



جامعة آكلي محند أولحاج البويرة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



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

التخصص: إدارة و تسيير المنشآت الرياضية.

الموضوع:

## آليات التمويل المالي في المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها

. دراسة ميدانية على مستوى بعض المنشآت والمركبات الرياضية لولاية البويرة

– إشراف الدكتور:

زاوي عبد السلام

– إعداد الطلبة:

حدو فاروق

بوشافة عبد النور

السنة الجامعية: 2018/2019

# شكر و تقدير

نشكر العلي القدير الذي منى علينا من واسع فضله و نعمه، ووفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع، وأعاننا لبلوغ هذه الدرجة العلمية كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير للأستاذ الدكتور المشرف زاوي عبد السلام نظير ما قدمه لنا من توجيهات كانت لنا عوناً لإتمام هذه الدراسة، وانتقاداته البناءة.

والشكر موصول أيضاً لأساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية اللذين درسونا طيلة مشوارنا الجامعي وبفضلهم ها نحن على عتبة التخرج، وكل من ساندنا من قريب أو بعيد لنعيش هذه اللحظة.

# إهداء

إلى عائلتي الكريمة وأخص بالذكر كل من أبي  
وأمي

أدامهم الله وحفظهم من كل شر

وإلي كل أصدقائي وأحبائي

وكل من وسعهم قلبي

ولم يسعهم قلبي

عبد النور



# إهداء

إلى عائلتي الكريمة و أخص بالذكر كل من أبي  
و أمي

أدامهم الله و حفظهم من كل شر  
و إلي كل أصدقائي و أحبائي  
و كل من وسعهم قلبي  
و لم يسعهم قلبي

فاروق



# محتوى

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب-ج	إهداء
د	محتوى
02	مقدمة
<b>الجانب التمهيدي</b>	
04	1-الإشكالية
04	2-الفرضيات
04	3-أهداف البحث
05	4-أهمية البحث
05	5-تحديد المفاهيم
06	6-الدراسات المشابهة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: المنشآت الرياضية</b>	
09	تمهيد
10	1- المنشأة الرياضية
10	1-1- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية
10	1-1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم
11	1-1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث
12	2-1- إمكانات المنشآت الرياضية
13	1-2-1- الإمكانات البشرية
14	2-2-1- الإمكانات المادية
14	3-2-1- إمكانات التمويل



# محتوى

15	4-2-1- الإمكانات الطبيعية
15	3-1- شروط إحداث المنشأة الرياضية
16	1-3-1- اختيار الموقع
17	2-3-1- التجانس بين الملاعب و الوحدات الخاصة بها
17	3-3-1- عزل الملاعب عن بعض الوحدات
17	4-3-1- توفير شروط السلامة و الصحة
18	2- الإدارة الرياضية
18	1-2- مفهوم الإدارة الرياضية
18	1-1-2- تعريف الإدارة الرياضية
19	2-2- صفات الإدارة الرياضية
20	3-2- أساليب الإدارة الرياضية
20	1-3-2- الإدارة بالأهداف
21	2-3-2- الإدارة بالنشاط
22	4-2- النظام القانوني لإدارة المركبات الرياضية
24	3- مفهوم استثمار والمشروع الاستثماري
24	1-3- تعريف الاستثمار:
25	1-1-3- المفهوم الاقتصادي للاستثمار
25	2-1-3- المفهوم المحاسبي للاستثمار
25	3-1-3- المفهوم المالي للاستثمار
25	2-3- خصائص الاستثمار
25	1-2-3- إيرادات الاستثمار
25	2-2-3- تكاليف الاستثمار
25	3-2-3- دورة حياة الاستثمار
26	4-2-3- القيمة المتبقية



# محتوى

26	3-2-5- المخاطر:
26	3-3- دعائم وأسس الاستثمار
26	3-3-1- الموارد المتاحة
26	3-3-2- المستثمر
26	3-3-3- الأصول:
26	3-3-4- عرض المستثمر
26	3-4- أنواع الاستثمار
26	3-4-1- حسب آجال الاستثمار
26	3-4-2- حسب العائد الناجم من الاستثمار
27	3-4-3- حسب قطاع الاستثمار
27	3-4-4- حسب النشاط الاقتصادي للمستثمرين
27	3-4-5- حسب طبيعة الاستثمار
28	3-4-6- حسب حجم الاستثمار
28	3-4-7- حسب من يقوم بالاستثمار
28	3-4-8- حسب جنسية الاستثمار
28	3-4-9- حسب الهدف من الاستثمار
29	3-5- أهداف الاستثمار
29	3-5-1- تحقيق العائد الملائم
29	3-5-2- المحافظة على رأس المال الأصلي للاستثمار
29	3-5-3- استمرارية الدخل وزيادته
29	3-5-3- ضمان السيولة اللازمة
29	3-6- أهمية الاستثمار
30	3-7- تصنيفات مخاطر الاستثمار
30	3-7-1- المخاطر النظامية

# محتوى

30	2-7-3- المخاطر غير النظامية
30	4- المشروع الاستثماري
30	1-4- تعريف المشروع الاستثماري
31	2-4- خصائص المشروع الاستثماري
31	3-4- أنواع المشاريع الاستثمارية
31	1-3-4- حسب المعيار القانوني
32	2-3-4- حسب العلاقة التي تربط بينهما
32	4-4- أهداف المشاريع الاستثمارية
32	1-4-4- أبعاد المشاريع
33	2-4-4- أهداف المشاريع
34	-خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: التمويل والمتابعة المالية</b>	
36	تمهيد
37	1- ماهية التمويل
37	1-1- تعريف التمويل
37	2-1- خصائص التمويل
38	3-1- تصنيفات التمويل
39	4-1- أهمية التمويل
39	5-1- أهداف التمويل
39	2- نظريات التمويل
40	1-2- الأهداف الأساسية لنظرية التمويل
40	2-2- احتياجات التمويل
41	3-2- دور الوظيفة المالية في المشروع الاستثماري ووظائفها الأساسية
41	2-3-1 التخطيط المالي



# محتوى

41	2-3-2 الرقابة المالية
41	3-3-2 الحصول على الأموال
41	4-3-2 استثمار الأموال
42	5-3-2 مقابلة مشاكل خاصة
42	4-2- مخاطر التمويل:
42	1-4-2 المخاطر المادية:
42	2-4-2 المخاطر الفنية
42	3-4-2 المخاطر الاقتصادية
42	4-4-2 المخاطر الصناعية أو التجارية أو الاجتماعية
42	5-4-2 مخاطر التضخم المالي
43	6-4-2 مخاطر عدم التسديد
43	7-4-2 مخاطر الصرف
43	8-4-2 المخاطر السياسية
43	9-4-2 المخاطر القانونية
43	10-4-2 المخاطر الطبيعية
43	5-2- تفادي المخاطر
43	3- التمويل الرياضي في الجزائر
45	1-3- الرياضة و الاقتصاد
46	1-1-3 السبونسورينغ الرياضي
46	2-1-3 مختلف التعاريف للسبونسورينغ
46	3-1-3 أشكال السبونسورينغ الرياضي
47	2-3- اختيار طريقة التمويل
47	1-2-3 سياسات التمويل
48	3-3- التمويل في المنافسات الرياضية

# محتوى

49	4-3- تصنيف أعمال الرياضة
49	1-4-3 الإيراد المباشر
49	2-4-3 الإيراد المدعم
49	3-4-3 الإيراد غير المباشر
50	4-4-3 المحاسبات المالية
50	5-4-3 مختلف التعاريف الهامة للتسيير المالي
50	4- متابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية
50	1-4- مفهوم التخطيط المالي
52	2-4- المتابعة المالية
52	1-2-4 تعريف المتابعة المالية
52	2-2-4 خصائص المتابعة المالية
52	3-2-4 أهمية المتابعة المالية
53	-خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع : منهجية البحث المتبعة</b>	
56	-تمهيد
57	المنهج المتبع في البحث
57	الدراسة الاستطلاعية
57	عينة البحث
58	أدوات و تقنيات البحث
<b>الفصل الخامس : تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان</b>	
61	المحور الأول : آليات تمويل المنشآت الرياضية تساهم في تحقيق أهداف إدارتها
69	المحور الثاني : هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة الموارد المالية في المنشأة الرياضية
77	- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

# محتوى

79	- خلاصة
80	- استنتاج عام
82	- خاتمة
	- اقتراحات وتوصيات
	- قائمة المصادر و المراجع
	- قائمة الملاحق

مقدمه

بعد أن أصبح العالم قرية صغيرة والتطورات التي شهدتها العالم في العصر الحديث وفي الآونة الأخيرة من تحولات كبيرة في كل المجالات، وخاصة في المجال الاقتصادي حيث بدأت هذه التحولات بانفجار ثورة في الاتصال والمعلومات، الذي جعل المؤسسات الاقتصادية ركن من أركان نظام العولمة والمؤسسة الرياضية كونها مؤسسة اقتصادية تخضع لقانون السوق الحر خاصة بعد انتقال النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي الذي يعتمد على حرية الفرد وحرية الإنشاء المنشآت الرياضية في إطار السياسة الاقتصادية الجديدة والخصوصية.

وتمارس الرياضة بكل أنواعها في المنشآت الرياضية، التي تعتبر القاعدة لها وبكل مستوياتها ويتوفر هذه المنشآت وجودتها وحسن تسييرها يتحسن المردود الرياضي ويرتفع ويصل بذلك إلى العالمية، مما أصبح العامل الأول للدولة وذلك بالاهتمام بإنشاء وتمويل المنشآت الرياضية في الجزائر، وهذا بانجاز برامج ومخططات تحضير الرياضيين لتمثيل الوطن أحسن تمثيل.

تحتاج المنشأة الرياضية إلى احتياجات مالية فهي بحاجة كبيرة للأموال وهي العامل الأساسي في المنشأة فهي تساعده على تسيير الاحتياجات لدورة الاستغلال في مجمل النشاطات الدورية، والتي لا تتعد السنة الخاصة بالمنشأة الرياضية، ولديها أيضا احتياجات على المدى الطويل والمتمثلة في دور الاستثمار أو توسيع المنشأة الرياضية وتطويرها.

وتنقسم هذه الدراسة حسب طريقة الموضوع ومنهجية البحث إلى مقدمة للبحث أربعة فصول، اثنان منها نظرية وأخرى تطبيقية، حيث يحتوي مدخل عام للبحث إطار عام للإشكالية و فروض وأهداف وأهمية البحث، تحديد المفاهيم والمصطلحات، ودراسات سابقة والمتشابهة وما نستفيد منها، وقسمنا الجانب النظري إلى فصلين وهي:

**الفصل الأول:** تعرفنا فيه إلى المنشأة الرياضية.

**الفصل الثاني:** آليات التمويل والمتابعة المالية لها.

أما الجانب التطبيقي فكان كالآتي:

**الفصل الأول:** منهجية البحث العلمي.

**الفصل الثاني:** عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

وانهينا مذكرتنا بخاتمة عامة تضم بعض الاقتراحات، ثم في الأخير المراجع والملاحق.

الأحياء

التشريحية

1- الإشكالية:

إنّ التشخيص هو اكتشاف وأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على المنشأة الرياضية ومنع المعرفة التامة باحتياجاتها التمويلية.

تعتمد المنشآت الرياضية على آليات تمويل متنوعة، تختلف باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه هذه المنشأة بصفة عامة، إذ أنّ المنشأة الرياضية الخاصة تعتمد أساساً على التمويل الذاتي، الذي يتمثل في إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها بنفسها من خلال نشاطاتها<sup>1</sup>.

وأيضاً التمويل الخارجي المباشر والذي يتم عن طريق السوق المالية، وهذا بإتاحته الفرصة أمام المدخرين من أجل المساهمة في رأس مال المنشأة الرياضية مقابل نصيب في أرباحها، لدينا أيضاً التمويل الخارجي الغير المباشر المتمثل في الديون الطويلة والمتوسطة الأجل الموجهة للاستثمار، والديون القصيرة الأجل والموجهة لدورة الاستغلال.

ومن خلال هذا الطرح تتحدد مشكلة بحثنا في التساؤل التالي:

• هل تسيير المنشأة الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريته مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها، وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى؟

ويمكن تبسيط هذا التساؤل بالأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي آليات تمويل المنشأة الرياضية التي تساهم في تحقيق أهداف تسيير إدارتها؟

2- هل هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية؟

2- الفرضيات:

• الفرضية العامة:

تسيير المنشأة الرياضية ونجاحها وبقاء استمراريته مرهون بما تساهم به مختلف آليات التمويل في تحقيق أهدافها من جهة، وبما تعمل به المتابعة المالية المنظمة على رفع مستواها من جهة أخرى.

• الفرضية الجزئية:

1- إنّ آليات تمويل المنشأة الرياضية تساهم في تحقيق أهداف إدارتها.

2- هناك متابعة في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

3- أهداف البحث:

بصفة عامة هدف بحثنا يتحدد في الإجابة على التساؤلات المطروحة وبالتالي يمكن تلخيص أهداف البحث

بما يلي:

- معرفة ما إذا كان نجاح تسيير المنشأة الرياضية وبقاء استمراريته مرهون بآليات التمويل المختلفة من جهة نظام المتابعة المالية من جهة أخرى.

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

<sup>1</sup>- ناصر داددي عدون، 2000م، ص 83.

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

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتمويل وتسيير المنشأة الرياضية.

- معرفة مختلف احتياجات وآليات التمويل ومتابعتها في المنشأة الرياضية.

### 4- أهمية البحث:

بالرغم من تعدد دراسات المتعلقة بتمويل المؤسسات بصفة عامة إلا أننا لاحظنا نقص في تشخيص احتياجات عملية التمويل ومتابعتها في المنشآت الرياضية، وهو ما دفعنا للدرجة الأولى إلى اعتماد هذه الدراسة وذلك لتقديم توضيحات ضرورية لتحسين أداء مسيري المنشآت الرياضية وتسديد قراراتهم.

### 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### 5-1- المنشأة الرياضية:

#### • التعريف الاصطلاحي:

- تعرف على أنها: « ذلك الواقع المادي المؤسساتي الذي تعهد إليه الرياضة»<sup>1</sup>.

- وتعرف أيضا على أنها: « وحدة فنية اجتماعية المفروض أن تدار للوصول إلى أفضل صورة، وذلك إذا اتبعت جوانب رئيسية متداخلة في بعضها بحيث يؤثر كل جانب منها في الآخر ويتأثر به، وهي الأهداف التي تكون معروفة وواضحة للموارد البشرية والمادية والعمليات كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة»<sup>2</sup>.

#### • تعريف إجرائي:

هي الهياكل والبياديين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي بكافة أنواعه، بما في ذلك من معدات وتجهيزات ضرورية.

حيث يجب أن تكون المنشأة الرياضية قائمة على أسس ومعايير دولية وأن تتماشى مع التطورات الحديثة، وتعتبر الأساس في ممارسة النشاط البدني الرياضي وتأثر على مردوده.

#### 5-2- التمويل المالي:

#### • التعريف الاصطلاحي:

ترتبط وظيفة التمويل المالي بتنوع حاجات ورغبات أفراد المجتمع وانتشار مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وظهور الحاجة إلى النقود كوسيط للتبادل التجاري والسلعي بين الأفراد والدول المختلفة، ويتخصص في أدائها أفراد مختصون مهنيا ووظيفيا في ظل تنظيم إداري يسمى الإدارة المالية<sup>3</sup>.

#### • تعريف إجرائي:

التمويل المالي هو عملية أساسية تعتمد عليها المنشأة لتحقيق أهدافها وتغطية مختلف احتياجاتها ونفقاتها على المدى المتوسط والطويل.

<sup>1</sup>- أمين أنور الخولي، 1995، ص 329.

<sup>2</sup>- حسن أحمد الشافعي، 2001م، ص 172.

<sup>3</sup>- محمد عثمان إسماعيل، 1995، ص 11.



6- المتابعة:

6-1- التعريف الاصطلاحي:

- تعرف على أنها: « تتطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة التعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأنّ غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تطبق على كل شيء بما في ذلك الجانب المالي<sup>1</sup>.
- « هي عملية متابعة مستمرة تقوم بها الإدارة بنفسها أو بتكلفة غيرها للتأكد أنّ ما يجري عليه العمل داخل المنظمة يتم وفقا للخطة الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة»<sup>2</sup>.
- « هي تلك الجهود والأنشطة المستمرة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة على تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات النشاط التي تتولى الإدارة العامة مسؤولياتها، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات في الخطة الموضوعة، والكشف على الانحرافات وتصحيحها»<sup>3</sup>.

6-2- التعريف الإجرائي:

- تعتبر عملية المتابعة الخطوة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية إذ تأتي مباشرة بعد عملية التخطيط، التنظيم والتوجيه لكي تكمل العمليات الإدارية، وتقوم بمراقبة مختلف الجوانب الإدارية في المنشأة.

7- الدراسات السابقة والمشابهة:

- من الدراسات المشابهة أو القريبة من نفس منوال بحثنا لدينا:
- دراسة الطلبة شريفي سلمى لإعداد مذكرة ماجستير تحت عنوان "أساسيات التمويل والإدارة المالية ودورها في تنمية وتحسين المستوى والمردود الرياضي في الأندية الجزائرية، وقامت الباحثة باستخدام وسيلتي الاستبيان والمقابلة للتحقق من الفرضيات واختبار مدى صحتها.
- وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظواهر، حيث تطرقت إلى وظيفة الإدارة المالية ودورها في تنمية وتحسين المستوى والمردود الرياضي في الأندية الجزائرية، وقامت الباحثة باستخدام وسيلتي الاستبيان والمقابلة للتحقق من الفرضيات واختبار مدى صحتها.
- أما عن أهم النتائج المحصل عليها عن طريق اختبار نتائج كلا من الاستبيان والمقابلة فقد استنتجت الباحثة وبالرغم من أنّ النوادي الرياضية أصبحت تعتبر مؤسسة اقتصادية هدفها ربحي أو تحصيل الربح المادي والأموال اللازمة لتحقيق الاكتفاء، إلا أنّها تعرف عجزا مستمرا ولا تسجل أرباحا إلا في حالات جد قليلة، حيث تتركز الموارد المالية على تدعيم الحكومة والمؤسسات العمومية والخاصة، وكذا عائدات المنافسات والمبيعات، والسبب حسب الباحثة هو التسيير المالي الذي لا يسعى بالاهتمام الكافي، ويمارس بعشوائية وإهمال، فباستخدام طرق علمية وتقنية لوظيفة الإدارة المالية في الهيئات الرياضية تتحسن مداخل هذه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - H.Fayol, 1990, p 62.

<sup>2</sup> - عصام بدوي، 2002، ص 76.

<sup>3</sup> - حسن أحمد الشافعي، 2001، ص 89.

<sup>4</sup> - شريفي سلمى، 2007/2006، ص 175، 176.

الْحِجَابُ

النَّظَرُ

الفصل الأول

المشتقات الرياضية

تمهيد

مما لا شك فيه أن المنشأة الرياضية على غرار مختلف المنشآت الأخرى وفي كل مجالات الحياة قد شهدت تطورا كبيرا واتساعا في حجمها وتعددا في وظائفها بشكل يستدعي أن تكون لتلك المنشآت إدارة رياضية، هذه الأخيرة أضحت أحد علوم الرياضة الحديثة، إذ من السهل بناء وتشبيد الرياضة، لكن من الصعب وجود إدارة سليمة تقوم بتسييرها.

## 1- المنشآت الرياضية

تمثل المنشآت الرياضية الجهاز الرئيسي لتسيير النشاطات الرياضية وتعمل على تطويرها وفقا لإمكانيات المتوفرة لديها تحت إدارة تسهر على تحقيق أهدافها، فالمنشأة الرياضية كما يرى البعض<sup>1</sup> هي مثابة الواقع المادي المؤسساتي الذي يتعهد الرياضة، ونظرا للأهمية القصوى للمنشآت الرياضية فإن رقم المشرع الجزائري قد خصص في القانون 04-10 المؤرخ في 14 غشت 2004 المتعلق بالتربية الرياضية والبدنية فصلا خاصا بها حيث جاء الفصل الحادي عشر تحت عنوان: التجهيزات والمنشآت الرياضية، فنصت المادة 81 من هذا القانون على ما يلي: "تسهر الدولة والجماعات المحلية بعد استثمار الاتحادات الرياضية المعنية، على إنجاز تهيئة المنشآت الرياضية المتنوعة والمكيفة مع متطلبات مختلف أشكال التربية البدنية والرياضية طبقا للخريطة الوطنية للتنمية الرياضية وفي إطار المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى، تطور الجماعات المحلية برامج إنجاز منشآت قاعدية رياضية تربية جوارية وترفيهية."

## 1-1- لمحة تاريخية عن المنشآت الرياضية

لقد ظهرت المنشآت الرياضية منذ القدم وبدأت تتطور تدريجيا إلى أن وصلت إلى ما هو عليه الآن، فأصبحت هناك مدنا رياضية تحوي العديد من المنشآت.

## 1-1-1- المنشآت الرياضية في العصر القديم

يعتبر الإغريق أول من مارسوا الألعاب الرياضية وذلك منذ سنة 866 قبل الميلاد<sup>2</sup> وفي سنة 468 قبل الميلاد حيث نظم هؤلاء أول دورة رياضية في مدينة أولمبيا (وهي الأصل في تسمية الألعاب الأولمبية التي تمارس في وقتنا الحالي) واستمرت هذه الدورة مدة (05) أيام اشترك فيها الكثير من المتنافسين فظهرت بذلك حاجتهم إلى إقامة منشآت رياضية تنظم فيها تلك المنافسات، وكان أول ما بنوا ملعبا كبيرا سمي بمضمار الجري، ثم جاء عصر الرومان فشيّدوا مجموعة من المنشآت الرياضية الهامة أطلقوا عليها تسمية STADUM وكانت هذه الأخيرة تضم عدة ملاعب من أهمها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995، ص.329

<sup>2</sup> فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار العلم للملايين، بيروت، 1987، ص.7

<sup>3</sup> عفاف عبد المنعم درويش الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها أنواعها، أقسامها، مجالاتها، الإسكندرية . 1998

### 1-ملعب البنتاثون PENTATHON

كانت تمارس فيه خمس رياضات تتمثل في: العدو، والوثب العالي، قذف القرص، رمي الرمح، المصارعة، وكان يطلق على هذه الرياضات برياضة البنتاثون.

### 2-ملعب الهيبودروم HYPODROOMEM

بني هذا الملعب في العصر الروماني لأجل سباقات الفروسية والعربات والاحتفالات والأعياد، إضافة إلى بعض النشاطات الثقافية المتمثلة في التنافس بين الخطباء والشعراء

### 3-البالاسترا PALASTRA

تتمثل دور هذا الملعب في تدريب اللاعبين والرياضيين على مختلف أنواع الرياضات.

### 4-الليونيديون LEONIDION

تقابله في وقتنا الحالي القرى الرياضية، حيث كان هذا المكان مخصصا لإقامة الوفود الرياضية البعيدة عن مكان إجراء المنافسات.

### 5-الكولسيوم COLOSEUM

يعتبر من أشهر الملاعب القديمة في التاريخ، قام بتشييده الإمبراطور فسباسيان VESPASIAN وتوفي قبل إتمامه فأكمل ابنه البناء سنة 80م كان الملعب بيضوي الشكل يشتمل على مدرجات بنيت على أربعة طوابق يبلغ ارتفاعها 48متر ويستوعب حوالي 800متفرج، بالإضافة إلى وجود مداخل ومخارج وضعت على أسس علمية سليمة، كما زينت واجهتها بالتماثيل

### 1-1-2- المنشآت الرياضية في العصر الحديث

في سنة 1890م بدأ الاهتمام الكبير بالمنشآت الرياضية فأصبحت الدول الأوروبية تخصص لها ميزانيات كبيرة وتأخذ في تشييدها بالمعايير الهندسية معتمدة في ذلك على خبراء مختصين، إضافة إلى التطور التكنولوجي للتجهيزات الرياضية، كما ظهرت المدن الرياضية لإقامة المنافسات الدولية والتي تضم مجموعة من المنشآت والملاعب من أهمها:

#### • الملعب الأولمبي

وهو أهم منشأة في الدورات الأولمبية حيث خصص لمجموعة من الرياضات منها: كرة القدم-ألعاب القوى الخفيفة - سباق الموانع - المشي - القفز - الرمي... حيث تتكون هذه المنشأة من ملعب لكرة القدم يتركب من

أرضية ذات حشائش طبيعية أو اصطناعية ومحاطة بمضمار للسباق به مجموعة من المعدات والتجهيزات المخصصة لبعض ألعاب القوى الخفيفة.

