فيهما الرحمان
"فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا".

إلى من ربوني أحسن تربية وسهروا علي الليالي
إلى من كانوا لي سندا في الحياة
إلى "أمي الحبيبة" و "أبي الغالي" حفظهم الله

إلى جدتي أطال الله في عمرها

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من يحمل إسم العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحبة

إلى أساتذة المعهد وعلى رأسهم المشرف: زريق سليم
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

العيادي بدر الدين

إهداء

إلى الذين قال فيهما الرحمان
"فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا".

إلى من بذلى جهدا في سبيل سعادتي
إلى من اشعراني بالسعادة و الامان

إلى "أمي الغالية" و "أبي العزيز" حفظهم الله

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من يحمل إسم العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحبة

إلى أساتذة المعهد و على رأسهم المشرف: زريفي سليم

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

بن احمد عبد العزيز

إهداء

إلى الذين قال فيهما الرحمان
" فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا "

إلى من حصدا الاشواك في سبيل سعادتي
إلى من ربياني احسن تربية
إلى "أمي الحنون" و "أبي الحبيب" حفظهم الله

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل من يحمل إسم العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحبة

إلى أساتذة المعهد وعلى رأسهم المشرف: زريفي سليم
أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

قوادري السعيد

محتوى البحث

الصفحة	المواضيع
	- البسملة.
أ	- شكر وتقدير.
ب.	- الإهداء.
هـ	- محتوى البحث.
ط	- قائمة الجداول.
ك	- قائمة الأشكال.
م	- مقدمة.
مدخل عام: التعريف بالبحث.	
3	1- الإشكالية.
4	2- الفرضيات.
5	3- أسباب إختيار الموضوع.
5	4- أهداف موضوع البحث.
6	5- أهمية البحث.
7	6- الدراسات المرتبطة بالبحث.
8	7- تحديد المفاهيم والمصطلحات.
الجانب النظري	
الفصل الأول: الادارة المالية	
13	تمهيد.
14	1- الإدارة المالية
14	1-1 تعريف الإدارة المالية
15	1-2 مراحل تطور الإدارة المالية
16	1-3 خصائص الإدارة المالية
17	1-4 أهمية الإدارة المالية
18	1-5 أهداف الإدارة المالية
19	1-6 مجالات الإدارة المالية
20	1-7 وظائف الإدارة المالية وعلاقتها بالوظائف الأخرى

20	7-1 وظائف الإدارة المالية
21	2-7-1 التخطيط المالي
21	3-7-1 الرقابة المالية
22	4-7-1 التنظيم المالي
22	8-1 مهام مجلس الإدارة المالية
23	-خلاصة.
الفصل الثاني: الاداء المالي	
26	تمهيد.
27	2- الأداء
28	1-2 ابعاد الأداء
29	2-2 تقييم الاداء
29	1-2-2 مفهوم تقييم الأداء
30	2-2-2 مراحل عملية تقييم الأداء
30	3-2 الأداء المالي
31	4-2 الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
31	1-4-2 السيولة
32	2-4-2 التوازن المالي
33	3-4-2 المردودية
33	5-2 تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي
34	6-2 تحسين الأداء
34	1-6-2 مفهوم تحسين الأداء
34	2-6-2 نموذج تحسين الأداء
35	الخلاصة.
الفصل الثالث: المؤسسة الرياضية	
38	تمهيد.
39	3- المؤسسة الرياضية
40	1-3 مفهوم المؤسسة
40	2-2 مفهوم المؤسسة الرياضية

41	3-3 المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع
41	4-3 أهمية المؤسسة الرياضية
41	5-3 الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية
42	6-3 الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية
42	7-3 المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية
42	8-3 الهيئات الرياضية
43	9-3 عناصر الهيئة الرياضية الاحلية
43	10-3 مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة
43	1-10-3 تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة
44	2-10-3 مديرية الشباب والرياضة
45	3-10-3 مهام مديرية الشباب والرياضة
45	11-3 مدير الشباب والرياضة
45	1-11-3 مهام مدير الشباب والرياضة
46	12-3 الأمانة
46	13-3 المفتشية
47	خلاصة.
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية	
50	تمهيد.
51	1-4- الدراسة الاستطلاعية.
51	2-4- المنهج المستخدم.
52	3-4- أداة وتقنيات البحث
53	4-4- العينة
54	5-4- مجالات البحث
55	6-4- كيفية تفرغ البيانات
56	7-4- المعالجة الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.	
60	تمهيد.
61	1-5- عرض وتحليل النتائج

86	5-2- مناقشة ومقابلة النتائج بالفرضيات.
.	خاتمة.
.	اقتراحات وفروض مستقبلية.
.	البيبلوغرافيا.
.	الملاحق.

قائمة الجداول:

رقم الورقة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	خريطة تنظيمية للإدارة المالية	1
60	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 01 من المحور 01	2
61	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 02 من المحور 01	3
62	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 03 من المحور 01	4
63	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 04 من المحور 01	5
64	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 05 من المحور 01	6
65	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 06 من المحور 01	7
66	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 07 من المحور 01	8
67	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 01 من المحور 02	9
68	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 02 من المحور 02	10
69	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 03 من المحور 02	11
70	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 04 من المحور 02	12
71	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 05 من المحور 02	13
72	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 06 من المحور 02	14
73	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 07 من المحور 02	15
74	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 01 من المحور 03	16
75	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 02 من المحور 03	17
76	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 03 من المحور 03	18
77	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 04 من المحور 03	19
78	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 05 من المحور 03	20
79	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 06 من المحور 03	21
80	يبين النسبة المئوية لاستجابات الأفراد لسؤال رقم 07 من المحور 03	22

قائمة الأشكال:

الورقة	عنوان الشكل	رقم الشكل
60	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الأول	1
61	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الثاني	2
62	يوضح درجة كل سؤال و الدرجة الكلية للمحور الثالث	3
63	يوضح حساب الارتباط بين كل محور و درجة الكلية للاستبيان	4
64	يوضح طريقة ألفا كرونباخ	5
65	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الأول	6
66	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الأول	7
67	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الأول	8
68	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الأول	9
69	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الأول	10
70	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الأول	11
71	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الأول	12
72	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الثاني	13
73	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الثاني	14
74	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الثاني	15
75	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الثاني	16
76	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الثاني	17
77	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الثاني	18
78	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الثاني	19
79	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (1) من المحور الثالث	20
80	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (2) من المحور الثالث	21
60	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (3) من المحور الثالث	22
61	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (4) من المحور الثالث	23
62	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (5) من المحور الثالث	24
63	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (6) من المحور الثالث	25

64	يوضح نتائج إجابة أفراد العينة على العبارة رقم (7) من المحور الثالث	26
65	يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة	27
66	يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة	28
67	يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة	29

دور الادارة المالية في تحسين مستوى الاداء بالمؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة _البويرة_

إشراف الدكتور:

* زريفي سليم

إعداد الطلبة :

* العيادي بدر الدين

* بن احمد عبد العزيز

* قوادري السعيد

الملخص:

هدفت الدراسة إلى كشف على مدى مساهمة الادارة المالية في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية كما تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي على المؤسسة.

استخدم الطلبة المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة، وعلى عينة مكونة من 22 موظف موزعين على مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة واعتمد الباحثون على تطبيق استبيان لمعرفة دور الادارة المالية في تحسين مستوى الاداء بالمؤسسة الرياضية واستعان الطلبة:

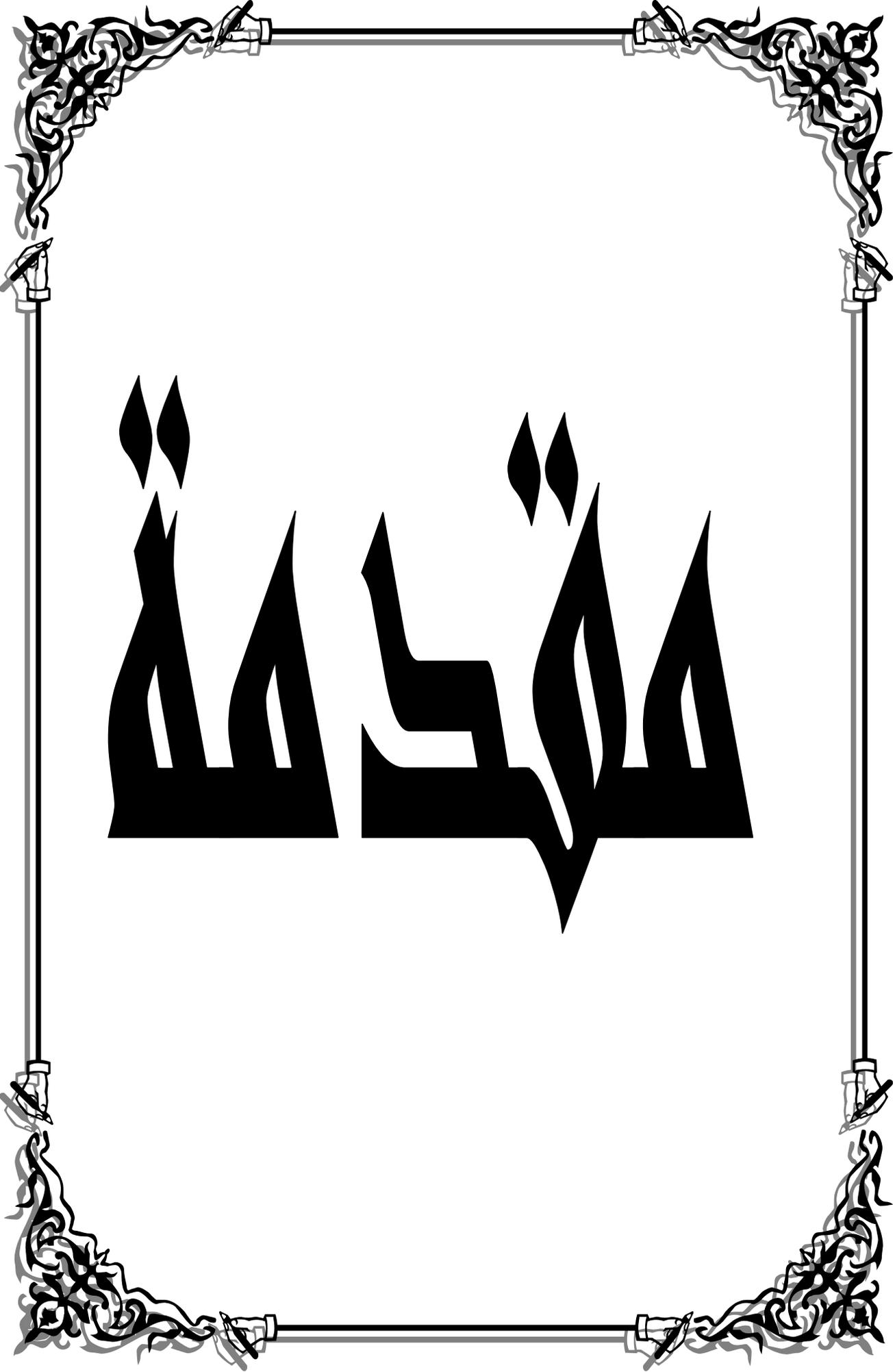
بالمتوسط الحسابي والنسب المئوية في الوسائل الاحصائية وأسفرت النتائج التي توصلنا إليها على:

- الادارة المالية تولي اهتماما لعملية تقييم وتحسين الأداء المالي.

- تحديد حجم الاموال المطلوبة خطوة مهمة في تسهيل مراقبة الأموال وتقييم المواضع التي تم صرفها.

الكلمات الدالة: - الادارة المالية - الأداء المالي - المؤسسة الرياضية.

مكتبة



- مقدمة :

تعد الرياضة ظاهرة اجتماعية وحضارية كانت ولا زالت تعكس التطور والرقي والقيم في المجتمعات، وتعد ابرز دعائم التنمية الشاملة، لأنها تعنى بأهم عناصرها وهو الإنسان فكراً وجسداً وتغير مفهوم الرياضة فلم تعد تلك الممارسة البدنية التي لها أبعاد صحية ونفسية واجتماعية فحسب، بل أصبحت احد المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال واهتمام القوى الاقتصادية بالإضافة إلى اهتمام الدول بها وشكلت بذلك أولوية هامة وذات قيمة عند السياسيين لأي مجتمع من المجتمعات.¹

لهذا فقد تحولت الرياضة من مجرد نشاط يمارس كهواية وتستمتع به الجماهير المتفرجين إلى صناعة تقدم على أسس علمية متخصصة في تطوير الرياضة.

كما ظهرت الإدارة الرياضية التي تعتبر من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها الأداة الفعالة في زيادة الانجاز الرياضي وتطوره كماً ونوعاً وهي التخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية وتهدف إلى ضمان عمل المنظمات والمؤسسات الرياضية بصورة فعالة.

كما يمكننا ملاحظة تقدم الدول في الرياضة يعكس مدى تقدمها في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة في كافة أنشطتها الرياضية إذا كلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستواها الرياضي.

ويتوقف نجاح الإدارة الرياضية بتوفير رؤوس الأموال لسير المنظمات والمؤسسات الرياضية بصورة جيدة ولتسيير هذه الأموال يتطلب إدارة مالية جيدة، وهذه الأخيرة تتعلق بوظائف التسيير وهي نشاط موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة، والتسيير المالي عملية تنسق فيها الجهود وترشد القرارات بهدف الوصول إلى النتائج الايجابية. اخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للموارد المالية المتاحة بناء على أسس الإدارة المعروفة الشاملة (التخطيط التنظيم التنسيق، إصدار الأوامر، تنفيذها، والرقابة عليها وهذه وفق برنامج).

وتلعب الإدارة المالية دوراً هاماً في تقييم الأداء المالي للمؤسسات ويتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية .

من هنا سنتناول في بحثنا هذا الموسم تحت عنوان دور الإدارة المالية في تحسين مستوى الأداء للمؤسسة الرياضية

وقد قسمنا البحث إلى عدة فصول بداية بالإطار العام لدراسة واشتمل الجانب الأول على الخلفية النظرية فتطرقنا إلى الإدارة المالية، مفهومها، مراحلها، ووظائفها وكذلك إلى تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية (مفهوم، معايير ومؤشرات) وكذلك المؤسسة الرياضية ثم الجانب التطبيقي الذي قسمناه الي فصلين، تطرقنا فيه إلى الإجراءات الميدانية للبحث، في حين الفصل الخامس تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث وأخيراً الاستنتاج العام ومختلف التوصيات المتعلقة بالبحث .

¹ دنيدي خالد، الإدارة المالية في تقييم الاداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة المسيلة، 2015/2016، ص06.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1- اشكالية الدراسة:

تعتبر الرياضة احد الأنشطة الهامة في المجتمعات الراقية ويقارن تطورها في أحيان كثيرة بتطور الدول التي تمثلها ولا شك أن الرياضة ظاهرة اجتماعية حضارية متشعبة ومتشابكة العوامل يشترك فيها المجتمع بأكمله كل يؤدي دوره المنوط به وتغير مفهوم الرياضة اتجاهها فلم تعد تلك الممارسة البدنية التي لها أبعاد صحية ونفسية واجتماعية فحسب بل أصبحت احد المجالات الأكثر جاذبية لرؤوس الأموال واهتمام القوى الاقتصادية بالإضافة إلى اهتمام الدول وشكلت بذلك أولوية هامة وذات قيمة عند سياسيين لأي مجتمع من المجتمعات.¹

وللوصول إلى تحقيق الاهداف المسطرة مسبقا في المؤسسات الرياضية يتطلب وجود إدارة ذات كفاءة تؤثر في الفرد والمجتمع فالإدارة هي نشاط مميز له علاقة مباشرة بمعظم نواحي حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل.²

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم المجالات التي تتعلق بجميع الجوانب الطبيعية وحياة الأفراد حيث تعتبر الوسيلة الفعالة والناجعة في وضع هدف الأفراد بطريقة علمية مدروسة وتحقيقها ولتحقيق هذه الأهداف بطريقة علمية مدروسة وجب على أي دولة أو حكومة توفير مؤسسات رياضية والتي تعتبر كل جماعة ذات تنظيم مستمر يتألف من عدة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ويكون الغرض منها تحقيق الرعاية لشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم وذلك عن طريق توفير الخدمات الرياضية والاجتماعية في إطار السياسة العامة للدولة وتتمثل في وزارة الشباب والرياضة، مديريات الشباب والرياضة، النوادي الرياضية المحترفة، اللجنة المحترفة ولكي تعمل هذه المؤسسات الرياضية بالكفاءة والجودة العالية وجب توفير رؤوس أموال وهذه الأخيرة تكون تحت تصرف الإدارة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة والوفاء بالتزامات والمستحقة عليها في مواعيدها.³

ولمراقبة دخول وخروج رؤوس الأموال المؤسسة وجب على الإدارة المالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة وهو تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقاً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.⁴

نظر لحداثة موضوع الاقتصاد الرياضي وبكونها موضوعا هاما تتناوله الشبكات الاعلامية والحركة الرياضية والاقتصادية ومن خلال العلاقة الجوهرية التي تبرز بين القطاعين الرياضي والاقتصادي وجهنا اهتمامات بحثنا

¹ مقاق كمال ، غضبان حمزة ، المؤتمر الدولي الأول حول الرياضة، الجزائر، 2008، ص65.

² معتصم عبد الفتاح الشيخ، الإدارة التربوية الحديثة و أثرها في التعليم، دار البداية ناشرون ، ط، 1 عمان، 2010، ص9.

³ عبد الحليم كراجه و آخرون، الإدارة المالية و التحليل المالي، دار الصفاء، ط، 1 عمان، 2001، ص23.

⁴ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

نحو الموارد المالية في المؤسسة الرياضية وسبل ادارتها حيث حظيت هذه الاخيرة عبر مختلف الاوامر واللوائح القانونية بإعادة صياغتها بهدف تنظيم المؤسسات الرياضية وتحقيق نتائج رياضية مقابل العائد المادي رغم كل هذه التعديلات والامكانيات المادية المعتبرة التي حظي بها هذا القطاع الا اننا نشهد فجوات واضحة في نظام العمل والتسيير المالي الناقص وكذا العجز في الميزانيات الذي ينعكس مباشرة على نوعية ومستوي النشاط الرياضي واداء العاملين ويرتبط اداء العاملين بمجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في سلوكهم وبالتالي تسعى المنظمات على مختلف انواع نشاطها الى الرفع من مستوى الاداء الافراد العاملين بها وتقديم افضل ما لديهم لصالح المنظمة الامر الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة.¹

وتلعب الإدارة المالية دورا هاما في تطوير المؤسسة وهي فن حديث والمقصود بالإدارة المالية بصورة عامة عملية إعداد البيانات الحسابية وتحليلها وإجراء المقارنات اللازمة لمعدلات أداء المؤسسة وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والحد من التكاليف للوصول إلى الأداء الأمثل.

ومن هذا السياق ارتئينا لطرح الاشكال التالي:

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي

هل للإدارة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية ؟

✓ التساؤلات الجزئية:

- هل للتخطيط المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية؟
- هل للتنظيم المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية؟
- هل للرقابة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية؟

2-فرضيات الدراسة:

في اطار تساؤلاتنا السالفة الذكر كان من الجدير وضع حلول مسبقة لهذا البحث يمكننا اثباتها او نفيها بعد

القيام بالدراسة الميدانية عبر الفرضيات التالية:

✓ الفرضية العامة لدراسة :

للإدارة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.

✓ الفرضيات الجزئية لدراسة :

- للتخطيط المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- للتنظيم المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- للرقابة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.

¹ العديلي،ناصر علي، دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة الرياضية،1986،ص112.

