

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محند او الحاج  
معهد العلوم والتربية الرياضية البويرة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم وتقنيات  
النشاطات البدنية والرياضية  
تخصص: إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

## اساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بـ: « بعض أندية كرة القدم لولاية البويرة »

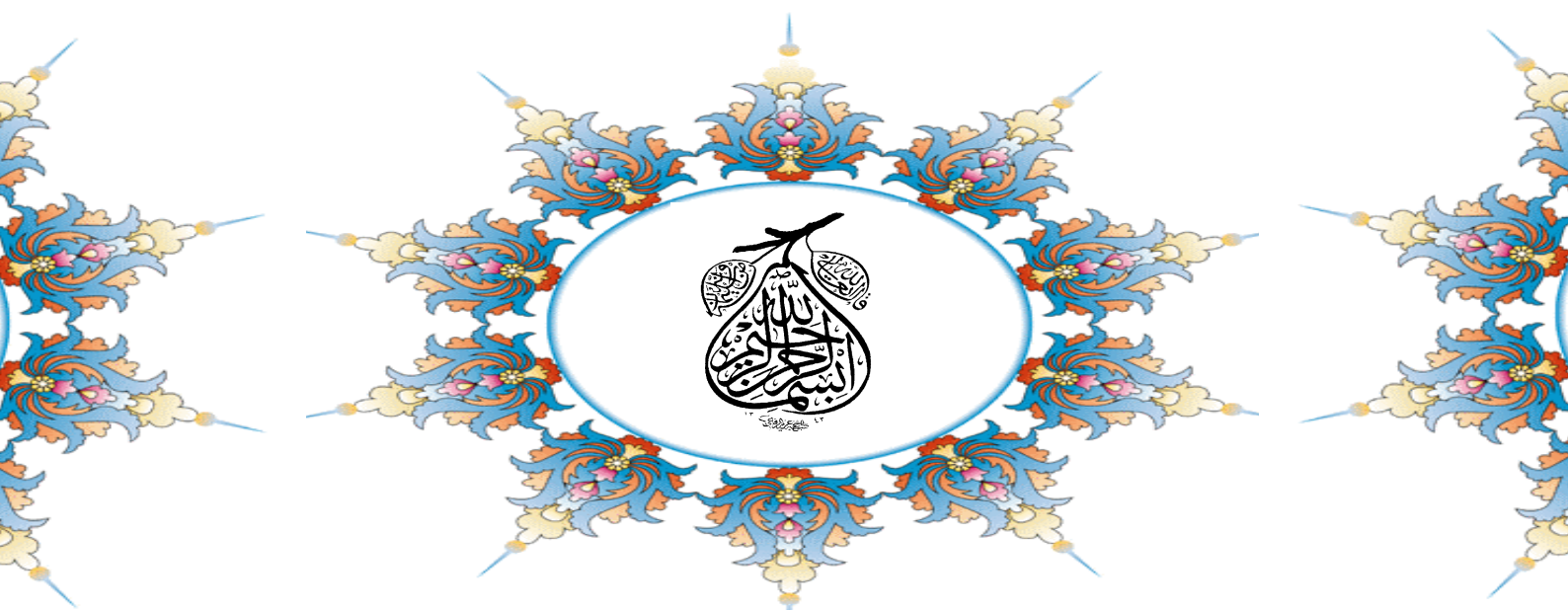
إشراف الدكتور:  
خيرى جمال

إعداد الطلبة:  
• رزقي زكرياء  
• قاسم مسعود

السنة الجامعية 2017 / 2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





# كلمة شكر

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾.

صدق الله العظيم

سورة إبراهيم: الآية 07

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

الحمد لله الذي لا ينتهي إليه حمد الحامدين ولديه يزيد شكر الشاكرين, الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء المرسلين سيدنا محمد وعلى اله

وصحبه أجمعين

اتقدم بجزيل الشكر وبأسمى معاني التقدير والاحترام  
إلى الأستاذ خيري جمال " الذي كان لنا عوناً و خير دليل  
والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه  
ونتقدم كذلك بالشكر والعرفان  
إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإعداد هذا البحث.



# إهداء

إلى التي جعلت الحياة حلوة في عيوني

إلى عزيزتي

إلى التي هي طريقي وسبيلي الى الجنة غاليتي الوحيدة أُمي .....

إلى أعلى وأعز إنسان الى قلبي وعقلي أبي .....

إلى الذين تربوا معي تحت سقف واحد أخواتي وإخوتي

"....."

الى كل أصدقائي واخص بالذكر

«.....خالـد و مسعود .....

«.....»

و الدكتور خيرى جمال

و رئيس المعهد مزارى فاتح وكل اساتذتي المحترمين

إلى تلك الوردة التي أتمنى الا تذبل أبدا.

# تكريماً



# إهداء

الى التي جعلت الحياة حلوة في عيوني

إلى عزيزتي

إلى التي هي طريقي وسبيلي الى الجنة غاليتي الوحيدة أمي الريح

إلى أغلى وأعز إنسان الى قلبي وعقلي أبي جمال

إلى الذين تربوا معي تحت سقف واحد أخواتي وإخوتي

" فتحي - غنية - ماريما - أشواق - زوهير عبد الحي - وإلى كل أعمامي وعماتي

وأخوالي وخالاتي "

الى كل أصدقائي واخص بالذكر

« خالد و زكرياء وايمان و محرز و عماد و كريم و خالد زعاف »

و الدكتور خيرى جمال

و رئيس المعهد مزارى فاتح وكل اساتذتي المحترمين

إلى تلك الوردة التي أتمنى الا تذبل أبدا.

مسلمة

## محتويات

أ.....	الواجهة
ت.....	شكر وتقدير
ث.....	إهداء
ج.....	محتوى
ذ.....	قائمة الجداول
ز.....	قائمة الأشكال
ش.....	مقدمة

## مدخل العام

-2-	1- إشكالية البحث
-3-	2- فرضيات البحث
-4-	3- أسباب إختيار موضوع البحث
-4-	4- أهمية البحث
-4-	5- أهداف البحث
-5-	6- تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة للبحث
-7-	7- الدراسات المرتبطة بالبحث

## الباب الأول: الخلفية المعرفية النظرية

### الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التنظيم و المؤسسة الرياضية

-14-	تمهيد
-15-	1- مفهوم المؤسسة
-16-	2- المؤسسة وفق الشكل القانوني
-17-	3- الثقافة الرياضية
-17-	4- مفهوم التجمع الرياضية
-19-	5- التنظيم المعلوم للنشاط البدني الرياضي
-20-	6- المؤسسة الرياضية وفلسفة المجتمع
-21-	7- التنظيم الرياضي الدولي

- 8- الهيئات الرياضية ..... -23-
- 8-1- الهيئات الرياضية الحكومية..... -23-
- 8-2- الهيئات الرياضية الأهلية..... -23-
- 9- المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901..... -24-
- 10- أنواع المؤسسات الرياضية..... -25-
- 11- هيكله الأندية الرياضية حسب المشروع الجزائري..... -25-
- 11-1- الأندية الرياضية الهاوية..... -26-
- 11-2- الأندية الرياضية شبه محترفة..... -26-
- 11-3- الأندية الرياضية محترفة..... -26-
- 12- البعد المادي للنشاط الرياضي..... -27-
- 13- الأندية الرياضية كمؤسسة اقتصادية..... -29-
- 14- النشاط البدني الرياضي عمل إنتاجي خدماتي ومادي..... -31-
- 15- خصوصية الهيئات الرياضية ..... -32-
- 16- إقتصاديات الرياضة..... -33-
- 17- النقل الاقتصادي والمالي للأنشطة الرياضية..... -33-
- 18- المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية..... -34-
- 18-1- محوار الإستثمار في المؤسسة الرياضية..... -35-
- (المحور المحور القانوني ،محور الوعي الإستثماري، السياسات المتخذة،  
المحور الفني، محور الإجراءات الإدارية، محور البنى التحتية.)
- 19- المؤسسة الرياضية في المحيط الاقتصادي..... -36-
- 20- ركائز العمل في المؤسسة الرياضية..... -37-
- 21- أهداف المؤسسة الرياضية..... -37-
- 22- الإمكانيات في المؤسسة الرياضية..... -38-
- 23- العاملون في المؤسسة الرياضية..... -39-
- 23-1- المختصون الفنيون..... -39-
- 23-2- المديرين والإداريين..... -39-
- 24- عملاء المؤسسة الرياضية..... -40-

- 25- مراحل تطور نوادي كرة القدم الجزائرية.....-40-
- 26- ظهور الإحتراف في نوادي كرة القدم.....-42-
- 27- واقع الإحتراف في الأندية الجزائرية.....-43-
- 28- دوافع الإحتراف المادية.....-44-
- خلاصة .....-46-

## الفصل الثاني: النشاط الإداري وأساليب التسيير

- تمهيد.....-48-
- 1- ماهية الإدارة.....-49-
- 2- الوظيفة الإدارة.....-51-
- 3- الهرم الإداري.....-54-
- 3-1- الإدارة العليا.....-55-
- 3-2- الإدارة الوسطى.....-55-
- 3-3- الإدارة التنفيذية.....-55-
- 4- المبادئ الحديثة للإدارة.....-55-
- 5- عناصر النشاط الإداري.....-58-
- 5-1- التخطيط.....-58-
- 5-2- التنظيم.....-59-
- 5-3- التوجيه.....-60-
- 5-4- الإتصال.....-60-
- 5-5- القيادة.....-61-
- 5-6- التحفيز (تنمية التعاون الإختياري).....-61-
- 5-7- الرقابة.....-62-
- 2-6- أقسام الإدارة.....-62-
- 6-1- الإدارة المالية.....-63-
- 6-2- إدارة الموارد البشرية.....-63-
- 6-3- إدارة المبيعات.....-63-
- 7- الإدارة العلمية و أهميتها.....-65-



- 8- الأبعاد الإدارية للعلومة. .... -66-
- 9- الكفاءة و الفعالية الإدارية. .... -67-
- 10- التنمية الإدارية. .... -68-
- 11- الإدارة الإستراتيجية. .... -69-
- 12- الإدارة في المؤسسة الرياضية. .... -70-
- 13- القيادة و فعلها في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية. .... -71-
- 13-1- القيادة التحكيمية - الأوتوقراطية-..... -72-
- 13-2- القيادة الديمقراطية. .... -72-
- 13-3- القيادة القائمة على أساس الحرية. .... -72-
- 14- أهمية النشاط الإداري في المؤسسة الرياضية. .... -73-
- 15- المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية. .... -74-
- 16- المقاومات الإدارية الأساسية لتنفيذ برامج النشاط الرياضي. .... -75-
- 16-1- الراج. .... -76-
- 16-2- المستفدون. .... -76-
- 16-3- القادة. .... -76-
- 16-4- المنشآت. .... -76-
- 16-5- الميزانيات. .... -77-
- 17- منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم النتائج من وراء النشاط الرياضي. .... -77-
- 18- العلاقات العامة و دورها في إدارة أعمال المؤسسة الرياضية. .... -78-
- 19- تحديات الإداري على مستوى المؤسسة الرياضية. .... -80-
- 20- الجودة في إدارة أعمال الرياضة. .... -81-
- 21- إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية. .... -82-
- ..... -84- خلاصة

### الفصل الثالث: أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

- تمهيد..... -86-
- 1- رأس المال في المؤسسة الرياضية..... -87-
- 2- صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية..... -88-

- 3- نظام العمل الرياضي لتوريد رأس المال.....-89-
- 4- أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية.....-90-
- 4-1- الإيراد المباشر.....-90-
- 4-2- الإيراد المدعم.....-91-
- 4-3- الإيراد غير مباشر.....-91-
- 5- قرار تكوين الهيكل التمويلي الأمثل في المؤسسة.....-91-
- 6- الاهتمام بالمكاسب المادية ضمن الدورات الأولمبية.....-93-
- 7- التضخم في المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية للعمل الرياضي.....-94-
- 8- الميزانية المالية للأندية الرياضية.....-95-
- 8-1- عناصر الميزانية المالية.....-96-
- 8-2- الإيرادات في مؤسسة النشاط الرياضي.....-99-
- 8-3- نفقات المؤسسة الرياضية وفق التصنيف العملي.....-99-
- 09- مبادئ الميزانية المالية وسيلة تحدد المركز المالي للمؤسسة الرياضية.....-100-
- 10- أبواب الإنفاق في نطاق النشاط البدني الرياضي.....-101-
- 11- التسويق كمورد مالي للمؤسسة الرياضية.....-102-
- 11-1- التسويق مورد مالي مهم.....-102-
- 11-2- هيكل التسويق في المجال الرياضي.....-105-
- 11-3- التسويق و التجارة الرياضية.....-106-
- 12 - استثمار أموال المؤسسة الرياضية.....-106-
- 13- المشاكل المالية المواجهة.....-110-
- 14- تمويل الأندية الرياضية حسب المشروع الجزائري.....-111-
- 15- وظيفة إدارة و تسيير الموارد المالية.....-112-
- 16- المهام الإدارية المالية.....-113-
- 16-1- وظائف المدير المالي.....-113-
- 16-2- مهمة أمين الصندوق المالي.....-115-
- 16-3- مهام مجلس الإدارة المالية.....-116-
- 17- أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي.....-117-



- 18- الأساليب العلمية لإتخاذ القرار المالي.....-117-
- 18-1- القرارات المالية.....-118-
- 18-2- أنواع القرارات المالية.....-119-
- 19- التخطيط للموارد المالية في الأندية الرياضية.....-120-
- 20- الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي.....-121-
- 21- المحاسبة المالية وسيلة التسيير المالي في المؤسسة الرياضية.....-122-
- 22- السياسة المالية الاستراتيجية.....-124-
- 23- كيف تؤثر البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة الرياضية.....-127-
- 24- نجاح وظيفة الإدارة المالية.....-127-
- .....-129- خلاصة

### الباب الثاني: الخلفية المعرفية التطبيقية

#### الفصل الرابع: طرق ومنهجية البحث المتبعة

- 1- الدراسة الاستطلاعية.....-132-
- 2- المنهج المتبع في البحث.....-133-
- 3- مجتمع وعينة البحث.....-134-
- 4- وسائل و تقنيات البحث.....-135-
- 4-1- الاستبيان.....-135-
- 4-2- المقابلة.....-136-
- 5- مجالات الدراسة.....-136-
- 5-1- المجال المكاني.....-136-
- 6- المعالجة الإحصائية و تحليل المضمون.....-137-
- 6-1- الدراسة الإحصائية لنتائج الإستبيان.....-137-
- 6-2- تحليل مضمون نتائج المقابلة.....-138-
- 7- صعوبات البحث.....-138-

#### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد.....-140-
- 1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول.....-141-



- 2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.....-152-
- 3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث.....-163-
- 4- تفسير ومناقشة النتائج..... -176 -
- 5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.....-182-
- 6- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.....-182-
- 7- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....-183-
- 8- إستنتاج عام.....-184-
- إقتراحات وفرضيات مستقبلية..... -187 -
- خاتمة..... -189 -
- ..... قائمة المصادر والمراجع.....
- ..... ملاحق.....



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
142	بين إجابات المسيرين حول وجود التنظيم والتشريع القانوني المعتمد في انجاز عمل المؤسسة الرياضية.	01
143	يبين إجابات المسيرين حول الأهمية الاقتصادية للأندية الرياضية ومعرفة الغرض الأسمى للاحتراف.	02
144	يبين إجابات المسيرين حول توفر الإمكانيات المادية التي تسمح بسير العمل في الأندية الرياضية.	03
146	يبين إجابات الأعضاء المسيرين حول تأثير المستوى المادي للنادي على مردوده الرياضي.	04
147	يبين إجابات المسيرين حول وجود الصعوبات الموجهة لتأسيس وتنظيم الهيئة الرياضية.	05
149	يبين إجابات المسيرين حول الخبرة والكفاءة والتخصص العلمي التي يتوفر عليها المشرفين على الهيئات الرياضية.	06
150	يبين إجابات الأعضاء المسيرة حول ما إذا كان يهتم بجانب خصخصة الهيئات الرياضية.	07
152	يبين إجابات المديرين فيما إذا الأندية الرياضية تعد قطب استثماري مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.	08
154	يبين إجابات المديرين حول وجود مفهوم إداري واسع ودقيق لدى المشرفين على الهيئات الرياضية.	09
156	يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تتوزع المهام الإدارية وفق سلم هرمي وتسلسل قانوني محكم.	10
157	يبين إجابات المسيرين حول سبل إنجاز الوظيفة الإدارية في الأندية الرياضية.	11

159	يبين إجابات المسيرين حول ممارسة النشاط الإداري وفق العناصر المختلفة للتسيير .	12
160	يبين إجابات المسيرين حول تطبيق البرامج التنموية للعمل الإداري في الأندية الرياضية لعولمتها وجعلها استراتيجية.	13
162	يبين إجابات المسيرين حول مدى الاهتمام بالجانب الإداري لرسم الأهداف في الهيئة الرياضية.	14
164	يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كان القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في الهيئات الرياضية.	15
165	يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تقام الأنشطة الرياضية بهدف تحصيل رأس المال.	16
167	يبين إجابات المسيرين حول تمويل وتسيير رؤوس الأموال الرياضية حسب المشرع الجزائري.	17
169	يبين إجابات المسيرين حول هيكلية التمويل في الأندية الرياضية.	18
170	يبين إجابات المديرين حول ممارسة التسيير المالي وفق الآليات العلمية والتقنيات المحاسبية.	19
172	يبين إجابات المسيرين حول وجود العراقيل والمشاكل التي تواجه وظيفة التسيير المالي.	20
173	يبين إجابات المسيرين حول وجود المستثمرين الذين يدعمون الأنشطة الرياضية.	21
174	يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تنجز أعمال التمويل والإدارة المالية في الأندية الرياضية بكفاءة وفعالية.	22



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
22	التنظيم الرياضي الدولي	01
29	الاندية الرياضية والجهاز الاقتصادي للدولة	02
30	المؤسسة الرياضية في الدورة الاقتصادية	03
54	الهرم الاداري	04
64	أقسام الادارة	05
70	الادارة الاستراتيجية	06
97	هيكل الميزانية	07
98	الميزانية المالية	08
100	مبادئ الميزانية المالية	09
105	الهيكل التسويقي للمؤسسة الرياضية	10
109	الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية	11
112	هيكل تخطيط الموارد المالية	12
114	خريطة تنظيمية مثالية تظهر وظيفة التمويل والادارة المالية في المؤسسة	13
119	أنواع القرارات المالية	14
126	أهمية السياسة المالية في المؤسسة	15

# المقدمة

## مقدمة :

تعتبر رياضة كرة القدم من الرياضات الأكثر انتشاراً في الأوساط الجماهيرية وذلك بفضل التطور الكبير والملحوظ الذي شهدته في السنوات الأخيرة .

كما أن هذه الرياضة تتطلب تحضيراً جيداً على المستويات الثلاثة التكتيكي ، التقني ، البدني وهذا ما جعل مرافقة الطب الرياضي لها أمر حتمي وضروري ، لأنها أصبحت من الرياضات الشائعة التي تتميز بالاندفاع البدني ، فطابع كرة القدم يجعل كل من يرى تقنياتها وحركاتها والحماس الذي يغلب على مقابلاتها يعجب بكل هذا ويرغب في ممارستها دون أن يكون ملماً بتقنياتها وقوانينها .

تعيش النظم الاقتصادية في السنوات الأخيرة تحولات كبرى موازاة مع كل الميادين، و منها الميدان الرياضي الذي يحفل بالعديد من التغيرات. و من هذه التحولات نجد الانتقال من النظام الإشتراكي الممركز، إلى النظام الرأسمالي الذي يحمل طابع الحرية الفردية المشروطة بفلسفة المجتمع، و كذا حرية إنشاء مؤسسات و شركات في إطار السياسة الاقتصادية الجديدة للخصوصية. هذه الأحداث كان لها الأثر الكبير على الميدان الرياضي، حيث عرف هذا الأخير منذ سنة 1989 إنشاء موارد مالية دائمة و قانونية وإعادة هيكلة المؤسسة الرياضية عامة و إستغلاليتها، كما أعيد النظر في الأهمية الاقتصادية والتجارية للأحداث الرياضية. نشير هنا إلى أن النشاطات الرياضية أصبحت تقام معظمها في مؤسسات منتظمة ورسمية، هاته المؤسسات كما هي حاملة للصيغة الرياضية تكتسب كذلك الطابع الاقتصادي. فبالنظر إلى الظروف المعاصرة وجود تحديات إدارية و تنمية تشرف على موارد بشرية وأخرى مادية تشتمل رؤوس الأموال والتجهيزات وإستثمارات متنوعة، تقابل كل هذه الموارد إستخدامات وأبواب إنفاق عديدة و مختلفة. لذا تأسس النشاط البدني الرياضي تحت إشراف إدارة رشيدة و فعالة.

ومن أهم الموارد في بحثنا والذي من خلاله نلقي الضوء على أساسيات بناء الهيكل المالي وإدارته، والذي يعتبر نشاط هام وجوهري في المؤسسة عامة، كونه عصب محرك للعمل والتنمية المستدامة في المؤسسة الرياضية حيث يقوم على أساليب محددة، ويتم تحت إشراف هيئة مختصة معينة في المؤسسة بإختلاف أنماطها.

وباعتبار الثقافة الرياضية ظاهرة تشهد توسعاً مستمراً والنشاط البدني الرياضي أصبح مطلباً حيوياً في المجتمع، وذو بعد مادي مخصص خاصة فيما يتعلق بالأندية الرياضية المحترفة،



حيث استوجب تنظيم قانوني محكم للتجمعات الرياضية ما إندرج عولمة الهيئات الرياضية التي تؤدي عمل إنتاجي خدماتي ومادي وفي نفس الوقت معنوي، فأصبحت الأندية مؤسسات إقتصادية ذات ثقل إقتصادي وبالتالي حظيت بمستجدات الأنظمة كالخصوصة والاهتمام القانوني.

يشرف عليها قسم إداري متفرع إلى عدة إختصاصات يعمل وفق مبادئ وآليات علمية حديثة، فالإدارة الرشيدة والجديدة للموارد المالية في المؤسسة الرياضية من شأنه أن يورد المستوى الرياضي الرفيع، بغد مبادرة المدير المالي بخلق وسط يسوده التوازن المادي وبهذا التوازن المعنوي بعيداً عن الخلل والتكلفة، ليستفيد النشاط الرياضي المنجز في إطار المؤسسة من وظيفة التسيير عامة والإدارة المالية خاصة  
وعليه سوف نتطرق في بحثنا هذا وبعد الإلمام ببعض المفاهيم الأساسية والمصطلحات لغرض تحقيق هذه الدراسة إلى:

✚ مقدمة

✚ المدخل العام: سنتطرق فيه إلى الإشكالية المطروحة، والفرضيات، أهمية الدراسة، الهدف منها، أسباب إختيار الموضوع، تحديد المفاهيم والمصطلحات الأساسية للدراسة، ثم الدراسات المرتبطة.

✚ الباب الأول: والذي شمل الخلفية المعرفية النظرية، واحتوى على ثلاثة فصول.

- الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التنظيم والمؤسسة الرياضية

- الفصل الثاني: النشاط الإداري وأساليب التسيير

- الفصل الثالث: أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

الباب الثاني: وشمل الخلفية المعرفية التطبيقية، وتضمن فصلين هما:

- الفصل الرابع: طرق ومنهجية البحث المتبعة.

- الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

وفي الأخير تطرقنا إلى:

✚ استنتاج عام.

✚ اقتراحات وفرضيات مستقبلية.

# مدخل عام

## 1- الإشكالية:

نظراً لحدائثة موضوع الاقتصاد الرياضي والتسيير والتسويق والتمويل في هذا المجال وكونها موضوعاً هاماً تتناوله الشبكات الإعلامية والحركة الرياضية والاقتصادية، من خلال العلاقة الجوهرية التي تبرز باستمرار بين القطاعين الرياضي والاقتصادي، وجهدنا اهتمامات بحثنا نحو الموارد المالية في المؤسسة الرياضية وسبل إدارتها وخصصنا بالذكر الأندية الجزائرية المحترفة لكرة القدم.

حيث حظيت هذه الأخيرة عبر مختلف الأوامر واللوائح القانونية، بإعادة هيكلة صيغتها، مثلما نصّ الأمر 09-95 في مادته العشرين أنه: "يخضع تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة الساري مفعولها و المتعلق بالشركات التجارية".

فبهذا التنظيم المتجدد للمؤسسة الرياضية، حيث أتى نفس القانون بالمفهوم الجديد المشير إلى النادي الرياضي المحترف الذي يؤسس مهامه على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين وأو معنويون، هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل العائد المادي. أمّا فيما يتعلق بالتمويل فقد أتى قانون 09-95 بمصادر أخرى تسهم في الدعم المالي، إضافة إلى تمويل الجماعات المحلية والمؤسسات والمنشآت والهيئات العمومية سنّ هذا الموضوع إمكانية التمويل من تسيير وتسويق الحقوق ومواقع الإشهار، كذا من ملكية حقوق البث للأحداث الرياضية المختلفة ودعم المتعاملين العموميين أو الخواص، وعائدات المنافسات والرعاية وإعانة الصناديق الوطنية الهادفة إلى تنمية النشاط الرياضي ودعم الهيئات الرياضية. صدر بعد ذلك قانون الرياضة 2000 الذي جاء هو الآخر ليسخر إمكانات معتبرة للأندية الرياضية ثم قانون 2004 في نفس المنوال لينهض بالرياضة الجزائرية إلى الاحتراف بغية الرقي إلى المستوى الدولي و من وراء ذلك تحقيق الريح المادي. رغم كل هذه التعديلات والإمكانات المالية المعتبرة التي حظي بها هذا القطاع إلا أننا نشهد موجات واضحة في نظام العمل والتسيير المالي الناقص وكذا العجز في الميزانيات الذي ينعكس مباشرة على نوعية ومستوى النشاط الرياضي الذي لا يزال يحافظ على نفس الرتب في الأندية الجزائرية عامة وأندية كرة القدم خاصة.<sup>1</sup>

1: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: أمر رقم 09-95 المؤرخ في 25 فيفري 1995، المادة 20.



في هذا السياق و لمحاولة معرفة نوع الخلل ارتأينا طرح الإشكال الآتي:

" هل تتم وظيفة إدارة الموارد المالية في المؤسسة الرياضية الجزائرية بكفاءة، و ما هي آليات تحصيل و تسيير رؤوس الأموال برشد لتنمية نتائج المؤسسة الرياضية؟ "

من خلف هذا الإشكال تتدرج عدة تساؤلات نعممها في الآتي:

- هل المؤسسة الرياضية ذات ثقل إقتصادي وتنظيم يدفعها إلى التحصيل المادي كهدف أسمى؟.

- ما هي رهان العمل الإداري ضمن النشاطات بالمؤسسة الرياضية وأهميته في رفع مستوى المردودية؟.

- ورفع حجم المخرجات In-puts - كيف يتم ضغط وتقليص حجم المدخلات Out-puts-

في نطاق المؤسسة الرياضية المبنية على التسيير المالي الفعال؟.

**فرضيات البحث:**

في إطار تساؤلاتنا السالفة من الجدير وضع حلول مسبقة لهذا البحث يمكننا إثباتها أو نفيها بعد القيام بالدراسة الميدانية، هذه الحلول ارتأينا أن نصوغها عبر الفرضيات التالية:

### **الفرضية العامة:**

وظيفة الإدارة المالية أساس تحريك المؤسسة الرياضية وتنمية مستواها المادي وبذلك مردودها الرياضي.

### **الفرضيات الجزئية:**

. بناء المؤسسة الرياضية وفق تنظيم قانوني وإمكانات مادية تعمل لتحقيق الربح المادي من وراء الاحتراف و نظام الخصصة المستحدث يكسبها ثقل اقتصادي معتبر.

. سيادة مفهوم إداري واسع على الأعمال الرياضية يؤدي إلى ترويج النشاط وتنمية أدائه وبالتالي إثراء وضعه المادي.

. أعمال تمويل النشاط الرياضي والتسيير المالي وفق الآليات العلمية الكفؤة والفعّالة من شأنها أن توفر وسط رياضي المنتج.

### أهداف البحث:

تتمحور أهداف بحثنا حول الوصول إلى نتائج عملية نسرد منها الأهداف التالية:

❖ توضيح فضاءات العمليات التمويلية وإبراز الإطار المفاهيمي للموارد المالية و آليات التسيير المالي من خلال اعتماد التقنيات الاقتصادية الفعّالة في الأندية الرياضية.

❖ تحديد القيمة الفعلية والدور الركائزي لقطاع الإدارة المالية والتمويل وما هي أهميه في تنمية تلك الموارد وبذا الرقي بالمرود الرياضي.

. الكشف عن مشاكل التمويل وممارسة التسيير المالي في الأندية الرياضية وتصحيح الخلل بإعطاء حلول موضوعية واقتراحات وتوصيات نافعة.

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

. إضافة إلى ذلك هدفنا إلى رفع مستوى كفاءتنا المنهجية والموضوعية وإثراء معارفنا بعد إنجاز وسيلة ومرجع علمي جديد قد يكون ذو منفعة للباحثين والممارسين للنشاط الإداري في الميدان الرياضي.

### أسباب اختيار الموضوع:

تساؤلات عديدة و مستمرة تقودنا للبحث في موضوع تسيير التمويل والموارد المالية في المؤسسة الرياضية نذكر منها:

❖ الرؤية المتمعنة في الوضع المالي للأندية الرياضية وطرق تسييرها التي تعاني من فجوات كبيرة ما ينعكس مباشرة على نتائجها المتباينة المستوى إلى جانب الإمكانيات المتوفرة وعمليات التمويل.

- ❖ مداومة التغييرات الطارئة على مختلف الميادين وكذا خلق نوع من المواءمة بين القطاع الرياضي وباقي القطاعات عملا بالسياسات المستجدة والمنوط بها خلق التوازن وتشغيل الفائض مكان العجز.
- ❖ غياب الأبحاث التي تعالج الموضوع بشكل مباشر ودقيق والدراسات الخاصة بهذا الميدان.
- ❖ الدافع الموضوعي والواقعي المشير إلى غياب الكفاءات المهنية المؤهلة في مجال التسيير بالمؤسسة الرياضية عامة.
- ❖ إضافة إلى ما سبق التنسيق بين الميادين الرياضي والاقتصادي من خلال توظيف الموارد المالية والإمكانات للرفع من مستوى الأداء الرياضي.
- ❖ والشيء الذي يجب الإشارة إليه هو أنّ أسباب اختيارنا البحث في هذا الموضوع، تبتعد عن الذاتية و هذا لتخصّصنا العلمي في المجال المالي والإداري، و من منظور آخر فإننا كباحثين في الإدارة الرياضية لاحظنا الفقر المدقع الذي يعانيه في هذا الميدان.

### تحديد بعض المفاهيم:

#### المؤسسة الرياضية:

تمثل المؤسسة الرياضية ذلك التجمّع الذي يدمج بين عدّة عوامل بهدف تحصيل منتج مادي وآخر معنوي، فتختصّ المؤسسة الرياضية بالعامل البشري المتمثل في الرياضيين اللاعبين والمشرفين الفنيين من مدربين وإداريين، هذا الإدماج غرضه تحصيل إنتاج ذو قيمة يسمح بالتبادل به بين مختلف الأعوان الاقتصادي.

ويتم هذا في إطار قانوني مالي وإجتماعي معين حيث تندمج عوامل الإنتاج هاته بواسطة التدفقات النقدية، فالمؤسسة الرياضية تتنوع هي الأخرى الى أندية تجارية، أندية إحترافية، ..... وغيرها والأهم ذكراً في موضوعنا الأندية الرياضية المحترفة لأنها الأحوج من غيرها الى العمل الإداري كونها أصبحت تكتسب أغراض تجارية بحتة من وراء دعمها المالي. فحسب المشرع الجزائري تدعم الأندية الرياضية المحترفة بناء على المادة 21 من



الأمر 09-95 والتي نصت أنه: " يمكن للنوادي الرياضية المحترفة الاستفادة من مساعدة ومساهمة الدولة والجماعات المحلية على أساس دفتر الشروط المحددة من طرف الوزير المكلف بالرياضة والاتصال مع الوزراء المعنيين." ، وأصبح في السنوات الأخيرة يتركز على الدعم المالي للمؤسسات الاقتصادية إضافة الى كل ذلك توفرت شروط أخرى تجعل الأندية الرياضية تكتسب طابع المؤسسة الاقتصادية.

### الموارد المالية:

تمثل الموارد المالية محفظة النقد ورأس المال المتوفر في ميزانية المؤسسة والتي تبلغ أهميتها الفاعلة تحريك نشاط المؤسسة في جميع أشكاله، وتختلف مصادر الموارد المالية في المؤسسة بتنوع نشاطها. أما عن المؤسسة الرياضية فمواردها عدّة تتركز حول: الدعم المالي للوزارات المعنية، الإعانات المالية، استثمار الخدمات الرياضية، العائدات من المنافسات الرسمية، الإعانات و الهبات الخاصة بالتبرعات، الإشتراكات والمساهمات، استثمار حقوق الدعاية والإشهار، حقوق البث التلفزيوني وتقابل هذه الموارد المحدودة استخدامات أكثر وأوسع، منها مصاريف الهيئات كنفقات التدريب، شراء اللاعبين مصاريف استخدام المنشآت الرياضية، أجره اليد العاملة المستخدمة في إطار عمل هذه المؤسسات.

في هذا السياق وجب العمل على خلق توازن بين الموارد والاستخدامات لتحقيق الربح و

تفادي العجز.<sup>1</sup>

### الإدارة المالية:

تتعلق كلمة إدارة بوظائف التسيير وقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإدارة و تعددت مدارسه و اتسعت تعارفه اما التعريف الاوسع شمولاً فيشير للإدارة على أنها: نشاط موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة. والتسيير المالي عملية تنسق فيها الجهود وترشد القرارات بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية آخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للموارد المالية المتاحة بناء على أساس الإدارة المعروفة الشاملة للتخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، تنفيذها ثم الرقابة وهذا وفق برامج

<sup>1</sup> ناصر داودي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزء الأول، الجزائر 1991. صفحة 114.  
2: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 09-95، المادة 21.

الرسكلة لإعادة تكوين المدربين واستحداث الطرق والانتقاء والتدريب اهتماما بالعمل المالي والبشري، ومن هنا مصادر التمويل تشكل رأس مال يجب العمل على تغطية المتطلبات المتزايدة والكبيرة بالموارد المحدودة سواء كانت مادية أو بشرية. وملخص القول أنّ التسيير المالي للمؤسسة يتم على مستوى الميزانية المالية بالتحكم في مواردها واستخداماتها حيث يجب العمل على ضغط مدخلات العمل الإنتاجي وتعظيم مخرجاته.<sup>1</sup>

### الدراسات المشابهة:

من البحوث السابقة التي هي في نفس منوال بحثنا نجد:

. دراسة الطالب جعفر بوعروري لإعادة مذكرة ماجستير تحت عنوان:

" دور وأهمية المؤسسات الاقتصادية في دعم و تمويل الأندية الجزائرية لكرة القدم" في معهد التربية البدنية والرياضية بالجزائر سنة 2004.

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يفسر الظواهر، حيث وصف ظاهرة عزوف الشركات والمؤسسات الاقتصادية عن تمويل مدى صحتها قام الباحث باستخدام استبيانين، احدهما وزع على المؤسسات الاقتصادية لمعرفة أهميتها و دورها في دعم وتمويل الأندية الرياضية لكرة القدم عن طريق القيام بمقاربة اقتصادية اجتماعية، اما الاستبيان الآخر فوجه الى مسؤولي الأندية الرياضية بهدف معرفة حظ هذه المؤسسات من الدعم المالي المتاح من طرف المؤسسات الاقتصادية.

لقد بينت نتائج الدراسة المحصل عليها عن طريق الاستبيان واختبار نتائجه أنّ تمويل الأندية الرياضية من طرف المؤسسات الاقتصادية يعطي نتائج إيجابية على مستوى المردود الرياضي وإشهار وتسويق منتجات المؤسسات المعينة بالتمويل، ووضّح انه رغم ما وقر من إمكانيات، إلا أنّ المستوى الرياضي حال دون نجاح النشاط المؤدى، وبهذا اتضح جلياً أنه وللنهوض بمستوى الرياضة المدعومة من طرف المؤسسات الاقتصادية والتخلص من الأزمات وجب خلق جو ملائم عن طريق التسيير العلمي للموارد وتطبيق نظام الاحتراف بكل قواعده وبالخصوص نظام خوصصة القطاع الرياضي وتحسين صورته للوجه العام وتكوين إطارات مختصة في مجال التسيير الرياضي.

<sup>1</sup> عمر السعيد و آخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2003، صفحة 09.

❖ دراسة الطالب بلجودي عبد الحكيم في إعداد رسالة ماجستير تحت عنوان: "أهمية تسيير خزينة المؤسسة"، حيث قام بدراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع و تسويق المنتجات البيترولية - نפטال، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في فرع علوم التسيير أثناء الموسم الجامعي 2000-2001

حيث قام ضمن دراسته باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف السياسات المالية والتحليل الاستراتيجي، وأهمية كل ذلك في تسيير خزينة المؤسسة حيث قام الباحث بعرض نظري من خلال استخدام أساليب وحدوية كمية كمؤشرات التحليل المالي والمعادلات الاقتصادية كل هذا يسمح باعطاء ووصف المركز المالي للمؤسسة. وقام الباحث بتحليل كل المعطيات التي تمكن من جمعها، بطريقة عملية كما تطرق الى وظيفة الإدارة المالية وبالخصوص إدارة الخزينة وفق القرارات الرشيدة للتسيير. كل هذا تم بغية معالجة فرضيات بحثه المتعلقة بدو وأهمية التسيير المالي لتنمية موارد المؤسسة ومردوديتها. ولتدعيم الرؤية النظرية لموضوع البحث قام الباحث بدراسة ميدانية حيث بحث في مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية بعرض طرق تنظيم وتسيير هذه المؤسسة ونمط إدارة خزينتها المالية وتحليل التدفقات النقدية بما فيها أصول المؤسسة وخصومها ورقم الأعمال، ومعالجة النفقات اعتمادًا على وثائق رسمية. وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية هذه، أهمية ودور وظيفة تسيير خزينة المؤسسة للدعم المالي هناك و رفع مستوى المردودية، وآل بحثه إلى إستخلاص توصيات تتضمن تحسيت الأداء في سياق مهام تسيير الخزينة المالية للمؤسسات تقود إلى تقليص الأخطار، مدعما بذلك سلك تسيير المؤسسات عامة.

### المنهج المستخدم في البحث:

طبيعة البحث وخصوصياته والإشكالية المطروحة ضمنه وأهمية الفرضيات المتبناة الأهداف المرسومة، تفرض علينا وترشدنا إلى الطريق الصحيح الذي يؤدي بنا إلى الناتج المثمر. ولهذا حسب موضوع التسيير المالي في المؤسسة الرياضية وطابعه الاقتصادي والرياضي في آن واحد، اتخذنا للبحث فيه المنهج الوصفي القالب المعرفي المنهجي الذي نصوغ من خلاله تدفقات بحثنا المعرفي النظري، كون هذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة

المراد دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، كما أنّ هذا المنهج هو الأكثر استخدامًا في البحوث العلمية ودراسة المشكلات، لأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم مآله الوصول إلى الأغراض المرجوة وتحديد الوضعيات للوصول إلى النهايات الفاعلة والنتائج المفيدة، كما يتركز هذا المنهج عدة أسس أخرى منها الاستعانة بوسائل وتقنيات لجمع المعطيات ورصد الأوضاع كالمقابلة والملاحظة لوصف الظاهرة المعالجة كما وكيفًا، ودراسة حالة عينة من مجتمع البحث لتعميم النتائج والخروج بخلاصة نافعة ومفيدة.<sup>1</sup>

### هيكلية البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث والوصول إلى معرفة مقدار صحّة الفرضيات المتنبّاة وبذا الانتهاء بنتائج علمية ذات أهمية، نقوم ببحث نظري وآخر ميداني في مجال تسيير الموارد المالية وتمويل المؤسسة الرياضية، ولهذا قمنا بهيكلية بحثنا على النحو التالي:

#### 1- الباب الأول: الخلفية المعرفية النظرية

ضمن هذا الباب و للإلمام بجوانب الموضوع النظرية نتعرض إلى ثلاثة فصول مقابلة لفرضيات البحث يكون مضمونها بالشكل الآتي:

#### الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التنظيم والمؤسسة الرياضية

والذي يعتبر كفصل تمهيدي يتم التطرق فيه إلى مفهوم المؤسسة عامة و الرياضية خاصة بالتعرض لتنظيمها القانوني، أنواعها، أهدافها، كيفية العمل والأداء في هذه الهيئات الرياضية. و في هذا السياق يجدر بنا إلقاء الضوء على ثقلها الاقتصادي والمادي ونوعية التنظيم والاستثمار فيها، بعد التطرق إلى مجموع عوامل الإنتاج المتفاعلة فيها من إمكانيات مادية و موارد بشرية.

#### الفصل الثاني: النشاط الإداري وأساليب التسيير

نتناول ضمن هذا الفصل ماهية الإدارة وأساليب التسيير الأمثل في المؤسسة وفق المبادئ الإدارية الحديثة، التصنيف العلمي للأداءات والأقسام الإدارية، والدور السامي الذي يلعبه هذا النشاط لخلق التوازن في المؤسسة الرياضية وفق مقومات أساسية. حيث نوجه الاهتمام

<sup>1</sup>: بوحوش عمار و الذنبيات محمد: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، صفحة 130.

خاصة إلى إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية وكيف تكون هاته الأخيرة مكملة لخلق وسط عمل " الرياضي المنتج" .

### الفصل الثالث: أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية

نتعرض في الفصل الأخير للجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي للموارد المالية في المؤسسة الرياضية ( أي رأس المال و مصادره) وتخص بالذكر الأندية الرياضية المحترفة، حيث نستهدف من خلال هذا الفصل لبّ موضوعنا، ألا و هو تسيير الموارد المالية في هذه الهيئات بعد تحديد بنية رأس المال و مصادره و تحديد الاحتياجات من الأموال وترشيد قرارات تغطيتها ومنافذها، كون هذه الأندية مشرع لها بدعم مالي رسمي، ووفق هذا المسار سوف نبرز العلاقة الجلية بين الرياضة والاقتصاد ومدى إسهام هذا الأخير في ترقية النشاط الرياضي وحاجته إلى وظيفة الإدارة المالية العاملة بالمناهج العلمية المستحدثة.

### 2- الباب الثاني: الخلفية المعرفية التطبيقية

في هذا القسم وللتقرب من أرض الواقع المعاش من طرف الأندية الرياضية لجأنا إلى إنجاز دراسة ميدانية تكمن في دراسة حالة مجموعة أندية احترافية من القسم الوطني الأول لكرة القدم، حيث وزعنا استمارات استبيان على المسؤولين فيما وقمنا بمقابلات مع مسيريهـا. وفصلنا أقسام هذا الجانب على النحو التالي:

### الفصل الأول: منهجية البحث وإجراءاته الميدانية

ليكون البحث موضوعي في الحقائق انتهجنا خطوات عملية مرتبة يتم فيها استطلاع الميدان المعالج وتعيين حدوده الميدانية وظروفه الممكنة، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي، بجمع المعطيات الكمية الممكنة من عينة الدراسة المعينة آخذين بعين الاعتبار مبدأ العينة الممثلة ثم ترجمتها كميّاً وتحليلها ثم تفسيرها، هذا يتم باستعراض وسائل البحث التي تشمل الاستبيان والمقابلة وكيفية اختبار نتائج الاستبيان وتحليل مضمون ما ورد عن المقابلة.



### الفصل الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

بعد تحصيل المعطيات الكمية المناسبة والمهمة للموضوع المعالج، يتم عرضها في جداول إحصائية ثم تحليلها باعتماد اختبار إحصائي لإعطاء مؤشرات ذات دلالة تمكننا من استخلاص نتائج نافعة، وكذا يتم مناقشة وتحليل مضمون ثاني وسيلة لبحثنا والمتمثلة في المقابلة.

### الفصل الثالث: الاستنتاجات، مقابلة النتائج بالفرضيات، التوصيات

نختم بحثنا بهذا الفصل و المتضمن كلاً من الاستنتاجات المحصلة من خلال الدراسة ومناقشة الفرضيات المتبناة مبدئياً بعد مقابلتها بنتائج البحث الميداني والانتهاؤ بالخاتمة العامة للبحث التي من خلالها نصوغ بعض الاقتراحات والتوصيات.

**الباب الأول**  
**الخلفية المعرفية النظرية**

**الفصل الأول**  
**مفاهيم عامة حول التنظيم**  
**والمؤسسة الرياضية**

## تمهيد:

يمكن القول أنّ انتشار المؤسسات الرياضية في مجتمع ما يتأثر بوجه عام بفلسفة المجتمع نفسه، كما تتوقف على السياسة العامة التي تتبناها الدولة اتجاه هذه الهيئات والذي من ضمنها ويجدر بنا الإشارة إليه نوعية الأداء فيها، وشهرتها وازدهارها يتأثر بنسبة كبيرة بنوعية القيادة وأهمية الإدارة المتخصصة والعلمية المتوفرة فيها، كذلك الحدود القانونية لبناء وعمل هاته المؤسسات التي يهتم بها المشرع الجزائري من تنظيم للأندية الرياضية المحترفة بالخصوص منها أندية كرة القدم.

فإلى أيّ مدى يتم الاهتمام بتنظيم وتأسيس الهيئات الرياضية وكيف تترجم هذه الاهتمامات في حصصها من الدعم والإمكانات المادية و البشرية المتفاعلة فيها؟.  
وما هو الإطار القانوني لقيام عمل وتمويل تلك الهيئات؟.

## 1. مفهوم المؤسسة:

إنّ مفهوم المؤسسة لا يمكن الإشارة إليه بتعبير واحد بل هناك مجموعة من المفاهيم تتأتى من جوانب عدّة اقتصادية واجتماعية وذات تطور تاريخي مستمر. ففي سياق الجانب الاقتصادي، تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يرتكز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للسلعة أو الخدمة، أمّا من الجانب الاجتماعي فالمؤسسة مكون اجتماعي ( الأسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية...، وبهذا فإنّ الفرد الكائن في هذا الموقف يعتبر أحد عوامل الإنتاج الأساسية هذا ما يبرز الفرق بين المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربحية، والمؤسسة الاجتماعية التي تمثل بنية خلوية لها أهداف اجتماعية أي ذات طابع اجتماعي محض.

ويشير صامويل عبود (1984) للمؤسسة كونها القلب الذي ينظم الناس فيها شؤونهم وعلاقتهم مع بعضهم البعض، وأنّ المؤسسة جهاز عمل يشمل على تركيبات ويضم أدوات وتجهيزات و توزيع.