#### • الصالة المغطاة

لا يمكن أن تقل مساحتها عن 25متر مربع وارتفاعها عن 07أمتار وسعة مدرجاتها 400متفرج على الأقل، كما تستغل أسفل المدرجات لتوفير الخدمات للاعبين والإداريين والحكام، كدورات المياه وغرف تبديل الملابس والخدمات الطبية... الخ .

#### • الملاعب المفتوحة

وهي عبارة عن مجموعة من الملاعب تعتبر كملاحق للملعب الأولمبي تعد خصيصا لبعض المنافسات التي تقام حول رياضة واحدة في وقت واحد، كما تستعمل في التدريب.

#### • حمام السباحة والغطس

وهي أيضا عبارة عن مجموعة من المسابح من بينها: المسبح الأولمبي، حوض الغطس مزود بمصاعد ولوحات القفز، حوض للتدريب وآخر للإحماء قبل إجراء المنافسات، كما يستعمل أسفل المدرجات المسبح الأولمبي كغرف لتبديل الملابس، دورات المياه ومخازن... الخ<sup>1</sup>

#### • الفنادق الرياضية

تخصص هذه الأخيرة لإقامة الرياضيين الوافدين وتكون مزودة بالمرافق الضرورية من غرف ومطعم ومقهى.... الخ.

#### الخدمات المركزية

تعتبر المسؤولة عن كل مستلزمات حسن سير المشاة السابق ذكرها إذ تعمل على تجهيزها بالكهرباء والمياه شبكات صرف المياه الخدمات البريدية مستودعات السيارات والمخازن وتقوم على مراقبتها.

### 1-2- إمكانات المنشآت الرياضية

الإمكانات في المنشآت الرياضية هي كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق هدف من أهداف هذه الأخيرة من تسهيلات وملاعب وأجهزة وأدوات وميزانية وظروف مناخية وجغرافي ومعلومات وإطارات متخصصة متبعين

<sup>1</sup>عفاف عبد المنعم درويش، مرجع سابق،

الأسلوب العلمي للإدارة بجميع عناصرها من أجل تحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup> الإسهام في عملية تربية الشباب وتكوينه والعمل على رفع مستواه من خلال توفير الوسائل اللازمة والظروف الأساسية التي تساعد على تطويره.

- المساعدة على نشر الروح الرياضية وذلك يفسح مجالاً لأقصى عدد ممكن من المواطنين لممارسة النشاطات البدنية والرياضية<sup>2</sup>

-تكوين الرياضيين وكذا مستخدمي التأطير وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

-استقبال الرياضيين من المنتجات المحلية والجهوية والوطنية ووضع الوسائل الضرورية تحت تصرفهم كل هذا من شأنه أن يساهم في تطوير الرياضة ورفع مستواها ومضاعفة النتائج بالإضافة إلى تحسين أداء الرياضي ومردوده

ويمكن تحديد أنواع الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي:

### 1-2-1 - الإمكانيات البشرية

وهي المحرك الرئيسي للمنشآت الرياضية أو لأي منشأة، فغاب العنصر البشري يعني عدم جدوى تلك المنشآت وتنقسم هي الأخرى إلى أقسام :

- **الممارسون:** قد يكونون لاعبين في منافسة معينة أو تلاميذ يمارسون الرياضة المدرسية أو كل شخص يكمن سبب تواجده داخل المنشأة في ممارسة إحدى نشاطات البدنية والرياضية، هؤلاء تختلف طبيعة الحال أجناسهم وأعمارهم وحتى الأهداف التي يصبون إليها تحقيقها فهناك من يمارس هذه النشاطات من أجل تقوية الجسم والحفاظ على اللياقة البدنية، وهناك من يمارس بدافع وطني.... الخ
- **المنفذون:** وهم كل من يعمل في الجانب التطبيقي للرياضة أي كل من يقوم بتنفيذ البرامج الرياضية من المدربين، معلمين، قادة.... الخ
- **الفنيون:** وهم مجموعة من الأخصائيين في مجالات الرياضة وتتمثل هذه المجموعة في: المدير، مدير إدارة الموارد البشرية، المسير المالي الموظفون، الإداريين ، الطبيب (هناك أخصائيين نفسيين وأخصائيي إصابات وعلاج طبيعي)

<sup>1</sup>مصطفى حسين باهي - إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الأخصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر ، ، 2000ص. 89

<sup>2</sup>محمد علي محمد ،البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر ، 1975



• **العمال المهنيين:** وهم مجموعة العمال داخل المنشآت و الملاعب تتطلب مهامهم الجهد

العضلي أكثر من الذهني ومن بينهم أعوان الأمن، عمال الصيانة عمال النظافة، عمال الكهرباء... الخ

### 1-2-2- الإمكانات المادية

وهي مجموعة من الأماكن و الأجهزة والمعدات المخصصة لممارسة مختلف أنواع النشاطات

البدنية و الرياضية وتنقسم بدورها إلى:

أ- **أماكن الممارسة:** وتتمثل في الملاعب والقاعات والمساح المضامير ويجب أن تتوفر هذه

الأماكن على شروط معينة<sup>1</sup> وأن تكون وفق مقاييس محددة.

ب- **المنشآت:** وهي الواقع المادي الذي يحتوي على أماكن الممارسة مثل المدن الرياضية، كليات

ومعاهد التربية البدنية والرياضية، والمركبات الرياضية... الخ

ج- **الأجهزة والمعدات:** وتتمثل في كل الوسائل والأدوات الضرورية في ممارسة أنواع الرياضات

كالأثقال في الرياضة رفع الأثقال، والدرجات في رياضة سباق الدرجات... الخ ومن جانب آخر هناك

المعدات والتجهيزات الرياضية لتسيير المنشآت الرياضية منها اللازمة في إدارة المكاتب وأجهزة الإعلام

الآلي والوثائق وغيرها ومنها اللازمة في أماكن الممارسة كالألبسة والأحذية الرياضية وأدوات الصيانة

وعلب الإسعاف مثلا... الخ

### 1-2-3- إمكانات التمويل<sup>2</sup>

تحتاج كل من الإمكانات المادية والبشرية إلى رأسمال حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها

ويختلف حجم الأموال حسب طبيعة وحجم المشروع الرياضي المطلوب إنجازه فرأس المال عبارة عن سيولة نقدية

في شكل ميزانية تنفق في الرواتب الشهرية والمكافآت المالية، وكل الأجهزة والمعدات والمتطلبات الضرورية الواجب

توفرها من أجل ممارسة النشاطات الرياضية<sup>3</sup>

ونظرا إلى أهمية الأموال باعتبارها أحد العوامل الأساسية الواجب توفرها في تسيير المنشآت

الرياضية فإنها تتمتع بخصائص من بينها:

- رأس المال عنصر صنعه الإنسان من أجل تلبية حاجاته المختلفة

<sup>1</sup> مهدي زويلف - علي عضايدية، إدارة المنظمة : نظريات وسلوك، دار مهدي لادوي للنشر والتوزيع، الأردن.

<sup>2</sup> فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة، عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية ، دار الفكر العربي القاهرة ، الطبعة

الأولى، ص 76.

<sup>3</sup> فتحي رمضان ، موسوعة الرياضة، ص 76.

- رأس المال عنصر مؤقت لأنه قابل للاستهلاك

يحتاج رأس المال إلى الصيانة والتجديد بصفة دائمة، وهو قابل للزيادة أو النقصان حسب عوامل استغلاله، فالاستثمار في رأس المال بشكل سليم يؤدي إلى تزايد مما يساعد على نمو المنشآت الرياضية واتساع مجالات نشاطات ونموها بشكل أفضل

#### 1-2-4 - الإمكانيات الطبيعية

يقصد بها كل الموارد التي تساعد في ممارسة النشاطات الرياضية لكنها لا تدخل ضمن الإمكانيات المادية كون هذه الأخيرة هي من صنع الإنسان كالأجهزة والمعدات وغيرها، أما الإمكانيات الطبيعية فهي من صنع الخالق - عز وجل - ونجد منها : الجبال الصحراء البحار إذ يستعمل كل موارد منها في ممارسة رياضة معينة (مثال : البحار تستعمل لممارسة رياضة القوارب الشراعية والجبال في رياضة التسلق...الخ) على ضوء ما سبق فإننا نجد أن الإمكانيات الطبيعية تتمتع بخصائص من بينها:

- **الإمكانيات الطبيعية هبة من الله - سبحانه وتعالى -** ولا يحتاج في بعض الحالات إلا إلى أشغال يقوم بها الإنسان حتى تتناسب جيدا مع ما سيمارس من رياضة داخلها
- **الإمكانيات الطبيعية على عكس الرأس مال -** غير قابلة للهلاك وخاصة مع توفير بعض الحماية لها

#### 1-3 - شروط إحداث المنشأة الرياضية

إن الهدف من المنشأة الرياضية هو احتضانها لمختلف أنواع النشاطات البدنية والرياضية وهذا رقم ما جعل المشروع الجزائري خاصة من خلال المرسوم التنفيذي 416/91 يبين كيفية إحداث المنشآت الرياضية واستغلالها ونص على وجود معايير يجب احترامها وشروط لا بد من توفرها أثناء إنجاز هذه المنشآت حتى يتسنى لها أن تنص على مايلي: يهدف رأي اللجنة المنصوص عليها في المادة 03 أعلاه إلى التأكد من مطابقة المنشأة الرياضية المزمع إنشاؤها للخصائص التقنية والضوابط القياسية وشروط النظافة والأمن طبقا للتنظيم المعمول به لقد زاد اهتمام المشروع الجزائري بالمنشآت الرياضية وتطورت نظراته نحوها فعلى سبيل المثال:

نجد المادة 91 من الأمر رقم 09/95 المؤرخ في 25 فبراير 1995 والمتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها تنص على مايلي:

ويمنع تغيير تخصيص هذه المساحات ماعدا حالات ذات أحكام خاصة حيث يتضح من خلال هذه الفقرة أن هناك حالات يمكن فيها أن تخصص المساحات المخصصة للمنشأة الرياضية إلى أغراض

أخرى ثم جاءت المادة 87 الفقرة 2 من القانون 10/04 المؤرخ في 14 أغسطس 2004 والمتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

والملاحظ من خلال المقارنة بين هذين النصين أن المشروع الجزائري قد ت ارجع عن الحالات الخاصة أو الاستثناءات التي يمكن من خلالها تغيير المساحات الخاصة بالمنشآت الرياضية إلى أغراض أخرى حيث منع حدوث ذلك في جميع الأحوال وفي التشريع الجديد. على ضوء ما سبق يمكن أن نلخص إلى مجموعة من الشروط توفرها في إنجاز أو أحداث المنشأة الرياضية حسب حجمها من بينها:

### 1-3-1- اختيار الموقع

يتوقف اختيار الموقع على نوع المنشأة الرياضية المراد إنجازها إن كانت كبيرة مثل المدن الرياضية أو الصغيرة كالملاعب الجوية، لكن هناك مجموعة من النقاط حول هذا العنصر يمكن أن تكون مشتركة بين جميع أنواع المنشآت من بينها:

1- مراعاة المسافة بين موقع المنشأة والمناطق السكنية، إذ يستحسن أن تكون قريبة يمكن الوصول إليها بسرعة سواء سيراً على الأقدام أو باستعمال السيارات التي يجب أن تتوفر لها طرق جيدة تسهل استعمالها.

2- الاستقصاء حول المشاريع التي ستبنى بجانب تلك المنشأة، إذ لا يمكن مثلاً أن يتم إنشاء ملعب معين في مكان سيتم فيه بناء مصنع كيماوي

3- بالنسبة للمنشآت الكبيرة على وجه الخصوص يجب أن يتم توفير شبكة اتصالات جيدة ومختلفة تساعد على الوصول إلى المنشأة من اتجاهات مختلفة خاصة عند احتضان هذه الأخيرة لمنافسات رسمية، وتوفير الإضاءة لها سواء خارج المنشأة أو داخلها بما من شأنه توفير السلامة الراحة<sup>1</sup>

4- توفير الخدمات العامة مثل وسائل النقل ووسائل الاتصال (الهاتف الفاكس....الخ) المطاعم المقاهي دورات المياه (سيدات ورجال....الخ)

5 - يجب أيضاً مراعاة توسع المنشأة الرياضية مستقبلاً حسب الاحتياجات التي قد تتزايد أو الكثافة السكانية التي قد ترتفع بما من شأنه استغلال المنشأة بشكل أكبر وتوسيعها

<sup>1</sup>فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، ص. 76.

### 1-3-2- التجانس بين الملاعب والوحدات الخاصة بها

- 1- هناك بعض الوحدات يجب أن تكون لصيقة بالملعب مثل : غرف تبديل الملابس دورات المياه المرشات حتى يتسنى للرياضيين استعمالها بطريقة سهلة .
- 2- تخصيص أماكن للأجهزة والمعدات حسب نوع الرياضة بحيث تكون داخل أو قريبة منه.
- 3- تجميع الإدارة العامة بجميع فروعها داخل منشأة واحدة بما من شأنه أن يسهل عمليات التنظيم والتخطيط والاتصال وغيرها من الوظائف الإدارية.
- 4- ضرورة تخصيص مساحات خضراء يتم فيها غرس الأشجار والنباتات والأزهار لإضفاء الصبغة الجمالية الطبيعية على المنشأة ولتوفير الهواء النقي.

### 1-3-3- عزل الملاعب عن بعض الوحدات:

- على عكس ما سبق فإن هناك بعضا من الوحدات التي يجب أن تكون بعيدة نوعا ما عن الملاعب أو تكون مفصولة عنها بحواجز منها:
1. الفصل بين أراضيات أو مساحات اللعب و المدرجات المخصصة للجمهور ولضمان السير الحسن للعبة.
  - 2- عزل بعض الملاعب عن بعضها خاصة في الرياضيات التي يستعمل فيها السلاح.
  3. الفصل بين أماكن الذكور و أماكن الإناث خاصة غرف تبديل الملابس ،دورات المياه، المرشات...الخ.
  - 4 -تخصيص أماكن قريبة للتغطية الإعلامية تكون محمية نظرا لوجود الأجهزة الفنية.
  5. فصل الأجهزة و الأدوات الكهربائية عن بقية المرافق وإحكام غلقها تقاديا للمخاطر أو وقوع حوادث.

### 1-3-4- توفير شروط السلامة و الصحة:

- 1- يجب عدم وضع أي آلات أو أدوات حادة داخل الملعب قد تسبب أضرار للاعبين.
- 2- يجب تنظيف الملاعب وصيانتها جيدا سواء قبل إجراء المنافسات أو بعدها لأجل الحفاظ على نظافة المنشأة وصحة وسلامة مستغليها.
- 3- تزويد الملاعب بالإدارة الكهربائية ووضع المحولات الكهربائية الاحتياطية تحسبا لانقطاع التيار أثناء المنافسات ،إضافة إلى التهوية والمياه وكل مستلزمات حسن سير المنشأة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية :الجزء السابع: الإمكانيات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.

## 2- الإدارة الرياضية:

لقد أصبحت الإدارة الرياضية مهنة واضحة تحتاج ممارستها إلى معلومات ومهارات عالية، واحد أهم القطاعات التي تعمل على تحقيق العديد من الأهداف (في مقدمتها الارتقاء بالإنسان) ومما لا شك فيه أن كل منشأة رياضية تسعى لأجل إستمراريتها وتتميتها إلى إيجاد إداريين ذو كفاءات جيدة يؤدون مهامهم وفق متطلباتها<sup>1</sup>.

## 2-1- مفهوم الإدارة الرياضية:

إن الحاجة إلى الإدارة الرياضية قد ظهرت منذ القديم، فعند استقرائنا لتاريخ الرياضة نجد أنها كانت تمارس من طرف الإغريق منذ سنة 866 قبل الميلاد على شكل ألعاب أولمبية، ومع مرور الزمن صارت تمارس على شكل دورات أولمبية تقام فيها احتفالات افتتاحية وأخرى ختامية وتوزيع للجوائز، وظهرت بذلك الحاجة إلى وجود أفراد يقومون بتجميع جهودهم في إطار موحد لتحقيق أهداف تلك الألعاب والدورات ولضمان حسن سيرها والمتمثل في الإدارة الرياضية، من هنا ظهر الاهتمام بمجال الإدارة الرياضية ودراستها على أنها علم مستقل بذاته يحوي في طياته نظريات و قوانين ولوائح تنظيمية وتنظيمات محلية و جهوية ودولية... الخ<sup>2</sup>.

## 2-1-1 تعريف الإدارة الرياضية: يعرف البعض الإدارة الرياضية على أنها:

"عملية تخطيط وقيادة ورقابة مجهودات أفراد المؤسسة الرياضية واستخدام جميع الموارد لتحقيق الأهداف المحددة."

وهناك من عرفها بأنها: "فن تنسيق عناصر العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات " أو أنها " توجيه لكافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها ".

كما عرفها كل من BEITEL<sup>3</sup> و DE SENS KELLEY<sup>3</sup> على أنها:

"المهارات المرتبطة بالتخطيط، والتنظيم والتوجيه و المتابعة و الميزانيات والقيادة والتقييم داخل هيئة تقدم خدمة رياضية أو أنشطة بدنية أو ترويجية"

من خلال هذه التعريفات تظهر الأهمية الكبيرة للإدارة الرياضية و المتمثلة في:

<sup>1</sup>فتحى رمضان، موسوعة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، ط 2003، ص 30.

<sup>2</sup>عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.

<sup>3</sup>ساعد بوزيدي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005ص

- تعتبر الإدارة الرياضية أحد العناصر الأساسية لأي نشاط رياضي أو لعبة من الألعاب الرياضية، والتي تعمل جاهدة لازدهارها، ذلك أنها تقوم بتمتية العوامل المساعدة على تطوير ذلك النشاط الرياضي.
- من بين أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، لأنها أداة فعالة في زيادة الإنجازات الرياضية كما ونوعها.
- ترجع النتائج الرياضية الجيدة في تحقيقها إلى ثمره الجهود المبذولة من خلال العمل الجماعي المشترك بين المدرب و اللاعب و الإداري.
- إن التطور الذي وصلت إليه التربية البدنية والرياضية وخصوصا في الآونة الأخيرة جعل من الضروري لها الاعتماد على أسلوب علمي يساعد على معالجة أمورها و تحقيق أهدافها يقوم على التخطيط الجيد والتنظيم الحسن.
- تحتاج جميع النشاطات الرياضية إلى إدارة أساسية لتنفيذ ما تسعى إليه، ولا يمكن تجميع جهود العاملين على ذلك إلا بتمكينهم من معرفة إمكانيات الإدارة.
- تساعد الإدارة الرياضية على تحقيق الاستمرارية، ذلك أن مبادئ الإدارة الاهتمام بالأعمال التي عادت بالخسارة مما يعطي للمنشأة الرياضية صورة جيدة.
- ينتج عن المعرفة لفنون الإدارة الرياضية و الدراية بعناصرها علاقات إنسانية إيجابية تنعكس على مردود الرياضي و أداء رياضي. وأداء الإداري.

## 2-2- صفات الإدارة الرياضية:

- أما بالنسبة لصفات الإدارة الرياضية فنجد أنها تتصف بأربعة صفات:
- **الشمول:** وتعني ضرورة أن تقوم الإدارة الرياضية بتغطية جميع مجالات العمل داخل المنشأة الإدارية مع ضمان اعتماد كل عنصر من عناصرها في حدود الاختصاصات النطوقة به.
- **التكامل:** بمعنى أن يتم تنظيم كل قسم أو فرع داخل المنشأة الرياضية بشكل لا يضر بفرع آخر، بحيث تجتمع أجزاء العملية الإدارية في نطاق موحد ومتكامل يعمل على تحقيق أهداف المنشأة.
- **المستقبلية:** هذه الصفة ضرورية جدا في المنشأة الإدارية أكثر من غيرها من المنشأة فالتنبؤ بالمستجدات والأمور المستقبلية واجب أساسي من واجبات الإدارة الرياضية تضمن من خلاله تطورها و رقيها.
- **الانفتاح:** مفاد ذلك أن على الإدارة الرياضية أن تتعامل مع باقي الإدارات بشكل إيجابي تؤثر فيها وتتأثر بها خاصة فيما تحققة من نتائج حسنة.

2-2- أساليب الإدارة الرياضية:

لقد اوجد علماء الإدارة ثلاثة أساليب لممارستها ، وتمكن أهمية دراستها في كون انه على كل باحث في مجال الإدارة الرياضية أن يعرف هذه الأساليب التي يمكن أن تمارس وفقها، وهي:

- الإدارة الأهداف.
- الإدارة بالنشاط.
- الإدارة بالبيروقراطية.

2-3-1- الإدارة بالأهداف:

ظهر هذا الأسلوب على يد بيتر داركر في العشرينية الخامسة من القرن الواحد والعشرون، ويعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة ، فقد جاء كفلسفة إدارية تعالج مشكلة معينة كانت تعاني منها الكثير من الإدارات والمتمثلة في أن المسؤولين داخل هذه الإدارات كانوا يعانون من مطالبتهم بتنفيذ خطط وضعت لتسييرها دون إشراكهم في وضعها فعمد هذا الأسلوب على إسناد مسؤولية تحقيق أهداف الإدارة إلى المسؤول أو المدير بالتنسيق والتخطيط مع مرؤوسه ، بحيث يحدد المرؤوس انجح السبل لتحقيق نتائج إيجابية ، في حين يقوم الرئيس بمراقبة تنفيذ تلك الخطط ودراسة نتائجها والتحقق من مدى فعاليتها، وعليه فإن الإدارة بالأهداف "تعتبر أسلوبا شاملا للتطوير، وطريقة جديدة لتفكير ومنهجها عضويا متحركا بجميع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم و التوجيه و القيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة ، البشرية والمادية والفنية و المعنوية، و التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية."

يتضح مما سبق أن لأسلوب الإدارة بالأهداف عدة مميزات من أهمها:

إشراك المرؤوس في وضع استراتيجيات إدارته مما يساهم في رفع روحه المعنوية، وبالتالي تشجيعه على بذل جهد اكبر.

يعمل هذا الأسلوب على خلق جو من التعاون و الاحترام بين الرئيس و المرؤوس من خلال تحسين مشاركة كل منهم في عمله.

يساعد الرئيس في استخدام قدراته و خبراته، نظرا لإحساسه بالأهمية الكبيرة التي يحتلها داخل الإدارة، وذلك لما يتمتع به من حرية في اتخاذ القرارات بشأن خطط العمل ومدى نجاعتها.

نجاح المرؤوس في تحقيق أهداف المؤسسة أو النشأة التي أسندت إليه يؤدي إلى مكافأته وبالتالي خلق نوع من الديمقراطية داخل تلك المنشأة.

أسلوب الإدارة بالأهداف يدفع إلى ابتكار ومضاعفة الجهود، فهو لا يتعامل مع الفرد كأنه آلة، بل يحترم قدراته وانجازاته من خلال اشتراكه في صنع القرار داخل المنشأة الرياضية.