3- أسباب اختيار الدراسة:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى الأسباب التالية:

- _ الرؤية المتمعنة في الوضع المالي للمؤسسة الرياضية وطرق تسييرها التي تعاني من فجوات كبيرة ما ينعكس مباشرة على مستوى الاداء.
- _ الدافع الموضوعي والواقعي المشير إلى غياب الكفاءات المهنية المؤهلة في مجال التسيير بالمؤسسة الرياضية عامة.
- _ التنسيق بين الميدانين الرياضي والاقتصادي من خلال توظيف الموارد المالية والإمكانات للرفع من مستوى الأداء.
- _ محاولة إثراء الأعمال البحثية في هذا المجال باعتبار موضوع بحثنا من المواضيع التي قل التطرق إليها من قبل الباحثين وإثراء المكتبة بمواضيع جديدة تتماشى مع التحولات الراهنة.

4- أهمية الدراسة:

- للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشغل بالوظيفة المالية للمؤسسة فهو يبين لهم أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى الاداء في المؤسسة الرياضية والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن.

5- اهداف البحث:

- معرفة دور الإدارة المالية في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- التعرف على مدى مساهمة الإدارة المالية في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- التعرف على أداء المؤسسة الرياضية والعوامل المتحكمة به.
- محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها.
- محاولة تحديد معايير تحسين الأداء المالي على المؤسسة الرياضية.

6- الدراسات المرتبطة بالدراسة:

- تعتر الدراسات السابقة والمشابهة ذات العلاقة من اهم العناصر الضرورية التي تساعد على حل مشكلة الدراسة ما لها من اسهامات في التوجيه وضبط المتغيرات، كما ان الباحث يمكن ان يوظفها في الحكم والمقارنة والاثبات والنفي، ويقصد بها المساهمات العلمية التي لها صلة بالموضوع المراد دراسته.

✓ الدراسة الاولى:

عنوان الدراسة:

فعالية تقييم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية 2014 / 2013 من اعداد الطالبة: شطارة تيلة
مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير _ دراسة ميدانية بالمفتشية العامة المدنية _
الإشكالية جاء فيها:

ما هي أبعاد تقييم الأداء المالي ؟ وما هي الأدوات المستعملة في ذلك ؟ اتبع الباحث المنهج الوصفي أما الفرضية: كلما توفرت معايير ومؤشرات واضحة ومتناسقة فيما بينها بينما كلما كان تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية فعالاً، وكانت أهداف الدراسة : تحليل محطات تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية بحثاً عن تحسين مستوى أدائها وإبراز أهمية عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في معرفة ووضعته التالية وكذلك استخلاصي أهم الأدوات التي يمكن استعمالها في تقييم الأداء المالي نتائج الدراسة: يعتبر التنظيم من أساسيات نجاح أي مؤسسة اقتصادية وإن الوظائف التي تحتويها لا يمكن إن تعطي فعاليتها إلا إذا كانت تتناسب مع طبيعة وحجم المؤسسة والأداء مفهوم بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لاعتباره أداة يعكس نجاحها أو فشلها تعتمد عملية تقييم الأداء عامة وتقييم الأداء العالي خاصتنا على مجموعة من المعايير والأدوات من أهمها أدوات التحليل المالي.

✓ الدراسة الثانية:

عنوان الدراسة:

اهمية التحفيز في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية من اعداد الطلبة: مداحي امين، قبيلي وليد محمد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية _جامعة البويرة_ دراسة ميدانية اجريت على المسبح نصف اولمبي بدائرة القادرية للسنة الجامعية 2017/2018.

الاشكالية جاءت كالتالي: ما هو دور الحوافز في تحسين الاداء الوظيفي للمورد البشري داخل المنشأة الرياضية؟
اما الفرضية: تأثير الحوافز في تحسين الاداء العاملين في المنشأة الرياضية من خلال خلق ولاء اتجاه المنشأة، والذي يؤدي بدوره الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
انتهت الدراسة إلى عدد من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

1- بينت نتائج الدراسة أن نظام الحوافز يساعد على تحسين الأداء الوظيفي مما يدل على اهتمام المنشأة بالحوافز التي تقدمها للموظفين مما يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين.

2- بينت النتائج أنه هناك تقديرا واحتراما لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي وأن الإدارات العليا للمنشأة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد.

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات الأداء وكل من متغيرات الدراسة.

4- أظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة المنشأة تركز على ترسيخ العدالة والإنصاف وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والحد أو الفضاة على المحاباة والمحسوبية في منحها بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

5- أظهرت الدراسة أن الأغلبية العظمى لمفردات عينة الدراسة تعتقد بوجود نتائج إيجابية بالنسبة المستوى الأداء نتيجة للعمل بإخلاص وفاعلية مما يساهم في رفع مستويات الأداء بشكل عام.

6- توصلت الدراسة إلى ربط الأداء الكفو والعمل المتميز والذي يعتبر أساس لمنح الحوافز والذي يمكن ان يساعد للوصول لأداء أفضل ومميز.

7- بينت الدراسة ان غالبية العينة تشعر بوجود اليات ترقية ملائمة وتتناسب مع نوعية العمل والجهد المبذول.

✓ الدراسة الثالثة :

عنوان الدراسة:

أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية، من إعداد: شريفي سلمى مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير _ دراسة ميدانية بمجموعة الأندية الاحترافية في كرة القدم _

إشكالية الدراسة: هل علم وظيفة إدارة الموارد المالية في المؤسسة الرياضية الجزائرية بكفاءة ؟

فرضية الدراسة:

وظيفة الإدارة المالية أساس تحريك المؤسسة الرياضية وتنمية مستواها وبذلك مردودها الرياضي وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وكانت أهداف الدراسة باستحداث وسائل التخطيط وتنظيم: وجيه العملية الإداري للأموال في الأندية والهيئات الرياضية، تحديد القيمة الفعلية والدور الركائزي لقطاع الإدارة المالية الكشف عن مشاكل التمويل والممارسة تم الي في أهم النتائج فيما يتعلق بالتنظيم في الهيئات الرياضية استخلصنا إن المشرع الجزائري منذ الاستقلال بأشر في إدخال تعديلات ونص قوانين جديدة في المجال الرياضي عبر مختلف القوانين والأوامر، المؤطرين يفكرون للمفاهيم الواسعة والصحيحة في القطاع، فيما يتعلق بالتمويل فان الإمكانيات ضئيلة ونسبة المتطلبات متزايدة.

✓ الدراسة الرابعة:

إشكالية الدراسة:

هل يسير وظيفية الإدارة الموارد المالية في المؤسسة الرياضية الجزائرية وفق سياسات استراتيجية وكفاءة، وما هي آليات تحميل وتيم رؤوس الأموال يرشد التنمية المؤسسة الرياضية. فرضية الدراسة كانت:

وظيفة الإدارة اساس تحريك المؤسسة الرياضية وتنمية مستواها ومردودها الرياضي.

وقد اتبع الباحث في منهج الدراسة المنهج الوصفي واستعمل أداة الاستبيان المكونة من 22 فقرة موزعة على محورين، اما عينة الدراسة تمثلت في 52 موظف بالأندية الرياضية وهدفة الدراسة الى:

- توضيح فضاءات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية وآليات تسير المالي من خلال اعتماد التقنيات الاستراتيجية.

- وضع منهج وإعطاء صيغة للتصميم الفعال والتنظيم في إطار هيئة رياضية حديثة.

- استحداث وسائل التخطيط والتنظيم وتوجيه العملية الإدارية الكشف عن المشاكل التمويل وممارسة الأسير المالي في الأندية.

أهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

في ما يتعلق بنطاق التمويل وتسيير الموارد المالية وقد تمكن من استنتاج ان الامكانيات ضئيلة نسبية والمتطلبات المتزايدة للقيام بنشاط البدن الرياضي حيث إن الميزانيات تعرف عجزا مستمرا في معظم الأندية ولا تسجل أرباحا إلا في حالات جد قليلة كما إن الهدف الاسم الذي أصبح يرمي إليه في الهيئات الرياضية هو تحصيل الربح المادي والأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء.

7- تعريف المصطلحات:

أ- لإدارة:

تعريف الاصطلاحى للإدارة:

يعرف رائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.¹

يعرفها هنري فايول بأن الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.²

¹ عمرو صفي عقيلي، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم، مصر، 2004، ص23.

² إبراهيم عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و نظريات الإدارة وتطبيقاتها، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 الإسكندرية، 2003، ص13.

تعريف الإجرائي:

هي قيادة الأشخاص او المرؤوسين لتحقيق الأهداف المسطرة سلفا من قبل المؤسسة او المنظمة.

ب- الإدارة المالية:**التعريف الاصطلاحي للإدارة المالية:**

هي مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل أدوات تقنيه كمية وأخرى نوعية.¹

تعريف الإجرائي:

هي عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بتمديد مصادر الاموال ودراسة افضل الطرق الممكنة للحصول على الربح المالي.

ج- الاداء:**التعريف الاصطلاحي للأداء:**

هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول اليه، كما انه مجموعة من أنماط لسلوك الادائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.²

هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي عمل من الاعمال.

التعريف الاجرائي:

يرتبط مفهوم الاداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة وهو يحتل مكانة خاصة داخل اي منظمة باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة.

د- المؤسسة الرياضية:**تعريف المؤسسة الرياضية اصطلاحا:**

عرفها من حافظ حجازي على أنها كيان أو ترتيب اجتماعي يشيد بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشاركة من خلال طابع بنائي وممارسات إدارية.³

¹ ناصر داداي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص285.

² عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية الاكاديمية، العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2003، ص37.

³ محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط2009، ص15.

التعريف الإجرائي:

هي مؤسسات تنشئها الدولة لخدمية القطاع الرياضي بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع رياضيا متماشيا مع أهداف مسطرة سلفا.

العلم النافع

الفصل الأول

الإدارة المالية

- تمهيد:

تعتبر الادارة المالية الهيكل الرئيسي لتحقيق البناء المتكامل في المؤسسات عامة والمؤسسات الرياضية بصفة خاصة ففي هذا الفصل سنتطرق الى الادارة المالية ومراحل تطورها من بداية العشرينيات الى الوقت الراهن مروراً بأهدافها واهميتها والخصائص المميزة لها.

1- الإدارة المالية:**1-1 تعريف الإدارة المالية:**

قد اختلف الباحثون في مجال الإدارة المالية على وضع تعريف موحد للإدارة المالية، حيث ظهرت عدة تعريفات جميعها تستند إلى المدارس التي ينتمون فيها، ويمكن تقسيم هذه المدارس إلى ثلاث مدارس وهي: القديمة، المحددة، والحديثة¹.

قد عرف Du Gall et Guthman وهما من المدرسة القديمة الإدارة المالية بأنها "الفعالية المتعلقة تخطيط وتجهيز أموال ورقابتها وإدارتها في المنشأة" حيث فصل في التعريف بين الرقابة والإدارة وكأنما عنصران مستقلان. أما Upton et Howard وهما من المدرسة المجددة فقد عرفاها بأنها "الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، والرامية لتمكين المنشأة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها".

1-2 مراحل تطور الإدارة المالية:

تطورت الإدارة المالية وفق حقبات زمنية مثالية كما يلي محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل واتخاذ القرارات².

• في بداية القرن العشرين:

في هذه المرحلة كان التركيز على:

أ- الجوانب القانونية والاندماجات وإنشاء الشركات الجديدة .

ب- الأشكال المختلفة من الأوراق المالية التي تمكن إصدارها للحصول على الأموال اللازمة.

إن التحول إلى الصناعات كبيرة الحجم يتطلب زيادة المبالغ المنفقة على هذه التوسعات وشراء الآلات والأصول المختلفة ولذلك تطلب البحث عن مصادر خارجية للتمويل، وهذا هو دور الإدارة المالية في تلك الفترة.

• فترة الكساد في الثلاثينات:

في هذه الفترة ظهرت العديد من المشاكل المالية مثل عدم قدرة المؤسسات على سداد الالتزامات المترتبة

عليها نتيجة الركود الاقتصادي وخفض حجم المبيعات.

وأصبح الاهتمام يركز على:

- توفير السيولة لتفادي الإفلاس .

- كما تميزت هذه الفترة بزيادة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي وصدرت العديد من التشريعات التي تلزم

المؤسسات بنشر البيانات المالية الخاصة بها سنويا لإطلاع جمهور المستثمرين على حقيقة الأوضاع.

- في هذه المرحلة ظهرت اهتمامات أخرى للإدارة المالية مثل التحليل المالي وتقييم كفاءة الأداء³

¹ عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص23.

² حسن احمد الشافعي، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2000، ص26.

³ عبد الحليم كرامة و آخرون، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار الصفاء، ط، 1 عمان، 2001، ص15.

• الفترة ما بين 1940 و1950:

ساد الإدارة المالية الفكر التقليدي الذي تطور خلال العشرينات والثلاثينات وهو مفهوم الإدارة المالية للتركيز على تدبير الأموال من منظور خارجي أي منظور المقرضين والمساهمين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ومع أواسط الخمسينيات اتخذت الإدارة المالية اتجاها حديثا حيث تم التركيز على مواضيع الاستثمارات والميزانيات التقديرية والتخطيط المالي وكان لأساليب بحوث العمليات والأساليب الرياضية الحديثة الأثر الكبر في الوصول إلى القرار السليم الذي يحقق الاستثمار الأمثل لرأسمال. وركزت الإدارة المالية في هذه المرحلة على:

1- التمويل الخارجي.

2- إدارة الأصول من أصل الثابتة والنقدية وأدارة المخزون.

• فترة ما بين 1960 و1970:

ومع حالة الرواج الاقتصادي تطورت الإدارة المالية فلم تصبح مقتصرة على كيفية الحصول على الأموال فقط بل انتقل الاهتمام تدريجيا إلى عملية اتخاذ القرار المرتبطة بإدارة الأصول ومصادر الأموال التي تغطي هذه الأصول بشكل يضمن الاستخدام الأكثر كفاءة للمؤسسة وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

• فترة الثمانينات:

في هذه المرحلة استمر الاهتمام بقيمة المؤسسة، ولكن التحليل أخذ صورة أعمق واتسع نطاقه ليشتمل:

1 - التضخم وأثاره على قرارات المؤسسة مثل سعر الفائدة.

2 - زيادة استخدام الإعلام الآلي نظرا لسرعة نقل المعلومات.

3- تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية (زيادة الاعتماد على آليات السوق الحرة).

في هذه المرحلة تطور هدف الإدارة المالية حيث أصبح على المدى الاستراتيجي ويراعي متغيرات المحيط.¹

• فترة التسعينيات وما بعد:

أخذت المالية الدولية دورا مهما حيث أصبح التركيز على نقل الأموال عبر الدول والاستثمار العالي بسبب كسر الحواجز بين الدول العالم حيث أصبح العالم سوق واحدة مما أدى إلى ظهور العولمة، اقتصاد السوق، الخصخصة، الاتفاقات الدولية التي يراها البنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية.

ويتوقع في العشرين سنة القادمة أن يتم التركيز على التغيير في البيئة واثار ذلك على أداء وكفاءة الإدارة

المالية.

¹ عبد الحليم كراجه و آخرون نفس المرجع ص 16.

يتضح مما سبق الأهمية المتزايدة للإدارة المالية، في الماضي كان دور السير المالي بسيطاً حيث كان يقتصر على تعبئة الموارد المالية اللازمة لشراء الصنع والآلات والمعدات.... الخ، أما الآن فإن القرارات تتطلب التنسيق بين المشاركين في اتخاذ القرار .

ومن ناحية أخرى فإنه من المعروف أن القرار الإداري أياً كان موقعه وأياً كان متخذه له أبعاد مالية ويتطلب ذلك معرفة من جانب المسيرين غير الماليين بالحد الأدنى من التمويل، والذي تمكنهم من إدماج الأبعاد المالية في قراراتهم.

1-3 خصائص الإدارة المالية:

إن الوظيفة المالية في اتخاذ القرارات والتصرفات المالية التي من شأنها تحقيق هدف المؤسسة، وعلى ذلك فالإدارة المالية ليست مستقلة عن باقي إدارات المشروع الأخرى فهي في الواقع جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل، وتتميز بخصائص محددة يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- 1- أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة فأى نشاط لا يكون بمعزل عن النواحي المالية.
- 2- إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان ولذلك يجب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.
- 3- إن بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة، يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
- 4- إن نجاح القرارات المالية لا تظهر سريعاً، بل تستغرق زمناً قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات الخاطئة.

1-4 أهمية الإدارة المالية:

يتأثر مجمل النشاط الاقتصادي وكفاءته في تحقيق الأهداف الموسومة له من خلال كفاءة إدارة الفرعية في تنفيذ الخطط الموضوعية، الإدارة المالية من بين هذه الإدارات في الوحدة الاقتصادية التي يقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية، وعليه فهي تؤثر على الإدارات الأخرى ضمن هذا الإطار كالإنتاج والتسويق بأسلوب أداء الوظيفة المالية وبكفاءة المديرين الماليين ودرجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم وقابليتهم في استغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية، وبذلك يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي النظم ذات التخطيط الشامل، تعتبر الوحدة الاقتصادية جزءاً من الدولة، لذا فإن أي تطور في هذه الوحدة ينعكس على مجمل النشاط الاقتصادي العام للدولة، إن جملة التغيرات المهمة التي تحدث في الاقتصاد العربي من حيث عدد وحجم المشاريع والخطط التنموية في مختلف القطاعات الاقتصادية كالصناعة والتجارة والزراعة وغيرها، أدت إلى تزايد الحاجة إلى رأس المال كإحدى النتائج هذه التغيرات الاقتصادية، بالإضافة إلى ضرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط والإنجاز.

¹ عبد الحليم كراجه و آخرون نفس المرجع ص14.

من ذلك كانت جسامه المهمات الملقاه على الإدارة المالية في الأقطار العربية خاصة فيما يتعلق باستخدام الأمثل والعقلاني للأموال بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من المردود المالي للمشروع لتحقيق العائد الاجتماعي المحدد¹

1-5 أهداف الإدارة المالية:

تسعى الإدارة المالية لتحقيق الأهداف التالية:

✓ السيولة:

أ- تعريفها: نغني بالسهولة توفير أموال سائلة كافية لدى المؤسسة لمواجهة الالتزامات المرئية عليها عند استحقاقها² أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة كبيرة .

ب- أهداف السيولة: ويمكن حصرها فيما يلي:

- 1- الوفاء بالالتزامات المترتبة على المشروع.
- 2- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين
- 3- الاستمرار بالإنتاج والتشغيل.
- 4- مواجهة الأزمات الطارئة عند وقوعها.
- 5- الاستفادة من الخصم النقدي المتاح.
- 6- تنفيذ المشروعات الاستثمارية بتكلفة أقل، خصوصا إذا كانت تكلفة الاقتراض كبيرة.
- 7- القدرة على مواجهة متطلبات النمو السريع.
- 8- المرونة في اختيار المصدر الملائم للحصول على المواد اللازمة.
- 9- القدرة على استغلال الفرص.

ج- مصادر السيولة:

- 1- بيع سلع نقدا.
- 2- بيع أصل من الأصول نقدا.
- 3- تحويل الأصول المتداولة إلى نقدا.
- 4- الاقتراض.
- 5- زيادة رأس المال عن طريق الاحتفاظ بالأرباح.

✓ أنواع السيولة:

1- سيولة الأصول: وهي سرعة تحويل الأصل إلى نقد بدون خسائر وهذا يعتمد على الوقت اللازم لتحويل

الأصل إلى نقد، وعلى درجة الثقة في إمكانية القدرة على تحويل نقد بدون خسائر، والأصول نوعان:

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2004ص 18
² عبد الحلیم كراجه، علي ربايعة، ياسر سكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف، الإدارة و التحليل المالي، دار الصفاء، ط، 1 عمان 2000، ص 20.