وهي وحدة لها صفة اعتبارية مستقلة واسم مستقل ونظامها الخاص وحسابها المصرفي وخطتها المتعلقة ببرامجها والكيان القانوني الهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة. كذلك عرفت المؤسسة بأنها عملية إدماج عدّة عوامل بهدف تحصيل إنتاج وتبادل سلع أو خدمات بن مختلف الأعوان الاقتصادية هذا يتم في إطار قانوني ومالي وإجتماعي معين، ضمن شروط اقتصادية وتندمج عوامل الإنتاج بوساطة التدفقات النقدية.

من خلال ما سبق يمكننا إبراز مفهوم المؤسسة في الوحدة التي يتم فيها انجاز اعمال مختلفة ووظائف متناسقة، تشمل كلا من التنظيم، العمل، in-puts-توليف ومزج مجموعة مدخلات رأس المال، التكنولوجيا... و إخضاعها للمعالجة، نهاية بتحصيل مخرجات - تأخذ صيغة سلع أو خدمات. -out-puts

تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية والتي تشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محدّدة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات وتعكس ثقافة المؤسسة مهمتها المجسدة والشعور بالهوية.<sup>1</sup>

1: صميول عبود: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، 1984. صفحة 24.



وتخلق المؤسسة التي لها نظرة شمولية للأمر، وتحمل مؤهليها من جميع المستويات التنظيمية إلى التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة، فيسود بذلك جو الاتصال المفتوح والثقة المتبادلة والشعور بالالتزام وروح المسؤولية الذي يبعث على تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

## 2. المؤسسة وفق الشكل القانوني:

المؤسسة عموماً تمثل مشروع وبالتالي تقوم على أركان قانونية منها:

. المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم لمجموعة من الأموال والأشخاص في صورة مشروع يتمتع

باستقلالية لتمتعه بالشخصية المعنوية كالمظهر من مظاهر استقلالها<sup>1</sup>.

. المؤسسة هي التي تتولى القيام بعمل ونشاط اقتصادي سواء تمثل ذلك في عمل صناعي،

إنتاج مواد، أو عمل تجاري في صورة تقديم خدمات، حيث شكل المؤسسة الاقتصادية في إطار

عملية التنمية المحلية الوسيلة الفاضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، وهو ما يقتضي

أن تمارس المؤسسة عملية إنتاج وتوزيع الثروة دون غير من باقي الأنشطة.

- تتبع المؤسسة الاقتصادية لدى القيام بنشاطها مواد القانون التجاري تماشياً مع مقتضيات

الإدارة الاقتصادية وما تتطلبه من مرونة وسرعة و *principe de gestion commerciale*

ذلك عملاً بمبدأ التسيير التجاري<sup>2</sup>

في علاقاتها ومعاملتها مع الغير خاصة العملاء والموردين.

ومع هذا فإن القانون الذي يحكم المؤسسات العمومية هو القانون التجاري أساساً، يبقى

محفوظ بالعديد من قواعد القانون العام حيث عمد المشرع الجزائري في عدة حالات إلى الخروج

على القواعد العامة في القانون التجاري عن طريق إصدار أحكام وقوانين خاصة أو الإحالة إلى

قواعد القانون العام. فإن تحديد النظام القانوني للمؤسسات وبيان معاملته وأبعاده بدقة تبقى مسألة

غامضة ومضطربة كما هو الشأن في العديد من الأنظمة<sup>3</sup>.

وللمؤسسة عدة أشكال حسب الطابع الذي تركز عليه، ومنها الفردية والشركات ومنها الخاصة

والعمومية والمختلطة.

1 . الجمهورية الديمقراطية الشعبية: المرسوم 177/73، المؤرخ في 25 سبتمبر 1973 و المتعلق بالوحدة الاقتصادية، المادة 02  
2 .: محمد مدحت عزمي: علاقة المشروع العام للعملاء و الموردين، منشأة المعارف، الإسكندرية 1971، صفحة 67.  
3 . يعلى محمد: تنظيم قطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، صفحة 53.

تهدف كلها إلى غاية مشتركة ألا وهي تحقيق الربحية المستمرة، ومن ضمن هذه المؤسسات الرياضية التي تتجسد في المنشآت والنادي الرياضية حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتجمع عدة أفراد وتفاعل مجموعة عوامل إنتاج بهدف تحصيل منتج يمثل الخدمة الرياضية وهذا وفق أسس قانونية للتأسيس والنشاط ما يكسبها طابع المؤسسة الاقتصادية العمومية ونظرًا لاستحداث النظم والتحويلات الطارئة على كل الميادين أصبح بإمكانها أن تأخذ الشكل الخاص وهيئة الشركات.

### 3- الثقافة الرياضية:

موضوع الإدارة الرياضية لا شك أنه موضوع حديث النشأة، يخضع لكل الاتجاهات الفكرية للبحث العلمي. لذا وجب إلقاء الضوء على أحد العناصر المهمة التي تقوم النشاط البدني الرياضي وهي " الثقافة الرياضية"، ولهذا السلوك الإداري في المؤسسة الرياضية لا يعتبر الفاعل الوحيد في قيام هذه الهيئة.

وإنما هناك عامل آخر هو الثقافة السائدة والمعلومات الناشئة في المجتمع نفسه، فإن مكانة الرياضة، فما يمكننا ملاحظته أنه في الدول المتقدمة أين تؤثر الرياضة بشكل ملموس على الثقافة حيث ارتبط هذان العنصران بشكل وثيق و استثمرت قيم كبيرة لرؤوس الأموال في الأعمال الرياضية وأدى ذلك إلى تحقيق أرباح طائلة تعد بالملايين من العملة الصعبة، ولقد ساهمت الأنشطة الرياضية في ترويج وتسويق ساع المؤسسات الاقتصادية وبهذا شغلت منصب المحرك الاقتصادي الفاعل<sup>1</sup>.

وما يمكن الإشارة إليه أن الرياضة أصبحت في أيامنا هذه، أحد أهم مظاهر التحضر ومرآة تعكس بوضوح ثقافة الأمم كون الأمم المتقدمة تتوفر على مناخ ثقافي رياضي مبني على أسس عملية وأخلاقيات عمل عليا.

فهي السبيل المعبد إلى أقصى حد ممكن من النجاح و تحقيق الأهداف المنشودة، ما يمكن استخلاصه أن الثقافة الرياضية ذات تأثير فعال في صناعة الرياضة هذا ما يلزم توجيه الاهتمامات إلى علاقة المؤسسة الرياضية بالمسؤولية الاجتماعية.

### 4. مفهوم التجمع الرياضي:

1 . كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: الجودة و العولمة في إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الطبعة الأولى دار الفكر العربي، القاهرة 2004، صفحة 24.

يعرف التجمع بالتمسك بين عدد من الأفراد بغية بناء مؤسسة أو هيئة، والتجمع الرياضي هو تماسك اللاعبين والفنيين والمشرفين لتكوين الوحدة التي تأخذ صفة النادي أو الفريق الرياضي أو غيرها، فما إن ذكرنا كلمة مجموعة خطر ببالنا عنصر انتماء عدد من الأعضاء لبناء مشروع معين يرسم أهداف مراد بلوغها.

ويعرف التماسك أو التجمع الرياضي طبقاً لدرجة جاذبيته للأفراد أي عبارة عن محصلة القوى التي توجه اللاعبين نحو الفريق أو محصلة القوى التي تحمل اللاعبين على الاستمرار في عضوية الفريق، وبناء التجمع الرياضي يقف على شروط معينة يجب توافرها لتكتمل المجموعة تمثل هذه الشروط في الآتي:

**الشعور بالانتماء للمجموعة:** وهو الإحساس بالحاجة للمجموعة والانتماء إليها، لكي يكون الفرد عضواً فاعلاً فيها ذو أهمية وهو بدوره تحتاج إليه بقية عناصر المجموعة أو الهيئة.

**- المشاركة:** وهي إبداء الرأي و الفعل في تخطيط وتنظيم الأداء في المجموعة والعمل من أجل تحقيق الهدف الجماعي المشترك لهذه المجموعة.

**إشباع الحاجات الفردية:** حيث الجماعة الرياضية تسهم في إشباع الحاجات الفردية للاعبين والمؤطرين فيها وتساعدهم على بلوغ أهدافهم هذا ما يزيد تمسك الأعضاء سواء كانت حاجات مادية أو نفسية أو اجتماعية أو غيرها.

**- الإحساس بالنجاح:** حيث النجاح يؤول بالأعضاء إلى المواصلة في العمل والبناء وبحفزهم على الإرتقاء بمستوياتهم.

**- إشراف الإدارة الفنية:** وهي أهم عنصر لتحقيق التجمع حيث تقوده لتحقيق الأهداف والإستمرار والجدية في العمل.

**- التعاون:** حيث يتوطد تماسك الجماعة الرياضية إذا ما توفرت العلاقات التعاونية وتقسيم العمل وإيلاء المهام حسب القدرات و المهارات.

هذه الشروط توفر الوسط الملائم لإنشاء المؤسسة الرياضية وما يخص عموماً العامل البشري الذي يدعم بالعوامل المادية والعمل لبلوغ الأهداف وتحصيل المردود بعد تحلي الأعضاء بسمات خاصة كالسلوك والمهارات والمداومة، وتختص للجماعات كالحبوية، الجهد الرياضي، التفكير الجماعي المتطابق والمشارك، يجعل المجمع الرياضي أكثر تماسكاً ونزاهة، بهذا يرتقي إلى المستويات العليا والمردودية الرفيعة.

## 5. التنظيم المعلوم للنشاط البدني الرياضي:

نهتم أحدث الدراسات والبحوث العلمية بظاهرة العولمة، ومن زاوية النشاط البدني الرياضي فينظر إليها بمفهوم تحدي الإطار العلمي الروتيني في المؤسسات الرياضية وبذلك تأسيس ضمير عالمي مستحدث مفاده النشاط البدني الرياضي المعلوم الساري في النظام الاقتصادي الدولي الجديد، حيث أصبح مفهوم العولمة هو العنوان الجديد للنهوض والسير نحو التطور الاقتصادي بوضع قواعد جديدة منتظمة للعلاقات وتدويل شتى المقاييس والنشاطات وجعلها تخضع لمعايير مثلى في مختلف المجالات.

والبعد الدولي لكل هذه المستجدات، تغيير ميزان القوى والتخلص من الأزمات والتبعية للدول العظمى، فالاعتبارات التي تدفع للسير بخطى العولمة تهدف أساساً إلى إقرار نظام إقتصادي أكثر مردودية، شفافية وفعالية بمفهومها الشامل واقتصاد السوق، باعتماد قواعد تحصر و تقلص دور الحكومة في تنظيم شؤونها وفتح المجال لحرية العمل والتبادل بإلغاء الحواجز والحدود وممارسة نشاطات الحياة العامة بكل حرية كون هذا من شأنه أن ينمي الثقافات ونقل الأفكار والإيديولوجيات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والرقمي إلى أسمى المستويات<sup>1</sup>.

فهي الخطوة الأولى التي يتسنى للنشاطات البدنية والرياضية من خلالها الدخول إلى مضمار التحضر مروراً بخطوة الخصخصة

للمؤسسات الرياضية التي تعني تعظيم القطاع الخاص أو Privatisation

1 . مذكرة ماجستير بعنوان: أهمية الإعداد النفسي قصير المدى و علاقته بنتائج الأداء الرياضي، من إعداد الطالب الجامعي حازرلي نبيل، معهد التربية البدنية و الرياضية، جامعة الجزائر 2005، صفحة 35.

توسيع قطاع الملكية الخاصة بدافع الإبداع. فهما تعددت المفاهيم والمصطلحات المقدمة في إطار العولمة ومهما كانت المظاهر العالمية الجديدة فإن الثابت أن قواعد النظام الدولي المشكل بمحتواه في القرنين الماضيين هي السائدة في سير العلاقات الدولية في القرن الواحد والعشرين وأن العولمة هي مصطلح جديد يقد حالياً بكثافة، لتثبيت استمرار النظام الدولي أي أن العولمة هي مصطلح جديد لنظام دولي متجدد.

مع كل تلك الإيجابيات المندرجة على الأنظمة المعلومة والشاملة لقطاع النشاط البدني الرياضي، إلا أنه الأولى شأنًا ترتيب الشؤون الداخلية و يليها التكيف والإندماج مع العالم الخارجي بغرض عولمة الثقافات والانتقاء الأفضل و مسايرة التطور.

وبهذا تسنى لنا إبراز العلاقة والارتباط الوطيد بين النشاط البدني الرياضي على الأنشطة الرياضية. فيرى "إيف أنجلوز" أن الرياضة للجميع هي رابطة بين شعوب العالم، حيث أنها تمثل وسيلة التفتح للعالم الخارجي واندماج الثقافات.

كما يرى " روبر ديكر" أن الرياضة للجميع هي تلك الرياضة التي أصبحن تمثل في العصر الحديث جزءًا متكاملًا من النظام اليومي لحياة الجماهير العريضة وتتضمن ثلاث مجالات واسعة من المناشط تختلف أشكالها ودوافع ممارستها.

فالرياضة التي تخضع لمعايير العولمة تلغي كليًا الحدود والحواجز بين الثقافات باستخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا في انجاز الاعمال الرياضية للارتقاء بالمستوى والإنجازات، الى جانب ذلك فقد تسنى للرياضة من خلال ذلك تطوير مجال التسويق الرياضي بما فيها من النشاطات التمويل والعمل الإداري يصلح قوة حرة جديدة عابرة للقوميات ومثمرة فيها.

## 6. المؤسسة الرياضية و فلسفة المجتمع:

عموما ما يحقق النشاط البدني الرياضي أهداف اجتماعية سامية، إضافة إلى كون الرياضة هواية يمارسها الكثيرون، هي حق لكل فرد من أفراد المجتمع وفن يمكن الاحتراف فيه هذا ما يسمى فلسفة المجتمع اتجاه الرياضة.

وفق ذلك تقوم وتنشأ المؤسسات الرياضية باختلاف أنواعها لتعد الفرد بدنيا وعقليا واجتماعيا بصورة متكاملة. ونظرا للطلب والحاجة المتزايدة لمثل هذه الهيئات التي تمارس فيها الأنشطة



الرياضية والتخصص وسمو المهارات، نظمت هذه الأداءات في أندية هاوية وشبه محترفة وأخرى محترفة، حيث أنه مع الفلسفة الاجتماعية الطاغي عليها طابع العولمة أصبحت الاهتمامات توجه نحو الأندية الرياضية المحترفة التي تجمع بين الممارسة الرياضية وتحقيق الربح المادي، يجرى ذلك في إطار قانون ووفق سلم تنظيمي محكم مثل الفدراليات والجمعيات الرياضية والأندية والفرق...

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

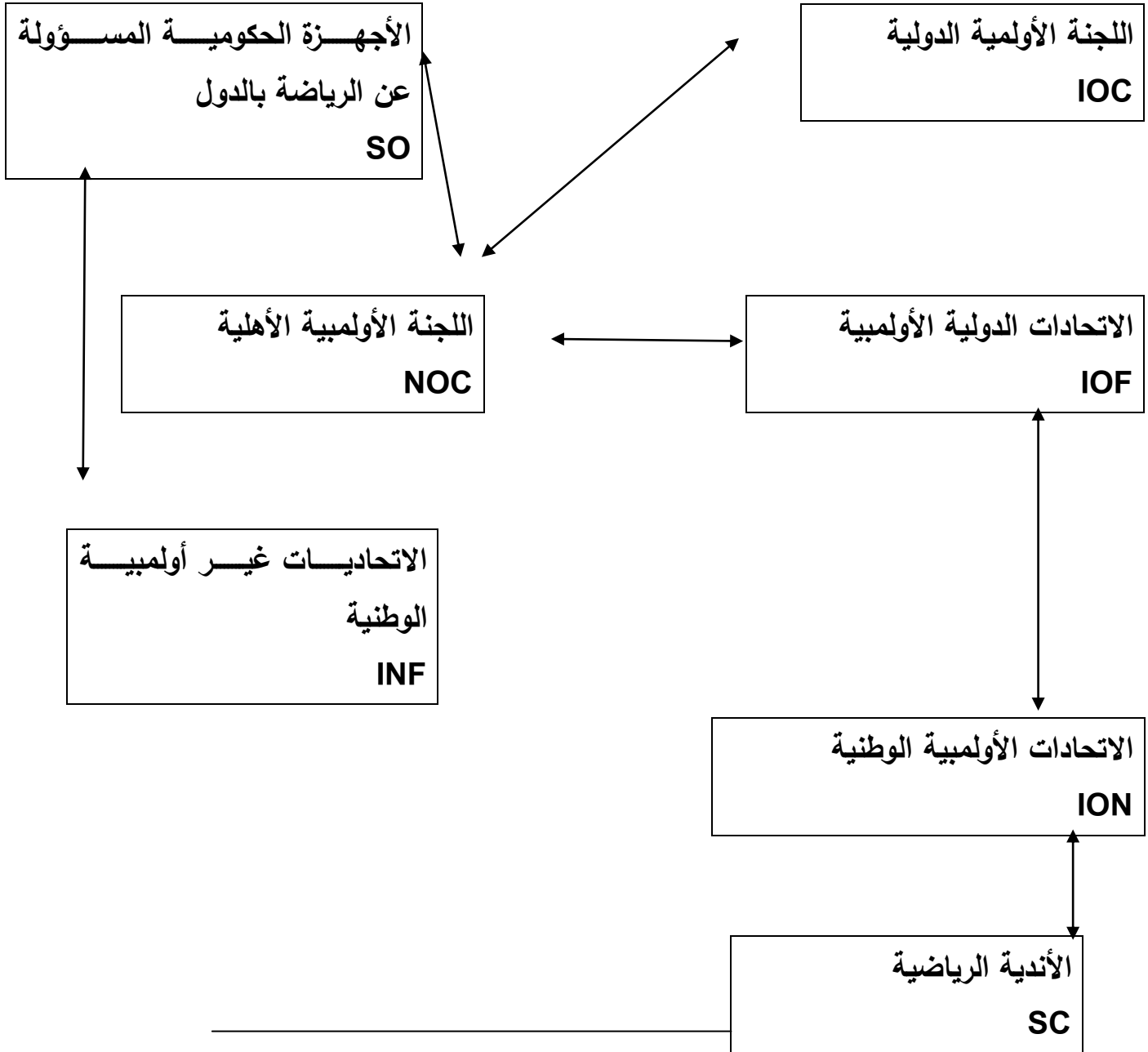
ومن هذا يمكننا استخلاص أن موضوع وأهمية المؤسسة الرياضية في مجتمع معين، يتوقف على الفلسفة السائدة فيه رغم الإدراك غير كافي بأهميتها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ومن هنا يمكننا التأكيد على أن للرياضة بعد فلسفي كعميق، حيث ارتبط دورها بالمهام الدينية وقوانين الحكم المثبتة إضافة إلى أنها مجرد غرض يحققه الرياضيون كعمل مقدس. وتختلف فلسفة الرياضة عند المجتمعات باختلافها فتتغير حسب الاتجاهات والديانة والثقافة السائدة<sup>1</sup>.

## 7. التنظيم الرياضي الدولي:

النشاط البدني الرياضي يتم ضمن أندية مختلفة، منها الهواية وأخرى المحترفة أو شبه محترفة، هذه الأندية تمثل أحد المؤسسات الهيكل التنظيمي لممارسة النشاط البدني الرياضي التي يضم مختلف اللجان والهيئات المشرفة على الأحداث والمنافسات الرياضية. وتتسلسل مهامها وترتيبها بانتظام وإحكام فترأسها اللجان الدولية التي تتبنى مختلف الاتحادات الأولمبية والأندية وغيرها ويمكن إبراز الهيكل الرسمية لعمل الأنشطة الرياضية ضمن التنظيم الدولي المهيكل على النحو التالي:

1 . حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للاقتصاديات الرياضية المخصصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية و الرياضية، مرجع سابق الذكر، صفحة 133.

الشكل رقم (01): التنظيم الرياضي الدولي



فمن خلال الهيكل التنظيمي لعمل النشاط البدني الرياضي ضمن مختلف الهيئات الرياضي يمكننا استخلاص أنه يوجد ترتيب أفقي وعمودي في آن واحد حيث التسلسل يجمع بين المؤسسات التي من شأنها مزج عدة مقومات ودوافع لممارسة النشاط الرياضي لغرض تقديم خدمة تتمثل في الأحداث والمنافسات، وتحصيل مردود مادي من خلال إقامتها وتنميتها إلى جانب ذلك ترقية المهارات في الأندية الرياضية.

### 8. الهيئات الرياضية:

النشاط البدني الرياضي فاعل قوي في تأسيس الثقافات وتنميتها، وله القدرة الكبيرة على التنشئة الاجتماعية، والبناء والتطور والازدهار يتركز على قيم عدة نذكر منها التنظيم، المنافسة، اللياقة البدنية، و تحقيق البطولات والأرقام القياسية.

فعبّر تلك القيم يكون للنشاط البدني الرياضي بعد فلسفي ومهام دينية، إلا أنه سرعان ما تتحت هاته المبادئ وأصبحت أهداف الممارسة مادية وتجارية بحتة، وأتى التنظيم الجديد لذلك النشاط الذي ينجز في هيئات رياضية تشتمل على هيئة أهلية وأخرى حكومية:

### 1.8. الهيئات الرياضية الحكومية:

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

### 2.8. الهيئات الرياضية الأهلية:

صاحبة الحصة الكبرى لممارسة النشاط البدني الرياضي في المجتمع لاختلافها وتعددتها وانتشارها وتمثل الهيئة الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر تتألف من أشخاص عدة طبيعيين أو اعتباريين (معنويين).

فالمؤسسات الرياضية الأهلية هي وحدات تحمل طابع رياضي، اجتماعي ثقافي، صحي وترويحي، ويجب أن نشير أنه مع المستجدات التي تشهدها الأنظمة الاقتصادية والانتقال إلى نظام الرأسمالية، أصبحت تلك الهيئات ذات طبيعة اقتصادية بصفقتها تجمع بين كثير من عوامل الإنتاج بما فيها المادية والمعنوية.

وقد صنفت الهيئات الرياضية الأهلية إلى:

- . اللجان الأولمبية الأهلية.
- . الاتحادات الرياضية.
- . الأندية الرياضية.
- . مراكز الشباب و الرياضة.
- . جمعيات الأنشطة الرياضية.

### 9. المؤسسة الرياضية وفق قانون 1901:

صدر قانون 1901 الفرنسي آنذاك و المعروف بقانون المنظمات والمؤطر للهيكل العام للمؤسسات ذات النشاط الرياضي التي كانت تحت إشراف المنظمات حيث لم تكن تهدف إلى الربح المادي.

وبهذا فإن المنظمة هي مجموعة أفراد يربطهم ببعضهم هدف يتمثل في إنجاز مهنة معينة لا يمكن تحقيقها إذا ما قام بها الأفراد منفصلين، ولكل منظمة عملها الأساسي ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة، وحسن هذا القانون يحدد عمل ومقصد المنظمة الهيكل التنظيمي لها كونها مؤسسة و وظيفة كل فرد فيها إضافة إلى علاقة الآخرين. علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدده عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين، وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كبيرة أم صغيرة وإنما يجب أن تتوفر على مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومون بها.

أما التمويل فقد تأسس في إطار هذا القانون . قانون 1901. على الإعانات من طرف الهيئات العمومية، ولهذا لم يتركز عمل الأنشطة الرياضية على بيع المنتج و تحقيق الربحية والتسويق، وإنما يهدف إلى ممارسة النشاط الرياضي بدافع الترويج، ولهذا لم يشع توفر وثائق وتقارير مالية رسمية، مع هذا فقد وجدت هيئات رياضية ذات صفة قانونية اقتصادية، وذاتية التسيير ما أدى إلى تنافس الأندية الرياضية والأحداث كانت ضئيلة العدد نوعا ما.

## 10. أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسات الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي و الهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة إجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- . رياضة الفرق المحترفة.
- . الرياضة الجماعية و المدرسية.
- . المنشآت الرياضية.
- . الأندية الرياضية.
- . مضمرات السباق.
- . الرياضات التجارية ( البولينغ .....).
- . أندية الصحة.
- . الأندية الترويحية.
- . المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات و الشؤون بين مجموعة من الأفراد و كذا تنشأ على تركيبات و تضم أدوات و تجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة و مركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني. و تهدف إلى الاستمرارية في النشاط و الرقي بالمنتوج المادي والخدماتي بناء على برامج خطط واضحة تحن إشراف قادة معينين. هذا يؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

## 11. هيكله النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية والمصالح الاجتماعية والاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، ولان قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية والأدوات والتجهيزات وغيرها من عوامل، فضلا على ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى إلى المشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال وتغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل واصدار القوانين وآخرها قانون 2004 المؤطر لنوع الأندية والراسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولة والدعم الخاص، فنجد في الفصل السادس من القانون

10.04 المتعلق بالتربية البدنية والرياضة في مادته 42، والتي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربوية وتكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية وبمشاركتها في ترقية الروح الرياضية والوقاية من العنف ومحاربتة، وتخضع لمراقبة الرابطة والاتحادية الرياضية المنظمة إليها.

ولقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات وأخرى ذات رياضة واحدة وكل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر:

### 1.11. نوادي رياضية هاوية:

ويشار إليها حسب المادة 43 من قانون 2004: هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي. وتحد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية ويوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

### 2.11. نوادي رياضية شبه محترفة:

أنت بها المادة 44 من الأمر 10-04 والتي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها، ذو طابع تجاري، لا سيما تنظيم التظاهرات الرياضية المدفوعة الأجر ودفع أجر بعض من لاعبيها وموظفيها، ويعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه وشروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة ومسؤولياتهم وكيفية مراقبتهم، وتحدد كفاءات تطبيق هذه المادة والقانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

### 3.11. النوادي الرياضية المحترفة:

ضمن المادة 22 من قانون 03-89 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض و إبرام عقود من كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان ودعم الممارسة الرياضية. أما من خلال المادة 23 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري وأهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا إذا ما تطلب كثرة وتنوع النشاطات طرق تنظيم وتسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي تخصيص في صيغة الاحتراف إلا في الأمر 09-95 في مادته 20 والتي تصرح بالآتي: "تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس



مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيون و/ أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة".

وبهذا قد خضع إنشاء وتأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في تشريع الساري مفعولهما الخاص ب:"الشركات التجارية".

وحزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 10-04 في المادة 46 الذي يشير إلى إمكانية تحليله أو إتخاذ أحد أشكال الشركات التجارية، مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص أو شركة ذات مسؤولية محدودة، أو شركة ذات أسهم، وفي هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها، هنا يتح لنا أن النادي الرياضي المحترف اصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية، وبحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسساتية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف والمعدات والتجهيزات واليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي، أو بالأحرى موازاة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة.

فبرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث كلورد مارشال: " الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي." ، حيث من خلال هذا الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي، ومن وراء كل هذا يتجسد سبب اتجاهنا نحو دراسة الأندية الرياضية المحترفة كونها تقوم على سياسات تمويل مشروعة وسلك إداري فاعل في تسيير وتطوير نشاطها، وفق منهج موضوعي لدراسة الحقائق ومعالجة مجراها الواقعي.

## 12. البعد المادي للنشاط البدني الرياضي:

للرياضة ربح وخسارة ولهذا المعنى بعد مادي كبير، فالمال محرك للرياضة فعلا، وباتت مصطلحات الخصومة والعوائد المادية سائدة في أوساط الرياضة و يبقى الاستثمار والتخصيص هو من أنجح الوسائل في أيامنا والحل الأقرب لمواجهة وتغطية مصاريف الأندية الرياضية، وبهذا لتخصيص الأندية الرياضية بعد رياضي يتناسب وطبيعة المجتمع ويتطلب وضع أنظمة وتشريعات معزية لرجال الأعمال للاستثمار فيها، هذا ما يجعل تلك الأندية تدر أرباح و فوائد مادية وخصوصا منها الأندية الكبيرة التي تمتلك مقرات ومنشآت ومشرفين ورياضيين ذوي المهارات

العليا، وبهذا تظل الأندية الرياضية تواصل إنجازاتها ونجاحاتها في وسط تسوده الرفاهية وتدبره سلطة كفؤة تعمل لتطوير الموارد المالية لهذه المؤسسات، في ظل الارتفاع الكبير للمتطلبات والتكاليف مقارنة بمواردها.

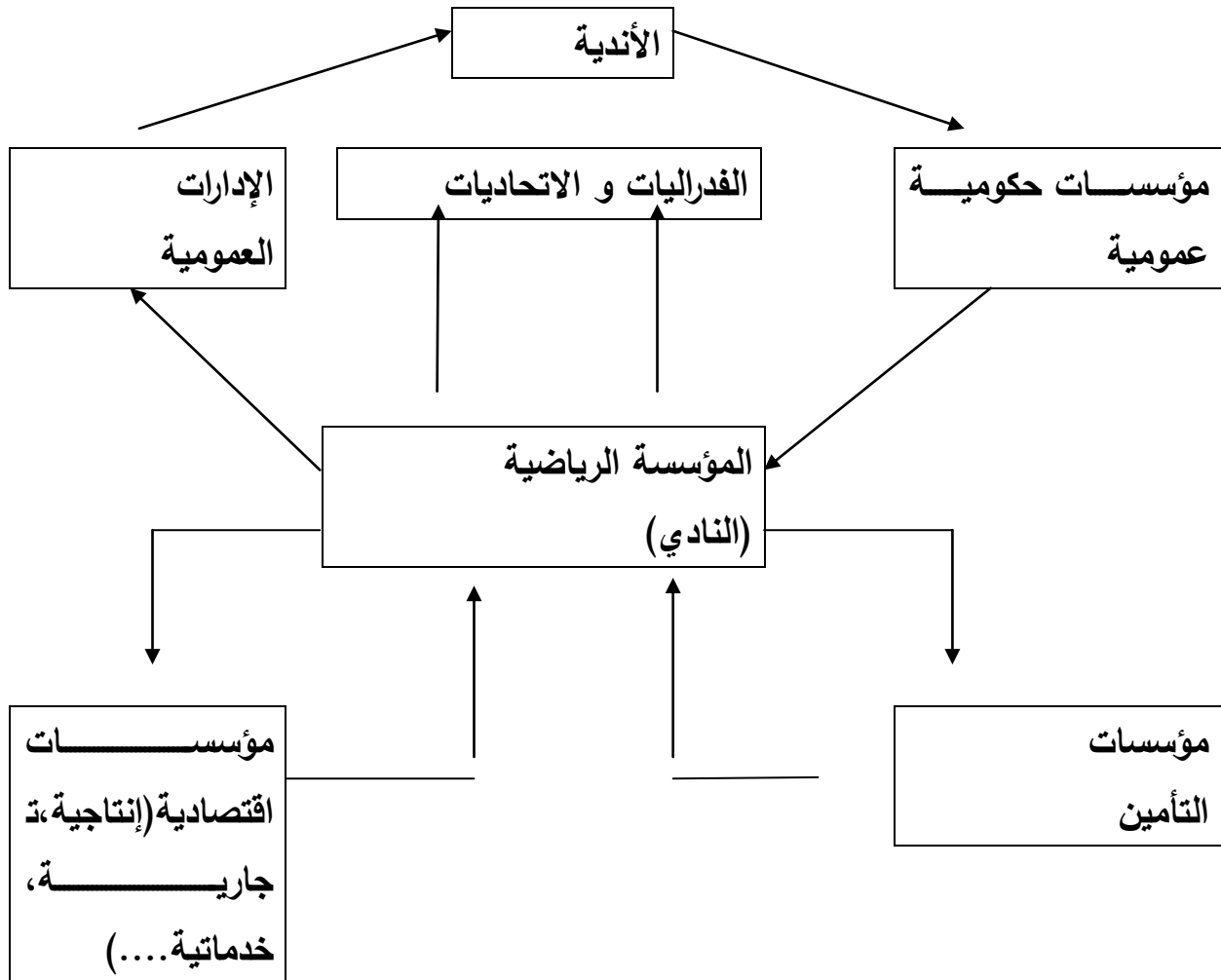
فينبغي توجيه وترشيد العمل في هذه الهيئات، بجلب الخبرات المتخصصة ودراسة ومعالجة الميزانيات من موارد واستخدامات وإمكانيات تطويرها، وفي هذا السياق ينبغي كذلك القيام بتحليل كمية لمختلف المداخل كحقوق البث التلفزيوني وبيع التذاكر والأدوات التي تحمل شعار النادي، خاصة في الأندية المصنفة بامتياز وذات الاهتمام الجماهيري، نقطة أخرى مهمة تتمثل في استقطاب الشركاء الاستراتيجيين للهيئة لتمويل نشاطها الرياضي والاستثمار فيه باستعمال أحدث الوسائل والتقنيات لتسهيل المعاملات كالحسابات المصرفية وعقود العمل القانونية.

وكون هذه الأفكار وليدة عصرنا، فإنه ممكن أن تنتج عنها ثغرات مالية أو أرباح حيث أصبحت المتطلبات كثيرة ومكلفة وتواجه أخطار متعددة، إلا أن حجم الأموال التي توظف في هذه المناصب يزداد يوم وراء يوم وأصبحت الأندية تشتري وتباع عكس ما كانت تعترضه في الماضي بالترويج والمنافسة، فبات هدفها الرئيسي تحقيق الربح المادي، فعلى سبيل المثال أكبر المؤسسات الاقتصادية تملك أندية رياضية تستخدمها لترويج منتجاتها وأعمالها، فبدلاً من صرفها أموال للدعاية والإشهار في ومضات إخبارية قصيرة جداً، تقوم بالإعلان بنفسها في مقابلات ومنافسات الفرق الرياضية التي تطول مدة بثها، و بهذا أصبح يرى للربح المادي من هذه الزاوية الأكثر إثمار من غيرها، إلا أن وصلت بالمستثمرين في هذا القطاع الدخول في أسواق البورصة والتعامل فيها برؤوس أموال ضخمة، هذا رغم هشاشة التشريعات الخاصة بهذه الأعمال وتنوع طرق جمعها وتحصيلها في ضوء السياسات المالية غير موحدة والتي لا تراعي كل الجوانب.

### 13. الأندية الرياضية كمؤسسة اقتصادية:

الأندية الرياضية هيئات اجتماعية بصفتها تنشأ عن تجمع فئة من الأشخاص لممارسة النشاط البدني الرياضي، كذلك تمثل هيئات اقتصادية كونها أصبحت ذات هدف تجاري و مادي خاصة الأندية المحترفة منها حيث تقوم عن إدماج موارد مادية و أخرى بشرية، هذا أساسا ما يمنحها الطابع الاقتصادي للمؤسسة. و كذا نجد شأن الأندية الرياضية في الدول المتقدمة بالخصوص نفس شأن باقي المؤسسات ضمن الجهاز الاقتصادي للدولة. و على مختلف المستويات كجهاز التمويل و التأمين، و جهاز التأمين حيث كلما ازدهر نشاط تلك المؤسسات الرياضية و كان ذلك بالاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة و الطاقات البشرية، ما يسهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني. و من خلال المخطط التالي يمكننا ابراز مكانة المؤسسات الرياضية في جهاز المؤسسات الاقتصادية المتحركة في الدولة:

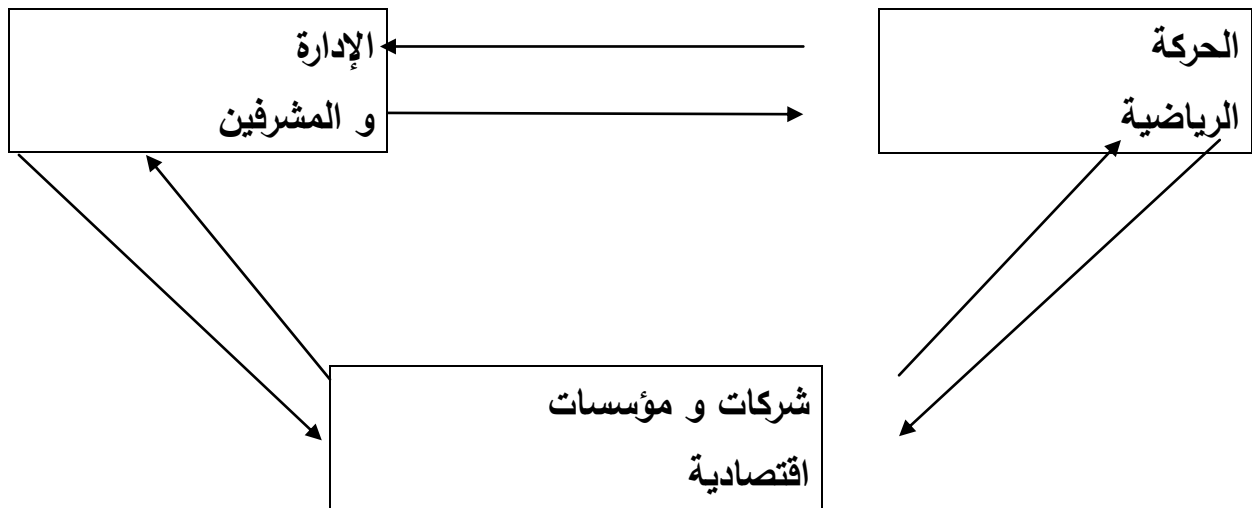
الشكل رقم(02): الأندية الرياضية و الجهاز الاقتصادي للدولة.



هكذا يمكننا توضيح المكانة و القسم الذي تشغله الأندية الرياضية في الجهاز الاقتصادي للدولة. لأنها ذات نفقات غير محدودة و متزايدة، مقابل ذلك تواجه احتياجات و يجب توفير موارد لتغطيتها.

وإذا كان الاستثمار في المؤسسة الرياضية يهدف إلى خلق قيمة مضافة، فيجدر بنا إدراك أن الاستثمار لإنعاش الموارد البشرية و ترقيتها بهدف الرفع من الإنتاج و تحقيق الأهداف المرجوة، و هي أشمل من أهداف باقس المؤسسات. فهي تشمل على أهداف اجتماعية منها التربية و القضاء على الآفات. و أهداف أخرى اقتصادية كتحقيق المردود المادي و التحرك ضمن باقي عناصر الجهاز الاقتصادي للدولة. وفق ذلك أكد الباحثون على أهمية المؤسسة الرياضية التي تعتبر جزء فاعل في الدورة الاقتصادية، لتغطية التكاليف مثلا أثناء تأدية العمل بها، كما تمنح أجور للمؤسسين الذين يعتبرون أعوان اقتصادية التي تعرض للبيع سلع و خدمات حيث تسهم في تمويلها. و يمكننا تلخيص كل هذا ضمن المخطط التالي:

الشكل رقم (03): المؤسسة الرياضية في الدورة الاقتصادية.



**14. النشاط الرياضي عمل انتاجي خدماتي و مادي:**

الأحداث و المنافسات الرياضية بطبيعتها الإنتاجية يقابلها طلب من طرف أعوان اقتصادية قابلة للدفع، و هذا ما يتأتى بالأرباح للمستثمر في هذا القطاع. فبعد التدريب و التجهيز تأتي المنافسات ضمن الأحداث الرياضية المختلفة و التي تعتبر خدمة تباع للمستهلك و بهذا ينتج عنها قيمة مضافة ، فعملا بالآليات الإدارية و الاقتصادية في المؤسسة عامة ذات الدورات الإنتاجية المدعمة بميزانيات مالية تعتبر مدخلات في العمل الإنتاجي، و التي تدرج عنه مخرجات فعلى الإداري الرشيد القيام بدراسة إستراتيجية، مثل التحكم و معالجة الكميات التي تكون في مسار الإنتاج من وراء تشغيل قوى عاملة مؤهلة تشكل موارد بشرية تحدد مهامها بانتظام بغية بلوغ الأهداف المرهونة على أساس رؤوس الأموال المتوفرة.

و من هذا النشاط البدني الرياضي يتيح خدمات يقوم باستهلاكها الأفراد و يمكن اعتباره كوحدة أو سلعة اجتماعية وطنية تتحلى بسيم العولمة، و المعايير الدولية المتمثلة عموما في المردود الرياضي العالي، الذي يهدف إلى الوصول بمستوى اللاعب إلى أفضل درجة ممكنة في النشاط التخصصي نتيجة التدريب و الممارسة الرياضية. هذا العامل هو الداعي الأكيد للاستمرار و الرقي بالمؤسسة الرياضية الناشط فيها، و بهذا يكون للمؤسسة التي ينجز فيها نشاط رياضي منتوج نوعياته خدماتية أو مادية.

## 15. خصوصية الهيئات الرياضية:

تعتبر الخصوصية العمود الأول و المقوم الأساسي للنظام الاقتصادي الجديد الذي يحمل طابع العولمة، و التي تشمل العديد من القطاعات منها القطاع الرياضي. و الخصخصة كما تسمى كذلك هي سياسة مستجدة تعتمدها النظم التنموية و التي مفادها سيادة القطاع الخاص، و توسيع تدخلاته على مستوى الهيئات الرياضية بغية معالجة المشاكل. فإنجاز النشاط البدني الرياضي يتطلب أموال طائلة، و الملحوظ أن هذه الهيئات الرياضية تواجه أزمات مالية مستمرة ناتجة عن عجزها المادي في الآونة الأخيرة. على جانب ذلك عدم فعالية الأقسام الإدارية المسيرة في تلك المؤسسات و فشلها لتركزها المسبق على نظام المركزية الذي فشل في العمل الإداري ، حيث التسلسل هرمي و الأداء يقع دوما تحت مسؤولية و تصرف هيئة عليا تمثل المركز المحرك. و من أسباب اتخاذ مبدأ الخصوصية في القطاع الرياضي نسجل كذلك الفجوات الكبيرة التي يعاني منها من وجهة النظر القانونية و المالية و غيرها من مشاكل، مقابل ذلك بروز أصحاب رؤوس الأموال الراغبين في استثمارها في مناصب مفيدة و مدرة بالأرباح.

فإذا ما سلط طابع الخصوصية على المؤسسات الرياضية، ظهر عون اقتصادي جديد في دائرة المؤسسات الخاصة التي تعد مهمة في تحريك الاقتصاد الوطني، و تقليل نفقات الدولة على الميدان الرياضي بمختلف نشاطاته. لما يمكننا تمييزه من زيادة الاستخدامات بتفاهت متطلبات هذا القطاع خاصة منها المادية. ما ينجر كذلك من خصوصية المؤسسة الرياضية، تكليف الإدارة الكفاءة و الفاعلة بحكمها تملك صفة المؤسسة المستقلة ذات الشخص الواحد أو ذات المسؤولية المحدودة أو الشركات، و التي تقوم بإعادة هيكلة و ترتيب الأعمال في الميدان الرياضي و المحيد الاقتصادي الكائن فيه. و هذا عملا بسياسة أكبر ربح ممكن بأقل تكلفة.

هذه السيمة ميزت المؤسسات الرياضية منذ فترة من الزمن في البلدان المتقدمة، لذا نشهد ازدهارها و خضوعها لصفة الدولية حيث باتت تلك المؤسسات تشغل مناصبا هاما في الاقتصاد العالمي كالأندية الرياضية الكبرى لكرة القدم على سبيل المثال. و أصبحت تعمل بنظام رأسمالي محض مفاده اقتصاد السوق و المنافسة الحرة، حيث دخلت أكبر الفرق منها لأسواق رؤوس الأموال حيث يتم إجراء استثمارات رؤوس الأموال. و بالتالي فهي تتاجر بأموالها الفائضة هناك لتحقيق قيم مضافة تتعش وضعها المادي عامة.



ومنه بما أن القطاع الرياضي متعلق بكل المجالات كالإداري و الأمني و غير ذلك، و جب دعوة القطاع الخاص إليه بتوفير المناخ الملائم و سنّ القوانين المشجعة و المحفزة. و بهذا يمكن الوسط الاستراتيجي للخواص ليقبل اسراف بدون فائدة و العمل من أجل تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة الرياضية، هذا ما يرمي إلى تطوير الاقتصاد المحلي و ترقيته.

## 16. اقتصاديات الرياضة:

مصطلح الاقتصاد يترجم في دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي المتجسد في إشباع الحاجات و المتطلبات المتزايدة و غير محدودة في حدود الموارد المتوفرة. و النشاط البدني الرياضي كباقي السلوكات تشمله هذه الظاهرة، حيث يقوم على نظام اقتصادي يتمثل في موازنة الموجودات مع تلبية الرغبات و المتطلبات، لكن ما على المشرفين على هذا القطاع أن يقوموا به هو التنسيق والتنظيم و إدارة الأعمال الرياضية بطريقة علمية أو عملية. و كون النشاط البدني الرياضي لم يعد كما في الماضي ينحصر في العملية الترويحية، فقد أصبح نشاط يدور في عجلة اقتصادية و حلقات استثمارية مطلوبة، تنشأ و تدور فيما رؤوس الأموال و ثروات كبيرة بغرض استثمارها في هذا القطاع. فتمثل الأنشطة الرياضية حاجة يطلبها الإنسان أو يؤديها، و يتطلب ذلك موارد مختلفة، هذه الأخيرة ينبغي توجيهها و توزيعها في منافذ بطرق رشيدة باتخاذ أنجع السياسات المالية.

وإذا كان الاقتصاد الوطني يعطي أهمية لإنعاش هذا المجال و دعمه، فإن هذا من شأنه أن يعود على الاقتصاد نفسه بالمنفعة العامة حيث بتنمية تلك المؤسسات الرياضية تكفي ذاتيا لتلبية حاجاتها، دون الاعتماد على دعم و إعانة الدولة، و بالتالي يمكنها توفير فوائض مالية، تشغل هي الأخرى في مناصب العجز و الخلل لتخلق عن ذلك الاستثمار فوائد معتبرة. فبناءً على ذلك اقتصاديات الرياضية هي نظم السلوك الفردي أو الجماعي، بالإهتمام بالمجال الرياضي و إعطائه حصة هامة ضمن مختلف الأعمال الاستثمارية و أعمال الدعم الأخرى، لهدف أسمى يتمثل في ترقية الاقتصاد الوطني.

## 17. النقل الاقتصادي والمالي للأنشطة الرياضية:

عرفت النشاطات البدنية الرياضية مؤخرًا تحولات كبيرة حيث برزت أهميتها الجليّة على جميع المستويات و الميادين، و نجد منها الميدان الاقتصادي الذي تنشأ فيه بحكمها تؤطر

أعمالها وإنجازتها في شكل هيئات و مؤسسات رياضية تختلف أشكالها. هذه المؤسسات تدخل في نطاق الجهاز الاقتصادي للدولة، و هنا يبرز أنها تملك مكانة و ثقل اقتصادي مقدر و يعني الكثير للنظام الوطني خاصة و ان تم العمل من أجل الإنعاش الاقتصادي الشامل و المستدام.