إن الإدارة بالأهداف تعتمد على أسلوب يناسب جميع مجالات الرياضة فهي تسير بروح الفريق وتعمل على تحقيق النمو الإيجابي للإنسان وتسعى إلى تعديل سلوكه، ولكي ينجح هذا الأسلوب فإنه يتطلب بعض النقاط من أهمها :

- **وضوح الأهداف وتعاقبها** : وضوح الأهداف يسهل اختيار أفضل الطرق لتحقيقها، ووضع مجموعة من الأهداف الصغرى يساعد على تحقيق أهداف أكبر وأبعد من ذلك أن وصول الرياضي إلى أعلى المستويات يتطلب منه تحقيق أهداف بدنية ومهارات معنية.
- **قابلية النتائج للقياس** : عن طريق استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية والاجتماعية والبدنية يتم تحقيق من حجم الإنجاز الذي تم في تحقيق هدف معين
- **تحسين قدرة الأداء** : من خلال خطوات العمل في تحقيق الأهداف يمكن متابعة الخطوات غير الملائمة في ذلك، وبالتالي تجنبها في الخطط المقبلة.
- **حرية التصرف** : يجب إعطاء نوع من الحرية لكل من الرئيس والمرؤوس من أجل القيام باختيار أفضل الطرق لتحقيق أهداف الإدارة.
- **تقييم الأسلوب والنتائج** : لقد بني الأسلوب واعتمد في تحقيق النتائج على إعطاء المرؤوسين الحق لمرجوة في تحديد أهداف المنشأة ، مما يجعل من الضروري تكامل أداء هؤلاء الأفراد لتحقيق النتائج<sup>1</sup>

### 2-3-2- الإدارة بالنشاط:

يتم قياس هذا النوع من الإدارة على أساس النشاط الممارسة داخل المنشأة بغض النظر عن كون هذا النشاط يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية تساهم في تطوير المنشأة أما لا.

وعلى عكس أسلوب الإدارة بالأهداف فإننا في هذا الأسلوب نجد أن الرئيس أو المدير يزاول مهامه دون وجود خطة يعمل وفقها أو هدف يسعى لتحقيقه، ذلك أن هذا الأخير مطالب فقط باحترام مواقيت العمل وهذا شيء إيجابي لكنه غير مطالب بتحقيق أهداف تساعد على تطوير تلك الإدارة وتضمن إستمراريتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ساعد بوزيدي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005، ص

50.

<sup>2</sup>عبد الحميد شرف.، الإدارة في التربية الرياضية، مركز الكتب للنشر النظري والتطبيقي، ط2، 1999، ص 27.



الحالة مجرد وسيلة لتحقيق الغاية المرجوة وهي تسهيل العمل والمساعدة على أداء جيد، لكن الجانب السلبي للوائح هو عدم وجود المرونة في العملية الإدارية، فبدل أن يشترك جميع الموظفين داخل المنشأة في وضع خطط سيرها ونجاحها نجد أن الرئيس فقط من له السلطة المطلقة في ذلك دون اشتراك المرؤوس ولا يمكن أن يتحقق هذا المفهوم في مجال النشاطات الرياضية لان هدف هذه الأخيرة هو تعديل سلوك الإنسان وتحقيق القيم الإنسانية، وليس المحافظة على تنفيذ اللوائح حتى ولو كانت لا تتناسب مع تلك القيم<sup>1</sup>.

### 2-3- النظام القانوني لإدارة المركبات الرياضية:

لقد تجسدت اهتمامات المشرع الجزائري بخصوص تطوير منظومة التربية البدنية والرياضية في مجموعة من القوانين التي نصت على ضرورة العمل على توسيع هذا المجال وتطويره والسهر على نموه وازدهاره لمواكبة ركب الدول المتقدمة في هذا الجانب خاصة في ظل العولمة والنظام الجديد ومحاولة الجزائر الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

ونجد من بين أهم القوانين المتعلقة بالرياضة:

-المرسوم رقم 117/77 المؤرخ في 20 شعبان 1397 الموافق ل 06 :أغسطس 1977المتضمن إنشاء مكاتب المركبات المتعددة الرياضات.

-القانون رقم 03/89 المؤرخ في 08 رجب 1409 الموافق لـ 14 :فبراير 1989المتعلق بتنظيم المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتطويرها.

-الأمر رقم 95 / 09 المؤرخ في 25 رمضان 1415 الموافق لـ 25 :فبراير 1995المتعلق بتوجيه المنظومة الوطنية للتربية البدنية والرياضية وتنظيمها وتطويرها.

-القانون رقم 04 / 10 المؤرخ في 27 جمادى الثاني 1425 الموافق لـ 14 :غشت 2004المتعلق بالتربية البدنية والرياضية.

-المرسوم التنفيذي رقم 05 / 492 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1426 الموافق لـ 22 :ديسمبر 2005المتضمن تعديل القانون الأساسي لدواوين المركبات المتعددة الرياضيات، هذا الأخير جاء

لتحديد النظام القانوني الذي تسيير وفقه جميع المركبات المتعددة الرياضيات في الجزائر، كما جاء كونه تعديلا لسد الثغرات التي احتواها ربما المرسوم رقم 117/77، لمن جهة أخرى لمركبة التشريعات المتقدمة في هذا المجال خاصة مع التطور الذي تشهده المركبات المتعددة الرياضيات سؤال من ناحية تشييد المنشآت في حد ذاتها

<sup>1</sup>عبد الحميد شرف، مرجع سابق ص 27.

والمقاييس العلمية التي أصبحت تنجز وفقها أو من ناحية التجهيزات والمعدات الواجب توفيرها، من هنا عمد المشروع إلى تنظيم تسيير المركبات الرياضية وتوضيح مهامها وأهدافها، حيث تنص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 05/492 على ما يلي: " تتمثل مهام الدواوين في المساهمة في ترقية الممارسات البدنية والرياضية وتطويرها على مستوى الولاية

-والجدير بالذكر هنا أن أهم تعديل جاء به المرسوم المذكور أعلاه هو تغيير كلمة "مكاتب المركبات الرياضية" إلى دواوين المركبات المتعددة الرياضات " و هذا ما نصت عليه المادة 25 من المرسوم السابق ذكره، كما غير المشروع الجزائري من تشكيلة مجلس إدارة الديوان من خلال إضافة بعض الإطارات الذي لم ينص عليه المرسوم رقم 117/77 إذا تنص المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 05/492 على ما يلي:

- الوالي أو من يمثله، رئيس
- رئيس المجلس الشعبي الولائي أو من يمثله.
- مدير الشباب والرياضة في الولاية
- رئيس أمن الولاية أو من يمثله.
- مدير الحماية المدنية في ولاية أو ممثله.
- أمين الخزينة في الولاية أو ممثله
- رئيس المجلس الشعبي البلدي لمقر الولاية أو ممثله.
- مدير مركز إعلام الشبيبة وتنشيطها.
- ثلاثة (03) ممثلين عن الرابطة الرياضية المتواجدة على مستوى الولاية.
- ممثل منتخب عن عمال الديوان.
- يجب أن يكون لممثل الوالي رتبة مدير ولائي على الأقل.
- يشارك مدير الديوان في اجتماعات مجلس الإدارة و بصوت استشاري، ويتولى أمانته.

يمكن لمجلس الإدارة أن يستعين بكل شخص كفاء من شأنه يساعد في أشغاله" يتضح من نص هذه المادة أن المشروع قد اختار نخبة الإطارات المتواجدة على مستوى الولاية التي يتواجد المركب الرياضي على مستواها مما يؤكد حرصه على تطويرها وبالتالي تطوير كل النشاطات البدنية والرياضية، إضافة إلى مجلس الإدارة هناك المدير والموظفين الذين يسهرون على حسن سير المركبات الرياضية.

إما بالنسبة إلى الأقسام التي تحتوي عليها دواوين المركبات فنجد أن المادة 17 من نفس المرسوم قد حددتها وذلك في فقرتها الأخيرة التي تنص: يضم تنظيم الديوان الآتي:

- قسم الإدارة والمالية
- قسم الصيانة وتقييم المنشآت والتجهيزات
- وحدات حسب المنشآت الرياضية"

وبخصوص التسيير المالي للمركبات الرياضية فقد افرد المشروع الجزائري فصلا خاصا وهو الفصل الثالث والأخير من المرسوم 492/05 بين فيه كل الأحكام المالية الخاصة بميزانية دواوين المركبات المتعددة الرياضات وطريقة توزيعها أو استغلالها موضحا كل الإجراءات التي يمكن أن يتحصل عليها الديوان من جهة و النفقات التي تساعد في صيانة المركب والحفاظ عليه وتطويره من جهة أخرى.

### 3- مفهوم استثمار والمشروع الاستثماري:

#### 3-1- تعريف الاستثمار:

- كثيرا ما يتردد مصطلح الاستثمار وكثيرا ما يستخدم من طرف المختصين في الاقتصاد والمناسبة والإدارة والمالية ولكن ومهما كان المجال الذي يستخدم فيه هذا المصطلح فإنه كمفهوم لا يخرج عن كونه:
- "الإضافة إلى العلاقة الإنتاجية والإضافة إلى رأس المال"<sup>1</sup>.
- كما يعرف Gui ton بأنه "تنمية التجهيزات ووسائل الطاقة المتاحة".
- الاستثمار هو نظيف المال بهدف تحقيق العائد أو الدخل أو الربح عموما، فقد يكون على شكل مادي ملموس أو غير مادي معنوي.
- أموال مادية أو معنوية اقتنتها المنشأة وقامت بتصنيعها بوسائلها الخاص لاستعمالها بصورة دائمة في عملياتها وليس بغرض التنازل مقابل ربح<sup>2</sup>.
- موجودات مادية : الأراضي والمنشآت والآلات والمعدات ... الخ.
- موجودات مالية: النقود والودائع تحت الطلب والودائع لأجل والسندات والأسهم... الخ.
- الاستثمار هو أيضا عملية تبادل بين صفقة مؤكدة وحاضرة وأمل تحقيق عوائد مستقبلية مصحوبة بمرودية مقبولة.
- الاستثمار : ارتباط مالي يهدف لتحقيق مكاسب يتوقع الحصول عليها على المدى الطويل<sup>3</sup>.
- الاستثمار: "امتلاك أصل من الأصول على أمل أن يتحقق منه عائد في المستقبل، وقد يكون الاستثمار أهمل حقيقي أو مالي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- كداوي طلال، تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية دار الباروري العلمية، الاردن، 2008، ص 13.

<sup>2</sup>- هوم ابراهيم جمعة، تقنيات المحاسبة المعقدة، الجزء الاول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 20.

<sup>3</sup>- هندي منير، الفكر الحديث في مجال التمويل، دار المعارف، الاسكندرية(مصر)، 2002، ص 05.

ويختلف مفهوم الاستثمار في الاقتصاد عنه في المحاسبة والإدارة المالية وتوجد ثلاثة مفاهيم وهي<sup>2</sup>:

- 3-1-1- المفهوم الاقتصادي للاستثمار:** يقصد به اكتساب الموجودات المالية وامتلاك وتحقيق رأس مال ثابت، لأن الاقتصاديين ينظرون إلى التوظيف على أنه مساهمة في الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى الرفع من الجهد الاقتصادي للمنشأة والمؤسسة الاقتصادية، وتوسيع الطاقة الإنتاجية أو خلق طاقة إنتاجية جديدة.
- 3-1-2- المفهوم المحاسبي للاستثمار:** مفهوم الاستثمار مرتبط مباشرة ببيانات عناصر الأصول الدائمة (مادية، معنوية، مالية والتي تم الحصول عليها من طرف المؤسسة إما عن طريق الاقتناء أو الإنشاء بوسائلها الخاصة).

**3-1-3- المفهوم المالي للاستثمار:** يمثل اكتساب الموجودات المالية فحسب ويصبح في هذا المعنى هو التوظيف المالي للأوراق والأدوات المالية المختلفة من أسهم وسندات وودائع... الخ.

### 3-2- خصائص الاستثمار:

يتميز أي استثمار مهما كان واختلف حجمه ونوعه بمجموعة من الخصائص وهي:

- 3-2-1- إيرادات الاستثمار<sup>3</sup>:** تمثل الإيرادات التدفقات النقدية العائدة من الاستثمار بعد عدة سنوات، ويجب أن تغطي الإيرادات المبالغ المستثمرة فتكون الإيرادات تفوق المصروفات. يكون الاستثمار مقبولاً إذا كان:

مجموع التدفقات النقدية الداخلية < مجموع التدفقات النقدية الخارجية<sup>4</sup>.

التدفق النقدي الإجمالي = الربح الناتج عن الدورة الاستغلالية للاستثمار.

التدفق النقدي الصافي = التدفق النقدي الإجمالي - الضرائب - الفوائد.

**3-2-2- تكاليف الاستثمار<sup>5</sup>:** تمثل إجمالي ما تم إنفاقه على الاستثمار، وتنقسم إلى:

- **تكاليف رأسمالية:** تتمثل في النفقات اللازمة لإنجاز الاستثمار، والمتمثلة في سعر الشراء كل ما يحتاجه الاستثمار مضافاً إليه المصاريف (النقل، الجمارك، التركيب... الخ) حتى يصبح الاستثمار جاهز لبدأ النشاط.
- **تكاليف التشغيل:** هي كل المصاريف اللازمة لبدأ النشاط وعملية الاستغلال، وتتمثل هذه المصاريف في مصاريف شراء المواد الأولية والأجور والمصاريف الأخرى.

**3-2-3- دورة حياة الاستثمار:** تتمثل في المدة التي تتحقق فيها إيرادات صافية، ويجب التفرقة بين

العمر الاقتصادي والعمر الإنتاجي.

- العمر الاقتصادي: هو تلك المدة التي يتم فيها تشغيل الاستثمار.

- العمر الإنتاجي: هي تلك المدة التي يكون فيها الاستثمار صالحاً للإنتاج.

<sup>1</sup>-conso pierre- hemici farouk, 2002, p 372.

<sup>2</sup>- رشدي صالح عبد الفتاح صالح، التمويل المصرفي للمشروعات، ط1، دار النشر العلمي، القاهرة(مصر)، 2006، ص 154.

<sup>3</sup>- صيام أحمد زكريا، مبادئ الاستثمار، ط2، دار المناهج، الاردن، 2003، ص25.

<sup>4</sup>- السلوس مبارك، التسيير المالي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص119.

<sup>5</sup> Conso Pierre -Hemici Farouk , 2002 , p 377-379.

**3-2-4- القيمة المتبقية:** عند استعمال تو استغلال الاستثمار، تبقى له قيمة تجارية متبقية، ومن الصعب تحديد هذه القيمة كلما كان عمر الاستثمار أطول.

**3-2-5- المخاطر:** ثمة مخاطر تصاحب الاستثمار لعدم التأكد من تحقيق العائد في المستقبل، وسيتم التطرق إلى مجمل المخاطر الاستثمارية لاحقاً.

**3-3- دعائم وأسس الاستثمار<sup>1</sup>:** تبنى الاستثمارات على أربعة دعائم أساسية وهي:

**3-3-1- الموارد المتاحة:** هي كل الأموال التي يمكن توفيرها من مدخرات المستثمر، أو ما يمكن اقتراضه من السوق، أو الأموال الموجودة في شكل احتياطات أو أرباح غير موزعة في المنشأة أو مخصصات نقدية لاهتلاكات الأصول الثابتة أو غيرها.

**3-3-2- المستثمر:** وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يقبل قدراً من المخاطر التوظيف موارد الخاصة، وذلك من أجل تحقيق أغراض مادية و غير مادية.

**3-3-3- الأصول:** وهي الاستثمارات التي يوظف فيها المستثمر أمواله المتمثلة في مختلف الأصول العقارات والمشروعات المستثمرة في الزراعة والصناعة والخدمات الأوراق المالية كالأسهم والسندات وغيرها من الاستثمارات التي تنعكس آثارها على الإنتاج.

**3-3-4- غرض المستثمر:** هو ما يتوقعه المستثمر من استثماراته والتي تتحمل قدراً من المخاطر، وقد يكون العائد مادياً أو مصلحة عامة.

**3-4- أنواع الاستثمار<sup>2</sup>:** توجد أنواع كثيرة ومختلفة من الاستثمار والمتمثلة فيما يلي:

**3-4-1- حسب آجال الاستثمار:**

- استثمارات قصيرة الأجل : تكون مدة توظيفها أقل من سنة أو تساويها، وتهدف هذه الاستثمارات إلى توفير السيولة النقدية وتحقيق بعض العوائد، وتتميز بسيولتها وسهولة تحويلها إلى نقدية.
- استثمارات متوسطة الأجل : تتجاوز مدة توظيفها السنة، حيث قد تصل إلى 5 سنوات.
- استثمارات طويلة الأجل: تتجاوز مدة توظيفها 5 سنوات فقد تصل إلى 15 سنة أو أكثر، والغرض من هذا النوع هو تحقيق عائد مرتفع من خلال الاحتفاظ بالأصول المستثمرة لفترة طويلة نسبياً.

**3-4-2- حسب العائد الناجم من الاستثمار:**

- استثمارات ذات عائد ثابت: تكون قيمة العائد ثابتة، مثل قيام المستثمر بالاككتاب في أوراق مالية ثابتة الدخل كالسندات، والأسهم الممتازة، وإيداع الأموال لدى البنوك.
- استثمارات ذات عائد متقلب: يكون العائد فيها متقلب من فترة لأخرى كالاكتتاب في الأسهم العادية أو المتاجرة بالسلع والخدمات.

<sup>1</sup>- بلوط حسن، ادارة المشاريع، بدون طبعة، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص19.

<sup>2</sup>- شموط مروان، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 18-20.

### 3-4-3- حسب قطاع الاستثمار:

- الاستثمار في قطاع الأعمال العامة: يشمل الهيئات العامة ذات النشاط الإنتاجي سواء أكان ذلك في شكل سلع أو خدمات، باستثناء الهيئات التي تدخل في قطاع الوسطاء الماليين كالبنوك وشركات التأمين.
- الاستثمار في قطاع الأعمال المنظم: يشمل الشركات المساهمة والتوصية سواء كانت تابعة للدولة أو القطاع الخاص.
- الاستثمار في قطاع الأعمال غير المنظم: يشمل شركات الأشخاص من تضامن وتوصية بسيطة.
- الاستثمار في قطاع الخدمات العامة: يمثل قطاع الدولة وما تقدمه من خدمات، ويشمل هذا القطاع الخزينة، والإدارة الحكومية والجماعات المحلية.
- الاستثمار في قطاع الأفراد: يشمل الأفراد والمؤسسات الفردية، والهيئات العامة.
- الاستثمار في قطاع العالم الخارجي: يشمل المؤسسات الأفراد الذين يتعاملون مع مختلف القطاعات الخارجية.
- الاستثمار في قطاع الوسطاء الماليين : يشمل المؤسسات العامة للتأمين والمعاشات والتأمينات الاجتماعية وشركات التأمين.

- الاستثمار في قطاع البنوك: أي الإيداع لدى البنوك أو الاكتتاب في السندات والأسهم.

### 3-4-4- حسب النشاط الاقتصادي للمستثمرين:

- استثمارات المؤسسات التجارية: وهو الاستثمار في المؤسسات التي تعتمد في درجة أساسية على المتاجرة بالسلع والخدمات، هذا النوع من الاستثمارات واسع الانتشار وهو يسهل عملية التبادل بين مختلف الأنشطة.
- استثمارات المؤسسات الزراعية: أي الاستثمار في المؤسسات التي تعتمد نشاطها أساسا على الزراعة، وهي تعرف بارتفاع مخاطرها وانخفاض معدل العائد المتولد نظرا لاعتمادها على الظروف الجوية والعوامل الطبيعية.
- استثمارات المؤسسات الصناعية: أي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى سلع.
- استثمارات المؤسسات الخدمائية: تعتمد على تقديم خدمات مختلفة للجمهور كالماء، الكهرباء، الاتصال.
- استثمارات المهن الحرة: وهي المهن الحرفية كالنجارين والحلاقين... الخ.
- استثمارات عقارية: تقوم على امتلاك العقارات وبيعها، وإقامة المباني وتأجيرها أو بيعها.

### 3-4-5- حسب طبيعة الاستثمار:

- استثمارات حقيقية أو عينية: تشمل الإنفاق على الأصول الإنتاجية أو السلع الاستثمارية الجديدة، وتؤدي إلى خلق قيمة جديدة، ومن أهم أدوات الاستثمار الحقيقي : العقارات، السلع والمشروعات الاقتصادية.
- استثمارات غير حقيقية أو مالية: لا تؤدي إلى خلق القيم، وإنما إلى انتقالها من شخص إلى آخر لتمويل الأنشطة العينية، وتشمل أيضا تداول الأدوات المالية كالأسهم والسندات وتتميز بـ:
  - وجود أسواق منظمة بدرجة عالية تسهل العمل بالأصول المالية.
  - انخفاض تكاليف المتاجرة بالأوراق المالية.

- وجود وسطاء ماليين متخصصين.

- الانتشار الواسع للأدوات المالية الاستثمارية.

### 3-4-6- حسب حجم الاستثمار:

• استثمارات صغيرة: تمتاز بصغر قيمة المبالغ المستثمرة، وصغر المؤسسات التي تقوم بها من حيث حجمها وعدد عمالها ورأسمالها ونتائج أعمالها.

• استثمارات كبيرة: تكون المبالغ المستثمرة فيها كبيرة، وتتم بهذه الاستثمارات مؤسسات كبيرة في حجمها وانتشارها.

### 3-4-7- حسب من يقوم بالاستثمار:

• استثمار شخصي أو فردي: يقوم به شخص واحد يتولى إدارة شؤون هذا الاستثمار من حيث تأمين احتياجاته والعمل به والبيع، أو يقوم بالاكتمال بالأوراق المالية، هذا النوع ضيق الانتشار لأنه يصعب على شخص بمفرده أن يحيط بكافة جوانب النشاط

• استثمار مؤسسي: هو استثمار تقوم به مؤسسة أو هيئة أو شركة، هذا النوع هو الأكثر شيوعاً ورواجاً وتكوراً، وكذلك ذو أثر على الحياة الاقتصادية لمجتمع ما.

### 3-4-8- حسب جنسية الاستثمار:

• استثمار محلي أو وطني: تكون جنسية المستثمرين فيه وطنية أو محلية سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات. لهذه الاستثمارات الأولوية على الاستثمارات الأجنبية في الكثير من الدول. حيث تحصل في بعض الأحيان على امتيازات وتسهيلات قد لا يحصل عليها المستثمر الأجنبي.

• استثمار أجنبي: تقوم به الشركات والمؤسسات الأجنبية، وقد تزايد دور هذا النوع بالحصول على عوائد عموماً كبيرة، ودرجة مخاطرة أقل منها في الاستثمار المحلي<sup>1</sup>.

### 3-4-9- حسب الهدف من الاستثمار<sup>2</sup>:

• استثمار تعويضي (إحلاي): يتمثل في تعويض الاستثمار القديم الممتهك أو المستعمل، باستثمار آخر جديد له نفس الخصائص التقنية مع الاستثمار القديم نجد في هذا الاستثمار مختلف العناصر التي تهدف إلى الحفاظ على إمكانات الإنتاج على نفس الوتيرة.

• استثمار التحديث (العصرية): تسمح بتحسين إنتاج المؤسسة، بحصص هذا النوع أساساً لتخفيض تكاليف الإنتاج.

• استثمار التوسيع: بحصص ليتمكن المؤسسة مواجهة ارتفاع الطلب سواء بتطوير وتحسين الإنتاج الذي تنتجه المؤسسة أو إطلاقها لمنتوج جديد، بهدف الزيادة في الطاقة الإنتاجية.

• استثمار استراتيجي: ينقسم هذا الاستثمار إلى ثلاثة أنواع:

<sup>1</sup> - Guitman Laurence- John Micheal, 2005, p4

<sup>2</sup> - hamidi kamel, 2002, p 12.

- استثمارات هجومية: تهدف إلى الحصول على أقساط جديدة في السوق وتمركز استراتيجي للمؤسسة مقارنة مع منافسيها.
- استثمارات دفاعية: تسمح للمؤسسة بالحفاظ على موقع تنافسي على مستوى السوق التي تمتاز بمنافسة شرسة".
- استثمارات التنويع: تخص هذه الاستثمارات إستراتيجية تنويع أنشطة المؤسسة.