- × الأصول المتداولة: مثل النقد في الصندوق والبنك، أوراق مالية، أوراق القبض.
- × الأصول الثابتة: مثل الأراضي، المباني، آلات، أثاث، سيارات.
- 2- سيولة المشروع: ويقصد بذلك وحدة الأموال السائلة (تقد في الصندوق والبنك، وشبه نقد مثل الأوراق المالية التي يمكن تحويلها إلى نقد) والتي تمكن المشروع من مواجهة الالتزامات المترتبة عليه.¹
- و- أسباب مشاكل السيولة:

- 1- استثمار الأموال في موجودات يصعب تحويلها إلى نقد بسرعة.
- 2- عدم تحديد الوقت المناسب لتدفق أموال المؤسسة والوفاء بالالتزامات المترتبة عليها.
- 3- صعوبات في تحقيق المبيعات سواء بالإنتاج أو التصرف.
- 4- حصول خسارة الأعمال المؤسسة.
- 5- عدم تحقيق مستوى الجودة المناسبة للمنتجات وبالتالي تديني الأسعار.
- 6- عدم التوازن بين تنمو التزامات المؤسسة وبين قدرتها على توفير النقد من عملياتها.

✓ معالجة مشاكل السيولة:

- 1- حل مشكلة السيولة عن طريق أساليب وطرق الدفع وهذه تعبير عن حركة النقود من أجل التسديد ودفع الالتزامات.
- 2- حل مشكلة السيولة عن طريق دوران النقدية والبضاعة، فتخزين البضاعة بحجم أكبر من المطلوب يقلل سيولة المنشأة لأن المخزون جزء من رأس المال المتداول حل مشكلة السيولة عن طريق الإجراءات الإدارية في النقدية كعدم تأخير مواعيد البيع الأول والرقابة على الذمم.

و- أثر السيولة في استمرارية المؤسسة:

إن أهم أهداف "دارة السيولة هو الحفاظ على استمرارية المؤسسة ونموها وإزهارها، وأبعاد مخاطر العسر المالي عنها، وإذا لم تستطيع المؤسسة التغلب على الالتزامات المترتبة عليها في مواعيدها المحددة، فإن هذا يوقعها في عسر مالي مؤقت أو عسر مالي شديد يؤدي إلى تصفية الشركة وإنهائها.²

1-6 مجالات الإدارة المالية:

للإدارة المالية مجالات عديدة يمكن تقسيمها إلى:

- مجال المالية العامة: وهو ذلك الجهد التقني والتنظيمي الذي تقوم عليه النظام المالي العام للدولة من حيث كيفية الحصول على الإيرادات، بهدف تحقيق أهداف الدولة السياسية الاقتصادية والاجتماعية.
- مجال المالية الخاصة: وهو ذلك الجهد التقني والمالي المتعلق بالقطاع الخاص والمشروعات الفردية والشركات بأنواعها، من حيث تحقيق التخطيط والتنظيم المالي، والرقابة المالية وإدارة الأموال ومعالجة المشاكل المالية، وذلك لتحقيق هدف هذه المشاريع وهو الربح.

¹ جميل توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1991 ص 45. ، حميل توني، 45، 2001)

² عبد الحليم كوراحة، مرجع سابق، ص 31.

ج- مجال المالية الشخصية: هو موضوع حديث نسبيا يحث في النواحي المالية للأسرة الأفراد، من حيث مصادر الأموال وكيفية إنفاقها واستثمارها والتخطيط لها، ويعالج في هذا المجال مواضيع الضرائب والتأمين الصحي وتأمين الممتلكات، والتخطيط للتقاعد للأفراد والأسر والجماعات.

1-7 وظائف الإدارة المالية وعلاقتها بالوظائف الأخرى:

بالرغم من عدم الإنفاق حول نفسهم الوظائف الإدارية، إلا أن هناك اتفاقا على أن التحليل المالي والتخطيط والرقابة والتنظيم والتحفيز تمثل الوظائف الإدارية الرئيسية، وسوف نتطرق في هذا البحث إلى هذه الوظائف، وأيضا علاقة الإدارة المالية بالوظائف الأخرى في المؤسسة.

1-7 وظائف الإدارة المالية:

تعتبر وظائف الإدارة المالية التي توجد في جل المنشآت الاقتصادية بداية من التخطيط المالي إلى التحفيز المالي ذو أهمية كبيرة سوف نتطرق إليها بالتفصيل كما يلي:¹

1-7-2 التخطيط المالي: ويمثل الوظيفة الأساسية للإدارة المالية إذ يشغل اختيار المدير للسبيل التي يسترشد في التنسيق المجهود الجماعي بالبداية المتيسرة، وبذلك يعتبر الخطة سبيلا مرسوما لفعل يراد القيام به، وتعود أهمية التخطيط المالي إلى الصفة الخاصة التي تتميز بها قرارات الإدارة المالية، فهي تعالج مشاكل وموضوعات مالية مستقبلية، ويحتم على الإدارة المالية للمشروع أن تتعرف مسبقا على حجم الأموال المطلوبة، لتمويل عمليات الشراء والتخزين، وسداد الالتزامات التي تستحق خلال الفترة المقبلة، أو تمويل عمليات البيع الأجل، عمليات التوسع... الخ. وقد أدى توسع المشروع وتعقيد أعماله إلى تزايد الحاجة إلى التخطيط المالي. من أجل الإعداد للمستقبل، وتنسيق نشاطات المشروع، وجعلها وحدة متكاملة، لتحقيق أهداف المشروع، ويمكن تحديد مراحل التخطيط المالي كما يلي:

1- التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة.

2- تحديد حجم الأموال المطلوبة.

3- تحديد شكل التمويل المرغوب فيه.

4- وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية.

5- وضع تطوير للخطة المالية.

6- تنفيذ الخطة والرقابة عليها وتقييمها.

1-7-3 الرقابة المالية: يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي اتخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي

تمكن استخدامها لمقارنة ما أنجز فعلا، مما هو مخطط له، أي اكتشاف الانحراف وتصحيحه، ومتابعة هذا

التصحيح أي أن الرقابة لكي تكون فعالة، يجب أن تتوفر لديها العناصر التالية:²

¹ عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص 29.

² زياد رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء لنشر و التوزيع، ط4، عمان، الأردن، 1996، ص 237-238.

1-وجود خطة.

2- وجود معايير للحكم بواسطتها على الإنجاز.

3-المقارنة بين الخطة والإنجاز.

4-اكتشاف الأعراف وتحديد اتجاهه (سالب أو موجب).

5-اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف.

6- اقتراح الإجراء اللازم لتصحيح الانحراف، ويجب أن يكون الإجراء نابعا من السبب الحقيقي للانحراف.

7- متابعة تنفيذ الإجراء اللازم للتصحيح التقرير مدى فعاليته.

8 - وفوق هذا كله يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بشكل دقيق وسريع، وأن

تكون الرقابة مرنة أساليبها قابلة للتعديل حسب تبديل الخطط وواقع الأداء، أن تكون أساليبها موازية ومناسبة للمستويات الإدارية الموجودة في المنشأة، أن تكون أساليبها ومعاييرها مفهومية وتطبيقها لا يكلف كثوا، وتهدف الرقابة المالية إلى ما يلي:

1- منع تسرب الأموال في أوجه غير مشروعة، ومن وسائلها القائمة المقبوضان والمدفوعات لضبط حركة الصندوق.

2- اكتشاف عناصر التكاليف التي قد تؤدي إلى تقليل قدرة المنشأة على توليد الأرباح.

3- كفاءة الإنجاز بشكل عام ومن وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية ومعدل العائد على الاستثمار.¹

1-7-4 التنظيم المالي:

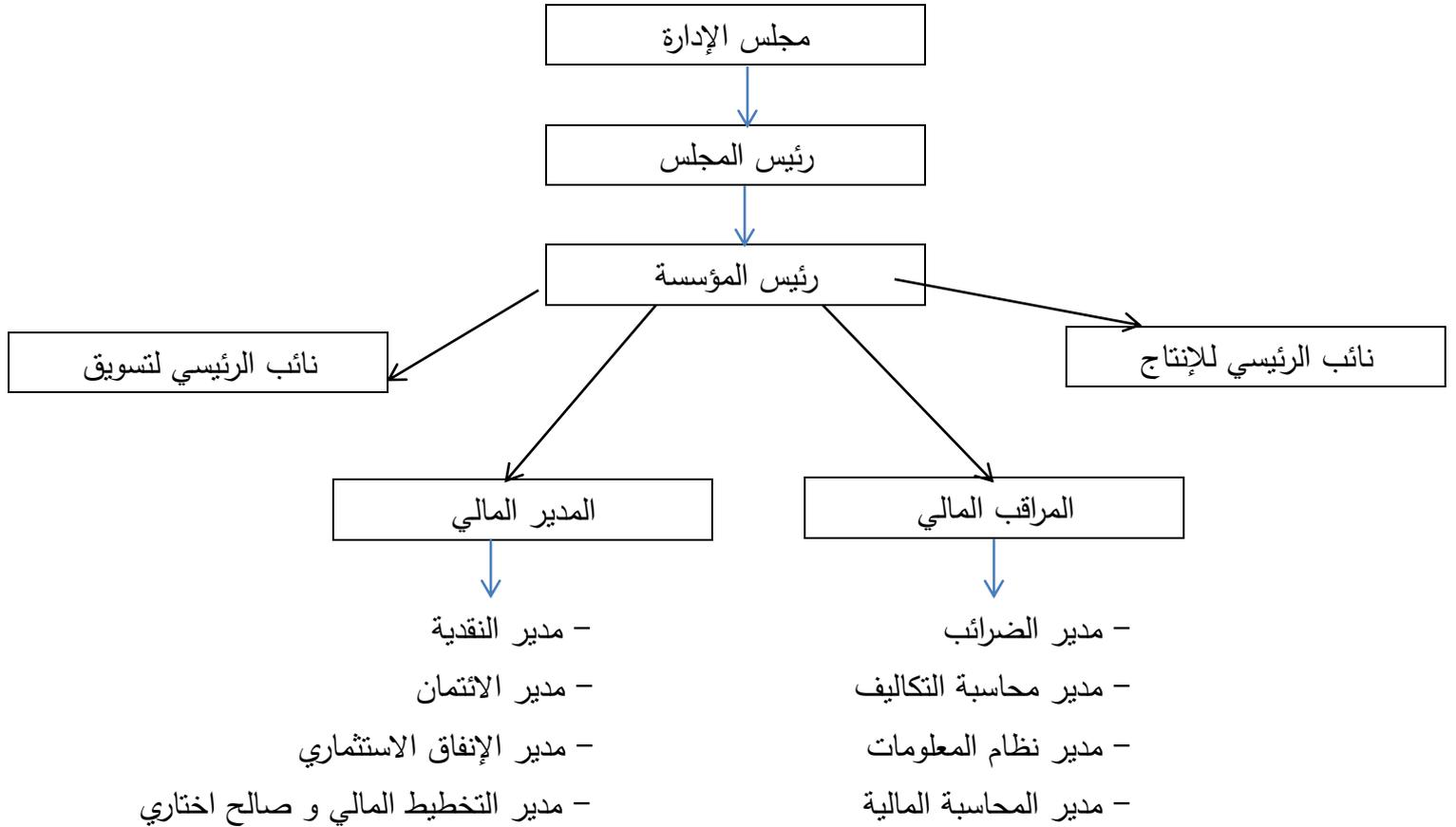
يمثل التنظيم تحديدا للأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة للأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصيص الوظيفي في العمل، وبالتالي توضيح الصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة من أجل تحديد العمل، وبالتالي تحديد المسؤولية، وذلك لما تمثله الصلاحيات من حق شرعي في اتخاذ القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات. ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في العمل.

وتتضح هنا كذلك أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المالية والدير المالي، لذا فهي تمثل مكانة متقدمة ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمشروع، حيث في المستوى الإداري الأول بعد موقع المدير العام. ويساعد وجود الإدارة المالية في هذا الموقع على إبراز دورها، فيما يتعلق باستثمار مصادر الأموال وحركتها داخل المشروع وعلاقتها المالية الخارجية، هذا ويغلب طابع التجمع الوظيفي في تنظيم الوظيفة المالية، وذلك لما تتميز بت هذه الوظيفة من تخصص نوعي في العمل، بالإضافة إلى فوائد خصم العمل في هذه الإدارة، والمتمثل في سلامة التخطيط والوقاية الماليين وأهمية القرارات المالية المتخذة، ثم طبيعة العمل ومتطلباته، ويختلف الهيكل التنظيمي للإدارة المالية من مشروع الأخر تبعا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه، وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده.²

¹ عبد الحلیم كوراحة، مرجع سابق، ص 25.

² عدنان هاشم رحيم السامرائي، مرجع سابق، ص 32.

الشكل التالي يبين خريطة تنظيمية مثالية تظهر وظيفة التمويل والإدارة المالية في المؤسسة :



(الشكل 01)

فعموما تشمل وظائف المدير المالي على الآتي:

- توقيع الحوالات المالية مع المدير العام.
- إعداد الموازنات المالية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة التالية.
- الاعتناء بالدفاتر والمستندات المالية في الإدارة لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعتمد من طرف الهيئة الإدارية وضع الحسابات الختامية للسنة المالية المنقضية وإعداد مشروع ميزانية السنة الآتية.¹
- مهمة أمين الصندوق المالي: أمين الصندوق المالي هو المسؤول عن الحفظ و الأمور المالية في الهيئة والذي يتولى مهام:
- إعداد وتقديم الميزانية التقديرية للنادي أو المؤسسة بصفة عامة إلى مجلس الإدارة لكي يناقشها ويعتمدها لملائمة الاوضاع.
- مراقبة تنفيذ الميزانية المعتمدة والتدقيق على مراكز الصرف لتأكيد من عدم تجاوزها للميزانية.

¹ فائق حسني ابو حليلة مرجع سابق، 2004، ص 234.

- رفع أمور الصرف الطارئة، والتي لم تعتمد في الميزانية أي مركز من مراكز الصرف إلى مجلس الإدارة مرفوقة بملاحظاته لمناقشتها وإقرارها.
 - تقديم تقرير مالي شهري يبين فيه المبالغ المنفقة من طرف الهيئة وكذلك العقود النقدية مع مختلف العملاء.
 - التوقيع على كافة المراسلات المالية التي تجريها المؤسسة مع الجهات الرسمية وغير الرسمية.
 - الإشراف على الميزانيات الختامية في نهاية العام مع مدققي الهيئة المعتمدين و تقليلها إلى مجلس الإدارة لمناقشة والإقرار.
 - الاحتفاظ بسجلات والمستندات والدفاتر المالية.
 - صرف رواتب اليد العاملة في الهيئة.
 - تنفيذ القرارات المتعلقة بالأمور المالية.
 - الإشراف على موظفي المحاسبة والمخازن.¹
- 1-8 مهام مجلس الإدارة المالية :**

- يتعين على مجلس الإدارة لمالية للمؤسسة إلى بعد خلال مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية الحسابات والبيانات التالية لعرضها على الهيئة العامة للمؤسسة فيتولى:
- للميزانية السنوية العامة للمؤسسة وحساب أرباحها وخسائرها، ومقارنتها بالسنوات المالية الماضية والمصادقة عليها من طرف مدققي حسابات المؤسسة.
 - إخضاع هاته البيانات للمراقبة وإعداد تقرير محاسبي كل ستة أشهر لبيان المركز المالي والنتائج وتوفيرها للسوق لقرض إبراز الوضعية الاقتصادية للمؤسسة في إطار العلاقات العامة الداخلية والخارجية.
 - الاجتماعات المستمرة لمداولة النتائج و إيجاد الأخطاء و تصحيحها إذا اضطر الأمر ذلك.
 - العمل بنظام محاسبي دقيق ينظم الحسابات وحفظها في السجلات.

¹ فائق حسني ابو حليلة مرجع سابق، 2004، ص 307.

- خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل اهم عنصر من عناصر المؤسسات الرياضية الا وهي الادارة المالية المبنية على اسس علمية ومنظمة فتناولنا مفهومها، اهميتها، اهدافها، ومراحل تطورها عبر المراحل الزمنية المختلفة.



الفصل الثاني

الأداء المالي

- تمهيد:

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة وسنحاول في هذا الفصل توضيح كيفية مساهمة الإدارة المالية في تحسين أداء المؤسسة، وكذا الأدوات المستعملة في ذلك، وهذا من خلال التطرق في البداية إلى مفهوم الأداء، أبعاده، تقييم الاداء وتحسينه، ثانياً سيتم التعرف إلى طرق تحسين الأداء عن طريق مدخل العنصر الثالث الذي سيتم التعرض إلى دور الإدارة المالية في تحسين الأداء.

2- الأداء:

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا من كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء.¹ يعرف الأداء بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".²

ويعرفه كل من Miller et Bromily بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين مفهوم الأداء، السلوك والإنجاز، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد العمل، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.⁴

لذلك يشير مفهوم الأداء في عمومه، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى، يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.⁵

1- الكفاءة Efficiency:

الكفاءة تعني القدرة على تذنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة. فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.⁶

2- الفعالية Efficacité:

وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر. ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف.⁷

¹ اوائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص37.

² Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.40.

³ عداي الحسين فلاح حسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

⁴ حمادي نبيل و عبادي فاطمة الزهراء، " مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة " ، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر: 10-11 نوفمبر 2009، ص3.

⁵ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 2009 / 07 - 2010، جامعة الجزائر، ص 217.

⁶ احمد سيد مصطفى، ادارة البشر، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 2002، ص415.

⁷ احمد سيد مصطفى، نفس المرجع، ص415.

يعتبر هذين المفهومين (الكفاءة والفعالية) ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمها بالتبادل فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.

2-1 أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي:

1- البعد الاقتصادي:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق، أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.¹

3- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،....)

4- البعد البيئي:

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

¹ الشيخ الداودي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

2-2 تقييم الأداء:

2-2-1 مفهوم تقييم الأداء:

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم و نفي أي فرق يمكن إن يكون بينهما.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء وسنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معنا:

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا من التعريف يتضح إن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما:

القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تحتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.¹

هناك تعريف آخر يرى بان تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة و ذلك من اجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء و بالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة التصحيح هذا القصور غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة.²

2-2-2 مراحل عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي:

_ أولا جمع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية تقييم الأداء.

_ ثانيا تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية.

_ ثالثا إجراء عملية التقييم.

¹ سعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 30

² صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، 2007، ص 602

_ رابعا اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم.

_ خامسا تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات لتحسينها.

أولاً: بجمع المعلومات الضرورية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بغالب سنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها فإجراء المقارنات¹.

ثانياً: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية هذه البيانات.

ثالثاً: إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على إن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع الأنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

رابعاً: اتخاذ القرار المناسب عن النتائج التقييم: إن نشاط الوحدة يركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

خامساً: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافر بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

2-3 الأداء المالي:

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المؤسسة وتغطية بعض جوانبه والتعرض إلى التقييم الأداء متناولين ماهية هذا التقييم وشروط وخصائص العملية الجيدة وأهداف تقييم الأداء يتوجب علينا التطرق للأداء المالي للمؤسسة الرياضية ويتكون من ثلاث أقسام وهي كالآتي :

- الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي.

¹ مجيد الكرخي، تقييم الأداء، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 39

- مصادر معلومات تقييم الأداء.

2-4 الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية :

إن التطرق بالدراسة الأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه ، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة، المرودية، حيث يعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

2-4-1 السيولة: تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على تحويل بسرعة للأصول المتداولة المخزونان والتقييم القابلة لتحقيق الأموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى إضرار بثلاث مصالح هي :

- **المؤسسة:** تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلا من استغلال الرص التي تظهر في المحيط كسراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة

- **أصحاب الحقوق:** تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة في الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى التأخير تسديد الفوائد ودفع المستحقات الإجراء وكذا تسديد الديون الموردين ... الخ.