وما نشهده كذلك من المستجدات زيادة مستهلكي الأحداث الرياضية،

ودعم وتطوير آليات التسويق المبنية أساسا على الدعاية و الإشهار الممول و تدفقات رؤوس الأموال و دورانها في أعمال الاستثمار. كل هذا زود القطاع الرياضي بثقل اقتصادي هام، كما هو الحال في الدول المتقدمة و التي تعطي أهمية بالغة للأنشطة الرياضية، حيث تعود الرياضة ب: 1 إلى 1.5٪ من إجمالي الناتج الداخلي الخام كما تحتل نسبة 2.5٪ من التجارة العالمية، هذا حسب دراسات حديثة أصدرها مركز التنمية لاقتصاديات الرياضة في "ليموج" الفرنسية.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فأصبحت تمارس بطابع مخصوص، فاعتبرت الممارسة الرياضية كمنتوج للقطاع الخاص تتوقف عليها حدود تمويله إذ تمول نفسها بنفسها. بينما لا تزال الرياضة ناتج عمومي في البلدان السارية في طريق النمو منها بلدان إفريقيا و أمريكا اللاتينية بما فيها الجزائر بغض النظر عن القانون الرياضي الجديد لسنة 2004 الذي منح الهيئات الرياضية صيغة المؤسسة الاقتصادية التي تخضع للقانون التجاري في مجال أعمالها الاقتصادية الممارسة في ظل الدورات الاستثمارية، ومن هذا يمكننا القول أن النشاط البدني الرياضي يساير باقي الأنظمة ليكسب ثقل معتبر في الجهاز الاقتصادي للدولة<sup>1</sup>.

### 18. المؤسسة الرياضية كهيئة استثمارية:

إن النشاط في أي مؤسسة كانت يقوم على استثمار الطاقات البشرية والمتاحات المالية بأفضل طريقة وصولا إلى التفوق، و من السمات المحددة لنجاح العملية الاستثمارية في المؤسسة: تقديم أفضل خدمة أو سلعة ذات جودة للمستفيدين، أي الجمهور الخارجي والداخلي وكذا استحداث المنتجات بالموازاة مع تجدد الاحتياجات و تزايدها. والمؤسسة الرياضية شأنها نفس شأن باقي المؤسسات حيث أنها تمثل هيئة استثمارية تقوم على عدة محاور تشمل الآتي:

1. Mémoire de magister : Les enjeux économique du sport- Cas du C.M.C-, présenté par ZEGHDOUD NABIL, Faculté des sciences économique et de gestion, option : monnaie et fiancé, Université d'Alger, 2000-2001, page 31-32.

### 1.18. محاور الاستثمار في المؤسسة الرياضية:

- **المحور القانوني:** يعني أن النشاط الاستثماري في المؤسسة يتوفر على وسط يسوده المناخ القانوني بناء على تشريعات مدقة خاصة بالمجال الرياضي، تنظم تنظم هذا النوع من الأعمال. و في هذا الإطار يتم تحديد كل من مصادر التمويل لتلك المؤسسات و حدود العمليات الاستثمارية و أداء المعاملات، بناء على مبدأ التحفيز بعد إصدار قوانين و لوائح تتضمن هذه المعاملات.
- **محور الوعي الاستثماري:** أي ضرورة نشر و تنمية الوعي لتنشيط أو تفعيل الأداء الاستثماري و استقطاب المستثمر لتشغيل رؤوس أمواله أو طاقته المعنوية إلى المؤسسة الرياضية، ليتم استغلال الممولين و المسؤولين في الهيئة الرياضية، علما أن التكاليف عالية والأخطار معتبرة في هذا القطاع من الاستثمار.
- **السياسات المتخذة:** حيث يجب تخطي سياسات تضع أهداف واضحة، تتعلق بالنتائج المادي و المعنوي أي المردود الرياضي، و ينبغي كذلك تحديد طابع الهوية و الاحتراف و إتباع تسلسل إداري محكم حسب السياسة المتبناة لتحقيق التوافق بين مدخلات العمل الإنتاجي و بالتالي تحقيق الأهداف.
- **المحور الفني:** وتتحقق الفنية على مؤسسة الرياضية، بتوفر محيط تنشأ فيه علاقات عامة منشودة ومسؤولية تحدد أشكال وأنواع الاستثمارات المنجزة في هذا النوع من الهيئات وتنتهي بنشر وتعريف المنتج للجمهور المستهلك وبذا يتم تحقيق الاستقرار الإداري بناء على عناصر التسيير للمؤسسة.
- **محور الإجراءات الإدارية:** فيوجود جهاز إداري فعال يوجد خطة استثمارية بالمؤسسة و يعمل للحد من التدخل الحكومي وفق سياسات الخصوصية الإدارية، تتأسس مشاريع الاستثمار و الإنتاج و تزيح العوائق للقضاء على نظام المركزية. كما تسهم في ترشيد القرارات الاستثمارية و جعلها إستراتيجية و محفزة.

- **محور التمويل :** حيث أن المؤسسة الرياضية حاجتها متزايدة و يجب تغطيتها عبر مختلف وسائل طرق التمويل، و تحديد ومعالجة الميزانيات و استقطاب الائتمان من قبل الوزارات، والمؤسسات الاقتصادية وذلك بخلق مخصصات الاستثمار في المؤسسة الرياضية.
  - **محور البنى الأساسية (التحتية):** فكون المؤسسة الرياضية جهاز عمل ينشأ و يتوفر على أدوات أجهزة، و تمارس نشاطاته في منشآت خاصة بالنشاطات البدنية و الرياضية، تساعد على تسهيل مهام هذه الممارسة. و بدورها هذه المنشآت لزيادة الدخل القومي.
- ومن هذا فإن العلاقة بين مصطلح الاستثمار وكلمة رياضية تتوافق على مستويين هما:
- استثمار رياضي بالمؤسسة: يتم بالرعاية و التمويل و جني مختلف عائدات الأحداث الرياضية من المنافسات المقامة وتنمية هذه الأنشطة.
- . استثمار عام: و هو استثمار ثاني، يعني البحث والعمل من أجل تنمية القيمة المضافة و هي الناتجة عن الفرق بين النتيجة و تكلفة العمل في المؤسسة الرياضية.
- 19. المؤسسة الرياضية في المحيطة الاقتصادي:**

إن التأثير الاقتصادي للأنشطة الرياضية أولى أهمية كبرى في الآونة الأخيرة، حيث ظهر ما يعرف بصناعة الرياضة، هذا ما تطلب حضور محللين اقتصاديين في المجال الرياضي، لإعطاء الأنشطة أهمية تحليلية بصيغة وحدوية جزئية تتعرض لمؤسسة النشاط الرياضي و معالجة وحداته الإنتاجية من حيث التدريب و التجهيز و تسويق المنتجات و دراسات استهلاكها، بعد العمل المستمر من أجل تطويرها. و من هذا التحليل الاقتصادي الجزئي في ميدان الرياضة يدرس السلوك الفردي للأعوان الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق أقصى إشباع للحاجات بأقل تكلفة ممكنة. كذلك الأمر بالنسبة للجانب التحليلي الاقتصادي الكلي، و بهذا يقوم المحللون الاقتصاديون بدراسة الوحدات الكبرى و الكلية لعمل الأعوان الاقتصادية و علاقتها بالقطاع الرياضي، من خلال استعراض النتائج المادية لأعمال المؤسسة الرياضية.

لكن يبقى هذا الجانب من التحليل الذي يدرس المجتمعات الاقتصادية بالاهتمام بجانب النشاط الرياضي يشهد اهتماما ضئيلا مقارنة و باقي الأنشطة. راجع لعدم توفر الوسائل و التقارير المالية المحاسبية المصرح بها بصفة دورية، بسبب كذلك التدفقات المالية غير مستثمرة في الميادين بصفة إستراتيجية. كما يمكننا إيجاد التحليل الاقتصادي للأعمال الرياضية يدرس الروابط بين المؤسسات الرياضية ضمن الفدراليات و الوزارات التابعة لها.

هنا يبرز الدور السامي للهيئة الرياضية في محيطها الاقتصادي و الاجتماعي الذي تنشأ فيه. حيث تتأثر بأوضاعه و تؤثر فيه، فالاتجاه الأول معناه أن رقي الهيئة الرياضية و إزدهار نشاطاتها و أعمالها يتوقف على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للبلد حيث يحظى بالدعم المادي والمعنوي، بينما بإمكانها الإسهام في تطوير المجتمع واقتصاده من خلال زيادة مداخيله وإسهامه كذلك في التنمية المحلية.

## 20. ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف أي مؤسسة كانت هو تحقيق الربحية و التنمية المستدامة فيها، ولنجاح علمها و يجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من مادية و طاقات بشرية بأنسب طريقة ممكنة. وإدراج آليات الستويق المطورة والعلمية، حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجديد، والأعمال الرياضية تعرف تطوراً مستمراً خصوصاً في الدول المتقدمة، إثر رسكلة معارف المشرفين على الأعمال فيها واستحداث الوسائل والآليات المستخدمة هناك. و بذلك على الأعضاء في الهيئة الرياضية الإلمام بتلك الركائز وأسس العمل بتطبيقها و توجه العناصر الفاعلة، ثم يأتي تقييمهم ومراقبتهم بصفة مستمرة و دائمة، لكي يتمكن المشرف السامي من التصرف إذا ما تطلب الأمر ذلك حين بروز متغيرات دخيلة على الأحداث لم يرتقب لها أو ضغوط مختلفة المصدر والنوع.

وصناعة الرياضة بدورها تبني على ركائز يجب العمل بها في الهيئات الرياضية، بهدف ترقية أخلاقيات و نتائج الرياضة، وفق الإدارة الفاعلة للنشاطات الممارسة، وما ينبغي أن نخص بالذكر التركيز على التسيير العلمي السليم و الجيد للعنصر المادي خاصة، والذي يعتبر محركاً أساسياً لتفعيل بقية عوامل الإنتاج في هذه الهيئات، ويتم باستحداث الطرق والدقة في التطبيق، لأجل التمكن من تغطية المتطلبات المتزايدة بالإمكانات المحدودة.

## 21. أهداف المؤسسة الرياضية:

يتم إنشاء وتخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الإنطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- . تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية والروحية.
- . بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
- . تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و المهارات الفردية.

علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف والمتمثل في:

. تنمية القدرات وتهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصلح به " الرياضي المنتج" الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية. ونظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشمل على نفس أهدافها، كالاستغلال الاقتصادي و التمكن من إنتاج سلع و خدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة و رفع مستوى المعيشة و تحقيق العائد المناسب من رأس المال المستثمر، وامتصاص البطالة و تحقيق التكامل الاقتصادي وكذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية والفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال. وصولا بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال. مثل ذلك الذي حصل مع نادي "ليون" الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 2007 برأسمال قدر ب:150 مليون أورو.

وبناء على ما سبق نؤكد أنه، ككل عمل أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها تجاوبا والتطور الحاصل في شتى الميادين، فالإضافة إلى الأهداف الكلاسيكية، التي تعم في رفع القيمة المضافة، التشغيل، التوسع الاقتصادي والاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي والأرباح، ويجب وضع غايات أسمى كالتوسع المالي وعولمة الأنظمة وسيادة النظام الرأسمالي بالتحكم في كل الاتجاهات.

## 22. الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

تصنف الموارد أو الإمكانيات في المؤسسة الرياضية بنفس شكل تصنيفها في باقي المؤسسات، وذلك إلى نوعيين رئيسيين، المادية والبشرية وكل هذين الصنفين يحتوي على عناصر.

فبالنسبة للإمكانيات المادية تشمل:

. الأجهزة والأدوات والمعدات.

. رأس المال.

بينما الإمكانيات البشرية تتمثل في:



. الإداريين و الموظفين و العمال .

. الإشراف الفني .

والمنشآت الرياضية من ملاعب و قاعات و مسابح وغيرها توفر المجال المكاني لقيام النشاط البدني الرياضي ويجب أن تتوفر على معايير وأسس فنية دولية وكذا المقاييس العلمية الدقيقة. - في نفس تلك المنشآت يجب توفر أدوات ومعدات رياضية كالأجهزة من ملابس وآلات ووسائل.

ووراء كل ذلك تتواجد بكل مؤسسة رياضية محفظة مالية تسمح بتغطية الحاجيات المتزايدة لأداء نشاط المؤسسة.

مقابل الموارد المادية نجد الموارد البشرية والتي تمثل العنصر الفني العامل في المؤسسة من مديري مختلف الأقسام وموظفين ومشرفين فنيين يتبنون مهارات تدريبية كليا تدفع إلى خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

### 23. العاملون في الهيئات الرياضية:

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة، والعاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين: الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

#### 1.23. المتخصصون الفنيون:

والموظفون الذي يستخدمون مهارتهم المتخصصة و قدراتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرسين ذوي الخبرة والدقة في العمل و اللاعبين المحترفين وهذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، ومن أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

. المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي

. خبراء رياضيين.

. الحكام و القضاة الرياضيين.

#### 2.23. المديرون والإداريون:

وهم الذين يشغلون القسم الإداري، والذين يستثمرون قدراتهم و خبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه و الرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة، وهم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد هذه الفئة.

. المدير العام ونوابه.

. مدراء و مسؤولي الأقسام.

. المدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

وهذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا وتليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. والموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها وتوجيه مشغليها ومراقبتهم. هذا يمكن إتمامه بعد إنقضاء المهارات.

#### 24. عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء والمستفيدين، وهي الفئة التي تتلقى منتوج المؤسسة أو ما توفره من سلع وخدمات للمستهلك وقد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى:

- . فئة أولى: تضم كلا من المشتريين، المستخدم النهائي والجمهور عامة، يتعاملون من المؤسسة وفق علاقة تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.
- . فئة ثانية: و هي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية و نجد العميل بداخل المؤسسة.
- . فئة ثالثة: تشمل الجهات والهيئات المنظمة، و الجهات التشريعية تجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية والوزارات.

وبهذا فإن المؤسسة الرياضية تحيا في نسيج اجتماعي واقتصادي، و تمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع و خدمات تلبي طلبات المستهلك و تعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء والمستفيدين بتبني سياسات استراتيجية. يعني هذا اتخاذ مسار إنتاجي يوازي الاحتياجات ذات المعايير المحددة بالجودة بأقل تكلفة ممكنة، وبهذه الطريقة ألغي المفهوم الكلاسيكي للعميل كونه الذي ينشط في السوق وأصبح يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الرياضية والأساس الذي يواجه القرارات المتخذة في هذه الهيئات.

#### 25. مراحل تطور نوادي كرة القدم في الجزائر:

تعرف رياضة كرة القدم على أنها لعبة جماعية، يتكيف معها كل أفراد ومستويات المجتمع حيث تمارس من طرف جميع الناس، وهي من الألعاب التي ظهرت قبل التاريخ و مرت بعدة مراحل تطورت عبرها، حتى وصلت إلى ما هي عليه، وفي يرجع ظهورها إلى حوالي خمس مئة سنة قبل الميلاد، وكانت تمارس عشوائيا قبل أن تصبح نشاط منظم يقام في هيئات معينة و تقام منافستها بين فريقين في ملاعب رسمية و وقت محدد. و في كل الأحوال هي أول الرياضات الغنية عن التعريف كونها الأكثر شعبية عبر كل أمم العالم، كما تعد عنصر هام فاعل في المجتمع بما يكسبه من أبعاد اجتماعية، ثقافية و اقتصادية و متفاعل فيه و ترتقي و تزدهر وفق ما تخطى به من اهتمام.

كذلك شأنها في المجتمع الجزائري حيث يعود تأسيس أول فريق جزائري لكرة القدم لسنة 1921 وتمثل في فريق مولودية الجزائر، وفي سياق هذه اللعبة فقسم تاريخها بعد الاستقلال إلى خمسة حقبة رئيسية:

- **المرحلة الأولى: 1962-1975:** في هذه الفترة شوهد ركود و انحطاط بسبب الظرف الاجتماعي والاقتصادي المنهك بعد الاستعمار والذي تسبب في عدم إعطاء أهمية للقطاع الرياضي.
- **المرحلة الثانية: 1976-1989:** عاود النشاط في هذه الفترة بروزه بصفة محدودة، وذلك في ظل نظام تسوده الاشتراكية وقد سنّ قانون خاص بتنظيم الرياضة في أكتوبر 1976 و جاء مفاده تشييد المركبات والمنشآت الرياضية، حينما اتخذت الأندية الرياضية طابع المؤسسات العمومية وتحت رعاية مؤسسات اقتصادية عمومية هي الأخرى. و خلالها عرفت أندية كرة قدم نوعا من التألق و أول تأهل للمنديال عرف في 1982 مع الوجود الدائم للمشاكل التي تحدد توسعه.
- **المرحلة الثالثة: 1989-1995:** أشهر ما ميّز هاته الفترة ظهور قانون 03.89 الذي جاء لإعادة تنظيم الرياضة و هيكله و مؤسساتها و تحديد الدعم المالي للأندية، و حظها من الأموال العامة للدولة، رغم كل هذه التغييرات فإن النشاط عرف تراجعا مستمرا في مستوياته.
- **المرحلة الرابعة: 1995-2003:** بداية هذه المرحلة ظهر أمر 09-95 الذي جاء ليدخل تعديلات، منها السماح للقطاع الخاص في ميدان الهيئات الرياضية، لكن يتم ذلك في حدود معينة وتحت إشراف وزارة الشبيبة و الرياضية ، لكن يتم ذلك في حدود معينة وإشراف

وزارة الشبيبة و الرياضة، اكتفت الدولة بالمساهمة المالية للقطاع الخاص لا غير. رغم تلك المستجدات بقيت الأندية الرياضية ضعيفة والرياضة الوطنية تعاني انحطاط في النطاق القاري والعالمي.

- **المرحلة الخامسة: 2004: إلى يومنا هذا:** برز قانون 2004 نتيجة تدهور الأوضاع و بغية تطويرها و النهوض بالهيئات الرياضية إلى الساحة الدولية، و تم هذا بنص مواد جديدة مصححة لقانون 09.95 وأشار ضمن نصوصه إلى:
- ضرورة اكتساب الأندية المحترفة شكل الشركات التجارية
- شركة مساهمة أو شركة ذات الشخص الواحد -

وقد تم إخضاعها للقانون التجاري بصفتها أصبحت تتحلى السيمة التجارية التي تضع هدفا أساسيا هو الربح المادي، وما تزال الأندية و التجمعات الرياضية تعمل بالقانون ذاته لعدم مواصلة تجديد القانون في نفس المجال، إلا أنه يمكننا وصف هاته المؤسسات بالسائرة إلى التنمية حيث تشهد تطورا طفيفا، بعدما زودت بالدعم المادي وضرورة الإشراف العلمي من طرف المكونين المتخرجين من سلك التعليم العالي كالمدرسين المتخصصين والمسيرين، هذا خلافا لما عاشته هذه المؤسسات من أوضاع سابقا.

## 26. ظهور الاحتراف في كرة القدم:

كان أول ظهور للاعتراف الرسمي و الرسمي و القانوني 1885، حيث بداية من هذا التاريخ مرت رياضة كرة القدم إلى عصر جديد من التطور و الاحتراف في الممارسة. هذا عكس ما عاشته سابقا من طابع الممارسة القليلة المرتبطة بيئة يسودها المستوى الاجماعي و الثقافي الرفيع، حيث سميت آنذاك بلعبة " الجنتل مان ". لهذا الغرض يرتبط الاحتراف مباشرة بالوضع المادي أو الاقتصادي عامة، حيث ظهرت متغيرات عدّة كقيلة بتشجيع ظهور الاحتراف كسفن حقوق المحترفين و كذا برامج و طرق التسويق و استثمار اللاعبين المحترفين و توفير أحداث الوسائل التقنية لأعمال الأندية الرياضية المحترفة. و خاصة بعد ظهور الرعاية و التأمين على اللاعبين المحترفين، و ظهور المنشطات وما إلى غير ذلك من متغيرات مرتبطة بالاحتراف الرياضي.

أما عن أول ظهور للاعتراف لكرة القدم فكان بإنجلترا، و مثل أول محترف لكرة القدم " جيمس لانج" الاسكتلندي الأصل سنة 1876 حيث كان يلتقي مقابلا ماليا كأجرة توضع خفية في حذائه إلى أن أصبح ذلك رسميا، و باتت البيانات تسجل في دفاتر رسمية لمكافآت اللاعبين و عينت

مراسيم قانونية و وجدت عقود لمواجهة متطلبات اللاعبين. حيث يتلقون أجور تشكل مصدر مصدر رزقهم المادي. كما أن شكل المردود في حد ذاته تطور باستمرار من حيث المردود، من مرحلة غلب فيها الإيراد الناتج من عوائد المنافسات و المباريات و مكافآت الفوز و صيانة الميادين الرياضية و بنائها، إلى مرحلة جديدة جعل فيها الاحتراف هدف دوافعه الأساسية التحصيل المادي عملا بالتنظيم المحكم و الإدارة الفعالة حيث تحولت الأندية إلى مؤسسات اقتصادية متنوعة كشركات المساهمة، وأروجها تستثمر أموالها في أسواق رؤوس الأموال الدولية وأعطيت الأهمية البالغة للكسب المادي فجعل النشاط الرياضي حرفة و مهنة تمارس لتحقيق العائد أما عن التعاريف الحديثة للاعتراف فتشير إلى أنه قيام الفرد بالنشاط إما الفني التدريبي أو الإداري أو الممارسة للتحقيق الدخل. كما مؤتمر اللجنة الأولمبية الدولية المنعقدة في " ستوكولم" سنة 1947 ان اللاعب المحترف هو اللاعب الذي يتخذ من الرياضة التي يمارسها مهنة أساسية يعيش من دخلها وتفرض عليه قيود في تأدية واجباته، مقابل ذلك لا يتسنى له ممارسة أي مهنة أخرى الى جانبها.

## 27. واقع الاعتراف في الأندية الجزائرية:

رغم مرور زمن على بداية التجربة الجزائرية في مجال الاعتراف ونجاح بعض التجارب المتعلقة بهذه الظاهرة إلا أنه لزالت وضعية الاعتراف في الميدان الجزائري محلية و ضعيفة نوعا ما ولاسيما على نطاق الساحة الرياضية الدولية مقارنة و بقية الدول الإفريقية. حيث لا يزال التواجد الجزائري لأندية كرة القدم خصوصا في الاعتراف الخارجي و محل جدل العديد من المختصين، و الى يومنا لم نستفد من هذا المجال و لم يحظى بشعبية كبيرة. و من هؤلاء الباحثين في هذا الإشكال من يرى سبب ذلك التمسك بالنجاحات الماضية و عدم الاهتمام بالتنمية المستدامة في القطاع الرياضي.

إن هذه من مسببات انحطاط و فشل الاعتراف الجزائري، إلى جانب ذلك عدم رسكلة المعارف الفنية وتشتت وتباين الإمكانيات المادية كذلك التي من شأنها الارتقاء بالمستوى الرياضي عامة، ويجب الإدلاء بتوفر بعض المهارات و اللاعبين المحترفين بالجوائز، إلا أنها لا توظف محليا وبالتالي يتم استغلالها في الأندية الأجنبية، يعود ذلك لعدم توفر الظروف الميسرة لعملهم. مقبل ذلك نجد سبب آخر هو عدم توجه المشرفين للخوض في تجربة الاعتراف الدولية، حيث يمكننا حتى تحديد عدد المحترفين بال عشرة أو العشرين، و في هذا السياق و يجب إلقاء الضوء

مبادئ وأسس علمية موائمة للنظم الدولية، ويجب انتشار فكر احترافي و تربية النشأ على أسلوب حياة الاحتراف. مع ضرورة تغيير الفكر والمنظومة الكروية بأكملها، بحيث ينسب إلى أصحاب الثقافة الاحترافية التي تعمل باللوائح و المعايير الثابتة. وسوف لنا رؤية الأندية الجزائرية تحتل المناصب العليا إلا بتطبيق الاحتراف بمعايينة متعمقة لمفهومه الشامل، وكما هو بارز تتباين ظروف الأندية المحترفة المحلية والأجنبية في مجال الموارد المتوفرة والإدارة الممارسة فيها، إضافة إلى غياب المفهوم الصحيح لماهية ظاهرة الاحتراف في الأندية. ومن هذه المشاكل نذكر التالية:

- . عدم الالتزام بالنصوص القانونية في إبرام العقود في غالبها.
- عدم وجود نظام دقيق للثوابت والعقوبات والفجوات الكبيرة في التشريع الخاص بالمجال الرياضي ضمن القوانين الجزائرية.
- . غياب المستوى الفني والخبرة للتدريب العلمي للراقي بالمهارات.
- غياب التحفيز وتشجيعات اللاعبين للتفرغ إلى هذه الممارسة فقط و التي تمثل أول شروط الاحتراف.
- عدم إشراف لجنة إدارية فنية، ومتخصصة حيث أن أغلب مسيري هذه المؤسسات ليس لديهم تكوين في الإدارة الرياضة.
- . ضعف إلى ذلك قلة حجم الإمكانيات المادية و ضعف الميزانيات.
- . عدم وجود أنظمة قانونية واقتصادية مدروسة تنطبق إلى إطار التسويق والاستثمار والدعم في هذه الهيئات الرياضية.
- والمشاكل تتعدد وتظهر باستمرار في جميع الاتجاهات، كالتأمين والمنشآت وغيرها. ما يجعل الأندية الجزائرية تبحث في مشاكل الهيكلة والبناء، عوض تنميتها والوصول بها إلى أعلى مستويات الفنية والمادية. ولهذا كذلك تشهد غياب كبير في الساحة الدولية للقصور في الاهتمام بنظم الاحتراف خاصة.



مشاريع الاحتراف من المواضيع التي تأخذ الحصة الكبرى من البحوث و في الشبكات الإعلامية في الآونة الأخيرة، على مستوى القطاع الرياضي. حيث بات الكلام غالب على شروط الاحتراف، كفيئاته، أبعاده، نتائجه وأصبح يعتبر ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى. ففي الأوساط المتطورة منحت الإمكانيات و وفر التنظيم، وتركز النقاش حول عامل مهم لم يؤخذ به سابقا، ألا وهو الإمكانيات المالية والتجهيزات والمواد...، وما دام وفرت الطاقات و دعمت بصفة كافية، أسند إليها جانب التنظيم والتوجيه السديد بغية تحقيق أسمى غرض من ممارسة النشاط البدني الرياضي على مستوى النادي المحترف و هو الربح المادي. هذا لا يستطيع نكرانه أحد، ومن هذا المنطلق رأت الهيئات المكلفة بشؤون الأندية الرياضية، أنه ينبغي التفكير في الاحتراف والتفكير للعمل في تجسيده، كمشروع مخطط و مبرمج بطرق علمية و ممول من طرف الدولة والقطاع الخاص. و ظهرت هذه الفكرة في النوادي الجزائرية بهذا المنظور في 25 فيفري 1995 في مواده 20، 21، 22 المشيرة إلى الأندية الرياضية المحترفة بالتخصيص، حيث نصت هذه المواد على إحداث تغيير فيها و جعل الاحتراف هدف سامي لعمل النادي يندرج من ورائه عموما الربح المادي.

ونظرا لعدم تجسيده الفعلي على أرض الواقع، و الظروف الصعبة التي مرت بها هذه الأندية على المستويات التقنية والإدارية، عجل بتشريع قانون رياضي آخر هو قانون 2004 الذي بدوره أتى متمما لفجوات و نقائص القانون السابق، وبتصويب مختصين ومشرفين فنيين، يتم انتقاؤهم وفق شروط موضوعية.

رغم كل الجهود المبذولة، بقيت الصعوبات تواجه الأندية الرياضية و مشاكل الاحتراف تتفاقم ومنها قلة الحصص التدريبية مقارنة والمنافسات المجرات إلى جانب ذلك زادت المشاكل المالية وارتفع العجز في تغطية المتطلبات، في نفس السياق تباين الأجور ومكافآت اللاعبين المحترفين. فصحيح أن الظروف لم تسمح بتتمية المهارات و الاحتراف من اجل الكسب المادي كما تتخذ من سياسات استراتيجية في أندية الدول المتقدمة، مثل ذلك شراء اللاعبين وعقد معاملات مع مدربين مهمين حتى ولو كانوا أجنب، ومن المشاكل التي تواجهها الأندية في سبيلها للاحتراف نجد كذلك عدم التكافؤ الكائن بين هذه الهيئات، ما أدى بها الأمر إلى الإخفاق والفسل.

ومما سبق يتوضح البعد العميق لسيادة ظاهرة الاحتراف في النادي الرياضي الذي يشتمل على تحقيق العائد اللازم والكافي لتغطية الحاجات المتزايدة، لذا وجب التركيز الجدي على هذا المبدأ والعمل به لهدف تطوير وضعية النادي .

### خلاصة:

بناءً على المعطيات النظرية التي حصلناها والمقاربة الاقتصادية والرياضية المنجزة من خلال هذا الفصل من البحث، استطعنا استخلاص أن الهيئة الرياضية هي وحدة لها صفات المؤسسة لما تجمع من مختلف عوامل الإنتاج، المادية والبشرية، ولذلك تعرضنا إلى الوجهة الثقافية لهذه المؤسسات وأشرنا إلى مفهومها، أنواعها و إطارها القانوني، كل هذا هدفنا من خلاله إلى إيضاح البعد المادي لممارسة النشاط البدني الرياضي وإبراز التنظيم في هذه المؤسسات، ووفق ذلك ثبتت لنا أن هناك فجوات كبرى يحتاج إليها هذا القطاع في مجال التنظيم القانوني والمتاحات المادية الموفرة القطاع، ومن هذا المنظور وجب سن قوانين دورية تعدل لترقية هذه الهيئات بما تتجزه من نشاطات، هذه الأخيرة بواسطتها يتسنى مواءمة الأعمال في الساحة الدولية، نظرا لما أصبح يمثله هذا النشاط وما يعود به من فائدة على المجتمع، في هذا السياق وجب العمل بسياسات الاحتراف والخصخصة الإدارية للمؤسسة والتسويق لدعم الحاجيات وترقية المهارات في هذا الميدان للنهوض بالرياضة وتصبح قطاعا تنمويا مربحا كباقي القطاعات.

# الفصل الثاني

## النشاط الإداري وأساليب التسيير

## تمهيد:

النشاط البدني الرياضي ظاهرة إجتماعي ذات طوابع مختلفة، نجد منها الهاوية والترفيهية كما نجد أنها تمارس ضمن أندية شبه احترافية أو إحترافية في تنظيم قانوني مشرع به في قانون الرياضة للدولة، هذه الأندية لها شكل المؤسسات فبذلك ترأسها فدراليات وطنية وفق هيكل إداري منتظم، يتم من خلاله توجيه وتأطير سلوك الأفراد المنشغلين في هذا المجال وبصفة أولى اللاعبين في مختلف التخصصات الفردية أو الجماعية، ومقابل ذلك الآداءات الرياضية نجد وظيفة التسيير التي تعتبر أداة لتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتقويم النتائج من وراء ممارسة هذا النشاط، بغية تحقيق أهداف مرسومة.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإدارة والتسيير بشكل عام بإستعراض مفاهيمها ومبادئها وكذا أهميتها السامية في مجال العمل الرياضي، إضافة إلى البحث في مناهج ممارستها العلمية هناك، ثم تخصيص النشاط الإداري للإمكانيات المالية المتوفرة في المؤسسة وكيف ينبغي انجاز عمل تسيير رؤوس الأموال لتحصيل العائد الرياضي والربح المادي بالأندية الرياضية خاصة.

## 1. ماهية الإدارة:

أصل كلمة "إدارة" مصطلح إنجليزي يعني خدمة الآخرين، وقد اختلفت تعريفات هذا المصطلح ووطرت مع تطور الإنسان كما تعددت مدارسه واتسعت مجالاته، وتشابكت عملياته أما التعريفات الأوسع شمولاً لمصطلح "الإدارة" نجد منها أن: الإدارة تعن نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة<sup>1</sup>. والإدارة ليست نشاطاً جديداً وإنما ظهرت منذ القدم، وتطورت سعياً وراء المنفعة الإنسانية ورفع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية، فمهما تشتت طرقها وتعددت مجالاً استخدامها، فإن هدفها الأسمى يبقى دوماً واحد هو الحصول على منتج أوفر وأجود بالمدخول نفسه أو الحصول على المنتج نفسه بمدخول أقل<sup>2</sup>.

وأقرب المصطلحات التي ترفق مصطلح الإدارة هو مصطلح التنظيم بمعنييه التوزيعي، الشامل لطرق فرق الموارد المتاحة لتشغيلها في ظل العملية الإنتاجية، والهيكلية أي الترتيب والتسلسل في الوظائف والمهام.

من هذا الإدارة فن قديم توارثه الناس على مر الزمن، مثله مثل المهن الأخرى كالقانون والطب، ولكن المظاهر المهنية للإدارة لم تظهر إلا في السنوات الأخيرة لهذا يعتبرها الكثيرون فن حديث نسبياً، بغعتها مهنة تعتمد الخبرة والمعرفة والتنمية العلمية، كما يجب الإشارة إلى أن هناك مصطلح أقرب من الإدارة هو الإدارة العامة ADMINISTRATION، والذي يخص القسم الذي يتضمن كل وظائف النشاط الإداري.

ونجد من تعريفات رواد الإدارة:

أن " ولسن وودرو Woodrow welson 1887 يعرفها بأنها:

<sup>1</sup> عمر السعيد وآخرون: مبادئ الغدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، صفحة 9.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم: مرجع سابق الذكر، صفحة 17-22.

"العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق رضا أفراد الشعب"<sup>1</sup>.

ويعرفها " فريديريك تايلور " Frederick Taylor ( 1856 - 1915 )

بأنها المعرفة اصححة لما نريد من الرجال أن يقومو بعمله وملاحظاتهم وهو يؤدوه بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

أما هنري فايول Henri Fayol ( 1841 - 1920 ) فيعرفها أنها التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ونجد كذلك "كيمبول وكيمبول الاصغر " kimball & kimball jr اللذان عرفا النشاط الإداري أنا عملية تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء مشروع وتمويله وسياساته الرئيسية، وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختبار موظفيه الرئيسيين.<sup>2</sup>

ويعرفها " تشستر برنارد chester Bernard أحد علماء الإدارة البارزين بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.<sup>3</sup>

وتبقى هذه التعاريف اجتهادات الأكاديميين، والممارسين تعمل على إيضاح ماهية مصطلح الإدارة كل منهم بوجهة نظر خاصة ينفرد بها، سواء أنهم إتفقو على أنها أداء جماعي ذو أهداف تتطلب التحديد والتحقيق.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، صفحة 22.

<sup>2</sup> فؤاد والشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتاب الأردني، الأردن 1990، ص 12.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 13.

والمعروف أن العملية الإدارية تكون دائما في حركة إذ أنها، تقتضي تجنيد كل الامكانيات البشرية والموارد المالية للوصول إلى نتائج ذات معايير دولية مستحدثة كذلك الشأن في الميدان الرياضي، فإن الغدارة في هذا القطاع تعني السياسات المتخذة من طرف أصحاب الوظيفة الرياضية أو المسيرين في توجيه أنشطة هذه الهيئات لأداء الخدمة العامة في المجال الرياضي وتوفير المناخ الملائم الذي ينشط فيه اللاعب المنتج والمنافس.

وعلى ضوء التعاريف السابقة يمكننا إمام مفهوم أشمل يدلنا على أن الإدارة هو النشاط الرامي إلى تحقيق أهداف مرسومة، بالاستعانة بالمجهود البشري وإمكانات أخرى متاحة كالموارد المالية.

## 2. الوظيفة الإدارية:

الوظيفة الإدارية وظيفة قيادية تتكون من مجموعة أنشطة، تشمل كلا من التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه وهذه الوظائف تمارس بشكل متتالي ومستمر، أي يحدث ذلك طيلة عمر المؤسسة، ونجد كذلك ضمن الوظائف الإدارية اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات العامة.

فلغرض بلوغ الأهداف المرسومة داخل المؤسسة، ونيل الأرباح فإن هذه الوظائف في حد ذاتها تشمل على عدة أنواع من المعاملات، كعمليات التمويل، البيع والشراء، التنظيم العلمي للعمل، تحديد النفقات والايادات من الموارد المالية، تسيير الموارد البشرية وغيرها ومن هذا فإن الوظيفة الإدارية تتجلى مهامها وتستكمل حين القيام بعمليات التقويم والتدقيق والتصميم والمراقبة بصورة دورية ومستمرة للمواكبة الإدارية وموائمتها مع الصيغة الدولية، وصولا إلى تحقيق الأهداف المتوخاة في الوحدة الإنتاجية، فتعتبر هذه الوظيفة ترجمة للإمكانيات وكذا الأعمال المنجزة ضمن الآجال المحددة والخطط والبرامج الموضوعية، لكن يتسنى لنا اتخاذ القرار الملائم والمنسجم مع ظروف وملابسات محيطها والمستتبط عن ذلك الامكانيات المعبر عنها.<sup>1</sup> لهذا فالمؤسسة وبلوغ

1 أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، 109.



المنفعة الاقتصادية والاجتماعية في ظل الامكانيات المحدودة، تجند كل عملياتها الادارية وهذه الاخيرة تنقسم إلى أربعة فروع متمثلة في الادارة المالية، إدارة المنتج، إدارة المبيعات وإدارة الموارد البشرية.

ويمكننا تلخيص محتواها في ما يلي:

#### - إدارة المبيعات:

تشتمل على العملية التسويقية، والتي تتجسد في عملية خلق ورشة المستهلكين أو إيجاد طالبين يودون استهلاك منتج المؤسسة.

#### - إدارة الإنتاج:

أو تسيير العملية الإنتاجية بالمؤسسة بتحديد كمية ونوعية الموضوع المنتج، وذلك حسب طلبات العرض والطلب على مستوى السوق وتحقيق المعايير الدولية لنوعية الخدمة أو السلعة المنتجة.

#### - الإدارة المالية:

هي هيئة مختصة في تسيير رؤوس أموال المؤسسة والمتاحات من النقود، بتحديد النفقات والايرادات وفقا لنوع العمل الممارس، وعملا بسياسة الموازنة لتحقي الأرباح.

#### إدارة الموارد البشرية:

وفي هذا القسم من الإدارة تحدد الاحتياجات من اليد العاملة أو الموارد البشرية، ودراسة الأوضاع المناسبة لخلق مناصب الطاقة الإنتاجية في كل أنواع المؤسسات.

وعامل الوظيفة الإدارية يسمى المسير أو المدير، وهو المسؤول الأول عن وضع الخطة العامة لحركة أي مؤسسة، فيقوم بالتنسيق بين الأنشطة والأعمال التي يتولى الإشراف عليها كما يقوم بمتابعة التنفيذ والرقابة، ليتمكن من اتخاذ القرارات والاجراءات الرشيدة كما يجب أن يتوفر

المسير على كفاءة ومهارة في العمل الإداري، والشخصية الواعية والقوية التي تتحمل كل الظروف وتتفهم السلوك والاتجاهات المختلفة لقيادتها. وبهذا فإن المسير هو الذي يشعر بما يجب عمله وكيفية ذلك، في أي مستوى تنظيمي وأن يقوم بتنفيذ الجزء المسؤول عنه من البرامج بحماس إداري وكفاءة<sup>1</sup> وعموما تتمثل مهامه في الآتي:

- التخطيط وتحديد السياسات والإجراءات

- تنظيم أنشطة الآخرين

- تفويض السلطة والمسؤولية أي توزيعها والتحسيس بها

- الرقابة على النتائج المطلوبة

- الإشراف على تقديم النتائج

- إصدار الاوامر العامة والتعليمات

- تفسير السياسات وتبليغها

- تدريب المرؤوسين على المراكز ذات المسؤولية لتحمل العبء الإداري

- تنسيق الجهود المختلفة

- تنشيط الأفراد وتحريك حيويتهم لبذل الجهود التي يسهمون بها في التنظيم وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم أحمد عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 20.

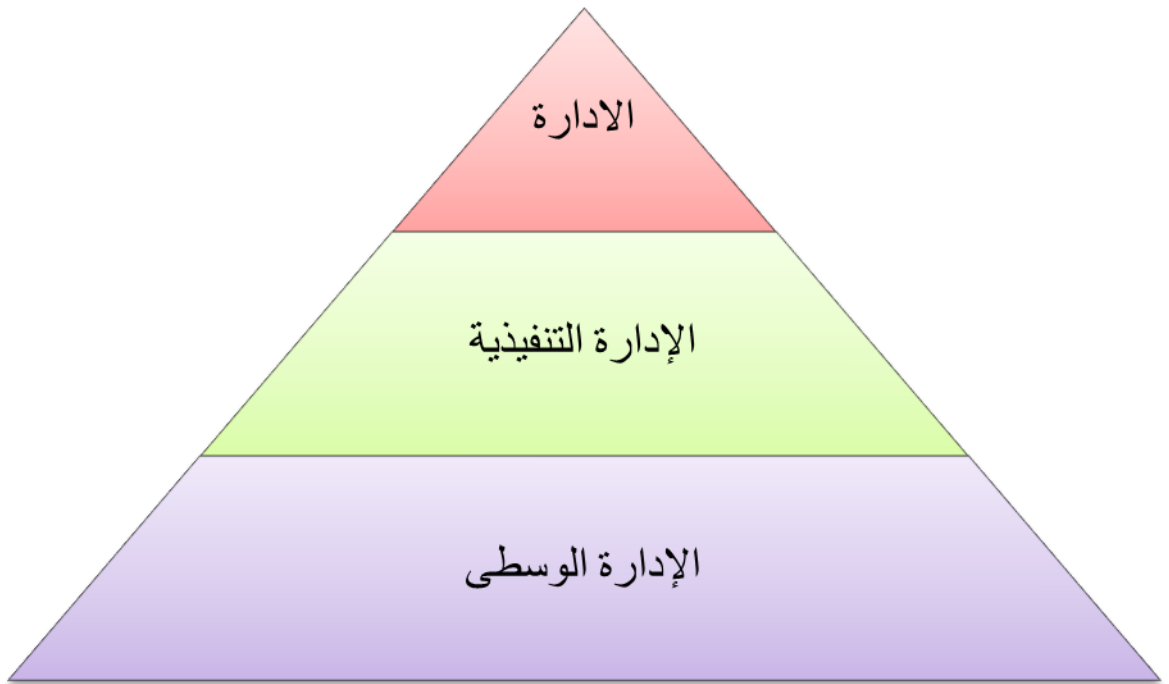
إضافة إلى كل ما سبق فإن الإداري مسؤول على أن يؤدي واجباته في حدود ما بين يديه من إمكانيات واعتمادات، وذلك يتطلب منه الحنكة وحسن التصرف في تلك الاعتمادات أو أن يحدد بدقة أوجه صرفها<sup>1</sup>.

### 3, الهرم الإداري:

ليكون هناك تنظيم إداري متقن في المؤسسة وشفافية بارزة في الاعمال، يجب وضع خريطة تنظيمية يختلف شكلها باختلاف الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>، حيث أنه كل مؤسسة تخضع لشكل قانوني معين في تسلسل مهامها الإدارية وترتيبها عموديا وفق المشرع والهيئة في حد ذاتها.

ويمكن تحديد ذلك من خلال هرم إداري تتسق فيه الجهود وتتشابك كالاتي<sup>3</sup>:

#### الشكل رقم (04): الهرم الإداري



<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة 1987، ص 175.

<sup>2</sup> عادل حسين: الإدارة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1976، ص 81.

<sup>3</sup> مذكرة ماجستير تحت عنوان: تسيير الاتحاديات الرياضية ومدى تطبيق الإعداد النفسي على رياضي النخبة، من إعداد الطالب محمد علي منصر، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، سنة 2002-2003، ص 30.

### 3-1- الإدارة العليا: Top Management

وهي أسمى الجهاز الإداري يحتلها رئيس مجلس الغدارة ونوابه، أصحاب القرار والسلطة والمسؤولة حيث تركز مهمتهم في إصدار الأوامر بعد تحديد السياسات والاجراءات اللازمة.

### 3-2- الإدارة الوسطى Midle Management

روادها دمدراء الدوائر ورؤساء المصالح، تقع في القسم الثاني بعد الإدارة العليا ومن مهامها نجد تفويض السلطة والمسؤولية وتنظيم العمل الاداري وتقييم السياسات وتبليغها.

### 3-3- الإدارة التنفيذية Lower Management

ويمثلها رؤساء العمال والموظفون، فهم من يديرون العمل في المؤسسة ويراقبونه كما ينظمون الأنشطة الفردية ويشرفون على المنتج وتقديمه.

هكذا تترتب أقسام الإدارة العمومية وتتسق جهودها لتحقيق الصالح العام في المؤسسة والنتيجة المربحة والاستمرار في تنميتها.

### 4, المبادئ الحديثة للإدارة:

شهد الميدان الإداري تطورات كبرى في الآونة الأخيرة، خلافا للسنوات السابقة، التي ساد فيها رسم القوانين ونص الدساتير، وهذا التطور برز من خلال استحداث العلمية لفن الإدارة، وهذا نتاج اتساع النشاط الحكومي وعولمة الأنظمة، حيث حاليا أصبح الاهتمام موجه لوضع نظم الإدارة بالأهداف ومفهوم هذه الأخيرة هو تحديد نوع الانتاج مسبقا بغية بلوغه وفق الإمكانيات وبتشغيل الكفاءات والولايات المتحدة الأمريكية هي أول من أنشأت وطورت الإدارة كعلم، ونجد من أول الرواد "ووردرو ويلسن Woodrow welson" (1887) الذي قام بوضع المناهج العلمية

للإدارة والجدير بالذكر أن علم الإدارة يحمل طابع المرونة والتطوير المستمر كونه نشأ وتطور مرتبط ومتداخل مع العديد من النشاطات كالسياسة والقانون والاقتصاد، وبحكم هذا الميدان يتعلق بمن يخطط وينظم ويوجه ويراقب أنشطة الناس الذين يجتمعون لأداء مهمة معينة أو لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>

وقد حدد هنري فايول (1841-1925) HENRY FAYOL أربعة عشر مبدأ للإدارة

واعتبرها من المرونة، بحيث يمكن استخدامها في مختلف المؤسسات والمتمثلة في الآتي:<sup>2</sup>

- مبدأ تقسيم العمل: ويتم ذلك على جميع مجالاته سواء كانت أعمال إدارية أ فنية، بتحديد المهام وتوزيع الأداءات.
- مبدأ السلطة والمسؤولية: سلطة المركز الوظيفي أو السلطة الشخصية أما المسؤولية فهي نتاج السلطة ذاتها.
- مبدأ النظام: وضع لوائح، تعليمات واتفاقات لطرق العمل وعدم الإخلال بها لحسن تأطير المنتجين
- مبدأ وحدة السلطة الأمرة: وتعني أن صاحب القرار النهائي والأمر واحد لا أكثر لكي لا تختلط الأمور، وتتعدد التوجهات وبهذا تضييع المصالح
- مبدأ وحدة التوجيه: وضع مسؤول واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأعمال تنتهي إلى هدف واحد.
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وتعني روح الإنتماء لكل فرد عامل أو كائن في المؤسسة.

<sup>1</sup> عمار عوابدي: القانون الإداري، ديوا المطبوعات الجامية، الجزائر، 1990، ص 08.

<sup>2</sup> عمر السعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 28-29.