### 3-5- أهداف الاستثمار<sup>1</sup>:

- مهما كان نوع الاستثمار والمخاطر المحيطة به فإن المستثمر يسعى دوماً لتحقيق الأهداف التالية:
- 3-5-1- تحقيق العائد الملائم:** فهدف المستثمر من توظيف ماله هو تحقيق ربحية مناسبة تعمل على استمرار الاستثمار، لأن ضعف الاستثمار مالياً سيدفع بصاحبه للتوقف على التمويل وربما تصفية الاستثمار بحثاً على مجال أكثر فائدة.
- من هنا نجد بأن الشغل الشاغل لأي شخص يرغب بتوظيف أمواله هو تحقيق الأرباح المناسبة بعيداً عن الخسارة.
- 3-5-2- المحافظة على رأس المال الأصلي للاستثمار:** وذلك من خلال المفاضلة بين الخيارات الاستثمارية والتركيز على أقلها مخاطرة، لأن أي شخص يتوقع الخسارة والربح. ولكن وإن لم يحقق الاستثمار ربحاً فعلى الأقل يسعى المستثمر للمحافظة على رأسماله الأصلي.
- 3-5-3- استمرارية الدخل وزيادته:** يهدف المستثمر إلى تحقيق دخل مستقر ومستمر بوتيرة معينة بعيداً على الاضطرابات والتراجع في ظل المخاطرة حفاظاً على استمرارية النشاط الاستثماري.
- 3-5-3- ضمان السيولة اللازمة:** لا شك أن النشاط الاستثماري بحاجة إلى تمويل وسيولة جاهزة وشبه جاهزة لمواجهة التزامات العمل، تجنباً للصعوبات المالية التي قد يتعرض لها الاستثمار.
- 3-6- أهمية الاستثمار<sup>2</sup>:** إن للاستثمار أهمية في الحياة الاقتصادية للمجتمع، والمتمثلة فيما يلي:
- المساهمة في زيادة الدخل القومي وزيادة الثروة الوطنية، لأن الاستثمار يعطي إضافة إلى الموارد المتاحة أو تعظيم هذه الموارد أو درجة المنفعة التي تنجم عن الموارد المتاحة.
- المساهمة في إحداث التطور التكنولوجي، وذلك من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة وتكييفها مع الظروف الموضوعية للمجتمع.
- المساهمة في مكافحة البطالة من خلال استعمال الأيدي العاملة، مما يؤدي إلى محاربة الفقر والجهل.
- المساهمة في دعم البنية التحتية للمجتمع، لأن الاستثمار قد يتطلب إقامة بناء أو شق طريق أو جسر... الخ.

<sup>1</sup>- صيام أحمد زكرياء، مرجع سابق، ص ص 20، 21.

<sup>2</sup>- شموط مروان - كنجو عبود كمجو، مرجع سابق، ص ص 10، 11.



- دعم ميزان المدفوعات، خاصة إذا تمكن المستثمر من إنتاج سلع بنوعية جيدة والتمكن من تصديرها إلى الأسواق الخارجية.

- المساهمة في الأمن الاقتصادي لمجتمع، وهذا أمر يرتبط بتأمين احتياجات المواطنين من خلال قيام الاستثمارات التي تعنى بتقديم السلع والخدمات الأساسية والكمية، كما يساهم أيضا في استخدام الموارد المحلية كالمواد الخام والموارد الطبيعية.

### 3-7- تصنيفات مخاطر الاستثمار:

تتعرض العملية الاستثمارية إلى مخاطر متعددة، فمهما كانت عوائد الاستثمار كبيرة فلا يكاد يخلو أي استثمار من احتمالا الخسارة وعدم تحقيق العائد المتوقع بسبب سوء التنبؤ وعدم دقة التوقعات نتيجة عدم التأكد من المستقبل.

يعرف F.H. Kinght الخطر الاستثماري بأنه "الحالة التي تكون فيها الاحتمالات والتوقعات مرتبطة بالتغيرات المستقبلية، والمستقبل تكون أحداثه احتمالية وغير أكيدة"<sup>1</sup>.

**3-7-1- المخاطر النظامية<sup>2</sup>:** هي تلك المخاطر التي تنشأ عن البيئة والمحيط وتعلق بالنظام المالي العام وليس للاستثمار بحد ذاته دورا رئيسي فيها. لذلك نجدها تؤثر على المستثمرين كافة بدون استثناء، والتنوع الاستثماري ليس حلا إلا أنه يمكن التخفيف من حدتها بقياسها ببعض المعاملات والمعايير.

**3-7-2- المخاطر غير النظامية:** هي تلك المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار لا من طبيعة النظام المالي العام، لذلك خاصة بالاستثمار، وتأتي كنتيجة لبعض التعاملات الاستثمارية فتؤثر على مستثمر معين أو مشروع محدد دون غيره.

من هنا يمكن تقادي هذه المخاطر وتجنبها بشكل كبير من خلال التنوع الاستثماري وحسابها بالانحراف المعياري.

### 4- المشروع الاستثماري:

**4-1- تعريف المشروع الاستثماري<sup>3</sup>:** تعددت وتنوعت تعاريف المشروع الاستثماري لذلك سيتم عرض بعض منها:

• المشروع الاستثماري يقصد به الاقتراح الخاص باستثمار أموال معينة بغرض إنشاء أو توسيع أو تطوير بعض المنشآت لإنتاج أو توسيع إنتاج السلع والخدمات بهدف تحقيق الربح أو أهداف أخرى إلى جانب الربح خلال فترة زمنية معينة.

• المشروع الاستثماري هو أصغر وحدة اقتصادية يمكن تخطيطها وتحليلها وتنفيذها وتنشيطها بصفة مستقلة عن باقي الوحدات وبالتالي نقص جزء من أجزاء المشروع يؤدي إلى توقفه عن العمل.

<sup>1</sup> - Pilverdier-Lateryte Juliette, 2002, p307.

<sup>2</sup> - صيام أحمد زكريا، مرجع سابق، ص ص 23 - 24.

<sup>3</sup> - القرشي مدحت كاظم، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الاردن)، 2005، ص16.

- يعرف كذلك على أنه اقتراح بتخصيص قدر معين من الأموال في وقت معين أملا في الحصول على موارد إضافية متوقعة مستقبلا وعلى فترات زمنية معينة.
- يعرفه "Chadnet" "على أنه مجموعة المساهمات المثلى ذات الطابع الاستثماري والقائم على أساس تخطيط قطاعي ومتكامل والذي يمكننا من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي بصفة محددة".
- كما يعرفه "Pierre Masse" "أنه استبدال لإشباع حالي وأكد مقابل الأمل في الحصول على إشباع أكبر محتمل في المستقبل".
- وبصفة عامة المشروع الاستثماري هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتداخلة في نفس الوقت، تتضمن استخدام العديد من الموارد المتاحة لتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي.
- 4-2- خصائص المشروع الاستثماري<sup>1</sup>: (نصير نعيم، 2005، ص ص (8 - 9)) من التعريف السابقة للمشروع الاستثماري يمكن استخلاص الخصائص التالية:**
- يتضمن المشروع غرضا واحدا ومحددا ونتيجة محددة من حيث التكاليف والبرنامج الزمني ومتطلبات جودة الأداء.
- تنتج عملية تعقيد التكنولوجيا المتقدمة والتي تعتمد على تداخل المهام التي يمكن أن تنتج عنها مشاكل جديدة.
- يعتبر كل مشروع منفردا من حيث أنه يتطلب أشياء تختلف عما اعتدناه من أعمال في السابق، فالمشروع نشاط زمني واحد لا يمكن إعادته مرة أخرى.
- المشروع معرض للأخطار المحيطة بالبيئة لذلك فإن المؤسسة تخاطر بأشياء كثيرة عند القيام بالمشروع.
- المشروع نشاط مؤقت لإنجاز هدف معين ضمن إطار زمني مبرمج ويتفكك بمجرد تحقيق هذا الهدف أو بحول للعمل على تحقيق هدف جديد.
- مرور المشرع بعدة مراحل (دورة حياة المشروع). وينمو الهيكل التنظيمي للمشروع ونفقاته حتى يصل إلى الذروة ثم يتراجع كلما اقترب من نهايته.
- 4-3- أنواع المشاريع الاستثمارية<sup>2</sup>:**
- 4-3-1- حسب المعيار القانوني:**
- أ/ **المشاريع الفردية:** يعد من أبسط الأشكال القانونية حيث تصعب التفرقة بين المشروع وصاحبه، ويتميز بحرية صاحبة التامة في الإدارة والتعرف في الأعمال ويقابله عبء يتمثل في كونه له المسؤولية الكاملة في تحمل مخاطر المشروع أو ضياع أمواله، تتميز هذه المشاريع بصغر حجمها.

<sup>1</sup> - نصير نعيم، ادارة وتقييم المشروعات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2005، ص ص 8، 9.

<sup>2</sup> - نصير نعيم، مرجع سابق، 2005، ص 09.

ب/ مشاريع الأشخاص: نميز منها نوعين:

• شركات التضامن: حيث يتضامن الشركاء في إدارة الشركة والوفاء بكل ديونها وتعهداتها، واختبار الشركاء له أثر كبير على نجاح المشروع فمسئولياتهم غير محدودة وتعتمد تلك المشاريع على حسن سمعة الشركاء في السوق وممتلكاتهم.

• شركة التوصية البسيطة: وهي تجمع بين نوعين من الشركاء: الأول ضامن الديون المشروع وتعهداته والآخر يشترك برأسماله ومسؤولية محددة بقدر حصته في المشروع ولا يلتزم بتعهدات المشروع من أمواله الخاصة.

ج/ مشاريع المساهمة (الأموال): يصلح هذا النوع لتكوين مشاريع كبيرة الحجم وهذا بدعوة أكبر قدر من المساهمين في عملية التمويل يديره مجلس الإدارة، تعتبر هذه الشركة من أفضل أنواع المشاريع في مجال التنمية وتوزيع الدخل.

د/ مشاريع خدماتية: هي المشاريع التي تقدم منتجا غير ملموس وتتعدد مجالات وجود هذه المشاريع كالصحة والتعليم والسياحة والمواصلات والخدمات المصرفية... الخ.

#### 4-3-2- حسب العلاقة التي تربط بينهما:

أ/ المشاريع المستقلة: نقول بأن المشروعين مستقلين إذا كانت التدفقات النقدية لإحدهما لا تتأثر بقبول أو رفض المشروع الثاني وكذلك من الممكن اختبار كلا المشروعين أو إحدهما.

ب/ المشاريع المكملة: نقول أن المشروعين مكملين لبعضهما البعض إذا نتج على اختبار إحدهما زيادة عن إيرادات المشروع الآخر أو انخفاض في نفقاته ومثال على ذلك بناء مقهى ومطعم داخل حديقة تسليية فكلاهما مرتبط بالآخر.

ج/ المشاريع المتناقضة: المشروعان متناقضان إذا أدى قبول أحدهما إلى رفض الآخر.

د/ المشاريع المترافقة: هما المشروعان الذي يؤدي إلى قبول أحدهما ضرورة قبول الآخر. مثال على ذلك مشروعين الأول إنجاز النفق والثاني تهويته، فهنا المشروعين يقبلان معا أو يرفضان معا.

هـ/ المشاريع المعوضة: هما المشروعان اللذان إذا كان اختبار أحدهما يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع الآخر أو تناقص إيراداته مثال على ذلك إنشاء معبرين بجوار بعضهما فالمشروع الثاني يؤدي إلى نقص إيرادات المشروع الأول.

#### 4-4- أهداف المشاريع الاستثمارية:

4-4-1- أبعاد المشاريع: يوجد لكل مشروع هدف بثلاثة أبعاد<sup>1</sup>:

- إنجاز العمل حسب الميزانية.
- البرنامج الزمني.
- متطلبات الإنجاز.

⇐ تمثل الميزانية التكاليف المسموح بها للمشروع، إما التكاليف المستهدفة للعمل المراد إنجازه.

<sup>1</sup> - نعيم نصير، مرجع سابق، 2005، ص 13

↔ ويتضمن بعد الدول الزمني الفترة الزمنية التي سيتم خلالها إنجاز العمل.  
 ↔ أما بعد الإنجاز فيتمثل ما علينا عمله للوصول إلى النتائج النهائية ويتضمن الخصائص اللازم توفرها في المنتج أو الخدمة النهائية والمواصفات التقنية ونوعية وكمية المعايير المستخدمة.

#### 4-4-2- أهداف المشاريع<sup>1</sup>:

إن تعظيم الربح يمثل الهدف التقليدي لنظرية المؤسسة، كما هناك أهداف عديدة أخرى إلى جانب الربح. وتختلف أهداف المشروع في الواقع العملي حسب نوع وطبيعة المشروع:

- فالمشروع الخاص: يهدف إلى تعظيم الربح إضافة إلى تعظيم حجم المبيعات من أجل تحقيق السمعة الأصلية في الأسواق المختلفة وكذلك تأمين استمرار نشاط المشروع وحمايته من خطر التوقف عن الإنتاج، و أيضا الاحتفاظ بدرجة سيولة مناسبة.
- المشروع العام: لا يهتم بالربح التجاري المباشر بالقدر المتوقع رغم أهمية ذلك الهدف، بقدر اهتمامه بأهداف تنموية واجتماعية كتوفير السلع والخدمات بأسعار مناسبة وأيضا توفير فرص العمل والمساهمة في تحقيق التنمية، إذا المشروع العام يهتم بالربح لكن ليس على حساب الأهداف الأخرى.

ومنه تهدف المشاريع العامة إلى تحقيق المصلحة العامة وتعظيمها كما تسعى إلى تحقيق الربح لضمان بقائها.

<sup>1</sup> - القرشي مدحت كاظم، مرجع سابق، 2005، ص 21

## خلاصة الفصل:

لقد شهدت التربية البدنية والرياضية باعتبارها احد العلوم وعلى غرار باقي العلوم الأخرى تطورا كبيرا خاصة مع الدور الفعال الذي أصبحت تساهم فيه من جانب تربية الفرد وترقية الجماعة،بالإضافة إلى توسع النشاطات البدنية والرياضية واتساع مجال ممارستها،كل هذا أدى إلى حتمية وجود واقع مادي يحتوي هذه النشاطات يتمثل في المنشآت الرياضية على اختلاف أنواعها،وهذه الأخيرة بدورها صارت تحتاج إلى إدارة رشيدة تساهم في استقرارها وتسهر على تطويرها من خلال استغلال الأمثل لمواردها وطاقاتها المختلفة.

وتطرقنا أيضا إلى الاستثمار بكافة أنواعه وخصائصه ومخاطره، لنشير في الأخير للمشاريع الاستثمارية، وهذا لندخل في الفص المقبل إلى الاحتياجات التمويلية للمنشأة الرياضية.

# الفصل الثاني

## التعمويل والمتابعة المالية

**تمهيد:**

تغيير المنشأة الرياضية هي أساس الموارد البشرية التي تساعده على التطوير ومساعدته على التفكير الجيد وتسهيلات في جو حسن ويلعب التمويل دورًا هامًا في المنشأة الرياضية، بحيث يعتبر التمويل آلية أولية في المنشأة الرياضية، ويمكن تقسيم التمويل تبعًا لمعايير بالمنشأة حيث يتم تقسيمها إلى مصادر تمويل داخلية التمويل الذاتي وأيضا تسمى بأموال الملكية وهي أموال يتم الحصول عليها من داخل المنشأة ولدينا أيضا مصادر التمويل الخارجية وهناك مصادر مباشرة ومصادر غير مباشرة والتي يتم الحصول عليها من خارج المنشأة الرياضية ومن أهم هذه المصادر التي يتطرق إليها هي طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

ونتطرق في فصلنا هذا بالتفصيل إلى كيفية التمويل وطرقها المختلفة في المنشأة الرياضية.

### 1- ماهية التمويل:

لقد ظهر التمويل وتطور بشكل ملحوظ وكان ضروريا للتغلب على التحديات لمتفاوتة التي تواجهها أعمال الاستثمارية حيث يمكن تلخيص تلك المشاكل فيما يلي:

- وحدة المنافسة ( داخليا وخارجيا ).
- ازدياد حدة التضخم.
- تأثير التطور التكنولوجي.

كل هذه التحديات تحولت إلى أسباب كافية تدفع بالمستثمرين ورجال الأعمال إلى البحث عن مصادر التمويل المختلفة والمتعددة، ومنه يمكن تعريف التمويل على أنه:

« التمويل هو توفير المال لاستثمار جديد وهذا المال إذا لم يتوفر للمستثمر من مدخراته اقترضه من مدخر آخر»<sup>1</sup>.

« التمويل هو النواة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في توفير مستلزماته الإنتاجية وتسديد جميع مستحققاتها ونفقاتها».

"التمويل يعني توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام وأنه باعتبار التمويل يقصد به الحصول على الأموال بغرض استخدامه لتشغيل أو تطوير المشروع كان يمثل نظرة تقليدية.

حيث تركز النظرة الحديثة للوظيفة التمويلية على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة والعائد"<sup>2</sup>، "التمويل يعني تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي".

### 1-1- تعريف التمويل: التمويل هي تلك الوظيفة الإدارية في أي شركة التي تختص بعمليات التخطيط

الأموال، والحصول عليها من مصدر التمويل المناسب، وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح واستمرار الشركة والتي تشمل المستثمرين، العمال، المديرين، المجتمع والمستهلكين<sup>3</sup>.

### 1-2- خصائص التمويل: إن عملية تمويل الاستثمارات فيما يلي:

- تمويل الاستثمارات وتمكن من تخصيص أموالها الخاصة للاستثمارات الأخرى.
- الحفاظ على استقلالية المؤسسة بتوفير الوسائل الضرورية وذلك من أجل تطويرها وتنميتها.
- تجديد واستبدال تجهيزات الإنتاج للمؤسسة في فترات مختلفة.
- تعجيل مسار التطور الاقتصادي دون أن تفقد المؤسسة استقلاليتها المالية.
- التقديم الجيد لمردودية المشروع الاستثماري.

<sup>1</sup> - الحجازي عبيد على أحمد، مصادر التمويل، بدون طبعة، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 11.

<sup>2</sup> - بوراص أحمد، تمويل المنشآت الرياضية، بدون طبعة، دار العلوم، عنابة الجزائر، 2008، ص ص 24، 25.

<sup>3</sup> - محمد عثمان إسماعيل حميد، التمويل والإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية، 1995.



1-3-1- تصنيفات التمويل : يمكن أن نصنف التمويل من خلال 3 زوايا:

1-3-1-1 من زاوية المدة التي يستغرقها: ويمكن تقسيمه إلى<sup>1</sup>:

أ/ تمويل قصير الأجل :

تتمثل مصادر التمويل قصيرة الأجل في مجموعة من الالتزامات التي لا تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة والتي تلجأ إليها المؤسسة الدفع البرامج التشغيلية، وهي تلعب دورا هاما في استمرارية النشاط وتوسعه بالمؤسسات فهو بمثابة المحرك للعمليات الجارية عن طريق تغطية جزء كبير من عناصر الأصول المتداولة كالمخزون.

ب/ تمويل متوسط الأجل:

ويظهر أساس في تلك العمليات التي يتطلب استعمال الأموال فيها فترة تتراوح ما بين 2 إلى 5 سنوات قبل استردادها كسواء الآلات والمعدات وغيرها.

ج/ تمويل طويل الأجل:

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

1-3-2- من زاوية مصدر الحصول عليه: ويمكن تقسيمه إلى:

أ/ تمويل ذاتي<sup>2</sup>:

يشكل التمويل الذاتي الادخار الداخلي المسجل بواسطة نشاط المؤسسة الذي يخصص لتمويل الجهاز الإنتاجي، لهذا تحرص المؤسسة على تخفيض النفقات المتعلقة بالإنتاج إلى أكبر قدر ممكن، أو تسعى للحصول على أكبر هامش ربح ممكن ما يمكنها من تحقيق فوائض نقدية تجعل المؤسسة في وضعية أكثر استقرارا، كما توضح لنا مدى قدرة وكفاءة المسيرين.

ب/ تمويل خارجي: وينقسم إلى:

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

- التمويل غير المباشر: يتم هذا النوع من التمويل عن طريق الأسواق بواسطة المؤسسات المالية بمختلف أنواعها ( مصرفية أو غير مصرفية).

فتقوم هذه الأخيرة بتجميع المدخرات النقدية من الوحدات ذات الفائض سواء كانوا أفراد أو مشروعات لم توزعها على الوحدات التي تحتاج إليها.

<sup>1</sup> - الزعبي محمد هيثم، الإدارة المالية، ط1، دار الفكر، الأردن، 2000، ص 75.

<sup>2</sup> - لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ط3، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2003، ص 153.

1-3-3- من زاوية الغرض الذي يستخدم من أجله: ويمكن تقسيمه إلى:

أ/ تمويل الاستغلال:

يتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية التي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على عائد في نفس الفترة وهي تلك الأموال التي توجد لمواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الاستفادة منها كنفقات شراء مواد الخام ورفع أجور العمال وغيرها من المداخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية.

ب/ تمويل الاستثمار:

وهي تلك الأموال المتخصصة من أجل خلق نشاط إنتاجي جديد أو لأجل توسيع نشاط إنتاجي قائم كافتناء أو شراء بعض الآلات والتجهيزات أو غير ذلك.

1-4- أهمية التمويل<sup>1</sup>:

تأتي أهمية التمويل من الحاجة إلى الأموال فتزداد أهمية وظيفة التمويل بزيادة الحاجة إلى المال وتنقص بنقصان هذه الحاجة. فالتمويل يعتبر فرعاً من فروع علم الاقتصاد وتبرز أهميته في كونه:

- يؤمن ويسهل انتقال الفوائض النقدية والقوة الشرائية من الوحدات الاقتصادية ذات الفائض إلى تلك الوحدات التي يكون لها عجز مالي هي التي يزيد إنفاقها على تلك السلع والخدمات من خلالها في حين أن الوحدات ذات الفائض هي التي من زاد دخلها عن إنفاقها للسلع والخدمات.

- توفير المبالغ النقدية اللازمة للوحدات الاقتصادية ذات العجز في أوقات عجزها. لذلك تعتمد آلية التمويل عامة على جملة من الحوافز التي تعمل عن طريقها الوحدات الاقتصادية ذات الفائض لأن تتنازل عن فوائدها النقدية لصالح الوحدات الاقتصادية ذات العجز.

1-5- أهداف التمويل: تتجلى أهدافه أساساً في بعض النقاط منها:

- يساهم في تطوير النشاط الاقتصادي من خلال خلق مشاريع جديدة.
- يساعد التمويل في تسوية التوازن المالي و الخارجي للمؤسسة
- تبرز أهميته في توجيه السياسة الاقتصادية للبلاد.
- يساهم في تفعيل ميكانيزمات الجهاز المصرفي من خلال حركة رأس المال.

2- نظريات التمويل:

على الرغم من أن التمويل أحد فروع علم الاقتصاد، فقد بقيت دراسته حتى عهد قريب خارج نطاق هذا العلم، حيث أن دراسة الاقتصاد قد تطورت تطوراً كبيراً، وحفلت بالكثير من أساليب التحليل الاقتصادي الجزئي والكلّي، لا بد من وضع المبادئ اللازمة لنظرية التمويل، لاسيما بعد أن لاحظوا ثراء النظرية الاقتصادية Economie Theory وما أسفرت عنه الدراسات التحليلية في هذا العلم من نتائج تمثلت في مجموعة مبادئ أصبح من السهل

<sup>1</sup> - الزعبي محمد هيثم، مرجع سابق، 2000، ص77.

تطويعها وبلورتها في نظرية التمور، ولهذا يمكننا القول أن التحليل الاقتصادي قد ساهم في وضع الإطار العام لنظرة التمويل، وساعد على تكامل هذه النظرية.

## 2-1- الأهداف الأساسية لنظرية التمويل :

ترتبط الوظيفة التمويلية بأهداف المؤسسة عامة، بالنهايات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الإستراتيجية العامة التي تتفرع إلى إستراتيجيات فرعية، منها الإستراتيجية المالية والسياسات التي يتم تحديدها كموجهات لتلك الإستراتيجية ويمكن أن نذكر باختصار الأهداف الخاصة بهذه الوظيفة:

دراسة الحاجة المالية المرتبطة بالنشاط طبقا للخطط الإستراتيجية والعلمية، وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط.