- **عملاء المؤسسة :** قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بتا وتسييرها بأسلوب جيد.

أما السير المالي فهو على خلاف السيولة ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها طويلة والمتوسطة الأجل ما يتعلق بالافتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

2-4-2 التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ بت وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

من التعريف يتضح إن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب إن تمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل) وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى السيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة حيث يستوجب التعادل

بين القبضات والمدفوعات مما سبق يظهر إن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

- ضمان تسديد جزء من الديون او كلها في الاجل القصير وتدعيم السير المالي.

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.

- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.¹

2-4-3 المردودية : تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتتجه الموارد لتحقيقها فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى PeterDrucker بأنها هدف من الأهداف والمجالات الثمانية التي يجب ان تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية فبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية².

2-5 تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي :

لا يمكن إن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها . ومن اجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة والطريقة التي يركز عليها في اغلب المرات تتمثل في إتباع ثلاث مراحل أساسية:

- **المرحلة الأولى:** تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

- **المرحلة الثانية:** تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسئولين من اجل بلوغ الأهداف المرسومة ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

- **المرحلة الثالثة:** البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المرودية، السيولة هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة، ومعيار المرودية.

¹ جميل توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1991 ص 21-22
² صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 ص60.

2-6 تحسين الأداء:

2-6-1 مفهوم تحسين الأداء:

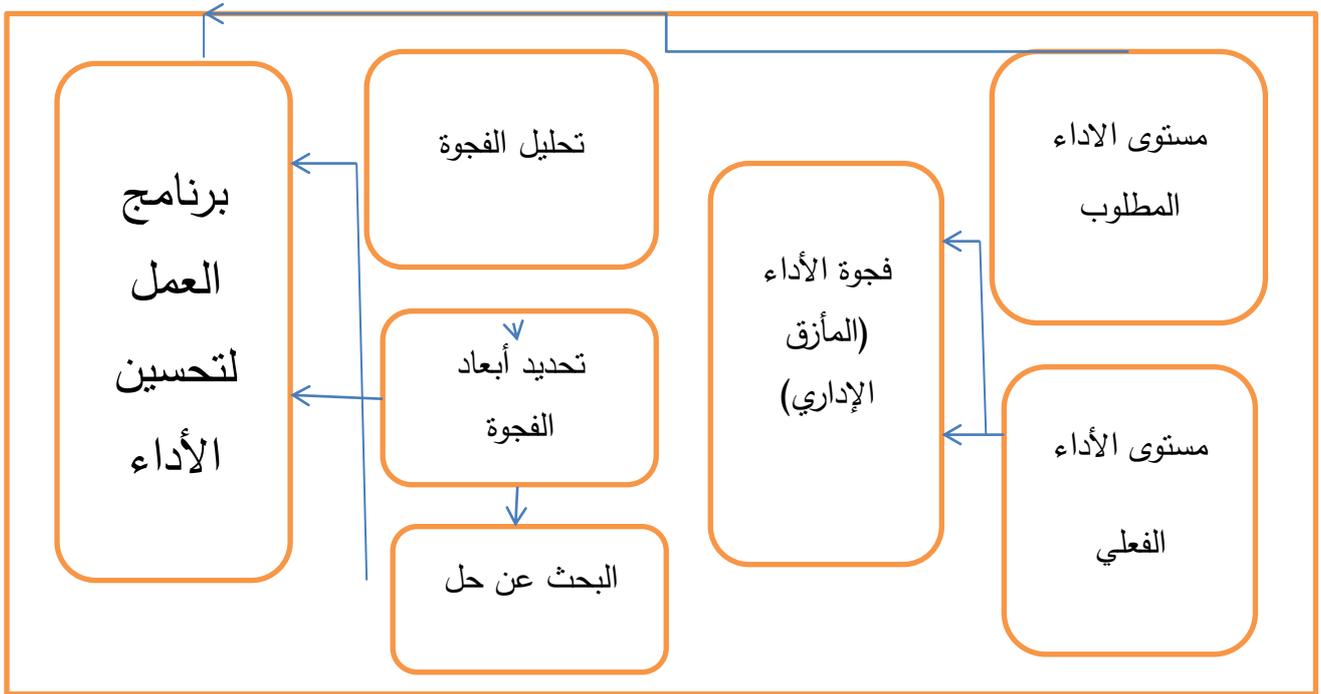
إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين².
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الاداء لتحسينه.

2-6-2 نموذج تحسين الأداء:

من أجل تحقيق التحسين، تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.



الشكل رقم (00) نموذج تحسين الاداء.³

1 عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.
2 ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء، الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: www.yaseralobaida/presentation/arabic/13.pps

3 علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 147.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:

الخطوة الأولى.

تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع

الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة الثانية.

البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم

الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة.

اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة للمشاكل الأداء ومسبباته،

وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء أخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

الخطوة الرابعة.

التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزاً للتنفيذ، ثم يصمم نظاماً للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم

التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة.

مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة

على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل

التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاطات.

- خلاصة:

- من خلال هذا الفصل، تم التوصل إلى أن تحسين الأداء، بجميع جوانبه في المؤسسة، يكون بالتطبيق الجيد للإدارة المالية وجميع فروعها. وتشمل كيفية التحسين:
- وجود مداخل كثيرة لتحسين الأداء في المؤسسة .
 - تقدم الإدارة المالية مؤشرات تساعد على القياس الجيد للأداء وتقييمه وبالتالي تحسينه.

الفصل الثالث

المؤسسة الرياضية

- تمهيد:

يمكن القول أن انتشار المؤسسات الرياضية في مجتمع ما يتأثر بوجه عام بفلسفة المجتمع نفسه، كما تتوقف على السياسة العامة التي تتبناها الدولة اتجاه هذه الهيئات والذي من ضمنها ويجدر بنا الإشارة إليه نوعية الأداء فيها وشهرتها وازدهارها يتأثر بنسبة كبيرة بنوعية القيادة وأهمية الإدارة المتخصصة والعلمية المتوفرة فيها، كذلك الحدود القانونية لبناء وعمل هاته المؤسسات التي يهتم بها المشرع الجزائري بتنظيم وتأسيس المؤسسات الرياضية وكيف تترجم هذه الاهتمامات في حصصها من الدعم والإمكانات المادية والبشرية المتفاعلة فيها.

3- المؤسسة الرياضية:**3-1 مفهوم المؤسسة:**

المؤسسة هي مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة في ما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفق مجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة للمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضح طريقة واتجاه المؤسسة في شكل سياسات قواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة¹.

والتعريف المبسط الذي من خلاله تفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة القائل: "المؤسسية مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة وهذا يعني أن المؤسسية هي كيان اجتماعي جامع للأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها². وكذلك يمكن القول أن المؤسسة ليست شخصية معنوية وبالتالي هي ليست شخصية قانونية، وهي تعتبر موضوع اقتصادي واجتماعي مركب³.

وإن تواجد مجموعة من الأشخاص المتناسقين داخل المؤسسات يكون مجتمع بشري ويعمل هذا المجتمع البشري على تنظيم المؤسسة وأداء المهام وتقديم الخدمات.

2-2 مفهوم المؤسسة الرياضية:

هي مجموعة من الوارد البشرية والمادية المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها عناصر العملية الإدارية التي تحقق التطور المستمر والزيادة في كفاءة الرياضيين وإنجازاتهم وفق إشراف الإدارة الرياضية التي تعمل على تنظيم وتنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل العاملين في الحقل الرياضي والأخرى وتوجيهها ما ينسجم وسياسة المؤسسة الرياضية⁴.

كما يعرفها الشافعي: "هي وحدة فنية واجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة ذات الجوانب المتداخلة في بعضها البعض من أهداف وموارد المؤسسة والعمليات الإدارية حيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر"⁵.

3-3 المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع:

عموما ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهداف اجتماعية سامية، إضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حق لكل فرد من أفراد المجتمع وفن يمكن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة وفق ذلك تقوم وتنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعّد الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة. ونظرا للطلب والحاجة المتزايدة لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الأداءات في أندية هواية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب لطباعة ونشر، مصر، 2000ص25.

² حسن إبراهيم لوط، الإدارة الرياضية، دار الفكر العربي لنشر، مصر، 2005ص18.

³ عبد الحق عتروس، معايير تقويم الأداء المالي للمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1999ص04.

⁴ محمود داود الربيعي، إدارة العمل الرياضي، دار المناهج لنشر و التوزيع، ط1الأردن، 2006ص03.

⁵ حسن احمد الشافعي، الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004ص185.

الطاغي عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجري ذلك في إطار قانون ووفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات والجمعيات الرياضية والأندية والفرق...

فبعد مرور ممارسة هذه الأنشطة عبر مراحل الهواية والترويح في التجمعات الرياضية المختلفة، أصبحت تشكل مؤسسات تجمع بين عدة عوامل لتبلغ أهداف معينة، فباتت مواضيعها الأنشطة التجارية والصناعية¹ تحت قيادة هيئة إدارية تحدد برامج العمل وتنفذها ثم تراقب النتائج، أما من الناحية القانونية فأصبحت هذه الهيئات تخضع للقانون التجاري والمدني الذي يحكم كل ما يتعلق بهذه المؤسسات .

ومن هذا يمكننا استخلاص أن موضوع و أهمية المؤسسة الرياضية في مجتمع معين، يتوقف على الفلسفة السائدة فيه رغم الإدراك غير كافي بأهميتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وهنا يمكننا التأكيد على أن للرياضة بعد فلسفي كعميق، حيث ارتبط دورها بالمهام الدينية وقوانين الحكم المثبتة إضافة إلى أنها مجرد غرض يحققه الرياضيون كعمل مقدس² وتختلف فلسفة الرياضة عند المجتمعات باختلافها فتتغير حسب الاتجاهات والديانة والثقافة السائدة

3-4 أهمية المؤسسة الرياضية:

لا خلاف حول أهمية المؤسسات الرياضية كونها موجودة معنا وحولنا وكون الحديث عنها وافر جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بكم أو نتفاعل معهم. فالمؤسسات الرياضية تشغل حيزا كبيرا من اهتمامنا ولا بد من معرفة الأسباب الدالة على أهميتها والتي أبرزها ما يلي:

- ✓ المؤسسات الرياضية مراكز عمل وتعامل.
- ✓ المؤسسات الرياضية ذاكرة الماضي.
- ✓ المؤسسات الرياضية محطات إنتاج الحاضر والمستقبل.
- ✓ المؤسسات الرياضية ضمان استغلال المواهب الشابة .

3-5 الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية:

تعد الأهداف هي المرامي التي تسعى وراءها المؤسسة الرياضية وهي مناهم العناصر الرئيسية لعمل المؤسسة، كون الأهداف هي الأسباب المباشرة وراء وجود المؤسسة الرياضية، وكما أنه لا وجود للمؤسسة الرياضية بلا أهداف، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ **هدف قومي:** وهو هدف يسمو إلى زيادة الأشخاص الممارسين لمختلف الرياضات والألعاب وتطوير المستوى الرياضي والإنجاز البطولي للأندية

¹ حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة - الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2006 ص 133.

² Yalouni N. : La dimension culturelle et philosophique, Grice 1998, page 12

✓ **هدف محلي:** ومن خلاله يتم رفع مستوى الكفاءة الاجتماعية من روح التعاون والتكامل الاجتماعي والثقافي بين أفراد المؤسسة.

✓ **هدف اجتماعي:** نسعى المؤسسة الرياضية إلى إرضاء العاملين والأفراد والممارسين للنشاط بالمؤسسة الرياضية وتحقيق أهدافهم وغاياتهم.

✓ **هدف اقتصادي:** من خلاله يمكن الارتقاء بمستوى وصحة الممارسين وخدمة الرياضة محليا وقوميا.

3-6 الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية:

تشكل كلا من المؤسسات الرياضية والعمليات الإدارية وما تمسكه من موارد مادية وأخرى بشرية وكذلك جانب اللجان المتخصصة، جوانب منظمة العمل المؤسسة الرياضية.

فالمؤسسة الرياضية لها أهداف رياضية واجتماعية تعمل على تحقيقها، إذ أن كل مؤسسة رياضية لها أهداف وجدت من أجلها.

ومن الطبيعي أن تحتاج المؤسسة الرياضية إلى الإدارة كون الإدارة تملك من الوظائف والعمليات ما يكفي لتسيير عجلات المؤسسات ووضعها على طريقها السليم.

وتعد موارد المؤسسات الرياضية سواء المادية أو البشرية من أهم العناصر المكونة لها حيث القاعدة التي تبنى عليها المؤسسة للارتقاء بأهدافها لخدمة الرياضة بالإضافة إلى هذه الجوانب الرئيسية للمؤسسة الرياضية نجد اللجان المتخصصة، التي نجد منها الفنية الرياضية الاجتماعية والمنشآت.

3-7 المبادئ الأساسية لإدارة المؤسسة الرياضية:

حتى تتم الأعمال وتحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة الرياضية بالكيفية المطلوبة وحسب توفر مجموعة

من المبادئ التي تسيير وفقها إدارتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

➤ استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وكيفية تنفيذه من خلال الطرق الإدارية لرفع مستوى الأداء.

➤ إتباع السبل العلمية الكفيلة لاختيار القياديين وإعدادهم لتدريب والتحسين المستمر.

➤ تشجيع التخصص في المهنة وتحقيق التعاون التام بين أفراد مستقرين داخل المؤسسات الرياضية

حتى يمكن إنجاز أهدافها لأن التعاون ضروري لتحمل المسؤولية والتحفيز الطاقات وتحقيق الأهداف.

➤ أهمية تطبيق مبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات على حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

➤ تنمية القيادة الديمقراطية الإيجابية تنمي روح الانتماء بين الجماعة داخل المؤسسة.¹

¹ إبراهيم عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية و نظريات الإدارة و تطبيقاتها، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 الإسكندرية، 2003ص40.

3-8 الهيئات الرياضية:

وهي مؤسسات تفوضها الحكومة عنها لإدارة وتسيير النشاطات البدنية والرياضية، منها وزارات الشبيبة والرياضة، هيئات عامة للشباب والرياضة أو مؤسسات حيث تختلف التسمية من دولة لأخرى. وإلى جانب هاته المؤسسات نجد وزارات التربية والتعليم كونها مسؤولة عن برامج تربية وتعليم النشأ والشباب عبر مختلف مراحل التكوين والتعليم.

3-9 عناصر الهيئة الرياضية الاهلية:

صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها وتمثل الهيئة الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين (معنويين) فالمؤسسات الرياضية الأهلية هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي وترويحي، ويجب أن نشير أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفقتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية.

وقد صنفنا الهيئات الرياضية الاهلية إلى:

-الجان الأولمبية الأهلية.

-الاتحادات الرياضية.

-الأندية الرياضية.

-مراكز الشباب والرياضة.

-جمعيات الأنشطة الرياضية

3-10 مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة:**3-10-1 تعريف مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة:**

مديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة هي مؤسسة عمومية، انشأت بعد التقسيم الإداري الجديد سنة 1984 وباشرت أعمالها في بداية 1985 وبعد سنتين أي 01 جانفي 1987 أعيدت هيكلة مصالح الولاية، وأصبحت تشمل أقسام ومصالح، حيث التحق قطاع الشبيبة والرياضة بقسم استثمار الموارد البشرية، وأصبحت تشمل مصلحة الشباب والرياضة، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم: 90/23 المؤرخ في 20 جويلية 1990، الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشبيبة والرياضة حيث تنظم مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى أن جاء المرسوم التنفيذي رقم: 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية ترقية الشبيبة في الولاية لتصبح التسمية.

3-10-2 مديرية الشباب والرياضة:

وتعتبر مؤسسة ذات طابع خدمي وذلك نظرا لاهتمامها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من الخارج من خلال تبادل النشاطات مع الولايات الأخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضيات، وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين.

يتركز أساس نشاط مديرية الشباب والرياضة في متابعة النوادي الرياضية، والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في دعم المعنوي والمادي، وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبابية عموماً وكذا المتابعة الميدانية لها.¹

وطبقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها وخاصة المادة 5 منه، حيث:

المادة الأولى: طبقاً لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006، يهدف هذا القرار إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة للولاية.

المادة الثانية: تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير أربع 04 مصالح وتنظم كالتالي:

1. مصلحة العربية البدنية والرياضية.

2. مصلحة نشاطات الشباب.

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

3-10-3 مهام مديرية الشباب والرياضة:

• تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب وفضاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

• ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكلها وتطويرها وتنظيمها.

• إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها.

• تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا

مكافحة

الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش، بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

• تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لاسيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية

والترقية

بالاتصال مع المصالح والهيئة المعنية للولاية.

• وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب

ومتابعتها

وترقية الممارسات الرياضية النسوية.

• تنظيم أعمال وتكوين المستخدمين، التأطير الدائم للعاملين داخل الحركة الجمعوية وتحديد معارفهم وتحسين

مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

• إعداد خطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.

¹ دومي عبد القادر وآخرون، 2003 ص 04.

- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.
- وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل وهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار إنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا الحافظة على الممتلكات والأرشيف.
- تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد النتائج والبرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

3-11 مدير الشباب والرياضة:

يعتبر المدير المسؤول الأول عن مديرية الشباب والرياضة حسب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 09 شعبان عام 1427 الموافق ل 12 سبتمبر 2006 يتضمن تعيين مدراء الشبيبة والرياضة.

3-11-1 مهام مدير الشباب والرياضة:

- توزيع الهام على رؤساء المصالح.
- إعداد برامج النشاط للمديرية.
- متابعة المشاريع التي في طور الإنجاز بالتنسيق مع مكتب التجهيز.
- وضع برامج عمل المديرية.
- اقتراح مشروع ميزانية المديرية ودراستها مع الوزارة المعنية.
- حضور الندوات الوطنية والجهوية لوزارة الشباب والرياضة .
- تنظيم اجتماعات دورية لرؤساء المصالح المناقشة التقارير العدة.
- متابعة النشاطات والتظاهرات الرياضية والشبانية .
- يعمل على تطوير المنشآت الرياضية والشبانية .
- يعمل على ديناميكية الممارسة الرياضية عبر تراب الولاية.
- تشجيع على تطوير الحركة الجمعوية.
- يقوم بتنفيذ البرنامج الحكومي الخاص بقطاع الشباب والرياضة.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة من جميع النواحي داخليا وخارجيا.
- يستقبل مسؤولين من هيئات أخرى من أجل الوصول إلى حلول تكون لصالح المؤسسة.
- يسهر على راحة وإرضاء عمال المؤسسة.
- يقوم بمراجعة البريد وإمضاء كل الوثائق الخاصة بالمؤسسة.
- يطبق القوانين الصادرة لصالح حقوق العمال.

- عند حدوث أي مشكل وجب عليه عقد الاجتماعات الطارئة من أجل تقادي أي أخطار تسيء للعمال.

3-12 الأمانة:

بكل ما تحمله كلمة أمانة من معان النزاهة، الثقة، السرية فهي تعمل جاهدة على محافظة السر المهني إذ تعتبر همزة وصل بين المسؤول والمصالح الإدارية الأخرى حيث توفر الشروط المهنية اللازمة كالحرص على دقة العمل وتنظيمه فلها أهمية بالغة ودور فعال تلعبه على مستوى الإدارة .