- مبدأ مكافأة الأفراد وتعويضهم: وهذا يحدث من خلال اقتسام الأرباح وتعريض الجهود بطريقة عادلة.
  - مبدأ المركزية: تركيز الإدارة بهيئة معينة يحكمها رئيس واحد وتوجيه كل عناصر المؤسسة نحو هذا المركز الفاعل.
  - مبدأ تدرج السلطة: يعني تسلسل الوظائف وترتيبها وفقا للهرم الإداري الشائع بأقسامه الثلاثة، العليا، الوسطى والتنفيذية.
  - مبدأ المساواة: العدل وعدم التفرقة
  - مبدأ ثبات العاملين: لعامل استقرار نشاط المؤسسة
  - مبدأ الإبداع: تنفيذ الخطة وتشجيع الإبداع
  - مبدأ التعاون: التكامل بين مختلف التخصصات والأقسام من اجل بلوغ الأهداف.
- إضافة إلى هذه المبادئ والمحكوم عنها أنها شملت كل الجوانب، يجب كذلك التنويه إلى أنها الأخرى تخضع لظاهرة العولمة، والتجديد لغرض مواكبة المعايير الدولية والمناهج العلمية الحديثة الشاملة لفن الإدارة، كما نجد أن هذا الاتجاه أهمل التطور الذي تشهده المجتمعات من جانب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال، العوامل التي تزيد من شفافية العمل، وما يندرج عن ذلك من محاسن كتسهيل الطرق وخلق الرفاهية الإنتاجية. حيث ساهم تطور العلم وبحوثه الدقيقة في تحليل نظريات يمكن الاستفادة منها، وكذا زيادة الكفاءة الإنتاجية، وزيادة الاستعانة بلغة الأرقام والأفكار الإدارية الجديدة، وتعدي الصالح الداخلي للمؤسسة وحدودها على بلوغ الصالح الماكر واقتصادي، وتكثيف التحفيز من وراء تقييم الإنتاج والإنجاز.

5, عناصر النشاط الإداري:

تدار مختلف الهيئات أي كان شكلها القانوني أو التنظيمي سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامة أو غيرها التي تهدف إلى تحقيق الربح، وكذا الهيئات الحكومية وتتوقف فعالية وكفاءة هذه المؤسسات على الأسلوب الإداري القائم فيها أساسا، وهذا الأخير يبنى على عناصر عدة، اختلف الباحثون في تحديد عددها إلا أنه يمكنها ملاحظة الإجماع على تصنيفها كآتي: التخطيط، الاتصال، القيادة، التحفيز أو تنمية التعاون الاختياري، التنظيم، التوجيه والرقابة.

5-1. التخطيط:

وهو تحديد ما يجب إنجازه والقيام به مسبقا، من قبل الأفراد المعنيين في فترة زمنية محددة، استعانة بسياسات واستراتيجيات إدارية تسمح للمسير بتفادي الأخطاء وتخطي المصاعب، وتوفر من الجهد والوقت، والتخطيط هو أسبق الوظائف الإدارية من حيث الترتيب الزمني، والأهمية لذلك فهذه الوظيفة تتطلب قدرا كبيرا من الحنكة والكفاءة والخبرة والذكاء، إضافة على معرفة المتغيرات الطارئة على الموضوع المعالج، ودراسة عوامل الإنتاج هذا ما يجعل التخطيط عملية إدارية تسبق كل الوظائف وتدرس طرق الاستغلال والاستثمار الأمثل بعد تفعيل تلك العوامل الإنتاجية التي ينجز عنها صالح المؤسسة ومن سمات المخطط الجيد أنه:<sup>1</sup>

- يستند في تخطيطه إلى التفكير الموضوعي والحقيقي لفهم الوضعية الواقعية وبالتالي إمكانية الرسم المنطقي.
- يجب أن تكون لخطته سمة الإنتاج والإثمار ومراجعة الخطة المبرمجة سابقا ومتابعتها باستمرار.
- الخطة يجب أن تحمل طابع المرونة ويعني ذلك سهولة وإمكانية التدخل إذا ما تطلب الأمر ذلك، بخطة بديلة مصححة.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم: مرجع سابق الذكر، ص 88-98.



- الاستقرار في عملية التخطيط وحفظ الاستقلالية

- يجب أن تكون الخطة شاملة تراعي كل الجوانب في المؤسسة

- يجب تحقيق معيار الشفافية في التخطيط والابتعاد عن الغموضات.

كما يجب تحقيق المبدأ الاقتصادي المبني على ضغط حجم النفقات.

وإذا ما بني التخطيط على هذه المبادئ، فإن العملية تكون جيدة ومنتجة تسهم بفعالية في رسم السياسات وتحديد الإجراءات، لبلوغ الأهداف ومن خلال هذا يتزود المدير في المؤسسة بالمدخل والمفاهيم المنطقية للتنبؤ، كون رواد علم الإدارة ومن بينهم " Billy E.Geatz " يرون أن التخطيط يركز على انتقاء العوامل واختيارها بشد، واتخاذ القرارات السليمة التي تمكن من التحكم في كل المتغيرات بالمؤسسة المدارة.

## 5-2, التنظيم:

إذا ما ورد مصطلح تنظيم تبعته كلمة جماعة ويقصد به الشكل والهيكل الذي يحوي الجهود الجماعية، لتحقيق الغرض المرجو وإسناد النشاطات في المؤسسة وتفويض السلطات عبر الإدارات والأقسام والعاملين.

حيث عرفه رولف دافيز Rolph devis بأنه عبارة عن تعاون أي مجموعة من الأشخاص سواء كانت كبيرة أم صغيرة تحت قيادة رشيدة بحيث يكون لديهم رغبة في تحقيق الأهداف المشتركة مع قدر كاف من العناية بالعمل الإنساني.

كما يعرفه برنارد Bernard بأنه نظام لأنشطة منسقة إداريا لشخصين أو أكثر.

ويعرفه كونتر و أودونال بأنه تجميع الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وإسناد كل مجموعة من مجموعات العمل، إلى مدير تخول له السلطة اللازمة لإتمام هذا العمل وبالتالي فالتنظيم يحتوي على تجديد علاقات السلطة والتنسيق بينها أفقياً ورأسياً داخل هيكل تنظيمي للمنشأة<sup>1</sup>.

إن التنظيم هو ثاني عنصر للنشاط الإداري، والذي يأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، يتم من خلاله إبراز هيكل السلطة والمسؤوليات والجهود بوضوح، وتحديد الواجبات وتوزيعها على الأعضاء في الهيئة ثم تجميعها وتوجيهها إلى الأهداف المرسومة بفاعلية ومن الجدير الإشارة إلى أن صلب النشاط الإداري هي وظيفة التنظيم التي تعكس التخطيط وتلبي متطلباته، حيث يساعد التنظيم الجيد على الاستفادة من التخصص والمهارات والتنسيق بين أعمال المنشأة وتحقيق ما يلي من وظائف كالرقابة ومراعاة الظروف وقياس العمل والتنمية الإنتاجية في المؤسسة وخلق الروابط الإنسانية للتنسيق التام للجهود.

### 3-5, التوجيه:

عملية التوجيه تلي النشاط التنظيمي في المؤسسة مباشرة، فبعدما تكون قد حددت المسؤوليات ووزعت الواجبات من طرف السلطات، يجدر إتباعها بخطوة إصدار التعليمات والأوامر لتنفيذ الأعمال الموكلة وعند هذه الخطوة يشير "هنري فايول Henry Fayol إلى وجوب جهود المرؤوسين والعاملين، ولتحقيق ذلك يجب دراسة الوضعية الفردية والأداء الشخصي، وكذا يجب انتشار الاتصال في وسط العمل والجدية في التنفيذ.

### 4-5, الاتصال:

وهو ما يعرف بنطاق العلاقات العامة في المؤسسة، حيث يجب نشر المعلومات والبرامج المتخذة على نحو أفقي أو رأسي أي ذو إتجاهين بين أفراد الهيكل التنظيمي بغرض معين فالاتصال عمل مستمر ودوري في الهيئة لإعطاء المعلومات الخاصة بداخل وخارج المؤسسة،

<sup>1</sup> عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 1997، ص 16.

وبالتالي تبادل الاقتراحات والاهتمام بآراء المنفذين كما ينبغي إشعارهم بأهمية أدائهم وبمفهوم اشمل فإن الاتصال القائم في المؤسسة أي كان نوعها وغاية عملها، هو أحد الركائز المهمة كونه يهدف إلى النتائج المرغوبة والتأثير على كل عناصر الهيئة.

### 5-5, القيادة:

القيادة هي التأثير على المنفذين لأداء عملهم بجدية وإعطاء مردودية، لهذا فإن لابد من توفر الشخص القائد للمشروعات على سيم وشروط خاصة، منها الكفاءة والشخصية القوية والقدرة على الاقتناع وبت روح العمل والمسؤولية، وكذا أسمى الصفات الفكرية والاجتماعية<sup>1</sup> وصفات القائد الجيد ليست بالانمطية أي لا تختلف من شخص لآخر وإنما تتعلق بطبيعة النمط القيادي الممارس بحكم هذا الأخير بدوره يتصف إلى عدة أنواع منها: الديمقراطي، الحر...، وهذا يجب التمييز بين فردين إداريين هما القائد والمدير، على أن الرئيس يشرف على السلطة مفوضة إليه نتيجة عن مباشرة مهام وظيفته، في حين ان القائد يستمد سلطته من المجموعة التي تعينه وتتبعه وبهذا تستمد الرئاسة سلطتها من خارج الجماعة على القيادة.

### 5-6, الحفز ( تنمية التعاون الاختياري):

هو تنمية الإحساس لدى المنفذين أو المرؤوسين الذي يظهر في موقفهم اتجاه المشرع المعمول فيه، من خلال علاقاتهم والسلطة في المؤسسة وأساليب معالجة المشاكل فيها، وهذا الإحساس يتواجد في شروط وظروف معينة كملئمة الوظيفة وانسجام الأهداف الخاصة مع أهداف المشروع، ومما يعزز ذلك التنظيم الجيد للمشروع وتوفير روح الصداقة بين العاملين ولعل

<sup>1</sup> عمر السعيد وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 107.

من أحد أهم واجبات الرئيس بهذا الصدد، وهو تفهم مشاكل المرؤوسين وأن يساهم في اتخاذ القرار بالتركيز على نقاط القوة لديهم بالعدل وعدم التحيز.<sup>1</sup>

### 5-7، الرقابة:

هي العمل من أجل تأكيد انسجام الجهود والأداء وتتاسقها مع الخطط المرسومة مسبقا، والكشف عن الخلل إذا ما ورد ومعالجته، وهي عملية إدارية هامة للغاية تمارس على كل مستويات الإدارة وتتم العملية الرقابية عبر مراحل مختلفة هي كالآتي:

#### - تحديد المؤشرات والمعايير:

فيما يتعلق بكمية الانتاج ونوعيته وكذا كل العوامل الداخلية في عمل المؤسسة، وتستعمل هذه المؤشرات والمعايير كمقياس لتلك العناصر.

#### - مقارنة النتيجة والمعايير:

أو معايرة النتائج لتقييم الأداء كما وكيفا، حسب تجسيده في أرض الواقع.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما تطلب الأمر ذلك، ومعالجة الخلل بغية تحقيق نتيجة سليمة كليا.

وكل هذه الوظائف تتربط وتتناسق كوحدة دورانية مستمرة.

### 6. أقسام الإدارة:

أصبح للإدارة دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير لحجم وعدد المؤسسات، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات وعولمة المنظمات وأنشطة الإدارة هي الأخرى تتنوع وتتعدد

<sup>1</sup> أطروحة دكتوراه: تحت عنوان: أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من إعداد بوشنافة أحمد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2000-2001، ص 20.

مما يتطلب بالضرورة توزيع المهام الإدارية في إدارة المؤسسة إلى أربعة أقسام رئيسية هي: إدارة الموارد المالية، غدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات والعمليات التسويقية.

### 6-1. الإدارة المالية:

هيئة الإدارة المالية هي المكلفة بالتأثير على الإجراءات في المؤسسة، والتصرفات لتحقيق الأداء المالي الجيد، فهذا القسم من التسيير يهتم بآليات العرض والطلب واستراتيجيات تعظيم الربح، ومن الضرورة الملحة أن يلم المدير المالي الجيد بالعلوم الاقتصادية، لتفهم البيئة المالية ونظريات اتخاذ القرارات ما يشكل جوهر الإدارة المالية المعاصرة<sup>1</sup>. هذا يتم في نطاق المناهج المحاسبية لمعالجة الإيرادات والنفقات، فيتخذ القرار المالي في المؤسسة من طرف أصحاب الإدارة مستعينين بتحليل المركز المالي للمؤسسة وتقييمه وممارسة الأنشطة لتعظيم العائد ذلك يتم عبر خطوات مرتبة تتمثل في تحليل البيانات المالية من تقارير وميزانيات وتحديد هيكل الأصول وتشكيل الهيكل المالي وكيفية تأدية استثماراته.

### 6-2. إدارة الموارد البشرية:

تباشر إدارة الأفراد بالمنظمات عدة وظائف منها استقطاب القوى العاملة، وتخطيط الاحتياجات من هذه الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل، واختيار أفضل المقدمين وإعداد وتنمية هذه الهيئة بتقييم الوظائف وتنظيم أمور المستخدمين فيها بتحديد الأجور والأعباء الوظيفية<sup>2</sup> وهي الحلقة الواصلة بين المديرية العامة والعمال مجتمعين في أدائهم لتعظيم الإنتاجية في المؤسسة، وزيادة الأرباح محافظين على بيئة ملائمة تشتغل فيها الموارد البشرية وتسلك فيها الإدارة بنظام ودقة.

<sup>1</sup> بد الغفار حنفي: أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 12-13.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 50.

6-3. إدارة الإنتاج:

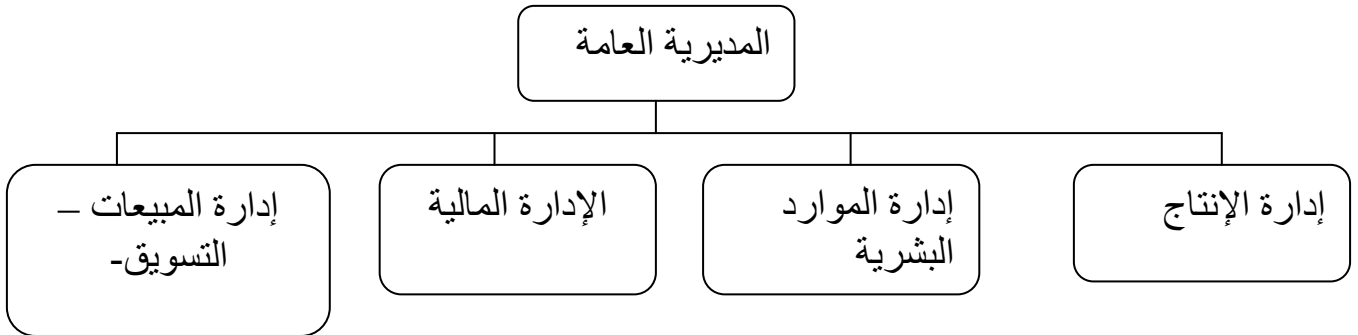
يعتبر قسم إدارة الإنتاج من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة كذلك، فلا يمكن توقع مؤسسة دون إنتاج سواء كان هذا الأخير عبارة عن خدمة أو سلعة فيتم تحديد معايير كيفية وكمية للمنتج حسب التوزيع والتبادل والاستهلاك ومصاغ عملية الإدارة للمنتج، حسن التدبير في استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة للاستفادة منها، في رفع الإنتاجية لتموين السوق بها بما يطلبه المستهلك أو حتى للتداول.

6-4. إدارة التسويق:

الهيئة التي تختص بوظائف بيع السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، على جانب دراسة السياسات التسويقية لصرف ذلك المنتج، وتعرف العملية التسويقية بأنها ورشة خلق المستهلكين بناء على المزيج التسويقي الشامل للتسعير أو تحديد ثمن المنتج، والتعريف به عبر مختلف وسائل الدعاية والإشهار والتوزيع علة المستهلك، كل هذا بغية رفع درجة الأداء موازاة مع رفع حجم المردودية أو العائد من وراء المبيعات في المؤسسة وتطوير السوق.

وعلى ضوء ما سبق من وظائف إدارية يمكن تشكيل الهيكلية الإدارية على النحو التالي:

الشكل رقم (05): أقسام الإدارة



## 7. الإدارة العلمية وأهميتها:

الحاجة إلى الإدارة في المؤسسة وأهميتها في تطوير كل الدورات الاستثمارية والاستغلالية، تستوجب إخضاعها لأحدث الطرق والمناهج العلمية حيث بزت الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر وبداية العشرين وتمت تحت إشراف المهندسين الصناعيين " فريديريك تايلور" (1856-1915) أبو الإدارة العلمية، " فرانك جيلبرت" (1866-1934)، هنري جانت (1861-1919)، مبتعدين كلهم عن طرق الإدارة التقليدية التي لم تحقق الكثير والتي شملت التجربة والخطأ والحدس والتخمين والتقدير، فأتى "تايلور" بالمبادئ الأساسية للإدارة العلمية والتحليل العلمي الذي يشير على إثراء طرق اختيار وتدريب وتعليم وتطوير الأشخاص لتحسين الأداء، وبالتالي رفع المنتج فقدم هذا العالم مبدأ المراقبة والتقييم الوظيفي في نفس الوقت كان عمل " فرانك جيلبرت" حول دراسة حركة الإنتاج لإيجاد أفضل وسيلة للأداء، وبهذا وضع أسس راسخة لتنظيم العمل الإداري بعيدا عن هؤلاء إهتم " هارنجتون إيمرسون" بالمشاكل في الإدارة وضرورة اعتماد التحليل العلمي لعوامل الإنتاج وتحديد الأهداف.

وقد اشتهر هذا الميدان وحظي بالاهتمام الكبير، فبالتالي تم تعيين نماذج تتحلى بالصفة العلمية يركز عليها العمل الإداري الناجح والتمثلة في: التغيير الاهتمامات، المعلومات، التقييم، القار، الدافع، المناشط والتنظيم العلمي<sup>1</sup> إلا أنه وجب ضرورة التركيز على طرق الاستفادة من هذه المناهج دوما وتطبيقها في مجالات العمل الإداري كالتسويق، المالية التفاوض والتوظيف.

هكذا يكون للإدارة العلمية الأثر الفعال والأهمية البالغة، كونها تنتهج الأساليب العلمية الدقيقة والدراسات التحليلية لعلاج المشاكل ويسبب التطور السريع للمجتمعات وتحديد النظم الاقتصادية تعرض هذا القطاع هو الآخر إلى تعديلات مستمرة وفاعلة حسب مرونة النتائج هذا كله في سبيل تحقيق الرفاهية والارتقاء بالإنسان لا سيما الممارس للنشاط البدني الرياضي.

<sup>1</sup> عبد الناصر عبد الرحمان الزهراني، مارلين وودسمول، وآيت وودسمول: نماذج نجاح العمل الإداري، الطبعة الأولى، دار حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت 2005، ص 34-44.



## 8. الأبعاد الإدارية للعولمة:

لم تهمل العولمة أي ميدان وأي نشاط، فكذلك العمل الإداري أصبح ينجز وفق معايير العولمة وانطبع بنفس اتجاهاتها المعروفة بالشمولية والتطور.

وبدورها الفعال في تسيير الهيئات والمنظمات، وتتطلب هذه الاتجاهات التفكير التخليقي، الابتكار، التركيز على المعلومة، الاستثمارات الضخمة، والتغير التنظيمي لكي تستطيع إدارة المؤسسة: أن تستجيب بفعالية إلى التحديات والفرص المنبثقة<sup>1</sup>.

وأهم ما تختص به العولمة في النطاق الإداري هي الخصخصة privatisation والتي تعني تغليب القطاع الخاص على النظم، وثاني محاور عولمة العمل الإداري هي التحرر المنوط به تحرير القدرات باتخاذ السياسات الكفيلة بالتنمية المستدامة وتوسيع الاستراتيجيات الإدارية.

هذا ما يتطلب أن تكون الممارسة الإدارية مرنة تتواءم وكل الأوضاع، استنادا إلى التوسع الكوني المشهود، فيمكن صياغة الأبعاد الإدارية للعولمة، أنها ذلك الطابع الكامل والمتكامل الذي مصاغه الكفاءة والمهارة في الأداء الإداري المتخصص، الذي يتلاءم مع الأوضاع في المؤسسة ومن الخصائص كذلك نجد اعتماد لغة الأرقام والتكنولوجيا السريعة وفتح الأسواق بإلغاء الحواجز مع المستهلك، وتدويل الأنشطة الممارسة في الهيئة، تفعيل جميع العوامل من أجل أحسن منتج من سلع وخدمات ليضاهي المتوفر منه في الأسواق العالمية، وينمي طابع المنافسة هذا يتأتى بعد دراسة وتحديد الحاجيات لتوقع النتائج الممكنة للتحصيل، فالعمل الدائم في وسط تسوده التغذية المرتدة Feed- back وتطوير الإطار المعياري لتسويق المنتج وتمييط الخدمات وتخصيص المهام والموارد وإعلان الأهداف النوعية والكمية والعدل بتقنيات الرقابة والتمويل هذا كله يتجسد بإلغاء الحدود الصغيرة للمؤسسات وفتحها للعالم الخارجي، دون إهمال جوانب السلب لهذه الظاهرة

<sup>1</sup> سي. بي. راو، ترجمة لعبد الحكم أحمد الخرامي: العولمة ( الكونية) وأبعادها الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر،

والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 5.

من أخطار وأخطاء وتجانس في الأسواق وتحرير الخدمات المالية بما ينجر عنه من اختلاسات وتبييض للأموال.

### 9. الكفاءة والفعالية الإدارية:

كون الإدارة نشاط إنساني هادف، فإنها تستلزم استخدام كفاءات ومهارات، أي أن المسؤول الإداري ينبغي أن يتوفر على مهارة فنية وفعالية معتبرة في الميدان، لكي يتم استخدام الموارد المتاحة أمثل استخدام والكفاءة والفعالية الإدارية تتوفر لدى المدير إذا ما قارب هذا الأخير الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة وفي حقيقة الأمر الكفاءة والفعالية تتوفر دوما لدى المدير لكن بمستويات متباينة ودرجات متزايدة فالفعال في الإدارة هو من يصل إلى إنجاز أهداف المنظمة، بتحقيق كل المعايير المطلوبة سواء كما أو كيفاً، كما يمكن قياس كفاءة المسؤولين في الإدارة بنسبة مواد التنظيم المستخدمة التي دخلت في عملية الإنتاج أي بضغط حجم المدخلات ورفع حجم المخرجات في تلك المؤسسة كما أن الإدارة الكفؤة والفعالية تعتمد في دوراتها الإنتاجية على إسهام كل الموارد المتاحة والممكنة.

وحسب النظريات الجديدة للعمل الإداري إن المسير الكفؤ ينج مهامه بناء على الأسس المحددة المتمثلة في الآتي<sup>1</sup>:

#### - الاتصال:

نشر نظام المعلوماتية في المؤسسة وتبادل الأخبار والآراء.

#### - القرارات الادارية:

بعد دراسة مختلف الأوضاع يتم ايجاد أنسب الحلول والأمر بتنفيذها بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

#### المسؤوليات:

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم مرجع سابق الذكر، ص 23-33-43.

التخصص في المجال وتحمل ومواجهة كالأصروف التي تلقاها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية

**السلطات:**

من مستلزمات القيادة وتمثل الحق في تنفيذ الوظائف الإدارية ( التنظيم، التخطيط، التنفيذ، الرقابة)

**التنسيق:**

هو خلق انسجام في الوظائف وجعل كل عوامل الانتاج تتكامل فيما بينها.

**الإجراءات الإدارية:**

وهو أن يكون الإداري على دراية بمصداقية كل الأنشطة التي تنشأ في المؤسسة.

فإمام كل هذه الأسس من طرف المدير لشؤون المؤسسة تتحقق ما تسمى بالكفاءة والفعالية

الإدارية.

**10. التنمية الإدارية:**

بحكم المؤسسة تحتاج إلى إداريين ذوي الكفاءة والخبرة العاليتين لضمان الاستفادة القصوى بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة، حيث أنه لكل هيئة إطار منظم يحد صلاحياتها طبقاً للوائح القانونية لهذا تعتبر التنمية الإدارية من المفاهيم المستحدثة في موضوع التسيير، وتحتاج لجهود علمية كبيرة لبحث كل الظواهر والنماذج المتعلقة بالتنمية ولتحقيق ذلك يجب التركيز على عاملين هما العامل البشري باعتباره القوة العاملة في الإدارة والعامل المادي باعتباره وسيلة التحريك للعمل في الهيئة التي تهدف دوماً إلى تحقيق القيمة المضافة وعملية التنمية الإدارية يجب أن تتفق مع الاستمرارية والشمولية وتحقيق المبدأ الاستراتيجي للإدارة كما ورد في نظر " شاندر **chandler** أنه يتمثل في تحديد الأهداف الطويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

والإدارة الناجحة هي تلك القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة غير منتظمة إلى مشاريع نافعة عبر الخطوات التالية:

- دراسة عوامل الإنتاج

- تحديد الأهداف وتوضيحها

- وضع السياسات والخطط والميزانيات والبرامج اللازمة

- وتقييم ومراقبة الأداء

فالإدارة وحدها لا تكفي للتسيير في الهيئة وإنما تستلزم طابع التجديد المستمر والتنمية في الأداء.

### 11. الإدارة الاستراتيجية:

هناك ما يسمى بالتنمية الإدارية وهي تتضمن التغيير والتطوير بحكم تعريفها، وهي تتعلق بتقارير الاستراتيجية والخطط وكيفية تنفيذها وهي تتضمن عمليات التحليل واتخاذ القرار والتطبيق والتقييم والقرارات التي تتعلق بالمنظور العام للأنشطة المنظمة والتوجهات الطويلة المدى للمنظمة والعمل على التنسيق بين أنشطتها والبيئة التي تحيا فيها.<sup>1</sup>

والإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تتطلب طرق مستجدة من التفكير والعمل، وهي مهمة لأنها مفتاح تسلسل أداء المهام وكما أشار محمد منير مرسى كذلك " أن المدير التقليدي ينظر إلى قدميه بينما المدير الاستراتيجي ينظر إلى الأمام".

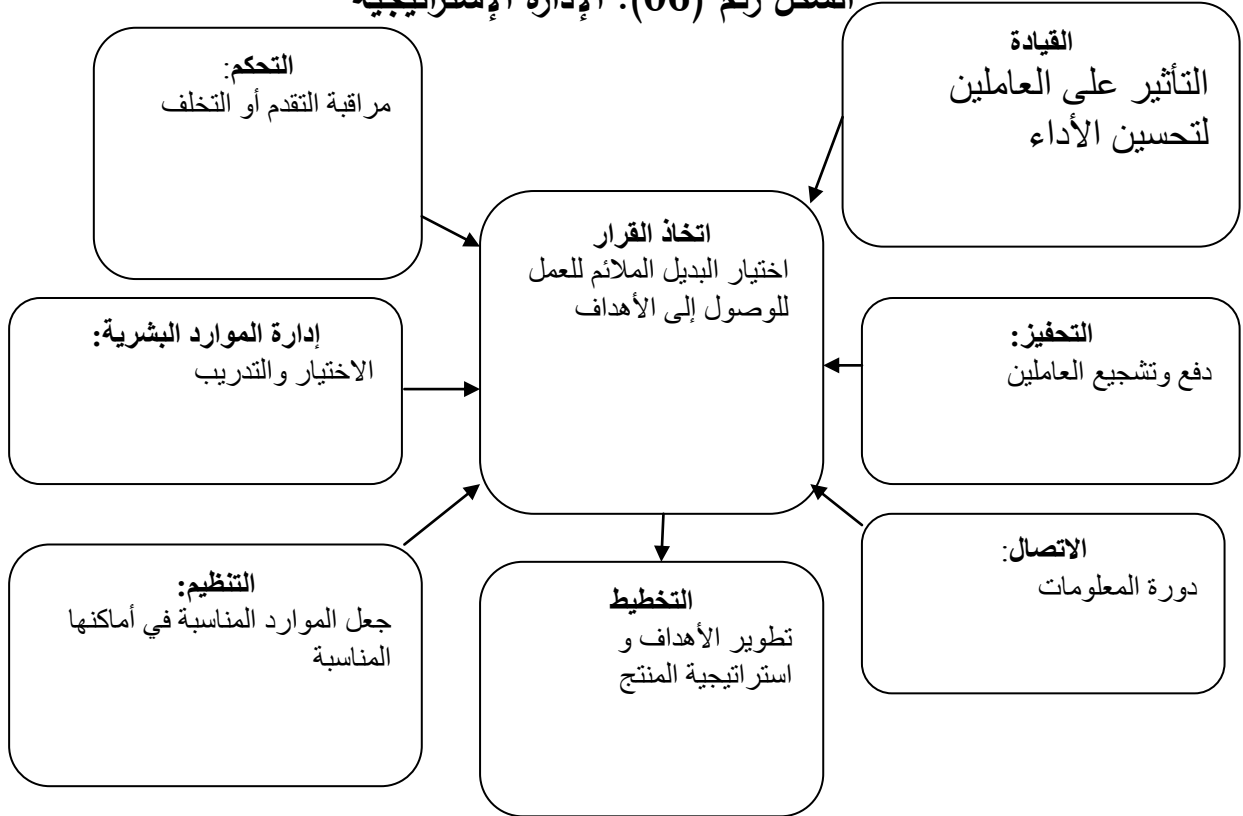
فالبحث وراء الاستراتيجية يجعلنا نخطو خطوات النجاح في العمل لدراسة الأوضاع المناسبة له لتعدي الحواجز وبلوغ الأهداف المرجوة، وهذا يتم وفق مراحل متسلسلة من العمل،

<sup>1</sup> محمد مير مرسى: الإدارة المدرسية الحديثة، مطبعة عالم الكتب، القاهرة 1998، ص 18.

مفادها التحكم واتخاذ القرار المناسب والاتصال الدائم والتنظيم والتخطيط المبدئي للأعمال وتحفيز العنصر البشري الذي تتم قيادته.

ويمكننا توضيح خطوات الإدارة الإستراتيجية عن طريق الهيكل الآتي:

الشكل رقم (06): الإدارة الإستراتيجية



## 12. الإدارة في المؤسسة الرياضية:

تقوم المؤسسة الرياضية سواء كانت نادي رياضي أو منشأة على تجميع الكثير من العوامل - الموارد البشرية، المتاحة المالية والتوجهيات-ن يسمو كل هذه العناصر قسم خاص بإدارتها حيث تساهم مهنة الإدارة في تلك المؤسسة من خلال وظائف تخصصية أو تطوعية، فكل من اللجان الاولمبية، الاتحادات الرياضية، الأندية، مراكز الشباب، اندية المؤسسات الاقتصادية والمصانع، اندية عسكرية ومدرسية وجامعية،... ومختلف المؤسسات التي تعمل على خلق ناتج ذو نوعية وفق فاعل اداري محرك لنشاط، مهامه ترقية المنتج والرت وبالتالي تضخيم الرصيد المادي لاي مؤسسة رياضية.

ومن المهم على من يمارس العمل الإداري بالهيئة الرياضية أن يكون ذو حنكة وعلى دراية واختصاص بآليات التسيير ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات لتقادي الأخطاء والاختفاقات ولهذا وجب على هؤلاء المديرين الاستعانة بالنظريات الإدارية والرجوع إلى توصيات البحوث العلمية الحديثة في الميدان لاكتساب معرفة غدارية يتزواج فيها العلم والخبرة<sup>1</sup>.

ويستطيع المسيرون العاملون في قطاع النشاط البدني الرياضي أن يحققوا تطورا كبيرا في هذا المجال بإعتماد تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، موازاة مع اللوائح والقوانين وترشيد القرارات التي من شأنها تجسيد أهداف كل مؤسسة.

وعلى ضوء كل هذا يمكننا استخلاص ان المؤسسة الرياضية هي وحدة تعمل على تعظيم مخرجاتها، من خلال دمج مجموعة من المدخلات وبهذا الإدارة الرشيدة والفعالة تعمل على تنمية وارتقاء المستوى المادي لهذه الهيئات باختلاف أنواعها بتحقيق انجازات رياضية عالية واستقطاب الشباب لممارسة النشاط الرياضي الهادف، بطرق متواصلة ومنتظمة.

### 13. القيادة وفعلها في تحقيق أهداف الهيئة المؤسسة الرياضية:

بما أ الإدارة المالية هي قسم ذو إمكانات مادية هامة في المؤسسة عامة، وكون تسيير الشؤون فيها يخضع لنفس أسس النشاط الإداري، فإنه من الجدير التطرق إلى فعل القيادة بمختلف أصنافها وتطبيقها على هذا القطاع وصنف القيادة يتوقف على نموذج السلوك المتخذ في عملية التسيير وكيفية ربط الوظائف لتحقيق المصالح والأهداف المرسومة ونماذج القيادة صنفت إلى سبعة إلا أن أشهرها تشمل ثلاثة أنماط هي التحكيمية، الديمقراطية والقيادة القائمة على أساس الحرية.

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم: مرجع سابق الذكر، ص 44.

### 13-1. القيادة التحكيمية ( الاوتقراطية):

وهنا يكون القائد أو المدير متخذ القرارات الإدارية بمفرده، فعليه تشريع ما يجب تنفيذه أو القيام به م قبل المرؤوسين دون مناقشته و مراجعة، ويستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه في الإدارة<sup>1</sup>

### 13-2. القيادة الديمقراطية:

وهو الصنف الإداري الذي يتوفر ضمنه حق الاشتراك، وبهذا فإن المدير يعطي أهمية كبيرة لمرؤوسيه، كما يجب أن يتسم كل مشاركة في الفعل الإداري بالإقناع والتأثير الشخصي.

### 13-3. القيادة القائمة على أساس الحرية:

هو نوع قيادي يتسم بنفس سيم القيادة الديمقراطية، وإنما بشكل مفرط نوعا ما فيشارك المرؤوس في معالجة المشاكل واتخاذ المشاريع وإصدار القرارات في مجال تتوفر فيه العلاقات العامة، وبهذا فالمدير العام يتخلى عن كل المقومات القيادية الفعالة لتخليه عن مسؤولية اتخاذ القرار.

إلا انه حل علماء آخرون في أنواع القيادة وأضافو إليها مناهج قيادية أخرى حسب الظروف والاحتياجات.

ومما سبق يمكننا استخلاص أن تحقيق الأهداف لا يتجسد إلا بحضور فعل قيادي، والأهداف كثيرة ومختلطة، ولبحثنا في نطاق إدارة رؤوس الأموال، يجب الإشارة إلى أن هذا الأخير بدوره يقوم تحت إشراف مدير أو قائد وحيد عليه المجد بين كل النظريات القيادية أو بالأحرى عليه الاستعانة بكل معطياتها ونقاط قوتها، وعندها يقوم بخلق نوع قيادي مرن يتواءم

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء الخامس، مرجع سابق الذكر، ص 50.



وجميع الظروف والتغيرات الطارئة هذا ليصل إلى النهايات المرجوة ويحقق المردود الحسن ومن نشاطات المؤسسة الرياضية قيادة اللاعبين وتوجيههم لممارسة النشاط المريح.

ولهذا وجب حسن اختيار وترسيم القائد في هاته المؤسسات التي تتطلب التدريب وتحقيق الصفات العقلية والجسمية للقيادة والرزانة والكفاءة والاستعداد وغيرها من معايير القائد المثالي الناجح حيث أن كل الأدلة تشير إلى أن التركيز على الأنماط الإدارية الفعالة لا يتم إلا ب:

- الاهتمام بالسيم الشخصية للمدير .

- الارتكاز على السلوك القيادي الموضوع من قبل الرئاسات.

- اختيار القائد وفق عوامل شخصية وبيئية وفلسفة المجتمع

فالقيادة المثلى التي تقوم على المهارة الفنية والإنسانية الفكرية والسياسية، مبنية على الخلفية العلمية والإدراك والتخصص في النشاط الممارس، كذلك الشأن بالنسبة للهيئة الرياضية التي لها نفس شأن المؤسسات الاقتصادية.

#### 14. أهمية الفعل الإداري في المؤسسة الرياضية:

لابد أن الهيئة الرياضية كباقي كل أنواع المؤسسات تعمل تحت قرارات إدارية، ولجان مشرفة على قسم التسيير، لهذا يكون للنشاط الإداري أهمية كبيرة في دفع المؤسسة الرياضية وتنمية أعمالها وتكمن تلك الأهمية في:

- إدارة المؤسسة تؤثر مباشرة على الفرد الكائن فيها وبهذا ترسم أهداف موحدة، ويتم من خلال ذلك وضع برامج تشمل كل طرف.

- يتسنى لكل عضو في المؤسسة كسب كل المفاهيم الأساسية والتقنيات والنظم، وأسس التقييم الموضوعي للأداءات، وتوضع حدود الخبرة التي من شأنها الكشف عن أحسن وأنسب طرق العمل.

- إتباع المناهج العلمية لأداء الأعمال الرياضية في الهيئة الرياضية، يؤدي بالضرورة إلى النجاح باستكمال الوظائف وتشابك وتضافر الجهود.

- النشاط الرياضي يبني على جهد جماعي يتم ضمن هيئة معينة، فالإدارة تمثل أساس تحقيق الأهداف وتنمية روح العمل الجماعي، والتعاون والتنسيق بين تلك الجهود.

- تسهم الإدارة في العمل على تحقيق استمرارية نشاط المؤسسة، هذا يتبنى سياسة إدارية مآلها تأدية الأعمال لتحقيق الانتاج واستبعاد الأعمال المكلفة.

- كذلك تكمن أهمية الفعل الإداري في زيادة اكتساب المعرفة الهادفة إلى تحقيق علاقات إنسانية وتضخيم الإنتاج، وتنمية المهارات والكفاءات.

وبهذا فحققت النشاط البدني الرياضي يحتاج إلى إلقاء الضوء عليه من ناحية التكفل الإداري، وهذا الأخير يجب أن يقوم على الخبرة والفعالية المضافة إلى الانجازات الرياضية من قبل الرياضيين المحترفين، حيث تعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث، وفي هذا السياق يمكننا القول أنه كلما تكون الإدارة في الهيئة الرياضية تكون الانجازات، ما يبرهن عليه في أندية البلدان المتطورة التي تسعى دوما لإثراء النشاط الإداري في القطاع الرياضي.

### 15. المبادئ الأساسية للإدارة الرياضية:

ينشط الإنسان دوما من أجل إشباع حاجاته المتزايدة في حدود الإمكانيات المتوفرة، ما يعرف بالسلوك العقلاني الرشيد، والهيئة الرياضية بحكمها تجمع بين لعديد من عوامل ومدخلات

الإنتاج، وجب تسييرها لتحقيق الأهداف المرسومة وليتم العمل الإداري بصفة جيدة هناك ينبغي اعتماد مبادئ معينة منها:

- استخدام الطرق العلمية في تحديد أجزاء العمل وتنظيمه وطرق تنفيذه من قبل الموظفين للرفع من مستوى الأداء.

- إتباع السبل العلمية الكفيلة لانتقاء قادة هذه الهيئات واعدادهم وتكوينهم بصفة مستمرة.

- تشجيع التخصص والتعاون والتكامل بين الأشخاص لتفجير الطاقات وتحصيل المردود.

- تقسيم المهام وتنظيم العمل والمسؤوليات حسب هيكل مؤسساتي معين بصفة دقيقة.

- تنمية القيادة الديمقراطية الايجابية وروح المسؤولية والانتماء لتحقيق الصالح العام للهيئة.

إضافة إلى تلك المبادئ فإن العمل الإداري في المؤسسة ينجر في دورات فنية تشمل التخطيط للمشروع ووضع البرامج، ثم الأمر بتنفيذها والتوجيه ويليها التقييم للعمل المؤدي، فينبغي إرفاق هذه الأعمال بالمهارات الفنية والإنسانية واستعاب وتفهم دقيقين بمجالي الإدارة والرياضة، لتنظيم السلوك الإنساني المستخدم أو المقوم بموارد مادية مختلفة.

## 16. المقومات الإدارية الأساسية لتنفيذ برامج النشاط البدني الرياضي:

يخضع العمل الإداري إلى مجموعة من القيود سواء من ناحية استقطاب الموارد، أو من ناحية استخدامها بغية تحقيق أهداف مرسومة بمعنى آخر أن العمل الإداري ترتبط مصداقيته وفعاليته مباشرة بتوفر قيود محددة، والقائد الفعال هو من يحسن استخدام المتاحات والسيطرة على كل المتغيرات في ميدا العمل لهذا فإن انجا النشاط الرياضي في المؤسسة يتطلب وجود قادة مختصين لن يتأتى عليهم العمل الإداري الرشيد بإعتماد مقومات أساسية، تسهم في بلوغ الأهداف

وبلوغهم في حد ذاتهم درجة الفنية والاتقان ونجد خمسة مقومات أساسية لإدارة برامج النشاط البدني الرياضي هي: البرامج المستفيدين، القادة، المنشأة والميزانيات<sup>1</sup>.

### 1-16. البرامج:

يتم تحديدها من طرف مختصين، بغرض خلق نطاق تنظيمي يفصل بين أنواع الرياضيات ومستويات العمل في المؤسسة الرياضية أو كيفية استخدام الموارد البشرية والمادية وغير ذلك فعلى سبيل المثال يتم تحديد منافذ الأموال وأوقات العمل والتدريب ودورات الإنتاج وخطوات الوظيفة التسييرية هذا ما يسمى بالبرامج.

### 2-16. المستفيدين:

هم الأشخاص المعنيون بالبرامج الموضوعية ویدار هؤلاء بسلوك تنظيمي محكم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتوفرة، وتدفعها المستمر إلى تعظيم المنتوج في الهيئة الرياضية.

### 3-16. القيادة:

وهم المختصون في العمل الإداري الرياضيين ذوي الكفاءات والمؤهلات والخبرة التي تسمح بترشيد قراراتهم وحسن استخدام الموارد المملوكة إلى جانب استثمار الطاقات، هذا يتم باعتماد مبادئ علمية ومن هذا فإن القيادة الإدارية هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه العنصر العامل على اختلاف أوجه النشاط.

### 4-16. المنشآت:

وهي الميادين التي يتم فيها ممارسة النشاط البدني الرياضي، بما في ذلك من معدات عمل وتجهيزات، حيث يجب أن تحقق المعايير الدولية القانونية وكذلك صفة الحداثة.

<sup>1</sup> عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل: البطولات والدورات الرياضية- استضافتها، تنظيمها وإدارتها-، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 78.

## 16-5. الميزانيات:

وهي العنصر المحرك في هذا المجال، حيث يسمح بتوفير الظروف الملائمة لعمل النشاط البدني. والميزانيات أي الحصص المالية المتاحة بدورها يجب تسييرها بإحكام، لأن حسن استثمار رؤوس الاموال في المؤسسة يدر بقيمة مضافة تسهم في تنمية نشاط تلك الهيئة واستمراريتها.

والمؤسسات الرياضية كثيرة ومتعددة الأنواع، سواء كانت جهاز حكومي أو قطاع أهلي فهي دوما تستوجب إشراف إداري تقوده هيئة معينة مؤهلة، تعمل لتنفيذ البرامج وتحقيق الأهداف باعتماد تلك المقومات الإدارية الأساسية الشاملة للبرامج والمستفيدين والقادة والمنشآت والميانيات المالية، هذه يتم الإلمام بهذه المقومات بوساطة عنصر فاعل هو الإدارة.

## 17. منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب النتائج من وراء النشاط الرياضي

مما لاشك فيه أن النتائج من وراء الأداء الرياضي لأعضاء المؤسسة الرياضية، عملية صعبة ولهذا استعملت الإدارة أحدث الطرق العلمية لتقييم النتائج.

ساعد ذلك على ظهور نوع إداري جديد يعرف بـ " الإدارة بالأهداف"، والتي ينصب تعريفها على قياس أداء المستقبل، أو التنبؤ واستحضار ما يمكن أن يكون ناتجا من وراء عملية استثمارية واستغلالية للطاقات البشرية والمتاحات المالية.

ومن وراء مذهب الإدارة بالأهداف نجد "بيتر دركر" و"مجريجور دوجلاس" (1970) الذين عملوا بهذا المبدأ وفي هذا السياق فإن النتائج عن الأداء الرياضي هو هدف أو غاية محددة موضوعة مسبقا ويجب تحقيقها، وقد اقترح "مجريجور" خطوات محددة لمنهج الإدارة بالأهداف تمثل الآتي:<sup>1</sup>

- تحديد الموظف لاهداف معينة لفترة زمنية مقبلة في إطار التخصص بتحديد المسؤوليات.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق الذكر، ص 92-03.

- عرض الأهداف وطرق الأعمال بين جميع أعضاء الوحدة الإنتاجية، ومناقشة تلك الأهداف والاشتراك في تحديد سبل تحقيقها ومجالها الزمني، وإمكانية تعديل الخطط إن استوجب الأمر ذلك في وسط يسوده التغذية الراجعة.

- عند مضي الزمن المحدد لأداء العملية الإنتاجية وبلوغ الأهداف المرسومة، والمقررة يتم وضع لجنة تهتم بتقييم المردود مع استعراض كل النتائج، والمعوقات المواجهة التي كبحت تعظيم المنتج، كما تنظر لكل العوامل التي حفزت العملية.

- ونهاية يتم الاتفاق على خطة إنتاجية جديدة، بدورها تكون مرنة نفس مرونة الخطة السابقة أي، تكون قابلة للمواءمة وفق الظروف الطارئة.

وهكذا كان منهج الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية لتقويم الأداء، وتقييم النتائج والنشاط البدني الرياضي شأنه في ذلك شأن باقي القطاعات الاقتصادية أو السياسية التي تستعمل وتعتمد هذه الخطط الحديثة للتسيير، ولهذا يجب التنويه إلى أن اتخاذ هذا المنهج الإداري في الهيئة الرياضية مآله حتما إثراء المردود الرياضي وبالتالي تحسين الأوضاع المادية، وإمكانية تحقيق الفائض في الميزانيات المالية لتخطي الحاجات المستقبلية وعلى سبيل المثال فإن تطبيق منهج الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية وخصوصا في القسم المالي، لتلك المؤسسة وفق تحديد النتائج المرجوة بعد توظيف مختلف العوامل خلال الفترة المنية المحددة، وعرض تلك الأهداف ومناقشتها وتعديلها إن أمكن ثم تطبيقها لتحقيق الأهداف التي بدورها ستخضع للتقييم، الذي يسمح بتحديد الخلل وإلغائه، والفائض وكيفية استغلاله فهذا النمط الحديث الذي ينتهج لتأدية العمل الإداري له إيجابيات كثيرة على الهيئة.

### 18. العلاقات العامة ودورها في إدارة أعمال المؤسسة:

من الأكد أن مكانة الإدارة و أهميتها تتوقف على مدى اقناع المؤسسة أو بالأحرى الهيئة الإدارية فيها، وبفعاليتها في خلق ديناميكية وتواءم بوساطة عامل مهم ألا وهو العلاقات العامة.