دراسة الإمكانيات المتوفرة للحصول على الأموال المطلوبة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة، واقتراح أحسنها مردودية، أي أقلها تكلفة وهنا تراعي فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال السوق النقدية و السوق المالية.

اختيار أحسن طرق للتمويل، حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقيق أحسن مردودية مالية.

إن الأهداف المالية الشاملة للمشروع يتم تحقيقها عن طريق مبدأ المردودية المالية التي تسمح لنا باختيار وانتقاء المشاريع الناجحة بهذا يصبح التمويل عاملا هادفا. وتصبح الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف الأخرى، فالاستخدام العقلاني للأموال يعني الموازنة بين الاستخدامات المتوقعة وبين تكلفة المصادر البديلة المحتملة.

## 2-2- احتياجات التمويل:

تتمثل احتياجات التمويل بالنسبة للأعوان الاقتصاديين فيما يلي:

### أ- المؤسسات :

تحتاج المؤسسة في نشأتها وتطورها إلى موارد مالية و إلى رؤوس أموال التجهيزاتها وتسييرها. تقوم المؤسسة ببيع إنتاجها وليس من الضروري أن يكون توازن بين المداخل والمصاريف في كل عملية، فأحيانا نلاحظ مجموع المداخل يفوق مجموع المصاريف ما يؤدي إلى تزويد الخزينة وقد يحدث العكس أحيانا فتندهر الخزينة فنلاحظ أن المؤسسة تعجز عن دفع ديونها عند آجال الاستحقاق فتلجأ المؤسسة إلى طلب دعم خارجي أو الافتراض.

### ب-الأفراد:

يتلقى الفرد في بعض الأحيان صعوبات على أساس الفرق بين مستوى الدخل ومستوى النفقات التي يواجهها وذلك حين اضطراره إلى بعض النفقات الاستثنائية والطارئة التي تتطلب مدخولا استثنائيا فيلجأ الفرد إلى الافتراض ويتم تحمل هذه النفقة بتوزيعها خلال الزمن و تغطيتها تدريجيا عن طريق الدخل، وهذا بعد التأكد من إمكانية الادخار من الدخل ومنه التسديد.

### ج- الدولة:

تحتاج الدولة إلى تمويل خارجي لتغطية عجز الميزانية العامة للدولة وتدعيم الجماعات المحلية للقيام بالتجهيز العمومي وتمويل المشاريع الاستثمارية.

#### 2-3- دور الوظيفة المالية في المشروع الاستثماري ووظائفها الأساسية.

تتوقف أهمية وحجم الوظيفة المالية إلى حد كبير على حجم المشروع. فالمشروعات الصغيرة تمارس هذه الوظيفة بصفة عامة من خلال الإدارة المحاسبية، بينما تزداد أهمية هذه الوظيفة مع نمو المشروع. وتبرز أهمية هذه الوظيفة المالية في مختلف الوظائف التي تقوم بها لإنجاز المشروع وتحقيق الأهداف. وأهم هذه الوظائف:

#### 2-3-1- التخطيط المالي<sup>1</sup>:

يركز على الأموال ويساعد في إعداد المستقبل، حيث أن تقديرات المبيعات والمصاريف التشغيلية الرأسمالية توجه تفكير المدير المالي سواء كانت احتياجات قصيرة أو طويلة المدى، ويجب الأخذ في الاعتبار صعوبة التنبؤ بالمستقبل وبأن خطته تقوم على معلومات، غير كاملة أو أكيدة. وهذا لا يعني استبعاد التخطيط جانباً بل يتطلب ضرورة وضع الخطط التي تتمتع بمرونة كافية تجعلها قادرة على التماشي مع الظروف غير متوقعة.

#### 2-3-2- الرقابة المالية:

تعمل على تقييم أداء المؤسسات بمقارنتها بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الأداء وتعديل الخطط نفسها ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه.

والقيام بتصميم نظام الرقابة يكون عند القيام بنظام التخطيط المالي حيث يمكن مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطط الموضوعة وبواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحراف، ويستلزم هذا الاكتشاف البحث عن أسباب حدوث هذه الانحرافات. وعادة تكون الرقابة المالية مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات وفي معظم المشاريع يكون مسؤولاً أمام المدير العام.

#### 2-3-3- الحصول على الأموال

إن التخطيط المالي يبين التدفقات النقدية الداخلية والخارجية خلال الفترة التي تشملها الخطة ويبين، دار الأموال التي تحتاجها المؤسسة ومواعيد حاجة هذه الأموال، ولتغطية هذه الحاجة فإن المدير يلجأ إلى مصادر خارجية للحصول على هذه الأموال وعليه البحث عن الأموال المناسبة ولتكون بشروط سهلة وتكلفة قليلة.

#### 2-3-4- استثمار الأموال:

بعد قيام المهر المالي بإعداد الخطط المالية والحصول على الأموال من مصدرها عليه أن يتأكد أن هذه الأخير تستخدم بحكمة تستخدم استخداماً اقتصادياً داخل المؤسسة وذلك من خلال استثمار الأموال في الأصول المختلفة حيث أن كل أصل من الأصول الثابتة والمتداولة يمثل استثمار الأموال.

<sup>1</sup> - حنفي عبد الغفار، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الاسكندرية(مصر)، 2004، ص ص 15- 16.

ومن المهم جدا أن تتمكن المؤسسة بمرور الوقت من الحصول على أموالها التي استثمرتها الدول فهي تحتاج إلى هذه الأموال لسداد احتياجاتها.

### 2-3-5- مقابلة مشاكل خاصة:

إن الوظائف الأربع السابقة هي وظائف دورية ودائمة للإدارة المالية والمدير المالي ولكن قد تواجه المدير المالي من وقت لآخر مشاكل مالية ذات طبيعة خاصة وغير متكررة وقد لا تحدث خلال حياة المشروع وهذه المشاكل تتعلق بتقديم المؤسسة كاملة أو تقديم جزء من أموالها ويتم ذلك عادة عند تجميع مشروعين أو أكثر من مشروع واحد.

### 2-4- مخاطر التمويل:

التمويل هو إمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها، وكل شخص مسؤول عن التمويل سواء كان هذا الأخير خاص بمشروع كبير أو خاص لتدبير الجانب المالي يتطلب منه التأكد من حسن تدبير المتحصلات (المدخلات) أو المدفوعات (المخرجات) بهدف الحصول على عائد على أن هذه العوائد التي يطمح إليها المستثمرين قد تهدد عادة الخسائر الكلية أو الجزية. ومن هذه المخاطر هناك عدة أنواع<sup>1</sup>:

2-4-1- المخاطر المادية: وهي تلك المخاطر التي قد تتلف بعض السلع المادية التي تدخل في إنتاج الذي يمول، ففي هذه الحالة لا يستطيع المبالغ التي اقترضها مما يحقق خسائر أي تكاليف.

2-4-2- المخاطر الفنية: وهي تلك المخاطر التي تتبع من حقيقة أو مهارة المنتج والتي قد لا تتناسب مع طموح خطته ومن أجل ذلك فإنه بالرغم من الوسائل المعروفة فإن المنتج قد يفشل في عمل الشيء المرغوب فيه لأنه غير مؤهل فنيا لاستخدام عناصر الإنتاج خاصة التعامل مع الآلات الحديثة وإذا نجح في عمله فإنه يستهلك من أجل ذلك موارد أكثر من تلك التي يحددها عند وضع الخطة وهذا هدر للموارد وبالتالي حدوث خسائر لم تكن في الحسبان. لذلك تركز المصانع على الفنيين المهرة في العملية الإنتاجية حتى ولو كانت تكلفة تشغيلهم عالية.

2-4-3- المخاطر الاقتصادية: وتلك المخاطر الناجمة عن أسباب اقتصادية بحتة وتتمثل في:

- انخفاض الطلب على المنتج مما يعني عدم الحصول على مردود مالي ليسدد من خلاله أقساط التمويل وباقي الالتزامات الأخرى والأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الطلب على السلعة المنتجة أو الخدمة منها المنافسة، انخفاض الدخل، النوع... الخ.

- مخاطر عدم كفاية عرض الموارد اللازمة لصنع المنتج المخطط له وبالتالي قد لا يمكن إنتاجه.

2-4-4- المخاطر الصناعية أو التجارية أو الاجتماعية: تتمثل في<sup>2</sup>:

نقص المنافسة ووجود منافسين جدد والتطور التكنولوجي.

2-4-5- مخاطر التضخم المالي: في حالة وجود تضخم مالي فمعدل المردودية في هذه الحالة يصبح أقل من معدل التضخم.

<sup>1</sup> - الحاج طارق، مبادئ التمويل، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002، ص 22.

<sup>2</sup> - Vernimmen Pierre, 2000, pp391 - 392

2-4-6- مخاطر عدم التسديد : يكمن هذا الخطر في عدم قدرة المدين على تسديد ديونه حتى لو تم تحويل ممتلكاته إلى سيولة.

2-4-7- مخاطر الصرف: انخفاض أسعار الصرف يمكن أن يتسبب في خسارة القيمة المحررة بعملة أجنبية.

2-4-8- المخاطر السياسية: يتعلق بالأوضاع السياسية للبلاد أو القرارات السياسية كمنح الدولة بعض الأسواق.

2-4-9- المخاطر القانونية: تتمثل في تغييرات القانون أو التنظيمات قد تؤثر مباشرة على مردودية أي نشاط اقتصادي (البنك، التأمينات...) وبالتالي تؤثر على عملية التمويل.

2-4-10- المخاطر الطبيعية: تتمثل في الكوارث والتقلبات الطبيعية كالزلازل، البراكين، الفيضانات التي تمس الاستثمارات مباشرة (المباني، المعدات...)

2-5- تفادي المخاطر<sup>1</sup>:

لا يستطيع أي شخص أن ينفي وجود المخاطر لأن حتمية وجودها وارد، كما لا يستطيع أي شخص منتج أن يزيلها كلياً عن طريق نشاطه ولكن يستطيع تفاديها وتقليل قدر الإمكان من آثارها وذلك من خلال ثلاث طرق:

الإجراءات المناسبة التي تحوي نفقات الخطر يمكن القول أن كل نوع من الخطر يمكن أن يخفض عن طريق زيادة الإنفاق (مثلاً يمكن لنا أن نجعل مبنى المصنع أكثر احتمالاً ومقاومة للنار إذا أنفقنا أكثر في بنائه ووضعنا واد مقاومة للحريق في جدرانه). كما أن خطر توقف الإنتاج بسبب نقص في مادة رئيسية في الإنتاج من الممكن أن يزول إذا أنشأنا احتياطي كاف من المخزون لهذه المادة، وكل هذا يتطلب نفقات إضافية.

- تحويل تكاليف منتظمة وتجميعها مع الأخطار المتشابهة "التأمين" بمعنى استبدال النتائج الناجمة عن المخاطر إلى تكاليف سنوية تدفع لشركات التأمين، تتعهد هذه الأخيرة بأن تعوض عن الخسائر الناجمة عن أي سبب طبيعي وذلك في مقابل سداد سنوي محدد يسمى القسط وهناك عدة أنواع من المخاطر الطبيعية كالحريق، الفيضانات... الخ.

- مقابلة الأخطار التي تعمل في الاتجاه العكسي أي خطر الخسارة التي تصاحب فرص الربح.

3- التمويل الرياضي في الجزائر :

نصت المادة رقم 69 من القانون 98-03 والمادة 95-09 من القانون الجزائري على أن الدولة هي التي تتضمن تمويل النشاطات البدنية والرياضية وذلك عن طريق الجماعات المحلية، المؤسسات والمنشآت والهيئات العمومية، إلى أن جاء مشروع جديد وبعد المصادقة عليه في البرلمان وهو قانون 04-10 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق لـ 14 أوت سنة 2004 المتعلق بالتربية البدنية فألغى قانون 95-09 ويحمل هذا القانون الأهداف والقواء العامة التي تيسر التربية البدنية الرياضية وكذا وسائل ترقيتها وجاء بمواد جديدة يتحدث فيها عن التمويل و مصادره حسب المواد التالية:

المادة 72: تتولى الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات الهيئات العمومية الخاصة تمويل أو المساهمة في تمويل الأنشطة التالية:

<sup>1</sup>- vemimmen pierre, 2000, p 392.

- تعليم التربية البدنية الرياضية.
- المنافسة الرياضية ورياضة النخبة والمستوى العالي.
- تكوين الرياض بين ومستخدمي التأطير .
- عمليات الوقاية والحماية الطبية الرياضية.
- إنجاز منشآت رياضية وتقويمها وظيفيا.
- تطبيق مخططات وبرامج البحث في ميدان علوم الرياضة وتكنولوجياها.
- الرياضة للجميع.
- الممارسات الرياضية الاحترافية وشبه الاحترافية.
- مكافحة تعاطي المنشطات.
- التمثيل الدولي<sup>1</sup>.

**المادة 73:** عليها في المادة 72، أخذ في الحسبان المعايير يتم تمويل الأنشطة المنصوص والمقاييس الآتية:

- وضع آليات للتخفيف من التباينات الجهوية.
- ضبط معايير التمويل حسب الخريطة الوطنية للتنمية الرياضية.
- ضبط المراقبة والتقييم.
- تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 74:** يسند حسب طبيعة المنافسات، إلى اللجنة الوطنية الأولمبية، الاتحادات الرياضية الوطنية، النوادي الرياضية، تسويق الإشهار المختوم به لباس الرياضيين، وخاصة تلك التي تبثها المناعة أو التلفزة أو السينما أو عن طريق الانترنت التي تجري على التراب الوطني أو تعبره، وكذا على كل المنافسات الدولية التي يشارك فيها الرياضيون الجزائريون تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 75:** يمكن للمتعاملين العموميين أو الخواص، التدخل لتمويل عمليات دعم وترقية ورعاية لفائدة الرياضيين والنوادي الرياضية والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية، وكذا اللجنة الوطنية الأولمبية. يمكن أن تأخذ عمليات الدعم على الخصوص شكل مساهمات مالية أو تكوين الرياضيين أو دعم وسائل النوادي والرابطات والاتحادات الرياضية الوطنية و اللجنة الأولمبية، بضبط الحد الأقصى للمبلغ المخصص للتمويل والرعاية التي يقبل خصمها لتحديد الربح الخاضع للضريبة طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 77:** يهدف الصندوق الوطني والصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية وخصوصا إلى تعزيز عمل الدولة في مجال الشباب والرياضة خصوصا ودعم الهيئات الرياضية، وتحفيز النتائج.

**المادة 78:** يمول الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب و الممارسات الرياضية خاصة بالموارد الآتية:

- قسط عن حاصل أنشطة الهيئات أو المؤسسات المكلفة بتنظيم الرهان الرياضي والألعاب المماثلة والرهان المشترك.

<sup>1</sup>- صادق الحسيني، التحليل المالي والمحاسبي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص 73.

– قسم عن تاصل الإشهار في الملاعب والقاعات الرياضية يحدد عن طريق:

- مساهمة الدولة.
  - مساهمة الجماعات المحلية.
  - مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة.
  - الحاصل المحقق بمناسبة أنشطة الترقية المرتبطة بموضوعه.
  - الهبات والوصايا.
  - المداخل المحققة من طرف مقابل خدماته أو كل عملية تجارية مرتبطة بموضوعه.
  - المداخل المحققة من طرف الصندوق في إطار ترقية الأنشطة الرياضية والإشهار.
- كل الموارد الأخرى المسموح بها قانونا والمرتبطة بموضوعه.

**المادة 79:** تحدد الطبيعة القانونية للصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية، وكذا طرق تنظيمية وعمله وتسييره وكذا تخصيص النفقات وموارده الأخرى عند الاقتضاء، عن طريق التنظيم

**المادة 80:** بتمويل الصندوق الولائي للترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية عن طريق مساهمة مقطوعة من ميزانيات الولايات والبلديات تحدد طبيعتها ومبلغها عن طريق تسيير الصناديق الولائية لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية ميزانية ملحة للولاية.

### 3-1- الرياضة و الاقتصاد:

للرياضة علاقة وثيقة بالاقتصاد منذ القدم نظرا للإمكانيات المتوفرة للرياضيين والمدربين، فكل هذا كانت له اعتبارات اقتصادية، ففي اليونان مثلا، الساحات القديمة وما يتطلبه مصارعو الثيران من أحذية مصنوعة بعناية، أربطة وجلد اليد، وقاية عظام الفخذ، وكل ذلك دليل على المال الذي كان ينفق عندما كانت تقام استعراضات والحضارة اليونانية، إلا أن ازدياد حاجات الرياضيين والتي كان يجب الوفاء بها، أدى إلى ازدياد النفقات وهذا ما أدى إلى تطور الحضارة اليونانية فأصبحت لها صالات، ميادين سباق الخيل وبنيت تركيب رياضي معقد ساعدت الثورة التكنولوجية في القرن التاسع عشر في زيادة الاعتبارات الاقتصادية وزاد ماكنوتوش معلومات على الاقتصاد والرياضة في انجلترا في هذه الفترة.

أصبحت الرياضة في النصف الأخير من القرن التاسع عشر أحد المؤسسات التي أحست بصدمة كاملة وذلك بفضل التطور التكنولوجي، وهناك من يؤكد أن الرياضة رد فعل مباشر ضد الميكنة وتقسيم العمل ولكن الرياضة في أمريكا في القرن التاسع عشر كانت نتيجة للتصنيع بقدر ما كانت دواء له.

فكل هذه التغيرات الحديثة على الرياضة وكان هناك تغيرات ظاهرية في كلا التسهيلات ومعدات الرياضة لأن الرياضة أصبحت عملا كبير له صناعات على مستوى عال من التخصص قد برزت لمقابلة متطلبات كرة القدم، الهوكي، السلة، ألعاب القوى، والألعاب الأخرى.

ويؤخذ في اعتبار قيمة الرياضة الاقتصادية للعمال المميزين بواسطة عدد من المدن والافتراض هو أن الناس الأحسن جسمانيا وصحيا هم أكثر العمال كفاءة ويزيد العمل المثمر للأمة.



إن الوجه الأول للعلاقة بين الرياضة والاقتصاد هو أن الرياضة تعتمد على الاقتصاد لتمويل مختلف أوجه النشاط بها، غير أن عالم الاقتصاد تفتن إلى أن الرياضة تمثل وسيلة دعائية ومجال إشهار واسع الانتشار فضلا على أنه وسيلة قليلة التكلفة نوعا ما.

### 3-1-1 السبونسورينغ الرياضي:

إن ما تستقطبه البطولات الرياضية من الملايين من الجماهير أثار اهتمام مسيري المؤسسات. احتل دخل الرياضة المرتبة الخامسة عشر من المداخيل الأمريكية عام 1999/1998 وقد بلغ 1.75 مليار دولار، ويضيف الأمريكي أن هذه المرتبة سوف تتحسن بشكل ملموس في السنوات القادمة، الشيء الذي أكسب مسيري المؤسسات الاقتصادية القناعة التامة أن الرياضة يمكن أن تعطي نتيجة موجبة في زيادة الدخل القومي للأمة لاحتلالها مكانا في الاقتصاد الوطني بعد أن كانوا يدركون ذلك.

كل هذا يعطي مسيري المؤسسات الاقتصادية فرصة للترويج التجاري والبيع وهذا ما يسمى بالسبونسورينغ

الرياضي.

### 3-1-2 مختلف التعاريف للسبونسورينغ :

أ- **التعريف الأول:** إن كلمة السبونسورينغ من أصل لاتيني "sponsor" بمعنى الكفالة والرعاية، تقوم المؤسسة بالدعاية والإعلان لمبيعاتها والإشهار لمؤسساتها مقابل دعم مالي يقدمه الموصي المالي<sup>1</sup> وهو ما يعرف بالسبونسورينغ.

ب- **التعريف الثاني:** بشكل السبونسورينغ اتصال بين مؤسسة أو علامة تجارية عن طريق الممارسة أو الحدث الرياضي الذي يجذب جمهور معين.

ج- **التعريف الثالث:** ونلاحظ أن عملية السبونسورينغ تمنح للأشخاص الذين يعملون في المجال الرياضي، فهو عبارة عن عقد بيع بين نادي رياضي الذي يقوم بالإشهار باستخدام أساليب وخطط معينة عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج والمؤسسة الممولة والجمهور<sup>2</sup>.

### 3-1-3 أشكال السبونسورينغ الرياضي:

#### أ- سبونسورينغ شهيرة:

تنتهج المؤسسة سبونسورينغ الشهيرة للتعريف في القاعات الرياضية وألبسة الرياضيين<sup>3</sup>، بها وبمنتجاتها حيث تضع اسمها واضحا.

#### ب- سبونسورينغ الصورة:

يقوم على استغلال صورة فريق أو لاعب مقابل مبالغ مالية عن طريق عقود تبرم مع الشركة، حيث تستأند هذه الأخيرة من تحسين صورتها عند الجمهور.

<sup>1</sup> - la rousse 1997. 2-pierre sahnnon sponsoring mode et emploi ,chatard associer E ,1989 ,p 25.

<sup>2</sup> - revue française du marketing N:131 janvier 1991 ,p 14.

<sup>3</sup> - sylvert piquet ,sponsoring et mécénat la communication par l'événement paris ,vuibert gestion 1987 ,p13.

ج- سبونسورينغ التجربة و المصادقية:

يعتمد هذا الشكل من السبونسورينغ على المؤسسة، المنتج والحدث وهذا الشكل يستعمل من طرف المؤسسات التي لها علاقة بنوع الرياضة ويعتمد على الرياضي المستعمل للمنتج وعلى المنتج نفسه.

د- سبونسورينغ الشبكة:

في هذا الشكل من السبونسورينغ تقوم المؤسسة بإجراء مسابقات لجلب عدد من الجمهور عن طريق تنشيط شبكة بيعها بالنسبة للزبون:

- هذه الطريقة أفضل لتسيير الخزينة.
- تكلفة هذه العملية أقل بكثير من تكلفة قروض الصندوق.

3-2- اختيار طريقة التمويل :

للمؤسسة اختيار لتمويلها: التمويل الداخلي والتمويل الخارجي وفي إطار التمويل الخارجي لها الاختيار أيضا بين الديوان والأموال الخاصة، فالمؤسسة تستطيع اللجوء إلى الشبكة المصرفية، والمؤيد بسات المالية أو الأسواق المالية.

3-2-1 سياسات التمويل :

إذا قارنا شقي الميزانية لأحد النوادي فنجد أن التكاليف أكثر من المداخل حيث أن الأندية لها نفقات مالية معتبرة على الفندقة مثلا، تحويل اللاعبين وكراء الملاعب وغيرها من النفقات.

مما جعل الأندية تعاني من العجز من ممارسة أنشطتها فتجد نفسها أمام اختيارين للتمويل.

اختيار بين الداخلي (الذاتي) الذي يتمثل في عائدات تذاكير الدخول للمبارات وعائدات تحويل اللاعبين... الخ. والتمويل الخارجي الذي يتمثل في الدخول إلى السوق المالية وذلك عن طريق إصدار الأسهم والسندات أو إلى الشبكة المصرفية أو إلى السبونسورينغ، التسويق الرياضي والخصخصة.

أ- التمويل الذاتي:

إن قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة إمكانية المؤسسة لتمويل نفسها من خلال نشاطها إلا أن مصادر التمويل

الذاتي للرياضة أو النادي عديدة منها:<sup>1</sup>

- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- استثمار المرافق وان خدمات في الهيئات الرياضية.
- الإعانات والتبرعات والهبات.
- عائد انتقال اللاعبين.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.

11-ناصر دادي عدون، تقنية مراقبة التسيير، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص 83.

- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.<sup>1</sup>

### ب- التمويل الخارجي:

في الحين الذي يصبح فيه التمويل الداخلي غير كاف بالنسبة للمؤسسات لمواجهة حاجياتها يصبح التمويل الخارجي حتميا بالنسبة لها.