● مهام الأمانة

- حفظ البيانات الدقيقة وإبلاغ المسؤول بالمواعيد اتحادية للمقابلات والاجتماعات.
- تكلف بالاستقبال وإرسال البريد الإداري وكذلك أعمال الكتابة في جهاز الإعلام الآلي والنسخ وترتيب الوثائق والمستندات والبطاقات في أثاث مخصصة لذلك بطريقة مرتبة ومنظمة.
- حفظ المستندات والأوراق الخاصة بعمل الإدارة في ملفتها مع وضعها في أماكن الحفظ المعروفة ليسهل تقديمها للمسؤول عند الحاجة.
- دراسة المواضيع التي كلفت بنا من طرف المدير وإعداد تقارير كافية عنها.
- استلام البريد الوارد فتحه وتسجيله في سجل الوارد ونفس الشيء بالنسبة للبريد الصادر وبإظهار تاريخ ورقم المراسلة والموضوع واسم المرسل إليه.
- الرد على المكالمات الهاتفية.
- كتابة الوثائق والمراسلات وحفظها في أرشيف الإدارة .
- تحضير الاجتماعات وتدوينها على المحاضر.
- القيام بتخزين المعلومات الهامة والمهنية للعمال في جهاز الكمبيوتر.
- ترتب المناشير والوثائق والمراسلات الإدارية الضرورية لنشاط المصالح.

3-13 المفتشية:

● مهام مفتشية الرياضة:

- القيام بزيارات تفتيشية لمنشآت الرياضية.
- القيام بزيارات تفتيشية للإطارات الرياضية.
- متابعة ومراقبة الوضعية الإدارية والقانونية والمالية لسير النوادي والرابطات.
- ومراقبة السير الحسن للنوادي والرابطات الرياضية وضبط حساباتها المالية.
- القيام بالتقارير التفتيشية لكل عملية.

● مهام مفتشيه الشيايب:

- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للمنشآت الشبانية.
- القيام بزيارات تفتيشية وبيداغوجية للإطارات الشبانية .

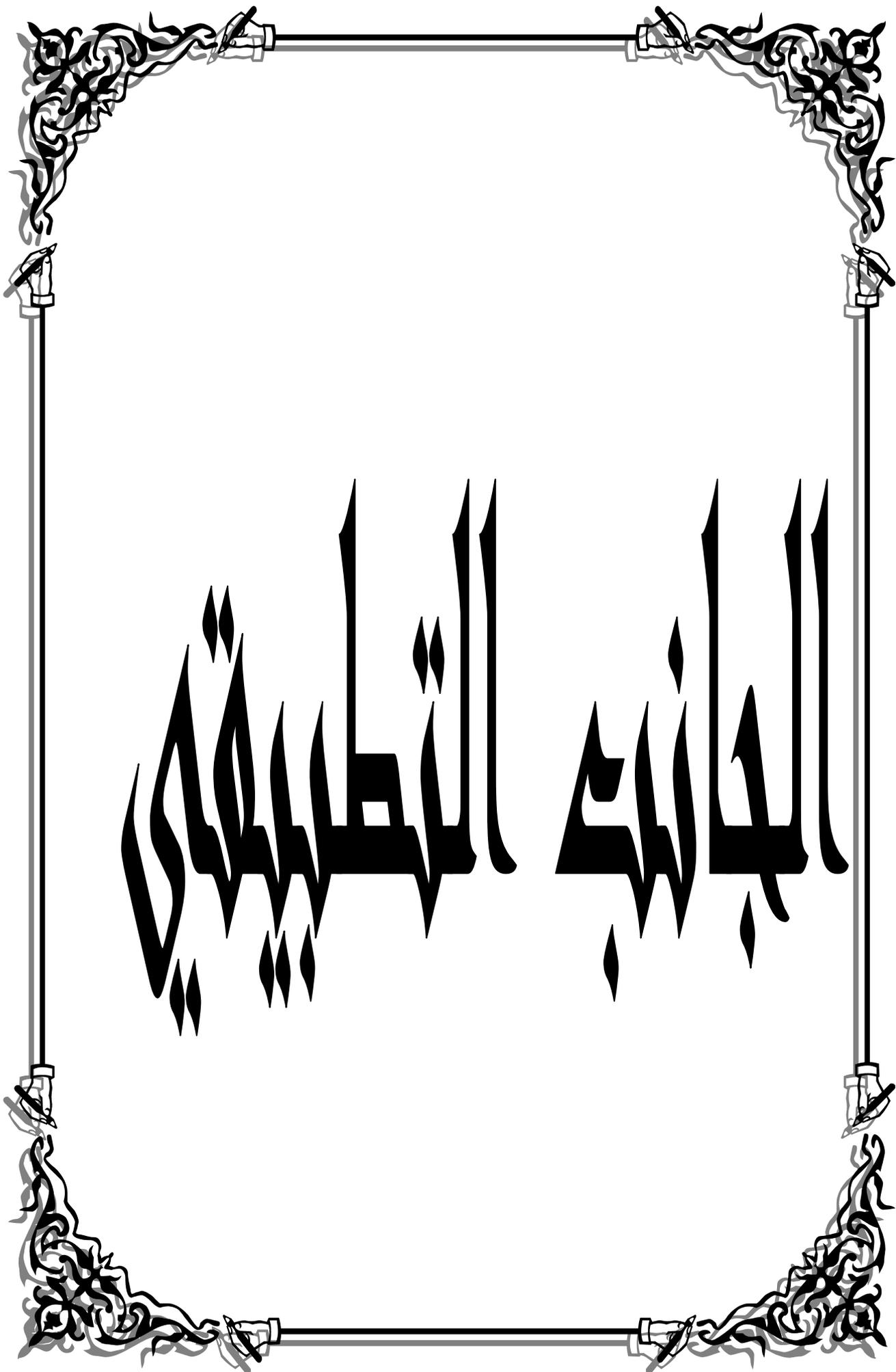
- مراقبة السير الحسين للجمعيات الشبابية وضبط حساباتها المالية والإدارية.¹

¹ المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006 يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها.

- خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الى المؤسسة الرياضية بصفة عامة وفلسفتها في المجتمع وأشرنا إلى مفهومها اهميتها واهدافها ثم توجهنا الى مديرية الشباب والرياضة كل هذا هدفنا من خلاله إلى إبراز التنظيم في هذه المؤسسة.

العلم الطيب



الفصل الرابع

الطرق المنهجية للبحث

- تمهيد:

في هذا الفصل من البحث خصص للإجراءات الميدانية للدراسة، والذي سيتم التطرق فيه إلى الدراسة الاستطلاعية والتي بواسطتها نعرف مدى توافق وملائمة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية وكذا التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة والصعوبات التي قد تعترضنا، ثم نتطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وفي الأخير نتطرق إلى الإجراءات التطبيق الميداني للأداة.

4- الدراسة الاستطلاعية:

4-1 تعريف الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسات الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث ان يتبعها أثناء إجراء الدراسة الميدانية هي تهدف إلى جعل الطالب بعيدا عن الوقوع في الأخطاء في الدراسة الأساسية¹.
قمنا بزيارة ميدانية قبل الشروع في هذه الدراسة إلى مقر مديرية الشباب والرياضة حيث قمت بطرح بعض الأسئلة التي تتعلق بالإدارة المالية داخل هذه المؤسسة.
وكان الهدف من هذه الدراسة هو:

- معرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحثين أثناء إجراء الدراسة.
- التعرف على ميدان تطبيق وإجراء هذه الدراسة.
- قابلية موظفي المديرية لمساعدتنا على إجراء الدراسة.
- معرفة الوقت الذي يمكن أن نستغرقه لإجراء الدراسة.
- معرفة مدى صعوبة أو سهولة أسئلة الاستبيان المقدم.

ولقد تحصلنا على مجموعة من النتائج:

- التعرف على المدير ورؤساء المصالح.
- حصر مجتمع الدراسة.
- تحديد عينة الدراسة.

4-2 المجال الزمني:

انطلقت في انجاز دراسة بداية شهر جانفي وكانت البداية بالجانب النظري حيث قمنا من خلالها بجمع المعلومات المتعلقة حول الإدارة المالية وتحسين الأداء في المؤسسات الرياضية وصولا الى شهر ماي 2019.

4-3 المجال المكاني:

مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة والمتمثلة في موظفي هذه المؤسسة.

4-4 ضبط متغيرات الدراسة:

أن أي موضوع من المواضيع الخاضعة للدراسة يتوفر على متغيرين متغير مستقل وتابع.

➤ المتغير المستقل:

أن المتغير هو عبارة عن السبب في الدراسة وفي دراستنا الحالية المتغير المستقل هو الإدارة المالية.

➤ المتغير التابع:

هو نتيجة المتغير المستقل وهو تحسين الأداء للمؤسسات الرياضية.

¹ بابا عربي لطيفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان تقدير الذات و علاقته بسلوك العدوانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص47.

4-5 المنهج المتبع في الدراسة:

المنهج هو الطريق المؤدي إلى الهدف المطلوب أو هو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول إلى النتائج

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولته في دراستنا، وقصد تحليل النتائج ودراسة الإشكالية التي طرحتها فأني اعتمد على المنهج الوصفي الذي يختص بجمع البيانات والتقارير أو الجداول الكمية أو كلامها معا.¹ والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً فالأول يصف لنا ظاهرة ويوضح خصائصها أما الثاني فيعطيها وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه النظرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا المنهج من أجل فتح مجالات جديدة لدراسة التي ينقصها القدر الكافي من المعارف وهو يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة لموضوع البحث التي تقيد في تحقيق فهم لها أو وضع إجراءات مستقبلية خاصة بها.

4-6 مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى إن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة والمجتمع المقصود في دراستنا هو مديرية الشباب والرياضة.² ويتمثل مجتمع دراستنا في 28 إداري و موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

4-7 عينة الدراسة:

- **تعريف العينة:** ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة حرصت على الوصول إلى نتائج الأكثر دقة وموضوعية ومطابقة للواقع قمنا باختيار عينة بحثنا بطريقة عشوائية أي أننا لم نخص العينة بأي خصائص أو مميزات وذلك لسببين: * العينة العشوائية تعطي فرصاً متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات أخرى غير التي حددها البحث.

* العينة العشوائية لكونها أبسط طرق اختيار العينات.³ وقمنا بتوزيع 22. استمارة استبيان من مجموع 22 موظف أي ما يعادل 78 في المائة من حجم المجتمع. **ضبط أفراد العينة:**

وتتكون من 22 موظف أو حاسب أو مقتصد بمديرية الشباب والرياضة.

¹ عبد الحليم كراجة، علي ربابعة، ياسر سكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء، ط، 1 عمان، 2000، ص26.

² إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ علم الإحصاء، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإدارة المتزنة، جامعة الإسكندرية، بيروت، 2001، ص 21

³ خير الدين علي عويس، الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص58.

4-7 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

من اجل الإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان التي تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الأشخاص وهي مجموعة من الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية.

وكذلك تعرف استمارة الاستبيان بأنها: مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، ويعرف كذلك على انها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث العلمي عن طريق الاستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب¹.

تحتوي استمارة الاستبيان الخاصة بالدراسة على 21 سؤال مغلق 4 منها للمحور الأول الذي يحتوي على البيانات الشخصية، و7 منها للمحور الثاني الذي ينص بناء المؤسسة الرياضية وفق نظام مالي وامكانيات مادية يساهم في تحسين مستوى أداء هذه المؤسسة، و7 للمحور الثالث اعمال التمويل والتسيير المالي وفق آليات العلمية الكفوة والفعالة من شأنها ان تساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة الرياضية.

4-8 حساب الشروط السيكومترية للأداة:

- عينة الدراسة الاستطلاعية: 06 إداريين.

1. الصدق:

لمعرفة صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للأداة، وهذا ما سيتم توضيحه في ما يلي:

أ. حساب الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

¹ عبد الحليم كراجة، علي ربايعه، ياسر سكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء، ط، [عمان 2000، ص26.

المحور الأول: لتخطيط المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية.
الجدول رقم (1) يوضح درجة الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الأول:

السؤال رقم	نص السؤال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
01	التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يسهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم تحسين الأداء	0,808**
02	تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية	0,950**
03	تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي	0,913**
04	وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي	0,866**
05	وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي	0,528**
06	تنفيذ الخطة والرقابة عليها يحدد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية	0,950**
07	تحديد عوامل النجاح له دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية	0,877**

المحور الثاني: لتنظيم المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية.
الجدول رقم (2) يوضح درجة الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الثاني:

السؤال رقم	نص السؤال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
01	تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء وتحسينه	0,856**
02	التخصيص الوظيفي في العمل وتوضيح الصلاحيات يساعد في تقييم أداء المالي بالمؤسسات الرياضية	0,874**
03	يساعد اتخاذ القرار الجيد في تقييم عملية الأداء المالي	0,786**
04	تنسيق وتحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي	0,720**
05	تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية	0,605**
06	محااربة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية	0,687**
07	تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة	0,690**

المحور الثالث: لرقابة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
الجدول رقم (3) يوضح درجة الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية للمحور الثالث:

السؤال رقم	نص السؤال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمحور
01	توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء وتطوره يمكن من التعرف على الانحرافات مسبقا	0,652**
02	تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء	0,822**
03	توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهدافها	0,900*
04	الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يسهم في نجاح عملية تقييم أداء المالي	0,818**
05	استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي وأسبابها	0,657**
06	النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي	0,583**
07	وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي	0,652**

ب - حساب الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (04) يوضح الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان:

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
المحور الأول	07	0,983**
المحور الثاني	07	0,987**
المحور الثالث	07	0,978**

من الجدول رقم (1) والجدول رقم (2) و(3) نلاحظ أن جميع أسئلة الاستبيان ترتبط ارتباط دال إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها، ونلاحظ أيضاً من الجدول رقم (4) أن جميع محاور الاستبيان ترتبط مع الدرجة الكلية للاستبيان، ومنه فإن الاستبيان يتمتع بالصدق .

2. الثبات:

طريقة ألفا كرونباخ: وللتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بإتباع طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتيجة كما يلي:

الجدول (05) يوضح طريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الأول	07	0,934
الثاني	07	0,783
الثالث	07	0,783
الكلي	21	0,964

من الجدول (5) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل كانت عالية جدا حيث بلغت قيمة (0.964) وبلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول قيمة (0.934) بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني قيمة (0.783) بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث قيمة (0.783) وهي قيم جيدة تؤكد لنا أن الاستبيان يتمتع بثبات عال .

إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

بعد توزيع استمارة الاستبيان الموجهة للإداريين مديرية الشباب والرياضة توجهت بتاريخ 10 افريل 2019 الى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss نسخة 22 حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة ولتحديد الاستجابة تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها الأداة.

2- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) alpha cronbach للوقوف على مدى ثبات الأداة.

3- اختبار "كا تربيع" للمطابقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

- خلاصة:

تطرقت في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية والتي قمنا بها لمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وكذلك تعرضت للمجالين المكاني والزمني لدراسة كذلك تناولت المنهج المتبع في دراستنا وهو المنهج الوصفي بعد ذلك تكلمت عن المجتمع وعينة الدراسة ثم للأدوات جمع البيانات والمعلومات وهي الاستبيان ثم إلى إجراءات التطبيق الميداني للأداة والأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس

مرض وتحليل النتائج

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

تحليل نتائج المحور الأول: للتخطيط المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.

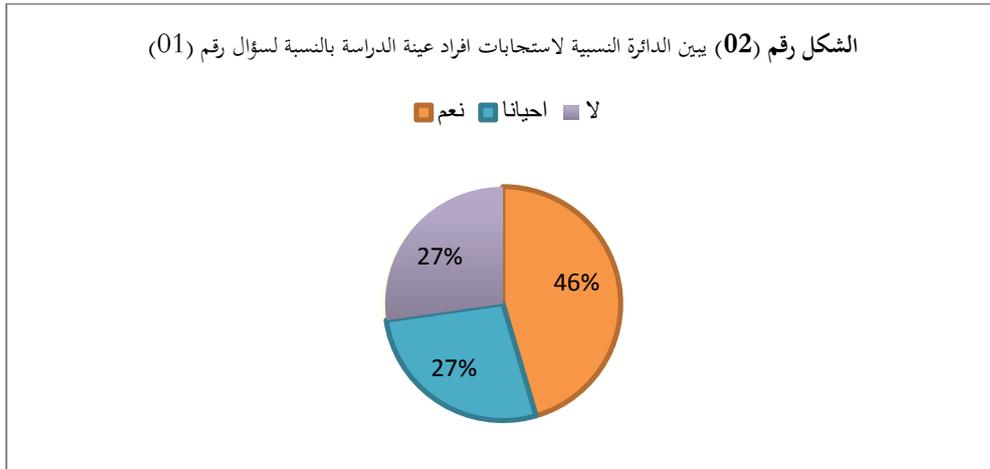
السؤال رقم: 01 التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يساهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء وتحسينه.

الغرض من السؤال: محاولة التعرف على احتياجات المؤسسة المالية.

الجدول رقم(06) يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة للسؤال رقم 1 من المحور 1

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	%27,3	7.33	2.18	1.45	5.99	0.05	02
احيانا	6	%27,3	7.33					
نعم	10	%45,5	7.33					
المجموع	22	%100	22					

الشكل رقم (02) يبين الدائرة النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة بالنسبة لسؤال رقم (01)



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 45,5% أجابوا بأن التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يساهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء، بينما أجاب 6 إداريين أي ما يعادل نسبة 27,3% بأن التعرف على احتياجات المؤسسة المالية أحيانا ما يساهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء، وأجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 27,3% بأن التعرف على احتياجات المؤسسة المالية لا يساهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء وتحسينه، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 1.45 وهي أقل من قيمة كا الجدولة.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 02: تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

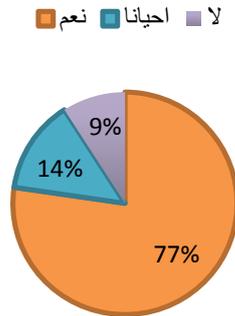
الغرض من السؤال: محاولة معرفة حجم الأموال المطلوبة الذي يخدم عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (07): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم

2 من المحور 1

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	%13,6	7.33	2.59	15.36	5.99	0.05	02
احيانا	3	%13,6	7.33					
نعم	16	%72,7	7.33					
المجموع	22	%100	22					

الشكل رقم (03) يبين الدائرة النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة بالنسبة لسؤال رقم (02) للمحور 01



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تحديد حجم الأموال المطلوبة أحيانا ما يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، وأجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تحديد حجم الأموال المطلوبة لا يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، وبالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

السؤال رقم 03: تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يساهم في تحديد النمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي.

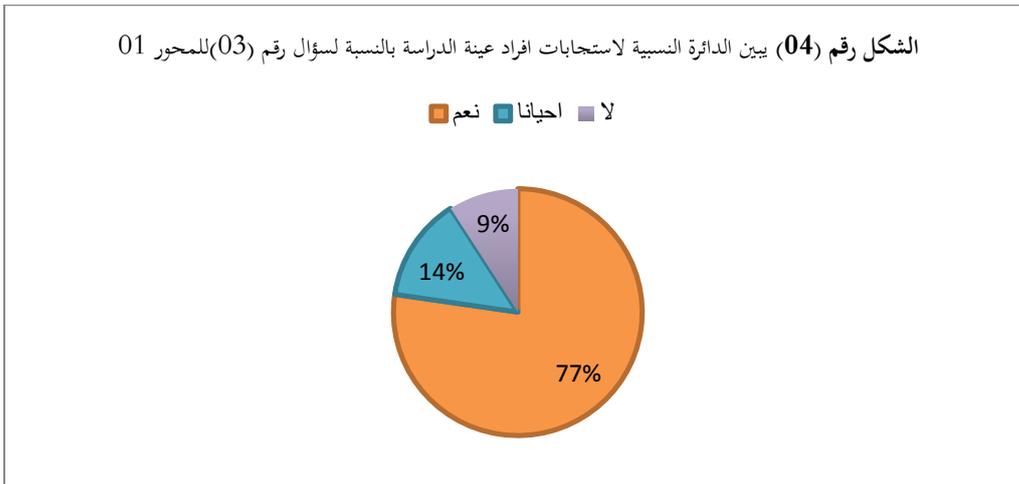
الغرض من السؤال: محاولة تحديد شكل التمويل المرغوب فيه.