هذه الأخيرة من شأنها تحفيز العمل وبالتالي تنمية الانتاج فيمكننا ملاحظة انه في الدول المتقدمة كل أو غالب المؤسسات تضع هيئة أو قسم مختص بالعلاقات العامة فيها، حتى انها أصبحت عمليات معقدة تخضع للتنظيم العلمي الدقيق والتشريع القانوني حيث نجد من شؤون العلاقات العامة التنظيم وتحديد المسؤوليات والاشتراك فيها للوصول إلى الأهداف عبر أقصر الطرق ودون إسراف، وتتوقف كذلك على البحث في اتجاهات الرأي العام بالنسبة لداخل المؤسسة أي بين أعضائها، وبالنسبة لخارجها من عملاء ومحيط اقتصادي وعليها توفير المعلومات الدقيقة والنافعة لتسهيل الوظائف الإدارية، كإمكانية التخطيط والتنسيق

ومن أهم تلك الوظائف نجد وظيفة الرقابة التي لا تقوم إلا بتوفر الاتصال والعلاقات العامة الخصبة في المؤسسة.

ولقد حددت أساليب حديثة لتنمية العلاقات العامة، نظرا لأهميتها ضمن النشاط الإداري، فأصبحت تقوم على<sup>1</sup>:

#### - الأسلوب الإعلامي:

الذي يسهم في تنظيم الوظائف وتوزيع المهام حسب الاختصاصات، ومن وسائل الأسلوب الإعلامي نجد المجالس الدورية التي تتم في المؤسسة، التقارير، الإعلانات والصحافة خاصة بالنسبة للوسط الخارجي.

#### الأسلوب الاتصالي:

الذي ينشأ على الاتصال المستمر بأعضاء المؤسسة من عمال ومستخدمين، لزرع روح المسؤولية والمشاركة في نشاط المؤسسة كله.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي، سوزن أحمد مرسي: العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، 1999، ص 13.



والأنسب من كل أساليب تجسيد العلاقات العامة، يتم تحديدها حسب الاحتياجات والخلل، هذا بهدف رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين في الأندية الرياضية والأعضاء الممارسين للنشاط البدني الرياضي للمشاركة الفعلية لكل واحد من هؤلاء.

### 19. تحديات الإداري على مستوى المؤسسات الرياضية:

المهارة والكفاءة في ميدان إدارة المؤسسة الرياضية، تكمن في إمكانية مواجهة العراقيل والأزمات المواجهة لذلك كان على الإداري أن يكتسب عدة صفات لتحديدها، كما صنفها " هندريكس Hendricks 1995<sup>1</sup> التحديات التي يواجهها المدير للأعمال في الهيئات الرياضية إلى:

#### - التغيرات في القوى العاملة:

وهو التباين في خاصية عمل معينة، بين عامل وآخر وما يؤثر على نوعية وكمية المنتج المحل، والمدير الفني في مثل هذه الأوضاع يتدخل في الحالة الاجتماعية لتحقيق المصالح.

- التنافس بين القوى العاملة: ويدخل في هذا المفهوم حجم عامل التحفيز في المؤسسة وتحقيق المساواة بين العاملين.

#### - الثورة التكنولوجية:

التطور التكنولوجي السريع أتاح الفرص وفتح مجال الرياضة إلى كل المجتمع، لذلك وجب على المدير الالتحاق بركب التكنولوجيا والاستعانة بها لتوجيهه وتقويم وتسويق الأعمال الرياضية.

#### - عولمة الرياضة:

تم عولمة جميع النظم في شتى المجالات ومنها الميدان الرياضي، فتعدت الأعمال والعلاقات الرياضية الحواجز وألغت الحدود بين الدول كما أصبح هناك ما يعرف بالمؤسسات

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش، محمد صبحي حسنين، مرجع سابق الذكر، صفحة، 35.

الرياضية الخاصة واندية المؤسسات الاقتصادية فبالتالي جدت الثقافات من أهمها المبادئ الإدارية الحديثة وتدريب المهارات، فاستوجب على كل الدول خلق اندماج في النظم مع ما تسنه العولمة.

### - المحاسبات المالية:

العديد من تقارير الهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية، راجعة إلى ضيق الغلاف المالي وأحيانا إلى زيادة النفقات والمتطلبات نسبة إلى الإيرادات لعدم كفاية الموارد المتاحة من طرف الحكومة وقلّة التمويل من قبل المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

فيشير خبراء الميدان إلى أن الأمر يتطلب اعتماد إدارة مالية دقيقة وجيدة، تعمل على التقليل من النفقات وترشدها إلى منافذ مثمرة، إلى جانب ذلك استقطاب التمويل وزيادة الموارد.

### 20. الجودة في إدارة الأعمال الرياضية:

الأعمال الرياضية أصبحت تحتل حصة كبرى في مختلف الهيئات والمجتمعات، بانتشار الثقافات التي أسهمت في ازدهار ورقي تلك الأنشطة وعولمتها لذلك فقد استقطبت الهيئات الرياضية إهتمام مؤسسات مختصة في إدارة أعمالها، بناء على المعايير ذات الجودة التي تؤدي إلى تواجد الموائمة مع المواصفات المثلى للأنشطة الرياضية. حيث تركز الجودة في إدارة أعمال الرياضة على القيام بأفضل ما يجب أن يكون في حدود الإمكانيات الموفرة، لتحقيق أهداف تلك الأنشطة.

وجودة المنتج من وراء انجاز العمل الرياضي يقف على مدى تغطية وتلبية الحاجات والمتطلبات إلى حد الرفاهية في محيط يسوده التكامل والاندماج الشامل بين عناصر الإنتاج، والأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية، وفي مجمل القول يمكن الإشارة إلى أن الجودة في إدارة أعمال الرياضة، هي الدرجة أو الرتبة التي يتطابق ويتواءم فيها مستوى الأداء والإنجاز والإدارة

في الأنشطة الرياضية، مع التصميمات والبرامج الموضوعة مبدئياً لمخرجات العمل، أي تحقيق أعلى معيار للأداء المخطط مسبقاً.

ويشير "وليام وهريت **William & Hrriet**" أن مفهوم الجودة يتعدى جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة الاتصال والمعلومات والأفراد والإجراءات والإشراف والإدارة والمؤسسة ككل<sup>1</sup>. هذا ما أصبح يشد في الأنظمة الاقتصادية المستجبات ذات الطابع المعولم.

## 21. إدارة الإمكانيات في المؤسسة الرياضية:

إن أهم عناصر الإدارة هو التخطيط، وأحد عناصر التخطيط أو بالأحرى أولها هي الإمكانيات، وهذه الأخيرة هي العناصر المطلوب توظيفها لبلوغ الأهداف، من حيث الكم والنوع، وتمثل إمكانيات مادية وأخرى بشرية<sup>2</sup>.

فالإمكانيات المادية والتي تعتبر مادة خام تحول من شكلها الأولي إلى الشكل المستحوج في الحياة، على سبيل المثال الميزانيات المالية المعينة من حق الأندية المحترفة يقوم المسير لديها بتحويلها إلى تجهيزات أو متطلبات أخرى بغرض استمرار النشاط وترقية النتائج المحصلة من وراء ممارسته ونجد من الإمكانيات المادية الأجهزة والمعدات التي تسهل مهام الممارسة الرياضية، كما نجد الأموال والتي تمثل الكمية من رأس المال اللازمة للتمويل وشراء السلع والخدمات أي تغطي نفقات الهيئة الرياضية وبدونها تصبح كل الخطط والبرامج عاجزة عن تحقيق الأهداف أما الإمكانيات البشرية فتشمل الذين يؤدون عمل في هذه المؤسسات الرياضية مقابل حصص مالية، ويتمحور موضوعهم عموماً حول المنفذون أو المدربون، الفنيون المتخصصون في الممارسة الرياضية والعاملة في مختلف المستويات الإدارية على غرار ذلك نجد الأطباء وعمال الصيانة...

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.

<sup>2</sup> إبراهيم أحمد عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، الجزء الثاني، منشأة

المعارف، الإسكندرية، 1999، ص 23.

فكل عنصر مدخل في عملية الإنتاج بالهيئة من الإمكانيات السالفة الذكر، يحتاج إلى توجيه وتشغيل وتقييم من قبل الهيئة المديرة، فيمر عبر مختلف مبادئ التسيير، ومن أجل سداة استخدام هذه الإمكانيات وجب تسليم مهام إدارتها إلى هيئة مختصة تعمل من أجل الإثراء المستمر وترقية المرود، وتتمكن من معالجة المشاكل والخلل هذا ما يسعى بنا إلى الإشارة للتخصيص في الميدان الإداري في المؤسسة الرياضية كباقي المؤسسات، ذلك بجعل قسم يدير كل نوع من الموارد، على سبيل المثال إدارة للموارد المالية واخرى للموارد البشرية يتسنى من خلالها تطوير الهيئة.

## خلاصة:

من خلال التعرض بصفة مباشرة للنشاط الإداري وأساليب التسيير في المؤسسة عامة والهيئة الرياضية خاصة، نستطيع القول أن هذه الأخيرة تحتاج بصفة حتمية لذلك النشاط، بشتى أقسامه، وما يلعبه من دور سامي في تنمية المؤسسة.

فبناء على الصيغة الإنتاجية التي تكتسبها الهيئة الرياضية، ومن وراء المشاكل التي تعيشها في وطننا من مردود رياضي ضئيل نسبة إلى ما يوفر لهذا القطاع من دعم، استخلصنا أن جوهر الإشكال يكمن في نوعية التسيير الممارس في هذه المؤسسات.

كونه يقوم بصفة الخبرة والاعتماد على التجارب السابقة، عكس ما هو عليه في إدارات أندية البلدان المتقدمة فوجب إعادة النظر في هذا المحور وهيكلته وفق الأسس والمبادئ العلمية الفعالة، وبوضع قادة ذوي الكفاءات الذين يعملون بمعايير معولمة لغرض تحقيق مبدأ الجودة في الأعمال وبالتالي الناتج.

**الفصل الثالث**  
**أساسيات التمويل**  
**والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية**

تمهيد:

انحازت المؤسسات الرياضية منذ 1989 في الجزائر إلى تغييرات جديدة، موازاة مع التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي، الذي ولاه حرية إنشاء شركات ومؤسسات خاصة هذا جاء بعد مدة شغرها سريان التشريع الفرنسي للهيئات الرياضية ما جاء به قانون 1901، حيث كانت الهيئة الرياضية آنذاك تمويل نفسها من الهبات والاشتراكات والإيرادات الضئيلة من وراء نشاطاتها بعد فترة طويلة تم نص آليات تشريع جديدة لتمويل النشاط البدني الرياضي وشملت قضايا تنشد بإنشاء موارد دائمة وقانونية لهذه المؤسسات مع حماية اجتماعية ومهنية للعاملين فيها، إلى جانب ذلك بناء منشآت ومراكز اجتماعية لهذه الأندية فعقب هذه التشريعات المستحدثة في النطاق الرياضي، ظهرت أندية رياضية محترفة وجمعيات رياضية تتحلى بصفة، وتحت رعاية مالية للمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة إلا أن هذا التنظيم الجديد شهد خلل مستمر وتباين في الحصص المالية بسبب صعوبات مختلفة وعدم ملائمة النهايات وكذا غياب الرقابة والثقافات المتقدمة في هذا القطاع لذلك وجهنا اهتمامنا في جوهر موضوعنا لإبراز إدارة القطاع المالي في المؤسسة الرياضية ومدى تأثيره لبلوغ الأهداف.



## 1. رأس المال في المؤسسة الرياضية:

التدريب هو العمل الصحيح للبيئة الخارجية، والمثال الناجح للعمل والتفاعل مع العالم لغرض كسب الأموال وتحقيق الاستفادة من الاستثمارات الخاصة بالهيئة الرياضية فالتدريب المبني على التفتح أي المبني على عولمة الأنظمة، يمكن النادي الرياضي من اختراق الحدود و تحصيل أرباح مالية كبيرة فالهيئة تقوم بإدخال أموالها في دورات استثمار بعد دراسة تقديرية للنتائج وعوائد تلك الاستثمارات، مثلا نجدها تستثمر الأموال في كراء اللاعبين المحترفين وعقد حصص تدريبية مع مدربين عالميين ما ينجر عن ذلك من رفع المستوى الفني في النادي نفسه وبالتالي تحقيق العائد من وراء المنافسات المختلفة أي ما يكون نفقات في مجال عمل المؤسسة يعود بأرباح طائلة للهيئة وبالتالي تتضاعف مواردها المالية.

ومنه رأس المال في المؤسسة الرياضية يمكن استخدامه بأفضل الطرق، عن طريق تشغيله لتحقيق العائد وفق سياسات التخطيط السليم والمتطور والتنبؤ للنتائج حسب الظروف فكل هيئة أصبح لها مركز مالي خاص بها مبني على مختلف الموارد من إعانات الدولة أو تمويل القطاع الخاص وعائدات مبيعاتها....، هذا ما يكون رأس مال للمؤسسة، يتم تحديده وفق الصيغ المحاسبية عبر ميزانيات مالية وتقارير رسمية دورية تصدرها تلك الهيئات والمؤسسات والوزارات التابعة لها.

رؤوس الأموال هذه تدخل في أعمال الاستثمار تحت مدير خاص بها يعمل على تحقيق شهرة الهيئة وزيادة مبيعاتها بترويجها، يندرج عن هذه الوظائف تعظيم المخرجات و النتائج وهذا يتأتى بعد دراسة السوق والمتغيرات فيه، لهذا وجد مصطلح جديد في الميدان الرياضي وهو صناعة الرياضة، كونها أصبحت أعمال تجمع بين عوامل إنتاج مختلفة على رأسها توجد روس الأموال المحركة لنشاطاتها، فتحصل عندها العملية الإنتاجية.

## 2. صناعة الأموال في المؤسسة الرياضية:

موضوعات الرياضة تتعدى المؤسسات الرياضية في حد ذاتها، لتشمل البيئة الخارجية أي تتوزع على مستوى المجتمع كله، لهذا فإن التدريب لتنمية القدرات والمهارات الفنية هو السبيل المدى للتفاعل مع العالم، لإغراض كسب الأموال، وهو المدخل الصحيح للبيئة أو الوسط الخارجي لاستقطاب المستثمر في المؤسسة الرياضية المعنية.

كما أن النشاط البدني الرياضي المستمر التطور هو القادر على نقل المؤسسة إلى العالم الخارجي، وهو المصدر الأصلي الحقيقي المساعد في جلب الأموال، واستقطاب الاستثمار الخاص للمنظمة، والحدث الرياضي والسلعة المنتجة يجب أن تحقق درجة عالية من الجودة لتحقيق مبدأ إرضاء المستهلك كذلك الأمر بالنسبة لشعبية اللعبة التي تزيد من فاعلية النتائج، والتدريب كذلك، هي طريقة من وسائل صناعة الأموال في الرياضة فالمؤسسة تستثمر أموالها مع الأخذ بعين الاعتبار نوع وكمية النتيجة الممكن تحصيلها من وراء الأحداث الرياضية مثلا الإيرادات من وراء المبيعات المتزايدة لمنتجات الشركة نتيجة لعمل التدريب تعود للمؤسسة<sup>1</sup>. وتلجأ أكبر هذه الهيئات الرياضية إلى استثمار الفائض من نتائجها في أسواق روس الأموال، كما هو الحال في أندية كرة القدم الأوروبية مثلا لتحقيق أرباح متزايدة وبهذا تدخل في حلقات الاستثمار الدولية.

لهذا فإن رأس المال في المؤسسة الرياضية له نفس الشكل أو بالأحرى يمكن تشغيله في دورات قصيرة الأجل تسمى دورات الاستغلال، والشاملة لنفقات التدريب على سبيل المثال، ودورات طويلة الأجل يمكن أن تتعدى مدتها السنة، هي دورات الاستثمار كل هذا يتم بهدف تحقيق قيمة مضافة زائدة عن التكلفة ضمن النتيجة على نحو الضغط الكبير للتكاليف والتعظيم الممكن للأرباح.

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش، محمد صبحي حسانين: مرجع سابق الذكر، ص 26.

## 3. نظام العمل الرياضي لتوريد رأس المال:

عملية تحصيل الموارد في المؤسسات عامة تتم باتخاذ سياسات مختلفة، وأكثرها فعالية هي السياسات الحديثة لتوريد رأس المال العاملة بمعايير العولمة والمبنية على إقتصاد السوق والمعاملات الحرة بين مختلف العملاء هذا لا يتم إلا بالفتح للعالم الخارجي وإزاحة الحواجز، هذا مع ضرورة خلق نظام داخلي استراتيجي وهنا يكون العمل لتوريد رأس المال في الهيئات الرياضية مبني على أساس أن الدخل يحصل من مصادر خارجية، بعد تفعيل عدة عوامل إنتاج، فتصاغ في المؤسسة الرياضية على القيام بالنشاط البدني الرياضي بفنية ومهارة كبيرتين، وباستخدام أحدث الوسائل والتوجهات وانتقاء أعضاء الهيئة وفق معايير دقيقة.

كل هذا مآله الإنجازات الرياضية الضخمة، وبالتالي يعد من أنجع الوسائل لتوريد روس الأموال لتغطية الاحتياجات فنجد على سبيل المثال من أكبر الأندية الجزائرية لكرة القدم في القسم الوطني الأول من يمول من طرف أكبر المؤسسات الاقتصادية ك سونطراك مثلا، وعلى المستوى العالمي نجد مؤسسة "Nike" الممول الرسمي لأندية رياضية عالمية لكرة القدم كما يشاع أنها تعمل لصالح أحد أشهر لاعبي كرة السلة العالمية<sup>1</sup>، وهذه المؤسسات هي الأخرى تهدف باستعمال تلك الأندية والرياضيين في دعايتها، بهذا تتكامل المصالح في طرق توريد رأس المال للهيئات الرياضية والمؤسسات الاقتصادية.

ولهذا كذلك، إن أهم أسباب نمو الأعمال في صناعة الرياضة، هو الشعبية الكبيرة للألعاب وتطويرها واستحداثها من خلال تطوير خطوط العمل، وتأكيد الجودة وفنية التدريب وانتقاء العناصر الفاعلة.

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش، محمد صبحي حسانين: مرجع سابق الذكر، ص 02.

## 4. أنواع الموارد المالية في المؤسسة الرياضية:

موارد المؤسسة الرياضية هي الدخل أو الإيراد الناتج عن عمل يتسم بخاصية النشاط الرياضي ويمكن تصنيف مصادر تمويل هاته الهيئات على ضوء ذلك إلى ثلاثة أنواع: موارد مباشرة، موارد مدعمة وموارد غير مباشرة.

## 4-1. الإيراد المباشر:

هذا النوع من الإيرادات تعتمد المؤسسات ذات التقنيات المتطورة، كون الهيئات والمؤسسات الرياضية تتبنى سياسة تطوير نوعية الأحداث التي تؤديها ضمن أعمالها، وبالتالي تحصل هذا النوع من الدخل الذي يعتبر إيراد مباشر للمؤسسة ومن هذه المداخل نجد مقابل بيع الأحداث الرياضية ومقابل الإعلانات والإشهار في نفس الأحداث والمعيار هنا أن الهيئة تباع التذاكر أو حقوق البث، ونظرا لأن بعض الهيئات تقع تحت ضغط قلة الإيرادات، فإن الإيراد الأكثر أهمية هو مقابل الإعلان للمؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر هذا الأخير أمثل وسائل زيادة الدخل وأهمها<sup>1</sup>.

## 4-2. الإيراد المدعم:

يتعلق هذا النوع من الإيراد بإدارة أعمال الرياضة، سواء كان ذلك من شركات التأمين المعتمدة من طرف الأندية الرياضية، ويرتبط ذلك بوجود الحدث الرياضي، كما يتعلق الأمر باستقطاب ممولين رسميين أو غير رسميين، يقومون بتمويل الهيئة الرياضية مباشرة أو تمويل الأحداث الرياضية هذا ما يعرف ب " السبونسورينغ" ويتوفر هذا النوع من الإيراد على السياسات المتخذة في الاستثمار من طرف المؤسسات الاقتصادية الممولة ودعمها للأندية الرياضية والمنافسات مقابل عدة امتيازات كالدعاية وغير ذلك.

<sup>1</sup> كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية- المفهوم، التاريخ، التطور، التنظيم، كلية التربية البدنية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، 2000، ص 18.

ونجاح الإيراد المباشر يتوقف على نجاح الإيراد المدعم، علما أن النوع الأول يتجسد بحضور رأس مال مصدره دعم المؤسسات الاقتصادية للهيئات الرياضية.

#### 4-3. الإيراد غير المباشر:

هو أسلوب آخر لإنتاج الدخل تعتمد الهيئات الرياضية إضافة إلى الأسلوب المباشر والمدعم، وضمن هذا النوع من الإيراد يتطلب أن تتوفر الرياضة الممارسة في الهيئة على شعبية كبيرة فلا يتوقف جلب الإيراد على العمل الممارس في حد ذاته، وإنما لتحصيل الدخل يعتمد في ذلك المبيعات الرياضية والتجهيزات عامة، هذا يمثل القيمة المضافة عن عمليات التسويق لأحداث الرياضة والمنافسات، لهذا يجعل العمل يركز على شعبية اللعبة والبروز القومي للأندية، ما أصبح يعد مهما في صناعة الرياضة.

فالهيئة الرياضية ولترقية مكانتها وجب عليها البدء بتسيير مركزها المالي، واتخاذ سياسات عقلانية لتسيير مواردها المالية ورسكلتها في دورات استثمار مستمرة بغية الزيادة من قيمها المضافة يتم ذلك بالاعتماد على نماذج النجاح في العمل الإداري لقطاع المالية كالتغيير وتحديد الاهتمامات، وتوفير المعلومات وترشيد القرارات، وتنظيم المصاريف والنفقات ثم تقييمها ومراقبتها بشكل جدي وهي المفاتيح الأساسية للنجاح في العمل الإداري عامة والتسيير المالي خاصة.

#### 5. قرار تكوين الهيكل التمويلي الأمثل في المؤسسة:

الواقع أن قرار تحديد واختيار الهيكل التمويلي لمشروع مؤسسة موضع التسيير، يعتبر من القرارات الرشيدة المتعلقة بجانب التمويل - الموارد المالية-، وبمفهوم أكثر تحديدا لهيكل التمويل، أنه يعرف بالخليط التمويلي لمختلف مصادر المال المتاحة والتي بموجبها يتم دعم استثمارات المشروع الكلية<sup>1</sup>، والتي يتم جردها ضمن ميزانيات محاسبية وأخرى مالية.

<sup>1</sup> نبيل عبد السلام شاكر: الإدارة الفعالة للأموال والمشروعات، الطبعة الثانية، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 25.

ويمكن تحديد الخليط التمويلي المكون للهيكل التمويلي الأمثل، لكن هذا يبقى دوماً في حدود نظرية حيث من عناصر الخليط نجد تخفيض والابتعاد عن الأخطار إلى أدنى حد ممكن وضغط التكاليف، إلى جانب ذلك تقليص التكاليف واستقطاب مصادر رؤوس الأموال من أجل توجيهها هي الأخرى للاستثمار كما يجب تحديد المجال بتنفيذ أكبر حجم من المشروع في أصغر مدة ممكنة. مقابل ذلك يرجع على المسيرين في السلك المالي، تعظيم الأرباح القابلة للتوزيع وكذا تعظيم القيمة السوقية للمشروع.

وفي هذا السياق إنه على محتل منصب تكوين وتسيير الهيكل المالي في المؤسسة الرياضية، تخفيض المخاطر والأخطار، بالتدقيق في الحسابات المالية.

وبالتالي الصرامة والجدية في عمليات توظيف رؤوس الأموال في المناصب المثمرة، أي التي يمكن أن تدر بأرباح، في الوقت نفسه يجب العمل على استقطاب أكبر عدد من مصادر التمويل المهمة إما بطريقة رسمية أو غيرها، والاهتمام بتحفيز الممول الخاص على المشاركة في المشروع لتكوين هيكل مالي يستخدم في تحصيل الأصول الثابتة كالمباني والمنشآت الرياضية والمعدات والتجهيزات التي تدفع العناصر العاملة وتحثهم على زيادة الأداء والأرباح في المؤسسة وبالتالي استمراريتها وازدهارها.

بعد هذا يمكن القول أن قرارات الاستثمار وتحديد الهيكل التمويلي للمؤسسة، يتمثل في توزيع مبالغ الاستثمار المحددة من خلال الدراسة الفنية للمشروع على الاستخدامات الدائمة خصوصاً وتليها أهمية الاستثمارات المؤقتة- الأصول المتداولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الأصول المتداولة: تشمل قيم الاستغلال أي القيم ذات الدورة التي تقل عن السنة، إضافة إلى القيم القابلة للتحقيق وكذلك المتاحات النقدية.

## 6. الاهتمام بالمكاسب المالية ضمن الدورات الأولمبية:

توجهت كل الاهتمامات في الآونة الأخيرة نحو تحقيق الربح المادي خلال الأحداث الرياضية بأصنافها، فلاحظنا من خلال ذلك محاولة الشركات التغلغل داخل اللجان الأولمبية، فتعمل داخل هذه الهيئات الرياضية بمنحهم رصيد مادي مقابل الحصول على نوع من الدعاية والإشهار لمنتجاتها، من خلال الأحداث الرياضية التي تنشط فيها، وكثيرا ما تحتكر بعض الشركات أنشطة بعض الاتحادات الدولية، بحيث لا تستطيع هذه الأخيرة تنظيم البطولات لديها دون الامتثال لتعليمات هذه الشركات والالتزام بها.<sup>1</sup>

هذا ما يجعل المؤسسة الرياضية تتحول من الهواية للاحتراف، للدخول في السوق وتعرض فيه خدماتها الإشهارية والاعلانية وكذا الأحداث الرياضية المقامة، ليكون مقابل ذلك إيرادات تمكنها من تغطية نفقاتها ولهذا وجب أن يشرف على مثل هاته الهيئات إدارة بصيرة تعمل باستراتيجيات مادية فاعلة، في نظامها الداخلي ووسطها الخارجي، فالنادي الرياضي الرفيع المستوى هو الذي يعمل بسبل العولمة، ويتعدى الحدود الداخلية لتسيير مهامه، إلى استثمار الموارد المادية والبشرية في الأسواق العالمية، ليكون العائد بدوره يغطي الحاجات إضافة إلى ذلك يمكن استثمار النواتج والأرباح في السوق المالي، ما قام به نادي "ليون" الفرنسي الذي دخل البورصة ورقم الأعمال في معاملته وصلت في 2006 إلى 166 مليون أورو.

فإذا كانت ثمة قطاعات ثانوية بالمقاييس الاقتصادية، مثل الخدمات المرتكزة على المعلوماتية، أمام التحولات التي عرفت ركنز الاقتصاد مثل الفلاحة والصناعة والتجارة، فإن الترقية في الرياضة خاصة عدة رهانات لإدخالها مستقبلا وأكثر من أي وقت مضى في الدورة الاقتصادية والتنموية هذا إذا نظرنا إلى تطور هذه القطاعات في البلدان الغربية الآن، ناهيك عن الحجم الاقتصادي للرياضة في القارة الأوروبية، حيث يقدر ب: 2% من الناتج الداخلي الخام،

<sup>1</sup> إسماعيل حامد عثمان، التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، ص 43.

PIB، وأن بلدا مثل سويسرا يصل هذا الحجم فيه إلى 4 % أما في إنجلترا فإن حجم المعاملات في قطاع الرياضة يضاها قطاعي السيارات والموارد الصناعية الغذائية<sup>1</sup>

لهذا وجب الخروج من عباءة الرياضة للتسلية إلى رياضة التنمية واستغلال النجاحات في رهانها على حسن تنظيم الدورات والمنافسات للدخول في طور الإنتاج للاستهلاك المنتج ويمكن هنا أن ننظم دراسة قيمة حول المداخل المتأتمية من تنظيم تظاهرات النشاط الرياضي، وما تدره على الاقتصاد، وعلاقتها بتنشيط الحركات التجارية والسياسية والصناعية خاصة إذا علمنا أن كأس العالم لكرة القدم 1998 في فرنسا قد مكنت هذه الخيرة من استقطاب 205 مليون سائح إضافي<sup>2</sup>.

هذا ما يدعونا إلى مراجعة عدة جوانب تشريعية وتنظيمية، ومن ذلك تغيير الإطار القانوني للجمعيات الرياضية لتحويلها إلى مؤسسات وشركات اقتصادية، ذات هدف ربحي محض وفق آليات الإشهار والتسويق الحديثة، واستعانة بالدراسات العلمية واستشارات أهل الاختصاص في هذا المجال هذا للنهوض بالرياضة وجعلها قطاعا تنمويا مربحا.

## 7. التضخم الهائل في المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية الإدارية للعمل الرياضي

واجه التضخم العديد من الدورات الأولمبية، اعتبارا من الدورة الأولمبية الحادية عشر التي أقيمت في برلين سنة 1932، والتي ظهر فيها شكل كبير من الضخامة والاسراف في المنشآت والتنظيم مما أعاق البلدان في التقدم والتضخم الهائل في المتطلبات المادية، التي توفر لتنظيم الأحداث الرياضية<sup>3</sup>، ما يعتبر من التحديات الهامة التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الواحد والعشرين خاصة، وما يمكننا ملاحظته في باقي الدورات كذلك.

<sup>1</sup> مجلة حقائق التونسية، ركن ملفات، الجمعيات الرياضية شركات اقتصادية، العدد 42، أوت 2007، ص 08.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 08.

<sup>3</sup> إسماعيل حامد عثمان، مرجع سابق الذكر، ص 41.



ولهذا على الأساس الاقتصادي الدال على أن كل إشباع يولد حاجة جديدة، تتفاقم المتطلبات باستمرار سواء كانت مادية، بشرية أو تنظيمية أو إدارية على مستوى العمل الرياضي، بنفس صيغة باقي القطاعات، كونه أصبح يجسد عمل إنتاجي ومنفذ للاستثمارات واحتراف الموارد البشرية.

## 8. الميزانية المالية للأندية الرياضية:

نجد كلمة ميزانية تقابلها في اللغة الانجليزية كلمة Budget، ومعناها حقيبة النقود التي تكون في حوزة المؤسسة وتطور استعمال كلمة ميزانية، فأصبحت تحوي الوثائق التي تحويها هذه الحقيبة لا سيما نفقات الحكومة وخطط التمويل التي تعرض على السلطات التشريعية لسنها بعد الموافقة عليها والغالب لفظا هو الموازنة العامة، والتي تعني الصديق بالمشروع ولأن تعبير الموازنة يعتبر التصاقا بالدولة، ونظرا لما هذه الموازنة من آثار اقتصادية واجتماعية ولأنها تعتبر أداة من أدوات بل ان النظام المحاسبي الموحد استحدث استخدام اصطلاح الموازنة التخطيطية لأن هذا الاصطلاح فيه إشارة صريحة التي تكون أداة للتخطيط.<sup>1</sup>

وقد تطورت واختلفت تعاريف الميزانية بتحدد آراء العلماء وتطور بحوثهم حيث ارتكزت في الماضي على السمة القانونية، بينما المقاربات الحديثة توجهت من الناحية الاقتصادية والاجتماعية واعتبت الموازنة المالية أداة للتخطيط.

فالميزانية محاسبيا تحوي طرفين: جانب الإيرادات وجانب النفقات.

والموازنة تمثل تقدير مفصل ومعتمد للنفقات والإيرادات لمدة مقبلة محددة من بداية إلى نهاية المدة، وأصبحت في تعد الحاضر من أنجع الوسائل التي تستخدم في السياسات المالية لتحقيق الرفاهية والنمو الاقتصادي والاجتماعي والميزانية تقوم على ثلاث:

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة فلسفة التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق الذكر، ص 167.

- التوقع أي التقدير الكمي للنفقات والإيرادات

- السلطة التنفيذية التي تسيورها

- و الأهداف المتمثلة في التوزيع السليم وتحقيق الاستقرار

فعقلانية التسيير والإدارة المالية للميزانية تكمن في ترشيد السياسات الإدارية والاجتماعية وفق المناهج المحاسبية الدقيقة والقانونية وهي تقوم على مبادئ تتمثل في الآتي:

\* مبدأ السنوية: أي تتحدد النفقات والإيرادات لكل دورة بالسنة المالية.

\* مبدأ الوحدة: أي تدرج كل النفقات والإيرادات ضمن ميزانية واحدة

\* مبدأ العمومية: أي عدم الخصم لأي نفقة وعدم التخصيص

\* مبدأ التوازن: وهو مبدأ كلاسيكي يعني توازي حجم الإيرادات والنفقات بينما الفكر المالي الحديث سمح بالتضحية بهذا المبدأ وعمل بمبدأ العجز المنظم.

إضافة إلى هذه توجد مبادئ أخرى يشترك الأعمال الموازنية في صياغتها إلا ان المحتوى يشتمل دوما على: النفقات والمتمثلة في مخرجات المؤسسة والمبالغ التي تصرفها إلى جانب القوى العاملة لسبيل تحقيق أهدافها أما الإيرادات، فتشمل الموارد التي تكون عبارة عن مكاسب مادية وبشرية لدى الهيكل البنائي للمؤسسة.

### 8-1. عناصر الميزانية المالية:

المعروف أن الميزانية تتوفر على قسمين أساسيين هما الاستخدامات والموارد، حيث الموارد

تمثل الأموال الخاصة والديون، بينما الاستخدامات فتشمل الممتلكات وتأخذ الشكل التالي:

الشكل رقم (07): هيكل الميزانية

المطالب Passifs	الموجودات Atifs
<p>مصدر الأموال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أموال مملوكة</li> <li>- ديون</li> </ul>	<p>استخدام المال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمارات</li> <li>- مخزونات</li> <li>- حقوق</li> </ul>

حيث أن الاستثمارات تشمل المباني، المعدات، التجهيز والمخزون يمثل السلع، أما الحقوق فهي البنك والصندوق مقابل ذلك الأموال المملوكة هي رأس المال الجماعي في المؤسسة والديون شاملة للقروض البنكية

والميزانية المحاسبية هي من أول وسائل التسيير المالي بعد تحويلها أو نقل معطياتها إلى جداول محاسبية أخرى تسهل الوظيفة، وتكون عناصرها أكثر دلالة للمركز المالي ولحساب مختلف المؤشرات، للقيام بعدها بالتحليل ووضع الاستراتيجيات والسياسات المالية المناسبة.

وأكثرها دلالة هي الميزانية المالية التي تتوفر على الوحدات المالية المبينة في الشكل

التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> D'arimoles harle henri & saulquin jean-yves: finance appliquée édition vuibert; frane 1998; p

الشكل رقم (08): الميزانية المالية

الخصوم passifs	الأصول Actifs
<p>الأموال الخاصة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال</li> <li>- إعانات الإستثمار</li> <li>- ديون طويلة الأجل</li> </ul>	<p>الأصول الثابتة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أصول مالية</li> <li>- أصول مادية</li> </ul>
<p>الخصوم المتداولة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- موردون</li> <li>- تسبيقات استغلال وديون أخرى</li> </ul>	<p>الأصول المتداولة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مخزونات</li> <li>- حقوق</li> <li>- حسابات جارية ومتاحات</li> </ul>

## 8-2. الإيرادات في مؤسسة النشاط الرياضي

تحتوي إيرادات الهيئة الرياضية على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- إيرادات سيادية: وتمثل تلك الإيرادات التي تحصلها المؤسسة من وراء نشاطاتها.
- إيرادات عادية: وهي موارد مستمرة الدخل كالضرائب والرسوم.
- إيرادات غير عادية: تتكرر سنويا وتخصص لتغطية النفقات غير العادية مثل الإعداد إلى الدورات الأولمبية، المحلية والدولية.

## 8-3. نفقات المؤسسة الرياضية وفق التصنيف العلمي:

فقد صنفت أبواب إنفاق المؤسسة الرياضية عامة إلى الشكل التالي:

- نفقات عادية وغير عادية: العادية سهلة التقدير وغير عادية تمثل النفقات الطارئة.
- نفقات شكلية واستثمارية: فالشكلية هي نفقات تسيير الجهاز الإداري، وتغطية مختلف حاجيات الأنشطة الرياضية والنفقات الاستثمارية هي المصاريف المخصصة لبناء رأس المال الأساسي للنادي وخلق قيمة مضافة.
- النفقات المركزية والمحلية: المركزية تخص الجهات المركزية كالفدراليات والوزارات المعنية، وتخص المؤسسة الرياضية أو النادي
- النفقات الإدارية والتحويلية والرأسمالية: فالإدارية للتسيير هي الهيئة والتحويلية غرضها المساعدة على الدعاية والإشهار وكذا الإعانات.

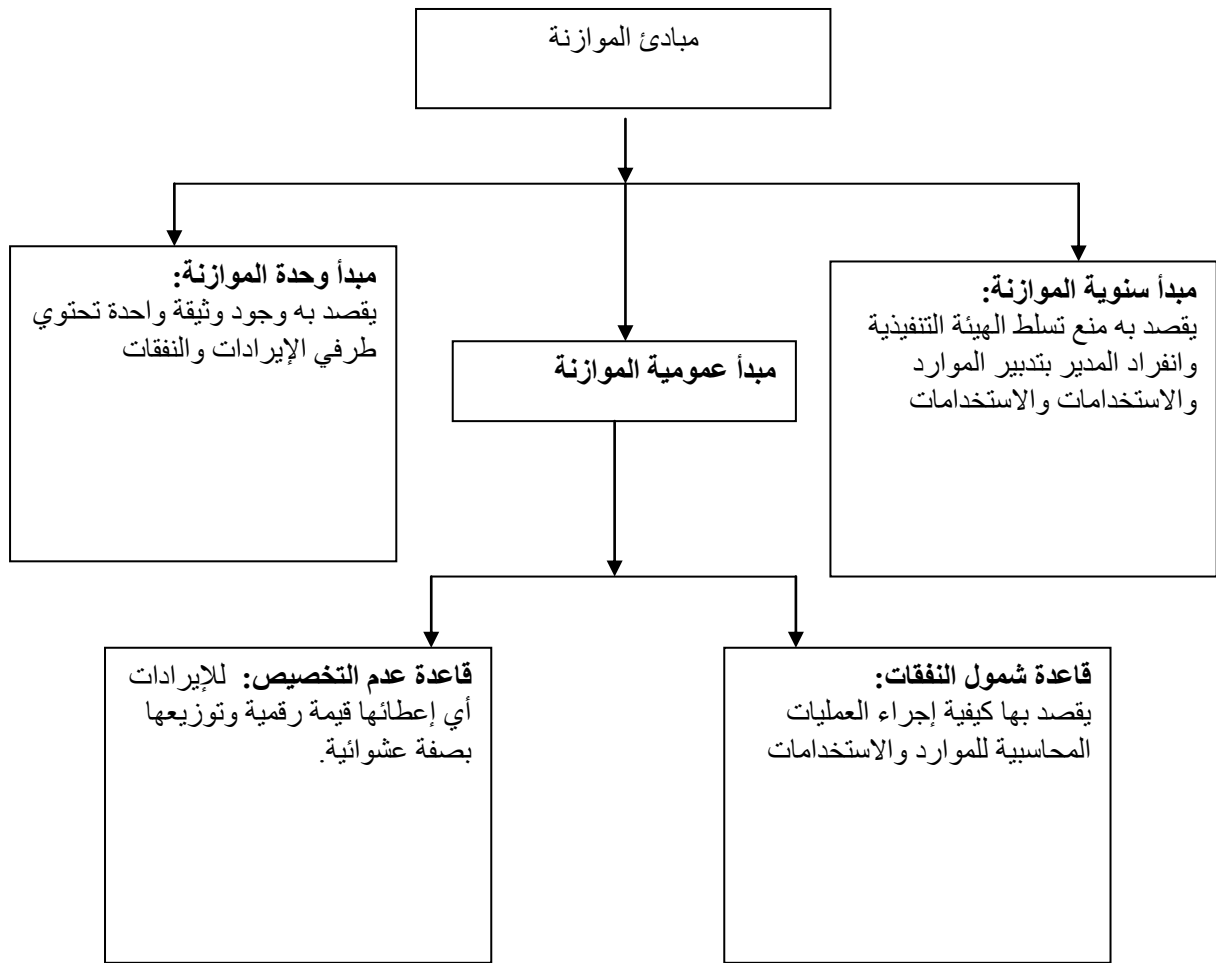
<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق الذكر، ص 220-221.

فوفق التقسيم العلمي لكل من إيرادات واستخدامات الميزانية المالية للنادي الرياضي، يمكننا ملاحظة تعدد وتنوع النفقات مقابل قلة الموارد، لذلك فللسلوك الرشيد للمسير المالي يكمن في تلبية أكبر قدر ممكن من النفقات بأقل كمية ممكنة من الموارد المالية وهذا بناء على السياسات الاقتصادية المستجدة.

### 9. مبادئ الميزانية المالية وسيلة تحدد المركز المالي للمؤسسة الرياضية:

حيث أن مبادئ الموازنة بتضافر جميعها يسهل تحديد المركز المالي للمؤسسة، ويكون على النحو الممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مبادئ الميزانية المالية



وفق هذه المبادئ وجب بناء الميزانية المالية على أسس محاسبية تعظم رؤوس الأموال خصوصا منها الثابتة، وكذا أن تمثل الموارد فيها وتركز أساسا على رؤوس الأموال الخاصة، ويلزم رسم الهدف الأسمى المتمثل في البحث عن التنمية المستدامة، هذا ما يؤدي بها إلى إحتلال مركز مالي معتبر تستطيع من خلاله الاستمرار في ممارسة النشاط ومواجهة العراقيل والأزمات وعملية التنمية.

### 10. أبواب الإنفاق في نطاق النشاط البدني الرياضي:

سجل الميزانية المحاسبية للمؤسسة الرياضية يبين فيه طريقة توزيع الموارد، بتفصيل كل النفقات والمشتريات، إلى جانب مصادر وأنواع الموارد.

تمثل الميزانية بند من بنود خدمات الرياضة والاجتماعية والثقافية، حيث تصرف الممتلكات المالية على أبواب الإنفاق الرياضي وهي<sup>1</sup>

- الأدوات الرياضية اللازمة لأداء النشاط البدني الرياضي في الأندية

- مصاريف الانتقال وتجهي اللاعبين وتغذيتهم

- الجوائز والمكافآت للنشاط الداخلي والخارجي والأيام الرياضية

- مصاريف المنافسات الرياضية

- مكافآت المدربين والمشرفين

ويكون الصرف في هاته المؤسسات، بمقتضى قار مجلس الإدارة المتخصص في القسم المالي، والذي يجتمع بصفة دورية حب التدعيم الحاصل الفجوات الطارئة على الغلاف المالي المخلة بعمل النشاط البدني الرياضي ويمكن توجيه النفقات حول مجموعة محاور أساسية تمثل الآتي:

<sup>1</sup> السيد حسن شلتوم، حسن معوض: التنظيم والادارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، الكويت، 1960، ص 248.

- ميزانية إدارة رعاية الشباب: يحدد المجلس الأعلى للرياضة القيم المالية التي تمنح لكل مؤسسة ويفوض سلطته على إدارتها على النحو التالي:
- مراكز التدريب: وتخص المرحلة الإعدادية للاعبين الرياضيين، يسدد فيها مكافآت المدربين والمشرفين ومختلف مصاريف التجهيز الرياضي والصيانة
- المنافسات: حيث ضمن البطولات المختلفة هناك مصاريف العناية الطبية، والحكام والمشرفين وشراء الجوائز والميداليات والكؤوس والأدوات الدائمة، والمستهلكة كما يتم استئجار ميادين اللعب.
- المشتريات: تشتري الهيئات الحكومية الاحتياجات اللازمة لها، بحيث تحاول الحصول عليها بأرخص الأسعار وأنسب الشروط مع توافر الجودة، وفق فواتير مصرحة، وعلى الهيئة أن تشتري ما يلزمها عن طريق المناقصات وهي التي يعلن عنها - أي المشتريات - للحصول على أصلح النتائج بأقل تكلفة إلا أنه توجد أصناف أخرى للشراء بالممارسة أي المساومة ومفاوضة البائع في الثمن للحصول على الأصناف المطلوبة بأرخص الأثمان<sup>1</sup>. وفي السياق ذاته نجد الشراء المباشر، أي طلب سلعة وتسديد قيمتها مباشرة.

### 11. التسويق كمورد مالي بالنسبة للمؤسسة الرياضية.

لم يعد الهدف السامي لعمل الهيئة الرياضية هدف معنوي يرمي فقط إلى تحقيق المردود الرياضي العالي، بل أصبح هدفها تجاري محض، يتمثل في تحقيق التطور التقني في التجهيزات والأدوات بغية تحصيل العائد المادي كأبعد غاية.

### 1-11. التسويق الرياضي كمورد مالي مهم:

لأن التسويق الرياضي أصبح يحظى باهتمام كبير لدى الشعوب، أصبحت هذه الأخيرة تعمل على استضافتها عبر مختلف المنافسات والبطولات. فيصحب ذلك نشاطات تسويقية تتمثل

<sup>1</sup> السيد حسن شلتوم، حسن معوض: مرجع سابق الذكر، ص 248.



في بيع حقوق البث على سبيل المثال والإعلان والإشهار، وبمعنى آخر أصبح النشاط البدني الرياضي سلعة تباع وتشتري، تحت إشراف هيئة مسوقة، مهمتها خلق ورشة للمستهلكين بهدف تحقيق المكاسب المادية هكذا يتشكل مورد مالي مهم بالنسبة للأندية الرياضية، يتم تحصيله وفق طرق قانونية مشرعة، تحكمها موارد ولوائح مختصة في الميدان وهكذا استطاع أن يظهر المفهوم التسويقي الجديد للأنشطة الرياضية.

والتسويق الرياضي يتكون من جميع الأنشطة التي تنظم لمقابلة احتياجات ورغبات المستهلكين الرياضيين، من خلال عمليات متبادلة، وقد تطور هذا النشاط ليشمل جناحين أساسيين هما، تسويق المنتجات الرياضية والخدمات مباشرة للمستهلكين الرياضيين، وتسويق المنتجات الأخرى والخدمات من خلال استخدام مختلف الأحداث الرياضية<sup>1</sup>.

وفي هذا السياق يتم خلق انسجام بين برامج التسويق وخطط ممارسة النشاط البدني الرياضي، وإعداد نماذج توافق بين العاملين في بن واحد فقد وضع فيليب كوتلر<sup>2</sup> والمختص في التسويق، نموذجاً هاماً عملية الإدارة التسويقية Marketing Management process ، وسن في ذلك تتبع الخطوات العملية التالية:

- تحليل السوق والهيئة أو المؤسسة

- تحديد المهام والأغراض والأهداف

- تطوير خطة التسويق

- اختيار الهيكل الوظيفي

- متابعة وتقييم تنفيذ الخطط

<sup>1</sup> عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل: مرجع سابق الذكر، ص 38.

<sup>2</sup> Encyclopédie: Microsoft Encarta 2006.