وتجد المؤسسة نفسها أمام حلين:

الاستناد مصدر تمويل مدة حياته محدودة تلجأ إليه المؤسسة بحيث لا تعطي المؤسسة عادة للأطراف الممولة حق التدخل في تسيير المؤسسة أو اللجوء إلى الأموال الخاصة -توزيع رأس المال- وهذا من شأنه زيادة الكفاءات من جهة، وإعادة النظر في هيكله اتخاذ القرارات في المؤسسة من جهة أخرى.

ونلاحظ نفس الشيء بالنسبة للأندية الرياضية الاحترافية حيث أن مواجهة حاجياتها لا تمده فقط طرق التمويل التقليدية (عائدات الدخول إلى المباريات، الإعلان على ملابس وأدوات الرياضيين، حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني... الخ) بل تعدى ذلك وفي كل البلدان إلى سياسة التمويل الخارجي من أجل جذب مستثمرين حواس عن طريق الدخول إلى السوق المالية، سوق البورصة وإصدار الأسهم أو الشبكة المصرفية والتي تعتبر وسائل فعالة في تطوير النوادي خاصة ذات المردود الرياضي الجيد، كوسائل لدعمها فهي تعتبر بالنسبة لها جوهر عملية الاحتراف.

### 3-3- التمويل في المنافسات الرياضية:

للمويل مصادر متعددة و التي تأخذ أشكالاً مختلفة: الحكومية منها وغير الحكومية.

سبق وأن قلنا أن التمويل الرياضي ومصادره المختلفة يعتبر جوهر عملية الاحتراف وإلى جانب تطبيقات علم الاقتصاد في المجال الرياضي لا يعتبره أحد الوسائل الرئيسية للتمويل خاصة في كرة القدم، التي أصبحت يعتمد عليها في كثير من الأندية الأوروبية والأمريكية في دعم ميزانياتها وتغطية تكاليف أنشطتها، حيث أن التطبيقات التي تدخل في تمويل المنافسات الرياضية، الإنتاج الرياضي، الخصخصة والسبونسورينغ الرياضي.

حيث تستخدمها الأندية كوسائل لدعمها لا اعتبارها جوهر عملية الاحتراف.

فالرياضة وبفضل الاحتراف الرياضي تتحول إلى صناعة، ومنه يمكن القول أن الاحتراف الرياضي يخدم الأندية القادرة فقط دون بقية الأندية.

فالقائمون على شؤون كرة القدم العالمية أمنوا بأهمية جوانب اللعبة المختلفة وقدموا كل الجهد والفكر لتدعيم ومساندة كل جانب مؤمنين بأن الارتفاع بمستوى كل جانب إنما هو إضافة وعلامة بارزة على الطريق للارتقاء بمستوى اللعبة ككل.

<sup>1</sup>سمير عبد الحميد علي، إدارة البيئات الرياضية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999، ص 104.

### 3-4- تصنييف أعمال الرياضة:

كيف أن العمل ينتج دخلا أو إيرادا، وهي الطريقة الأكثر اعتمادا عليها لتصنيف أعمال الرياضة.

فوجد ثلاثة أنواع في هذا الشأن

#### 3-4-1 الإيراد المباشر:

تعتمد بعض المنظمات والهيئات والمؤسسات الرياضية في دخلها على الأحداث الرياضية الخاصة بها، وهذا ما يسمى بالإيراد المباشر.

نجد العديد من المنظمات الكبيرة في أمريكا تعتمد على هذا النوع من الدخل منها :

كرة القدم القومية، منظمة الكرة الرئيسية، منظمة الهوكي القومية، منظمة كرة القدم القومي، الجمعية الأطلنطية القومية ...، كذلك بالنسبة لكل الفرق الرياضية التي تتبع هذه الهيئات، وأيضا في جميع المؤتمرات التي تنظمها هذه الهيئات.

والمعيار هنا هو أن الفريق أو الهيئة الرياضية، تتبع التذاكر أو تتبع حق الحدث الرياضي لأي جهة من الجهات وفي جميع الأحوال فإن الدخل الوارد من هذه الإجراءات يدخل تحت الإيرادات المباشرة، ويجب ملاحظة أن بعض الوحدات الصغيرة لا تعتبر ذات إيراد مباشر لأنها لا تستخدم هذه المعايير، ونظرا لأن بعض الهيئات الرياضية تقع تحت ضغط قلة الإيرادات فإن الإيراد الكبير الذي ينتج عن الإعلان المطلق يعتبر من أكثر طرق زيادة الدخل المباشر لهذه الهيئات.

#### 3-4-2 الإيراد المدعم :

بعض الأعمال المرتبطة بالرياضة مثل الدخل الوارد من شركات التأمين ويكون كل ذلك مرتبط بالحدث الرياضي نفسه ويسمى ذلك إيرادا مدعما ويربط بوجود الحدث الرياضي. لذلك فإن نجاح الإيراد المباشر يؤثر على التدعيم التابع وهو الإيراد المدعم، ففي عام 1995 م بلغ حجم مبيعات التجارة المرخصة 3.15 بليون دولار، قامت بها الشركات التي نجحت في تدعيم دورات رياضية كبيرة وأحداث رياضية شهيرة، ومن أمثلة هذه الشركات (دالاس كادبوري لوس أنجلوس دون جزر) (شيكاجو بالن) هذه الشركات قد قامت بدعم دخل آلاف من الأعمال الأصغر المتعلقة بالرياضة.

#### 3-4-3 الإيراد غير المباشر:

هذا هو الأسلوب الثالث لإنتاج دخل، ويطلق عليه الدعم الغير مباشر، وجميع الهيئات والمؤسسات التي تتواءم مع الدخل المباشر (النوع الأول) أو الدخل المدعم (النوع الثاني) تستخدم و تقع تحت طائلة هذا النوع، وهذه الأعمال لا تعتمد بشكل مباشر على العمل ولكن على شعبية الفريق الرياضي واللاعبين، وهذه الأعمال تشمل على مبيعات الرياضة، والأجهزة الرياضية وهؤلاء هم الذين ينتجون الإيراد الأحداث الرياضة وبالنسبة لهذه الأعمال فإن الحضور لا يعد هاما كما في أعمال إيرادات الدعم، ولكن الأهم هو شعبية الفريق.

الكثير من اللاعبين يتقاضون أجورا عالية في تعاملاتهم مع بعض الشركات التي حققت نجاحا متميزا من

خلال هؤلاء اللاعبين المشهورين.

### 3-4-4 المحاسبات المالية:

إن من أهم الصعوبات التي تتلقاها الهيئات سوء التسيير المالي أو تغلب النفقات على المداخيل وهذا ما توضحه العديد من تقارير المنظمات، المؤسسات والهيئات الرياضية، فمثلا بعض الأندية تشير إلى أنها تواجه ضائقة مالية أو بعض الهيئات تلوح إلى أن المصروفات تفوق الإيرادات، وتشكو بعض المنظمات أن الإعانات الحكومية غير كافية، ومصادر التمويل الذاتي محدودة، ويقول الخبراء أن الأمر ستطلب إدارة جيدة تعمل على تقليل الإنفاق و ترشيده و زيادة الموارد

### 3-4-5 مختلف التعاريف الهامة للتسيير المالي:

أ- **التعريف الأول:** يعرف التسيير المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة الأهالي الحصول منها على المعلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية وفي الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية ) وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل.

ب- **التعريف الثاني:** يعتبر التسيير المالي أهم المجالات المعرفة التي تنير الطريق أمام كل طائفة من الطوائف المستخدمة للقوائم المالية المهتمة بالمنشآت الخاصة والعامة، وكل من يعنيه المال العام أو الخاص وترشيد استخدامه، حيث أن للتسيير المالي من الوسائل والأدوات ما يمكنه من الإسهام الفعال في ترشيد القرارات والسياسات والخطط إضافة إلى تقييم المنشآت تقييما شاملا أو جزئيا<sup>1</sup>.

هذا الأمر يعطي الحركية والحيوية اللازمة والضرورية لتحقيق وتيرة نمو اقتصادي مقبول وتنمية شاملة.

ينبغي الإشارة أن هناك 3 قواعد أساسية في تمويل المؤسسات الاقتصادية:

- يجب تمويل الأموال الثابتة للمؤسسة عن طريق الأموال الدائمة بمعنى الأموال الخاصة مضافا إليها القروض طويلة الأجل والمتوسطة.

- يمكن تمويل الأصول بواسطة القروض قصيرة الأجل.

- ينبغي المحافظة على هامش أمان يتمثل في تمويل جزء من الأموال المتداولة بالأموال الدائمة وهذا الهامش يعرف برأس المال العامل الدائم.

### 4- متابعة تمويل مشاريع المنشأة الرياضية:

#### 4-1- مفهوم التخطيط المالي:

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير، وتقوم العملية التخطيطية على تحديد الهدف والتنبؤ.

وفي سبيلنا لتحقيق ذلك يمكن تحديد خطوات عملية التخطيط في ما يلي:<sup>2</sup>

- التنبؤ بالنتائج المرتبة على القرارات التي يتم اتخاذها بحيث يتم الربط بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية.

1الزعيبي محمد هيثم، مرجع سابق، 2000، ص 75.

2 عاطف وليم أندراوس، التمويل والادارة المالية في المؤسسات، دار الفكر الجامعية، الاسكندرية(مصر)، 2006، ص 147.

- تحليل كافة البدائل المتاحة أما المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل واختيار أنسب البدائل.
  - وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الاستثمار والتمويل الخاصة بالمنشأة وتنطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي يتم اختبارها في ضوء الخطوات السابقة.
  - تقييم الأداء الفعلي في ضوء أهداف الخطة المالية السابق إقرارها.
- وقد يكون التخطيط المالي طويل الأجل أو قصير الأجل ويتراوح التخطيط المالي طويل الأجل بين 3 و5 سنوات ويمكن أن يصل حتى 10 سنوات في مجالات صناعة المنافع العامة كما هو الحال في استثمار المنشأة الرياضية، وتساعد الخطط المالية طويلة الأجل على وضع السياسات المالية للمنشأة، وفي ضوء هذه السياسات يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وبصفة عامة تركز الخطط طويلة الأجل على العناصر التالية:
- كيفية تنفيذ خطط الاستثمار بالمنشأة.
  - البرامج والأبحاث الخاصة بتطوير وتحسين خدمات المنشأة.
  - مصادر الحصول على الأموال وكيفية تسديد القروض.
  - خطط الاندماج مع منشآت أخرى وخطط الاستثمار في البعض الآخر.
- أما التخطيط قصير الأجل فيمتد لفترة لا تتعدى السنة (دورة الاستغلال)، وتتصف هذه الخطة بالتفصيل الدقيق، وتعتمد على إعداد مجموعة من القوائم التقديرية الهامة كالميزانية التقديرية والميزانية العمومية المتوقعة وقائمة الدخل المتوقع... الخ. ويتوقف نجاح هذه الخطة المالية على عدد من العوامل أهمها:<sup>1</sup>
- **دقة عملية التنبؤ:** تتصف عملية التنبؤ بالصعوبة وتكمن هذه الصعوبة في تعدد جوانبها، إذ أن هناك ضرورة لوضع تصورات بشأن كل من الظروف المحيطة بالمشروع كمعدل التضخم، والمعدلات الحالية والمتوقعة وأيضا الظروف الداخلية للمشروع والمتغيرات المرتبطة بالخطة، ومن شأن دراسة ظروف المشروع الداخلية والخارجية عند القيام بعملية التنبؤ أن يساعد المخطط المالي إلى الوصول إلى تحليل دقيق يمكن من التنبؤ بالمخاطر التي يحتمل أن يواجهها المشروع في ظل البدائل المختلفة للاستثمارات ومصادر التمويل.
  - **الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:** لا يوجد تصور نظري مسبق يمكن للمخطط المالي أن يعتمد عليه التحديد أفضل خطة مالية معينة على غيرها من الخطط الأخرى، وتتحدد أفضل خطة من واقع الدراسة التي ينتهي إليها، وفي ضوء هذه الدراسة يتم اختيار البديل الأفضل.
  - **مراجعة ومتابعة الخطة المالية:** بعد اختيار الخطة المثلى، ثمة ضرورة لمتابعة التقديرات التي يتم على أساسها بناء الخطة المالية. إذ قد تحدث تغيرات في الظروف التي أعدت في ظلها التقديرات مما يستلزم تعديلها، وتستخدم الخطط المالية أيضا كأداة لتقييم الأداء الفعلي، حيث يتم مقارنة الأهداف بالنتائج الفعلية وتحديد الإنحرافات والعمل على علاجها.

1 نهال فريد مصطفى، مبادئ أساسيات الإدارة المالية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الاسكندرية(مصر)، بدون تاريخ نشر، ص 114.

#### 4-2- المتابعة المالية:

##### 4-2-1 تعريف المتابعة المالية:

يمكننا تعريف المتابعة بصفة عامة على أنها مجهود منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل الملاحظة: المستمرة وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدما، لتحديد الانحرافات على هذه المعايير أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

##### 4-2-2 خصائص المتابعة المالية:<sup>2</sup>

يمكن أن تستخدم القوائم المالية المتوقعة لمراقبة والتحكم في الأداء المالية للمنشأة، وأحد المداخل المستخدمة في تحقيق ذلك هو إعداد قوائم مالية تقديرية لكل شهر خلال الفترة التخطيطية وتتم مقارنة نتائج التشغيل الفعلي لعمليات كل شهر مع الأرقام المقدرة في القوائم المالية المتنوعة، ويوفر هذا النوع من التحليل خاصية نظام إنذار مبكر يكشف المشاكل المالية وتطورها، ويمكن المدير المالي من خلال مقارنة الأرقام الفعلية الشهرية بنظيرتها الشهرية المقدرة أن يراقب عن كثب الربحية الكلية للشركة، وأن يلعب دورا ناشطا في تحدي الأداء الكلي للمنشأة خلال الفترة التخطيطية، وتبعاً لذلك يمكننا القول أن القوائم المالية بجانب دورها أداة من أدوات التخطيط المالي فهي أيضا أداة فعالة لمراقبة كل من الأداء وتنفيذ الخطة المالية.

##### 4-2-3 أهمية المتابعة المالية:

تبدو أهمية متابعة المالية من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط المالي، فيحتملان معا بشكل متكامل، فلا يكون أحدهما فعالا دون الآخر، فالمديرون الماليون يستعينون بالتخطيط المالي لكي يتمكنوا من الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وتحقيق الأهداف المستقبلية، كما يعتمد المدير المالي على الرقابة لتمكنه من التعرف على إنجازاته وتطمئنه على سلامة المشروع الممول وطريقة تسيير هذه الأموال وتوظيفها.

ويتبع المدير المالي أربع خطوات جوهرية لتطبيق الرقابة بالفعالية المطلوبة، تتمثل فيما يلي: (عبد الحميد

عبد الفتاح المغربي، 2004، ص350)

- بناء المعايير . قياس الأداء المالي.
- مقارنة الأداء المالي الفعلي بالمعايير الموضوعة.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة.

1 عبد الفتاح الصحن، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، المؤسسة الجامعية، عمان (الاردن)، 1983، ص25.

2 عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، 2006، ص ص 166 ، 167.

## خلاصة الفصل

تعتبر المنشأة الرياضية مؤسسة اقتصادية تخضع لنفس المعايير التي تخضع لها المؤسسات والمنشآت الاقتصادية في القطاعات الأخرى، وفي فصلنا هذا تطرقنا لمختلف آليات وأنماط تمويل هذه الأخيرة، كما اتضح لنا أن للمنشأة الرياضية عدة سبل وطرق تمويل مباشرة وغير ما أشرت داخلية وخارجية، للمدى القصير أي لتمويل دورة الاستغلال، أو للمدى الطويل وذلك لتمويل المشاريع الاستثمارية للمنشأة أو تطويرها ومتابعة هذه المشاريع ومراقبتها..



الأحزاب

التطبيقي

# الفصل الثالث

منهجية البحث المتشعبة

**تمهيد:**

للتأكد من صحة الفرضيات المقدمة في الجانب النظري كان لا بد لنا من دراسة تكون أكثر دقة وأكثر منهجية والمتمثلة في الدراسة الميدانية التي من خلالها اختيار المنهج المتبع في هذا البحث وكذا مجالاته والعينة التي تم اختيارها له، وكذا أداة البحث كما قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

**1 - المنهج المتبع في البحث :**

المنهج هو الوسيلة التي يستخدمها الباحث لتناول الظاهرة من حيث ملاحظتها والتحدث عنها بما يساعد على فهمها وتفسيرها وهو مجموعة من الخطوات التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة ،وحسب بوحوش و دني بات : أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة لاكتشاف الحقيقة .

والمنهج المتبع يختلف باختلاف مواضيع البحث ، وعليه فإن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث تبني منهج معين ، ونظرا لطبيعة موضوعنا والمشكلة المدروسة فإننا نتبع المنهج الوصفي، ويعرف هذا المنهج على أنه " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة اجتماعية ما ، ويعتبر المنهج الوصفي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات بدقة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة.

كما يعرف هذا المنهج في مجال التربية البدنية والرياضية أنه عبارة عن استقصاء ينصب حول ظاهرة من الظواهر التعليمية النفسية والاجتماعية كما هي قائمة في الحاضر قصد تشخيصها أو كشف جوانبها وتحديد العلاقات القائمة بين عناصرها أو بين الظواهر التعليمية أو النفسية أو الاجتماعية، الخ.

**2 -الدراسة الاستطلاعية:****1-2-المجال المكاني:**

تم توزيع استبيان الموجه للإداريين في المنشآت التالية :

- الهاشمية ( الملعب البلدي علان زواد )

- البويرة ( قاعة متعددة الرياضات )

**2 - 2 - المجال الزمني**

شرعنا في إنجاز هذا البحث في مدة قدرها 05 أشهر من بداية جانفي 2018 حتى منتصف شهر ماي

2018 ومنتقس الفترة إلى مرحلتين :

**المرحلة 01:**

من بداية جانفي حتى شهر مارس وهي مرحلة البحث النظري حيث قمنا من خلالها بجمع أهم ومختلف

المعلومات حول الموارد البشرية وكذا تطوير المنشآت الرياضية.

**المرحلة 02:**

من شهر أفريل حتى شهر ماي 2018وهي مرحلة خصصت للجانب التطبيقي من خلال جمع المعلومات

ومناقشة النتائج

**3- مجتمع وعينة البحث :**

حرصا منا 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 فرصا متكافئة لكل الأفراد لأنها لا تأخذ أي اعتبارات أو تمييز أو إعفاء أو صفات

أخرى غير التي حددها البحث

- العينة العشوائية لكونها ابسط طرق اختيار العينات

- ضبط مجتمع و أفراد العينة وتتكون من 10 أفراد إداريين ومدربين موزعين على إدارة المنشآت التالية :

• القاعة المتعددة الرياضات لولاية البويرة.

• ملعب علان زواد بالهاشمية.

- أدوات وتقنيات البحث:

وقع اختيارنا في هذا البحث على التقية الساندة والشائعة وهي الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وجدنا هأنجع طريقة للتحقق من إشكاليتنا التي نحن بصدد البحث فيها وهي: أداة من أدوات البحث العلمي معدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج اعد لهذا الغرض، ويقوم المدونين بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم.

ويعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية والتربوية الرياضية، كما يستعين الباحثون كثيرا بهذه الأداة نظرا لكونها اقتصادية سهلة وسريعة في تطبيقها لذلك قمنا بتحضير الاستمارات الاستبائية واعم في بنائها على استمارة للإداريين ويضم الاستبيان 16 سؤال وتتمثل هذه الأسئلة في الأسئلة المغلقة

الأسئلة المغلقة: وهي الأسئلة المقيدة بنعم أو لا بدون إنشاء أي رأي والغرض منها تقصي الحقائق مباشرة

- الأسئلة المفتوحة : في هذه الأسئلة أعطيت الحرية الكاملة للمستجوبين في إبداء آرائهم والتعبير عن المشكلة وهذا النوع من الأسئلة له درجة كبيرة في تحديد آراء أساتذة في المجتمع.

- الأسئلة الاختيارية: هذا المبحوث يجد جدولا عريضا للأجوبة المفتوحة وما عليه إلا اختيار واحد منها دون ان يتطلب منه جهدا فكريا كما هو الحال في الأسئلة الأخرى إلا أنه في هذه الأسئلة يفتح المجال إلى إضافات أخرى ممكنة

- الأسئلة النصف مفتوحة: يحتوي هذا النوع من الأسئلة على نصفين، النصف الأول يكون مغلق أي الإجابة عليه مقيد نعم او لا والنصف الثاني تكون فيه الحرية للمستجوبين للإدلاء برأيهم الخاص.

الطرق والأدوات الإحصائية:

أدوات البحث:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث ويطوعهم للمنهج الذي يستخدمه، ولقد اعتمدنا في بحثنا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكنا من الوصول إلى الحقائق التي نسعى إليها وذلك بإتباع الخطوات التالية :

- الطرق الإحصائية: قمنا باستخدام النسبة المئوية وكذلك مربع كاي<sup>2</sup> في معالجة نتائج الاستبيان:

النسبة المئوية : تحول التكرارات إلى نسب مئوية، وذلك اعتماداً على القانون التالي:

المجموع الكلي	%100
التكرار المتحصل عليه س %	
$س = \frac{\text{التكرار المتحصل عليه}}{\text{المجموع الكلي}} * 100$	

**المجموع الكلي :** مجموع وحدات العينة

**التكرار المتحصل عليه :** عدد الوحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة من ضمن المجموع العام

**س :** يمثل نسبة عدد وحدات العينة الذين اختاروا إجابة معينة بالنسبة للنسبة الإجمالية 100% : النسبة الإجمالية للعينة ككل.

# الفصل الرابع

## تحليل ومناقشة النتائج

## 1- المحور الأول:

في هذه الفقرة سوف نقوم بعرض وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال تطبيقنا لأدوات البحث، بحيث تم ذلك كما يلي:

- نبدأ بعرض نتائج الفرضية الأولى والمحور الأول، ومنتقل بعد ذلك إلى الفرضية الثانية، مع العلم أننا بدأ بتمهيد ونهي العرض باستنتاج الذي يعتبر خلاصة لهذه الفقرة.

## 1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

في هذا الجزء سوف نقوم بعرض النتائج الخاصة بالمحور الأول الذي يتعلق بالفرضية الأولى والتي تنص على: « أن آليات تمويل المنشآت الرياضية تساهم في تحقيق أهداف إدارتها»، بحيث هذه الفرضية وضع من أجلها 08 أسئلة وهي على التوالي: ( 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8).

## ➤ السؤال رقم 01:

في هذه الفقرة سوف نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل لديكم مصادر دائمة ومستمرة لتمويل المنشأة الرياضية؟

التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

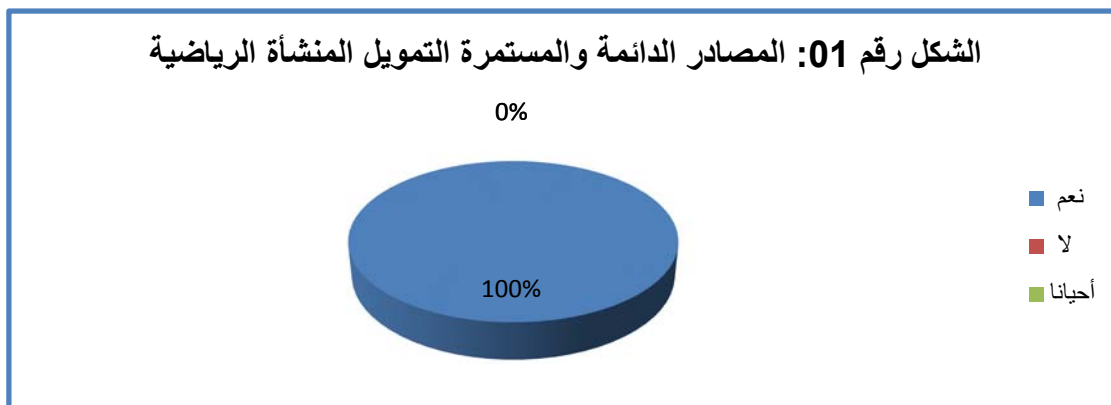
## الجدول رقم 01:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
100%	10	نعم
00%	00	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسبة الإجابة على السؤال رقم 01 تبين أن كل العينة 100% أجابوا بنعم، بينما 00% أجابوا بـ "لا" و 00% بأحيانا.