الجدول رقم (08): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم

3 من المحور 1

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	المتوسط الحسابي	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار	الاجابة
02	0.05	5.99	4.27	2.36	7.33	%18,2	4	لا
					7.33	%27,3	6	احيانا
					7.33	%54,5	12	نعم
					22	%100	22	المجموع

الشكل رقم (04) يبين الدائرة النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة بالنسبة لسؤال رقم (03) للمحور 01



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 12 إداري أي ما يعادل نسبة 54,5% أجابوا بأن تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يساهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي، بينما أجاب 6 إداريين أي ما يعادل نسبة 27,3% بأن تحديد شكل التمويل المرغوب فيه أحيانا ما يساهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن تحديد شكل التمويل المرغوب فيه لا يساهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.27 وهي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

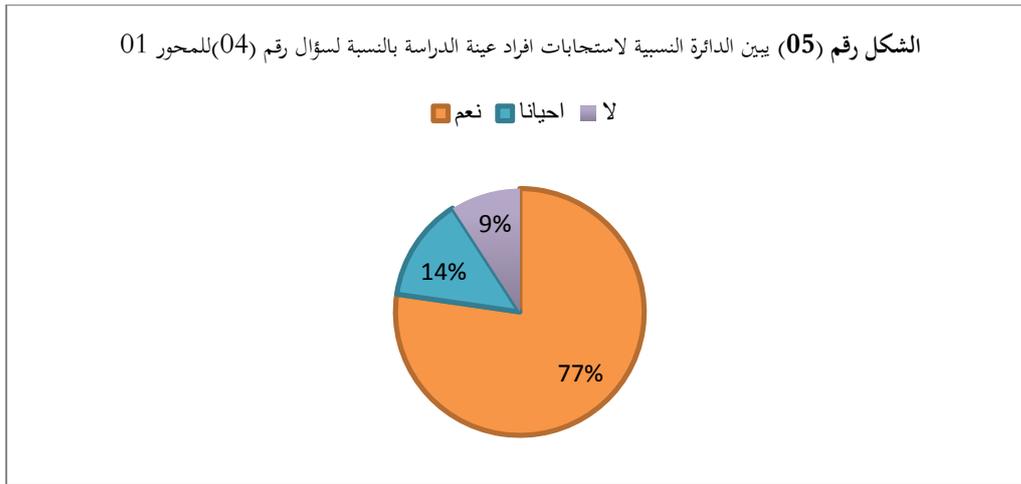
السؤال رقم: 04 وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة هل البرنامج زمني يساعد في تحقيق التوازن المالي

الجدول رقم(09): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم

4 من المحور 1

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	%31,8	7.33	2.27	8.27	5.99	0.05	02
احيانا	2	%9,1	7.33					
نعم	15	%59,1	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 13 إداري أي ما يعادل نسبة 59,1% أجابوا بأن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي ، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية أحيانا ما يساعد في تحقيق التوازن المالي، وأجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية لا يساعد في تحقيق التوازن المالي، وبالنظر إلى كا المجدولة نجدها قد بلغت قيمة 8.27 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

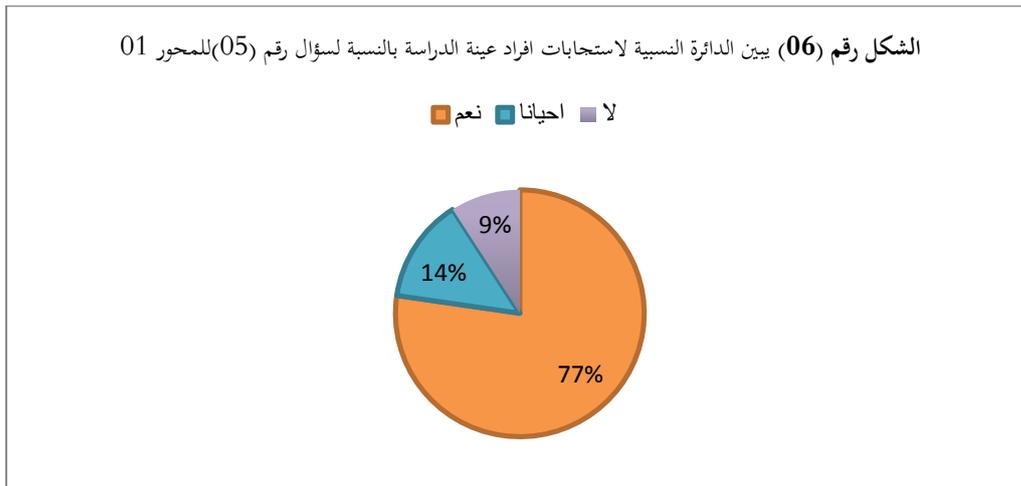
الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي.

السؤال رقم 05: وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي.

الغرض من السؤال: معرفة ما اذا كان وضع تطوير الخطة يساهم في تحليل ودراسة البيانات

الجدول رقم (10): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 5 من المحور 1

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	13,6%	7.33	2.59	15.36	5.99	0.05	02
احيانا	3	13,6%	7.33					
نعم	16	72,7%	7.33					
المجموع	22	100%	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن وضع تطوير للخطة المالية أحيانا ما يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي، وأجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن وضع تطوير للخطة المالية لا يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي، وبالنظر إلى كا المجدولة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.9.

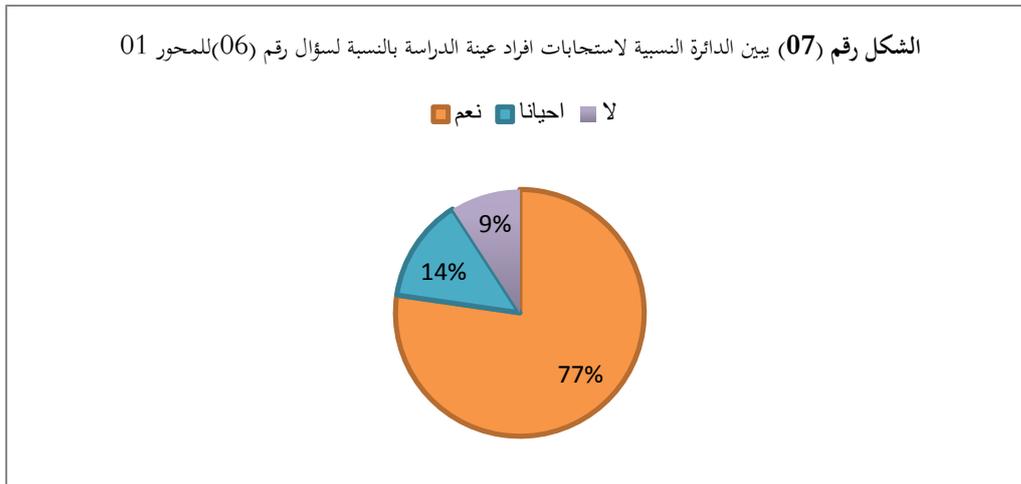
لاستنتاج: ومنه نستنتج أنو توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرر، أي أن وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي

السؤال رقم 06: تنفيذ الخطة والرقابة عليها يحدد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إذا كان تنفيذ الخطة يحدد المسؤوليات.

الجدول رقم (11): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 6 من المحور 1

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	3	%13,6	7.33	2.59	15.36	5.99	0.05	02
احيانا	3	%13,6	7.33					
نعم	16	%72,7	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن تنفيذ الخطة والرقابة عليها يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تنفيذ الخطة و الرقابة عليها أحيانا ما يحدد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية، وأجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن تنفيذ الخطة والرقابة عليها لا يحدد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 وهي أكبر من قيمة كا الجدولة 5.99. الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن تنفيذ الخطة والرقابة عليها يحدد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية

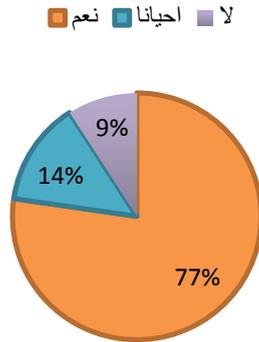
السؤال رقم 07: تحديد عوامل النجاح لو دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

الغرض من السؤال: معرفة ما إذ كانت عوامل النجاح لها دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.

الجدول رقم (12): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 7 من المحور 1

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	%18,2	7.33	2.31	3.36	5.99	0.05	02
احيانا	7	%31,8	7.33					
نعم	11	%50,0	7.33					
المجموع	22	%100	22					

الشكل رقم (08) يبين الدائرة النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة بالنسبة لسؤال رقم (07) للمحور 01



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 11 إداري أي ما يعادل نسبة 50,0% أجابوا بأن تحديد عوامل النجاح لو

دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، بينما أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن تحديد

عوامل النجاح لو دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة بأن تحديد

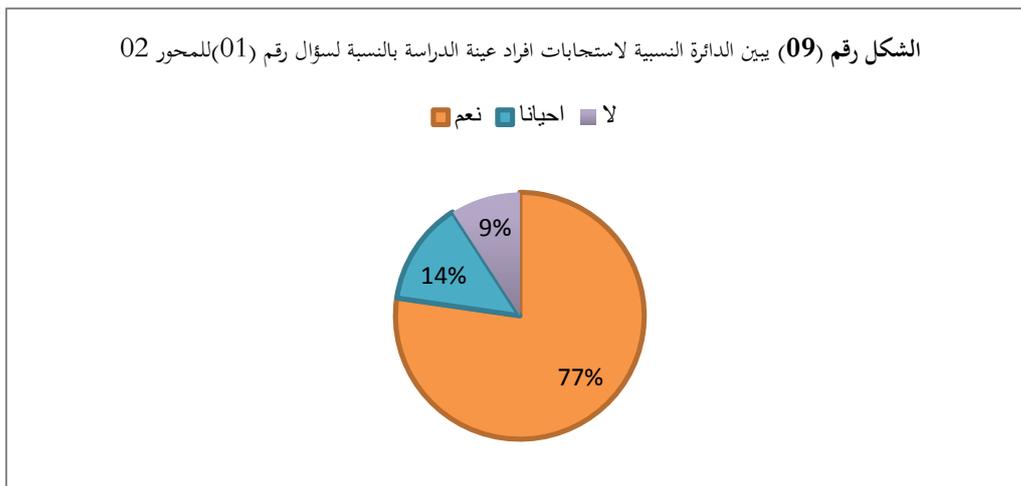
عوامل النجاح لو دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت

قيمة 3.36 وهي أقل من قيمة كا المجدولة 5.99.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

تحليل نتائج المحور الثاني : للتنظيم المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
 السؤال رقم :01 تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء وتحسينه.
 الغرض من السؤال: معرفة ما إذ كان تحديد الأنشطة يسهم في عملية تقييم الأداء وتحسينه.
 الجدول رقم (13): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 1 من المحور 2

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	7	%31,8	7.33	2.27	8.27	5.99	0.05	02
احيانا	2	%9,1	7.33					
نعم	13	%59,1	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 13 إداري أي ما يعادل نسبة 59,1% أجابوا بأن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه أحيانا ما يسهم في عملية تقييم الأداء، وأجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يساهم في عملية تقييم الأداء وتحسينه، وبالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 8.27 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99.

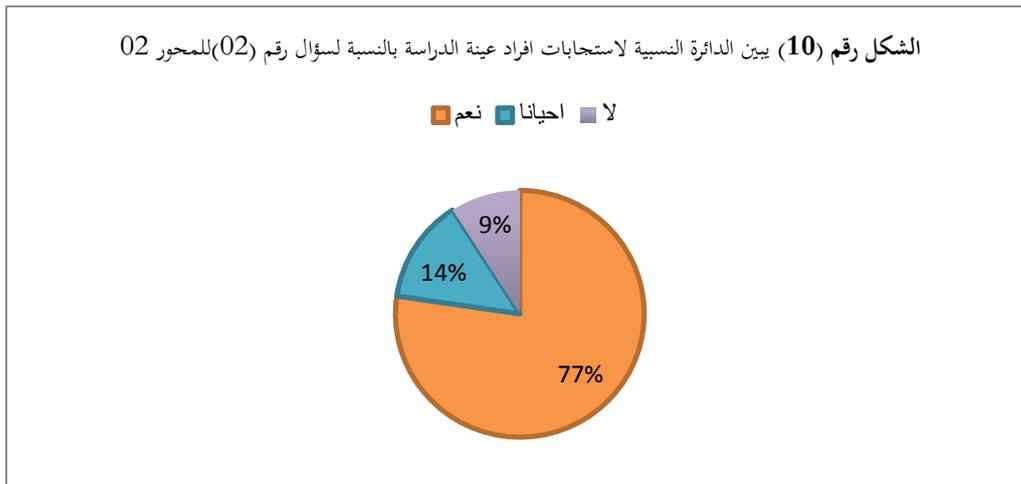
الاستنتاج: نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يساهم في عملية تقييم الأداء وتحسينه.

السؤال رقم 02: التخصيص الوظيفي في العمل و توضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إذ كان التخصيص الوظيفي يساعد في تقييم الأداء

الجدول رقم (14): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 2 من المحور 2

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	%22,7	7.33	2.31	4.45	5.99	0.05	02
احيانا	5	%22,7	7.33					
نعم	12	%54,5	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 12 إداري أي ما يعادل نسبة 54,5% أجابوا بأن التخصيص الوظيفي في العمل وتوضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 22,7% بأننا لتخصيص الوظيفي في العمل و توضيح الصلاحيات أحيانا ما يساعد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، وأجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 22,7% بأن التخصيص الوظيفي في العمل وتوضيح الصلاحيات لا يساعد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.45 وهي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99

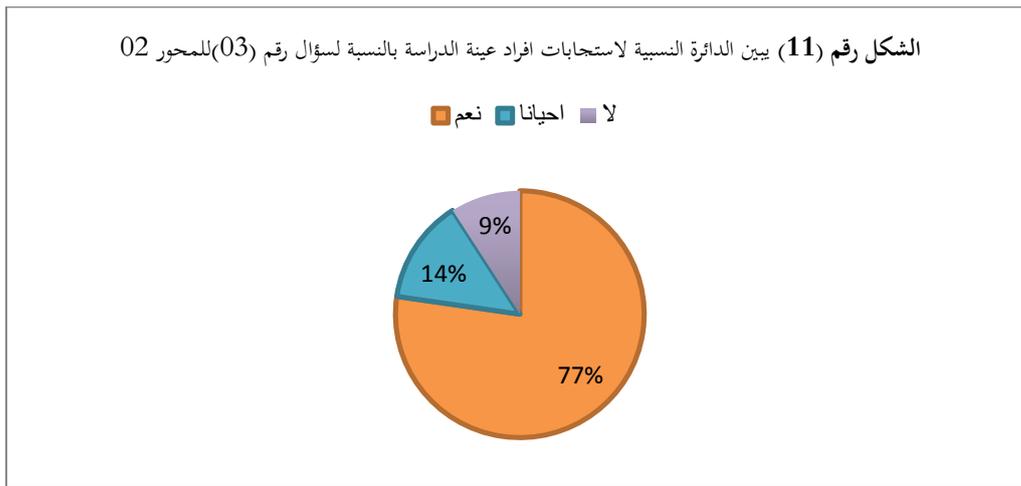
الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 03: يساعد اتخاذ القرار الجيد في تقييم عملية الأداء المالي.

الغرض من السؤال: معرفة هل يساعد اتخاذ القرار الجيد في تقييم عملية الأداء المالي.

الجدول رقم (15): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 3 من المحور 2

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	27,3%	7.33	2.36	10.18	5.99	0.05	02
احيانا	2	9,1%	7.33					
نعم	14	63,6%	7.33					
المجموع	22	100%	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 14 إداري أي ما يعادل نسبة 63,6% أجابوا بأن اتخاذ القرار الجيد يساعد في تقييم عملية الأداء المالي، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن اتخاذ القرار الجيد أحيانا ما يساعد في تقييم عملية الأداء المالي، وأجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 27,3% بأن اتخاذ القرار الجيد لا يساعد في تقييم عملية الأداء المالي، وبالنظر إلى كا المجدولة نجدها قد بلغت قيمة 10.18 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

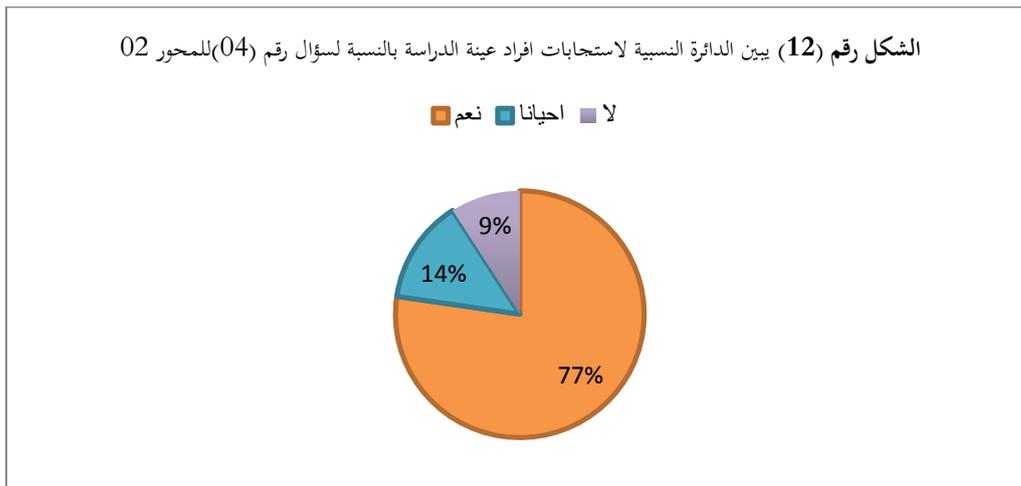
الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أننا نتخذ القرار الجيد يساعد في تقييم عملية الأداء المالي.

السؤال رقم 04: تنسيق و تحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة تحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية.

الجدول رقم(16): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 4 من المحور 2

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	%22,7	7.33	2.45	12.63	5.99	0.05	02
احيانا	2	%9,1	7.33					
نعم	15	%68,2	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

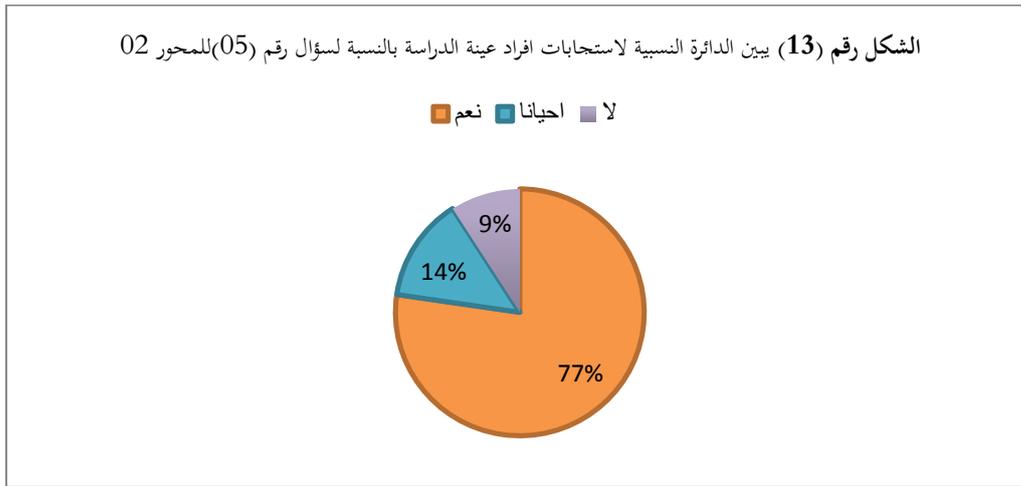
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 15 إداري أي ما يعادل نسبة 68,2% أجابوا بأن تنسيق وتحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن تنسيق وتحديد الأعمال أحيانا ما يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي، وأجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 22,7% بأن تنسيق وتحديد الأعمال لا يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي، وبالنظر إلى كا المجدولة نجدها قد بلغت قيمة 12.63 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99. الاستنتاج: نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي بتنسيق و تحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي.