ويتم ذلك عملاً بالمزيج التسويقي الشامل ل: (les 4 p) وهي:

المنتج product

السعر price

المكان أو توزيع المنتج placement

الدعاية والإشهار promotion

حيث أشار فيليب كوتلر إلى التسويق كمفهوم أنه يجب أن يأخذ أربعة نقاط في الحسبان

وهي: <sup>1</sup>

\* محيط الأعمال: بوظيفتي الترويج والتوزيع

\* مهمة الدراسات والبحوث التسويقية: في المؤسسة الإنتاجية

\* فلسفة داخل المؤسسة: مفادها أن أعضاء المؤسسة إذا ما فكروا في الزبائن فإنهم لا يفكرون

التسويق نشاط يبحث السوق: وتعريف القطاع المستهدف أي ورشة المستهلكين بمناهج علمية

وبرامج دقيقة

كما يشير إليه أحد الباحثين إلى التسويق بالغزو العلمي والمزيج للأسواق وهو استعداد

ذهني يستحضر المعرفة السابقة بوضع السوق، لتحديد الخصائص للسلع والخدمات المطلوبة،

والطريقة المعتمدة لتسويقها.<sup>2</sup>

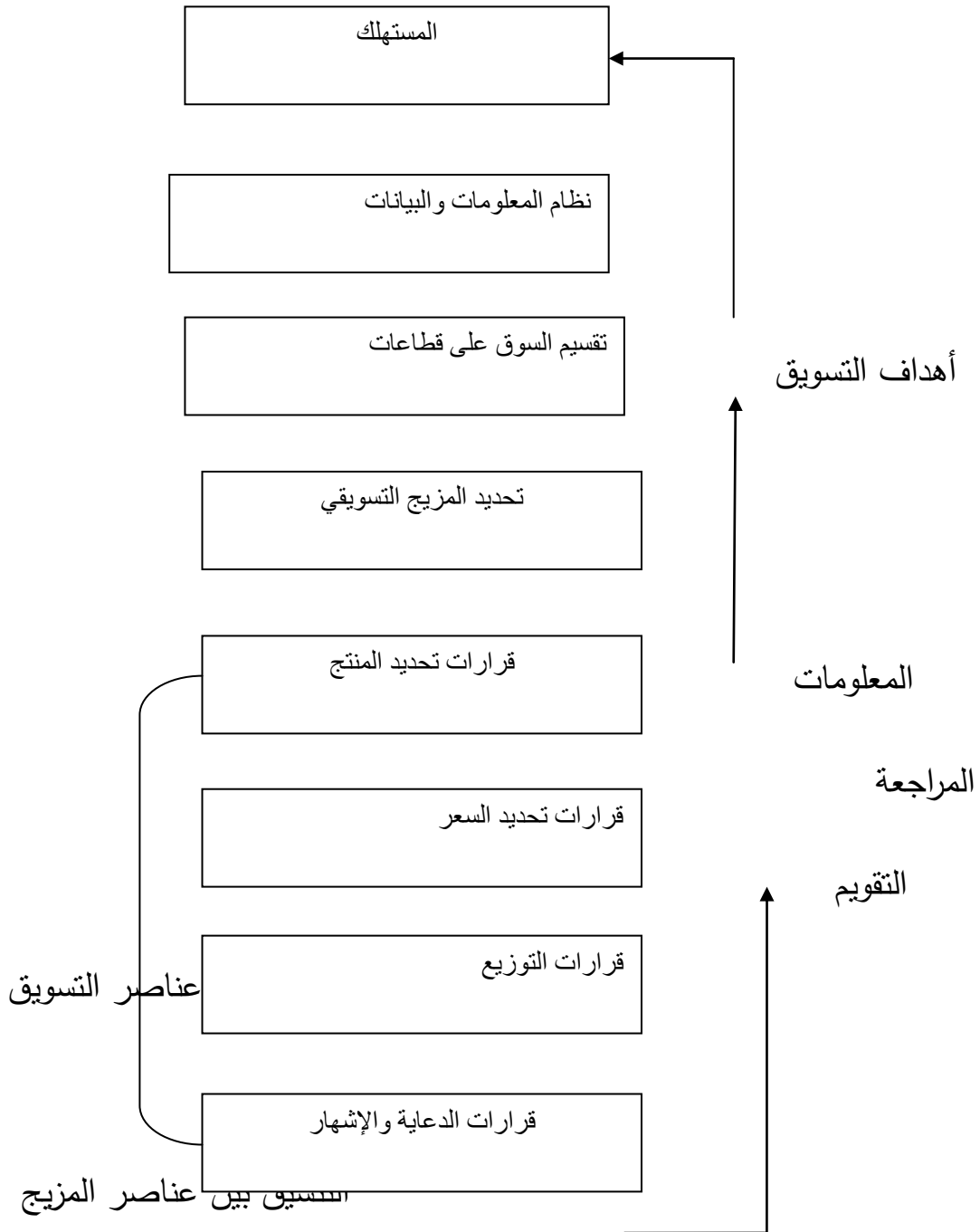
<sup>1</sup> Kotier philip: marketing et managment; édition nouveau horizo; paris 1995; page 42.

<sup>2</sup> Kaief: le marketing en action; édition fayared manne; France 1970; page 26-27.

## 11-2. هيكل التسويق في المجال الرياضي:

يتشكل الهيكل التسويقي في مثل هذه الهيئات على النحو التالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التسويقي للمؤسسة الرياضية.



المصدر: عصام بدوي: موسوعة التنظيم والغدارة في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار

الفكر العربي، القاهرة 2001، ص 142.

فتمر العملية التسويقية عبر المراحل المختلفة وصولاً إلى غاية إرضاء المستهلك، بعد مراجعة الخدمة أو السلعة المقدمة من طرف الهيئة.

### 11-3. التسويق والتجارة الرياضية:

أكبر المؤسسات التي تعمل لتمويل الرياضة من خلال استغلال الهيئات الرياضية وأنواع الأحداث، للدعاية بمنتجاتها السلعية مثل المؤسسات العالمية ل: Adidas, Nike; cocacola فهي من أكبر ممولي الرياضة العالمية والتحليل المالية تصنفها إلى إعانات وهبات تمنح للأندية في شكل أموال، كذلك تجهيز هذه الأندية العالمية بمختلف اللوازم وإدارة رؤوس الأموال المحصل عليها من طرف الممولين، يتم بدراسة ظرف الأسواق من ناحية الأسعار وأمثلة طرق الاستغلال واستثمار هذه الأموال، في المناصب ذات المردودية هذه الأعمال كلها أدرجت في صنف واحد هو أعمال التسويق والتجارة الرياضية التي من ورائها يستطيع القائم بالوظائف التجارية الحصول على أرباح مقابل ذلك وحديثاً أخذت التحليلات الاقتصادية للرياضة مجراها، ولم تؤدي في حقيقة الأمر مهامها كاملة إلى يومنا هذا، كون القطاع خاصة في الجزائر لم يعرف إزدهارا معتبرا في المعاملات لوجود فجوات كبرى في التمويل ومن جهة أخرى وأكثر دقة في أعمال تسيير تلك الموارد المتوفرة لدى تلك الهيئات الرياضية.

### 12- استثمار الأموال في المؤسسات الرياضية:

يعني الاستثمار لرؤوس الأموال، تشغيلها في دورات بغية تحقيق قيمة مضافة، أي قيمة زائدة عن التكلفة تكون ضمن النتيجة الإجمالية، وتمثل القيمة المضافة ربحاً. فاستثمار الأموال في المؤسسة الرياضية يعني زيادة رأس المال الموجود بمحفظتها، عن طريق توظيفه في مختلف الأنشطة الرياضية، في إطار تبادل المنفعة بين المستثمرين للأموال والهيئات الرياضية هذا يتم بهدف تحقيق الربح المادي باستمرار والترويج السلعي وتوفير السيولة.

وعمليات الاستثمار ينبغي أن تتم وفق مناهج علمية، يكلف بها ذوي الخبرات والكفاءة العلمية، ليقوم بوظيفته بطريقة إستراتيجية تدر بالأرباح ضف إلى ذلك يجب أن تخفض من الأخطار الاستثمارية وتشيع صيغة الاستثمارات المال في البلدان المتقدمة بشراء الأوراق المالية- الأسهم والسندات- من سوق تداولها المعروف بسوق رأس المال أو البورصة هذه الأخيرة تدخل في معاملاتها الهيئات الرياضية ذات المركز المالي العالي، والمردود الرياضي المهم لكي يسمح بتقيطها بدخولها للبورصة فتحصل على أموال تدعم بها نشاطاتها، مقابل شهادات إيداع.

وعندما تحصل على العائد من وراء ممارستها الرياضية، تكون حصة صاحب الأموال محددة قانونيا كما يستطيع صاحب الأموال المشاركة في قرارات المؤسسة إذا ما كانت بحوزته أسهم منها وغالبا ما يكون مدى الاستثمار للأوراق المالية طويلا أي يتعدى السنة.

فالأكد أن هذه الطريقة هي أنسب الطرق لدعم وتمويل أنشطة هذه الهيئات وأحدثها، لما تجسده من توفير المناخ الضروري لعمل المؤسسة هذا يتم بحضور وعي اقتصادي وإطار قانوني يسهل هذه المعاملات بعقد اجتماعات دورية بين أعضاء الهيئة والمستثمرين، لوضع الحلول للمشاكل المواجهة وإسناد مهمة السياسات الاستثمارات للجنة مختصة تقوم ببحوث عمليات، مختلف الوضعيات المالية ومعوقاتهما.

لهذا ينبغي على المشرع الجزائري سن مواد قانونية تحفز الاستثمار في الأندية الرياضية بالقيام بالإجراءات التالية.

- إدارة المؤسسات الرياضية وتوجيهها لسوق الاستثمار المالي، أي غعادة هيكله شكلها الاقتصادي حيث يجب أن تتحلى بصفة شركة المساهمة لعرض الحصص الاستثمارية وضمان الاكتتاب فيها.<sup>1</sup>

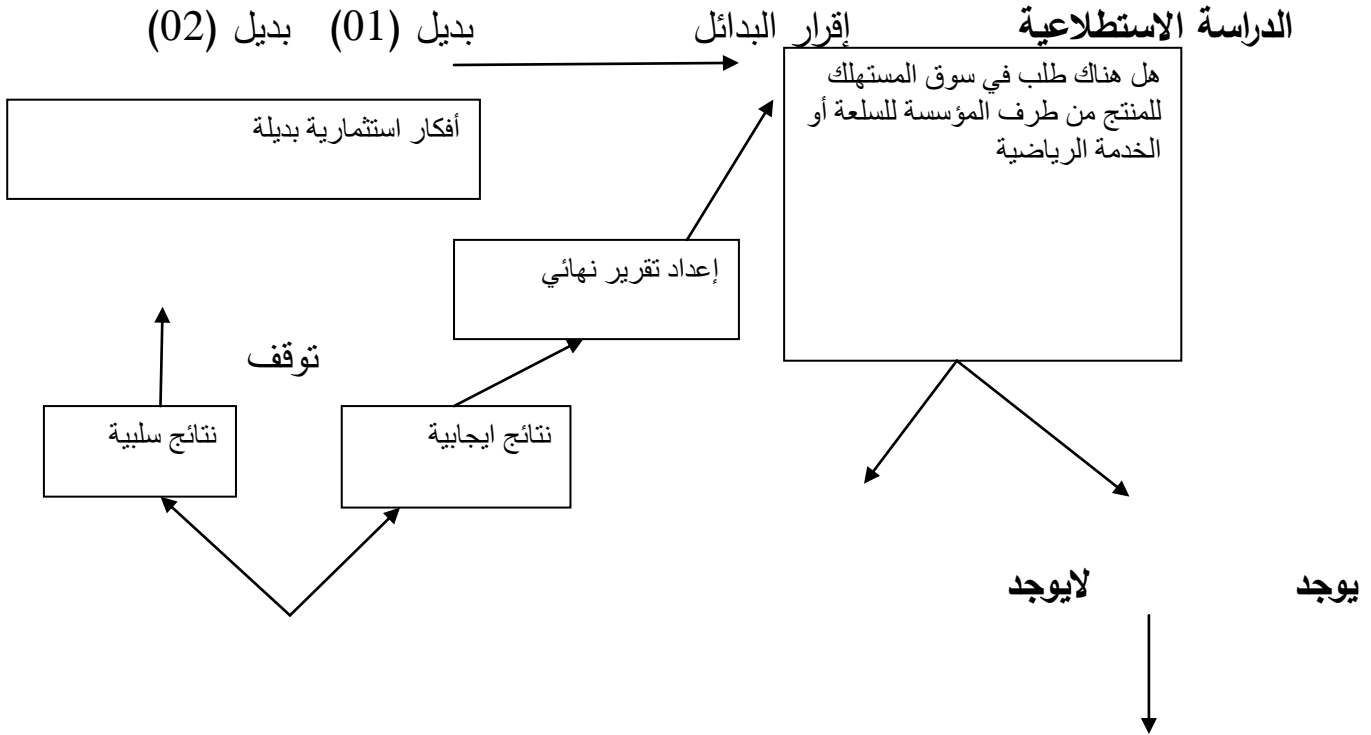
<sup>1</sup> حسن احمد الشافعي: الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الاولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 29.

- إعتقاد آليات تسويق مستحدثة، تسهم في تصريف منتوج المؤسسة الرياضية بناء على المزيج التسويقي لإنتاج، تسعير، توزيع وترويج المباريات والأحداث الرياضية.
- إعتقاد أحدث التقنيات المعلوماتية تغطي النشاط الرياضي، وتبرز مكانة المؤسسة الممارس فيها لاستقطاب مختلف المصالح كالرعاية وخدمات التأمين وغير ذلك.
- وضع نصوص ولوائح قانونية واضحة، تساند مهمة الاستثمار وتحدد النظم والحقوق لحماية أصحاب الأموال، مقابل ذلك تشجع تمويل المؤسسة.
- عولمة الأنظمة الاقتصادية للهيئة الرياضية، بخصخصة أعمالها، إما بأسلوب كلي أو جزئي وكذلك تحرير السياسات وجعلها إستراتيجية للمؤسسة.

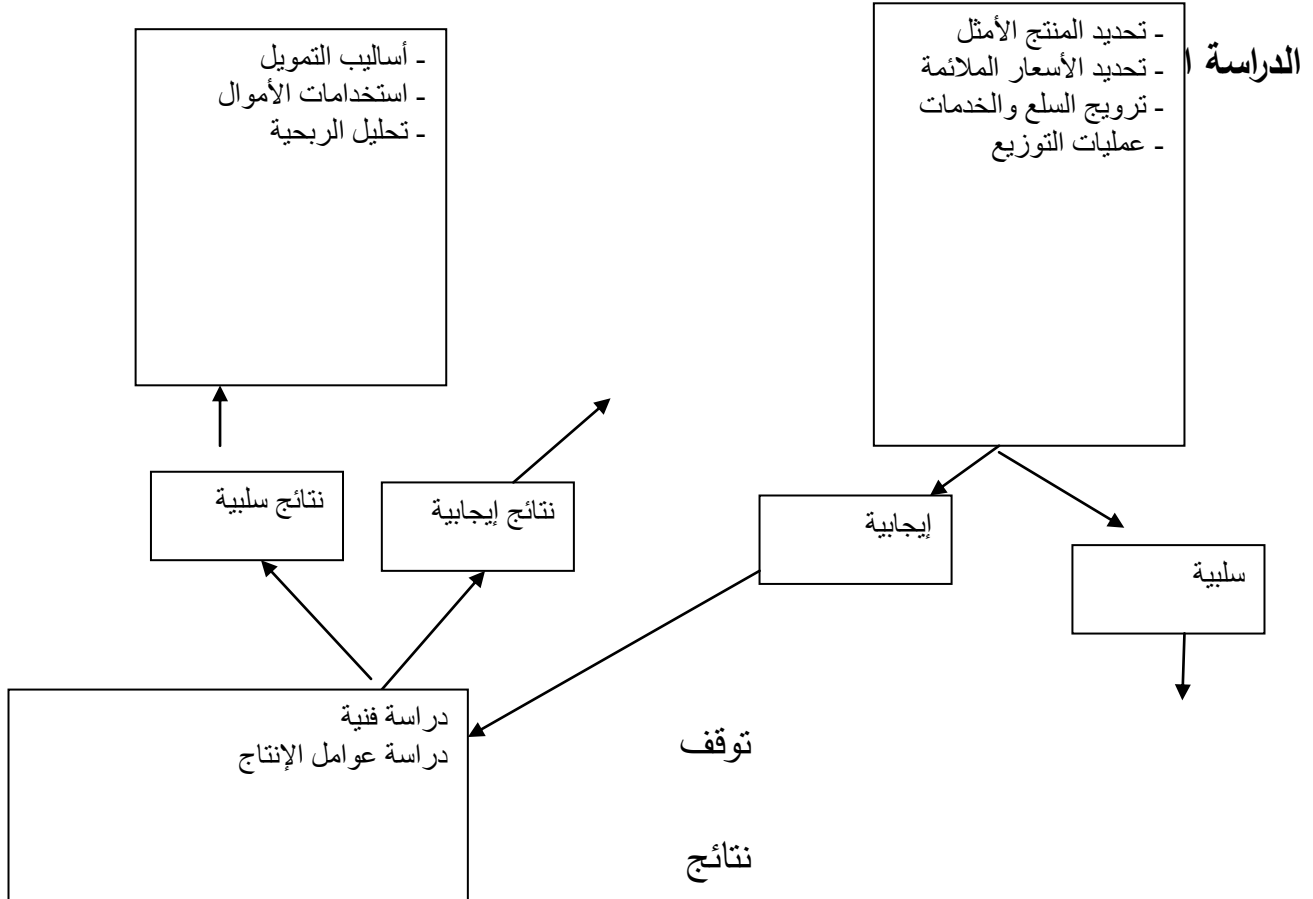
### 13. الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية:

الهيئة الرياضية الرائدة في ميدان الأعمال تنشأ فيها دورات استثمارية تمر عبر مراحل وخطوات تحدد فيها صلاحيتها المادية والمعنوية، أي على مستوى المردود الرياضي، ويمكن تلخيص أعمال الدورة الاستثمارية في المخطط التالي:

الشكل رقم (11): الدورة الاستثمارية للمؤسسة الرياضية



دراسة مالية واقتصادية للمشروع



## 14. المشاكل المالية الموجهة:

يثبت التطلع الميداني لممارسة النشاط البدني الرياضي في مختلف الأندية الرياضية لأنها تواجه مشاكل مستمرة أو فجوات في النظام المالي المتبني في المؤسسة نفسها ما يعرقل السير الحسن لهذه الأنشطة وتلخص في مجملها في الآتي:

- نقص الموارد المالية المخصصة للصيانة لكل من التجهيزات والأدوات وحتى المنشآت وهذا ما ينتهي إلى عدم صلاحيتها العمل بعد فترة معينة.

- نقص الموارد الخاصة بتمويل الأنشطة حيث أن هذه الأخيرة تحتاج إلى موارد مالية للصرف عليها وبعدم توفر تلك الأموال تلغى البرامج المسطرة وإذا ما غطت بعضها قللت فرص تنوع الأنشطة وكذا كبح قدرات المتفوقين من اللاعبين ما يول إلى قصور القدرات، لذلك وجب خلق توازن في الميزانيات المالية بما يتناسب مع عد الممارسين.

- نقص الموارد المخصصة لتوفير الأجهزة والأدوات الرياضية وضعف قيمتها إن وجدت وهي أهم المشاكل خصوصا مع استحداث الأجهزة وتضارب أثمانها وما يمكن التحقق منه ميدانيا فشل البرامج عائد إلى عدم توفر الأجهزة والأدوات والمنشآت الكافية<sup>1</sup>

- نقص الموارد المخصصة لاستحداث مجالات نشاط جديدة أو بمعنى مقابل الغطاء المالي غير كاف يقلص من عدد مجالات الأنشطة الممارسة، موازاة مع ذلك يستوجب ضغط التكاليف، ويرى أهمية توفير الاعتمادات المالية التي تكفي استحداث أنشطة جديدة لدفع العمل بغية الرقي والتطور.

<sup>1</sup> نبيه العلقامي: مرجع سابق الذكر، ص 132.



- استخدام الموارد المالية للصرف على مستوى القسم الإداري، هذا يعني أن مصاريف الهيئة الإدارية المشرفة على عمل المؤسسة الرياضية، تبلغ كل الحصة المالية الممنوحة لكل المؤسسة. وبهذا لن يتسنى تحقيق الأهداف الجوهرية لممارسة النشاط البدني الرياضي، مثل الإعلان وهذا لا يعني إهمال هذه الجوانب و إنما النفقة عليها بالصورة التي تستوعبها ميزانيتها، في إطار منظم وقانوني يخضع للرقابة الصارمة.

إضافة إلى هذا، تبرز مشاكل أر كتيابين مستويات التمويل، للمشرفين الفنيين والعمالة الكفؤة المتخصصة، وإهمال تمويل جوانب أخرى كالعلاقات العامة، والنشاط التسويقي والخدمات الطبية وغيرها. راجع إلى ضعف موارد التمويل بصفة عامة، وعدم تبني سياسات مالية فاعلة.

### 15. تمويل النشاط الرياضي حسب المشرع الجزائري:

نظرا للتحول الاقتصادية والاجتماعية الكبرى ومع الأوضاع التي تشهدها الشعوب والمجتمعات، جاء قانون 90/89 لكي يلغي الاحتكار الذي لعبته الدولة، ولمدة طويلة في تمويل وتسيير مختلف المؤسسات عن طريق تمويل النشاطات الرياضية واستقطاب الخواص والشركات العامة، للاستثمار في هذا القطاع، دون استثناء الشركات الوطنية والأجنبية الخاصة.

هذه السياسة هي تحول معاكس بالنسبة لقانون 27/81 الذي يرجع تمويل الدولة، وتسييرها للقطاع الرياضي وما نتج عنه من اختلال في المركز المالي للأندية وضعف مستواها في ساحات المنافسات الوطنية لا سيما الدولية.

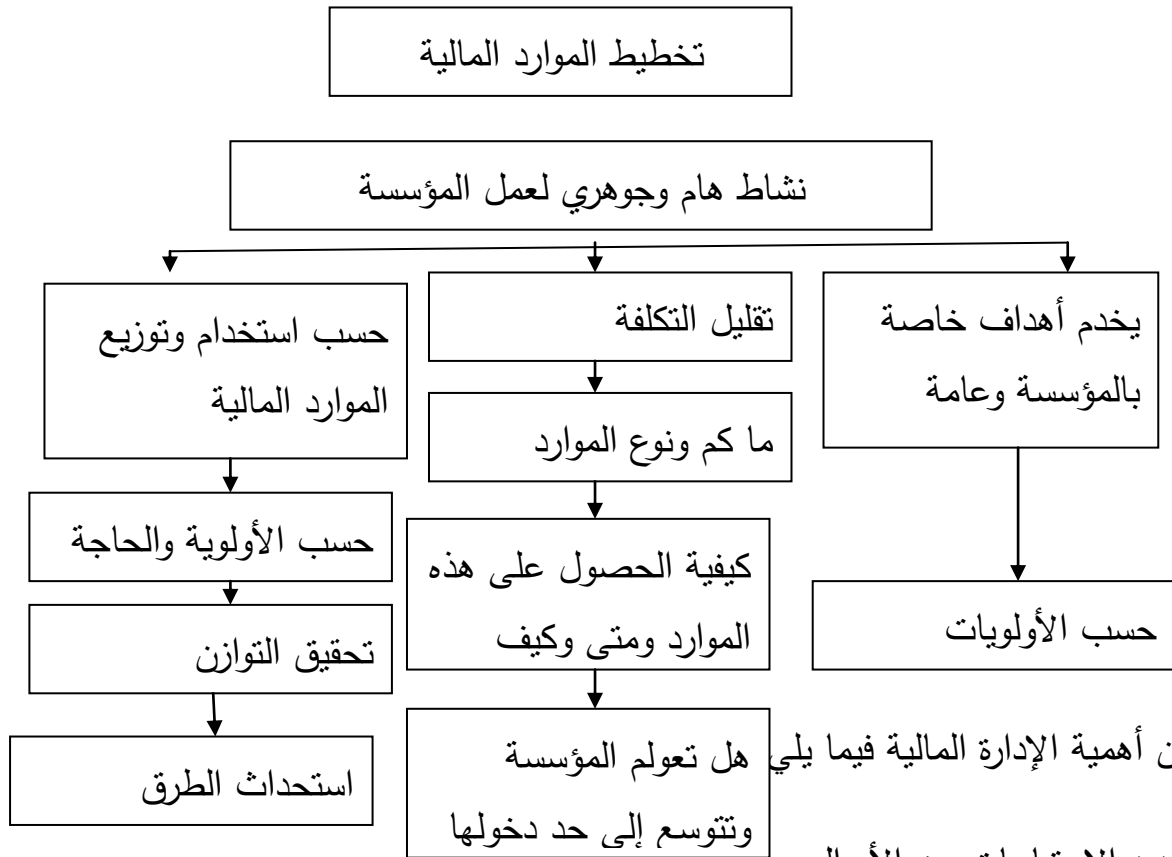
فالملاحظ أن هناك فجوات كبرى يعاني منها المشرع الجزائري فيما يخص عملية تمويل القطاع الرياضي بما فيه الأندية المحترفة رغم التشريعات الواردة في الأمر 30/89 والقانون الوارد بعده في 90/90 إلى أن أتى آخر مشروع يدعم المجال الرياضي ويدفع العمل التمويلي " السبونسورينغ الرياضي" بنصوص قانوني أكثر وضوحا تسنى من خلال قانون 10/40 للهيئات الرياضية إنشاء رأس مالها من موارد ثلاثة رئيسية، تشمل لدعم الدولة ودعم القطاع والمؤسسات

الاقتصادية الخاصة وكذلك العائدات من وراء أعمالها ومختلف الأحداث الرياضية. فأصبحت الهيئات الرياضية تحمل هي الأخرى الشكل الاقتصادي المبني على الجمع بين العديد من عوامل الإنتاج ومفاعلتها بغرض تحصيل العائد المادي.

### 16. وظيفة تسيير وإدارة الموارد المالية:

وظيفة تديها هيئة معينة في المؤسسة، بتحديدكم ونوع روس الأموال التي تحتاجها البن ومستقبلا وفقا لنوع الأعمال والأحداث ويتم تخطيط الأمثل للموارد المالية وتسييرها الرشيد عبر خطوات مرتبة يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (12): هيكل تخطيط الموارد المالية



وتكمن أهمية الإدارة المالية فيما يلي - تحديد الاحتياجات من الأموال.

- تحديد السيولة اللازمة والناجمة

- التكيف المستمر وتحقيق النتائج

- التنبؤ بالمشكلات والأوضاع المختلفة

- وضع خطط وبرامج للتدبير.

- والأسمى من كل هذا تنمية الموارد المالية ومراعاة الأهداف.

**17. المهام الإدارية المالية:**

**1-17. وظائف المدير المالي:**

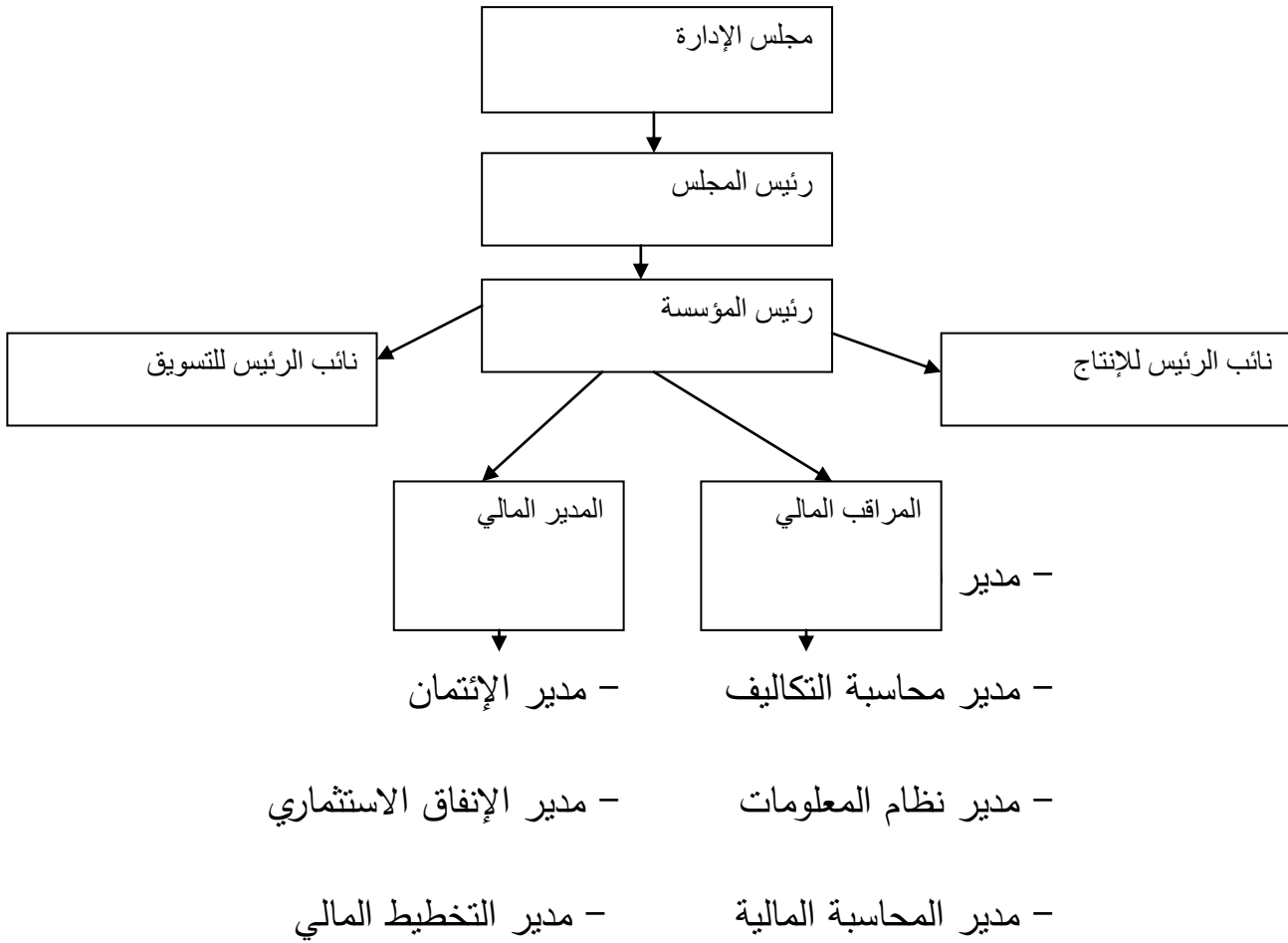
إن من اسمي الوظائف الإدارية داخل المؤسسة هي وظيفة الإدارة المالية، وتتم بناء على سلم تسلسل المهام، نجد فيه المراقب المالي وأمين الخزانة.

فتكمن مهمة المدير المالي في مسؤولية إدارة التدفقات النقدية، واتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي والاستثماري ووضع الخطط المالية<sup>1</sup> ويعين المدير المالي في مهمته المراقب المالي صاحب الوظائف المحاسبية وأنظمة المعلومات.

فيجدر بمدير الشؤون المالية خلق قيمة ومركز مالي عالي، من الإنفاق الاستثماري السديد والتمويل وتوزيع الأرباح ويتضح لنا التنظيم الإداري لوظيفة التمويل في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية- طبع، نشر، وتوزيع-، الاسكندرية 0002، ص 12.

الشكل رقم (13): خريطة تنظيمية مثالية تظهر وظيفة التمويل والإدارة المالية في المؤسسة.



المصدر: محمد صالح الحناوي، مرجع سابق الذكر، ص 22.

فعموما تشمل وظائف المدير المالي على الآتي<sup>1</sup>:

- توقيع الحوالات المالية مع المدير العام.
- إعداد الموازنات المالية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية للسنة التالية.
- الاعتناء بالدفاتر والمستندات المالية في الإدارة لتكون تحت الطلب من الجهات المختصة.
- استلام الإيرادات حسب القواعد المالية وإيداعها في البنك المعتمد من طرف الهيئة الإدارية.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، مان، 2004، ص 234.

- وضع الحسابات الختامية للسنة المالية المنقضية وإعداد مشروع ميزانية السنة اللاحقة.

## 17-2. مهمة أمين الصندوق المالي:

أمين الصندوق المالي هو المسؤول عن المحفظة والأمور المالية في الهيئة والذي يتولى

مهام:

- إعداد وتقييم الميزانية التقديرية للنادي أو المؤسسة بصفة عامة إلى مجلس الإدارة لكي يناقشها ويعتمدها إن واءمت الأوضاع

- مراقبة تنفيذ الميزانية المعتمدة والتدقيق على مراكز الصرف للتأكد من عدم تجاوزها للميزانية.

- رفع أمور الصرف الطارئة، والتي لم تعتمد في الميزانية أي مركز من مراكز الصرف إلى مجلس الإدارة، مشفوعة بملاحظاته لمناقشتها وإقرارها.

- تقديم تقرير مالي شهري يبين فيه المبالغ المنفقة من طرف الهيئة وكذلك العقود النقدية مع مختلف العملاء.

- التوقيع على كافة المراسلات المالية التي تجريها المؤسسة مع الجهات الرسمية وغير الرسمية.<sup>1</sup>

- الإشراف على إعداد الميزانيات الختامية في نهاية العام مع مدققي الهيئة المعتمدين وتقديمها إلى مجلس الإدارة للمناقشة والإقرار

- الاحتفاظ بالسجلات والمستندات والدفاتر المالية

- صرف رواتب اليد العاملة في الهيئة

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالأمور المالية.

<sup>1</sup> فائق حسني أبو حليلة: مرجع سابق الذكر، ص 703.

- الإشراف على موظفي المحاسبة والمخازن.

ومن مهامه الرئيسية والجد هامة ضمن باقي وظائف المؤسسة، نجد إعداد الميزانية بدءاً بالتقديرية لعمل المؤسسة، والمتضمنة بيان الدخل المتوقع والمصاريف المنتظرة والخطوة الأولى لإعداد الميزانية التقديرية هي تحديد التكاليف وتحديد التمويل المخصص لذلك حيث أن التكلفة التقديرية مصنفة على التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة فالتكاليف المتغيرة أو الطارئة هي التي تتلف حسب الظروف مثل التجهيزات المستحدثة ووسائل الاتصال والتكاليف الثابتة نجد منها الأجور وعملية التسويق عبر مختلف وسائل الإعلام، من مصاريف التنظيم، التأمين، المحاسبة، والمصاريف القانونية.

### 17-3. من مهام مجلس الإدارة المالية:

يتعين على مجلس الإدارة المالية للمؤسسة أن يعد خلال مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية الحسابات والبيانات التالية لعرضها على الهيئة العامة للمؤسسة<sup>1</sup> فيتولى:

- الميزانية السنوية العامة للمؤسسة وحساب أرباحها وخسائرها، ومقارنتها بالسنوات المالية الماضية والمصادقة عليها من طرف مدققي حسابات المؤسسة.

- إخضاع هاته البيانات للمراقبة وإعداد تقرير محاسبي كل ستة أشهر لبيان المركز المالي والنتائج وتوفيرها للسوق لغرض إبراز الوضعية الاقتصادية للمؤسسة في إطار العلاقات العامة الداخلية والخارجية.

- الاجتماعات المستمرة لمداولة النتائج وإيجاد الأخطاء وتصحيحها إذا إضطر الأمر ذلك.

- العمل بنظام محاسبي دقيق ينظم الحسابات ويحفظها في السجلات والدفاتر وفق الأصول المحاسبية، بإعتماد الدراسات الكمية الواردة ضمن المستندات والدفاتر وغيرها من الوسائل.

<sup>1</sup> عبد الحليم محمود كراجه وآخرون: محاسبة الشركات، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، 1991، ص 193.

**18. أهداف التسيير المالي للنادي الرياضي.**

يهدف التسيير المالي في الهيئة الرياضية إلى:

- ضمان عدم الخروج عن الحدود المرسومة من قبل السلطة التشريعية عند التصرف في الميزانية.
- ضمان التنفيذ دون إسراف ولا تبذير لأموال
- الدقة في التقدير لتحقيق التوازن
- التنسيق بين أقسام الجهاز الإداري، وتوفير موازنة مهنية في المؤسسة ذاتها والتكامل.
- سلامة محيط ممارسة النشاط الرياضي وتحقيق وسط يعمل فيه "الرياضي المنتج".

**19. الأساليب العلمية لاتخاذ القرار الإداري المالي:**

نظرا لانتشار ظاهر التخصص نحو التكنوقراطية أو ما يصاغ بتحكم فئة من المختصين والفنيين في الإدارة، ذوي المهارات والكاسبين للطابع العلمي في شأن اتخاذ القرارات ومن أهم الأساليب والنظريات العلمية التي يرى العلماء أنها تسهم في عقلانية اتخاذ هذا النوع من القرارات وهي:

- بحوث العمليات
- أسلوب شجرة القرار
- أسلوب التحليل الحدي
- نظرية المبارات الإدارية
- وأسلوب دراسة حالة

إضافة إلى الأساليب التقليدية المتمثلة في الخبرة، إجراء التجارب، البداهة والحكم الشخصي وكذا دراسة الآراء والاقتراحات.

### 19-1. القرارات المالية:

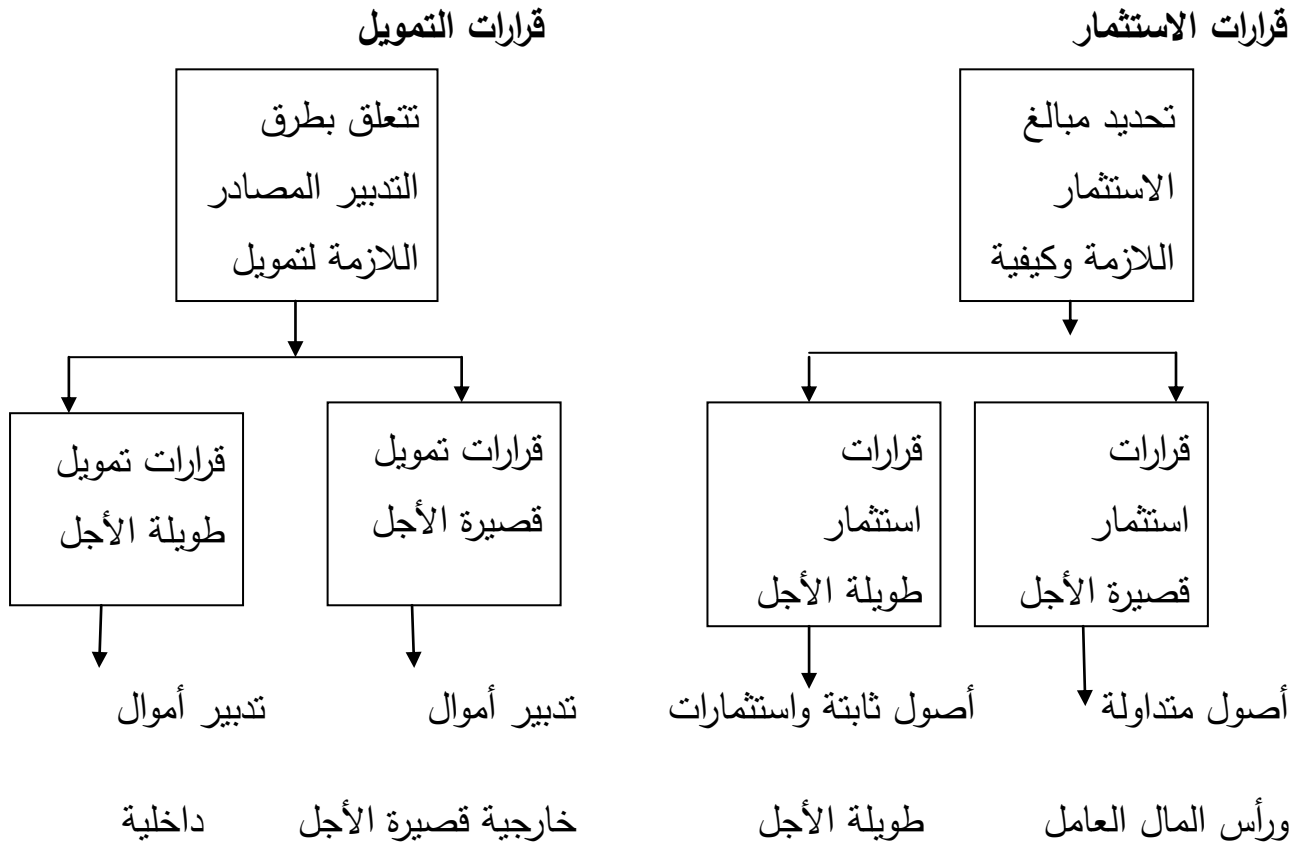
على المسير المالي ان يقوم بدراسة حاجة المؤسسة للحصول على منفعة الأصل أو ما بحوزة الهيئة واتخاذ القرار المالي يتمثل في إقرار شراء الأصل الثابت أو إستتجاره والأصل الثابت يشمل المنشآت والمعدات والأدوات<sup>1</sup> وتختلف الآراء فيما يخص سياسة إنفاق الأموال واستثمارها في تحصيل مثل هذه الأصول. فأحيان يتم إقرار استئجارها عوض شرائها، دون الاضطرار لتحمل مسؤوليات امتلاكه، و الاستثمار الرأسمالي يعني إنفاق الأموال لشراء الأصول الثابتة وكل ما يلزم الهيئة لغرض تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو خلق القيمة المضافة.

<sup>1</sup> زياد رمضان: مرجع سابق الذكر، ص 382.

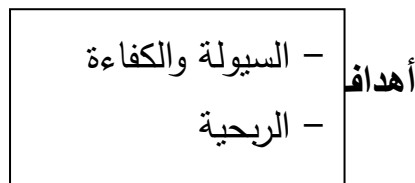


19-2. أنواع القرارات المالية:

الشكل رقم (14): أنواع القرارات المالية



طويلة الأجل



## 20. التخطيط للموارد المالية في الأندية الرياضية:

أول وظائف الإدارة في المؤسسة هي التخطيط، وفي نفس سياق عوامل الإنتاج يتم تخطيط رؤوس الأموال وفق مبادئ دقيقة، توجه تشغيل الأموال إلى أحسن استغلال واستخدام، لإعطاء أجود النتائج ذات النوعية وأرقى الخدمات.

فعملية تخطيط الموارد المالية مبنية على مبادئ أساسية، أولها مبدأ إرضاء المستهلك ومنه على المديرين العاملين في المجال الرياضي، ان يتخذوا هذا المبدأ بعناية واستمرار حيث أن زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة يتم بمعيار جودتها وبهذا فإن وظيفة تخطيط الموارد المالية تتطلب اتخاذ قرارات واعية ورشيده لتفادي الإسراف في النفقات ومراقبته فكان السبب الرئيس لفشل معظم المشاريع الرياضية، الخلل في تخطيط رؤوس الأموال، فالخطة المالية يجب أن تتطور باستمرار للوصول إلى تحقيق أحسن النتائج بأقل ممكنة لذلك وجب أيضا أن تكون واضحة وشفافة في تصميم النفقات وتحديد الأهداف، ويجب أن تقترب وترتبط بشكل مباشر بديناميكية العمل الإنتاجي لتكون ذات مصداقية ودقة أي رأس المال يجب أن تكون منافذه مثمرة للحصول على أقصى إشباع وهو السلوك العقلاني لمسير قطاع المالية في أي هيئة فإذا غاب مقياس الجودة والإرضاء في الخدمة الرياضية أو السلعة المعروضة، يؤثر ذلك مباشرة على حجم الدخل المرتقب.

فرواد العمل التسويقي في المؤسسة، يأتي دورهم مباشرة بعد المخططين الماليين حيث يلتزم تدخلهم لتطوير المنتج الرياضي بالتأثير المباشر على أصحاب الوظيفة المالية فهي أنجح الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة والذي يرتكب أساسا على زيادة الدخل<sup>1</sup> وتخطط الإمكانيات في المجال الرياضي على النحو التالي:

- وضع الأولويات في استخدام المتاحات المادية والتخطيط لها حسب الحاجة.

- تحديد الإمكانيات حسب توفرها طبقا لحاجة وخصائص المؤسسة.

<sup>1</sup> كمال الدين عبد الرحمان درويش، محمد صبحي حسانين: مرجع سابق الذكر، ص 29.

- المشاركة في التخطيط من قبل كل الأعضاء في الهيئة من عمال ومستفيدين.

- وضع إستراتيجية مالية معولمة وفق مقاييس الموازنة

## 21. الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:

يجب مراعاة تخطيط النشاط بالأندية الرياضية بإعتماد الوسيلة الفاعلة والتي تمثل الميزانية فالتعرف على عناصر ومراحل الميزانية الرسمية للنادي الرياضي، عملية دقيقة كما أنها تبنى على وظائف مدخلات ومخرجات ونصت الدراسات السالفة أن الموازنة العامة للأنشطة الرياضية تحقق التوزيع لإعداد الأجهزة والمنشآت الرياضية المختلفة للألعاب الرياضية، وتعمل على توزيع الثروة والرواتب على العاملين بالهيئة ويمكنها تحقيق الاستقرار والتقدم في مختلف الألعاب الرياضية وبهذا تحصيل العائد المادي المعتبر، والفترة المحددة للميزانية تتلائم مع تقدير الإيرادات العامة للنادي والخاصة بالأنشطة الرياضية.<sup>1</sup>

إلا أن توجد بعض المتغيرات الدخيلة على الأعمال في الهيئة على مستوى القسم المالي، هذه المتغيرات تعيق العمل لعدم الاعتماد على كل المبادئ المحاسبية للموازنة، كالتدفقات النقدية وعمليات التمويل المتأخرة، وعدم توفر المعلومات الدقيقة التي تتسنى من خلالها الرقابة والتوجيه الرشيد والعقلاني ومقابل هذا توجد طرق وحلول صدرت عن الاتجاهات الحديثة للموازنة، حيث أوصت هذه الأخيرة بالاهتمام بميزانية النشاط الرياضي ضمن الأندية حتى يمكن تحقيق الاستقرار والتطور، بتخصيص هيئة مستقلة مسؤولة عن الرقابة المالية.

فميزانية النادي الرياضي تتسم هي الأخرى بنفس صفات ميزانية المؤسسة الاقتصادية، حيث تقوم مثلها على التوزيع ومبادئ مشتركة تشمل منها:

- **عدم خصم النفقات:** لأي نشاط معين أو قسم من الإيرادات نظرا لشمول الموازنة.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية والرياضية- الإمكانيات في المجال الرياضي، مرجع سابق

- عدم تخصيص الإيرادات: أي لا يتعلق مورد معين جزئي لفرع معين بناء على قاعدة شيوع الموازنة وإجماليتها.
- المشاركة في التخطيط من قبل كل الأعضاء في الهيئة من عمال ومستفيدين.
- وضع إستراتيجية مالية معولمة وفق مقاييس المواعمة.