نستنتج أن كل المنشآت الرياضية لديها مصادر دائمة ومستمرة لتمويلها المتمثلة في المبالغ المقدمة من طرف الدولة بصفة دورية لتغطية مصاريف وأعباء هذه المنشآت وأيضا لاستمراريتها.

الشكل رقم 01: المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المنشأة الرياضية





## ➤ السؤال رقم 02:

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المنشأة الرياضية كافية؟

وكان الهدف من هذا السؤال هو:

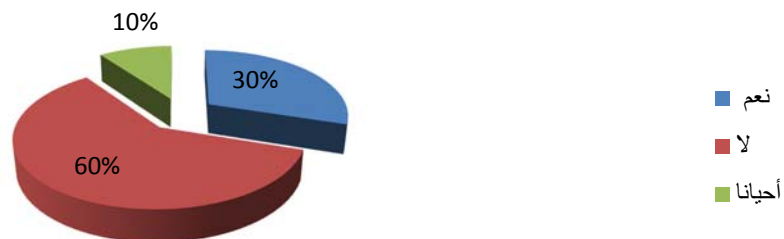
- معرفة ما إذا كانت المصادر الدائمة والمستمرة كافية لتمويل المنشأة الرياضية التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

الجدول رقم 02:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
30%	03	نعم
60%	06	لا
10%	01	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح لنا نسب الإجابة على السؤال رقم 04 تبين أنّ نسبة كبيرة من العينة 60% أجابوا بـ "لا"، بينما نسبة 30% أجابوا بـ "نعم"، و 10% أجابوا بـ "أحيانا".  
يلاحظ من إجابة أفراد العينة أنّ المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المنشآت الرياضية غير كافية، فالأموال المقدمة من طرف الدولة لتغطية احتياجات ومصاريف المنشآت الرياضية ضئيلة بالمقارنة مع تكاليفها، وبالتالي المنشأة الرياضية بحاجة إلى مصادر تمويل أخرى تساعدها على تغطية مختلف تكاليفها وبقائها وتطورها.

الشكل رقم 02: يوضح أهمية الموارد المالية الأخرى بالإضافة إلى المصادر الدائمة



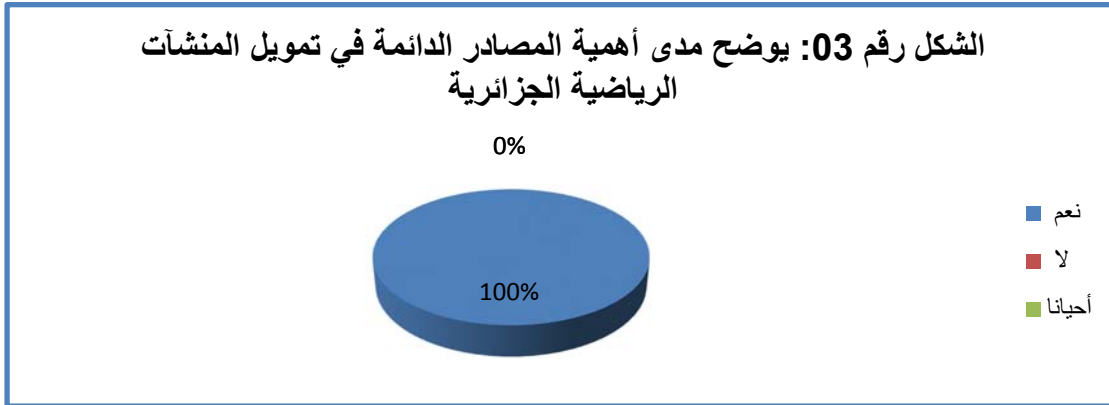
## ➤ السؤال رقم 03:

- نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:
  - هل تكفي المصادر غير الدائمة لوحدها تمويل المنشآت الرياضية؟
  - معرفة ما إذا كانت المصادر الغير الدائمة تكفي لتمويل المنشأة الرياضية.
- التحليل الإحصائي المطبق لنا ما يلي:

الجدول رقم 03:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
00%	00	نعم
100%	10	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 3 تبين أنّ كل أفراد العينة أجابوا بـ"لا"، بحيث 00% أجابوا بـ "نعم" و 00% أجابوا بـ "أحيانا". نستنتج أنّ المصادر غير الدائمة لوحدها لا تكفي المنشآت الرياضية الجزائرية بل هي بحاجة إلى تدعيم الدولة والتمويل الدائم والمستمر من طرفها.



## ➤ السؤال رقم 04:

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

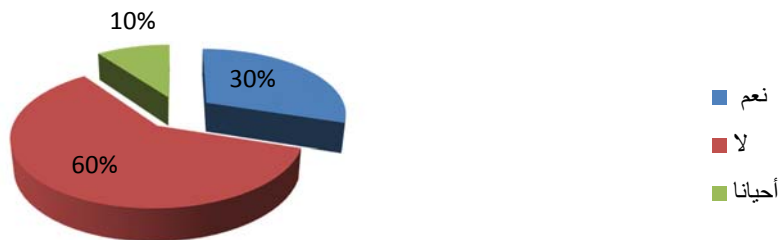
- هل المصادر الدائمة لتمويل المنشأة الرياضية أكبر من المصادر غير الدائمة؟ وكان الهدف من هذا السؤال هو:
  - معرفة ما إذا كانت المصادر الدائمة لتمويل المنشأة الرياضية أكبر من المصادر غير الدائمة، وإن كانت المصادر الدائمة أكثر أهمية.
- التحليل الإحصائي المطبق أفرز لنا ما يلي:

## الجدول رقم 04:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
60%	06	نعم
30%	03	لا
10%	01	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 04 تبين أنّ نسبة 60% أجابوا بـ"نعم" بينما نسبة من أجابوا بـ"لا" هي 30% وأحيانا هي 10%. نستنتج من خلال النسب المئوية الموضحة في الجدول رقم 04 بأنّ الذين أكدوا في إجاباتهم بأنّ المصادر الدائمة لتمويل المنشآت الرياضية أكبر في المصادر غير الدائمة وكانت نسبتهم 60% مقابل 30% الذين أجابوا بأنّ المصادر الدائمة أقل من المصادر غير الدائمة و10% أجابوا بـ"أحيانا"، وهو ما يؤكد بأنّ المصادر الدائمة تكون في جل الأحيان وأهم من الغير الدائمة في المنشآت الرياضية الجزائرية.

الشكل رقم 04: يوضح أهمية المصادر الدائمة في التمويل المنشآت الرياضية بالنسبة للمصادر غير الدائمة



## ➤ السؤال رقم 05:

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

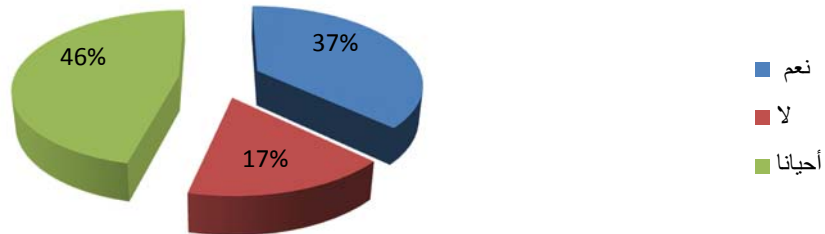
- هل يحدث وأن تقع المنشأة في مشكل عدم وفرة السيولة؟
- وكان الهدف من هذا السؤال هو:
- معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية يحدث لها أن تقع في مشكلة ندرة السيولة.
- التحليل الإحصائي المطبق أفرز ما يلي:

## الجدول رقم 05:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
40%	04	نعم
18%	01	لا
50%	05	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 05 التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 05 تبين لنا أن نسبة 40% أجابوا بـ"نعم"، ونسبة 10% أجابوا بـ "لا" أما "أحيانا" فنسبة 50%. نستنتج من خلال النسب المئوية الموضحة بأن المنشآت الرياضية الجزائرية غالبا ما تقع في مشكل عدم وفر السيولة حيث 50% أجابوا بـ "أحيانا" و 40% بـ "نعم" و 10% فقط أجابوا بـ "لا".

الشكل رقم 05: يوضح وقوع المنشآت الرياضية في مشكلة ندرة السيولة.



## ➤ السؤال رقم 06:

في هذه الفترة سوف نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

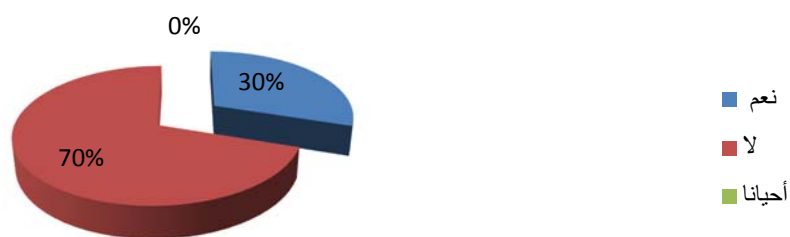
- هل تعتمد المنشأة الرياضية بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية؟ وكان الهدف من هذا السؤال هو:
  - معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية تعتمد بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية، أي كل من الأرباح والمؤونات والاهتلاكات.
- التحليل الإحصائي المطبق أرز ما يلي:

## الجدول رقم 06:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج
		الإجابة
30%	03	نعم
70%	07	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 06 تبين أن نسبة كبيرة من العينة 70% أجابوا بـ"لا"، بينما نسبة من أجابوا بـ"نعم" هي 30%، و 00% من أجابوا بـ"أحيانا". نستنتج أن المنشآت الرياضية لا تعتمد بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية بل تلجأ غالبا إلى موارد خارجية مثل تدعيم الدولة أو الميزانية المخصصة من قبل الوصايا، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 06، حيث نسبة كبيرة 70% يرون أن المنشأة الرياضية التي يسيرونها ماليا بحاجة إلى موارد خارجية وأن مواردها الداخلية غير كافية، أما من يرون بأن المنشأة بدرجة أولى تعتمد على مواردها الداخلية كانت نسبتهم 30%، في حين أن المجيبين "أحيانا" 00% أي معدومة.

الشكل رقم 06: يوضح أهمية وضرورة الموارد المالية الخارجية في تمويل المنشآت الرياضية.



## ➤ السؤال رقم 07:

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

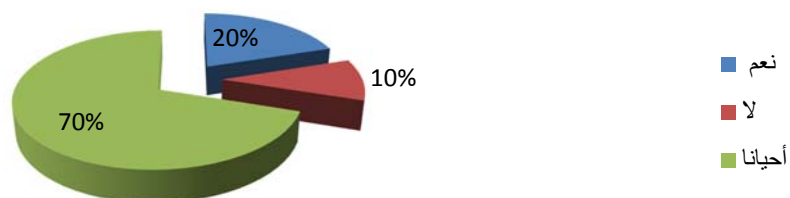
- هل تحقق المنشأة الرياضية نتائج مالية سنوية كافية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي؟ وكان الهدف من هذا السؤال:
- معرفة إذا ما كانت الأرباح التي تحققها المنشأة الرياضية كافية لزيادة معتبرة في طاقة التمويل الذاتي. التحليل الإحصائي المطبق أفرز ما يلي:

## الجدول رقم 07:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
20%	02	نعم
10%	01	لا
70%	07	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 07 والتي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 07 تبين أنّ نسبة 20% أجابوا بـ"نعم"، بينما 10% أجابوا بـ"لا"، أمّا من أجابوا بـ"أحيانا" نسبة 70% وهي أكبر نسبة. نستنتج أنّه في معظم الأحيان تحقق المنشأة الرياضية نتائج مالية سنوية كافية للزيادة في طاقة التمويل الذاتي لها، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 07 المبينة، حيث نسبة من أجابوا بـ"أحيانا" هي 70%، أمّا نسبة من أجابوا بـ"لا" 20% ونسبة من يرون العكس وهو أنّ الربح الذي تحققه المنشأة الرياضية لا يزيد في طاقة التمويل الذاتي هي 10%.

الشكل رقم 07: يوضح فعالية الأرباح السنوية في زيادة طاقة التمويل الذاتي.



## ➤ السؤال رقم 08:

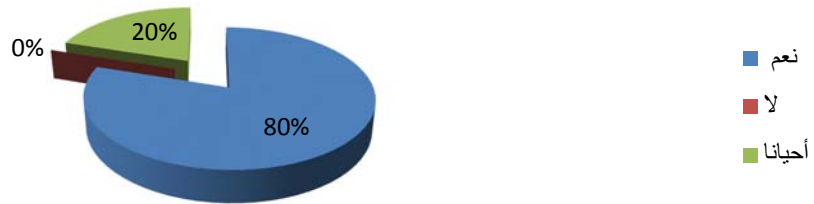
- في هذه الفقرة سوف نقوم بعرض النتائج المتحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:
- هل المنشأة الرياضية خلال دورة الاستغلال بحاجة إلى موارد لتمويل استغلالاتها العادية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:
  - معرفة ما إذا كانت المنشأة الرياضية بحاجة إلى موارد مالية خلال دورة الاستغلال، لتغطية تكاليف استغلالاتها المادية.

## الجدول رقم 08:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
80%	08	نعم
00%	00	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم 08 التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 08 تبين أن نسبة كبيرة من العينة 80% أجابوا بنعم بينما نسبة 20% أجابوا بـ "أحيانا" ونسبة 00% بـ "لا". نستنتج أن المنشآت الرياضية خلال دورة الاستغلال بحاجة ماسة إلى موارد إضافية لتمويل استغلالاتها العادية، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 08 المبين، حيث 08% يرون أن المنشأة الرياضية بحاجة إلى موارد إضافية لتمويلها خلال دورة الاستغلال، بينما من أجابوا بـ "لا" 00%، أمّا من أجابوا بـ "أحيانا" كانت نسبتهم 20%.

الشكل رقم 08: يوضح أهمية الموارد المالية الإضافية في تمويل دورة الاستغلال في المنشآت الرياضية.



## 2- المحور الثاني:

في هذا الجزء نقوم بعرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني الذي يتعلق بالفرضية الثانية والتي جاءت فيما يلي:

هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة الموارد المالية في المنشأة الرياضية، بحيث أن هذه الفرضية وضع من أجلها (08) سؤال وهي على التوالي: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8).

## ➤ السؤال رقم 01:

نقوم هناك بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل يوجد متابعة مالية بشكل دائم على أقسام المنشأة الرياضية؟
- معرفة إذا كانت توجد متابعة مالية بشكل دائم على أقسام المنشأة الرياضية؟

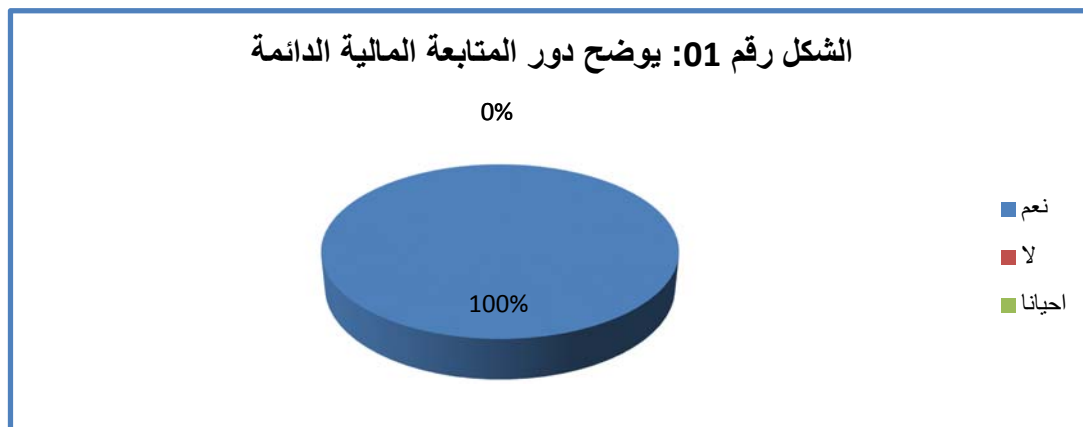
التحليل الإحصائي المطبق افرز لنا ما يلي:

## جدول رقم 01:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
100%	10	نعم
0	00	لا
0	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 01 تبين أن كل عناصر العينة أي نسبة 100% أجابوا بنعم.

نستنتج أن الإدارة المالية للمنشأة تخضع لمتابعة مالية قصد تقادي الأخطاء والوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل، وهذا ما يتضح من خلال نتائج الجدول رقم 01 حيث كل أفراد العينة أي نسبة 100% يرون أن هناك متابعة مالية بشكل دائم تساهم في التسيير الحسن وترشيد الموارد المالية واستخدامها بشكل عقلاني،





## ➤ السؤال رقم 02:

نقوم هنا ببعض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال الممثل في:

- هل ترون أن المتابعة المالية ذات فعالية عالية للمنشأة الرياضية من طرف الوصايا؟  
وكان الهدف من هذا السؤال:

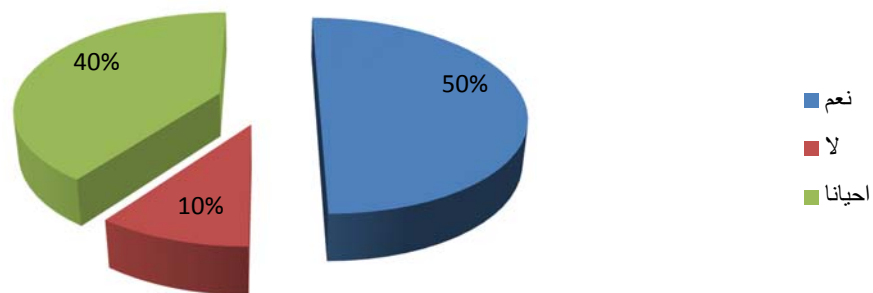
- معرفة ما إذا كانت للمتابعة المالية الموضوعية من طرف الوصايا على المنشأة الرياضية فعالية.  
التحليل الإحصائي المطبق افرز لنا ما يلي:

## جدول رقم 02:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج
		الإجابة
50%	05	نعم
10%	01	لا
40%	04	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي نسب الإجابة على السؤال رقم 02 تبين أن نسبة الإجابة بنعم كانت 50% بينما نسبة الإجابة بلا 10% ونسبة الإجابة بأحيانا هي 40%.  
نستنتج انه في اغلب الحيات تكون المتابعة المالية الموضوعية من طرف الوصايا فعالية ونتائج ايجابية على المنشأة الرياضية، حيث جاءت نسبة 50% تؤكد على فعالية المتابعة المالية الموضوعية من طرف الوصايا على المنشأة الرياضية، كذلك جاءت نسبة 40% أحيانا، أما نسبة الذين أجابوا بلا 10% وهي اقل نسبة.

## جدول رقم 02: يوضح اهمية المتابعة المالية الموضوعية من قبل الوصايا



## ➤ السؤال رقم 03:

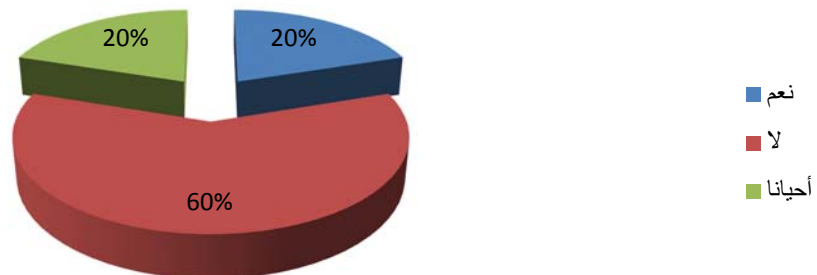
- نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:
- هل يبرر دور المتابعة المالية في كشف الأخطاء قبل وقوعها في المنشأة الرياضية؟ وكان الهدف وراء هذا السؤال هو:
  - معرفة ما إذا كان للمتابعة المالية دور في كشف الأخطاء قبل وقوعها في المنشأة الرياضية، التحليل الإحصائي المطبق إفرار لنا ما يلي:

## جدول رقم 03:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
20%	02	نعم
60%	06	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي وضح نسب الإجابة على السؤال رقم 03 تبين أن نسبة كبيرة من العينة أجابوا ب لا وهي 60% بينما نسبة من أجابوا ب"نعم" هي 20% وكذلك نسبة الذين أجابوا ب"أحيانا" هي 20%، نستنتج أن المتابعة المالية في المنشأة الرياضية تأتي غالبا بعد وقوع الأخطاء وتكشف هذه الأخطاء بعد وقوعها ليس قبله، وهذا ما توضحه النسبة العالية في الإجابة على أن المتابعة المالية تكتشف الأخطاء بعد وقوعها وهي نسبة 60% بينما الذين أجابوا ب نعم كانت نسبتهم 20% وكذلك الذين أجابوا ب"أحيانا" كانت نسبتهم 20% أيضا.

الشكل رقم 03: دور المتابعة المالية في كشف الأخطاء قبل وقوعها في المنشأة الرياضية



## ➤ السؤال رقم 04:

نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

- هل يبرز دور المتابعة المالية بعد وقوع الأخطاء وتصحيحها في المنشأة الرياضية؟  
وكان الهدف من هذا السؤال:

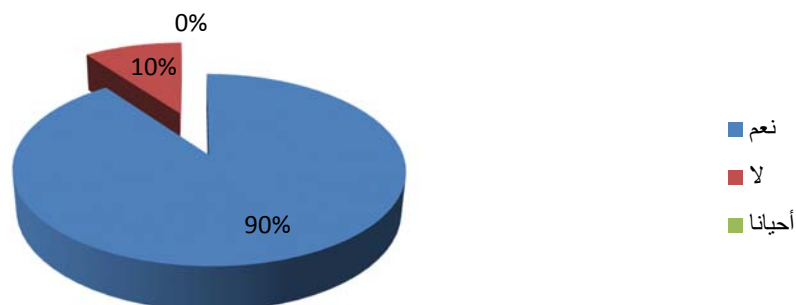
- معرفة ماذا كان دور وأهمية المتابعة المالية تبرز فقط بعد وقوع الأخطاء أو وجود التغيرات المالية في المنشآت الرياضية.

## الجدول رقم: 04

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
90%	09	نعم
10%	01	لا
00%	00	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسبة الإجابة إلى السؤال رقم 04 تبين أن نسبة كبيرة من العينة 90% أجابوا بـ "نعم"، بينما نسبة ضعيفة 10% أجابوا بـ "لا"، والإجابة بـ "أحيانا" معدومة. نستنتج أن المتابعة المالية في المنشآت الرياضية يبرز دورها بعد وقوع الأخطاء وتصحيحها وليس قبل وهذا لا يمكن المتابعة المالية من نقادي الأخطاء قبل وقوعها بل تصحيحها، وهذا ما توضحه النسبة العالية في الإجابة والتأكيد على أن المتابعة المالية تأتي بعد وقوع الأخطاء بنسبة 90% بينما الذين أجابوا بـ "لا" هي 10% فقط.

الشكل رقم 04: يبين دور المتابعة المالية في المنشآت الرياضية بعد وقوع الأخطاء وليس قبله



## ➤ السؤال رقم: 05

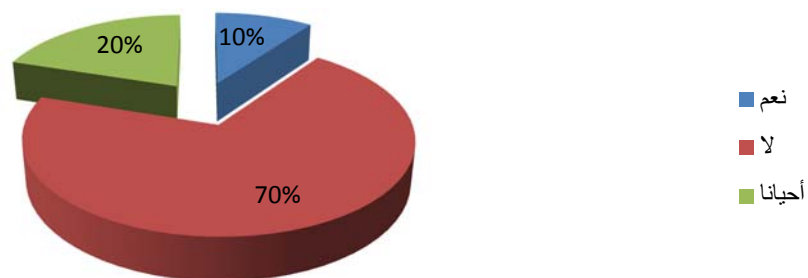
- نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:
- هل تمارس المتابعة المالية من خلال الزيارات المفاجئة فقط للمنشأة الرياضية؟ وكان الهدف من هذا السؤال:
  - معرفة ما إذا كانت المتابعة المالية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة فقط في المنشأة الرياضية.