السؤال رقم 05: تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة هل تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد.

الجدول رقم (17): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 5 من المحور 2

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	1	4,5%	7.33	2.68	16.45	5.99	0.05	02
احيانا	5	22,7%	7.33					
نعم	16	72,7%	7.33					
المجموع	22	100%	22					



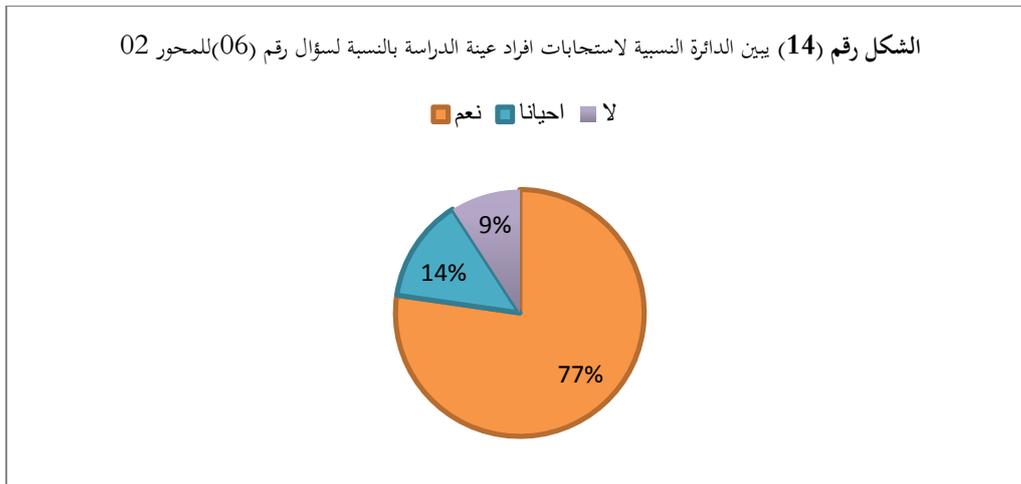
تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، بينما أجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 22,7% بأن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد أحيانا ما يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، وأجاب إداري واحد أي ما يعادل نسبة 4,5% بأن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد لا يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية، وبالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 15.36 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي بتحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية.

السؤال رقم 06: محاربة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية.
الغرض من السؤال: معرفة ما إذ كانت محاربة الازدواجية يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.
الجدول رقم (18): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 6 من المحور 2

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	8	%36,4	7.33	2.00	0.36	5.99	0.05	02
احيانا	6	%27,3	7.33					
نعم	8	%36,4	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

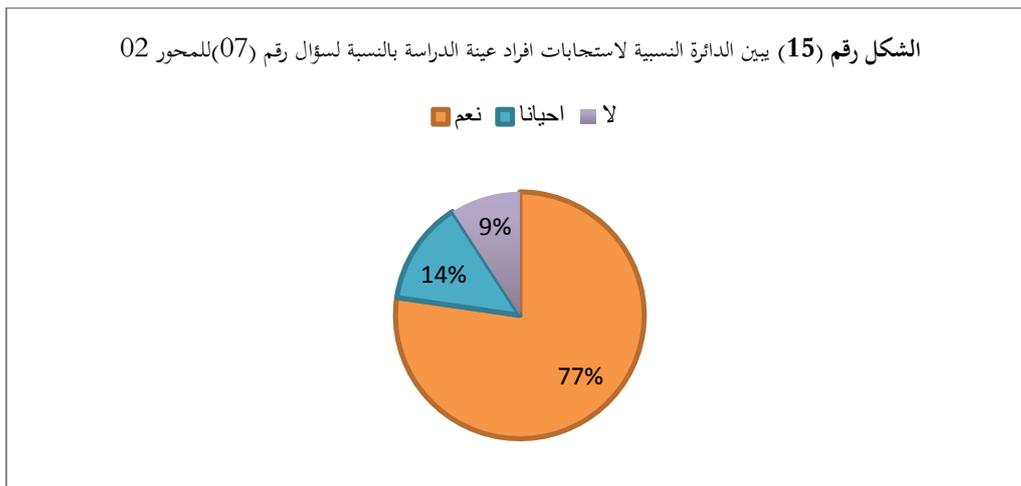
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 08 إداريين أي ما يعادل نسبة %36,4 أجابوا بأن محاربة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، بينما أجاب 6 إداريين أي ما يعادل نسبة %27,3 بأن محاربة الازدواجية أحيانا ما يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، وأجاب 08 إداريين أي ما يعادل نسبة %36,4 بأن محاربة الازدواجية لا يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 0.36 وهي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 07: تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة. **الغرض من السؤال:** محاولة معرفة ما اذا كان تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق.

الجدول رقم (19): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 7 من المحور 2

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	7	31,8%	7.33	2.27	8.27	5.99	0.05	02
احيانا	2	9,1%	7.33					
نعم	13	59,1%	7.33					
المجموع	22	100%	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 13 إداري أي ما يعادل نسبة 59,1% أجابوا بأن تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات أحيانا ما يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة، وأجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات لا يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة، وبالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 8.27 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99 .

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة

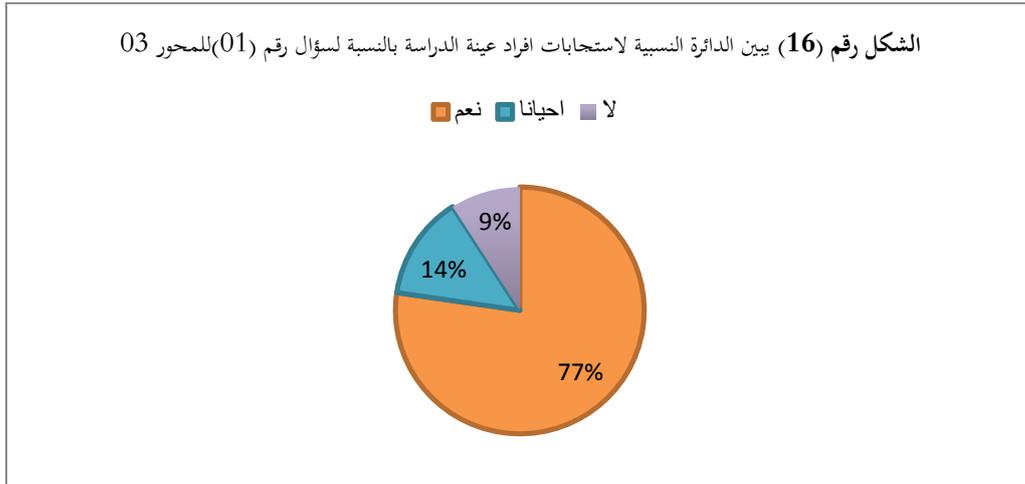
تحليل نتائج المحور الثالث: للرقابة المالية دور تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.

السؤال رقم: 01 توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره يدكن من التعرف على الانحرافات مسبقا.

الغرض من السؤال: محاولة معرفة ما إذ كان توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره يدكن من التعرف على الانحرافات مسبقا.

الجدول رقم(20): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 1 من المحور 3

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	6	%27,3	7.33	2.13	0.63	5.99	0.05	02
احيانا	7	%31,8	7.33					
نعم	9	%40,9	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

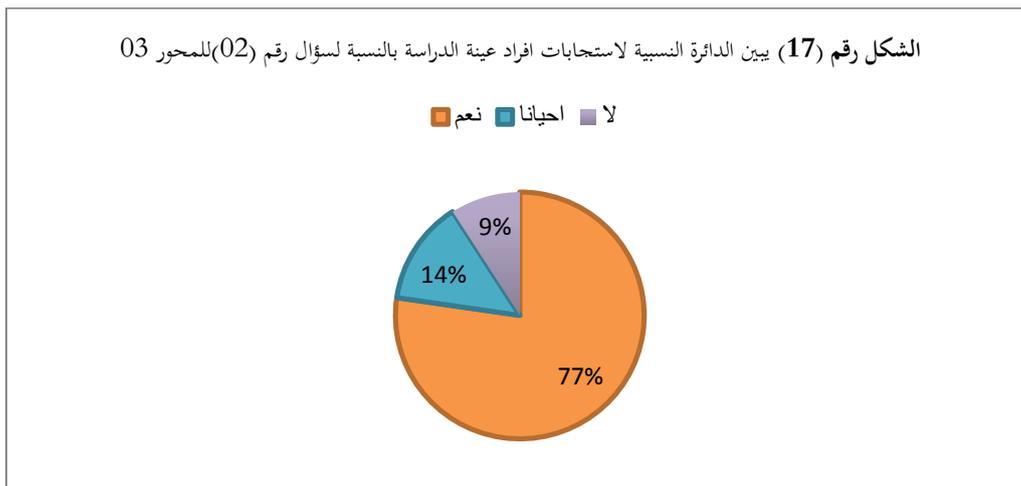
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 09 إداريين أي ما يعادل نسبة 40,9% أجابوا بأن توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره يدكن من التعرف على الانحرافات مسبقا، بينما أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره أحيانا ما يمكن من التعرف على الانحرافات مسبقا، وأجاب 06 إداريين أي ما يعادل نسبة 27,3% بأن توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره لا يدكن من التعرف على الانحرافات مسبقا، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 0.63 وهي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 02: تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء. **الغرض من السؤال:** معرفة ما إذ كانت كامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (21): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 2 من المحور 3

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	5	%22,7	7.33	2.22	1.72	5.99	0.05	02
احيانا	7	%31,8	7.33					
نعم	10	%45,5	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

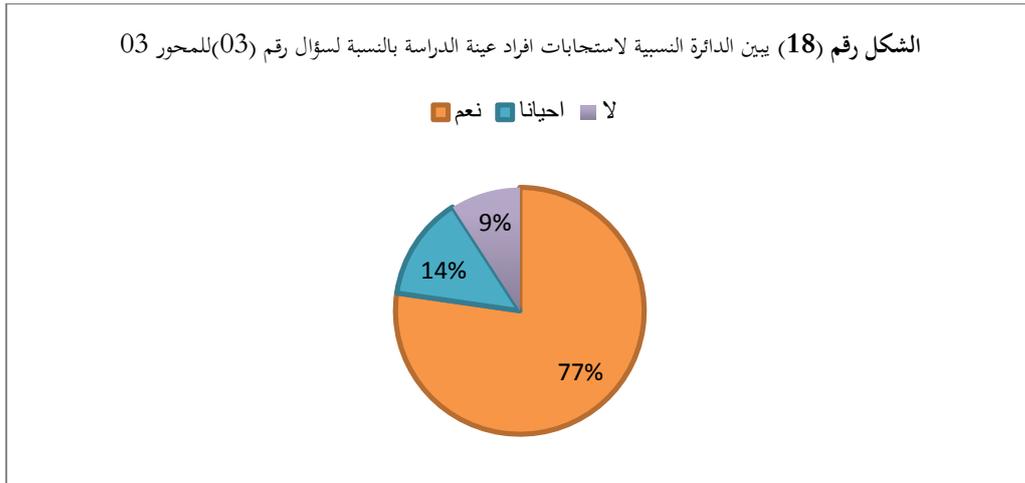
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 10 إداريين أي ما يعادل نسبة 45,5% أجابوا بأن تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء، بينما أجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أحيانا أساسا في عملية تقييم الأداء، وأجاب 05 إداريين أي ما يعادل نسبة 22,7% بأن تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى لا يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 1.72 وهي أقل من قيمة كا المجدولة.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم : 03 تقييم توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية الأداء من تحقيق أهدافها. **الغرض من السؤال:** معرفة هل تقييم توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية الأداء من تحقيق أهدافها.

الجدول رقم(22): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 3 من المحور 3

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	%18,2	7.33	2.36	4.72	5.99	0.05	02
احيانا	6	%27,3	7.33					
نعم	12	%54,5	7.33					
المجموع	22	%100	22					



تحليل وعرض البيانات:

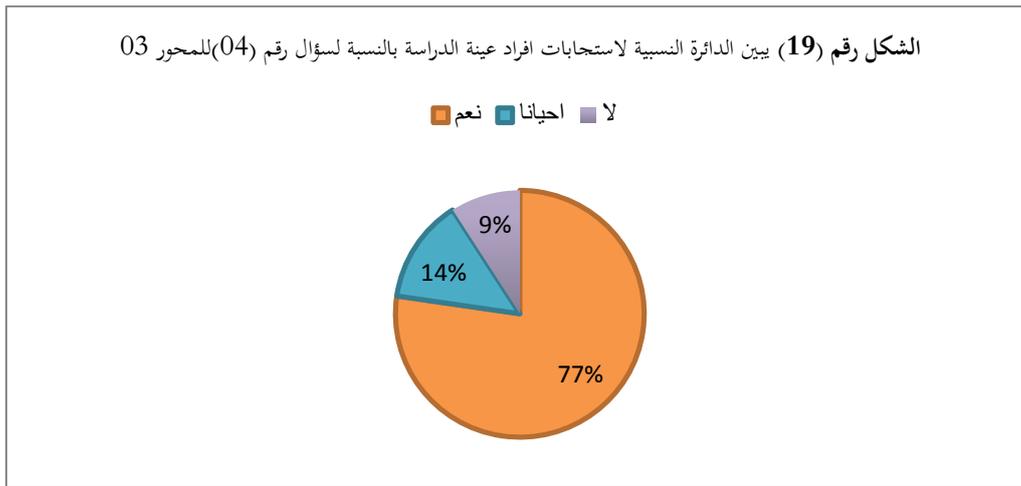
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 12 إداري أي ما يعادل نسبة 54,5% أجابوا بأن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهدافها، بينما أجاب 6 إداريين أي ما يعادل نسبة 27,3% بأن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي أحيانا ما يمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهدافها، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي لا يمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهدافها، وبالنظر إلى قيمة كا المحسوبة نجدها قد بلغت قيمة 4.72 وهي أقل من قيمة كا الجدولة 5.99.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.

السؤال رقم 04: الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يساهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي.
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يساهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي

الجدول رقم (23): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 4 من المحور 3

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	7	31,8%	7.33	2.27	8.27	5.99	0.05	02
احيانا	2	9,1%	7.33					
نعم	13	59,1%	7.33					
المجموع	22	100%	22					



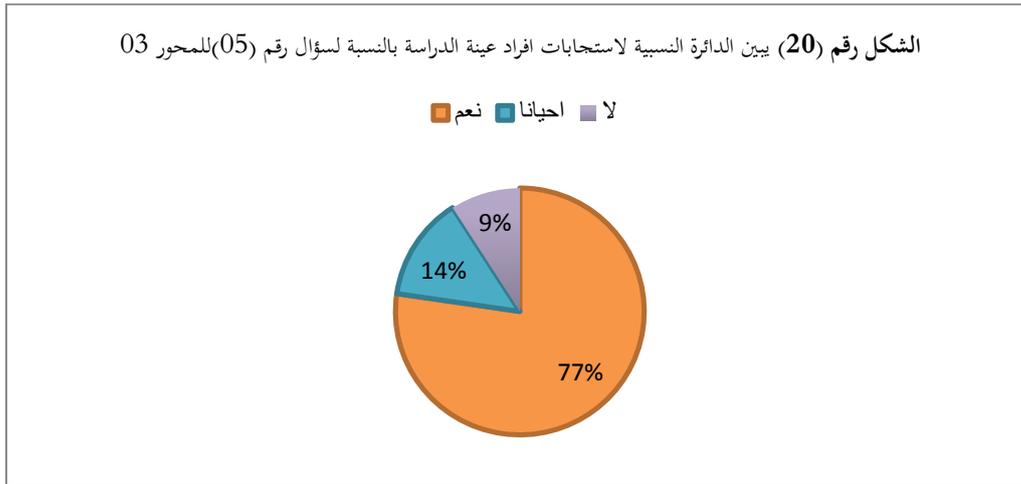
تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 13 إداري أي ما يعادل نسبة 59,1% أجابوا بأن الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يساهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي، بينما أجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية أحيانا ما يساهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي، وأجاب 07 إداريين أي ما يعادل نسبة 31,8% بأن الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية لا يساهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي، وبالنظر إلى كا المجدولة نجدها قد بلغت قيمة 8.27 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99. الاستنتاج ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يساهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي.

السؤال رقم 05: استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي وأسبابها. **الغرض من السؤال:** معرفة إن كانت استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي وأسبابها.

الجدول رقم (24): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 5 من المحور 3

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	4	% 18,2	7.33	2.45	9.09	5.99	0.05	02
احيانا	4	% 18,2	7.33					
نعم	14	% 63,6	7.33					
المجموع	22	% 100	22					



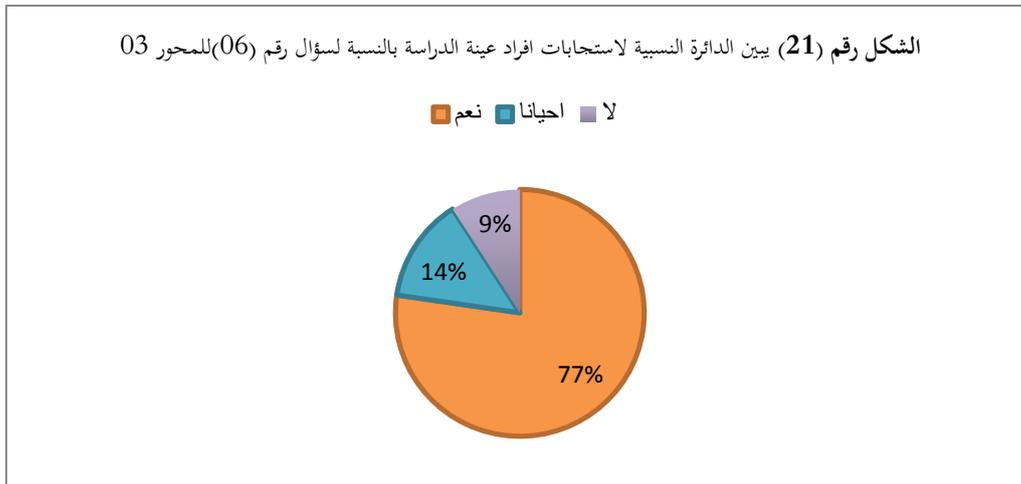
تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 14 إداري أي ما يعادل نسبة 63,6% أجابوا بأن استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي وأسبابها، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن استمرارية عملية الرقابة أحيانا ما تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي وأسبابها، وأجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن استمرارية عملية الرقابة لا تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي وأسبابها، وبالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 9.09 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي وأسبابها

السؤال رقم 06: النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي.
الغرض من السؤال: معرفة هل النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي.
الجدول رقم (25): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 6 من المحور 3

درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا ² المجدولة	كا ² المحسوبة	المتوسط الحسابي	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
02	0.05	5.99	15.63	2.63	7.33	%9,1	2	لا
					7.33	%18,2	4	أحيانا
					7.33	%72,7	16	نعم
					22	%100	22	المجموع



تحليل وعرض البيانات:

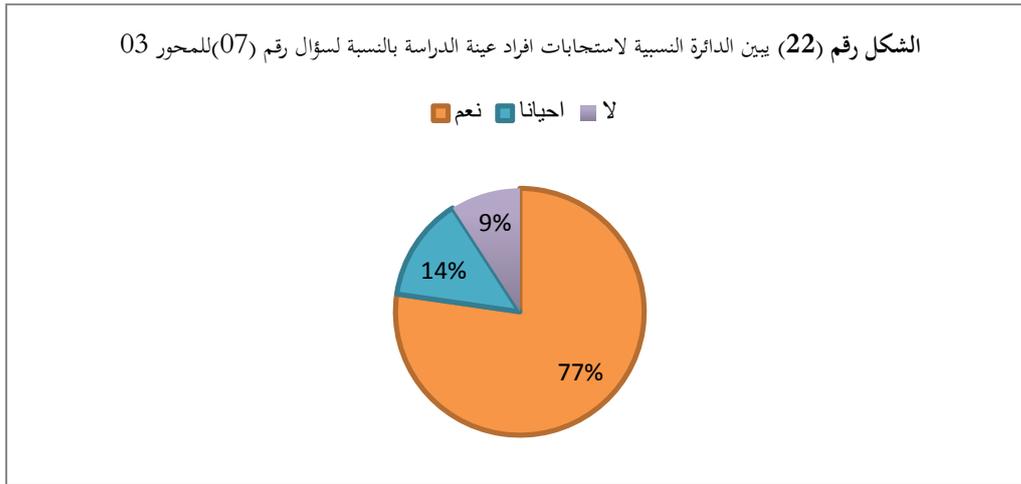
من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 16 إداري أي ما يعادل نسبة 72,7% أجابوا بأن النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي، بينما أجاب 04 إداريين أي ما يعادل نسبة 18,2% بأن النظام الرقابي السليم أحيانا ما يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي، وأجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن النظام الرقابي السليم لا يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي، وبالنظر إلى كا المجدولة نجدها قد بلغت قيمة 15.63 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أنبأن النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي.