## 22. الميزانية كأداة تخطيطية للنشاط في النادي الرياضي:

يجب مراعاة تخطيط النشاط بالأندية الرياضية باعتماد الوسيلة الفاعلة والتي تمثل الميزانية فالتعرف على عناصر ومراحل الميزانية الرسمية للنادي الرياضي، عملية دقيقة كما أنها تبنى على وظائف مدخلات ومخرجات ونصت الدراسات السالفة أن الموازنة العامة للأنشطة الرياضية تحقق التوزيع لإعداد الأجهزة والمنشآت الرياضية المختلفة للألعاب الرياضية، وتعمل على توزيع الثروة والرواتب على العاملين بالهيئة ويمكنها تحقيق الاستقرار والتقدم في مختلف الألعاب الرياضية وبهذا تحصيل العائد المادي المعتبر، والفترة المحددة للميزانية تتلاءم مع تقدير الإيرادات العامة للنادي والخاصة بالأنشطة الرياضية.<sup>1</sup>

إلا أنه توجد بعض المتغيرات الدخيلة على الأعمال في الهيئة على مستوى القسم المالي، هذه المتغيرات تعيق العمل لعدم الاعتماد على كل المبادئ المحاسبية للموازنة، كالتدفقات النقدية وعمليات التمويل المتأخرة، وعدم توفر المعلوماتية الدقيقة التي تتسنى من خلالها الرقابة والتوجيه الرشيد والعقلاني ومقابل هذا توجد طرق وحلول صدرت عن الاتجاهات الحديثة للموازنة، حيث أوصت هذه الأخيرة بالاهتمام بميزانية النشاط الرياضي ضمن الأندية حتى يمكن تحقيق الاستقرار والتطور، بتخصيص هيئة مستقلة مسؤولة عن الرقابة المالية.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لإدارة و فلسفة التربية البدنية والرياضية- الامكانات في المجال الرياضي-، مرجع سابق

فميزانية النادي الرياضي تتسم هي الأخرى بنفس صفات ميزانية المؤسسة الاقتصادية، حيث تقوم مثلها على التوزيع ومبادئ مشتركة تشمل منها:

- **عدم خصم النفقات:** لأي نشاط معين أو قسم من الإيرادات نظرا لشمول الموازنة

- **عدم تخصيص الإيرادات:** أي لا يتعلق مورد معين جزئي لفرع معين بناء على قاعدة شيوع الموازنة واجما ليتها.

### 23. المحاسبة المالية وسيلة لتسيير الأموال في المؤسسة الرياضية:

مثلها مثل باقي المؤسسات فالهيئة الرياضية تتطلب حضور عامل إداري مهم، يهتم بالمحاسبة المالية المتخصصة، حيث لا يقتصر دور القسم الإداري في تشغيل الأموال، وإنما تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تصميم محاسبي منظم ودقيق، يصدر تقارير مالية بصفة دورية، يصنف فيها كل من الموارد والاستخدامات وهكذا يتضح أن للمحاسبة المالية المعمول بها في المؤسسة عامة والرياضية خاصة، تمثل محرك المركز المالي لأنها تدرس المتغيرات بصفة كمية وفق معين، يشتمل على بناء الميزانية المالية بعد تبويب الموجودات والمطالب، وتصنيفها بإعتماد المخطط المحاسبي المتفق والمشرع به من طرف الهيئات التشريعية، إما بجانب الموارد أو الاستخدامات وبهذا تعيين كل من متطلبات عمل النادي الرياضي وموجوداته المالية، ركيزة أساسية لتوجيه التدفقات المالية واستخدامات في الإستثمار الأمتل لكي تدر بمرود رياضي بدوره يجلب رؤوس أموال مهمة للهيئة نفسها.

وعملا بالمناهج العلمية للحصول على البيانات المحاسبية المطلوبة، بغية استقرار النتيجة المحصلة وتطويرها، يعتمد أسلوبين أساسيين هما الأسلوب الإحصائي المعروف بالكشوف المالية، والأسلوب المحاسبي الذي يعتمد على الدفاتر المحاسبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Peyrelelelade jean: Economie d'entreprise; édition fayard; frane 1989; p 43.

لإصدار المعلومة المحاسبية تعبر عن حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة، كون هذه الأخيرة تسمح بتحديد المسار المعلوماتي، لمعرفة الجوهر الاقتصادي لنشاط المؤسسة وإسنادها لصناع القرار حيث في اقتصاديات المؤسسة لا يكتسي أي مفهوم صيغة عملية، إلا إذا أمكن ترجمته إلى مصطلحات محاسبية<sup>1</sup>. هذا لصالح داخل المؤسسة ومحيطها الخارجي، بهدف استقطاب المهتمين من مستثمرين وممولين وغيرهم وتوفر لهم المعلومات المحاسبية وأصبحت في الآونة الأخيرة تعد الركيزة الأساسية المعتمدة لأهميتها في ترشيد القرارات<sup>2</sup>. فيمكن إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية والمعاملات المجراة في المؤسسة هذه الأعمال يجب إنجازها كلها بناء على مبادئ محاسبية، كاستمرارية النشاط ودورية النتائج واستقلالية الدورات المحاسبية والحيطة والحذر، ومبدأ المعلومة الجيدة المفيدة الموفرة لقسم التسيير المالي.

لهذا إن اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، مرتبطة بنوعية المعلومة المحاسبية ودرجة مصداقيتها بغية تشخيص الوضعية المالية، وبهذا توجيه رؤوس الأموال وتسييرها بإحكام في المؤسسة.

#### 24. السياسة المالية الإستراتيجية:

تمثل السياسة المالية الإستراتيجية مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تحكم وتوجه النشاط الخاص، بتقدير الاحتياجات المالية للهيئات الرياضية والحصول على الأموال اللازمة لتغطية المتطلبات ضمن نشاطاتها واستخدامها الاستخدام الأمثل والرقابة على هذا الاستخدام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة: المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 12.

<sup>2</sup> Vernimmen pierre; Query pascal; ceddaha franc: finance d'entreprise- analyse et gestion- édition Dalloz; France 2000; p 71.

<sup>3</sup> نبيه العلقامي: مرجع سابق الذكر، ص 129.

والتحكم في السياسة المالية ينعكس مباشرة على نوعية المردود في المؤسسة الرياضية واستمرارية نشاطها، وفق حدود معينة كالإطار الزمني المسمى بالسنة المالية التي تبدأ في بداية العام وتنتهي في نهايته حيث ضمنها تتحدد ميزانية كل مؤسسة رياضية، تصنف ضمنها الموارد كالرسوم والاشتراكات والإعانات الحكومية والتبرعات والهبات والتمويل الخاص ومقابل ذلك تصنف الاستخدامات من نفقات التجهيز والإدارة ومختلف التكاليف.

ومن المبادئ التي تكني السياسة الفاعلة نذكر على سبيل المثال:

- عدم جواز إنفاق المؤسسة لأموالها في غير الأغراض الناشئة من أجلها كما يستحب استغلال الفائض من الإيرادات لضمان مورد آخر ثابت، في أعمال محققة للربح.

- معايرة الميزانيات المحاسبية ومراجعتها دورياً من خلال التدخل بميزانيات تعديلية إذا استلزم الأمر ذلك.

- فصل حصة من القيمة المضافة وتنصيبها قيد التوزيع على أعضاء المؤسسة لأجل تحفيزهم للعمل باستمرار وتطوير نشاطهم.

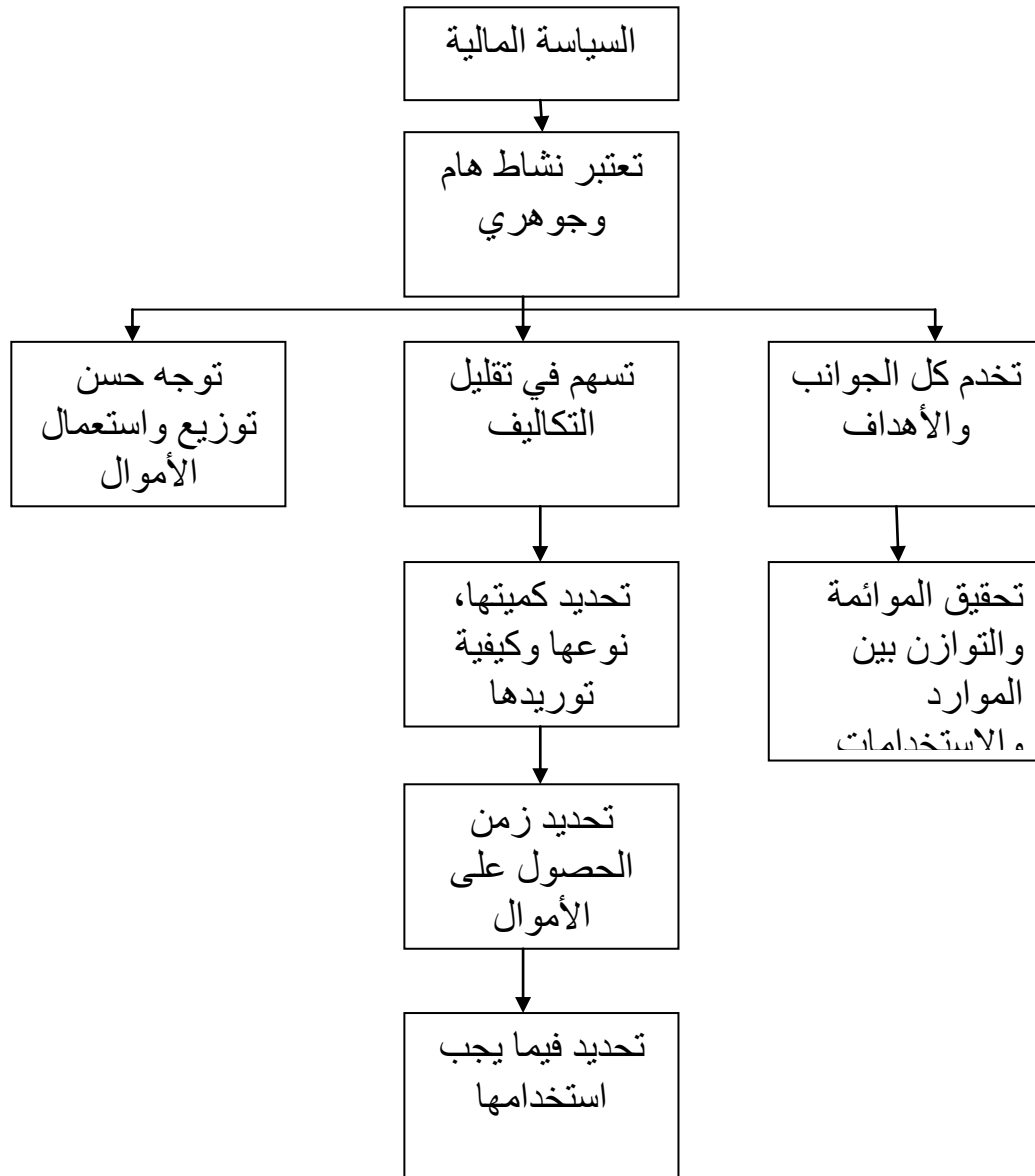
- ضغط التكاليف إلى أدنى ما يمكن، للتحكم في النفقات مقابل ذلك تلبية أكبر عدد ممكن من الحاجات المتزايدة ورفع مصادر الموارد المادية والمالية خاصة.

وفي خلاصة القول أن اعتماد السياسات المالية تمثل مقابلة الحصص المالية بكل أبواب الإنفاق، دون الإخلال بأحدها إلى جانب ذلك استقطاب أكبر مصادر الأموال وإدماج ضمن ذلك برامج علمية دقيقة لتسيير العمل في هذه المؤسسة، ثم المتابعة والرقابة المالية الصارمة، كل هذا مآله الاستمرارية في النشاط والرقي به إلى أعلى المستويات.

وتكمن أهمية السياسة المالية في منافع عدة تعود بفوائد كبرى على العمل في الهيئات

الرياضية ويمكن إبراز أهمية السياسة المالية عبر الشكل الآتي:

الشكل رقم (15): أهمية السياسة المالية في المؤسسة





## 25. كيف تثر البيئة الاقتصادية على القرارات المالية في المؤسسة الرياضية:

عن من عناصر البيئة الخارجية التي يعمل بها المدير المالي ولا سيطرة له عليها التطورات الاقتصادية معاصرة<sup>1</sup> والصحيح أن الظروف المعاشة بداخل المؤسسة هي الأولى اعتباراً أثناء إصدار القرارات المالية المتعلقة بالموارد والاستخدامات، بمختلف أبوابها ومن أهم هاته العناصر المؤثرة نجد التضخم المخل في تقييم الموجودات المالية لدى المؤسسة، والمخل كذلك في تسيير التمويل عن طريق التدين أم النفقة من رأس المال الخاص وبهذا لا يسمح بإعطاء تقييم دقيق للمشاريع، لذلك يجب على المحاسب المالي المعتمد من طرف المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الممكنة في قائمة المركز المالي وإجراء تعديلات رقمية إذا لزم الأمر ذلك.

وما يجب الإشارة إليه نوعية المستهلك في البيئة المحيطة بالمنتج، فإذا ما تعلق الأمر في مثل المؤسسة الرياضية بمجتمع لا تسوده ثقافة رياضية واسعة، فإن المنتج الرياضي يصعب ترويجه وبالتالي سوف تعاني تلك الهيئة من كساد راجع لعدم انتشار المستهلك لمثل هذه المنتجات حينئذ يمكن التدخل بسياسات تسويقية تسهم في خلق المستهلك، وبالتالي تصريف المنتج الذي بدوره يدر أموالاً للمؤسسة.

## 26. نجاح وظيفة الإدارة المالية:

أشار "إيدواردز ديمينج W.Edwards Deming أحد أساتذة إدارة الجودة الشهيرين بنقاطه الأربعة عشر لدراسة الجودة في عملية الإدارة، ومراقبة العمليات ومنها التكيف مع الفلسفات الجديدة والتحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والتكامل، وتحقيق التناسق وتنحية العوائق بغية تحقيق الجودة وموائمة الشروط والمعايير الدولية.

فإدارة الأعمال في بيئة عالمية تخلق المنافسة والتمويل بالتحكم في متغيرات الأسواق والمعايير المعولمة للمنتج ومختلف قوانين التأمين والحماية المالية ولهذا نجاح عملية الإدارة المالية

<sup>1</sup> زياد رمضان: الإدارة المالية في شركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 1998، ص 23.

تتدرج عن تحديد الاحتياجات و محاولة تغطيتها موازاة والغلاف المالي المتاح ثم تأتي خطوة دراسة النتائج والتقارير، و خلق استراتيجيات مستحدثة تسهم في تطوير العمل بضغط المدخلات فيه ورفع حجم المخرجات في محيط التغذية الرجعية وهذا يمكن الحكم بنجاح وظيفة الإدارة المالية التي من شأنها دفع كل العوامل في المؤسسة نحو الأمام، بمعنى الإنتاج الجيد.

## خلاصة:

من كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الهيئات الرياضية أصبحت ذات الشكل الاقتصادي لباقي المؤسسات، وبهذا فهي تتشأ على رأس مال خاص بها، حيث تختلف وتتعدد مصادر التمويل هناك، ما يتطلب حضور هيئات مختصة بتسيير رؤوس الأموال هناك لكي يتم استثمارها في أنفع الاستخدامات يتم ذلك بوضع برامج مبدئية وأنظمة عمل ترمي إلى الرفع من المركز المالي أو تزويد المحفظة المالية بحوزة المؤسسة، والدخول في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، وترشيد القرارات لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية.

إلى جانب القيام بأعمال الموازنة المالية اعتماداً على أحد التقنيات المحاسبية، وتقسيم المهام والعمل وفق الأساليب العلمية الدقيقة، كذلك إتخاذ سياسات مالية إستراتيجية لنشاط المؤسسة هذا كله يراهن على تحقيق الأهداف في مثل هذه المؤسسات وهي ضغط حجم المدخلات في عملية الإنتاج، وتعظيم مخرجاتها وصولاً إلى أسمى غاية وهي نجاح وظيفة الإدارة المالية.

الباب الثاني

الخلفية المعرفية التطبيقية

# الفصل الرابع

## طرق ومنهجية البحث المتبعة

## تمهيد:

إن طبيعة المشكلة التي يطرحها بحثنا تستوجب علينا التأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات التي قدمناها بداية دراستنا لذا وجب علينا القيام بدراسة ميدانية بالإضافة إلى الدراسة النظرية، لأن كل بحث يشترط تأكيده ميدانياً. وللقيام بالبحث الميداني وجب علينا القيام ببعض الإجراءات التي تساهم في ضبط الموضوع وجعله منهجياً وذو قيمة علمية من خلال معالجة كل حيثياته من حيث الدراسة الأولية والأسس العلمية للمنهج المتبع في الدراسة.

## 1. المنهج المتبع في البحث:

انطلاقاً من طبيعة الموضوع المعالج في بحثنا هذا، والذي نقوم من خلاله بوصف الظواهر التي تتمحور عموماً حول التنظيم الرياضي وسبل الإدارة المالية في المؤسسة الرياضية ودراسة المراكز المالية الواقعي الذي تتوفر عليه هذه الأخيرة. استخدمنا لسرد الحقائق المنهج الوصفي التحليلي. حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات لتقرير الحالات الفعلية للظواهر واختبار الفروض للإجابة عن الإشكالات المطروحة وفق معايير علمية دقيقة، حيث يعرف المنهج الوصفي على أنه "لا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق، بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات، وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها، وتحديدتها بالصورة التي هي عليها كميًا وكيفيًا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها"<sup>1</sup>.

ولهذا فإننا قد استعملنا وسيلتين للبحث العلمي، هما الاستبيان الموجه للأعضاء المديرين في هذه المؤسسات الرياضية، ثم عرض النتائج من وراء ذلك ودراستها عن طريق المعالجة الإحصائية باستعمال اختبار رسمي وإعطاء دلالاته الإحصائية لمقابلته بالفرضيات بعد ذلك. وكذا اعتمدنا على وسيلة ثانية تمثلت في المقابلة، بطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة لمدراء هذه الأندية للسماح للمقابلين التعبير بكل حرية عن آرائهم وأوضاعهم التي تلمح إلى السلوك الإداري في القطاع المالي. ثم الدلالة عن هذه النتائج وتحليل مضمونها هذا بسبب تعدد وتنوع ردود الفعل والأجوبة لم نستطع ترجمتها إلى معطيات كمية، فكانت عبارة عن تحليل كيفي. بعد كل هذه الخطوات نقوم بتفسير النتائج واستخراج خلاصات نقابلها مع فرضيات البحث السابقة.

## 2. الدراسة الاستطلاعية:

ليكون البحث موضوعي في الحقائق، ومحاولة الوصول إلى نتائج تحمل طابع الدقة والصرامة والواقعية، ارتأينا القيام بدراسة ميدانية في الأقسام الإدارية لمجموعة أندية جزائرية لكرة القدم المصنفة في القسم الوطني الثاني، وتم ذلك في ظل إمكانياتنا للتنقل إلى مناطق مختلفة عبر القطر الوطني، أين قمنا بإنجاز مقابلات مع المشرفين والأعضاء المديرين، وقمنا بتوزيع استمارات استبيان على مجموعة المشرفين والأعضاء المديرين، وقمنا بتوزيع استمارات استبيان على مجموعة من الأفراد العاملين كذلك في السلك الإداري لهاته الهيئات. هذا لغرض دراسة نوعية

<sup>1</sup>: محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، صفحة 180.

التنظيم هناك والإدارة المالية، وما تشهده الوظيفة من ثغرات وعراقيل. إضافة إلى ذلك سمحت الدراسة بالقرب من هاته الأندية على هيكلية القسم المالي والحجم النظري للإمكانيات هناك وكذا معرفة المركز المالي ونوعية الموارد وما يقابلها من نفقات وغيرها. ومن هذه الدراسة استنتجنا عدة ملاحظات منها:

- معرفة الهيكلية التنظيمية لتلك المؤسسات الرياضية ووضعها القانوني والوظيفي.
- التقرب أكثر من الواقع المعاش في نفس هذه الهيئات، والظروف المعنوية والمادية التي دلتنا إلى سبل طرح الأسئلة المناسبة والمشيرة لجوهر الموضوع.
- إعادة صياغة تساؤلاتنا ضمن الاستبيان، أين تطلب الأمر ذلك وإحداث إضافات مفيدة إن أمكن.
- كذلك سمحت الدراسة الاستطلاعية بمعرفة أهمية ومركز اللجنة المكلفة بقطاع المالية، ودورها شبه غائب وغير فعال ضمن مسيرتي هذه الأندية، ما أدى بنا اعتماد وسيلتين التطبيقية كالاستبيان والمقابلة. ويرجع ذلك لعدم إمكانياتنا الحصول على كل التقارير المالية والميزانيات الرسمية المصرحة بالقيم المالية الصحيحة المتوفرة في الهيئات الرياضية التي أجرينا بها الدراسة.

### 3. مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث هي جميع العناصر أو الأفراد محل الإشكال، وضمن الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في مجموع الهيئات الإدارية للأندية الرياضية الجزائرية، وخاصة منها الأندية المحترفة حيث يمكن إيجاد الإطار القانوني للقسم الإداري فيها، كما تنشأ عن رؤوس أموال وموارد مالية هامة محل مشكلة البحث.

وللأخذ بمعيار العينة المصغرة التي يجب أن تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً حقيقياً، راعينا انتقاء مجموعة أندية رياضية لكرة القدم تضم فئة من عناصر المجتمع، وهذا تم بعشوائية تامة ابتعاداً عن الدوافع الذاتية، إلى جانب ذلك في حدود إمكانياتنا للتنقل عبر مختلف الأندية، هذا لتكون النتائج أكثر مصداقية وثبات. فقد تم أخذ العدد الممكن من الأعضاء في الإدارة بهذه الهيئات وبالتالي معاينة ممارسة النشاط الإداري وخاصة إعطاء صورة عن الوضع المالي، لدراسة المشاكل واستخلاص النتائج المفيدة. نهاية إلى طرح الاقتراحات والتوصيات لمعالجة المشاكل المطروحة.



أما عن عناصر العينة فقد شملت كرة القدم بالجزائر للقسم الوطني الثاني وقد سمحت لنا الظروف الانتقال إلى التالية الذكر منها:

- جمعية اولمبي الشلف.

- وداد تلمسان.

- ترجي مستغانم.

- أمل بوسعاده.

- مولودية العلمة.

- اتحاد بسكرة.

- ار سي ريليزاني.

- اتحاد عنابة.

وقد عدت عناصر العينة المأخوذة من هذا المجتمع ب: 26 عنصرا وزعت عليهم استمارات الاستبيان، بينما لم نتمكن إلا من انجاز أربع (04) مقابلات مع مدراء بعض الفرق منها.

#### 4. وسائل وتقنيات البحث:

بغرض إشباع حاجياتنا من المعلومات، وتحصيل كل المعطيات اللازمة، لجأنا إلى استعمال الوسائل المناسبة والتي يمكن أن تؤدي غرض الدراسة ألا وهي الاستبيان والمقابلة.

#### 4-1. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد الأدوات الهامة لجمع البيانات والقيام بدراسة مسحية، من خلال تحديد مجموعة أسئلة كتوبة يقوم المبحوث بالإجابة عنها. وتمثل أسئلة الاستبيان أسئلة مغلقة كون الباحث يحدد نوعية الإجابة مسبقا، وعموما ما تأخذ شكل "نعم" أو "لا". وهذا بالتحديد ما اعتمدناه في بناء استمارتنا، كما تأخذ أسئلة الاستبيان أشكال أخرى كأن تكون أسئلة مفتوحة أو نصف مفتوحة، حيث يعتمد إجراء الاستبيان على توزيع استمارات الأسئلة على أكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة،<sup>1</sup> حيث يتم تصميم الأسئلة وتحديد محاورها استنادا إلى توجيهات أساتذة باحثين، ومختصين وشملت ثلاثة محاور رئيسية تفرعت إلى إثني وعشرون سؤالا توزعت على النحو التالي:

<sup>1</sup>: أحمد بدر، اصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، صفحة 63.

-المحور الأول: يتعلق بالبناء المؤسسات والتنظيم في الأندية الرياضية، حيث يشمل هذا المحور الأسئلة: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

-المحور الثاني: يتعلق بالعمل الإداري وأساليب التسيير في شكلها العام بهذه المؤسسات الرياضية، وقد احتوى هذا المحور الأسئلة التالية: 9، 10، 11، 12، 13، 14.

-المحور الثالث: اهتمت أسئلة هذا المحور بالموارد المالية في الهيئات الرياضية وأساليب إدارتها عبر صياغة أسئلة التالية: 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22.

#### 4-2. المقابلة:

تعد المقابلة إحدى الوسائل الشهيرة المعتمدة للبحث العلمي، والتي تستعمل لاستفسار الأشياء والموضوعات وتمثل حدث اجتماعي يجسد للحصول على المعلومات التخصصية. فقد تكون المقابلة مسحية تؤدي إلى دراسة حالة يتم إجراؤها في إطار بحثنا مع المشرفين على القسم الإداري في الأندية الرياضية السافة الذكر ضمن عينة البحث. وتعتبر المقابلة وسيلة هامة وكان الهدف الأسمى من استعمالها في الدراسة التطبيقية شعور الفرد بالحرية وعدم التقيد أثناء الإجابة عن الأسئلة الموجهة شفويا وكونها وسيلة مفتوحة تسمح للشخص بتوسيع مواضيع واتجاهات اجاباته، أما فيما يتعلق بمحتوى أسئلة المقابلة فتعلق الأمر بنفس هيكله أسئلة الاستبيان المنحصرة في ثلاثة محاور، لكن هنا وضعت أسئلة مفتوحة أولها يتضمن التنظيم الرياضي في الهيئات الرياضية المدروسة، وثانيها ممارسة النشاط الإداري في الأندية الرياضية وفعاليتها، أما ثالث سؤال فتعلق بالموارد المالية هناك وأساليب إدارتها.

#### 5. مجالات الدراسة:

#### 5-1. المجال المكاني:

انحصر المجال المكاني لبحثنا هذا على مستوى الإدارات المشرفة على مجموعة من الأندية الرياضية، المصنفة في القسم الوطني الثاني وتم ذلك بالانتقال إلى المناطق المختلفة، وتركزت الدراسة خصوصا في الفروع الإدارية لهذه الأندية مع مختلف المسيرين ورؤسائها.

#### 5-2. المجال الزمني:

تم العمل للبحث الميداني خلال الموسم الرياضي 2017-2018 موازاة مع السنة المالية لهذه الفرق الرياضية. إلا أن أغلب التساؤلات تركزت على نهاية الموسم لربطها والنتائج المحصلة وكذا كمية ونوعية الأعمال المنجزة في إطار النشاط الإداري بهذه الأندية. حيث أنه أثناء إنجاز البحث

النظري في نفس السنة- أجرينا خطوات البحث التطبيقي بتوزيع استمارات الاستبيان وانجاز المقابلات، وامتدت الدراسة إلى نهاية الموسم الرياضي المحدد سابقا تركزت معظمها في الفترة الأخيرة.

### 6. المعالجة الإحصائية وتحليل المضمون:

#### 6-1. الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان:

هدف الدراسة الميدانية الحصول على معطيات كمية، تؤدي بنا إلى صياغة مؤشرات إحصائية ذات دلالة تساعدنا على التحليل والتفسير بطريقة علمية للنتائج الصادرة عن استمارات الاستبيان. وللقيام بالدراسة الإحصائية قمنا بانتقاء مؤشر النسبة المئوية للإشارة النوعية، واستخدمنا اختبار احصائي رسمي تمثل في اختبار كاف تربيع كا<sup>1</sup>.  
قانون النسبة المئوية:

استخدمنا في بحثنا هذا المؤشر للدلالة الشكلية عن فرضيات البحث، ويمكننا حساب النسبة المئوية على النحو الآتي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{عدد التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

قانون كاف تربيع (كا 2):

يسهم هذا الاختبار في إبراز الفرق اجابات السيرين على الأسئلة الموجهة إليهم، ويتم حسابهم كالاتي:

$$\sum_{k=1}^k \frac{(t_m - t_n)^2}{t_n}$$

Σ: رمز المجموع.

ت ن: التكرار النظري أو المتوقع (ت ن = عدد الأفراد / عدد الاختبارات الموضوعة للإجابة).

ت م: التكرار المشاهد أو التجريبي.

درجة الخطأ المعياري a = 500

درجة الحرية ن = ه - 1 (حيث ه هو عدد الفئات أو الأعمدة)

## 6-2. تحليل مضمون نتائج المقابلة:

نظر لضيق حجم عدد الأفراد التي أجريت معهم المقابلة، ارتأينا إخضاع إجاباتهم لطريقة أنسب وهي تحليل المضمون. وهذا التحليل ما ورد من خلالها كيفيا، ثن تفسيرها وإعطاء مدلولها العم وسرد الاستنتاجات من وراء هذه الدراسة التطبيقية. كما يجب التنويه إلى أن طريقة تحليل المضمون هي من الطرق الأكثر استعمالا في البحوث العلمية الحديثة حيث يستطيع الإشارة إلى النتائج عبر مختلف الآراء واختيار الأفضلية منها.

## 7. صعوبات البحث:

إن القيام باي بحث علمي مهمة تتطلب تجنيد الجهود، والمرور بعدة خوات وفق منهج دقيق ومنظم ما يمنحه الصفة العلمية. رغم فقد تعددت الصعوبات المواجهة أثناء إعدادنا للبحث الميداني نذكر منها:

- ندرة المصادر والمراجع التي تختص بدراسة الموضوع المعالج، بغرض الامتثال بها أثناء القيام بالبحث.

- صعوبة مقابلة عدد أكثر من الأشخاص المعنيين بالتسيير في الأندية الرياضية الأخرى، وكذا عملية توزيع الاستبيان.

ضف إلى ذلك عدم توفر والسماح لنا بالتعرض للتقارير المالية الرسمية في هذه الهيئات، وباقي الوسائل المناسبة التي تساعدنا على تشخيص الأوضاع وعدم احتوائها على كل المتطلبات إن وجدت.

**الفصل السادس**  
**عرض وتحليل ومناقشة النتائج**

**تمهيد:**

نحاول في هذا الفصل الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، وفيه تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وبعدها مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المطروحة وخالصة عامة واقتراحات.

## المحور الأول:

## 1. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

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

وتتناول أسئلة هذا المحور نوعية البناء المؤسسي والتنظيم في التربية البدنية والرياضية،

وشمل أسئلة الاستبيان: 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8.

السؤال الأول: هل يوجد تنظيم محكم وأطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم النشاط

البدني الرياضي في مؤسستكم؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان يعمل بنظام واعتمادا على أطر قانونية واضحة في

الأندية الرياضية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	16	10	26
النسبة المئوية	%61.54	%38.46	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية
1.38	3.84	غير دال	1	0.05

الجدول رقم (01): بين إجابات المسيرين حول وجود التنظيم والتشريع القانوني المعتمد

في انجاز عمل المؤسسة الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح في الجدول رقم (01) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1.38 وهي أصغر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا

ليست هناك فروق ذات جلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أنه تنقص الأنظمة والأطر القانونية الواضحة التي يعمل بها في الهيئات

الرياضية هذه، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 16 إجابة بنسبة تقدر بـ : 61.54% و 10

إجابات بلا بنسبة مئوية تقدر بـ: 38.46%.

خلاصة:

نستخلص بعد عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول أن أعمال في الأندية الرياضية تؤدي

بطريقة منظمة ومنسقة بجدية حيث يتوفر قوانين وتشريع قانوني محكم يعمل به، حيث النصوص

وضحت طريقة تأدية النشاط لكن يمكن الإشارة على أنها أهملت التعرض لكل الجوانب اللازمة.



**السؤال الثاني:** هل النظر إلى الأندية الرياضية يتم في أيامنا من الزاوية الاقتصادية، ومن

باب الاحتراف لغرض تحقيق الربح المادي ؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت للأندية الرياضية مركز المؤسسة الاقتصادية، وكان

غرض أعمالها تحقيق الربح.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	6	20	26
النسبة المئوية	%23.07	%76.93	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
7.54	3.84	دال	1	0.05

**الجدول رقم (02):** يبين إجابات المسيرين حول الأهمية الاقتصادية للأندية الرياضية

ومعرفة الغرض الأسمى للاحتراف.

**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (02) أن قيمة كاف التربيع المحسوبة بلغت 7.54 وهي من قيمة

كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك فروق

ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أن الأعمال في الأندية الرياضية تتجزر في غالبها للاحتراف الرياضي لا أكثر،

حيث بلغت نسبة المجيبين بلا 76.94% مقابل 23.07 وهذا دال إحصائياً.

### خلاصة:

يمكننا استخلاص أن النشاط في الأندية الرياضية المعالجة خلال الدراسة ينجز بغرض الاحتراف دون النظر إلى هذه المشاريع من الزاوية الاقتصادية، والعمل من أجل تحقيق الربح هناك.

**السؤال الثالث:** هل تتوفر الإمكانيات المادية في النادي الرياضي بما يناسب تلبية الحاجات

الإدارية والفنية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تتوفر الإمكانيات بالخصوص منها المالية التي تدعم

النادي الرياضي وتسمح بتغطية متطلباته الفنية والإدارية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	6	20	26
النسبة المئوية	23.07%	76.93%	100%

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
7.54	3.84	دال	1	0.05

الجدول رقم (03): يبين إجابات المسيرين حول توفر الإمكانيات المادية التي تسمح بسير

العمل في الأندية الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (03) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 وهي أكبر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك

فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يدل أن حجم الإمكانيات المتوفرة فعلا غير كافٍ بصفة غالبية حيث بلغت عدد

الإجابات ب لا 20 والتي قدرت بنسبة 76.94% بينما قابلتها 6 إجابات بنعم والتي توافق نسبة

23.07%.

خلاصة:

النتائج المحصلة تسمح لنا باستخلاص نقص الإمكانيات والوسائل المادية في الأندية التي

تسمح بتدعيم النشاط البدني الرياضي وتغطية متطلباته المتزايدة سواء من الناحية الفنية أو

الإدارية.

السؤال الرابع: هل المركز المالي للمؤسسة الرياضية ينعكس أو بالأحرى يؤثر مباشرة على

مردودها الرياضي؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان الدعم المالي يسهم في ترقية المردود الرياضي في

الهيئات الرياضية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	22	4	26
النسبة المئوية	%84.62	%15.38	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
12.46	3.84	دال	1	0.05

الجدول رقم (04): يبين إجابات الأعضاء المسيرين حول تأثير المستوى المادي للنادي

على مردوده الرياضي.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح من الجدول رقم (04) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 12.46 وهي أكبر من

قيمة كاف التربيع الجدولة التي قدرت بـ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05،

هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

وهذا يعني أن عامل الإمكانات المادية الموفرة في الأندية يؤثر فعلا على نوعية المردود الرياضي هناك، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 22 إجابة قدرت بـ 84.62% مقابل 4 إجابات بلا ممثلة بنسبة 15.38%.

### خلاصة:

نستنتج أن المردود الرياضي يتأثر نصفه مباشرة بالإمكانات والدعم المالي الممنوح، حيث تسمح هذه الأخيرة بتوفير مناخ ازدهار وترقية النشاط الرياضي.

**السؤال الخامس:** هل تواجهون صعوبات تأسيسية وقانونية لتنظيم مؤسستكم الرياضية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت توجد صعوبات وعراقيل حين تأسيس الهيئات

الرياضية وتنظيمها قانونيا.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	17	9	26
النسبة المئوية	65.38%	34.62%	100%

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
2.46	3.84	غير دال	1	0.05

الجدول رقم (05): يبين إجابات المسيرين حول وجود الصعوبات الموجهة لتأسيس

وتنظيم الهيئة الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (05) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 2.46 وهي أصغر

من قيمة كاف تربيع الجدولة التي قدرت بـ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05،

هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

وهذا يشير إلى وجود صعوبات وعراقيل يواجهها المسيرون في الأندية الرياضية، حيث بلغت

الإجابات بنعم 17 إجابة والموافقة لنسبة 65.38% من عينة البحث، تقابلها 9 إجابات بلا تمثل

34.62%.

خلاصة:

نستنتج أن الأعمال الإدارية في الهيئات الرياضية تواجه صعوبات وعراقيل مختلفة من

الناحية التأسيسية وكذا القانونية لإنجاز النشاط فيها، لذا يجب إلقاء الضوء على هذا الجانب.

السؤال السادس: هل ترون أن العاملين الفنيين والمشرفين لإداريين يكتسبون الخبرة والكفاءة

المناسبة والتخصص العلمي في الميدان لأداء مهامهم؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت الهيئات الرياضية تحظى بقسم إداري، يشرف عليه

نوبي الكفاءة والخبرة والتخصص العلمي.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	16	10	26
النسبة المئوية	%61.54	%38.46	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
1.38	3.84	غير دال	1	0.05

الجدول رقم (06): يبين إجابات المسيرين حول الخبرة والكفاءة والتخصص العلمي التي

يتوفر عليها المشرفين على الهيئات الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح من الجدول رقم (06) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1.38 وهي أصغر من

قيمة كاف التربيع المجدولة التي تبلغ بـ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعند ذلك أنه تتوفر الخبرات لدى المسيرين ويعملون في إطار علمي معنن، حيث بلغت عدد

الإجابات بنعم 16 إجابة بنسبة تقدر بـ: %61.54 و 10 إجابات بلا بنسبة مئوية تقدر بـ:

.%38.46

## خلاصة:

نستخلص أن العمل الإداري في الأندية الرياضية المصنفة في القسم الوطني الأول يشرف عليه مختصون ذوي الكفاءة والخبرة، ويمكننا التتويه هنا إلى وجود بعض الشروط القانونية المتعلقة بانتقاء إلى ذوي الشهادات العليا.

**السؤال السابع:** هي يتم النظر إلى مشروع خصخصة الأندية الرياضية لكرة القدم (أي جعلها مؤسسات من القطاع الخاص) ؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان المشروع خصخصة الهيئات الرياضية يحظى باهتمام معتبر كما هو الحال في الدول المتقدمة.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	6	20	26
النسبة المئوية	%23.07	%76.93	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
7.54	3.84	دال	1	0.05



الجدول رقم (07): يبين إجابات الأعضاء المسيرة حول ما إذا كان يهتم بجانب خصخصة

الهيئات الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح من الجدول رقم (07) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 وهي أكبر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك

فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يدل إلى أن النظر إلى جانب جعل الهيئات الرياضية من القطاع الخاص مشروع لا

يحظى باهتمام حيث بلغت عدد الإجابات بلا 20 والتي قدرت بنسبة 76.94% بينما قابلتها 6

إجابات بنعم والتي توافقت بنسبة 23.07%.

خلاصة:

نستنتج أن المسيرين والأعضاء عامة في الأندية الرياضية لا يستقطب اهتمامهم إلى جعل

أعمالهم تتم ضمن قطاع خاص، كما هو الحال في أندية الدول المتقدمة التي وصلت أعمالها إلى

الاستثمار في البورصة.

**السؤال الثامن:** هل تعد الأندية الرياضية قطب استثماري مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية

العمومية والخاصة؟

**الهدف من السؤال:** معرفة أهمية الأندية الرياضية، في كونها قطب استثماري مهم بالنسبة

للمؤسسات الاقتصادية عامة.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	22	4	26
النسبة المئوية	%84.62	%15.38	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
12.46	3.84	دال	1	0.05

**الجدول رقم (08):** يبين إجابات المديرين فيما إذا الأندية الرياضية تعد قطب استثماري

مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم (08) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 12.46 وهي أكبر

من قيمة كاف تربيع المجدولة التي قدرت بـ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05،

هذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات.

وهذا يعني أن للأندية الرياضية أهمية كبيرة ضمن استثمارات المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 22 إجابة قدرت بـ 84.62% مقابل 4 إجابات بلا ممثلة بنسبة 15.38%.

#### خلاصة:

من نتائج الاختبار السابق يمكننا استخلاص أنه في رأي المسيرين بالمؤسسات الرياضية، هذه الأخيرة تمثل قطب استثماري جد مهم اتجاه المؤسسات الاقتصادية.

## 1-2- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الثاني:

مفاد أسئلة المحور الثاني إبراز نوعية النشاط الإداري وأساليب التسيير الممارس في هذه

الأندية الرياضية، وقد احتوى هذا المحور على الأسئلة: 9، 10، 11، 12، 13، 14.

السؤال التاسع: هل هناك مفهوم إداري واسع ودقيق لدى المشرفين على قسم التسيير في

هيئتك الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا توفرت الصيغة الإدارية العلمية لدى المسيرين في الأندية

الرياضية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	10	12	26
النسبة المئوية	%38.46	%61.54	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
1.38	3.84	غير دال	1	0.05

الجدول رقم (09): يبين إجابات المديرين حول وجود مفهوم إداري واسع ودقيق لدى

المشرفين على الهيئات الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح من الجدول رقم (09) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1.38 وهي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أنه ينقص الإلمام بالمفاهيم الإدارية لدى المسيرين الهيئات الرياضية هذه، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 16 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54%، و 10 إجابات بنعم بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46%.

#### خلاصة:

نستنتج من المؤشرات الإحصائية السابقة أنه تفتقر المفاهيم الإدارية الواسعة التي تمارس من طرف المسيرين في الأندية الرياضية، رغم أهميته البالغة لممارسة النشاط الرياضي.

**السؤال العاشر:** هل تتوزع المهام الإدارية وفق سلم هرمي، ويتسلسل قانوني في قسمكم

الإداري؟

الهدف من السؤال: معرفة إذا كانت المهام والوظائف الإدارية تتوزع في أقسام ودرجات

متسلسلة في الإدارة.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	7	19	26
النسبة المئوية	%26.92	%73.07	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
5.53	3.84	دال	1	0.05

الجدول رقم (10): يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تتوزع المهام الإدارية وفق

سلم هرمي وتسلسل قانوني محكم.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (10) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 5.53 وهي أكبر

من قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، لهذا

يمكننا القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أن المهام الإدارية لا تمارس بتسلسل وتوزيع قانوني، حيث بلغت عدد الإجابات

بلا 19 إجابة تمثل: %73.07، بينما قابلتها 7 إجابات ب نعم لا تمثل سوى %26.92.

## خلاصة:

نستخلص أن المهام الإدارية في الأندية الرياضية لا يخضع توزيعها إلى تسلسل محكم، فيبرز من النتائج أنها تمارس بعشوائية دون تولي الأعمال من طرف أعضاء مختصين بصفة دائمة.

السؤال الحادي عشر: هل تعتمد مناهج علمي حديثة وفعالة لإنجاز الوظيفة الإدارية في

الأندية الرياضية؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت تعتمد سبل علمية فعالة لإنجاز الوظيفة الإدارية في

الهيئات الرياضية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	10	16	26
النسبة المئوية	%38.46	%61.54	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
1.38	3.84	غير دال	1	0.05

الجدول رقم (11): يبين إجابات المسيرين حول سبل إنجاز الوظيفة الإدارية في الأندية

الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (11) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1.38 وهي أصغر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أنه لا يتم الإلمام بالمناهج العلمية الحديثة والفعالة لممارسة النشاط الإداري

باليهئات الرياضية، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 16 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54%، و10

إجابات بنعم بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46%.

خلاصة:

من نتائج الاختبار السابق نستخلص أن المسيرين في الأندية الرياضية لا يعتمدون على

سبل علمية حديثة لممارسة نشاطهم ما ينجر عن ذلك عدم الفعالية في الإدارة.

السؤال الثاني عشر: هل تشمل مبادئ العمل الإداري في مؤسستكم على: التخطيط،

التنظيم، التوجيه، الاتصال، القيادة، التحفيز والرقابة؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت الوظيفة الإدارية تشمل على عناصرها الشهيرة:

التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال، القيادة، التحفيز والرقابة.



الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	10	16	26
النسبة المئوية	%38.46	%61.54	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
1.38	3.84	غير دال	1	0.05

الجدول رقم (12): يبين إجابات المسيرين حول ممارسة النشاط الإداري وفق العناصر

المختلفة للتسيير.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (12) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1.38 وهي أصغر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أنه لا يتم الإلمام بكل عناصر التسيير خلال ممارسة النشاط الإداري بالهيئات

الرياضية، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 16 إجابة بنسبة تقدر ب: %61.54، و 10 إجابات

بنعم بنسبة مئوية تقدر ب: %38.46.

## خلاصة:

نستخلص من نتائج الاختبار السابق أن الممارسة الإدارية في الهيئات الرياضية لا تشمل

عناصر التخطيط، التنظيم، الاتصال، القيادة، التحفيز والرقابة.

السؤال الثالث عشر: هل توضح برامج للتنمية الإدارية بهدف عولمتها، وجعلها تحقق

المعايير الدولية لهدف دفعها نحو الاستراتيجية؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت تطبق برامج تنمية للعمل الإداري في المؤسسة

الرياضية لدفعها نحو العولمة والاستراتيجية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	20	6	26
النسبة المئوية	%76.93	%23.07	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
7.54	3.84	دال	1	0.05

الجدول رقم (13): يبين إجابات المسيرين حول تطبيق البرامج التنموية للعمل الإداري في

الأندية الرياضية لعولمتها وجعلها استراتيجية.

**عرض وتحليل النتائج:**

يتضح لنا من الجدول رقم ( ) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 وهي أكبر من قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يدل إلى أنه تطبق برامج تنمية للعمل الإداري بعولمته ودفعه نحو الاستراتيجية، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 20 والتي قدرت بنسبة 76.93% بينما قابلتها 6 إجابات بلا والتي توافق نسبة 23.07%.

**خلاصة:**

يمكننا استخلاص من نتائج الاختبار السابق أنه يهتم في الأقسام الإدارية للهيئات الإدارية الرياضية بظاهرة عولمة أنشطتها ودفعها نحو الاستراتيجية.

السؤال الرابع عشر: هل يتم الاهتمام بالجانب الإداري لرسم الأهداف في النادي الرياضي

بنفس قدر الاهتمام ببقية الجوانب؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان العمل في النادي يتم وفق منهج الإدارة بالأهداف، أي

رسم الأهداف وفق البرامج الموضوعية مبدئياً.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	3	23	26
النسبة المئوية	%11.54	%88.46	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
15.38	3.84	دال	1	0.05

الجدول رقم (14): يبين إجابات المسيرين حول مدى الاهتمام بالجانب الإداري لرسم

الأهداف في الهيئة الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (14) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 15.38 وهي أكبر من

قيمة كاف تربيع الجدولة والتي تقدر ب: 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، إذا

هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يعني لا يتم اعتماد منهج الإدارة بالأهداف في المؤسسة الرياضية، حيث عدت الإجابات بلا 23 إجابة تمثل 77.46%، تقابلها 3 إجابات بنعم توافق 11.54% من الإجابات.

### خلاصة:

من نتائج الاختبار السابق نستخلص أن منهج الإدارة بالأهداف لا يحظى باهتمام من نطاق عمل المؤسسة الرياضية من خلال رسم برامج أعمالها لغرض بلوغ الأهداف المتوخاة.

### 1-3- عرض وتحليل نتائج أسئلة المحور الثالث:

اهتمت أسئلة المحور الثالث بالموارد المالية في الهيئات الرياضية، وأساليب إدارتها ويجدر بنا الإشارة إلى أن هذا القسم الخاص يمثل لب الموضوع المعالج، حيث شملت الأسئلة: 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22.