## الجدول رقم: 05

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
10%	01	نعم
70%	07	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 05 تبين أنّ نسبة الذي أجابوا بـ "نعم" كانت 10%، بينما الذين أجابوا بـ "لا" كانت نسبتهم 70% ونسبة 20% أجابوا بـ "أحيانا". نستنتج أنّ المتابعة المالية لا تمارس عن طريق الزيارات المفاجئة فقط في المنشآت الرياضية، بل عن طريق إعلام مسبق وهذا في أغلب الأحيان مع العلم أنّ هذه الطريقة أي الزيارات المفاجئة جد فعالة في إيجاد الأخطاء وتصحيحها من جهة ودفع الإدارة المالية بأكثر جدية مع علمها بأنّها قد تتابع في أي وقت. نسبة 70% أجابوا بأنّ المتابعة المالية لا تمارس من خلال الزيارات المفاجئة فقط في المنشأة الرياضية، ونسبة 20% أجابوا بـ "أحيانا" ونسبة 10% بـ "نعم" وحي أقل.

الشكل رقم 05: يوضح أساليب المتابعة المالية من زيارات مفاجئة ومعلمة مسبقاً.



## ➤ السؤال رقم: 06

نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال المتمثل في:

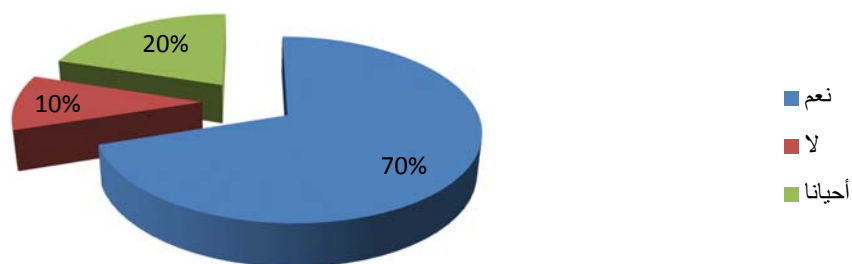
- هل تمارس الوصايا متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف الجمهور الرياضي؟
- وكان الهدف من هذا السؤال هو:
- معرفة ما إذا كانت الوصايا تمارس متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف الجمهور الرياضي.

## الجدول رقم 06:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج
		الإجابة
70%	07	نعم
10%	01	لا
20%	02	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 06 تبين أنّ نسبة كبيرة من العينة 70% أجابوا بـ "نعم" بينما نسبة من أجابوا بـ "أحيانا" هي 20% ومن أجابوا بـ "لا" وهي 10%. وهذا ما يتضح من خلال الجدول رقم 06، حيث نسبة 70% يرون بأنّ الوصايا تتابع إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف الجمهورية، بينما الذين أجابوا بـ "أحيانا" كانت نسبتهم 20%، ونسبة الذين أجابوا بـ "لا" هي 10% وهي أقل نسبة.

الشكل رقم 06: يوضح دور التظلمات المقدمة من طرف الجمهور في تسيير المنشآت الرياضية.



## ➤ السؤال رقم 07:

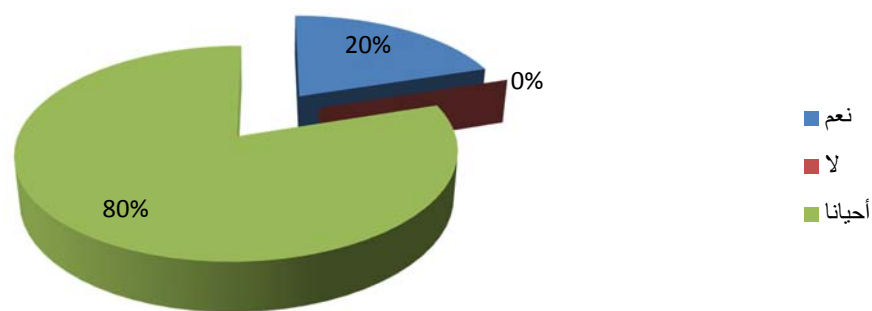
- نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال السؤال المتمثل في:
- هل المتابعة المالية تساعد على تلاشي الأخطاء في المنشأة الرياضية؟
  - وكان الهدف من هذا السؤال:
  - معرفة ما إذا كان المتابعة المالية تساعد على تلاشي الأخطاء في المنشأة الرياضية.

## الجدول رقم 07:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
20%	02	نعم
00%	00	لا
80%	08	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال رقم 07 تبين أنّ نسبة كبيرة من العينة 80% أجابوا بـ "أحيانا"، بينما النسبة المتبقية أي 20% أجابوا بـ "نعم". نستنتج أنّ في أغلب الأحيان المتابعة المالية تساعد على تلاشي الأخطاء في المنشآت الرياضية، وهذا ما يتضح في نتائج الجدول المبينة حيث نسبة 80% أجابوا بـ "أحيانا"، ونسبة 20% أجابوا بـ "نعم".

الشكل رقم 07: يوضح دور المتابعة في تلاشي الأخطاء.



## ➤ السؤال رقم 08:

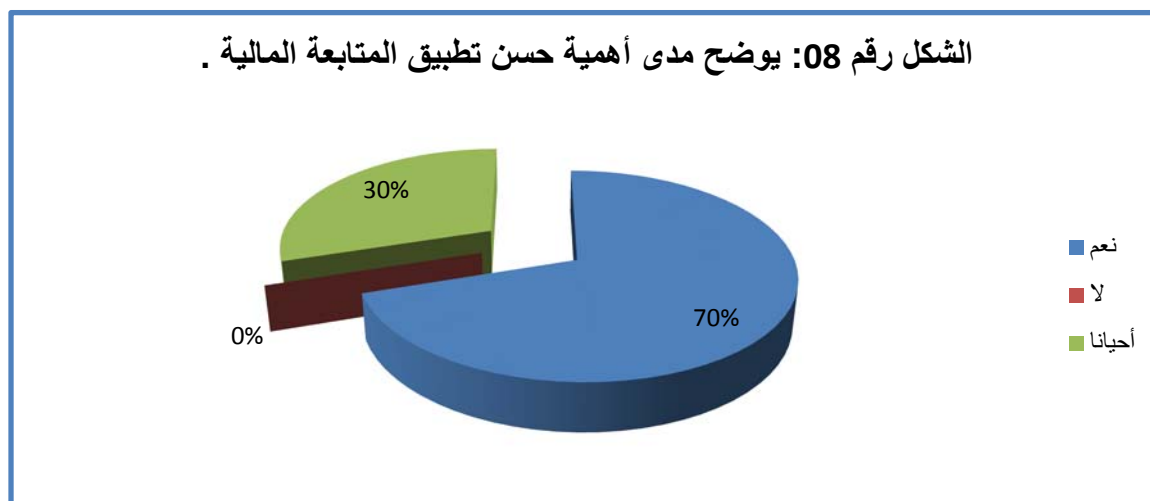
- نقوم هنا بعرض النتائج المحصل عليها من خلال طرح السؤال الموالي:
- هل ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء الموارد المالية في المنشأة الرياضية؟
  - وكان الهدف وراء هذا السؤال هو:
  - معرفة ما إذا كان ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء تسيير الموارد المالية في المنشأة الرياضية.

## الجدول رقم 08:

النسبة المئوية	مجموع التكرارات	النتائج الإجابة
70%	07	نعم
00%	00	لا
30%	03	أحيانا
100%	10	المجموع

من خلال نتائج الجدول التي توضح نسب الإجابة على السؤال 08 تبين أنّ نسبة كبيرة من العينة 70% أجابوا بـ"نعم" بينما النسبة المتبقية أي 30% أجابوا بـ"أحيانا". نستنتج أنّ ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء تسيير الموارد المالية في المنشآت الرياضية، وهذا يعني أنّه بقدر ما تكون المتابعة المالية قوية يكون تسيير الموارد المالية جيدا وفعالا، وهذا ما يوضح في الجدول رقم 08، حيث نسبة 70% يرون أنّ حسن تطبيق المتابعة المالية يؤدي إلى حسن تسيير الموارد المالية بينما النسبة المتبقية وهي 30% أجابوا بـ"أحيانا".

الشكل رقم 08: يوضح مدى أهمية حسن تطبيق المتابعة المالية .



## 3- مناقشة النتائج على الضوء الفرضيات:

## 3-1- مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي قمنا به والذي وزع على إداري بعض المنشآت الرياضية بكل من القاعة متعددة الرياضات لولاية البويرة وملعب علان زواد بالهاشمية، وبعد عملية التحليل تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحنا من خلالها فرضيات بحثنا، وانطلاقاً من الفرضية الأولى في بحثنا التي تقول: "آليات تمويل المنشآت الرياضية تساهم في تحقيق أهداف إدارتها.

من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها في جداول المحور الأول نجد أن آليات التمويل في المنشأة الرياضية تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف تسيير إدارتها، إلا أن للمنشأة مشاكل ونقص في الموارد التمويلية بالمقارنة مع احتياجاتها الطويلة وقصيرة الأجل، فجميع المنشآت الرياضية في مجتمع البحث تتحصل على مصادر دائمة للتمويل الرياضي من طرف الدولة، إلا أن التمويل الذي تمنحه هذه الأخيرة منتظم وغير كافي.

## ❖ أهمية آليات التمويل: والتي تكمن في:

- يتطلب البحث عن الموارد المالية غير الدائمة.
- إعطاء المنشآت الرياضية استقلالية مالية وإدخالها في نظام اللامركزية.
- تعتبر تابعة بصفة شبه تامة للوزارة الوصية ومن للقطاع العام.
- صعوبة اللجوء إلى الموارد المالية الغير الدائمة مثل البنوك والمؤسسات الاقتصادية المالية.

## ❖ مبادئ آليات التمويل:

- مبدأ الحصول على أموال لتغطية احتياجاتها المختلفة.
  - مبدأ اتخاذ القرارات الهامة والفعالة في تمويلها.
  - مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف.
  - مبدأ الشمولية والحرية في اختيار آليات التمويل.
- وبهذا لا بد من إعطاء لمسيرى المنشآت الرياضية الحرية في اختيار آليات التمويل الخاصة بها للسماح لها بتغطية احتياجاتها، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف تسيير المنشأة الرياضية.

## 3-2- مناقشة الفرضية الثانية:

هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية، ومن خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها في المحور الثاني نجد أن المتابعة المالية في المنظومة الرياضية دور فعال في رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

حيث أن معظم مسيرى المنشأة الرياضية يرجعون الحالة الجيدة لتسيير الموارد المالية وبالتالي رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية إلى المتابعة المالية المحكمة التي تتم بشكل دائم ومستمر، وذلك لتفادي الأخطاء أو تصحيحها، ومن خلال الأجوبة المتحصل عليها نستنتج أيضاً بأن الوصاية تعتمد بشكل كبير على المتابعة وفق إستراتيجية فعالة ودورية لضمان وجود الانسجام على مستوى إدارة المنشأة الرياضية، وذلك بحسب تسيير الموارد المالية والإرشاد في استعمالها، واختيار الاستثمار الأنسب وطريقة تمويله وتسييره.



إنّ وجود متابعة مالية دورية ومحكمة في المنظومة الرياضية، تراقب وتوجه تسيير الموارد المالية للمنشآت الرياضية، يدفع إلى رفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.

## خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية وبعتمادنا على المنهج الوصفي؛ أي باستخدام الاستبيان وتحليل النتائج وإظهار آليات التمويل في المنشآت الرياضية واستنادا للفرضيات المختلفة في هذا المجال وبعد مناقشة وتحليل الاستبيان يتبين لنا من خلال الفرضية الأولى، توصلنا إلى أنّ الإدارة المالية للمنشآت الرياضية لا تملك حرية كافية تخول لها البحث في اختيار آلية تمويل غير دائمة فهي تابعة تبعية تامة للقطاع العام؛ أي للوزارة الوصية، وهذا ما يعرقل حسن وتسيير وإدارة المنشآت الرياضية مع أنّها تتمتع باستقلالية مالية شكلية إلا أنّها محدودة. ومن خلال الفرضية الثانية التي تحصلنا عليها في المحور الثاني نجد أنّ للمتابعة المالية في المنظومة الرياضية دور فعال في رفع مستوى وتسيير إدارة المنشأة الرياضية، وهي مكملة للتمويل وأساسه، وهي مطبقة من قبل بعض المنشآت الرياضية، وهي تساهم في رفع مستوى تسيير هذه الأخيرة بشكل فعال ودوري.

بعد تطرقنا لكافة آليات تمويل المنشأة الرياضية ومن خلال دراسة مختلف الجداول التي جاءت في الجانب التطبيقي والتي تحتوي على مختلف المعلومات الإحصائية توصلنا إلى نتائج إيجابية وأخرى سلبية حول الأسئلة التي تطرقنا إليها في بحثنا.

ومن خلال الاستنتاجات التي توصلنا إليها في الأسئلة السابقة والتي تشمل الفرضيتين في جميع مراحل النقاط التي تطرقنا إليها في الجانب التطبيقي لاحظنا اهتمام المنشأة الرياضية بآليات التمويل الدائمة وغير الدائمة بشكل كبير، حيث توفر آليات التمويل وحسن اختيارها يسمح لها بتغطية الاحتياجات المختلفة لهذه المنشأة والمتابعة الدورية والمستمرة للموارد المالية يساعد على حسن تسييرها وتفادي الأخطاء أو تصحيحها.

خاتمه

## خاتمة

إنّ هدف المنشأة الرياضية ترقية النشاطات الرياضية وتوفير الهياكل الرياضية الملائمة لرفع مستوى المردود الرياضي ولهذا لا بد من توفر الشروط ومعطيات ضرورية ووظائف إدارية، وموارد تمويلية ومتابعة تسيير هذه الأخيرة لحسن إدارة وتسيير المنشأة الرياضية.

ولهذا وقصد التحقق من صحتها أو بطلانها قمنا بتوزيع استبيانين على عينة البحث وأثبتت أنّ الإدارة المالية للمنشآت الرياضية أنّها تعاني ضعف كبير في هذا المجال ولا تملك الحرية الكافية في البحث واختيار آليات التمويل؛ فهي تابعة للقطاع العام، وهذا ما يعرقل حسن تسيير وإدارة المنشآت الرياضية مع أنّها تمتع باستقلالية مالية شكلية إلا أنّها جد محدودة.

بعد تحليل ومناقشة النتائج وجدنا أنّ آليات التمويل في المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها في جميع المراحل التي تطرقنا لها في الجانب النظري والتطبيقي لاحظنا اهتمام المنشآت الرياضية بآليات التمويل والدائمة وغير الدائمة بشكل كبير وفعال؛ حيث تتوفر آليات التمويل وحسن اختيارها مما يسمح لها بتغطية الاحتياجات المختلفة وحسن تسييرها واجتناب الأخطاء أو تعديلها.

إنّ وجود متابعة مالية محكمة في المنظومة الرياضية في التوجيه والتسيير والرقابة في الموارد المالية للمنشآت الرياضية، يؤدي إلى رفع مستوى التسيير في إدارة المنشأة الرياضية.

اقتدر الحيات

وتتو صديات

## الاقتراحات والتوصيات

- بعدها تطرقنا في البحث المتمثل في تسطير النتائج المتحصل عليها وجب علينا إعطاء بعض الاقتراحات والتوصيات التي نتمنى أن تلقى اهتماما لتجسيدها في الميدان وهي:
- إعطاء أكثر حرية للمنشآت الرياضية، وخاصة في المجال المالي، للسماح لها بإيجاد موارد تمويلية غير دائمة لتغطية احتياجاتها المختلفة.
  - رسم سياسات مالية واضحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ورفع مستوى تسيير إدارة المنشأة الرياضية.
  - استقطاب الشركات العامة والخاصة لدعم المنشأة الرياضية.
  - مرونة السياسات المالية وقابليتها للتعديل نظرا للتغيرات الحديثة.
  - وضع وإسناد المناصب المالية إلى أيادي تقنية ومختصة في الجانب المالي.
  - الوقوف على متابعة مالية ودورية ومستمرة تسهر على حسن تسيير الموارد المالية.
  - ضرورة وجود جهاز مالي وتسويقي يساعد الإدارة المالية للمنشأة الرياضية في أداء مهامها.

# قائمة الأعمال



## قائمة المراجع

### الكتب بالعربية:

- 1) إبراهيم محمود عبد المقصود- حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الجزء السابع، الإمكانات والمنشآت في المجال الرياضي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2004.
- 2) أمين أنور الخولي، الرياضة والحضارة الإسلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1995.
- 3) بلوط حسن، ادارة المشاريع، بدون طبعة، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 4) بوراص أحمد، تمويل المنشآت الرياضية، بدون طبعة، دار العلوم، عنابة الجزائر، 2008.
- 5) الحاج طارق، مبادئ التمويل، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2002.
- 6) الحجازي عبيد على أحمد، مصادر التمويل، بدون طبعة، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 7) حنفي عبد الغفار، أساسيات التنظيم وإدارة الاعمال، الاسكندرية(مصر)، 2004.
- 8) رشدي صالح عبد الفتاح صالح، التمويل المصرفي للمشروعات، ط1، دار النشر العلمي، القاهرة(مصر)، 2006.
- 9) الزعبي محمد هيثم، الادارة المالية، ط1، دار الفكر، الاردن، 2000.
- 10) ساعد بوزيدي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 50.
- 11) ساعد بوزيدي، التخطيط للقوى العاملة (الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية)، دار الأصيل للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 12) السلوس مبارك، التسيير المالي، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 13) سمير عبد الحميد علي، إدارة البيئات الرياضية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1999.
- 14) شموط مروان، كنجو عبود كنجو، أسس الاستثمار، بدون طبعة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
- 15) صادق الحسيني، التحليل المالي والمحاسبي، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 16) صيام أحمد زكريا، مبادئ الاستثمار، ط2، دار المناهج، الاردن، 2003.
- 17) عاطف وليم أندراوس، التمويل والادارة المالية في المؤسسات، دار الفكر الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2006.
- 18) عبد الحميد شرف، الإدارة في التربية الرياضية، مركز الكتب للنشر النظري والتطبيقي، ط2، 1999.
- 19) عبد الفتاح الصحن، مبادئ وأسس المراجعة علما وعملا، المؤسسة الجامعية، عمان (الاردن)، 1983.
- 20) عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى، 2001.

## قائمة المراجع

- (21) عفاف عبد المنعم درويش، الإمكانيات في التربية الرياضية، أهميتها أنواعها، أقسامها، مجالاتها، الإسكندرية، 1998.
- (22) فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط2003، 1.
- (23) فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، دار العلم للملايين، بيروت، 1987.
- (24) فتحي رمضان، موسوعة الرياضة، عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي القاهرة، الطبعة الأولى.
- (25) القرشي مدحت كاظم، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005.
- (26) كداوي طلال، تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية دار الباروري العلمية، الأردن، 2008.
- (27) لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ط3، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2003.
- (28) محمد عثمان إسماعيل حميد، التمويل والإدارية المالية في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية، 1995.
- (29) محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر، 1975.
- (30) مصطفى حسين باهي - إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الأخصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- (31) مهدي زويلف - علي عضايدية، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مهدي لاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- (32) ناصر دادي عدون، تقنية مراقبة التسيير، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
- (33) نصير نعيم، إدارة وتقييم المشروعات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- (34) نهال فريد مصطفى، مبادئ أساسيات الإدارة المالية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية (مصر)، بدون تاريخ نشر.
- (35) هندي منير، الفكر الحديث في مجال التمويل، دار المعارف، الإسكندرية (مصر)، 2002.
- (36) هوم ابراهيم جمعة، تقنيات المحاسبة المعقدة، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- القوانين والمراسيم:**
- (37) قانون التربية البدنية والرياضية، المؤرخ في 23 شوال، 1396 أمر رقم 76 / 81
- (38) قانون 04-10 المؤرخ في جمادى الثاني 1425 الموافق لـ 14 أوت 2004.
- (39) الجلسات الوطنية بقصر الأمم أيام 21-22 ديسمبر.
- مراجع باللغة الأجنبية:**
- (40) 1- Vernimmen Pierre, 2000
- (41) ,vuibert gestion 1987.

## قائمة المراجع

---

- Hemici Farouk , 2002 , -Conso Pierre (42  
conso pierre- hemici farouk, 2002 (43  
E ,1989 (44  
Guitman Laurence- John Micheal, 2005, (45  
la rousse 1997. 2-pierre sahnou sponsoring mode et emploi ,chatard associer  
Pilverdier-Lateryte Juliette, 2002, p307. (46  
revue française du marketing N:131 janvier 1991. (47  
sylvet piquet ,sponsoring et mécénat la communication par l'événement paris

جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم إدارة و تسيير المنشآت الرياضية

# استثمارية التسيير

في إطار موضوع البحث المتمحور حول :

آليات التمويل المالي في المنشآت الرياضية والمتابعة المالية لها

نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة مع الحرص تفيدنا في دراستنا على الدقة والموضوعية لأجل الحصول على نتائج دقيقة وذلك بوضع علامة ( X ) في الإطار المخصص للإجابة المختارة ولنا فيكم خير سند لنجاح دراستنا ولكم منا فائق الاحترام

المحور الأول والمتعلق بالفرضية الأولى: آليات تمويل المنشآت الرياضية تساهم في تحقيق أهداف

إدارتها

1. هل لديكم مصادر دائمة ومستمرة لتمويل المنشأة الرياضية؟  
 نعم  لا  احيانا
2. هل المصادر الدائمة والمستمرة لتمويل المنشأة الرياضية كافية؟  
 نعم  لا  احيانا
3. هل تكفي المصادر غير الدائمة لوحدها تمويل المنشآت الرياضية؟  
 نعم  لا  احيانا
4. هل المصادر الدائمة لتمويل المنشأة الرياضية أكبر من المصادر غير الدائمة؟  
 نعم  لا  احيانا
5. هل يحدث وأن تقع المنشأة في مشكل عدم وفرة السيولة؟  
 نعم  لا  احيانا
6. هل تعتمد المنشأة الرياضية بالدرجة الأولى على مواردها الذاتية؟  
 نعم  لا  احيانا
7. هل تحقق المنشأة الرياضية نتائج مالية سنوية كافية لزيادة في طاقة التمويل الذاتي؟  
 نعم  لا  احيانا
8. هل المنشأة الرياضية خلال دورة الاستغلال بحاجة إلى موارد لتمويل استغلالاتها العادية؟  
 نعم  لا  احيانا

المحور الأول والمتعلق بالفرضية الأولى: هناك متابعة مالية في المنظومة الرياضية تعمل على

رفع مستوى تسيير إدارة الموارد المالية في المنشأة الرياضية

1. هل يوجد متابعة مالية بشكل دائم على أقسام المنشأة الرياضية؟  
 نعم  لا  احيانا

2. هل ترون أن المتابعة المالية ذات فعالية عالية للمنشأة الرياضية من طرف الوصايا؟

نعم  لا  احيانا

3. هل يبرر دور المتابعة المالية في كشف الأخطاء قبل وقوعها في المنشأة الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

4. هل يبرز دور المتابعة المالية بعد وقوع الأخطاء وتصحيحها في المنشأة الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

5. هل تمارس المتابعة المالية من خلال الزيارات المفاجئة فقط للمنشأة الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

6. هل تمارس الوصايا متابعة إدارة المنشأة الرياضية من خلال التظلمات المقدمة من طرف

الجمهور الرياضي؟

نعم  لا  احيانا

7. هل المتابعة المالية تساعد على تلاشي الأخطاء في المنشأة الرياضية؟

نعم  لا  احيانا

8. هل ضعف المتابعة المالية يؤدي إلى سوء الموارد المالية في المنشأة الرياضية؟

نعم  لا  احيانا