السؤال رقم 07: وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي.
الغرض من السؤال: معرفة إن كان وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي.

الجدول رقم (26): يمثل التكرارات والنسبة المئوية واختبار كا تربيع لاستجابات عينات الدراسة بالنسبة لسؤال رقم 7 من المحور 3

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	المتوسط الحسابي	كا ² المحسوبة	كا ² الجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
لا	2	9,1%	7.33	2.68	19.18	5.99	0.05	02
احيانا	3	13,6%	7.33					
نعم	17	77,3%	7.33					
المجموع	22	100%	22					



تحليل وعرض البيانات:

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن 17 إداري أي ما يعادل نسبة 77,3% أجابوا بأن وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي، بينما أجاب 03 إداريين أي ما يعادل نسبة 13,6% بأن وجود خطة مالية أحيانا ما يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي، وأجاب إداريين أي ما يعادل نسبة 9,1% بأن وجود خطة مالية لا يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي، وبالنظر إلى كا الجدولة نجدها قد بلغت قيمة 19.18 وهي أكبر من قيمة كا المحسوبة التي بلغت 5.99.

الاستنتاج: ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار، أي أن وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي

مناقشة نتائج الفرضيات:

1-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتمحور الفرضية الأولى والتي مفادها: للتخطيط المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية. الجدول رقم (27): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة.

السؤال	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	مستوى الدلالة	كا ² المحسوبة	القرار الإحصائي
01	نعم	10	45.5%	0.05	1.45	غير دال
	لا	06	27.3%			
	أحيانا	06	27.3%			
02	نعم	16	72.7%	0.05	12.250	دال
	لا	03	13.6%			
	أحيانا	03	13.6%			
03	نعم	12	54.5%	0.05	4.27	غير دال
	لا	04	18.2%			
	أحيانا	06	27.3%			
04	نعم	13	72.7%	0.05	8.27	دال
	لا	07	13.6%			
	أحيانا	02	13.6%			
05	نعم	16	72.7%	0.05	15.36	دال
	لا	03	13.6%			
	أحيانا	03	13.6%			
06	نعم	16	72.7%	0.05	15.36	دال
	لا	03	13.6%			
	أحيانا	03	13.6%			
07	نعم	11	50%	0.05	3.36	غير دال
	لا	04	18.2%			
	أحيانا	07	31.8%			

الاستنتاج :

من خلال الجدول رقم (27) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) لصالح الإجابة بنعم، أي أن الإداريين وجمعون على أن التخطيط المالي له دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الرياضية :

السؤال (01): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول أن التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يسهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء و هذا راجع لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح اكبر تكرار .

السؤال (02): اتضح لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن معرفة حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%

السؤال (03): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين تختلف آرائهم حول أن محاولة تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد النمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي وهذا راجع إلى عدم وجود دلالة إحصائية لصالح اكبر تكرار .

السؤال (04): تبين لنا من خلاله أن أغلب الإداريين يجمعون على أن وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية يساعد في تحقيق التوازن المالي ، وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 59.1%.

السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية التقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%.

السؤال (06): تبين لنا من خلاله أن أغلب الإداريين يجمعون على أن تنفيذ الخطة والرقابة عليها يحدد مسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%.

السؤال (07): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول تحديد عوامل النجاح له دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذا راجع إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح اكبر تكرار .

ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن الإداريين يرون أن التخطيط المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذا ما يتوافق مع دراسة شريقي سلمى لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان أساسيات التمويل والإدارة الإستراتيجية للأموال في المؤسسة الرياضية.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تتمحور الفرضية الثانية والتي مفادها أنه: للتنظيم المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية. الجدول رقم (28): يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة.

السؤال	الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	مستوى الدلالة	كا 2 المحسوبة	القرار الإحصائي
01	نعم	13	59.1%	0.05	8.27	غير دال
	لا	07	31.8%			
	احيانا	02	9.1%			
02	نعم	12	54.5%	0.05	4.45	غير دال
	لا	05	22.7%			
	احيانا	05	22.7%			
03	نعم	14	63.6%	0.05	10.18	دال
	لا	06	27.3%			
	احيانا	02	9.1%			
04	نعم	15	62.2%	0.05	12.63	دال
	لا	05	22.7%			
	احيانا	02	9.1%			
05	نعم	16	72.7%	0.05	16.45	دال
	لا	01	4.5%			
	احيانا	05	22.7%			
06	نعم	08	36.4%	0.05	0.36	غير دال
	لا	08	36.4%			
	احيانا	06	27.3%			
07	نعم	13	59.1%	0.05	8.27	دال
	لا	07	31.8%			
	احيانا	02	9.1%			

الاستنتاج:

- من خلال الجدول رقم (28) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) الصالح الإجابة بنعم، أي أن التنظيم المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية:
- السؤال (01): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ أهدافه يسهم في عملية تقييم الأداء للمؤسسات الرياضية وهذا من خلال الإجابة بنعم 59.1%.
- السؤال (02): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول أن التخصيص الوظيفي في العمل وتوضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.
- السؤال (03): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن اتخاذ القرار الجيد يساعد في تقييم عملية الأداء المالي وهذا من خلال الإجابة بنعم 63.6%.
- السؤال (4): تبين لنا من خلاله أن أغلب الإداريين يجمعون على أن تنسيق وتحديد الأعمال يساعد في أداء الوظيفة المالية في تقييم الأداء المالي وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 68.2%
- السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن تحديد العلاقات العامة بين الأفراد يساهم في أداء وظيفة الأفراد في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الرياضية هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%.
- السؤال (06): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول أن محاربة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الإنتاج وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية وهذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار .
- السؤال (07): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن تحقيق أفضل استخدام للإمكانيات يساهم في بلوغ أداء وظيفة التسويق بأقل التكاليف الممكنة هذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7%.
- ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن الإداريين يرون أن لتنظيم المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية وهذه ما أكدته الباحثة شطارة نبيلة شهادة النيل متطلبات شهادة الماجستير حيث توصلت بان التنظيم من الاساسيات نجاح اي مؤسسة اقتصادية.

2-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تتمحور الفرضية الثالثة والتي مفادها أنو :لرقابة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية. **الجدول رقم (29):** يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة.

القرار الإحصائي	كا 2المحسوبة	مستوى الدلالة	النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة	السؤال
غير دال	0.63	0.05	40.9%	09	نعم	01
			27.3%	06	لا	
			31.8%	07	احيانا	
غير دال	1.72	0.05	45.5%	10	نعم	02
			22.7%	05	لا	
			31.8%	07	احيانا	
غير دال	4.72	0.05	54.4%	12	نعم	03
			18.2%	04	لا	
			27.3%	06	احيانا	
دال	8.27	0.05	59.1%	13	نعم	04
			31.8%	07	لا	
			9.1%	02	احيانا	
دال	9.09	0.05	63.6%	14	نعم	05
			18.2%	04	لا	
			18.2%	04	احيانا	
دال	15.63	0.05	72.7%	16	نعم	06
			9.1%	02	لا	
			18.2%	04	احيانا	
دال	19.18	0.05	77.3%	17	نعم	07
			9.1%	02	لا	
			13.6%	03	احيانا	

الاستنتاج:

- من خلال الجدول رقم (29) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان الموجهة إلى أفراد العينة، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى (0.05) الصالح الإجابة نعم، أي أن رقابة المالية لها دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- السؤال (01): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء و تطوره يمكن من التعرف على الانحرافات مسبقا وهذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح اكبر تكرار .
- السؤال (02): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول تكامل نظام الرقابة المالية مع الأنظمة الإدارية الأخرى يعتبر أساسا في عملية تقييم الأداء وهذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح اكبر تكرار .
- السؤال (03): تبين لنا من خلاله أن الإداريين تختلف آرائهم حول تقييم توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يمكن عملية الأداء من تحقيق أهدافها وهذا لعدم وجود دلالة إحصائية لصالح أكبر تكرار.
- السؤال (4): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يسهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي. وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 59.1% .
- السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها. وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 63.6% .
- السؤال (05): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن استمرارية عملية الرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات في الأداء المالي و أسبابها. وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 63.6% .
- السؤال (06): تبين لنا من خلاله أن اغلب الإداريين يجمعون على أن النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي. وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 72.7% .
- السؤال (07): تبين لنا من خلاله أن أغلب الإداريين يجمعون على أن وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي وهذا من خلال الإجابة بنعم بنسبة 77.3% ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن الإداريين يرون أن لرقابة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.

الاستنتاج العام:

من خلال ملاحظة وتحليل النتائج للاستبيان وانطلاقاً من الاستنتاجات محاور نذكر مايلي :

الإدارة المالية تولي اهتماماً لعملية تقييم الأداء المالي وتحسينه بشكل مستمر وكذلك تحديد حجم الأموال المطلوبة خطوة مهمة في تسهيل مراقبة الأموال وتقييم المواضع التي تم صرفها وكذلك وضع برنامج زمني يقضي على العشوائية في صرف الأموال، حسن التصرف والتدبير يساهم بشكل فعال في نجاح المؤسسة والإدارة الرياضية والاتصال الفعال يضمني جواً من السهولة والتفاهم على العملية الرقابية مما يسهل تقييمها وكذلك استمرارية العملية الرقابية تساعد في القضاء على أي ثغرات أو نقاط ضعف.

الاقتراحات والفروض المستقبلية

- الاقتراحات والفروض المستقبلية:
- إعطاء أهمية للإدارة المالية ووظائفها.
- السعي الجاد نحو تطبيق وظائف الإدارة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- ضرورة السعي نحو تطبيق الرقابة المالية.
- ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة.
- أن تولي اهتماما لعملية تقييم الأداء المالي وهذا باكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.
- متابعة ومراقبة الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول الإدارة المالية والتمويل في المؤسسات الرياضية
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسات الرياضية.

المراجع

قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

قائمة المصادر :

القرآن الكريم : الآية 78 سورة النمل و 23 من سورة الاسراء.

قائمة المعاجم والقواميس:

1- القاموس العربي الشامل 2- القاموس المعاني الجامع قائمة المراجع باللغة العربية :

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم عبد المقصود، حسن احمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ونظريات الإدارة وتطبيقاتها، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، 2003.
- 2- إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مبادئ علم الإحصاء، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية والإدارة المتزنة جامعة الإسكندرية، بيروت، 2001 .
- 3-جميل احمد ، الإدارة المالية ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1998.
- 4- جميل توفيق ، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1 ، 1991.
- 5-حسن إبراهيم لوط، الادارة الرياضية، دار الفكر العربي لنشر، مصر، 2005.
- 6- حسن احمد الشافعي، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الوفاء ، الإسكندرية، 2004.
- 7- خير الدين علي عويس، الاجتماع الرياضي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
- 8- زياد رمضان أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء لنشر والتوزيع ، ط4، عمان، الأردن، 1996.
- 9- السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي للمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 10-صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
- 11- صالح مهدي محسن العامري، إدارة وأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- 12-صلاح الدين حسن السبسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
- 13-طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الادارة، مكتبة غريب لطباعة ونشر، مصر، 2002.
- 14- عبد الحق عتروس، معايير تقويم الأداء المالي للمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة ، 1999.
- 15- عبد الحلیم كراجه ، علي ربايعة، ياسر سكران، موسى مطر، توفيق عبد الرحيم يوسف ، الإدارة والتحليل المالي ، دار الصفاء ، ط1، عمان، 2000
- 16- عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة المالية والتحليل المالي ، دار الصفاء ، ط 1، عمان ، 2001
- 17- عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة ، ليبيا ، 1997 18 - عمرو صفي عقيلي، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم، مصر ، 2004 .
- 19 - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعي ، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر 2004
- 20- مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007

- 21- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر ،ط2، 2009.
- 22- محمود داود الربيعي، ادارة العمل الرياضي، دار المناهج النشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2006
- 23- معتصم عبد الفتاح الشيخ، الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعليم ، دار البداية ناشرون، ط 1، عمان، 2010.
- 24- ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسس، دار المحمدية العامة،الجزائر، 2007.
- 25-ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- 26-ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، 2006.
- 27- الياس بن الساسي والتسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- قائمة المناشير والمراسيم:**

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق 28 سبتمبر سنة 2006، يحدد قواعد.
- 2- تنظيم مديريات الشباب والرياضة للولاية وسيرها .
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 283 / 93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 -4 المرسوم التنفيذي رقم 234 / 90 المؤرخ في 20 جويلية 1990.

مذكرات التخرج:

- 1-فاطمة الزهراء عيد ، مذكرة تخرج ماجستير، الإدارة المالية و دورها في المؤسسة، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2000.
- 2-بابا عربي لطيفة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير بعنوان تقدير الذات و علاقته بسلوك العدوانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 3- دنيدي خالد، الادارة المالية في تقييم الاداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.جامعة المسيلة، 2015/2016.

المؤتمرات والملتقيات:

- مقات كمال ،غضبان حمزة ، المؤتمر الدولي الأول حول الرياضة، الجزائر، 2009.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

البويرة

استمارة استبيان موجهة للإداريين

لنا الشرف العظيم أن نتقدم لكم بهذه الاستمارة لغرض مساعدتنا في بحثنا والذي هو تحت عنوان

"دور الادارة المالية في تحسين مستوى الاداء بالمؤسسة الرياضية"

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة -

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة لإبداء رأيكم وذلك بالإجابة على الأسئلة الموجهة إليكم، وبهذا تكونون قد

أسهمت بدون أدنى شك في انجاز هذا الدراسة.

ولكم فائق الشكر والتقدير.

شاكرين مسبقا تعاونكم معنا

إعداد الطلبة:

- العيادي بدر الدين
- بن احمد محمد العزيز
- فتوح دروي السعيد

إشراف الدكتور:

× زريقي سليم

السنة الجامعية: 2018/2019

استبيان موجه للإداريين .

الرقم	العبارة	نعم	لا	احيانا
المحور الاول: هل للتخطيط المالي دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية.				
01	التعرف على احتياجات المؤسسة المالية يسهم في جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء			
02	تحديد حجم الأموال المطلوبة يخدم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية			
03	تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي			
04	تحديد شكل التمويل المرغوب فيه يسهم في تحديد نمط اللازم لعملية تقييم الأداء المالي			
05	وضع تطوير للخطة المالية يساهم في تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي			
06	تنفيذ الخطة والرقابة عليها يحدد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية			
07	تحديد عوامل النجاح لو دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الرياضية			
المحور الثاني: هل لوظيفة التنظيم المالي دور في عملية تقييم وتحسين الاداء المالي.				
01	تحديد الأنشطة التي يقوم بها المشروع لبلوغ اهدافه يسهم في عملية تقييم الاداء			
02	التخصيص الوظيفي في العمل وتوضيح الصلاحيات يساعد في تقييم الاداء المالي بالمؤسسات الرياضية			
03	يساعد اتخاذ القرار الجيد في تقييم عملية الاداء المالي			
04	تنسيق و تحديد الاعمال يساعد في اداء الوظيفة المالية في تقييم الاداء المالي			
05	تحديد العلاقات العامة بين الافراد يساهم في اداء وظيفة الافراد في تقييم الاداء المالي بالمؤسسات الرياضية			
06	محاورة الازدواجية يساعد في زيادة وظيفة الانتاج وتقييم الاداء المالي للمؤسسة الرياضية			
07	تحقيق افضل استخدام للامكانيات يساهم في بلوغ اداء وظيفة التسويق باقل التكاليف الممكنة			
المحور الثالث: هل للرقابة المالية دور في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الرياضية				
01	توفر المعلومات الكافية لتتبع الأداء وتطوره يدكن من التعرف على الانحرافات مسبقا			
02	تكامل نظام الرقابة المالية مع الانظمة الإدارية الاخرى يعتبر اساسا في عملية تقييم الاداء			
03	توافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي يدكن عملية تقييم الأداء من تحقيق اهدافها			
04	الاتصال الفعال بين طرفي العملية الرقابية يسهم في نجاح عملية تقييم الأداء المالي			
05	استمرارية عملية الرقابة تدكن من التعرف على الانحرافات في الاداء المالي واسبابها			
06	النظام الرقابي السليم يوفر خصائص وشروط عملية تقييم الأداء المالي			
07	وجود خطة مالية يساهم في تحديد الأهداف والمهام الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي			



جامعة اقلي محند اولحاج البويرة



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي

قائمة السادة المحكمين : (دكاترة) الذين قاموا بعملية تحكيم الاستبيان :

موضوع الدراسة : دور الادارة المالية في تحسين مستوى الاداء بالمؤسسة الرياضية.

- دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة - البويرة -

الرقم	اسم ولقب المحكم	الدرجة العلمية	الملاحظة	الامضاء
01	بريم سوان	أستاذ محاضر	إضافة معاً السيد	
02	منهول نعل	أستاذ محاضر	مقبول	
03	داخري جمال	أستاذ محاضر	مقبول	

إعداد الطلبة :

إشراف الدكتور :

* زريقي سليم

- العيادي بدر الدين
- بن احمد عبد العزيز
- قوادي السعيد

السنة الجامعية : 2018/2019



إلى السيد (ة): مدير مديرية الشباب والرياضة.....

والرياضة لولاية البويرة.....

الموضوع: تسهيل مهمة.

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

- الطالب (ة): **لميار بن براهيم**. رقم التسجيل: **1616.33033432**. تاريخ ومكان الميلاد: **20/06/1996**. الخزان

- الطالب (ة): **قوار بن براهيم**. رقم التسجيل: **K.10E.007**. تاريخ ومكان الميلاد: **24/12/1988**. سبور الزنزان

- الطالب (ة): **بن أحمد عبد العزيز**. رقم التسجيل: **1616.330333306**. تاريخ ومكان الميلاد: **18/04/1997**. نسيب عيسى

من أجل القيام بانجاز مذكرة التخرج لنهاية التكوين خلال الموسم الجامعي 2018 / 2019 الذي يندرج ضمن التحضير لنيل شهادة الليسانس في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

مدير المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