السؤال الخامس عشر: هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسساتكم

الرياضية؟

الهدف من السؤال: إبراز إذا ما كانت المؤسسة الرياضية تتوفر على إمكانيات مالية كافية ومعتبرة.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	9	17	26
النسبة المئوية	%34.62	%65.38	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
2.46	3.84	غير دال	1	0.05

الجدول رقم (15): يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كان القدر الكمي من الموارد

المالية يعتبر كاف في الهيئات الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

من الجدول رقم (15) يتضح لنا أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 2.46 وهي أصغر

من قيمة كاف تربيع الجدولة والمقدرة ب 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، إذا

ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يعني أن هناك فقر في الموارد المالية بالهيئات الرياضية، حيث عدد الإجابات بلا ب

17 إجابة تمثل %65.38 تقابلها 9 إجابات بنعم تمثل %34.62.

## خلاصة:

من نتائج اختبار المعطيات السابقة نستخلص أن الإمكانيات المادية في المؤسسات الرياضية تشهد ضعفاً، فهي لا تكفي تغطية الحاجات المختلفة لعمل هذه الهيئات.

**السؤال السادس عشر:** هل ينظم النشاط البدني الرياضي في مؤسستكم بهدف أسمى هو توريد أقصى حد ممكن حجم رأس المال؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كان هدف القيام بالنشاط الرياضي في المؤسسة هدفه هو تحصيل رأس المال.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	16	10	26
النسبة المئوية	%61.54	%38.46	%100

كا المحسوبة	كا المجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
1.38	3.84	غير دال	1	0.05

**الجدول رقم (16):** يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تقام الأنشطة الرياضية

بهدف تحصيل رأس المال.

## عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (16) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 1.38 وهي أصغر من قيمة كاف تربيع المجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أنه أصبح الغرض من عمل الهيئات الرياضية تحصيل رأس المال، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 16 إجابة بنسبة تقدر ب: 61.54%، و 10 إجابات بلا بنسبة مئوية تقدر ب: 38.46%.

## خلاصة:

مما سبق نستخلص أن أعمال الهيئات الرياضية هدفه الأسمى هو تحصيل القدر اللازم والكافي من رأس المال، لكي تتمكن من الاستمرار في النشاط ودفعه نحو التنمية.

السؤال السابع عشر: هل ترن ان النصوص والتشريعات القانونية الجزائرية تعطي أهمية

لقطاعي التمويل والإدارة المالية في الهيئات الرياضية؟



الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان المشرع الجزائري قد أولى اهتمامه لجانب تمويل

الرياضة وتسيير رؤوس الأموال في نفس القطاع.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	6	20	26
النسبة المئوية	%23.07	%76.93	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
7.54	3.84	دال	1	0.05

الجدول رقم (13): يبين إجابات المسيرين حول تمويل وتسيير رؤوس الأموال الرياضية

حسب المشرع الجزائري.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (17) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 7.54 وهي أكبر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 1، إذا هناك

فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يدل أن الفجوات كبرى في نطاق التشريع الجزائري حول تمويل وإدارة موارد الهيئات الرياضية، حيث بلغت عدد الإجابات ب لا 20 والتي قدرت بنسبة 76.93% بينما قابلتها 6 إجابات بنعم والتي توافقت بنسبة 23.07%.

### خلاصة:

نستخلص بعد اختبار المعطيات السابقة أن هناك فجوات في القانون الرياضي الجزائري، والمتعلق بتمويل الرياضة وتسيير رؤوس الأموال في الهيئات الرياضية.

### السؤال الثامن عشر: هل الهيكل التمويلي للنادي الرياضي يركز على المصادر الثلاثة

الأساسية الشاملة لتمويل الدولة، دعم المؤسسات الاقتصادية ومداخيل المبيعات.

### الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت الأندية الرياضية تمول نفسها من دعم الدولة

والمؤسسات الاقتصادية ومداخيل المبيعات.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	25	1	26
النسبة المئوية	96.15%	3.85%	100%

درجة حرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا المجدولة	كا المحسوبة
0.05	1	دال	3.84	22.15

الجدول رقم (18): يبين إجابات المسيرين حول هيكله التمويل في الأندية الرياضية.

### عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من معطيات الجدول (17) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة بلغت 22.15 وهي تفوق من قيمة كاف تربيع المجدولة البالغة 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يعني أن تمويل الأندية الرياضية المصادر الثلاثة السالفة الذكر، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 25 إجابة تمثل 96.15% من العينة المأخوذة تقابلها إجابة واحدة بلا تمثل 3.85%.

### خلاصة:

من نتائج الاخبار السابق نستخلص أن الدعم المالي للأندية الرياضية يتم من طرف كل من الدولة، المؤسسات الاقتصادية ومداخلها من المبيعات.

السؤال التاسع عشر: هل يعتمد التسيير المالي في الأندية الرياضية آليات علمية وتقنيات

محاسبية لدراسة الميزانيات؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كان التسيير المالي في الأندية الرياضية يتم وفق آليات

عملية وتقنيات محاسبية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	7	19	26
النسبة المئوية	%26.92	%73.08	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
5.53	3.84	دال	1	0.05

الجدول رقم (19): يبين إجابات المديرين حول ممارسة التسيير المالي وفق الآليات

العلمية والتقنيات المحاسبية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (19) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 5.53 وهي أكبر

من قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، لهذا

يمكننا القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أن وظيفة الإدارة المالية لا تمارس اعتمادا على آليات علمية وتقنيات محاسبية، حيث بلغت عدد الإجابات بلا 19 إجابة تمثل 73.08%، بينما قابلتها 7 إجابات ب نعم لا تمثل سوى 26.92%.

### خلاصة:

نستنتج من اختبار المعطيات السابقة أن أعمال التسيير المالي في الهيئات الرياضية لا يتم أداؤها اعتمادا على آليات علمية وطرق محاسبية دقيقة.

**السؤال العشرون:** هل تشهدون عراقيل ومشاكل كثيرة تعيق وظائف التمويل والاندية

الرياضية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تواجه مشاكل حين أداء مهام الإدارة المالية في

الهيئة الرياضية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	21	5	26
النسبة المئوية	80.77%	19.33%	100%

درجة حرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	كا الجدولة	كا المحسوبة
0.05	1	دال	3.84	9.85

الجدول رقم (20): يبين إجابات المسيرين حول وجود العراقيل والمشاكل التي تواجه

وظيفة التسيير المالي.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (20) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة تبلغ 9.85 وهي أكبر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تساوي 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، إذن

هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى هذا أن المشاكل المواجهة كثيرة، حيث بلغت عدد الإجابات بنعم 21 إجابة تمثل

نسبة 80.77% من العينة، تقابلها 4 إجابات بلا تحظى بنسبة 19.53%.

خلاصة:

نستخلص أن أثناء ممارسة وظيفية الإدارية المالية بالهيئة الرياضية يواجه المهتمون بالأمر

مشاكل كثيرة تعيقهم من جانب التمويل والإدارة معا.

السؤال الواحد والعشرون: هل هناك مستثمرين خواص يعملون على دعم نشاطكم وانعاش

ميزانيتكم بقيم مالية معتبرة؟

الهدف من السؤال: معرفة ما إذا كانت تدعم ميزانيات الأندية الرياضية من طرف مستثمرين

في هذا القطاع.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	17	9	26
النسبة المئوية	%65.38	%34.62	%100

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
2.46	3.84	غيردال	1	0.05

الجدول رقم (21): يبين إجابات المسيرين حول وجود المستثمرين الذين يدعمون

الأنشطة الرياضية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (21) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 2.46 وهي أصغر

من قيمة كاف تربيع الجدولة التي قدرت ب 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05،

هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

وهذا يعني أن هناك مستثمرين يدعمون الأعمال الرياضية حيث بلغت الإجابات بنعم 17 إجابة والموافقة لنسبة 65.38% من عينة البحث، تقابلها 9 إجابات بلا تمثل 34.62%.

### خلاصة:

نستخلص من نتائج السابقة أنه يوجد مستثمرين خواص يعملون على تدعيم الأندية الرياضية من ناحية المادية وينعشون ميزانياتهم المالية.

**السؤال الثاني والعشرون:** هل تقيمون أعمال التمويل والإدارة المالية في الأندية الرياضية

بكفاءة وفعالية؟

**الهدف من السؤال:** معرفة ما إذا كانت تتجز أعمال التمويل والإدارة المالية في الأندية

الرياضية بكفاءة وفعالية.

الأجوبة	نعم	لا	المجموع
التكرارات	7	19	26
النسبة المئوية	26.92%	73.08%	100%

كا المحسوبة	كا الجدولة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة حرية
5.53	3.84	دال	1	0.05



الجدول رقم (22): يبين إجابات المسيرين حول ما إذا كانت تنجز أعمال التمويل والإدارة

المالية في الأندية الرياضية بكفاءة وفعالية.

عرض وتحليل النتائج:

يتضح لنا من الجدول رقم (22) أن قيمة كاف تربيع المحسوبة قد بلغت 5.53 وهي أكبر من

قيمة كاف تربيع الجدولة التي تبلغ 3.84، عند مستوى الدلالة 1 ودرجة الحرية 0.05، لهذا

يمكننا القول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

ومعنى ذلك أن أعمال التمويل والإدارة المالية لا تنجز بكفاءة وفعالية في الأندية الرياضية،

حيث بلغت عدد الإجابات بلا 19 إجابة تمثل 73.08%، بينما قابلتها 7 إجابات ب نعم لا تمثل

سوى 26.92%.

خلاصة:

نستخلص أن أعمال التمويل والإدارة المالية المقيمة من طرف المسيرين تشير إلى أنها في

معظمها لا تتم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

**2- عرض وتحليل نتائج المقابلة:**

كما سلف الذكر تمكنا من إجراء خطوات المقابلة مع عدد محدد من المدراء في الأندية الرياضية ولانحصار أجوبتهم في مفاهيم متقاربة، لم نتمكن من ترجمتها احصائيا، لذا سوف نعرض المحاور العامة لإجاباتهم باستخدام العبارات الأكثر دلالة فيما يلي:

**2-1- عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الأول:**

مضمون السؤال الأول يشتمل رؤية المقابليين لمستوى التنظيم في الأندية والهيئات الرياضية عامة لمقابلة النتائج المستخلصة والفرضية الأولى للبحث.

**السؤال الأول: كيف تنظرون إلى التنظيم في المؤسسات الرياضية من حيث التأطير والجانب التشريعي وحجم الإمكانيات المتاحة للهيئات الرياضية ؟**

**مضمون أجوبة السؤال الأول:**

فيما يتعلق بالتنظيم في الهيئات الرياضية، فهو يخضع للقانون الجديد 04/10 الذي لا يحدد كل شيء ولم يهتم بكل الجوانب. ويشهد فقر مدقع للنصوص التطبيقية، وهذا خصوصا فيما يتعلق بأعمال التمويل والاحتراف، فبعيدا عن شعارات الجمعية الرياضية، تعيش الأندية الرياضية في شبه فراغ قانوني يستوجب الإسراع في إضافة وتعديل القوانين والنصوص التي تحدد كل الصلاحيات خاصة في نطاق التمويل والتسيير رؤوس الأموال الموفرة، إلى جانب هذا يؤكد وجود افتقار للمؤطرين الأكفاء سواء من ناحية المستوى العلمي أو الخبرة في الميدان رغم وجود عدد يمكن تحديده إلا في بعض الأندية، والإمكانيات المتاحة قد تكون معتبرة لكن تبقى دائما غير

كافية بشكل عام، كونها لا تتماشى والبرامج المسطرة نظريا والمنجزة ميدانيا. هذا ما يشير إلى أن التمويل في هذه الهيئات الرياضية ضعيف المستوى مقارنة وأندية الدول المتحضرة والمطورة.

### تحليل مضمون أجوبة السؤال الأول:

من ناحية التنظيم في الهيئات الرياضية أشار المقابلون أنه يخضع لقانون 04/10، هذا الأخير لا يتعرض لكل الجوانب رغم إدخال تعديلات كثيرة بالنسبة للقوانين السابقة. حيث لا تزال الأندية الرياضية والهيئات عامة تحيا في فراغ قانوني، سواء من جانب الهيكلية المؤسسية أو من جانب التمويل وهو الأهم ذكرا، وكذا جانب الاحتراف بصفة الأندية الرياضية لا تزال تتحلى بمنصب الجمعية الرياضية، بعيدا عن المؤسسة ذات الأهداف الربحية التي كان ينبغي أن تكتسبها لغرض تطويرها وازدهارها، فالأمر الواقعي أن تنظيم غير محكم في التطبيق وغير دقيق في التعيين لكل قسم من هذا القطاع، بغض النظر عن التنظيم ضمن التشريعات القانونية المهمة غالبا بالأندية المحترفة، والذي يعتبر نظريا بالنسبة لها. صف إلى ذلك المتاحات المادية المقررة لهذه الأندية تعد ضئيلة جدا بالنسبة لنوعية أعمالها حيث لا تسمح بتغطية ودعم نشاطها. وبالتالي يمكن الإشارة إلى أن التنظيم في الهيئات الرياضية الجزائرية يعاني من تشتت، حيث يمارس النشاط الرياضي في الهيئات في معظم الأحيان بصفة عشوائية، لأسباب عدة أهمها عدم تدقيق التشريعات وتخصيصها بكل الجوانب، رغم مرور المشرع الجزائري بعدة مراحل منذ الاستقلال وعدم تطرق النصوص المعدلة إلى الحاجات في هذه الهيئات، إلى جانب ذلك نقص الإمكانيات الموفرة للأندية والمؤطرين الأكفاء العاملين في الميدان.

## خلاصة:

نستخلص أن التنظيم في الهيئات الرياضية من حيث التأطير والتشريع القانوني، يشهد ضعفا مستمرا مقارنة والتنظيم في أندية الدول المتقدمة، يرجع ذلك إلى أسباب متعددة منها قلة الإمكانيات المادية المتاحة لها. إلا أنه يمكن القول أن هناك جهود تبذل لدعم هذا القطاع من الناحية التنظيمية مثل ظهور أول محكمة رياضية بشكلها المعنوي أكثر، في انتظار دخولها ميدان التطبيق وإصدار قوانين أخرى معدلة أكثر استحداثا وفعالية للنشاط.

## 2-2- عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني:

ويشير هذا السؤال الموجه للأشخاص المقابلين تقييم العمل الإداري المنجز ضمن أعمال الهيئة الرياضية للتمكن من معالجة الفرضية الثانية للبحث.

السؤال الثاني: كيف تحللون طريقة تأدية العمل الإداري من حيث الانجازات والنتائج

المندرجة من وراء تأدية هذا العمل وكذا الفجوات التي تشهدها هذه الوظائف؟

مضمون أجوبة السؤال الثاني:

حلل المقابلون طريقة تأدية العمل الإداري على أنها تمارس غالبا بصفة عشوائية وتلقائية، رغم كونها نشاط ليس بالهين، فالمراوغات لا توجد فقط على مستوى الميدان، بل تتجاوز ذلك وصولا إلى كفاءات التحايل والطرق الذاتية التي لا تخلو من أخطاء التسيير وإن كانت في حالات قليلة فعالة لا تجدي بالنتج عموما، لأنها تبنى على التجربة لا أكثر ولا تقوم على أسس علمية

وتقنيات مستحدثة. هذا الخلل المشهود في سلك تسيير الرياضية راجع إلى نقص الكفاءات وعدم التخصص العلمي في الإدارة الرياضية وكذا إهمال هذا الجانب.

### تحليل مضمون أجوبة السؤال الثاني:

من أجوبة الأشخاص المقابلين نستخلص أن الوظيفة الإدارية بالهيئات الرياضية تمارس ليس من طرف مختصين في مجال التسيير إنما يتكلف بها رؤساء الفرق استعانة ببعض الأعضاء هناك، وهذا يتم وفق التجربة لا أكثر، فيتعرض هذا النوع من العمل إلى الإدارة عبر الطرق الذاتية التي تتأقلم والأوضاع فيها. هذاما يدل على أن السبب الرئيسي في الخلل المعاش وانحطاط المستوى هو غياب الإدارة العلمية الفاعلة التي من شأنها أن تدفع بالنشاط الرياضي نحو الأمام وترقيه، فبصفة الممارسة الإدارية في الأندية الرياضية لا تزال تخضع للعشوائية والتجربة لا أكثر سوف يبقى المستوى على حاله رغم تجنيد كل الطاقات الفنية والإمكانات المادية، كون هذه الأعمال في أي مؤسسة كانت تكسب أهمية بالغة لا يمكن تجاوزها.

لذا يجب تولي المهام من طرف أصحاب الكفاءة الإدارية والاختصاص العلمي في الميدان، هذا بناء على أحدث الطرق المرنة المناسبة لأعمال التسيير لنجاح الهيئة بهدف أسمى هو استمرارية نشاطها.

## خلاصة:

نستخلص أن العمل الإداري في الهيئات الرياضية هو وظيفة ذات فعالية لدفع مستوى النشاط ورفع المردود. ولذلك يجب إلقاء الضوء على هذا الأداء وتطويره، وانجازه وفق مناهج علمية دقيقة وخطوات مرتبة. حيث أنه مشهود أن الخلل متواجد في الأندية الرياضية ويتوضح ذلك من خلال النتائج والوضعية في الساحة الدولية لهذا النشاط.

## 2-3- عرض وتحليل مضمون أجوبة السؤال الثالث:

ويتعلق هذا السؤال بأساليب التمويل والإدارة المالية، لإمكانية التحقيق من صحة الفريضة الثالثة للبحث.

السؤال الثالث: ما هو تقييمكم لأعمال التمويل والإدارة المالية في الأندية الرياضية

والهيئات الرياضية عامة؟

مضمون أجوبة السؤال الثالث:

أجاب الأفراد المقابلون وهم مدراء الهيئات الرياضية، بأن تمويل الأندية الرياضية يعرف صعوبات كبيرة لأن غالب الاهتمام يوجد نحو الفرق الأولى فقط. فهذا القطاع يعاني من ركود سواء من جانب تحصيل تلك الموارد أو أعمال إدارتها. فالتمويل يجب أن يتم عن طريق شراكة معينة أين نجد في معظم الأحوال للنادي حق أقل بكثير من صلاحية الممول للفريق.

فبشكل عام تقييم هذه الأعمال بالنقص والفقر وعدم كفاية الممولين ومناهج التسيير

العلمية، حيث تهمل الدولة هذا الجانب ضف إلى ذلك للتمويل يجب استقطاب المؤسسات

الاقتصادية الخاصة، ويتوقف ذلك على الثقافة الرياضية السائدة في مجتمعنا والمقيمة بالركود. بعدها يمكن النظر في المشاريع المرتبطة بهذا كتصحيح وعولمة أن التسيير المالي للأندية الرياضية.

### تحليل مضمون أجوبة السؤال الثالث:

مصادر الأموال الرياضية حقيقة تعتبر ضئيلة في مجتمعنا، راجع لضعف التمويل وضرورة العمل على استقطاب الممول الخاص الذي لم ينتشر بعد، حيث أن الثقافة الرياضية لم تتعدى صفة النشاط الممارس مثلما هو الحال في الدول المتقدمة، التي تضع الاحتراف وسيلة هدفها تحصيل الربح المادي من وراء ارتقاء الفرق وازدهارها. فينبغي الاهتمام بجانب دعم النشاط الرياضي من الناحية المادية، واسناد تأطير علمي للمهارات ولتسيير إمكانات الأندية الرياضية خاصة منها المادية التي تسمح بتوفير المناخ الملائم للعمل الرياضي المنتج. حيث تعتبر الأعمال الإدارية في مثل هذه الهيئات ليست بالأمر الهين، لذلك نشهد خلا كبيرا في أندية كرة القدم حيث يهمل هذا النوع من الوظائف في غالبها.

### خلاصة:

نستخلص أن أعمال تمويل النشاط البدني الرياضي وتسيير رؤوس الأموال نشاط جوهري يجب الاهتمام به، وذلك وفق آليات علمية دقيقة يؤديها أهل الاختصاص لتكون فعالة، وبهذا تعد أساس تحريك النشاط في الهيئات الرياضية ودفعه نحو العولمة والازدهار.

**3. مناقشة فرضيات البحث:**

بعد طرح إشكال البحث المتعلق بكفاءة الفعالية الإدارية للقسم المالي وتوريد رؤوس الأموال، وفرض حلول مسبقة للبحث محتواها العام أن هذه العملية أساس لتحريك النشاط في المؤسسة الرياضية وتنمية مستواها المادي وبذلك مردودها الرياضي، يمكن معالجتها وفق ما تمكنا من رصده من خلال المقاربة المعرفية النظرية والتطبيقية فيما يلي:

**3-1. مناقشة الفرضية الأولى:**

مفاد الفرضية الأولى أن بناء المؤسسة الرياضية وفق التنظيم القانوني وتوفير الإمكانيات المادية يعمل على تحقيق الربح المادي من وراء الاحتراف، ونظام الخصخصة المستحدث يكسبها ثقل اقتصادي معتبر. هذا صحيح حيث وراء المقاربة النظرية والتطبيقية المنجزة تأكدنا أن البناء المؤسساتي للهيئة الرياضية المسند إليه التنظيم العلمي وتجنيد الجهود الفنية من حيث الممارسة والتأطير إضافة إلى الإمكانيات المادية، فالجميع بين كل هذه العوامل ضمن أي مؤسسة كانت هي توفير الظروف الملائمة للاحتراف ويندرج من خلف ذلك التحصيل المادي وتيسير الظروف بهدف اكتساب الهيئة اكتساب الهيئة ثقل معتبر في محيطها الاقتصادي.

**3-2. مناقشة الفرضية الثانية:**

أشار محتوى فرضيتنا الثانية إلى أن سيادة مفهوم إداري واسع ودقيق أثناء إنجاز الأعمال الرياضية، من شأنه ترويج النشاط وتنمية الأداء وبالتالي خلق التوازن المادي وتوفير الأموال اللازمة لدعم النشاط. فبناء على الصيغة الانتاجية التي تكتسبها الهيئة الرياضية، ومن وراء



المشاكل التي تعيشها في وطننا من مردود رياضي ضئيل نسبة إلى ما يوفر لهذا القطاع من دعم، استخلصنا أن جوهر الإشكال يمكن في نوعية التسيير الممارس في هذه المؤسسات، عكس ما هو عليه في إدارات أندية البلدان المتقدمة. فوجب إعادة النظر في هذا المحور وهيكلته وفق الأسس والمبادئ العملية الفعالة، عملاً بأحدث الطرق الإدارية كتحديد لأهداف والحكم عليها دون دراسة مبدئية لكل المتغيرات الدخيلة ما يشتهر بمنهج الإدارة بالأهداف، وكذا وضع هيكل إداري رسمي يشرف على الهيئات الرياضية، يتأهله ذوي التخصص العلمي في الميدان والفعالية في الفعل القيادي خاصة.

### 3-3. مناقشة الفريضة الثالثة:

منصوص الفريضة الثالثة للبحث أن أعمال التمويل للأنشطة البدنية الرياضية، وتسيير رؤوس أموالها وفق الصيغ العلمية المحددة من طرف الخبراء والمحليلين والمنجزة بكفاءة وفعالية تمنح أحسن الظروف التي يتمكن العمل فيها الرياضي المنتج، ومن هذا المنظور وما سبق الإشارة إليه من مفاهيم وسياسات التسيير المالي في أي مؤسسة كانت يمكننا إبراز الدور الجوهري الذي تؤديه هذه الوظيفة، فينبغي لتطوير نشاطات المؤسسة إلقاء الضوء على هذا الجانب بالخصوص.

بداية باستقطاب أقصى حد من الموارد وتشغيلها أو استثمارها في المناصب التي تدر بأرباح بضغط الخطر، ومحاولة تقليص التكاليف ومدخلات العمل الانتاجي ورفع مخرجاتها. كون الهيئات الرياضية تجميع بين موارد مادية وبشرية مثل بقية المؤسسات الاقتصادية التي تعتنى بمهمة التسيير المالي.

## استنتاج عام:

بعد القيام بالدراسة النظرية التي شملت المحاور الثلاثة للموضوع، المتعلقة بالتنظيم الرياضي وممارسة النشاط الإداري خصوصا منه توريد وتسيير رؤوس الأموال في المؤسسات الرياضية. وإثر ضم الدراسة الميدانية للبحث التي كان هدفها التقرب من أرض الواقع المعاش في الأندية الرياضية وتحليل معطيات تم الحصول عليها عن طريق استمارات الاستبيان والمقابلة. سمحت لنا كل هذه الخطوات باستخلاص النتائج التالية:

- فيما يتعلق بالتنظيم في الهيئات الرياضية، استخلصنا أن المشرع الجزائري منذ الاستقلال باشر في ادخال تعديلات ونص قوانين جديدة للمجال الرياضي عبر مختلف القوانين والأوامر، آخرها قانون 04/10 الذي رغم استحدثائه بقي يعرف فجوات لتسيير القطاع وتطويره كونه لم يأتي بتفصيل كامل وشامل لعمل النشاط الرياضي في المؤسسة وخارجها. إضافة إلى ذلك نقل الإمكانات مقابل ذلك توجد عراقيل وصعوبات كثيرة تنعكس مباشرة على مردودها الرياضي الذي لا يزال يعرف الانحطاط. من خلف هذا الاهتمامات لا توجه لجعل الهيئات الرياضية تتحلّى بصفة المؤسسة الاقتصادية ودمجها في القطاع الخاص لتصبح قطب استثماري مهم بالنسبة لباقي المحيط الاقتصادي تستفيد من دعمه مقابل خدمة أخرى مبادلة. من هذا المنظور ينبغي سن قوانين دورية معدلة ومطورة واتباعها بالرقابة للتطبيق، وكذا الدخول بالأعمال الرياضية في نطاق عولمة الأنشطة بما تكتسيه سياساتها من خصخصة وتحرير الطاقات، للنهوض بالرياضة لدرب القطاعات التنموية المربحة.

- نستنتج من محور الوظيفة الإدارية في الهيئات الرياضية، أنه تفنقر المفاهيم الواسعة والصحيحة لدى المؤطرين في القطاع ما يتجسد من خلال النتائج والمردودية على الساحة الوطنية لا سيما الدولية. والأسباب الرئيسية لذلك هي عدم توزع المهام بتسلسل محكم، حيث لا يتولى انجاز الأعمال الإدارية مختصون في مناصب بصفة دائما فغالبا ما تعتمد على العشوائية والمعارف عن التجارب السابقة لا أكثر، ضف إلى ذلك فقد تمكنا من التحقق أن القيام بمثل هذه الوظائف لا يتم ارتكازا على العناصر العلمية والعملية الأساسية الشاملة لكل من التخطيط، التنظيم، الاتصال، القيادة، التحفيز على العمل والرقابة. وبهذا يحكم على فعالية النشاط الإداري الممارس ( ) الأندية الرياضية على أنه ضعيف المستوى.

- لذلك وجب على المسيرين هناك بداية البحث لتنفيذ السياسات الإدارية الاستراتيجية من خلال رسم البرامج موازاة والأهداف المراد بلوغها والجدية والصرامة في التنفيذ ورقابة المنتج من هذا النوع من الأعمال.

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

# الإقتراحات

## الاقتراحات والتوصيات المستقبلية:

بعد تسطير النتائج المحصل عليها من وراء انجاز بحثنا هذا ودراسة الفرضيات المتبناة،  
يجدر بنا صياغة بعض الاقتراحات والتوصيات التي نتمنى أن تلقى اهتماما لتجسيدها في الميدان  
وهي:

- مواصلة إصدار النصوص التشريعية التي تنظم عمل النشاط الرياضي في الهيئات بصفة  
التخصيص لكل الجوانب.

- النظر في مشاريع الخصخصة الهيئات الرياضية بتبني سياسات معولمة تطور أنشطتها  
وتتشر الثقافات.

- ضرورة ممارسة الفعل الإداري في هذه الهيئات بطرق عملية وبتنظيم محكم في تولي المهام.  
- اسناد مناصب التسيير في الهيئات الرياضة إلى ذوي القدرة والفعالية والكفاءة وإعادة تكوينهم  
بصفة دورية.

- الاهتمام بكسب أفضل هيكل للتمويل في المؤسسة باعتبار مصادر الأموال محدودة مقابل  
ذلك الاعتناء بالنفقات والوازنة المالية للمتاحات والتكاليف.

- العمل بمنهج الإدارة بالأهداف وصولا إلى تحقيق نجاح وظيفة الإدارة المالية واستعانة بكل  
الوسائل العلمية الحديثة لما تحتله هاته الأعمال من أهمية في تنمية المركز المالي  
للهيئات.

خاتمة

## الخاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع أساسيات التمويل وتسيير الموارد المالية في المؤسسة الرياضية، وبعد التطرق للتنظيم في الهيئات الرياضية والنشاط الإداري الكائن فيها، إلى جانب التمويل وأساليب تسيير الموارد المالية بينت لنا الدراسة أن الهيئات الرياضية الجزائرية تعاني من فجوات كبرى في هذا النطاق. حيث الخلل يشهد من كل جوانب التنظيم القانوني الذي لا يزال يفتقر بعد للنصوص المفصلة حيث مضمونها عام، كذا من التسيير لعدم خضوع الأعمال الرياضية لغدارة سليمة ينعكس أداؤها على المستوى الفني لهذه الهيئات، وأمهما ذكرا هو التهميش الكلي لوظيفة الإدارة المالية في الأندية الرياضية خاصة رغم كون هذه المهمة العصب المحرك لباقي الممارسات، بصفقتها توفر الظرف الملائم الذي يحفز نشاط الرياضي المنتج.

ما يتطلب حضور هيئات مكونة مختصة بتسيير رؤوس الأموال في الهيئات الرياضية لكي يتم استثمار رؤوس الأموال في أنفع الاستخدامات. يتم ذلك بوضع برامج مبدئية وأنظمة عمل ترمي على الرفع من المركز المالي أو تزويد المحفظة المالية بحوزة المؤسسة لتفادي العجز والتمكن من تغطية كل المتطلبات. وكذا الدخول بالنشاط البدني الرياضي في دوائر الصناعة الرياضية التي من شأنها تحصيل المردود المادي، وترشيد القرارات لحسن تكوين الهيكل المالي في الهيئات الرياضية. إلى جانب القيام بأعمال الموازنة المالية اعتمادا على أحد التقنيات المحاسبية، واعتمادا بالخصوص على وظائف التسويق للازدهار ورفع العائد. وتقسيم المهام والعمل وفق الأساليب العلمية الدقيقة، كذلك اتخاذ سياسات مالية استراتيجية لنشاط المؤسسة. هذا كله يراهن على تحقيق الاهداف في مثل هذه المؤسسات وهي ضغط حجم المدخلات في عملية الانتاج، وتعظيم مخرجاتها. وصولا إلى أسمى غاية وهي نجاح وظيفة الإدارة المالية بعد تحصيل ما أمكن من موارد لدعم نشاط الهيئة.

هنا يجب التنويه إلى أن كل هذه الأعمال ينبغي أن تشمل شتى أنواع المؤسسات الرياضية دون حصر، ودفعها كلها لتصبح قطاعا تنمويا يدخل في دائرة الانتاج لينفع المحيط الاقتصادي والمتعلق بشدة بالظروف الاجتماعي، ويستغل منافعه.

# المراجع



## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1- إبراهيم محمود عبد المقصود: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، منشأة المعارف، الإسكندرية.

1999

2- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: القيادة الإدارية في التربية البدنية والرياضية،

الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2003

3- إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية-

الإمكانات والمنشآت في مجال الرياضي-، الجزء السابع، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة

والنشر، الإسكندرية. 2004

4- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت. 1979

5- أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

1987

6- إسماعيل حامد عثمان: التحديات التي تواجه الدورات الأولمبية في القرن الحادي والعشرين،

الطبعة الأولى، الجزء السابع، دار الفكر العربي، مصر. 1996

7- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية-، المكتب العربي، القاهرة.

1993

8- السيد حسن شلتوم، حسن معوض: التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي،

الكويت. 1965

- 9- أمر الله أحمد البساطي: التدريب الرياضي وتطبيقاته، منشأة المعارف، الإسكندرية. 1998
- 10- بوحوش عمار والذنيبات محمد: مناهج البحث العلمي وطرق أعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1995
- 11- حسن أحمد الشافعي: الاستثمار والتسويق في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006
- 12- حسن أحمد الشافعي: التربية البدنية والرياضية وظاهرة العصر العولمة، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية (لم ترد سنة النشر).
- 13- حسن أحمد الشافعي: التنظيم الدولي للعلاقات الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2002
- 14- حسن أحمد الشافعي: إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية، دار الفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2003.
- 15- حسن أحمد الشافعي: القرار الإداري والقانوني في التربية البدنية والرياضية، التشريعات في التربية البدنية، الجزء الثالث، دار الفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة. 2004
- 16- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية في إدارة وفلسفة التربية البدنية والرياضية، الجزء الخامس، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية. 2001
- 17- حسن أحمد الشافعي: الموسوعة العلمية لاقتصاديات الرياضة -الخصخصة الإدارية والقانونية في التربية البدنية والرياضية-، الطبعة الأولى، دار الفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية. 2006
- 18- حسن أحمد الشافعي، سوزان أحمد مرسى: العلاقات العامة في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية. 1999

- 19- حمد شفيق: البحث العلمي -الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-، المكتب الجامعي، الإسكندرية. 1998
- 20- رضوان حلوة حنان، جبرائيل كحالة: المحاسبة المالية المتخصصة، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان. 1995
- 21- رضوان وليد العمار: أساسيات في الإدارة المالية -مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل-، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع عمان. 1997
- 22- زياد رمضان: الإدارة المالية في شركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 1998
- 23- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة. 1987
- 24- سمير عبد الحميد: إدارة الهيئات الرياضية، دار المعارف للطباعة والنشر، الإسكندرية. 1999
- 25- سي. بي. راو، ترجمة لعبد الحكيم أحمد الخزامي: العولمة -الكونية- وأبعادها الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفجر للمشر والتوزيع، القاهرة. 2003
- 26- صامويل عبود: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، القاهرة، 1984
- 27- عادل حسين: الإدارة، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت. 1976
- 28- عبد الحلیم محمود كراجه وآخرون: محاسبة الشركات، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر والتوزيع، الأردن. 1991
- 29- عبد الحميد شرف: التنظيم في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق، مركز الكتاب للنشر، القاهرة. 1997

- 30- عبد الحميد على: إدارة الهيئات الرياضية، دار المعارف للطباعة والنشر، الإسكندرية. 1999
- 31- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية. 1997
- 32- عبد الغفار حنفي: أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية. 2002
- 33- عبد الناصر بن عبد الرحمن الزهداني، أ. مارلين وودسمول، وايت وودسمول: نماذج نجاح العمل الإداري، الطبعة الأولى، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت. 2005
- 34- عصام بدوي، نازك مصطفى سنبل: البطولات والدورات الرياضية - استضافتها، تنظيمها، إدارتها -، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة. 2004
- 35- علاء صادق: الرياضة والاحتراف، دار المعارف، القاهرة (لم ترد سنة النشر).
- 36- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الغدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2003
- 37- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1999
- 38- فائق حسني أبو حليلة: الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. 2004
- 39- فؤاد والشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتاب الأردني، الأردن. 1995
- 40- كما الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحي حسانين: الجودة والعلومة في الإدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة، الطبعة الأولى، دار الفكر العبير، القاهرة. 2004
- 41- كمال درويش، السعداني خليل السعداني: الاحتراف في كرة القدم، مركز الكتاب للطباعة والنشر، القاهرة. 2006

- 42- كمال درويش، أشرف عبد المعز: المنظمات الرياضية الأهلية - المفهوم، التاريخ، التطور، التنظيم-، كلية التربية البدنية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة. 2000
- 43- محمد حسن علاوي: سيكولوجية التدريب المنافسة، الطبعة السابعة، منشأة المعارف، الإسكندرية. 1992
- 44- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1995
- 45- محمد شفيق: الإنسان والمجتمع، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. 1998
- 46- محمد سعيد الصبان، عبد الله هلال: الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية. 1998
- 47- محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان: الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية. 1999
- 48- محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية. 2000
- 49- محمد مدحت عزمي: علاقة المشرع العام للعملاء والموردين، منشأة المعارف، الإسكندرية. ( )
- 50- محمد منير مرسي: الإدارة المدرسية الحديثة، مطبعة عالم الكتب، القاهرة. 1998
- 51- مروان عبد المجيد إبراهيم: الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان. 2000
- 52- مصطفى حسين باهي، أخلص محمد عبد الحفيظ: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات النفسية والتربوية والرياضية، مركز الكتاب للطباعة والنشر، مصر. 2000
- 53- مصطفى محمد: تاريخ التربية البدنية والرياضية، دار الفكر العربي، القاهرة. 1999

54- ناصر داودي عدون: تقنيات ومراقبة التسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر. 1991

55- نبيل عبد السلام شاكر: الإدارة الفعالة للأموال والمشروعات، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس،

القاهرة. 1996

56- نبيه العلقامي: مقدمة في السياسات الإدارية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة. 1997

57- يعلى محمد: تنظيم القطاع الخاص في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 1999

الأوامر والمراسيم:

58- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم 177/73 المتعلق بالوحدة الاقتصادية، المادة

02، المؤرخ في 25 سبتمبر 1973.

59- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: قانون 01/88 المادة 30.

60- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 30/89، المادة 20، المؤرخ في 14 فيفري

1989.

61- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الأمر 09/95، المادة 20، 210.

62- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: قانون الرياضة 10/04، المواد 32، 33، 34.

الرسائل والأطروحات:

63- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان: "أساليب التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرارات

الإدارية - حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية -"، من إعداد الطالب بوشنافة أحمد، جامعة

الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2000-2001

64- رسالة ماجستير تحت عنوان: "التخطيط والترشيد الاختيارات الموازنة-دراسة حالة جامعة الجزائر- "، من إعداد الطالب عبد الحميد بن ناصر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية، 1997

65- رسالة ماجستير تحت عنوان: "أهمية الإعداد النفسي قصير المدى وعلاقته بالنتائج الأداء الرياضي"، من إعداد الطالب حازلي نبيل، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، سنة 2005

66- رسالة ماجستير تحت عنوان: "أهمية تسيير خزانة المؤسسات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -"، من إعداد الطالب بلجودي عبد الحكيم، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، السنة الجامعية 2000-2001

67- رسالة ماجستير تحت عنوان: "تسيير الاتحاديات الرياضية ومدى تطبيق الإعداد النفسي لرياضي النخبة"، من إعداد الطالب محمد علي منصر، جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، السنة الجامعية 2002-2003

68- رسالة ماجستير تحت عنوان: "دور وأهمية المؤسسات الاقتصادية في دعم تمويل الأندية الرياضية - دراسة تتمحور حول أندية كرة القدم -"، من إعداد الطالب جعفر بوعرووري، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم التربية البدنية، فرع تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، سنة 2004

**الجرائد والمجلات:**

69- جريدة اليوم: ركن آفاق، مقارنة واقعية للعولمة، د. إسماعيل دبش -رئيس جامعة سطيف-

70-مجلة: حقائق التونسية، ركن ملفات، الجمعيات الرياضية شركات اقتصادية، العدد 24 أوت

2007

### قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

Les ouvrages :

71- ANDREF W. & NEYS Jf. : Economie du sport, lére éd, PUF, Paris 1986.

72- BEAUD Michel : L'art de la thèse, édition la découverte, Paris 1998.

73- CREDOISIF Jacques : La dynamique de l'équipe, édition Chiron, Paris 1985.

74- DESBORDES Michel : Gestion du sport, édition Vigot, Paris 2000.

75- FONTANEL J.& BENSHEL L. : Réflexion sur l'économie du sport, Presses universitaire de Grenoble, France 2001.

76- GOUGOUT J.J & NEYS J.F.: Sport et développement économique régional, édition Dalloz, Paris 1986.

77- KARIEF: Le marketing en action, édition Fayared manne, France 1970.

78- KOTLER P. : Marketing, Management, éditiiNouveau horizon, Paris 1995.

79- LE BRAS Florence : Les règles d'or pour rédiger un repport, un mémoire, une thèse, édition Marabout, France 1994.



80– PEYRELVADE Jean : Economie d'entreprise, édition Fayard, France 1989.

81– VERNIMENT P, QUIRY P. & CEDDAHA F : Finance d'entreprise – Analyse et gestion–, édition DalloZ, France 2000.

82– YALOUNI N : La dimension culturelle et philosophique, Grice 1998.

**Documents officiels :**

83– République Algérienne Démocratique et populaire, Ministère de la jeunesse et des sports : Bulletin officiel du ministère, premier semestre 2005.

**Mémoires :**

84– Mémoire de magister : « les enjeux économiques du sport– Cas du C.M.C. », présenté par ZEGHDOUD Nabil, Université d' Alger, Faculté des sciences économiques et de gestion, année universitaire 2000–2001.

**Dictionnaires :**

85– Encyclopédie : Microsoft Encarta 2006.

**Sites Internet :**

86– [www.faforg.dz](http://www.faforg.dz)

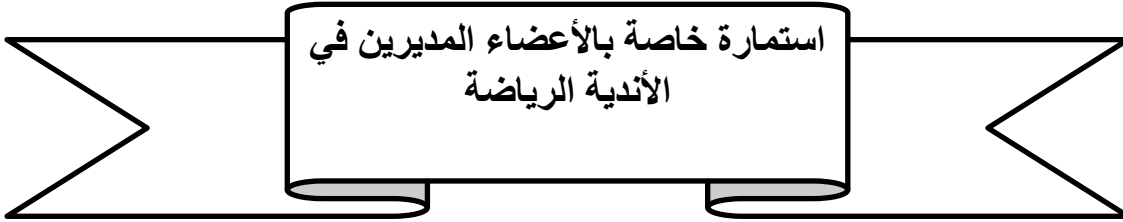
87– [www.docteur-es-sport.fr](http://www.docteur-es-sport.fr)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

معهد العلوم والتربية الرياضية البويرة



في إطار إنجاز البحث العلمي، نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم المساهمة بآرائكم النيرة، بالرد على أسئلتنا المتعلقة بدراستنا التطبيقية، وذلك لإعداد مذكرة ماجستير في الإدارة الرياضية تحت عنوان: " أساسيات التمويل والإدارة المالية في المؤسسة الرياضية ". هذه الأسئلة تتعلق بالتنظيم الرياضي وأسس التمويل وإدارة الموارد المالية، لذا نطلب منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية، علما أن المعلومات المصرح بها تبقى في سرية ومفادها البحث العلمي لا أكثر.

وفي الأخير نقبلوا منا فائق التقدير والشكر الجزيل على الإثراء في البحث العلمي.

معلومات شخصية:

السن :.....  
المستوى الدراسي :  أساسي  ثانوي  جامعي   
مدة التدريب :.....

اسئلة الاستبيان :

1- هل يوجد تنظيم محكم وأطر قانونية واضحة تعتمدون عليها لتنظيم النشاط البدني الرياضي في مؤسستكم؟

نعم:  لا:

2- هل النظر إلى الأندية الرياضية يتم في أيامنا من الزاوية الاقتصادية، ومن باب الاحتراف لغرض تحقيق الربح المادي؟

نعم:  لا:

3- هل تتوفر الإمكانيات المادية في النادي الرياضي بما يناسب تلبية الحاجات الإدارية والفنية؟

نعم:  لا:

4- هل المركز المالي للمؤسسة الرياضية ينعكس أو بالأحرى يؤثر مباشرة على مردودها الرياضي؟

نعم:  لا:

5- هل تواجهون صعوبات تأسيسية وقانونية لتنظيم مؤسستكم الرياضية؟

نعم:  لا:

6- هل ترون أن العاملين الفنيين والمشرفين لإداريين يكتسبون الخبرة والكفاءة المناسبة والتخصص العلمي في الميدان لأداء مهامهم؟

نعم:  لا:

7- هي يتم النظر إلى مشروع خصخصة الأندية الرياضية لكرة القدم (أي جعلها مؤسسات من القطاع الخاص)؟

نعم  لا:

8- هل تعد الأندية الرياضية قطب استثماري مهم بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة؟

نعم:  لا:

9- هل هناك مفهوم إداري واسع ودقيق لدى المشرفين على قسم التسيير في هيئتك الرياضية؟

نعم:  لا:

10- هل تتوزع المهام الإدارية وفق سلم هرمي، وتتسلسل قانوني في قسمك الإداري؟

نعم:  لا:

11- هل تعتمد مناهج علمي حديثة وفعالة لإنجاز الوظيفة الإدارية في الأندية الرياضية؟

نعم:  لا:

12- هل تشمل مبادئ العمل الإداري في مؤسستكم على: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصال،

القيادة، التحفيز والرقابة؟

نعم:  لا:

13- هل توضح برامج للتنمية الإدارية بهدف عولمتها، وجعلها تحقق المعايير الدولية لهدف دفعها

نحو الاستراتيجية؟

نعم:  لا:

14- هل يتم الاهتمام بالجانب الإداري لرسم الأهداف في النادي الرياضي بنفس قدر الاهتمام ببقية

الجوانب؟

نعم:  لا:

15- هل القدر الكمي من الموارد المالية يعتبر كاف في مؤسستكم الرياضية؟

نعم:  لا:

16- هل ينظم النشاط البدني الرياضي في مؤسستكم بهدف أسمى هدفه توريد أقصى حد ممكن من

حجم رأس المال؟

نعم:  لا:

17- هل ترن ان النصوص والتشريعات القانونية الجزائرية تعطي أهمية لقطاعي التمويل والإدارة المالية في الهيئات الرياضية؟

نعم:  لا:

18- هل الهيكل التمويلي للنادي الرياضي يرتكز على المصادر الثلاثة الأساسية الشاملة لتمويل الدولة، دعم المؤسسات الاقتصادية ومداخل المبيعات.

نعم:  لا:

19- هل يعتمد التسيير المالي في الأندية الرياضية آليات علمية وتقنيات محاسبية لدراسة الميزانيات؟

نعم:  لا:

20- هل تشهدون عراقيل ومشاكل كثيرة تعيق وظائف التمويل والاندية الرياضية؟

نعم:  لا:

21- هل هناك مستثمرين خواص يعملون على دعم نشاطكم وانعاش ميزانيتكم بقيم مالية معتبرة؟

نعم:  لا:

22- هل تقيمون أعمال التمويل والإدارة المالية في الأندية الرياضية بكفاءة وفعالية؟

نعم:  لا:

## أسئلة المقابلة:

1- كيف تنظرون إلى التنظيم في المؤسسات الرياضية من حيث التأطير والجانب التشريعي وحجم  
الإمكانات المتاحة للهيئات الرياضية؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2- كيف تحللون طريقة تأدية العمل الإداري من حيث الانجازات والنتائج المندرجة من وراء تأدية هذا  
العمل وكذا الفجوات التي تشهدها هذه الوظائف؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3- ما هو تقييمكم لأعمال التمويل والإدارة المالية في الأندية الرياضية والهيئات الرياضية عامة؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

تَعْتَبِرْ بِعَمَلِهِ